



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE “EJSA: ESCUELA PARA LA
FORMACIÓN Y EL DESARROLLO LABORAL PARA LA INDUSTRIA DE JUEGOS DE
SUERTE Y AZAR”**

Autores:

**INGRID PAOLA DEBS FORERO
JAIME ANDRES CERQUERA GARCÍA
SANDRA MARCELA PINEDA MARTÍNEZ**

Director:

JAIRO ALONSO OROZCO TRIANA

Universidad EAN

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GERENCIA DE SISTEMAS DE
INFORMACIÓN Y PROYECTOS TECNOLÓGICOS
TRABAJO DE GRADO**

BOGOTA, D.C, ABRIL DE 2024

Nota de Aceptación

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Director del Trabajo de Grado

Bogotá D.C., Abril de 2024

TABLA DE CONTENIDO

ABSTRACT	11
1. INTRODUCCIÓN	12
2. NATURALEZA DEL PROYECTO	13
2.1. <i>Origen o fuente de la idea de negocio</i>	13
2.2. <i>Definición del problema</i>	14
2.3. <i>Descripción de la idea de negocio</i>	16
2.4. <i>Justificación y antecedentes</i>	16
2.5. <i>Objetivo general.....</i>	19
2.6. <i>Objetivos específicos de la investigación</i>	19
2.7. <i>Descripción de productos o servicios</i>	19
2.8. <i>Nombre</i>	21
2.10. <i>Ubicación de la empresa</i>	22
3. METODOLOGÍA.....	26
3.1. <i>Temporalidad de investigación</i>	27
3.2. <i>Diseño de investigación</i>	27
3.3. <i>Fuentes documentales</i>	27
4. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	31
4.1. <i>Caracterización del sector</i>	32
4.1.1. <i>Identificación de variables Modelo PESTEL</i>	32
4.1.2. <i>Conclusiones Generales del Análisis PESTEL</i>	47
5. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO	54
5.1. <i>Análisis y estudio de mercado</i>	54
5.1.1. <i>Segmentación de mercado objetivo.....</i>	54
5.1.2. <i>Descripción de los consumidores.....</i>	55
5.1.4. <i>Riesgos y oportunidades de mercado.....</i>	59
5.1.5. <i>Diseño de las herramientas de investigación.....</i>	60
5.1.6. <i>Objetivos del estudio de mercado</i>	60
5.1.7. <i>Cálculo de la muestra.....</i>	61
5.1.8. <i>Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.....</i>	65
5.1.9. <i>Metodologías de análisis de los competidores.....</i>	69

5.2. Resultados	71
5.2.1. Resultados del análisis de la competencia.....	71
5.2.2. Resultados de la medición del comportamiento del consumidor	73
5.2.3. Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado	81
5.2.4. Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto	83
5.2.5. Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado	85
6. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO.....	88
6.1. <i>Objetivos mercadológicos</i>	88
6.2. <i>La estrategia de mercadeo</i>	88
6.3. <i>Estrategias de producto y servicio</i>	89
6.4. <i>Estrategias de distribución</i>	91
6.5. <i>Estrategias de precio</i>	94
6.6. <i>Estrategias de comunicación y promoción</i>	95
6.7. <i>Estrategias de fuerza de ventas</i>	96
6.8. <i>Estrategias de la mezcla de mercadeo</i>	98
6.9. <i>Presupuesto de inversión del plan de introducción de mercado</i>	99
7. ASPECTOS TÉCNICOS.....	99
7.1. <i>Objetivos de producción</i>	100
7.2. <i>Ficha técnica del producto o servicio</i>	100
7.3. <i>Descripción del proceso</i>	106
7.4. <i>Necesidades y requerimientos</i>	109
7.5. <i>Características de la tecnología</i>	110
7.5.1. <i>Tecnología informática</i>	110
7.5.2. <i>Tecnología de máquinas</i>	111
7.6 <i>Materias primas y suministros</i>	111
7.7 <i>Plan de producción</i>	112
7.8. <i>Procesamiento de órdenes y plan de inventarios</i>	113
7.9. <i>Escalabilidad de las operaciones</i>	113
7.10. <i>Capacidad de producción o prestación de servicio</i>	114
7.11. <i>Modelo de gestión integral del proceso productivo</i>	114

7.12. Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio	115
7.13. Procesos de investigación y desarrollo	116
7.14. Plan de compras	116
7.15. Costos de prestación de servicios	117
7.16. Infraestructura	117
7.17. Equipo de trabajo requerido	118
8. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES	119
8.1. Análisis estratégico	119
8.1.1. Misión.....	119
8.1.2 Visión	119
8.1.3 Análisis DOFA	119
8.2 Estructura organizacional	122
8.3. Perfiles y funciones	125
8.4. Organigrama	133
8.5. Esquema de contratación y remuneración	134
8.6. Factores clave de la gestión del talento humano	136
8.7. Sistemas de incentivos y compensación del talento humano	138
8.8. Esquema de gobierno corporativo	139
8.9. Aspectos legales	141
8.10. Estructura jurídica y tipo de sociedad	143
8.11. Regímenes especiales	143
9. ASPECTOS FINANCIEROS.....	143
9.1. Objetivos financieros	144
9.2. Política de manejo contable y financiero	144
9.3. Presupuestos económicos (simulación)	145
9.3.1. Presupuesto de ventas	145
9.3.2. Presupuesto de costos de comercialización	145
9.3.3. Presupuesto de costos laborales	150
9.3.4. Presupuesto de costos administrativos	151
9.3.5. Presupuesto de inversión	151

9.3.6. Flujo de caja	152
9.3.7. Estado de resultados.....	153
9.3.8. Balance general.....	154
10. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD.....	157
<i>10.1. Dimensiones del modelo de sostenibilidad</i>	<i>158</i>
10.1.1. Dimensión social.....	158
10.1.2 Dimensión ambiental.....	159
10.1.3. Dimensión económica	159
10.1.4. Dimensión de gobernanza	160
<i>10.2. Implementación del modelo de sostenibilidad</i>	<i>160</i>
11. CONCLUSIONES.....	165
12. REFERENCIAS.....	169

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Árbol De Problemas.....	15
Ilustración 2. Ventas Brutas. Juegos Localizados Para El Periodo De 2019 A 2021.....	17
Ilustración 3. Participación Porcentual Del Valor Agregado Por Actividades Económicas De Los Servicios Relacionados Con El Deporte	44
Ilustración 4. Accesos A Internet Móvil (Millones).....	45
Ilustración 5. Análisis Porter.....	52
Ilustración 6. Únicas Marcas Autorizadas Para Operar Juegos Por Internet, Que Incluye Casino, Apuestas Deportivas, Juego En Vivo, Entre Otras Opciones De Acuerdo Con La Plataforma.....	56
Ilustración 7. Juegos Propios De Coljuegos Que Operan, Mediante Contrato De Concesión, Y Que Son Marcas Propias De La Entidad Reguladora Coljuegos	56
Ilustración 8. Comportamiento De Las Ventas Mensuales De Lotería Tradicional 2019-2020-2021-2022	58
Ilustración 9. Comportamiento De Ventas Mensuales Del Juego De Apuestas Permanentes	59
Ilustración 10. Encuesta Lideres De La Industria De Juegos De Suerte Y Azar.....	65
Ilustración 11. Encuesta Jovenes (Segmento Usuarios)	67
Ilustración 12. Imágenes Sobre Opciones De Capacitación.....	71
Ilustración 17. Roles Mas Dificiles De Conseguir.....	75
Ilustración 26. Oferta Académica Para Iniciar	84
Ilustración 27. Gana Gol: Estrategia De Producto.....	90
Ilustración 16. Comunicación Y Promoción Integral.....	96
Ilustración 17. Mix De Marketing.....	98
Ilustración 18. Flujo Del Proceso B2B	106
Ilustración 19. Flujo Del Proceso B2C	108
Ilustración 20. Organigrama Ejsa.....	133
Ilustración 21. Combinación De Elementos En El Escenario Parental	137
Ilustración 22. Mapa de calor con la concentración de producción científica por país de una muestra De 6.716 documentos seleccionado de la base de datos Scopus frente al tema de investigación.....	176

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Consolidado Aporte Industria De Juegos De Suerte Y Azar Por Sector En Colombia Año 2022	18
Tabla 2. Estadísticas De Ingresos Del Juego Desde El Año 2015.....	23
Tabla 3. Comportamiento De Los Ingresos Del Juego Desde El 2015.....	25
Tabla 4. Revisión De Literatura En La Base De Datos De Scopus	28
Tabla 5. Revisión De Literatura En La Base De Datos De Wos (Web Of Science).....	29
Tabla 6. Variables Modelo Pestel.....	33
Tabla 7. Análisis Porter.....	51
Tabla 8. Análisis A Competidores.....	72
Tabla 9. Mercado Cautivo Para Ingresar A Estudiar En Formaciones De Jsa En Colombia	82
Tabla 10. Mercado Cautivo Para Ingresar A Estudiar En Formaciones De Jsa En Colombia.....	83
Tabla 11. Matriz Dofa	85
Tabla 12. Black Jack: Cadena De Suministro.....	92
Tabla 13. Estrategia Fuerza De Ventas Da2	97
Tabla 14. Presupuesto Plan Introductorio De Marketing	99
Tabla 15. Ficha Técnica Curso 1 – Liderazgo Comercial	100
Tabla 16. Ficha Técnica Curso 2 – Técnicos Electrónicos.....	101
Tabla 17. Ficha Técnica Curso 3 – Inteligencia De Mercado.....	103
Tabla 18. Ficha Técnica Curso 4 – Dealer.....	104
Tabla 19. Ficha Técnica Curso 5 – Estrategias Online	105
Tabla 20. Necesidades Y Requerimientos.....	109
Tabla 21. Iniciativas Y Evidencias	115
Tabla 22. Plan De Compras	116
Tabla 23. Infraestructura	117
Tabla 24. Equipo De Trabajo.....	118
Tabla 25. Estructura Organizacional EJSA	122
Tabla 26. Estructura Organizacional EJSA- Perfil 10.....	125
Tabla 27. Estructura Organizacional EJSA- Perfil J.....	127
Tabla 28. Estructura Organizacional EJSA- Perfil Q.....	128
Tabla 29. Estructura Organizacional EJSA- Perfil Q.....	130
Tabla 30. Estructura Organizacional EJSA – Perfil As.....	131
Tabla 31. Esquema De Contratación Y Remuneración EJSA	134
Tabla 32. Esquema De Contratación Y Remuneración EJSA	138
Tabla 33. Planteamiento De Gobierno Corporativo	139
Tabla 34. Ingresos/Ventas Del Primer Año	145
Tabla 35. Análisis De Precios Unitarios (Apu).....	146
Tabla 36. Costos De Cada Producto O Servicio.....	150
Tabla 37. Presupuesto De Costos Laborales	150
Tabla 38. Presupuesto De Costos Administrativos.....	151
Tabla 39. Presupuesto De Inversión Inicial	152
Tabla 40. Flujo De Caja	152
Tabla 41. Estado De Resultados.....	153
Tabla 42. Balance General.....	154
Tabla 43. Indicador De Liquidez.....	155
Tabla 44. Indicador De Endeudamiento.....	155
Tabla 45. Margen Neto.....	156
Tabla 46. Fuentes De Financiación.....	156
Tabla 47. Objetivos De Desarrollo Sostenible - Plan Inicial Y Proyección A Mediano Plazo.....	160

Tabla 48. Objetivos De Desarrollo Sostenible - Programa Vertical Para El Cumplimiento A Mediano Plazo	164
Tabla 49. Principales Criterios de búsqueda y palabras clave utilizadas en la revisión de literatura sin aplicar filtro de idioma, periodo de tiempo, índice de citación.....	173
Tabla 50. Principales Criterios de búsqueda y palabras clave utilizadas en la revisión de literatura aplicando los filtros de idioma, periodo de tiempo, índice de citación.....	174
Tabla 49. Marcas Autorizadas De Operadores, Fabricantes Y Reguladores De Juegos Para La Categoría De Juegos Localizados.....	179

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Resultado De La Revisión Metodológica Empleada.....	172
Anexo 2 Marcas Autorizada En Juegos Localizados	179
Anexo 3 Modelo De Entrevista.....	188
Anexo 4 Evidencia De Entrevista	188
Anexo 5 Modelo De Encuesta Usuarios (Estudiantes).....	189
Anexo 6 Modelo De Encuesta Líderes De Los Jsa (Clientes).....	190
Anexo 7 Validación Instrumento	191
Anexo 8 Resultados Análisis Financiero	191
Anexo 9 Cálculo Muestra.....	191

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Clasificación De Los Roles De Los Encuestados.....	73
Gráfica 2. Tiempo Que Lleva En La Industria.....	74
Gráfica 3. Categoría De La Empresa, De La Que Hace Parte O Representa El Encuestado.....	74
Gráfica 4. Porcentaje De La Muestra Que Su Modelo De Negocio Incluye Una Red Propia.....	75
Gráfica 5. Los Cargos Que Se Estan Requiriendo.....	76
Gráfica 6. Espacio Disponible Desde El Contratante, En La Jornada Laboral Del Contratado Con Fines De Capacitación	77
Gráfica 7. Modalidad De Estudio.....	78
Gráfica 8. Porcentaje De Encuestados Que Ya Identificaron Una Industria U Oficio Que Los Apasiones	78
Gráfica 9. Porcentaje De Afirmación Para Contar Con Patrocinios Para Su Formación Que Le Permita Iniciar Su Proyecto De Vida.....	79
Gráfica 10. Porcentaje De Aceptación De Encontrar Interesante Los Oficios De La Industria De Los JSA	80
Gráfica 11. Aspiración Salarial	80
Gráfica 12. Porcentaje De Aceptación De Estudiar Patrocinado Con El Compromiso De Laborar En La Industria.....	81
Gráfica 13 Nube De Palabras Para Determinar Criterios De Búsqueda En Base SCOPUS	172
Gráfica 14 Nube De Palabras Para Determinar Criterios De Búsqueda En Base Web Of Science ..	173
Gráfica 15 Concentración De Producción Científica Por País De Una Muestra De 6.716 Documentos Seleccionado De La Base De Datos Scopus Frente Al Tema De Investigación	176
Gráfica 16 Países Más Citados De Una Muestra De 6.716 Documentos Seleccionado De La Base De Datos Scopus Frente Al Tema De Investigación.....	177
Gráfica 17 Plot De Los Países Más Citados De Una Muestra De 6.716 Documentos	178

RESUMEN

Desde el año 2001 a la actualidad, la industria de juegos de suerte y azar (en adelante JSA, de acuerdo al glosario publicado por la entidad Coljuegos, reguladora de la actividad) ha ganado una notable acogida a nivel internacional y nacional, creciendo a una tasa global anual promedio de 10% en el siglo XXI, empleando a 1,5 millones de personas en todo el mundo; para el 2016 esta industria aportó el 0.62% del PIB mundial y en Colombia esta industria a 2021 representó el 2.3% del PIB, consolidando un valor de 23 mil millones de euros anuales, aproximados 99 mil millones de pesos colombianos \$99.104.054.436.

La dinámica del sector en los últimos años ha presentado una alta demanda de personal cada vez más capacitado en habilidades profesionales de servicio al cliente, gestión de riesgos, toma de decisiones, técnicas individuales y capacidades de comunicación tanto a nivel directivo, ejecutivo como operativo, enfocados a JSA. Por lo anterior se puede evidenciar que puede existir una gran posibilidad de generar una idea de negocio con probabilidades de crecimiento y altas rentabilidades, es así como la presente investigación pretende responder a un vacío de fuerza laboral en este mercado.

Para articular la investigación con el propósito de crear EJSA: *“ESCUELA PARA LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO LABORAL EN LA INDUSTRIA DE JSA”*, se hizo una revisión de las publicaciones a nivel mundial que hay sobre el tema, utilizando la herramienta bibliométrica, de la normativa colombiana en juegos de suerte y azar y criterios de líderes del sector, se evaluaron los resultados y se trabajó en las diferentes matrices y herramientas propias de una propuesta de negocios como son el estudio de mercado, la proyección financiera y los análisis de competitividad.

Las conclusiones a las que se llegó es que la capacitación de personal con habilidades propias para esta industria es totalmente pertinente y que en Colombia aún no existe una oferta estructurada para brindarla, pues hasta el momento la formación del personal es adaptada de otras disciplinas y otra gran parte de la población que acoge a esta industria se capacitan en el ejercicio de su oficio. A partir de diferentes variables como las expectativas de los actores de la industria, se permite proponer un modelo de negocio que supla la deficiencia de profesionales para el Gambling en Colombia, ofertando un producto que forme integralmente trabajadores, que aporten conocimiento y acciones a una industria sostenible, incluyendo conceptos transversales en regulación, ética y juego responsable.

De otra parte, la presente investigación además de ser requisito de grado de la maestría se convierte en el insumo base para iniciar el negocio en el sector real como una alternativa de ingresos para los autores que, como conocedores del medio, consolidan un proyecto, rentable y sostenible.

Palabras clave: Desarrollo Profesional, Formación, Educación, Experiencia, Industria del Juego, Habilidades profesionales, Entrenamiento.

ABSTRACT

From 2001 to the present, the games of luck and chance industry (hereinafter JSA, according to the glossary published by the entity Coljuegos, regulator of the activity) have gained a notable reception at an international and national level, growing at an average annual global rate of 10% in the 21st century, employing 1.5 million people worldwide; In 2016, this industry contributed 0.62% of the world's GDP and in Colombia, in 2021, this industry represented 2.3% of the GDP, consolidating a value of 23 billion euros annually, approximately 99 billion Colombian pesos: \$99,104,054,436.

The dynamics that this sector present in recent years have generated a high demand for personnel increasingly trained in professional skills of customer service, risk management, decision making, individual techniques and communication capabilities at managerial, executive and operational levels, focused on JSA. Therefore, this provides evidence that there may be a great possibility of generating a business idea with probabilities of growth and high profitability, which is why this research aims to respond to a workforce gap in this market.

To articulate the research with the purpose of creating a "SCHOOL FOR TRAINING AND WORK DEVELOPMENT IN THE GAMING AND CHANCE INDUSTRY", a review of the worldwide publications on the subject was made, using the bibliometrix tool, from the Colombian legislation on gambling and betting; interviews with industrialists in the sector were also used. The results were evaluated and work was done on the different matrices and tools of a business proposal such as market study, financial projection and competitiveness analyses.

The conclusions reached are that the training of personnel with specific skills for this industry is totally relevant and that in Colombia there is still no structured offer to provide it, since until now the training of personnel is adapted from other disciplines and another large part of the population that welcomes this industry is trained in the exercise of their trade. Based on different variables such as the expectations of industry actors, it is possible to propose a business model that makes up for the deficiency of professionals for Gaming in Colombia, offering a product that comprehensively trains workers, who contribute knowledge and actions to a sustainable industry, including transversal concepts in regulation, ethics, and responsible gaming.

On the other hand, this research, in addition to being a requirement for the master's degree, becomes the base input to start the business in the real sector as an alternative of income for authors who, knowledgeable in the field, contribute their knowledge to consolidate the project.

Keywords: Professional Development, Training, Education, Experience, Gaming Industry, Professional skills, Training.

1. INTRODUCCIÓN

La industria de juegos de suerte y azar en la modalidad de Juegos Localizados (casinos y bingos) permitió al sector salud de Colombia para los tres primeros meses del año 2023 un recaudo por un valor de \$86 mil millones de pesos (COLJUEGOS, 2023c), para el primer trimestre del año 2022 el aporte al mismo sector salud, y en la misma modalidad de Juegos Localizados (casinos y bingos) fue de \$98 mil millones (COLJUEGOS, 2022b), hacia el año 2021 el aporte al mismo sector, y en la misma modalidad de Juegos, fue por un valor de \$50,5 mil millones de pesos, en este contexto el promedio trimestral de aporte para el sector salud por parte de esta industria en el rango de los últimos tres años es de: \$78,16 mil millones.

Así mismo, el boletín informativo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, junto con COLJUEGOS, la empresa Industrial y Comercial del Estado Colombiano, quien actúa como Administradora del Monopolio Rentístico de los Juegos de Suerte y Azar en Colombia (también como JSA según glosario publicado por la entidad Coljuegos en su sitio web www.coljuegos.gov.co), de acuerdo a permite conocer que la industria de juegos de suerte y azar generó aportes en el año 2022 para los Fondos Nacionales de Pensiones de las Entidades Territoriales (FONPET), al Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación nacional y a la Administradoras de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud (ADRES) un valor conjunto de \$ 587.507.000.000 de la siguiente manera, frente al sector salud el aporte corresponde a \$ 1.149.400.000.000 (COLJUEGOS, 2023a).

Lo anterior permite conocer que las cifras siguen en aumento y los juegos de suerte y azar han ampliado su portafolio a pesar de la controlada regulación de este sector, incluso, llegando a considerarse como un monopolio rentístico (Soffá et al., 2021). En este contexto, el entorno laboral de esta industria exige cada vez más, y con mayor premura, mejores habilidades profesionales individuales y técnicas, incluida la capacidad ejecutiva, la actitud profesional y la capacitación en habilidades de comunicación (Zhou, JQ, 2022) tanto a nivel directivo, como ejecutivo y operativo; es por ello que este documento examinó la demanda actual de talentos y colaboradores de la industria de Juegos de Suerte y Azar por medio de la aplicación del instrumento tipo entrevista, con el objetivo de demostrar la viabilidad de la puesta en marcha de una organización dedicada a la formación técnica y la proyección laboral para la industria de los juegos de azar, donde la propuesta de valor es entregar al sector de Juegos y Azar, profesionales para que se desempeñen en las diferentes áreas de la industria, brindando servicios de capacitación mayoritariamente para oficios o cargos que se desempeñan en la industria de los JSA al construir un plan de entrenamiento que cubra todas las temáticas de cada rol con el fin de que se logre un conocimiento convergente.

Para lograr el objetivo de la escuela de capacitación se desarrolló una metodología bajo un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), según su nivel de profundización, descriptivo según Bernal

(2012), obteniendo resultados derivados de las entrevistas a los industriales del sector que permiten concluir, que:

- 1) Colaboradores y empresarios coinciden en que el conocimiento adquirido en la industria de los JSA es empírico, y su desarrollo tarda entre 10 y 15 años, para fortalecer el conocimiento actual
- 2) No existen en el mercado colombiano los perfiles con el conocimiento o la experiencia relacionada a la industria de los JSA y deciden que para ellos es más práctico formarlos.
- 3) La mayoría del personal joven que se vincula no adquieren el compromiso con la organización porque entre muchos factores no lo consideran una profesión calificada.

2. NATURALEZA DEL PROYECTO

La iniciativa se clasifica en la categoría de emprendimiento de la maestría en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos y el MBA de la Universidad EAN y se enfoca en la creación de una empresa del sector de servicios que ofrecerá mayoritariamente formación específica para las necesidades que requiere la industria de Juegos y Azar.

2.1. Origen o fuente de la idea de negocio

Inicialmente motivados por una propuesta investigativa que cumpla con los requisitos para la opción de grado de la maestría en la Universidad EAN y que conlleve a consolidar una idea de negocio que provea una futura independencia económica con una sólida proyección de crecimiento para afianzar el esfuerzo de un negocio que es único e innovador en Colombia.

La reunión de las ideas de independizarse y conformar una compañía el equipo de estudiantes que conforman la investigación y comparten la inquietud de generar empresa que aporte rentablemente y que ofrezca una solución más al problema del desempleo del país enmarcada en brindar servicios de capacitación mayoritariamente para oficios o cargos que se desempeñan en la industria de los JSA, sector que a nivel mundial y local, como se expresó anteriormente ha crecido exponencialmente lo que crea un déficit de mano de obra para que labore en las múltiples líneas de negocios y portafolios que los industriales ofertan a diario, desde la prestación del servicio presencial en los locales de juegos hasta la plataformas de línea.

Aunque la capacitación (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades, lo que pretende este tipo de negocio

de capacitación es el desarrollo e incrementando del potencial del empleado desde el nivel intermedio hasta el nivel ejecutivo (Werther & Davis, 2008, pág. 252).

Es así como los profesionales, estudiantes de la maestría de la EAN, Marcela Pineda, Andrés Cerquera y Paola Debs, basados en su experiencia y su formación, juntan su conocimiento profesional y aprovechando su experiencia en la industria de los JSA y la academia corporativa, de esta manera se propone una organización dedicada a la formación y proyección laboral, si bien es cierto la necesidad actual está en la industria de los JSA, también es cierto que hay muchos oficios intergremiales, y que aunque son posibles desempeñarlos para otras industrias, lo que es la principal razón a no limitarlo a los JSA, y permitir que en un futuro se puedan incluir programas que puedan tener desempeño en otros gremios.

2.2. Definición del problema

Desde el escenario expuesto en los antecedentes, se plantea una de las principales necesidades de la industria de los JSA y es importante contar con un equipo humano calificado y preparado para asumir los grandes retos, de la temporada y de la misma industria, que requieren innovación y estrategia. Sin embargo, obtener talento con la experticia para el desempeño de cada cargo, ha requerido adaptabilidad a los oficios y profesiones ya existentes, sumado a actividades propias del gremio, en adquirir mayor conocimiento y profundizar saberes y habilidades en su propio personal, dado que en la actualidad la oferta académica en Colombia no incluye la formación o certificación de oficios, saberes, habilidades técnicas o profesiones asociadas con los requerimientos de la operación de los JSA.

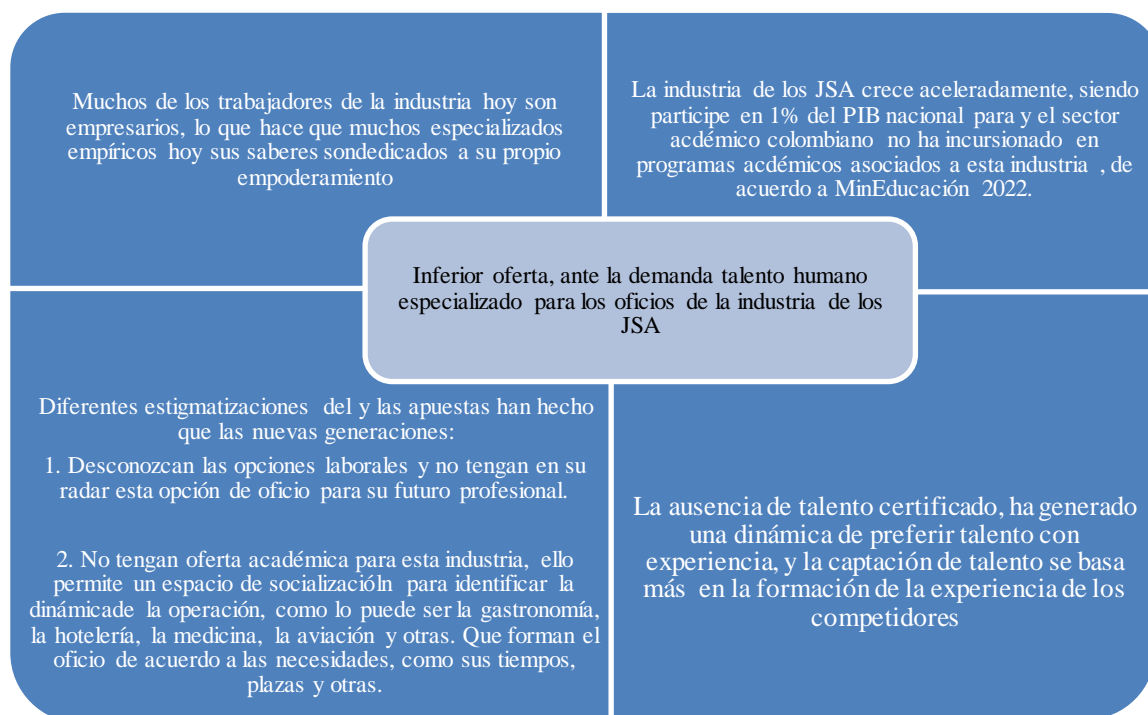
De relevancia denotar que cuando se realiza una búsqueda en el sitio web, que tiene la información del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior, no reposa ningún programa de formación asociados a Juegos de Azar o apuestas (Ministerio de Educación Nacional, 2021), es así como los mismos operadores han construido sus programas de aprendizaje para formar su propio personal. Aunque bien es cierto, nadie como los actores de la industria para reconocer sus propias necesidades y requerimientos, también es cierto que no es el CORE de su negocio, lo que quiere decir, que conocer las necesidades y cómo se hacen, no garantiza saber, ni tener las herramientas para que de manera formal y pedagógica los conocimientos se transmitan con pedagogía y que logre potencializar los seres y sus saberes.

Estas diferentes características y variables exponen como se operan los JSA, desde su regulación y en la actualidad se identifica la necesidad de encontrar talento formado en las especialidades que requiere la actividad.

Dicho lo anterior, entonces, la industria de los JSA debería encontrar talento con certificaciones, conocimiento y formación, misionado a la explotación de la industria, a su innovación y a la propuesta de valor, para cada uno de sus oficios tanto operativos y administrativos, que exigen conocimiento propio de esta actividad.

A continuación se desarrolla el árbol del problemas, donde se concluye que los JSA por muchos años fue una industria silenciosa para la formación laboral, y hoy la escasez de talento humano especializado se da porque desde los inicios, la formación se caracterizó porque sus empresarios se responsabilizaron de formar la requisición de sus oficios, y hoy que la industria ha crecido y es tan importante en su participación en la economía nacional, que los que un día fueron formados, hoy prefieren gestiones más estratégicas y para las plazas operativas no hay una oferta laboral suficiente que la cubra.

ILUSTRACIÓN 1. ÁRBOL DE PROBLEMAS



Fuente: Elaboración Propia

Como complemento a lo anterior, se conversa con Juanita Pardo gerente de Contratamos Empresa dedicada a la contratación y soluciones laborales, como referencia se encuentra su website www.contratamosltda.com.co, quien argumenta que con una amplia experiencia de más de 25 años siendo proveedora de personal para empresas de la industria de los JSA, señala que con dificultad se logra sostener la cobertura de todas las plazas laborales que se ofertan, algunos cargos como auxiliares de casino tienen una alta rotación por la particularidad del oficio, como disponibilidad, jornadas laborales y presentación personal, que pueden desmotivar a la estabilidad del empleado,

particularmente cuando es nuevo en este tipo de cargos. Por otra parte hay unos cargos que a pesar de ser estable, cuando se presenta la necesidad es difícil de cubrir por la especialidad del oficio como lo son los técnicos de máquinas o dealer (repartidores de juego), que pueden tardar más de 6 meses, en ser cubiertos, cuando los cargos rotativos de nivel salarial entre 1 y 3 SMLV (Salarios mínimos legales vigentes), tienen una tendencia de ser cubiertos en otro tipo de industrias entre 1 y 2 meses, cuando no exigen títulos académicos específicos.

En la misma línea se sostuvo conversación con Javier Beltrán Gerente de Conextempo, empresa dedicada al reclutamiento de personal y administración del personal, como referencia está su website www.conextempo.com, Javier expresa que son más de 20 años reclutando personal para casinos, pero que particularmente que después de pandemia (Covid -19) sus ofertas laborales son muy difíciles de cubrir, particularmente los cargos especializados en tecnologías aplicadas, dado que quienes tenían estos saberes, desde el 2020, aprendieron otras modalidades de jornada, e industrias especializadas en tecnología con opciones de trabajo remoto o jornadas laborales más diurnas, y en las nuevas generaciones laborales no hay una amplia oferta de estos candidatos con perfiles certificados.

2.3. Descripción de la idea de negocio

Al identificar que es necesario construir un plan de entrenamiento que cubra todas las temáticas de cada rol para que se logre un conocimiento convergente. Se propone un espacio que forme y oferte personal calificado para diferentes oficios, que aporte competitividad desde el ejercicio de su talento humano, haciendo operaciones más eficientes y escenarios estratégicos, cuando sus recursos sean dedicados a la razón de ser del negocio, y enfocar el reclutamiento y capacitación de manera que omita formaciones extensas y de poco valor agregado para la industria.

El modelo de negocio sostenible para una empresa de capacitación de la industria de los juegos de suerte y azar (JSA) se enfoca en brindar servicios de formación y educación especializados para aquellos interesados en ingresar a esta industria o en mejorar sus habilidades actuales, y así mismo poder potencializar a este sector de la economía con ventajas competitivas que provean una fuerza laboral que pueda desempeñarse en el mercado local o mundial.

El modelo propuesto consiste en diseñar programas de capacitación que aborden los aspectos teóricos y prácticos, de acuerdo con la actualidad de la Industria de los JSA. Estos programas se proyectan desde una formación integral que desarrollen habilidades específicas y blandas, y fortalezca los oficios en el saber hacer y el saber ser.

2.4. Justificación y antecedentes

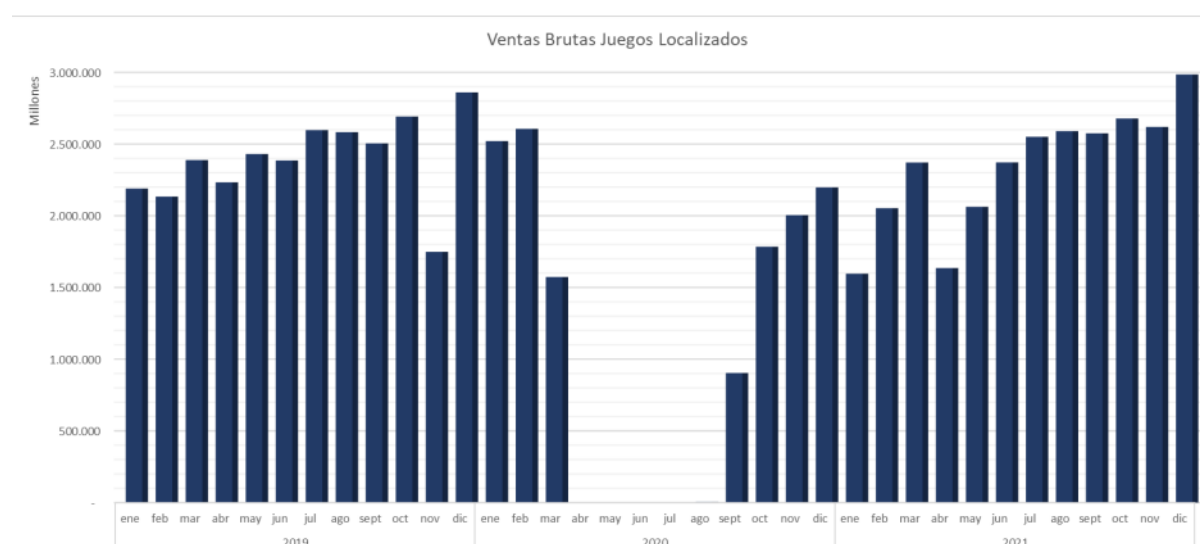
Tomando un rango de estudio para los últimos 5 años de la industria de Juegos de Suerte y Azar, se conoce que para el primer trimestre del año 2023, hubo un recaudo de doscientos siete

mil millones de pesos \$207.000.000.000 (COLJUEGOS, 2023c) lo que representó un crecimiento del 24% frente al primer trimestre del 2022, con un recaudo por valor de \$170.062 millones de pesos (COLJUEGOS, 2023a), hacia 2021 este sector manifestó un margen de crecimiento promedio anual del 18% frente a 2022, como se venía conociendo en años anteriores.

Este sector mueve cerca de 13 billones de pesos y representan el 1.5% del PIB de Colombia, con un aporte total hacia el año 2022 total de 737.872 millones de pesos (Ariza Monsalve et al., 2022), diferidos en un aporte de \$480.666 millones de pesos para la Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud de Colombia (ADRES), \$ 61.571 millones de pesos el Fondo Nacional de Pensiones de las Entidades Territoriales (FONPET) y \$45.270 millones de pesos para el Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación de Colombia (COLJUEGOS, 2023b).

Bajo el contexto anterior, también es de importancia resaltar que dentro la industria de Juegos de Suerte y Azar los juegos localizados en el área de “casinos y bingos” fueron los de mayor aporte en recaudos para el sector Salud de los Colombianos, llegando a la cifra de \$319.710 millones de pesos (COLJUEGOS, 2023b), en un comparativo para el 2022 representó un crecimiento del 33% más que el año 2021. Para un mayor entendimiento de lo descrito, a continuación, se puede observar un ejemplo de esto con los juegos localizados, siendo una categoría de este sector, en la siguiente gráfica se puede observar el comparativo por años desde el 2019 a 2021 de lo que han sido las ventas Brutas que derivan de los Juegos Localizados en la industria de Juegos Suerte y Azar para Colombia, estas cifras expresadas en millones de pesos:

ILUSTRACIÓN 2. VENTAS BRUTAS. JUEGOS LOCALIZADOS PARA EL PERIODO DE 2019 A 2021



Nota. Esta gráfica muestra la evolución en ventas brutas de los juegos localizados para el periodo 2019 a 2021, entendiéndose localizados como aquellos juegos que requiere la presencia física de los jugadores en locales de comercio especializados como casinos, bingos o apuestas de carreras.

Fuente. Gráfica tomada de Coljuegos, empresa Administradora del Monopolio Rentístico de los JSA Colombia.

En complemento a lo anterior y de manera global es de relevancia conocer que al año 2020, esta industria representó el 0,5% del producto Interno Bruto (PIB) global (H2Gambling Capital, 2020), en Colombia para el mismo año, esta industria aportó el 2.3% del PIB nacional, suponiendo un valor de 23 mil millones de euros anuales, aproximados 99 mil millones de pesos colombianos (\$99.104.054.436) (Ministerio de Hacienda, 2020), como se ha visto, una industria que no ha parado de crecer. Posterior a la pandemia, tras la centralización de capitales y movimientos especulativos de esta industria se desarrollaron fenómenos de primer orden, ganando mayor protagonismo, dentro de la economía nacional, llegando a posicionar aún más la industria de Juegos Suerte y Azar. A continuación, en la Tabla No.1 se puede conocer el aporte a 2022 por sector de la industria de los JSA en Colombia:

TABLA 1. CONSOLIDADO APORTE INDUSTRIA DE JUEGOS DE SUERTE Y AZAR POR SECTOR EN COLOMBIA AÑO 2022

SECTOR	APORTE
SALUD	\$1.149.400.000.000
ADRES (Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud)	\$480.666.000.000
FONPET (Fondo Nacional de Pensiones de las Entidades Territoriales)	\$61.571.000.000
Ciencia Tecnología e Innovación (COLCIENCIAS)	\$45.270.000.000

Nota. Aporte en pesos de la industria de JSA a la economía colombiana para el año 2022 por sector.

Fuente. Elaboración propia con información de COLJUEGOS.

Para el año 2023, en el curso de los tres primeros meses, el sector representó un nuevo crecimiento notorio para la industria, el cual lo deja conocer COLJUEGOS, la empresa Industrial y Comercial del Estado Colombiano, quien actúa como Administradora del Monopolio Rentístico de los Juegos de Suerte y Azar para el sector de los juegos localizados, principalmente los casinos y bingos, en su Boletín Comercial dan a conocer el aporte de esta industria a la salud nacional por valor de \$86 mil millones de pesos, para el sector de los juegos operados por medios como el Internet, permitieron recaudar \$77 mil millones de pesos al sector salud (COLJUEGOS, 2023c).

Evert Montero Cardenas, presidente de Fecoljuegos, principal agremiación de los industriales de los JSA, en una conversación directa, indica que 2023 fue un año histórico, dado que juegos novedosos y juegos localizados cerró con una generación mayor a las 66.000 plazas laborales, por otra parte María Elena Ospina Gerente comercial en Corredor Empresarial indica

que el chance es la mayor red generadora de empleo, con más 80.000 puntos de venta, el 2023 generó más de 15.000 empleos directos, y más de 100.000 empleos indirectos (pago por comisión de venta), en toda Colombia.

2.5. Objetivo general

Plantear un Plan de negocios como requisito para la puesta en marcha de EJSA, una organización que se dedique a la formación técnica y la proyección laboral para la industria de los juegos de azar.

2.6. Objetivos específicos de la investigación

1. Identificar en el sector los posibles programas de formación y sus líneas de aplicación, que satisfagan las necesidades laborales y empresariales de la industria de los JSA.
2. Determinar el mercado, para la valoración del interés de los posibles clientes y usuarios que se beneficiarían de la empresa dedicada a la formación de oficios para la industria de JSA.
3. Analizar los posibles programas de formación y sus líneas de aplicación, que satisfagan las necesidades laborales empresariales y las habilidades de los trabajadores de la industria de los JSA.
4. Proyectar los contenidos de los programas de EJSA, que definan la formación específica que se requiere para el desempeño de los trabajadores en la industria de los juegos de suerte y azar.
5. Diseñar la estructura organizacional y su estrategia comercial, que permita proponer una institución académica rentable y sostenible en el tiempo.
6. Realizar el estudio financiero y administrativo, proyectando los 3 primeros años de la puesta en marcha del proyecto, y así determinar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

2.7. Descripción de productos o servicios

El modelo de negocio está orientado en la creación de una empresa que brinde capacitación para la Industria de los juegos de azar, en donde se ofrecen los siguientes programas académicos para los diferentes roles que se encuentran:

Programa 1 (Liderazgo comercial):

El curso de Liderazgo Comercial en la Industria de los Juegos de Azar, tiene como objetivo principal capacitar a los participantes en habilidades y conocimientos fundamentales para liderar equipos comerciales, de servicio y operativos dentro de la industria de los juegos de azar. A lo largo de la capacitación, los estudiantes desarrollarán competencias estratégicas y de gestión necesarias para

diseñar e implementar estrategias comerciales efectivas que impulsen el crecimiento y la rentabilidad en un entorno altamente competitivo y regulado. Además, se abordarán aspectos esenciales del juego, las regulaciones aplicables y se promoverá el juego responsable, la ética y los aportes positivos de los Juegos de Azar.

Programa 2 (Técnicos Especializados):

El curso de Técnicos Especializados en Máquinas de la Industria de los Juegos de Azar se enfoca en capacitar a los participantes en el conocimiento técnico especializado necesario para el mantenimiento y operación eficiente de las diversas máquinas empleadas en la industria del juego. Los estudiantes desarrollarán competencias en diagnóstico de fallas, mantenimiento preventivo y correctivo, así como en la gestión de la seguridad laboral y el cumplimiento de regulaciones específicas del sector. Este programa proporciona las habilidades necesarias para liderar exitosamente actividades relacionadas con las máquinas de juego, garantizando su funcionamiento óptimo y cumpliendo con los estándares legales y normativos pertinentes.

Programa 3 (Inteligencia de mercadeo):

El curso de Inteligencia de Mercado en la Industria de los Juegos de Azar, está enfocado en capacitar a los participantes en el diseño e implementación de estrategias efectivas de inteligencia de mercado específicamente adaptadas a esta industria. Los estudiantes adquirirán habilidades avanzadas en el análisis de datos demográficos, socioeconómicos y de comportamiento del consumidor, así como en la aplicación práctica de la inteligencia de mercado en la toma de decisiones estratégicas.

Programa 4 (Dealer):

El curso de Dealer, tiene como objetivo capacitar a los participantes en las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarse como dealers profesionales en la industria de los juegos de azar. Los estudiantes desarrollarán habilidades prácticas en la operación de juegos de mesa en los tipos de juego de blackjack, póker, ruleta y otros, así como en el manejo experto de cartas y fichas, aplicación de reglas y procedimientos de juego precisos y mantenimiento de un alto nivel de profesionalismo y cortesía en la interacción con los jugadores. Además, se abordan temas sobre normativas y regulaciones aplicables, así como sobre la promoción del juego responsable y ético.

Programa 5 (Estrategias Online):

El curso de Estrategias Online, tiene como objetivo capacitar a los participantes en el diseño e implementación de estrategias efectivas de marketing y promoción para la industria de los juegos de azar en el entorno online. Los estudiantes desarrollarán habilidades específicas para trabajar en el ámbito digital de esta industria, incluyendo la identificación de oportunidades de negocio, la

segmentación de mercado, la gestión de la experiencia del usuario y la atención al cliente en línea. Dirigido a profesionales del marketing digital, gestores de redes sociales, analistas de datos, desarrolladores web y otros interesados en adquirir habilidades específicas para trabajar en esta industria, el curso combina clases teóricas con ejercicios prácticos, estudios de casos y proyectos de aplicación real.

Cada uno de estos cursos proporciona habilidades y conocimientos específicos que son fundamentales para el funcionamiento exitoso y ético de la industria de los juegos de azar.

2.8. Nombre

Nombre de la empresa: *EJSA: ESCUELA PARA LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO LABORAL EN LA INDUSTRIA DE JUEGOS Y AZAR*

Título del proyecto: *“Plan de negocio para la creación de EJSA: ESCUELA PARA LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO LABORAL EN LA INDUSTRIA DE JUEGOS DE SUERTE Y AZAR”*

2.9. Tamaño

De acuerdo con lo establecido en el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011 y el Decreto 957 de 2019, las empresas se clasifican en micro, pequeñas, medianas y grandes según sus ventas brutas, las cuales se equiparán a los ingresos por actividades ordinarias anuales. Esta clasificación se realiza de la siguiente manera:

Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros (Congreso de la República de Colombia, 2020):

1. Mediana Empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores;
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña Empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores;
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3. Microempresa:

a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores;

b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

En relación con la anterior información se determina que EJSA se clasifica como una empresa pequeña.

2.10. Ubicación de la empresa

En Bogotá-Colombia, es importante determinar que el sector o barrio para la ubicación de la Escuela para la formación y desarrollo laboral para la industria de los juegos de suerte y azar (EJSA), debe estar estratégicamente en el nicho de mercado, Por lo tanto, se pudo determinar que de acuerdo a la población de Bogotá, la localidad de Suba al ser la que contiene la mayor cantidad de habitantes, sería una de las más aptas para el modelo de negocio, ya que se encuentra en un sector comercial en el norte de la ciudad donde las personas tienen más poder adquisitivo y por ende mayor capacidad de invertir en entretenimiento en la zona.

Actualmente existen 391 operadores legales en esta industria y 3499 establecimientos de comercio. (Empresa Industrial y Comercial del Estado Administradora del Monopolio Rentístico de los Juegos de Suerte y Azar, n.d.)

La localidad de Suba con una extensión de más de 10 mil hectáreas, con 1.252.675 habitantes, una zona rodeada de montañas y urbanismo, con un crecimiento económico latente en la ciudad y una ubicación ideal, el comercio es muy representativo a nivel de crecimiento del sector ya que tiene posicionados sectores económicos fuertes como entretenimiento y ocio, además de incluir una buena cobertura de transporte público, sumado a que tiene una afluencia grande de personas por el actual tránsito constante que habita, DANE(2018).

2.11. Potencial del mercado en cifras

En la última década, la industria de los juegos de azar en Colombia ha tenido un gran crecimiento, esto se ve reflejado en el aumento del número de casinos que han abierto sus puertas y la cantidad de establecimientos que brindan los servicios para los juegos. Esto se ha visto impulsado por la regulación y la legalización de los juegos de azar en Colombia y esto ha atraído a inversores y operadores tanto nacionales como internacionales. La expansión de la industria ha generado oportunidades de empleo y ha contribuido al desarrollo económico en diversas regiones del país. A medida que el mercado colombiano de los juegos de azar continúa avanzando, se espera que el

número siga en aumento lo cual representa para el emprendimiento una gran ventaja que va a permitir tener un mayor número de posibles clientes.

Coljuegos reporta a corte del mes de diciembre 2022, que la entidad continuó con las cifras récord en recaudo, apuestas y transferencias en los juegos de suerte y azar. Para el periodo de enero a diciembre del 2022, el recaudo del año alcanzó los 796.536 millones de pesos por concepto de juegos nacionales, lo que representa un aumento del 18%, al compararlo con el mismo periodo del año anterior. En el mes de diciembre del 2022, el recaudo llegó a 76.665 millones de pesos, lo que representa un incremento del 26% con respecto a diciembre de 2021 (Ministerio de Hacienda, 2023).

De este gran total y con corte al mes de diciembre de 2022, los juegos localizados (casinos y los bingos) fueron los de mayor aporte en recaudos llegando a 319.710 millones de pesos, con un crecimiento del 33% más que el año anterior, gracias al aumento de máquinas electrónicas tragamonedas (MET's) los cuales llegan a un total de 101.202, lo que representa un crecimiento del 9%, esto conllevó a tener 3.428 establecimientos de comercio que representa un 14% de crecimiento con respecto al 2021 (Ministerio de Hacienda, 2023).

A continuación, se evidencia la información histórica de los ingresos desde el año 2015:

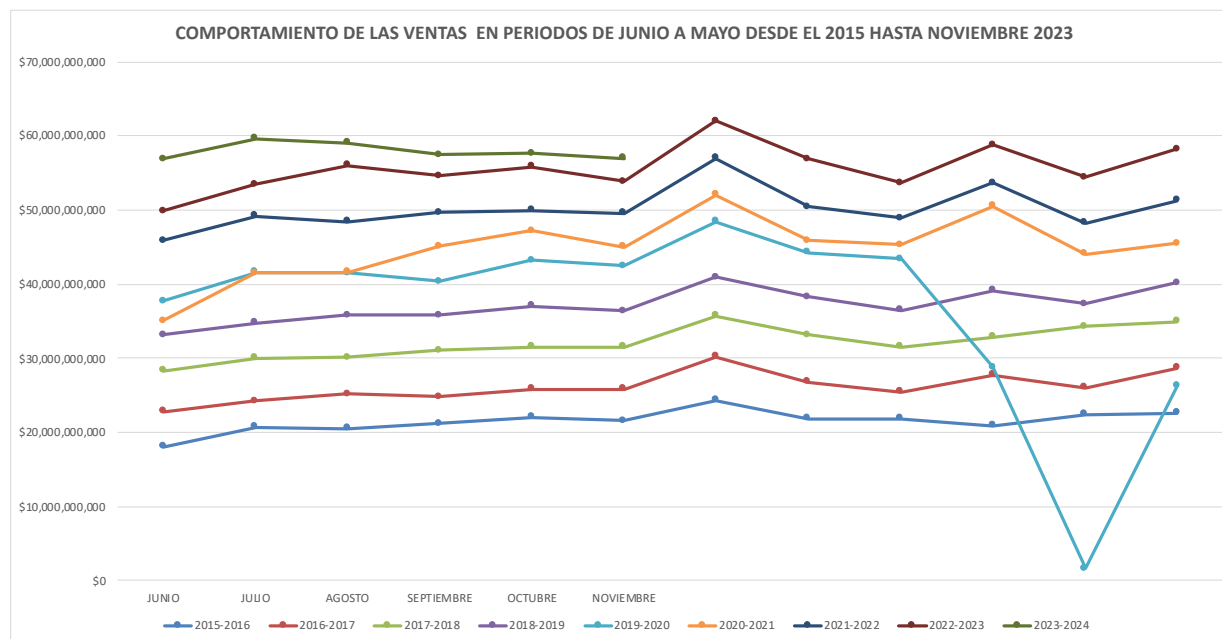
TABLA 2. ESTADÍSTICAS DE INGRESOS DEL JUEGO DESDE EL AÑO 2015.

INGRESOS DESDE 2019				
PERIODO 2015 A 2019				
MES / PERIODO	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
JUNIO	\$18,108,072,830	\$22,835,964,445	\$28,266,031,840	\$33,165,992,584
JULIO	\$20,681,091,715	\$24,271,350,903	\$30,039,980,499	\$34,731,368,187
AGOSTO	\$20,514,738,347	\$25,154,712,509	\$30,086,738,948	\$35,784,740,876
SEPTIEMBRE	\$21,229,722,525	\$24,845,708,305	\$31,045,555,541	\$35,827,993,364
OCTUBRE	\$22,075,360,928	\$25,856,685,312	\$31,500,772,113	\$37,000,137,261
NOVIEMBRE	\$21,530,489,127	\$25,826,738,047	\$31,543,852,453	\$36,398,900,275
DICIEMBRE	\$24,328,768,753	\$30,175,961,186	\$35,743,205,066	\$40,913,379,144
ENERO	\$21,855,171,323	\$26,762,366,315	\$33,187,950,545	\$38,265,753,302
FEBRERO	\$21,844,045,516	\$25,436,152,095	\$31,550,450,902	\$36,482,370,876
MARZO	\$20,935,790,100	\$27,725,639,943	\$32,913,186,324	\$39,087,115,750
ABRIL	\$22,444,608,730	\$26,072,400,474	\$34,317,369,286	\$37,284,350,708
MAYO	\$22,635,228,653	\$28,672,934,783	\$34,999,647,497	\$40,143,565,612

INGRESOS DESDE 2019					
TOTALES	\$258,183,088,546	\$313,636,614,318	\$385,194,741,012	\$445,085,667,939	
PERIODO 2019 A 2024					
MES / PERIODO	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
JUNIO	\$37,749,979,491	\$35,012,645,652	\$45,841,776,888	\$49,883,319,574	\$56,891,498,553
JULIO	\$41,637,761,541	\$41,500,888,403	\$49,171,282,195	\$53,426,300,892	\$59,639,849,437
AGOSTO	\$41,467,612,621	\$41,643,437,937	\$48,395,886,752	\$55,978,482,745	\$59,053,013,196
SEPTIEMBRE	\$40,394,031,868	\$45,089,012,221	\$49,646,397,998	\$54,596,017,141	\$57,438,202,991
OCTUBRE	\$43,178,605,409	\$47,204,546,292	\$49,956,875,205	\$55,786,113,603	\$57,678,520,003
NOVIEMBRE	\$42,452,686,802	\$44,990,527,468	\$49,578,398,851	\$53,846,681,001	\$56,965,783,930
DICIEMBRE	\$48,456,181,700	\$51,995,724,760	\$56,945,981,740	\$61,996,547,287	
ENERO	\$44,248,754,769	\$45,896,487,421	\$50,418,658,125	\$56,897,758,513	
FEBRERO	\$43,395,058,562	\$45,259,884,347	\$48,943,739,195	\$53,637,167,944	
MARZO	\$28,819,313,514	\$50,512,661,850	\$53,610,983,932	\$58,799,725,913	
ABRIL	\$1,672,297,458	\$44,084,050,658	\$48,205,154,274	\$54,393,324,014	
MAYO	\$26,177,772,791	\$45,519,787,543	\$51,310,557,657	\$58,223,468,161	
TOTALES	\$439,650,056,525	\$538,709,654,552	\$602,025,692,812	\$667,464,906,787	\$347,666,868,110

Fuente. Elaboración Propia

A continuación, el comportamiento de las ventas:

TABLA 3. COMPORTAMIENTO DE LOS INGRESOS DEL JUEGO DESDE EL 2015

Fuente. Elaboración Propia

2.12. Ventajas competitivas del servicio

En un mercado tan dinámico y altamente regulado como la industria de los juegos de azar, es una apuesta interesante para esta misma, contar con una formación de alta calidad es esencial para el éxito. EJSA, se propone como una empresa de capacitación en oficios laborales para los juegos de azar, proponiendo la formación y la educación con calidad como una ventaja competitiva para el sector, que se encuentra en constante evolución. Con un equipo de instructores expertos que aportan una profunda experiencia en la industria, programas de capacitación altamente actualizados que brinde a estudiantes una educación vanguardista, enmarcada en los requisitos regulatorios, compromisos sostenibles y fortalezca las habilidades y conocimientos necesarios para destacar en la industria de los juegos de azar y sus trabajadores. Formando en ética, juego responsable y cumplimiento normativo, hacen de EJSA una opción para aquellos que buscan una formación excepcional en esta industria única.

A continuación, las ventajas identificadas:

1. Experiencia Específica en la Industria:

Una ventaja competitiva significativa en el campo de la capacitación para la industria de los juegos de azar radica en contar con instructores y expertos que posean experiencia directa en este sector. El equipo de formadores se propone componerse de profesionales con un profundo

conocimiento en la industria de los juegos de azar, sus regulaciones y prácticas, lo que garantiza que los estudiantes reciban una educación de alta calidad y adaptada a las necesidades de la industria.

2. Tecnología Innovadora:

La industria de los juegos de azar evoluciona constantemente, y para mantenerse a la vanguardia, integrará tecnología usada por la industria en los programas de capacitación. Esto incluye prácticas en el aprendizaje que ofrecen una experiencia de capacitación única y efectiva que permitan una buena adopción del conocimiento.

3. Cumplimiento Regulatorio:

El cumplimiento normativo es una preocupación central en la industria de los juegos de azar. Por ello la capacitación se diseñó para ayudar a las empresas a cumplir con los requisitos reguladores y legales específicos de esta industria, lo que aporta tranquilidad a los clientes.

4. Ética y Juego Responsable:

La ética y el juego responsable es transversal en todos los programas de formación. Se va a destacar la importancia de la conducta ética y el juego responsable para proteger tanto a los jugadores como a la integridad de la industria.

3. METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación se desarrolló bajo una metodología mixta, empleando un enfoque cualitativo y cuantitativo, bajo la orientación del artículo “Toward a Definition of Mixed Methods Research” de los autores Johnson, RB., Onwuegbuzie, AJ y Turner, LA, quienes poseen un índice de citación de 2,259, y 81 Referencias dentro de la base de datos Web of Science. También se empleó método interpretativo de desarrollo, en fundamento a la corriente constructivista, ya que permite conocer las interacciones de público objetivo, en su componente cualitativo se hicieron entrevista a los industriales del sector y posibles candidatos a acceder a la capacitación en temas relacionados con el proyecto de negocio de esta manera la cultura de los grupos sociales seleccionados permite comprender mejor el impacto de cambio en los modelos de formación técnica y de proyección laboral propuestos para la industria de los juegos de azar. En los anexos 5 y 6, se puede ver en detalle un modelo de las entrevistas y la grabación de las entrevistas realizadas

Entre los autores clásicos hispanos de referencia, se emplea libros como “Metodología de la investigación” en su Sexta Edición, perteneciente a los autores Hernández Sampieri, Fernández

Collado y Baptista Lucio, Pilar (2006), y el libro “Metodología de la investigación cualitativa” de Rodríguez Gómez, Gil Flores y García Jiménez (1996).

Para lograr el objetivo general y específicos de esta investigación se consultaron fuentes primarias, secundarias y terciarias, donde los datos obtenidos de las fuentes primarias son de naturaleza directa, como la OMC, COLJUEGOS, La Superintendencia de Industria y Comercio, entre otras instituciones; por otra parte, el uso de fuentes secundarias permitió conocer hechos en documentos o datos recopilados por otras fuentes relevantes para la industria de juegos del azar como libros y textos académicos, bibliografía, artículos de revistas, reseñas, ponencia y textos de referencia y entrevistas en el sector de Juegos, Suerte y Azar.

3.1. Temporalidad de investigación

El área de investigación será abordada en un período de tiempo específico, que tiene su origen en los últimos 5 años, tomados a partir del 2019, puntos de tiempo en los cuales se conoce un auge del sector de industria de los juegos de suerte y azar en el mundo y el caso específico Colombia; así mismo la temporalidad a emplear es transversal, ya que este enfoque es observacional y facilita el estudio a un grupo de personas, donde se recopilara información específica obtenidos en un periodo de tiempo, así mismo los resultados e ideas a concluir son primeras aproximaciones ya que existe una ausencia de estudio sobre el tema de investigar, por lo cual no se busca justificar una relación causa – efecto directo y generalizable de acuerdo a la muestra.

3.2. Diseño de investigación

Como se menciona anteriormente, la presente investigación se desarrolló bajo una metodología mixta con enfoque cuantitativo y cualitativo, desarrollando entrevistas con industriales del sector, además de la aplicación de encuestas descritas en la sección “4.1.9. Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes”, y para la metodología cualitativa se empleó una revisión sistemática de literatura de referencias bibliográficas en SCOPUS y Web of Science utilizando Bibliometrix (Ver el detalle en el anexo 1).

3.3. Fuentes documentales

La revisión de literatura desarrollada permitió fortalecer la investigación, donde se encontró que desde el año 2001 a la actualidad, la industria de juegos de suerte y azar (JSA) ha ganado una notable acogida a nivel internacional y nacional, creciendo a una tasa global anual promedio de 10% (Williams et al., 2011); en el siglo XXI, se amplió el sector y con ello las apuestas,

mostrando un crecimiento promedio de 63% en 2020 (Sofía et al., 2021), y representando a 2023 ingresos anuales de 590 mil millones y empleando a 1,5 millones de personas en todo el mundo, a 2016 esta industria aportó el 0.62% del GDP o PIB mundial (Chu et al., 2018), en Colombia esta industria a 2021 representó el 2.3% del PIB, consolidando un valor de 23 mil millones de euros anuales, aproximados 99 mil millones de pesos colombianos \$99.104.054.436 (Sofía et al., 2021).

A manera de soporte para entender de manera global el sector de JSA, en materia de producción y visibilidad se presenta una relación de las diferentes publicaciones en las bases de datos investigadas.

TABLA 4. REVISIÓN DE LITERATURA EN LA BASE DE DATOS DE SCOPUS

FUENTE: BASE DE DATOS SCOPUS	
Documento: Training Program for New Chinese Casino Players	
País / Año	University of Nevada, Las Vegas, 2012
Autores	Yanlei Xu
Resumen	Este artículo proporciona estrategias de formación al crear un programa de capacitación para educar a los nuevos jugadores de casinos chinos, brindando un programa de entrenamiento simple, divertido, eficiente y rentable, en última instancia, los resultados de este estudio ayudarían a los casinos, operadores y fabricantes de juegos a comprender mejor a los jugadores y brindarles un servicio más óptimo y ordenado en la experiencia de juego. Sus principales hallazgos se encuentran en que los nuevos jugadores de casino chinos quienes completaron su formación permitieron que el gasto real en juegos se incrementara y la experiencia para el visitante fuera mejor (Xu, 2012).
Documento: Staff Perceptions of Responsible Gambling Training Programs: Qualitative Findings	
País / Año	University of Sydney, Australia, 2019
Autores	Michelle Beckett ¹ , Brittany Keen, Thomas B. Swanton, Alex Blaszczyński
Resumen	Esta investigación muestra la importancia en la formación del personal y su compromiso con el juego responsable es un componente integral de las medidas del sector, la investigación sugiere que los miembros del personal del lugar tienen la capacidad de comprender las barreras que impiden al personal actuar de forma proactiva. Se lleva a cabo una serie de grupos focales con la gerencia y cuatro miembros del personal (N=20) de una gran empresa registrada en Nueva Gales del Sur para conocer de forma clara las experiencias y actitudes hacia los programas de capacitación en juego responsable existentes. Si bien este estudio apoya positivamente la interacción entre el personal y los clientes frente a jugadores con problemas de juego, es relevante para el presente estudio en el marco de un programa integral que desarrolla las habilidades técnicas y morales en los trabajadores (Beckett, Keen, Swanton, et al., 2020).
Documento: A Study of Perceived Educational Needs of Casino Industry Middle Managers	
País / Año	2013, England
Autores	David C. Williams, Steve Seteroff, Kathryn Hashimoto, and Chris Roberts

Resumen	Esta investigación da a conocer que los juegos de casino son una industria global enorme y de rápido crecimiento, pero la limitada distribución de casinos acreditados educativamente no satisfacen las necesidades de la demanda de profesionales en la industria, por lo que se revisa una encuesta cuantitativa realizada a 1.064 empleados de mandos intermedios de casinos, evaluando los programas educativos sobre la gestión de casinos en el terreno según las necesidades percibidas; la investigación utilizó el instrumento desarrollado por Gursoy y Swanger (2004) para estudiar las necesidades de educación en hotelería, este instrumento fue apropiado para comprender las necesidades educativas de la industria del juego debido a la estrecha relación entre la gestión hotelera y contenido del programa educativo de gestión de casinos, la encuesta utilizó una escala tipo Likert, permitiendo a los encuestados comparar el valor de los criterios educativos. Los 1.064 mandos intermedios incluidos en la encuesta provinieron de una muestra de supervisores de la industria y gerentes empleados por una sola corporación de juegos con casinos ubicados en todo Estados Unidos (Williams et al., 2011).
Documento: Responsible gambling training in Ontario casinos: employee attitudes and experience	
País / Año	Ontario, Canadá, 2015
Autores	Lena C. Quilty, Janine Robinson & Alexander Blaszczynski
Resumen	Este estudio explica la necesidad de los directivos, sobre la necesidad de conocimientos y formación sobre el juego y cómo crear un marco sostenible, por lo que el objetivo del presente estudio fue evaluar el conocimiento de los empleados de casinos desde aquellos con y sin un rol directivo en el área, se evalúa un total de 130 empleados del casino (53 hombres, 77 mujeres) por medio de una encuesta en línea que recoge sus perspectivas y experiencias sobre el juego, bajo esto, la mayoría de los participantes recibieron capacitación en la identificación y respuesta a signos de formación como educación en la industria a nivel de salud y de habilidades en el entorno (Quilty et al., 2015).

Nota. Se muestra los principales documentos que se obtuvieron de los repositorios de datos WOS (Web of Science) frente al tema de investigación a la fecha del 24 de febrero de 2024.

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 5. REVISIÓN DE LITERATURA EN LA BASE DE DATOS DE WOS (WEB OF SCIENCE)

FUENTE: BASE DE DATOS WEB OF SCIENCE	
Documento: Responsible gambling staff training in land-based venues: a systematic review	
País / Año	The University of Sydney, Sydney, Australia, Mar 2020
Autores	Beckett, M; Keen, B; Angus, DJ; Pickering, D; Blaszczynski, A

Resumen	Esta investigación permite conocer que los programas de formación actuales en la industria de juegos suerte y azar se centran en el cumplimiento básico de los requisitos reglamentarios, mas no en habilidades propias de la industria, por lo cual evalúa la calidad de 1.306 artículos con programas, de los cuales 22 cumplen con los criterios para un programa de formación en establecimientos de juego físicos caracterizados por contacto cara a cara con los clientes. Los resultados mostraron debilidades metodológicas en los estudios que impidieron un análisis sustancial. Entre los principales hallazgos se conoce que la capacitación del personal debe incorporar el desarrollo de habilidades prácticas para el manejo proactivo de personas, capacitación del personal para proveedores de productos de juegos de azar físicos (Beckett, Keen, Angus, et al., 2020).
Documento: Human Capital and Economic Growth: Evidence from Macau Gaming Industry	
País / Año	Macau, China; 2018
Autores	Shun-Ho Chu; Yanjuan Kuang; Yixue Xiong
Resumen	El artículo permite conocer que el desarrollo de habilidades y destrezas dentro de las funciones laborales de los casinos radica en la formación académica de los empleados con estudios previos, ya que demuestra que tienen capacidad para aprender nuevas habilidades y conocimientos para ofrecer un mejor servicio a los clientes, con posibilidades de crear nuevos productos. Esta investigación concluye con la importancia del sector gobierno para realizar una mayor inversión en el capital humano para mantener crecimiento económico sostenible dentro del entorno de los casinos. El estudio se centra en el capital humano en la industria del juego de Macao y el crecimiento económico durante el período comprendido entre el tercer trimestre de 2001 al tercer trimestre de 2017 (Chu et al., 2018).
Documento: Harm Minimization Training, Knowledge, and Behaviour of Canadian Casino Employees	
País / Año	Canadá, 2002
Autores	Darren R.; Fiona Nicoll; Robert J.; Carrie A; Yale D.; Nady el Guebaly; David C.; Daniel S; J. Smith; Rhys M.G.
Resumen	Esta investigación da a conocer que en la industria de juegos suerte y azar se desconoce el nivel real de formación, conocimiento y comportamiento de los empleados, por lo cual, el presente caso de investigación exploró en el contexto canadiense encuestas a empleados recopiladas por el programa de acreditación RG Check (8,262 encuestas de 78 casinos/ canadienses recaudados entre 2011 y 2020), estas encuestas muestran que la formación y el conocimiento se traducen en un comportamiento significativo de los empleados hacia los clientes (Christensen et al., 2022).
Documento: Gaming Industry Employees' Responses to Responsible Gambling Training: A Public Health Imperative	
País / Año	Sydney, Australia, 2020
Autores	D. A. LaPlante (&) H. M. Gray R. A. LaBrie H. J. Shaffer
Resumen	Este estudio da a conocer que los empleados de la industria del juego trabajan en entornos que crean riesgos para la salud personal al estar en contacto directo con clientes que podrían participar en múltiples actividades, por lo cual se describe la evaluación de un Casino, encuestando a 217 empleados antes de y 1 mes después (n = 116) y después de completar un programa de entrenamiento, se observa que los empleados mejoraron

	sus conocimientos sobre responsabilidad conceptos de juego desde el inicio hasta el seguimiento (LaPlante et al., 2012).
--	--

Nota. Esta tabla muestra los principales documentos que se obtuvieron de los repositorios de datos WOS (Web of Science) frente al tema de investigación a la fecha del 24 de febrero de 2024.

Fuente: Elaboración de autoría propia.

De acuerdo a la anterior revisión documental se puede concluir de manera general que los juegos de Suerte y Azar en Colombia, y alrededor del mundo son una industria de rápido crecimiento, sin embargo su desarrollo se ve limitado por la formación y acreditación en habilidades técnicas y profesionales de sus colaboradores, ya que no satisfacen las necesidades de la demanda en la industria, este vacío de formación se puede consolidar como una estrategia para construir una Marca Corporativa, donde se busque fomentar la prestación de un experiencia de juego con enfoque de responsabilidad social corporativa, fundamentada en el crecimiento sostenible y sustentable a lo largo del tiempo, y del cual se pudo dar evidencia en la revisión de literatura, donde varios países lo han logrado, alcanzado un enfoque similar con resultados formativos positivos en los aspectos económicos, sociales, y culturales.

4. ANÁLISIS DEL SECTOR

Evaluar la viabilidad de una empresa requiere una comprensión del entorno en el que operará la organización, existen numerosos factores externos que influyen en el funcionamiento de esta, identificarlos permite anticipar la posibilidad del éxito del negocio lo cual resulta crucial para definir las estrategias que definan el rumbo de la empresa.

La esfera de influencia abarca la administración de loterías impresas, loterías instantáneas y loterías en línea, junto con la gestión de juegos localizados como bingos, video bingos y esferódromos. Asimismo, se incluye la comercialización de boletas para rifas. En resumen, esta clasificación engloba una gama completa de actividades relacionadas con los juegos de azar, tanto en su formato tradicional como en el entorno digital, proporcionando una visión integral de la industria.

Conforme a los datos proporcionados por Coljuegos, el panorama del mercado de apuestas en línea está encabezado por BetPlay, consolidando una destacada participación del 51,43%. El seguimiento de esta lista revela a Wplay con un 14,55%, Codere con un 11,79%, Yajuego con un 5,27% y Rushbet con un 4,76%, plataformas que imprimen su presencia en cada evento deportivo a través de estratégicos anuncios.

De acuerdo con el (DANE, Boletín Técnico, Cuenta Satélite del Deporte de Bogotá (CSDB)2018 – 2022, 22 de junio de 2023), durante el periodo comprendido entre 2020 y 2022, se destaca que el aporte promedio al valor agregado de las actividades económicas relacionadas con el deporte presenta una distribución significativa. En primer lugar, la administración pública y la defensa, así como los planes de seguridad social de afiliación obligatoria, lideraron con un 32,2%. En segundo lugar, las actividades deportivas y recreativas alcanzaron un sólido 31,9%. Cerrando este conjunto, las actividades de juegos de azar y apuestas contribuyeron con un 29,5%, evidenciando la diversidad de sectores económicos vinculados al ámbito deportivo durante dicho periodo.

4.1. Caracterización del sector

La herramienta de análisis PESTEL es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos (Parada, 2013).

La aplicación de esta herramienta, al ser una técnica de análisis, consiste en identificar y reflexionar, de una forma sistemática, los distintos factores de estudio para analizar el entorno, y a posteriori poder actuar, en consecuencia, estratégicamente sobre los mismos (Parada, 2013).

Una herramienta ampliamente empleada en la caracterización del entorno empresarial es el modelo PESTEL, que analiza el entorno macroeconómico y macro ambiental en el que opera una empresa, son sus categorías de análisis: Políticas, económicas, sociales, ambientales, tecnológicas y legales, en el caso de la industria de los juegos y azar, tiene gran importancia por varias razones.

La caracterización del sector de los juegos de azar mediante el análisis PESTEL revela una comprensión absoluta de los factores de su entorno. Los factores desde la perspectiva política, las leyes y regulaciones vigentes ejercen un impacto directo en la operación y expansión de la industria, y su evolución puede abrir nuevas oportunidades o imponer restricciones significativas. En el ámbito económico, la sensibilidad del sector a los ciclos económicos, los cambios en los ingresos disponibles y las fluctuaciones en las tasas de cambio destacan la necesidad de una adaptabilidad constante para asegurar la sostenibilidad financiera. Las tendencias sociales y demográficas, como los cambios en las culturas y preferencias de entretenimiento, intervienen la demanda del consumidor, mientras que las innovaciones tecnológicas, como la realidad virtual, ofrecen nuevas oportunidades en la experiencia del juego. El factor ecológico destaca la importancia de prácticas sostenibles en la gestión de residuos y la eficiencia energética. Finalmente, el marco legal, que abarca desde la legislación específica del juego hasta las iniciativas de protección al consumidor, existe unas normas que guían la conducta y el desarrollo de la industria de los juegos de azar (COLJUEGOS, n.d.).

4.1.1. Identificación de variables Modelo PESTEL

TABLA 6. VARIABLES MODELO PESTEL

FACTOR	DESCRIPCIÓN	VARIABLES	IMPACTO
Político	<p>Regulaciones y legislación: Las leyes y regulaciones gubernamentales son críticas para la industria de los juegos de azar. El gobierno colombiano, a través de Coljuegos, establece regulaciones que rigen aspectos como la concesión de licencias, los impuestos sobre las ganancias de los juegos, la publicidad, la protección al jugador y la prevención del lavado de dinero.</p> <p>Políticas fiscales: Las políticas fiscales relacionadas con los juegos de azar pueden afectar la rentabilidad de la industria. El gobierno puede imponer impuestos específicos a los operadores de juegos de azar, así como establecer tasas impositivas sobre los ingresos generados por las actividades de juego.</p> <p>Permisos y concesiones: El proceso de obtención de permisos y concesiones para operar instalaciones de juego puede estar sujeto a la política gubernamental. El gobierno puede establecer requisitos específicos que los operadores deben cumplir para obtener y mantener sus licencias de juego.</p> <p>Control de la oferta de juegos: El gobierno colombiano puede regular la oferta de juegos de azar, determinando qué tipos de juegos están permitidos y cuáles están prohibidos. Además, pueden establecer límites en la disponibilidad de ciertos tipos de juegos, como las máquinas tragamonedas o los casinos en línea.</p> <p>Promoción del juego responsable: El gobierno puede implementar políticas y programas destinados a promover el juego responsable y</p>	<p>1. Sindicatos y Agremiaciones: Para el modelo de negocio EJSA los sindicatos de empleados pueden generar afectaciones en los salarios estimados y en buenos servicios pueden hacer llegar a la empresa a una situación poco manejable. Aun así, las agremiaciones pueden ser un motor de impulso y brindar mayor alcance de audiencia, tanto para el reconocimiento de la institución como de tener más información actualizada y de primera mano las necesidades que esté teniendo el sector.</p> <p>2. Gobierno Político Administrativo: Dependiendo del gobierno del periodo pueden existir afectaciones en impuestos, o discriminación del sector, como también impulsos al sector educativo y de formación para el trabajo.</p> <p>3. Nivel de subsidios: Dependiendo de los subsidios muchas de las personas podrían acudir a una entidad de educación profesional que mejore su condición de vida.</p> <p>4. Acuerdos comerciales: Acuerdos comerciales que mejoren o afecten el correcto funcionamiento del negocio, hacer alianzas con otras entidades puede servir para ampliar el repertorio de ofertas, y la captura de nuevos clientes.</p>	<p>1. Sindicatos y Agremiaciones: Medio.</p> <p>2. Gobierno Político Administrativo: Alto</p> <p>3. Nivel de subsidios: Medio.</p> <p>4. Acuerdos comerciales: Medio</p>

FACTOR	DESCRIPCIÓN	VARIABLES	IMPACTO
	<p>prevenir la adicción al juego. Esto puede incluir la educación pública sobre los riesgos del juego y la implementación de medidas para proteger a los jugadores vulnerables.</p> <p>Relaciones internacionales: Las políticas y acuerdos internacionales también pueden afectar la industria de los juegos de azar en Colombia, especialmente en lo que respecta a la cooperación en la prevención del lavado de dinero y la regulación de los juegos en línea transfronterizos.</p>		
Económico	<p>Crecimiento económico: El crecimiento económico general del país puede influir en la disponibilidad de ingresos discrecionales de los consumidores para gastar en actividades de ocio, incluidos los juegos de azar. Un mayor crecimiento económico puede llevar a un aumento en el gasto en juegos de azar, mientras que una desaceleración económica puede tener el efecto opuesto.</p> <p>Nivel de ingresos y distribución del ingreso: El nivel de ingresos de la población y su distribución impactan directamente en la capacidad y disposición de los consumidores para participar en actividades de juego. Los segmentos de ingresos más altos pueden estar más inclinados a gastar en juegos de azar de lujo, mientras que los segmentos de ingresos más bajos pueden optar por opciones de juego más económicas.</p> <p>Turismo: El turismo juega un papel importante en la industria de los juegos de azar, especialmente en destinos turísticos como ciudades con casinos. El aumento del turismo puede impulsar la demanda de juegos de azar y generar mayores ingresos para los operadores de casinos y</p>	<p>1. Acceso y Valor al crédito: Factor diferenciador para personas con diferentes condiciones económicas puedan acceder a los cursos que ofrece la empresa.</p> <p>2. Niveles de desempleo: Si en el país se cuenta con niveles de desempleo altos, puede ayudar a que más personas quieran estudiar, sin embargo, puede que no tengan como pagar los cursos.</p> <p>3. Déficit de presupuesto: Para el negocio es importante mantener un presupuesto estable, donde se cuente con inversionistas y con el f6rum m6nimo para su correcta operaci6n.</p> <p>4. Inflaci6n: La inflaci6n puede favorecer o desfavorecer el negocio, con 6ndices m6s altos de inflaci6n menos personas estar6an dispuestas a tomar cr6ditos para estudiar.</p>	<p>1. Acceso y Valor al cr6dito: Medio</p> <p>2. Niveles de desempleo: Alto</p> <p>3. D6ficit de presupuesto: Alto</p> <p>4. Inflaci6n: Medio</p>

FACTOR	DESCRIPCIÓN	VARIABLES	IMPACTO
	<p>establecimientos de juego en el país.</p> <p>Tipo de cambio: Las fluctuaciones en los tipos de cambio pueden afectar el turismo receptivo y, por lo tanto, la demanda de juegos de azar. Una moneda local más débil puede hacer que el país sea más atractivo para los turistas extranjeros, mientras que una moneda más fuerte puede desincentivar el turismo y reducir la demanda de juegos de azar.</p> <p>Costo de financiamiento y crédito: El acceso al crédito y el costo de financiamiento pueden influir en la disposición de los consumidores para gastar en actividades de ocio como los juegos de azar. Las tasas de interés más altas pueden reducir la capacidad de los consumidores para financiar sus actividades de juego, mientras que las tasas más bajas pueden estimular el gasto en juegos de azar.</p>		
Socio – Culturales	<p>Cultura del juego: La cultura del juego en Colombia puede variar según la región y las tradiciones locales. Por ejemplo, algunas regiones pueden tener una larga historia de juegos de azar, mientras que en otras puede ser menos común o incluso estar estigmatizada.</p> <p>Actitudes hacia el juego: Las actitudes hacia el juego pueden influir en la aceptación y participación en actividades de juego. En Colombia, las actitudes hacia el juego pueden estar influenciadas por factores culturales, religiosos y sociales.</p> <p>Normas sociales: Las normas sociales pueden influir en el comportamiento de los individuos en relación con el juego. Por ejemplo, las normas sociales pueden determinar si el juego se</p>	<p>1. Inmigración: En Colombia cada vez se tiene más casos de inmigración, siendo un mercado importante, para el negocio es importante contar con las herramientas jurídicas para poder atraer a estos nichos de mercado.</p> <p>2. Estilo de Vida: Los empleados buscan tener un buen estilo de vida, por eso es necesario realizar rotaciones adecuadas, zonas de descanso de colaboradores e incentivos económicos y no económicos como días libres.</p> <p>3. Hábitos de Estudio: Generar una cultura de estudio en la empresa,</p>	<p>1. Inmigración: Medio</p> <p>2. Estilo de Vida: Alto</p> <p>3. Hábitos de Estudio: Medio</p> <p>4. Delincuencia: Alto</p>

FACTOR	DESCRIPCIÓN	VARIABLES	IMPACTO
	<p>percibe como una forma aceptable de entretenimiento o como un comportamiento problemático.</p> <p>Percepción del riesgo y la suerte: La percepción del riesgo y la suerte puede variar entre los individuos y las comunidades. Algunas personas pueden ver el juego como una oportunidad para obtener ganancias rápidas, mientras que otras pueden ser más cautelosas debido a preocupaciones sobre la pérdida de dinero.</p> <p>Eventos culturales y sociales: Los eventos culturales y sociales, como festivales, eventos deportivos y celebraciones, pueden influir en la demanda de juegos de azar. Por ejemplo, los grandes eventos deportivos pueden impulsar el interés en las apuestas deportivas y los casinos pueden ofrecer promociones especiales durante festividades locales.</p> <p>Tecnología y cambio cultural: Los avances tecnológicos, como los juegos de azar en línea y los dispositivos móviles, están cambiando la forma en que las personas participan en actividades de juego. Esto puede estar influenciando las actitudes y comportamientos hacia el juego en la sociedad colombiana.</p> <p>Educación y conciencia: La educación y la conciencia sobre los riesgos asociados con el juego pueden influir en el comportamiento de los individuos. Las campañas de educación pública y la promoción del juego responsable pueden ayudar a crear una cultura del juego más segura y responsable en Colombia.</p>	<p>actualizarse e incentivar estas actividades.</p> <p>4. Delincuencia: Son todos los factores externos e internos, que puedan llevar a afectar el negocio, robos de toda la clase.</p>	
Tecnológicos	<p>Juegos en línea y móviles: El crecimiento de los juegos en línea y móviles ha ampliado significativamente el acceso a los</p>	<p>1. Acceso Tecnológico: Son todos los factores que pueden afectar a que los estudiantes puedan</p>	<p>1. Acceso Tecnológico: Alto</p>

FACTOR	DESCRIPCIÓN	VARIABLES	IMPACTO
	<p>juegos de azar en Colombia. Los consumidores ahora pueden participar en una amplia variedad de juegos de azar desde la comodidad de sus dispositivos móviles o computadoras, lo que ha aumentado la conveniencia y la accesibilidad de la industria.</p> <p>Tecnología de realidad virtual y aumentada: La tecnología de realidad virtual y aumentada está emergiendo como una forma innovadora de ofrecer experiencias de juego más inmersivas y emocionantes. Esto puede incluir la simulación de entornos de casino en realidad virtual o la integración de elementos virtuales en juegos de mesa tradicionales.</p> <p>Inteligencia artificial y análisis de datos: La inteligencia artificial y el análisis de datos se están utilizando cada vez más en la industria de los juegos de azar para personalizar la experiencia del jugador, prevenir el fraude y mejorar la eficiencia operativa. Los algoritmos de inteligencia artificial pueden analizar patrones de juego para identificar comportamientos de riesgo y ayudar a los operadores a ofrecer intervenciones de juego responsable.</p> <p>Pagos digitales y criptomonedas: Los pagos digitales y las criptomonedas están ganando popularidad como formas de realizar transacciones en la industria de los juegos de azar en línea. Esto proporciona a los jugadores opciones de pago más rápidas, seguras y convenientes, así como una mayor privacidad en sus transacciones financieras.</p> <p>Seguridad cibernética: La seguridad cibernética es un factor crítico en la industria de los juegos de azar, especialmente con el crecimiento</p>	<p>acceder a equipos modernos, el acceso tecnológico es uno de los pilares del negocio dada la importancia con los nuevos cambios de máquinas y tecnología IA.</p> <p>2. Infraestructura: Toda la inversión que requiere las instalaciones para el correcto funcionamiento del negocio, puntos de datos, puntos eléctricos, mobiliario, baños, oficinas, divisiones, pisos, entre otros.</p> <p>3. Ciclo de vida de Equipos: Aspecto para tener en cuenta dado que se requiere saber cuál debería ser la rotación de equipos, ya sea generada por el uso, el desgaste de la máquina, actualización de equipo y demás factores relacionados al desgaste y actualización.</p>	<p>2. Infraestructura: Medio</p> <p>3. Ciclo de vida de Equipos: Medio.</p>

FACTOR	DESCRIPCIÓN	VARIABLES	IMPACTO
	<p>del juego en línea y móvil. Los operadores deben implementar medidas de seguridad robustas para proteger los datos de los jugadores, prevenir el fraude y garantizar la integridad de los juegos.</p> <p>Desarrollo de software y plataformas de juegos: El desarrollo continuo de software y plataformas de juegos es fundamental para ofrecer experiencias de juego innovadoras y atractivas. Los avances en tecnologías de gráficos, sonido e interactividad están mejorando constantemente la calidad y la diversidad de los juegos de azar disponibles para los jugadores colombianos.</p>		
Ecológicos	<p>Impacto ambiental de los establecimientos físicos: Aunque los casinos y otros establecimientos de juegos de azar no son industrias altamente contaminantes, todavía tienen un impacto ambiental. El consumo de energía, el uso de agua y la gestión de residuos son áreas donde estos establecimientos podrían considerar prácticas más sostenibles para reducir su huella ecológica.</p> <p>Desarrollo urbano y conservación de áreas naturales: En algunos casos, la construcción de grandes complejos de juegos de azar puede tener un impacto en el entorno urbano y en áreas naturales. Los proyectos de desarrollo deben ser evaluados cuidadosamente para minimizar el impacto en el medio ambiente y en los ecosistemas locales.</p> <p>Turismo sostenible: Si bien el turismo asociado con la industria de los juegos y azar puede tener beneficios económicos, también puede generar presión sobre los recursos naturales y el medio ambiente. Promover prácticas de</p>	<p>1. Huella de carbono y Espectro: el grado de contaminación generado en huella de carbono o espectro puede ser alto, los equipos, los residuos y consumos energéticos afectan directamente estos factores. Para la empresa es necesario llevar un control sobre estas afectaciones y generar un plan de choque.</p> <p>2. Electromagnetismo: Dada la gran cantidad de equipos que se utilizarán en la empresa, éste es un factor relevante para tener en cuenta, se tendrá afectación por electromagnetismo por tal motivo será necesario utilizar polo a tierra y demás protecciones necesarias para el correcto funcionamiento y no afectación al ser humano.</p> <p>3. Reciclaje: La cantidad de desechos que puede generar este tipo de</p>	

FACTOR	DESCRIPCIÓN	VARIABLES	IMPACTO
	<p>turismo sostenible, como la protección de áreas naturales y la conservación de la biodiversidad, puede ser importante para mitigar cualquier impacto negativo.</p> <p>Transporte y emisiones de carbono: El transporte de personas hacia y desde los establecimientos de juegos de azar puede contribuir a las emisiones de carbono y la contaminación del aire. Fomentar opciones de transporte más sostenibles, como el transporte público y el uso compartido de vehículos, puede ayudar a reducir el impacto ambiental de la industria.</p> <p>Educación ambiental y responsabilidad social corporativa: Los operadores de juegos de azar pueden promover la conciencia ambiental entre sus empleados y clientes a través de programas de educación ambiental y responsabilidad social corporativa. Esto puede incluir iniciativas de conservación, programas de reciclaje y campañas de sensibilización sobre la importancia de proteger el medio ambiente.</p>	<p>negocio es muy alto, por el alto flujo de personas en las instalaciones de la empresa, además la disposición de maquinaria y equipos debe ser controlada. Este proceso de reciclaje se enfocará en capturar la mayor cantidad de elementos para reciclar y beneficiar al planeta y al mismo modelo de negocio.</p> <p>4. Tendencias de consumo: Es necesario evaluar e identificar las tendencias de consumo, y saber utilizarlas, una vez se utilicen en el negocio, es necesario hacer la disposición o finalización de lo consumido. Es necesario estar actualizado en las condiciones del mercado.</p>	
Legales	<p>Leyes y regulaciones: Colombia cuenta con una legislación específica que regula la industria de los juegos de azar. La entidad encargada de la regulación es Coljuegos, la cual establece normas relacionadas con la concesión de licencias, la operación de casinos y establecimientos de juegos, la publicidad, el juego responsable, entre otros aspectos.</p> <p>Proceso de licencias y permisos: Para operar en la industria de juegos y azar en Colombia, las empresas deben obtener licencias y permisos específicos de Coljuegos. Esto implica cumplir con una serie de requisitos legales y financieros,</p>	<p>1. Salarios: La definición de salarios de acuerdo con el negocio, donde se paguen todas las prestaciones de ley y que con este factor la empresa funcione.</p> <p>2. Impuestos: Los impuestos son factores variables de cada gobierno, en Colombia existe una incertidumbre en este campo, por tal motivo es necesario prever condiciones muy desfavorables en este campo.</p>	

FACTOR	DESCRIPCIÓN	VARIABLES	IMPACTO
	<p>así como pagar las tarifas correspondientes.</p> <p>Impuestos y tasas: Las empresas de juegos y azar están sujetas a impuestos y tasas especiales sobre sus ingresos. El gobierno colombiano establece tasas impositivas específicas para diferentes tipos de juegos, y estas pueden variar según la ubicación y el tamaño del establecimiento.</p> <p>Prevención del lavado de dinero y financiamiento del terrorismo: Las empresas de juegos y azar están sujetas a regulaciones estrictas para prevenir el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo. Deben implementar medidas de diligencia debida, llevar registros adecuados y reportar cualquier actividad sospechosa a las autoridades correspondientes.</p> <p>Publicidad y promoción: Las actividades de publicidad y promoción en la industria de juegos y azar están reguladas para proteger a los consumidores, especialmente a los más vulnerables, como los menores de edad y las personas con problemas de juego. Las empresas deben cumplir con ciertas restricciones y regulaciones en cuanto a la publicidad de sus servicios.</p> <p>Protección al jugador: Coljuegos establece medidas para proteger a los jugadores, como la implementación de límites de apuestas, la autoexclusión voluntaria y la oferta de información y recursos sobre juego responsable.</p>	<p>3. Seguridad Laboral: La seguridad laboral enfocada en la estabilidad de empleados, con un negocio estable que sea sostenible en el tiempo y que genere estabilidad a sus empleados.</p> <p>4. Control de Precios: Debe existir para el negocio un control de precios que se actualice todos los años, demostrando una tarifas estables y no variables. Esto genera estabilidad en el negocio. Sin embargo, en caso de necesitarlo se deberá evaluar dicha condición.</p>	

Fuente: Basado en (Parada, 2013).

A continuación, se relacionan los componentes para cada factor:

Factores Políticos:

Actualmente existe un decreto sobre la creación de Coljuegos, que fue denominada una entidad descentralizada del orden nacional, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público. COLJUEGOS tendrá el monopolio rentístico sobre los juegos de suerte y azar que no estén asignados a otras entidades por disposición legal. Su función principal es la explotación, administración y operación de estos juegos. El patrimonio de COLJUEGOS incluirá derechos de explotación, asignaciones presupuestales, donaciones, entre otros.

Según el Decreto (Función Pública, 2011b) Artículo 5°. Funciones. La Empresa Industrial y Comercial del Estado, COLJUEGOS, cumplirá con las siguientes funciones:

1. Explotar y administrar los juegos de suerte y azar de su competencia.
2. Desarrollar y mantener una oferta de juegos de suerte y azar que permita la explotación efectiva del Monopolio Rentístico sobre los mismos, en los temas de su competencia.
3. Expedir los reglamentos de los juegos de suerte y azar de su competencia.
4. Definir y ejecutar formas innovadoras para realizar el mercadeo de los juegos de suerte y azar de su competencia.
5. Definir y desarrollar diferentes esquemas de operación de los juegos de suerte y azar de su competencia que se requieran para la explotación efectiva del monopolio rentístico, incluida su operación mediante terceros y/o en socio con terceros.
6. Definir las características que deben cumplir las personas naturales o jurídicas que aspiren a operar los juegos de suerte y azar de competencia de la Empresa.
7. Diseñar planes anuales para combatir la operación ilegal de los juegos de suerte y azar.
8. Coordinar y apoyar a las entidades o autoridades competentes en las acciones de control de la ilegalidad que sean de su competencia.
9. Mantener información actualizada sobre las características y dinámica del mercado de los juegos de suerte y azar.
10. Hacer seguimiento al cumplimiento de las obligaciones contractuales por parte de los operadores y adelantar las acciones necesarias para promover dicho cumplimiento.
11. Administrar con la colaboración de terceros los derechos de explotación y los gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar de su competencia. Esto comprende su recaudación, fiscalización, liquidación, discusión, cobro, devolución, sanción y todos los

demás aspectos relacionados con el cumplimiento de las obligaciones derivadas de los derechos de explotación y gastos de administración.

12. Preparar y presentar a consideración del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, propuestas de cambio normativo que contribuyan a la explotación efectiva de los juegos de suerte y azar.

13. Establecer las condiciones de confiabilidad en la operación de los juegos de suerte y azar localizados, así como los estándares y requerimientos técnicos mínimos que permitan su efectiva conexión en línea y en tiempo real para identificar, procesar y vigilar el monto de los premios y de los ingresos brutos, como base del cobro de derechos de explotación y gastos de administración. La empresa podrá determinar los mecanismos de aplicación gradual de esta norma, en función del tiempo que dure la implementación de las condiciones, estándares y requerimientos técnicos aquí mencionados.

14. Determinar en los contratos de operación de juegos de suerte y azar, el monto de los derechos de explotación, con base en estudios técnicos y teniendo en cuenta las condiciones de mercado.

Adicionalmente existe un Decreto que rige la adscripción del consejo: Por el cual se determina la adscripción del Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar y se reasignan funciones (Función Pública, 2011). Este decreto establece la adscripción del Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar al Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Colombia. La medida se toma en el contexto de reorganizar la administración de los juegos de suerte y azar, con la creación de COLJUEGOS, una entidad estatal encargada de estas funciones. Se modifican la composición y funciones del Consejo, transfiriendo responsabilidades a COLJUEGOS, que asume las tareas relacionadas con la administración y explotación del monopolio rentístico de los juegos de suerte y azar a nivel nacional. El decreto también establece un régimen de transición hasta que COLJUEGOS entre en funcionamiento.

Factores Económicos:

El comportamiento de la tasa de desempleo en Bogotá se basa en un aumento significativo de la demanda laboral, representada por la tasa de ocupación (TO). Este aumento en la ocupación contrasta con el incremento observado en la oferta laboral, que está determinada por la tasa global de participación (TGP). En resumen, el crecimiento de la demanda laboral superó el aumento en la oferta laboral, lo que contribuyó a una disminución en la tasa de desempleo en Bogotá durante el período.

En el segundo trimestre móvil del año en curso, la tasa de desempleo (TD) de Bogotá se situó en 10,1% según la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) del DANE. La TD alcanzó niveles

inferiores al observado en el mismo periodo un año atrás. La mayor demanda de empleo en la ciudad capital estuvo jalonada por el segmento asalariado, contrario al comportamiento nacional caracterizado por el aumento en el empleo no asalariado, compuesto principalmente por una alta informalidad. El comportamiento de la TD se explicó en un mayor aumento de la demanda laboral, representada por la tasa de ocupación (TO), frente al alza observada en la oferta laboral, determinada por la tasa global de participación (TGP) (Banco de la República Colombia, 2023).

Por el lado de la producción, el crecimiento económico de 2022 se explicó por el desempeño favorable de la gran rama de comercio, la industria manufacturera y las actividades artísticas y de entretenimiento. Estas tres actividades registraron crecimientos de 11,1%, 9,8% y 39,9% respectivamente, contribuyendo en conjunto con el 58% del crecimiento económico total. El valor agregado de estos sectores estuvo 17,0%, 13,3% y 65,0% por encima del observado antes de la pandemia, respectivamente. En detalle, el desempeño de las actividades artísticas y de entretenimiento ha estado asociado, principalmente, al repunte de los juegos de azar, dentro de los que se encuentran las apuestas en línea y los casinos, y en menor medida, al aumento de los eventos de afluencia masiva (Ministerio de hacienda y crédito público, 2023).

La esfera de influencia abarca la administración de loterías impresas, loterías instantáneas y loterías en línea, junto con la gestión de juegos localizados como bingos, video bingos y esferódromos. Asimismo, se incluye la comercialización de boletas para rifas. En resumen, esta clasificación engloba una gama completa de actividades relacionadas con los juegos de azar, tanto en su formato tradicional como en el entorno digital, proporcionando una visión integral de la industria.

Conforme a los datos proporcionados por Coljuegos, el panorama del mercado de apuestas en línea está encabezado por BetPlay, consolidando una destacada participación del 51,43%. El seguimiento de esta lista revela a Wplay con un 14,55%, Codere con un 11,79%, Yajuego con un 5,27% y Rushbet con un 4,76%, plataformas que imprimen su presencia en cada evento deportivo a través de estratégicos anuncios.

De acuerdo con el (DANE, Boletín Técnico, Cuenta Satélite del Deporte de Bogotá (CSDB)2018 – 2022, 22 de junio de 2023), durante el periodo comprendido entre 2020 y 2022, se destaca que el aporte promedio al valor agregado de las actividades económicas relacionadas con el deporte presenta una distribución significativa. En primer lugar, la administración pública y la defensa, así como los planes de seguridad social de afiliación obligatoria, lideraron con un 32,2%. En segundo lugar, las actividades deportivas y recreativas alcanzaron un sólido 31,9%. Cerrando este conjunto, las actividades de juegos de azar y apuestas contribuyeron con un 29,5%, evidenciando la diversidad de sectores económicos vinculados al ámbito deportivo durante dicho periodo.

ILUSTRACIÓN 3. PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DEL VALOR AGREGADO POR ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE LOS SERVICIOS RELACIONADOS CON EL DEPORTE

Cuadro 8. Participación porcentual del valor agregado por actividades económicas de los servicios relacionados con el deporte

Bogotá, D.C.

Valores a precios corrientes

Millones de pesos

2020^P – 2022^{Pr}

Actividades	2020 ^P		2021 ^P		2022 ^{Pr}		Participación (%) promedio
	Millones de pesos	Participación (%)	Millones de pesos	Participación (%)	Millones de pesos	Participación (%)	
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria ¹	341.444	33,3	579.872	34,9	645.286	28,5	32,2
Actividades deportivas y actividades recreativas y de esparcimiento ²	331.232	32,3	516.918	31,1	729.959	32,2	31,9
Actividades de juegos de azar y apuestas ³	257.869	25,2	532.140	32,1	706.271	31,1	29,5
Educación ⁴	31.900	3,1	40.278	2,4	66.919	3,0	2,8
Actividades de atención de la salud humana ⁵	31.952	3,1	47.470	2,9	53.807	2,4	2,8
Actividades de alquiler y arrendamiento ⁶	6.222	0,6	12.844	0,8	20.836	0,9	0,8
Actividades de asociaciones ⁷	6.062	0,6	8.467	0,5	12.052	0,5	0,5
Actividades de programación, transmisión y/o difusión ⁸	18.188	1,8	-78.196	-4,7	32.805	1,4	-0,5
Valor agregado bruto	1.024.870	100,0	1.659.792	100,0	2.267.935	100,0	100,0

Fuente: DANE, Alcaldía Mayor de Bogotá – Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD)

Fuente: DANE, Alcaldía Mayor de Bogotá – Instituto Distrital de Recreación y Deporte

Factores Sociales:

La educación pública y la conciencia sobre el juego responsable pueden influir en los patrones de juego de la población colombiana. Las campañas de sensibilización pueden promover comportamientos de juego más seguros y saludables.

Artículo 4°. Objetivo General del Juego Responsable. El objetivo es promover la cultura del juego responsable en Colombia, impulsada por Coljuegos y ejecutada por los operadores autorizados; el Juego Responsable busca informar y educar sobre el uso adecuado de los juegos de suerte y azar, prevenir y proteger a toda la comunidad de las consecuencias negativas que puede producir el juego en exceso y promover su práctica como una actividad sana de esparcimiento y entretenimiento, donde la prevención, el autocuidado y el apoyo a los afectados se constituyan en los pilares fundamentales de esta regulación (Alcaldía de Bogotá, 2021).

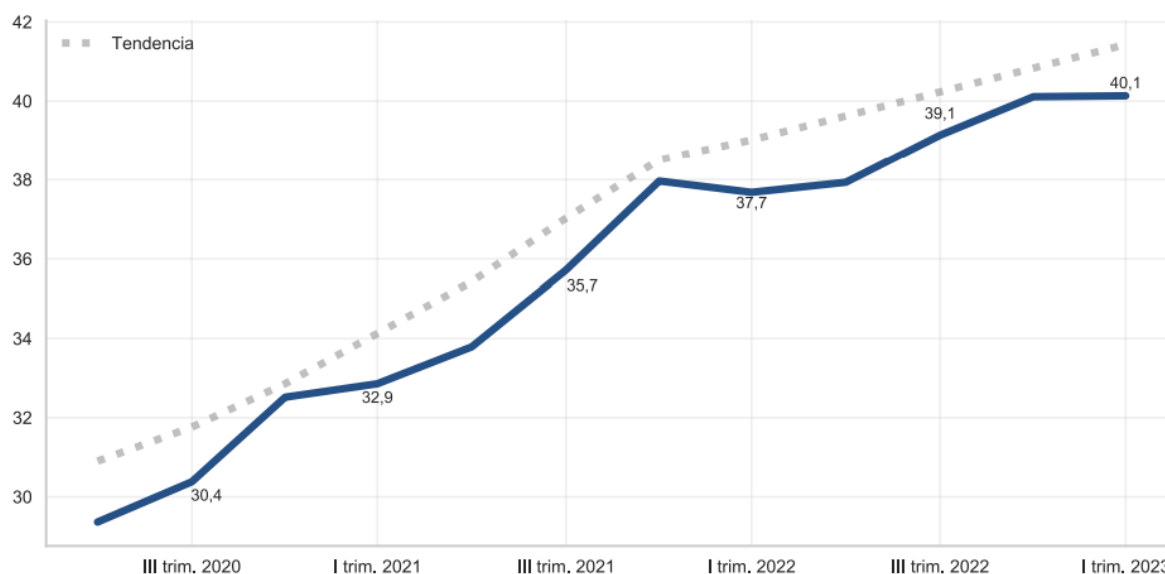
Artículo 5°. Objetivos Específicos del Juego Responsable. Los objetivos específicos del Juego Responsable en Colombia son: 1. Informar y educar a la ciudadanía sobre la importancia del juego responsable, 2. Proteger y prevenir a la población jugadora y no jugadora del juego sin control 3. Brindar herramientas de orientación a los jugadores en caso de presentar un uso inadecuado del juego y 4. Disponer, consolidar y brindar información de organizaciones que puedan proveer apoyo a los posibles afectados por el juego sin control (Alcaldía de Bogotá, 2021).

Factores Tecnológicos:

El aumento significativo en los accesos a Internet móvil en Colombia durante el primer trimestre de 2023, con 40,1 millones de conexiones, abre nuevas perspectivas para la industria de juegos de azar. Esta expansión implica una mayor base de usuarios potenciales para plataformas en línea, promoviendo el crecimiento de juegos de azar y facilitando la participación en casinos en línea y apuestas deportivas desde dispositivos móviles. La conectividad mejorada también permite la implementación de experiencias de juego innovadoras, como la realidad aumentada, mientras que la publicidad digital puede aprovechar la presencia en línea para llegar eficazmente a audiencias interesadas en juegos de azar. En conjunto, este fenómeno no solo refleja cambios en la conectividad, sino que también presenta oportunidades estratégicas para la industria de juegos de azar en un entorno digital más amplio y conectado.

En la siguiente gráfica se pueden evidenciar los accesos de internet móvil en Colombia. Acceso móvil a Internet Al término del primer trimestre de 2023, el total de accesos a Internet móvil en Colombia alcanzó los 40,1 millones, 2,4 millones más que los registrados en el mismo trimestre del año inmediatamente anterior (Mauricio et al., 2023).

ILUSTRACIÓN 4. ACCESOS A INTERNET MÓVIL (MILLONES)



Fuente. Datos reportados por los proveedores de redes y servicios a Colombia TIC. Fecha de consulta: 29 de junio de 2023

En el factor tecnológico existe la Ley 1672 de 2013 que tiene como objetivo establecer los lineamientos para la gestión integral de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE). Abarca aspectos como la Responsabilidad Extendida del Productor, la participación de diferentes

actores en la gestión de residuos, la creación de estímulos para fomentar prácticas sostenibles, la descentralización de responsabilidades a nivel territorial, la promoción de la innovación y tecnología, la graduación en la implementación de la ley, el enfoque en el ciclo de vida del producto, la producción y consumo sostenible, y estrategias de prevención.

Ley 1672 de 2013, por la cual se establecen los lineamientos para la adopción de una política pública de gestión integral de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE), y se dictan otras disposiciones (Función Pública, 2013).

Factores Legales:

Esta industria está regulada por las siguientes leyes y decretos:

La Ley 643 de 2001, “Por la cual se fija el régimen propio del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar.” (Función Pública, 2001) Es una norma que regula los juegos de suerte y azar, estableciendo las condiciones para su operación, control y fiscalización. En esencia, la ley busca garantizar la transparencia, legalidad y equidad en la realización de actividades relacionadas con juegos de azar, protegiendo los intereses de los participantes y asegurando la integridad del sector. La normativa aborda aspectos como la autorización y supervisión de los juegos, los derechos y deberes de los operadores, las sanciones por incumplimiento, y la destinación de recursos para el beneficio social, entre otros. La Ley 643 de 2001 es fundamental para regular el sector de juegos de azar en Colombia y promover un entorno justo y controlado en esta industria.

Según la Ley 1393 de 2010, por la cual se definen rentas de destinación específica para la salud, se adoptan medidas para promover actividades generadoras de recursos para la salud, para evitar la evasión y la elusión de aportes a la salud, se redireccionan recursos al interior del sistema de salud y se dictan otras disposiciones (Función Pública, 2010).

Factores Ecológicos:

En la industria de los juegos de azar, las consideraciones ambientales pueden ser significativamente diferentes comparada con otras industrias. Aunque su actividad principal se centra en el entretenimiento y las apuestas, es importante tener en cuenta el impacto ambiental indirecto que puede surgir. Por ejemplo, la infraestructura necesaria para mantener las instalaciones de juego, como casinos y salas de apuestas, puede requerir un consumo significativo de recursos, como energía eléctrica y agua, para la iluminación y el aire acondicionado. Además, la gestión de residuos, especialmente en términos de desechos de alimentos y envases, puede ser un factor para considerar debido al volumen de personas que frecuentan estos establecimientos.

En este sentido, las empresas del sector de los juegos de azar deben tener en cuenta las regulaciones ambientales y adoptar prácticas de gestión ambiental responsables, como la eficiencia energética, la gestión de residuos y la conservación del agua, con el fin de minimizar su impacto en el entorno ecológico y contribuir a la sostenibilidad ambiental a largo plazo. A continuación, las leyes que se deben considerar:

Por la cual se establecen los lineamientos para la adopción de una política pública de gestión integral de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE), y se dictan otras disposiciones (Función Pública, 2013a)

Por la cual se adopta la política nacional de gestión del riesgo de desastres y se establece el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres y se dictan otras disposiciones (Secretaría Senado, 1992).

4.1.2 Conclusiones Generales del Análisis PESTEL

Político: Regulaciones gubernamentales: Colombia cuenta con una regulación específica para los juegos de azar, establecida por Coljuegos, el ente regulador. La legislación busca controlar y supervisar todas las actividades relacionadas con los juegos de azar en el país.

Impuestos y tarifas: El gobierno colombiano aplica impuestos a los operadores de juegos de azar. Por ejemplo, las máquinas tragamonedas están sujetas a impuestos especiales. Los ingresos fiscales provenientes de los juegos de azar son una fuente importante de ingresos para el gobierno colombiano.

Económico: Crecimiento económico: Colombia ha experimentado un crecimiento económico estable en los últimos años, lo que puede influir positivamente en el gasto discrecional de los consumidores, incluido el gasto en juegos de azar.

Ingresos de la industria: Según datos de Coljuegos, los ingresos brutos de los juegos de azar en Colombia alcanzaron los XX millones de dólares en el último año fiscal.

Social: Actitudes hacia el juego: En Colombia, el juego es ampliamente aceptado como una forma de entretenimiento. Sin embargo, también existe una creciente preocupación por los efectos negativos del juego, como la adicción.

Impacto en las comunidades locales: Los operadores de casinos y otros establecimientos de juegos de azar pueden tener un impacto significativo en las comunidades locales en términos de empleo y desarrollo económico.

Tecnológico: Avances en juegos en línea: La tecnología está impulsando el crecimiento de los juegos de azar en línea en Colombia. Plataformas en línea y aplicaciones móviles ofrecen una experiencia de juego conveniente y accesible para los jugadores.

Seguridad cibernética: Con la creciente popularidad de los juegos de azar en línea, la seguridad cibernética es una preocupación importante. Los operadores deben implementar medidas de seguridad robustas para proteger los datos de los jugadores.

Ambiental: Impacto ambiental: Aunque no es un factor principal en la industria de los juegos de azar, los operadores deben considerar el impacto ambiental de sus operaciones, como el consumo de energía de los casinos y la gestión de residuos.

Legal: Regulaciones locales: Además de las regulaciones nacionales establecidas por Coljuegos, los operadores de juegos de azar en Colombia también deben cumplir con las regulaciones locales específicas de cada municipio.

Licencias y permisos: Los operadores deben obtener licencias y permisos específicos para operar legalmente en Colombia. El proceso de obtención de estas licencias puede ser riguroso y puede variar según el tipo de juego y la ubicación.

4. 2. Análisis de las fuerzas que impactan el negocio

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta útil para evaluar la competitividad de una industria, cada uno de los componentes del sector de los JSA permite determinar cuál es la dinámica y las estrategias que se pueden generar para tener ventajas competitivas en esta industria (Michaux, 2016), Porter plantea 5 fuerzas fundamentales:

De acuerdo con el análisis de las cinco fuerzas, se proponen dos tipos de segmentos de clientes, los directamente beneficiarios, en este caso, los industriales que demanda la mano de obra calificada y los que desean estudiar y capacitarse para ejercer labores en este sector, de ahí que es muy fuerte el mercado potencial de las personas que decidan tomar como opción de vida dedicarse a oficios para esta industria, dada la baja competencia y escases de mano de obra específica.

En los proveedores hay amplitud lo que permitirá interesantes oportunidades de negociación, el punto más álgido es encontrar los instructores con conocimiento y habilidades de formación.

Es así como a continuación se realiza un análisis de la industria JSA, dado que la proyección de esta industria soporta la importancia de la creación de la Institución Académica y que esta sea perdurable en el tiempo, además de visualizar el entorno académico como el gremio en el que estará inmersa, e identificar qué ventajas competitivas permitirán que el caudal aspirante a un oficio opte por dedicarse a una industria anónima en la oferta académica (Ministerio de Educación Nacional, 2021).

Haciendo una revisión más minuciosa a las diferentes fuerzas en la industria se identifica:

- **Poder de negociación de los clientes**

Se analizan identificando la posibilidad de dos segmentos, el cliente final y consumidor principal que será los empresarios de la industria de los JSA, y que tendrán como opción confiar en el talento capacitado ofertado por la institución a crear, o la posibilidad de seguir con un personal empírico y con sus propios saberes y decisiones intuitivas. El otro segmento será el usuario o aprendiz, que podrán ser quienes se encuentran en momento decidir un camino u oficio para emprender o aquellos que ya conocen la industria, pero quieren profesionalizar o profundizar sus saberes.

En la actualidad el sitio oficial de la industria reguladora de los JSA en Colombia www.coljuegos.gov.co registra su último censo para octubre 2023 de 3499 establecimientos de comercio autorizados para la operación de los JSA de 391 operadores legales, sumado a terminales de venta concesionadas para la venta de apuestas en todo el territorio nacional de diferentes juegos como los novedosos y loteros, además de 16 licencias autorizadas para juegos operados por internet y con apuestas en línea.

La oportunidad interesante y evidencia de crecimiento de la industria los estudios de mercado colgados la comunidad de clientes que prefieren apostar en lugares regulados cada vez es mayor, del 2017 al 2019 aumentó en un 20% el apostador frecuente en sitios regulados, y disminuyó de un 23% a un 14% las personas que rechazan el juego y lo ven como algo negativo.

Otro indicador de crecimiento se visualiza con las transferencias a la salud impuesto que traslada el operador de acuerdo con su venta de apuestas, para octubre 2022 se transfirieron \$676.435 millones y para octubre 2023 \$814.667 millones, un crecimiento en ventas de un más de 20%, lo que permite evidenciar una industria sostenible y con tendencia de crecimiento.

Por ello la principal estrategia de ofertar la Institución Académica, será proyectando que la ventaja competitiva las tendrá los operadores que tengan el talento humano más capacitado y que se encuentren actualizados para dar el mejor uso a la tecnología y las tendencias del mercado.

Los usuarios serán cautivados inicialmente con prácticas garantizadas, y trabajo formal y bien remunerados, en la medida que esta promesa se agote con los años, la industria obtendrá mayor credibilidad, en la medida que las primeras promociones sean un caso de proyección y buen trabajo.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Cuando existen varios proveedores el poder de negociación disminuye, lo que permitirá generar oportunidades de negociación; en este caso, el punto más álgido es encontrar los instructores con conocimiento y habilidades de formación.

Teniendo presente que la debilidad del negocio es encontrar en el mercado el gremio acreditado, con el conocimiento y la experiencia aplicada de los saberes necesarios, es necesario formar para proyectarlos con las competencias pedagógicas posiblemente con el posible apoyo de instituciones formadoras con perfiles técnicos y tecnológicos como el SENA y algunas instituciones de educación superior, que apoyen este tipo de formaciones de forma gratuita.

Un sólido equipo de formadores con experiencia académica principalmente en temas como la gerencia del servicio, toma de decisiones y habilidad gerenciales permiten fortalecer la oferta académica que proyecta el negocio.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos:**

La rivalidad de los competidores en la actualidad se da más a productos sustitutos que es como se soluciona el problema a la fecha por ello la estructura estratégica inicia en contrarrestar estos rivales, oferta de productos iguales en la actualidad no lo hay.

Hoy el producto sustituto lo oferta el operador capacitando su propio personal y el modo de neutralizar esta amenaza, será haciendo a estos mismos clientes, con la propuesta de valor que el operador dedicará sus esfuerzos y recursos al CORE de su negocio.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Para la entrada de nuevos competidores, no se descarta, pero dado que a la fecha la actualidad no tiene esta oferta (Ministerio de Educación Nacional, 2021), es un mercado no saturado, lo que no amenaza la estabilidad del negocio.

En la amenaza de entrada de nuevos competidores, actualmente no existen empresas de formación que estén enfocadas en esta industria, pero si son expertas en las áreas de adopción del conocimiento y usan metodologías actualizadas, si estas empresas descubrieran esta oportunidad podrían enfocarse en este sector, por el momento representa una buena posición en el mercado.

Que instituciones de trayectoria opten por ofertar estas opciones académicas, fortalece el producto, dinamiza la industria, y brindará mayor vitrina y publicación de estos nuevos roles y oficios, lo que es una oportunidad para el negocio, dado que instituciones de tradición y mejor musculo financiero, le brindarán ruido y mayor exposición a la profesionalización, para esa oportunidad se visualizará alianzas, posibilidades de doble titulación con estas academias, respaldando el producto ofertado con experiencia, calidad y mayor conocimiento y penetración con la industria.

La amenaza de los productos sustitutos es baja, teniendo en cuenta que la propuesta es brindar formación en la industria de los JSA, uno de los servicios de donde podrían obtener conocimiento es de su aprendizaje empírico que han venido obteniendo en su experiencia, otro elemento que podría

influir en la capacitación brindada por los aliados o promotores de marca que ofrecen formación sobre productos o servicios específicos.

- **Rivalidad de los competidores actuales**

Este punto permite reiterar que no hay una oferta actual de manera institucional, en la rivalidad de los competidores está por encima de la media, uno de los factores más positivos es el enfoque hacia esta industria que permite que se tenga un amplio sector que ha ido creciendo y que el servicio ofertado no está disponible en otros competidores.

De acuerdo con cada una de las cinco fuerzas propuestas en la herramienta de Porter se definieron los factores más relevantes en una escala de 5 para los factores altamente favorables y 1 para los factores altamente no favorables:

Calificación	
Altamente Favorable	5
Favorable	4
Neutral	3
Desfavorable	2
Altamente Desfavorable	1

A continuación, la tabla con las ponderaciones de cada factor:

TABLA 7. ANÁLISIS PORTER

ANÁLISIS PORTER		
PROVEEDORES		
Factor	Contexto	Calificación
Educadores o facilitadores	Las personas que conocen del negocio y por su experiencia lo pueden transmitir y estarían dispuestos a hacerlo	4
Gestión documental	Hace referencias a todos los insumos requeridos para la gestión documental, impresas y digital	4
Recursos financieros	Las entidades financieras que avalen los créditos que requieren para la inversión de capital en el negocio	5
Marco legal	La normatividad colombiana desde el ministerio de educación y entidades especializadas como Coljuegos	5
Soporte tecnológico	Elementos tecnológicos requeridos para el complemento de la formación tangible, repuestos y partes.	5
Material publicitario	La normatividad en materia de juegos de azar y su publicidad está sometida a reglamentación gubernamental	4
Material tecnológico didáctico	Programas y licencias para el uso de software y material didáctico.	4
CLIENTES		
Factor	Contexto	Calificación
B2C	Aceptación de los interesados en capacitarse en labores de juegos de azar	5
Sociedad	Aceptación de la sociedad en la nueva oferta de capacitación	5

ANÁLISIS PORTER		
PROVEEDORES		
Factor	Contexto	Calificación
B2B	Los empresarios interesados en los profesionales que se forman en la escuela	5
PRODUCTOS SUSTITUTOS		
Factor	Contexto	Calificación
Efecto experiencia	Capacitación por parte de los trabajadores a nuevos empleados (gestión del conocimiento)	5
Capacitación en línea	Tutoriales y protocolos en línea	4
IES, instituciones técnicas y tecnológicas	Instituciones avaladas por el ministerio de educación con programas afines.	5
COMPETENCIA		
Factor	Contexto	Calificación
Instituciones internacionales	Organizaciones que capacitan en otros países y ofrecen sus servicios en línea	4
Capacitadores individuales	Profesionales del gremio que capacitan en los establecimientos directamente	4
Tecnología	El incremento del uso de la realidad virtual	5
Disponibilidad de recursos	Congresos de los gremios que ofertan capacitaciones	5
RIVALIDAD COMPETIDORES		
Factor	Contexto	Calificación
Número de competidores	Organizaciones que capaciten personal para juegos de azar	2
juegos en línea	los juegos en línea los realizan directamente las personas sin acudir a establecimientos físicos	4
bajos costos	los empresarios del gremio capacitan a sus empleados en las labores específicas	4

Nota. Elaboración propia.

Como resultado de lo anterior se obtuvieron las calificaciones representadas en la gráfica siguiente.

ILUSTRACIÓN 5. ANÁLISIS PORTER



Fuente. Elaboración propia. Valoración análisis de las 5 fuerzas de Porter

4.3. Conclusiones sobre la viabilidad del sector

Rivalidad entre competidores existentes:

En Colombia, la industria de los juegos de azar es altamente competitiva, con varios operadores compitiendo por la atención de los jugadores. Hay una serie de casinos, casas de apuestas deportivas, y plataformas de juegos en línea que compiten entre sí. La rivalidad puede intensificarse debido a la presión para captar y retener clientes, así como por la búsqueda de nuevas tecnologías y ofertas de juegos para mantenerse a la vanguardia.

Amenaza de nuevos participantes:

La barrera de entrada en la industria de los juegos de azar en Colombia es moderadamente alta debido a las regulaciones gubernamentales y los requisitos de licencia. A pesar de las barreras, la amenaza de nuevos participantes está latente cuando se incluyen los requisitos y se cuenta con las inversiones.

Poder de negociación de los compradores:

Los compradores en la industria de los juegos de azar en Colombia tienen un poder moderado a alto, especialmente en el mercado en línea, donde tienen una amplia gama de opciones. Los clientes de estas plataformas pueden cambiar fácilmente entre diferentes plataformas si no están satisfechos con la experiencia de juego o las ofertas de un operador.

Sin embargo, en los casinos físicos, donde la experiencia es más inmersiva, el poder de negociación de los compradores puede ser menor.

Poder de negociación de los proveedores:

En la industria de los juegos de azar en Colombia, los proveedores de tecnología y software tienen un poder significativo debido a la dependencia de los operadores de sus productos y servicios.

Los operadores pueden estar limitados en sus opciones de proveedores de software de juegos y sistemas de gestión debido a la necesidad de cumplir con regulaciones específicas y estándares de seguridad. Sin embargo, en otros aspectos, como la adquisición de equipos de casino físicos, el poder de negociación de los proveedores puede ser más equilibrado.

Riesgo de productos sustitutos:

En la industria de los juegos de azar en Colombia, el riesgo de productos sustitutos es moderado. Los productos sustitutos pueden incluir otras formas de entretenimiento, como actividades deportivas, conciertos, cine, etc.

Sin embargo, el atractivo único de la emoción y la posibilidad de ganar dinero en los juegos de azar puede mitigar en cierta medida la amenaza de sustitución.

En resumen, la industria de los juegos de azar en Colombia enfrenta una competencia intensa, tanto de rivales existentes como de posibles nuevos participantes. El poder de negociación de los compradores es significativo, especialmente en el mercado en línea, mientras que los proveedores de tecnología tienen un papel crucial en la competitividad de los operadores. La amenaza de productos sustitutos es moderada, pero el sector debe seguir innovando para mantener su atractivo frente a otras formas de entretenimiento.

5. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO

La fase inicial del análisis de mercado implica abordar diversos elementos, como las tendencias del mercado, la segmentación del público objetivo y una comprensión detallada de los consumidores, incluyendo sus preferencias y gustos. En las secciones subsiguientes, se detallarán los resultados y conclusiones derivadas de este estudio.

5.1. Análisis y estudio de mercado

Ejecutar un estudio de mercado y llevar a cabo un análisis sólido resulta fundamental para mitigar riesgos en una nueva iniciativa empresarial. Este proceso no solo disminuye la incertidumbre inherente, sino que también proporciona una comprensión más profunda del entorno, facilitando así la toma de decisiones estratégicas y eficaces para el futuro.

5.1.1. Segmentación de mercado objetivo

Conforme a la perspectiva de Kotler y Keller (2012), la segmentación del mercado implica la partición de este en grupos de compradores con necesidades, características o comportamientos diversos. En el ámbito de la comercialización de servicios de consultoría empresarial, se adopta un enfoque específico, basándose en las propuestas de Bonota y Shapiro, según lo mencionado por Kotler (2001). Las variables seleccionadas para este proceso son las siguientes:

- **Demográfica:** Incluye aspectos relacionados con la industria, el tamaño de la empresa y la ubicación geográfica.
- **Operativas:** Se centra en la tecnología, evaluando el nivel y tipo de tecnología utilizada por las empresas en cuestión.
- **Enfoques de compra:** Considera la organización de la función de compra, la estructura de poder dentro de la empresa, la naturaleza de las relaciones comerciales existentes, las políticas generales de compra y los criterios que guían el proceso de adquisición.

- Factores de situación: Evalúa la urgencia de la necesidad, la aplicación específica del servicio de consultoría y el tamaño del pedido.
- Características personales: Examina la similitud entre el comprador y el vendedor, las actitudes hacia el riesgo y la lealtad del cliente hacia la consultoría.

Basándose en lo anterior, se optó por analizar dos segmentos del mercado: el primero, dirigido a clientes empresariales (B2B), y el segundo, dirigido a consumidores finales (B2C). Tras llevar a cabo encuestas en ambos segmentos, se determinó que el enfoque del modelo de negocio debe centrarse en el segmento de mercado B2B. Esto se debe a que la mayoría de los potenciales clientes en este nicho esperan contar con algún tipo de ayuda financiera para poder acceder a los servicios educativos ofrecidos.

5.1.2. Descripción de los consumidores

Como se ha detallado en los puntos 4.1.1 y 4.1.2, se ha elaborado una descripción exhaustiva del mercado. De acuerdo con la segmentación expuesta, queda claro que los consumidores finales se identifican con la industria de los Juegos de Suerte y Azar, ya que son ellos quienes se verán beneficiados por la profesionalización de los trabajadores de este sector. Además, se espera que las empresas dediquen sus esfuerzos y recursos al núcleo de su negocio, mientras que las capacitaciones y formaciones se destinen a reforzar la cultura organizacional.

EJSA, en su etapa inicial se visualiza como una prestadora de servicio para empresarios de la industria de los JSA, pero que sus usuarios serán las personas que se capaciten para estos oficios, como puede suceder en Colombia con las Cajas de Compensación Familiar o las Administradoras de Riesgos Laborales (ARL), que a pesar que son los empresarios son los que toman la decisión de a quien realizar sus aportes, pero los usuarios y beneficiarios final son los empleados, y muchas de las estrategias de comunicación van guiadas a este segmento, entendiendo que el cliente y el responsable de los pagos es el empresario.

En este contexto, se puede establecer que los consumidores finales están dirigidos hacia los clientes empresariales (B2B). En relación con esto, se destaca que actualmente la población dentro de esta industria abarca a 391 operadores aproximadamente, considerando tanto a empresarios, directores y gerentes de operaciones, como a reclutadores y líderes estratégicos responsables de la gestión del talento humano. El objetivo es garantizar que este personal adquiera el conocimiento y las habilidades técnicas necesarias para impulsar la marca y favorecer su crecimiento laboral.

A continuación, se mostrarán algunas empresas o marcas consideradas como consumidores finales de acuerdo con el sector de la industria de Juegos de suerte y azar.

- a) Juegos por Internet:

ILUSTRACIÓN 6. ÚNICAS MARCAS AUTORIZADAS PARA OPERAR JUEGOS POR INTERNET, QUE INCLUYE CASINO, APUESTAS DEPORTIVAS, JUEGO EN VIVO, ENTRE OTRAS OPCIONES DE ACUERDO CON LA PLATAFORMA



Fuente: Coljuegos.gov.co

b) Empresarios y marcas reguladas que se vincula al Juego Localizado:

Los Juegos localizados recopilan la gran porción de operadores, y marcas autorizadas que aplican tanto para el establecimiento de comercio, los fabricantes y distribuidores de juegos, también como los operadores responsables de la transmisión en línea, de cada una de las apuestas de marcas autorizadas, esto concentra 295 marcas, que pueden distinguirse por la clasificación Coljuegos en el anexo 2.

c) Juegos Propios de Coljuegos:

ILUSTRACIÓN 7. JUEGOS PROPIOS DE COLJUEGOS QUE OPERAN, MEDIANTE CONTRATO DE CONCESIÓN, Y QUE SON MARCAS PROPIAS DE LA ENTIDAD REGULADORA COLJUEGOS



Fuente. Coljuegos.gov.co

d) Laboratorios de validación autorizados:

Los laboratorios autorizados para validar juegos, matemáticas, muebles y transmisión de apuestas online, también se encuentran en la página oficial de Coljuegos y también hacen parte del sector interesado en tener mano de obra capacitada en el comercio específico de los servicios de juegos de azar, reconocidos por Coljuegos son:

- GLI - GAMING LABORATORIES INTERNATIONAL LLC
- BMM - NORTH AMERICA INC
- SIQ - LJUBLJANA
- QUINEL
- ITECH GLOBAL PYT LTD - ITECH LABS
- eCOGRA Limited antes EGAMING COMPLIANCE SERVICES LIMITED
- GAMING ASSOCIATES EUROPE LTD
- TRISIGMA B.V., sociedad limitada

Considerando lo mencionado, junto con los organizadores de rifas y sorteos promocionales, loterías, chances, y los 3.499 establecimientos comerciales de Juegos de Suerte y Azar (JSA) autorizados, conforman el público objetivo de la Escuela especializada en la formación laboral para la industria de los JSA. Esta circunstancia justifica que las oficinas principales puedan tener una dirección fija, mientras que la operación en sí puede estar autorizada en diversas ubicaciones a lo largo del territorio nacional.

Este aspecto reviste importancia debido a que las actividades, operaciones y estrategias no siempre se centralizan, requiriendo en cambio un enfoque especializado a nivel local. Esto puede variar según el segmento, la región, la tecnología y otros elementos del comercio relacionado con los JSA.

5.1.3. Tamaño del mercado

La comprensión del tamaño del mercado en la industria de los juegos de azar es un aspecto crucial para entender su dimensión y su importancia económica. Para evaluar este tamaño, se consideran diversos factores, como el volumen total de apuestas y los ingresos generados por casinos, casas de apuestas y otras plataformas de juego. Además, es fundamental analizar a los consumidores finales, identificando las diferentes categorías de juegos, como casinos físicos, casinos en línea, apuestas deportivas, loterías, entre otros.

Es importante destacar que, hasta la fecha, no existe en Colombia ninguna institución que ofrezca formalmente un programa asociado a esta industria, según datos del Ministerio de Educación (Ministerio de Educación, 2023). Por lo tanto, resulta esencial recopilar información sobre el número

de jugadores, la frecuencia de participación y las tendencias de crecimiento para obtener una visión completa del tamaño del mercado.

El informe de gestión del año 2022 revela un crecimiento y una recuperación significativos en la lotería tradicional y de billetes en comparación con el año anterior.

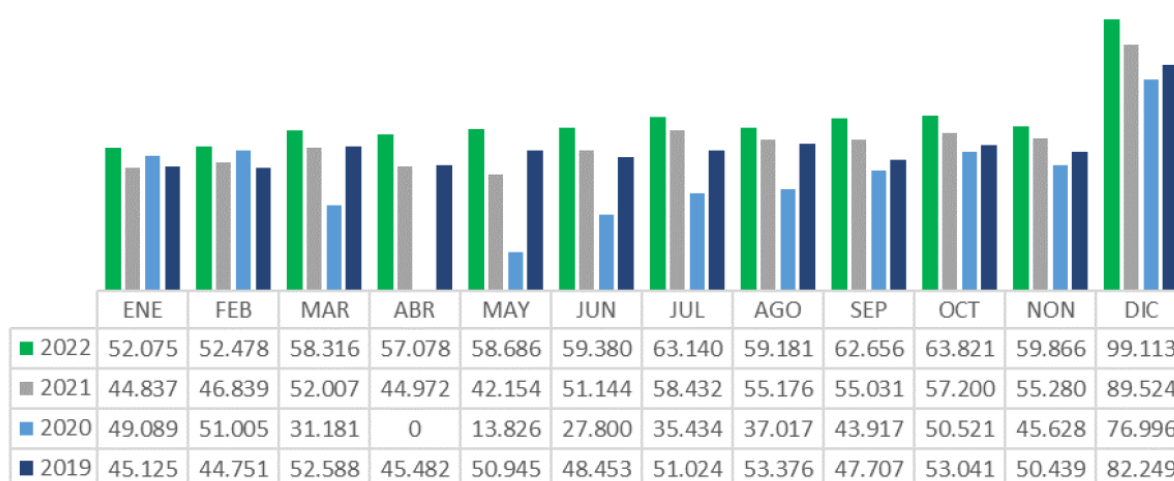
Durante el período fiscal de 2022, las empresas operadoras del juego de Lotería Tradicional experimentaron una notable mejora económica en contraste con los desafíos enfrentados en 2020, principalmente debido a la Emergencia Económica, Social y Ambiental del COVID-19. Estas compañías implementaron planes internos de mejora que impulsaron la recuperación comercial de sus ventas y les permitieron alcanzar sus objetivos.

En consecuencia, el sector de la lotería generó un total de \$745.791 millones en ventas durante el año 2022. Este monto representa un incremento del 14% en comparación con el año anterior y una recuperación del 119% en relación con el año 2019, utilizado como referencia (COLJUEGOS, 2022a).

Comportamiento de los ingresos:

A continuación, se presenta dos gráficos que muestra el comportamiento mensual y anual de las vigencias; para los años 2019, 2020, 2021 y 2022 (Coljuegos, 2022):

ILUSTRACIÓN 8. COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS MENSUALES DE LOTERÍA TRADICIONAL 2019-2020-2021-2022



Fuente. Cálculos Secretaría Técnica del CNJSA - Cifras expresadas en millones de pesos

La Secretaría Técnica del CNJSA, realiza el seguimiento respectivo a las ventas del juego de apuestas permanentes o chance. Con corte al mes de diciembre de 2022, el juego alcanzó un total de ingresos de \$2.246.965 millones, lo cual representó con respecto al año 2021 un crecimiento del 6%, y

con respecto al año 2019 como vigencia referente, una recuperación del 106%. A continuación, se detallan gráficos con las ventas mensuales y anuales (Coljuegos, 2022).

ILUSTRACIÓN 9. COMPORTAMIENTO DE VENTAS MENSUALES DEL JUEGO DE APUESTAS PERMANENTES



Fuente. Cálculos Secretaría Técnica del CNJSA – Cifras expresadas en millones de pesos

Como se evidencia en las ilustraciones anteriores las ventas han venido aumentando, sin embargo, se observa que para el año 2020 si se evidencia una caída importante relacionada con la emergencia sanitaria mundial que impacto negativamente a esta industria.

5.1.4. Riesgos y oportunidades de mercado

Riesgos:

Regulación y Cumplimiento: Cambios en las regulaciones gubernamentales que puedan impactar negativamente el funcionamiento de la industria.

Competencia: La creciente competencia entre operadores puede reducir los márgenes de beneficio.

Percepción Pública: La percepción negativa sobre los juegos de azar puede afectar la aceptación pública y por lo tanto también los ingresos.

Tecnología y Ciberseguridad: La dependencia de la tecnología conlleva riesgos relacionados con la ciberseguridad y la integridad de las plataformas de juego en línea.

Oportunidades:

Innovación Tecnológica: La introducción de nuevas tecnologías, como realidad virtual o blockchain, puede atraer a nuevos jugadores.

Expansión del Mercado: Explorar nuevos mercados geográficos o segmentos demográficos puede abrir oportunidades de crecimiento.

Colaboración con la Industria del Entretenimiento: Asociaciones con la industria del entretenimiento pueden diversificar la oferta y atraer a una audiencia más amplia.

Legalización: La legalización de juegos de azar en regiones adicionales puede ampliar la base de clientes y generar nuevos flujos de ingresos.

5.1.5. Diseño de las herramientas de investigación

La validez científica de una investigación en el ámbito de los juegos de azar se fundamenta en la rigurosa sustentación de información verificable. Para alcanzar este propósito, resulta imperativo llevar a cabo un meticuloso proceso de recopilación de datos, caracterizado por una planificación cuidadosa y una definición precisa de los objetivos, tanto en términos de nivel como de profundidad, que orientarán la obtención de información relevante (Torres & Salazar, 2019).

Partiendo de los fundamentos de la investigación de campo, se procedió a la cuidadosa elección de dos métodos de investigación basados en fuentes directas: la encuesta de usuario y encuestas. La implementación de estos métodos se llevó a cabo en dos segmentos de usuarios específicos. El primer segmento abarcó a individuos de entre 16 y 30 años con interés en realizar estudios relacionados con los juegos de azar. Por otro lado, el segundo segmento englobó a gerentes, empresarios, líderes estratégicos o de reclutamiento dentro del sector de los juegos de azar, aquellos que proporcionarían o requerirían servicios profesionales en esta área.

Para cada uno de estos métodos de investigación, se elaboró un plan detallado en concordancia con el numeral 4.1.9, garantizando así una ejecución sistemática y eficiente.

5.1.6. Objetivos del estudio de mercado

En el ámbito especializado de los juegos de suerte y azar, la estructuración de los objetivos del estudio de mercado se desglosa en dos categorías fundamentales: el objetivo general, que persigue la meta global y primordial del estudio, y los objetivos específicos, que constituyen metas parciales diseñadas para contribuir al logro del objetivo principal.

Objetivo General:

Concebir la estrategia integral de penetración en el mercado dirigida a aquellos interesados en la educación profesional vinculada a los juegos de suerte y azar, todo ello respaldado por un análisis exhaustivo de la oferta y la demanda en este ámbito.

Objetivos Específicos:

- Identificar de manera precisa las empresas que se benefician de los servicios relacionados con los juegos de suerte y azar.
- Realizar un análisis del comportamiento de los posibles clientes interesados en los servicios de formación para los juegos de suerte y azar.
- Evaluar a los competidores potenciales y riesgos identificados, para contrarrestarlos mediante las estrategias de penetración de mercado, basadas en un enfoque informado y estratégico.

5.1.7. Cálculo de la muestra

Para la recolección de datos primarios, mediante la utilización de encuesta o entrevista, se evaluarán dos grupos de interés, partiendo de los posibles clientes, segmentado a los operadores de juegos de suerte azar y sus líderes. Y el otro grupo, los usuarios, quienes se caracterizan como el grupo con disponibilidad para estudiar en EJSA.

Para ello se toma como documento guía el artículo: “Tamaño de una muestra para una investigación de mercado” (Torres et al., 2002) de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala.

Muestreo usuarios

Para el cálculo de la muestra de usuarios se definirá sobre la segmentación de los jóvenes colombianos, dado que este es un mercado que se encuentra en una etapa formativa, y que están construyendo, un proyecto de vida. En el 2020, el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística), definió: En Colombia, la juventud es la etapa de la vida comprendida entre los 14 y 28 años. En esta etapa la persona se encuentra en proceso de “consolidación de su autonomía intelectual, física, moral, económica, social y cultural que hace parte de una comunidad política y en ese sentido ejerce su ciudadanía” (DANE, 2020). Cómo también en este informe acotó: “que, de acuerdo con la misión de las entidades y las necesidades de información, el rango etario puede variar”.

En referencia a lo anterior, el DANE también segmenta que esta población ocupa el 25% de la población colombiana, en este sentido, si de acuerdo con el DANE 52.215.503 para el año 2023 (DANE, 2024) esto indicaría que es una población juvenil de 13.053.800 para Colombia. Así mismo como se expresó previamente el rango puede variar de acuerdo a la misión de la entidad, la población

tomada en cuenta se acota entre la edad de 16 a 30 años, en principio entendiéndose que sus trabajadores deben ser mayores de edad, y así mismo de acuerdo a las entrevistas previas realizadas, a líderes del sector, sustentan que los límites de edad para el reclutamiento de colaboradores que son tomados en cuenta para el inicio de su etapa productiva, se prioriza un rango de contratación con predominancia entre los 18 a 30 años.

Bajo esta argumentación, se toma desde los 16 años la población usuaria de interés, entendiéndose que, desde esta edad, con predominancia, los posibles usuarios, se encuentran en esa etapa de decisión, para escoger su formación; los dos años siguientes son un espacio suficiente para el inicio de la etapa electiva, y el tiempo de formación para el cumplimiento de sus 18 años. Así las cosas, tomando el rango de los 16 a 30 años, se mantiene el rango de los 14 años, y de esta manera no afectar la aproximación del 25% de la población acotada como población juvenil.

Cálculo de la muestra

Con fines de tener mayor exactitud en este estudio, se da prevalencia a un método estadístico, para este caso, el método probabilístico a utilizar será el del cálculo de la muestra, conociendo el tamaño de la población, con el siguiente planteamiento estadístico:

$$n = \frac{N \times Z a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z a^2 \times p \times q}$$

en donde,

N = tamaño de la población

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza,

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

Entonces se presenta el siguiente planteamiento:

Considerando que el enfoque es hacia el segmento B2B, es fundamental reconocer que el grupo demográfico predominante interesado en estudiar y capacitarse en la industria de Juegos de Suerte y Azar (JSA) es la población juvenil, con edades comprendidas entre los 16 y los 30 años. Esta demografía constituiría el objetivo de capacitación para el segmento B2B.

Con esta premisa en mente, surge la siguiente pregunta:

¿A cuántos jóvenes se tendrían que encuestar para identificar la preferencia de metodología para su preparación académica y proyección laboral de los posibles usuarios, en cuánto a la posibilidad de prepararse para oficios que mayoritariamente sean dedicados para la industria de los JSA, basados en la descripción del segmento de usuarios relacionado?

Si se conoce que la población juvenil en Colombia para el cierre del 2023 y se calcula una muestra con los siguientes parámetros.

- Seguridad = 95%; es la precisión que se desea para el estudio. El nivel de confianza prefijado da lugar a un coeficiente ($Z\alpha$).
- Para una seguridad del 95%, $Z\alpha = 1.96$, para una seguridad del 99%, $Z\alpha = 2.58$. (Estos valores provienen de las tablas de la distribución normal Z) (Torres et al., 2002).
- Precisión = 2%;
- Proporción esperada = asumiendo que sea próxima al 5%;

Se realiza el siguiente cálculo (Ver anexo 8):

$$n = \frac{13.053.800 \times (1,96)^2 \times (0,05) \times (0,95)}{(0,02)^2 \times (13.053.800 - 1) + (1,96)^2 \times (0,05) \times (0,95)} = 456$$

Se requiere encuestar a no menos de 456 jóvenes para así poder tener una seguridad del 95% con una precisión del 2%. Los cuales podrán ser habitantes del territorio nacional colombiano.

Gracias a esta metodología, se logró determinar una cantidad estimada de encuestas para el segmento B2C, las cuales en última instancia contribuirán al desarrollo del modelo del segmento B2B.

Muestreo empresarios

Para este análisis, persiste el procedimiento probabilístico en el que se tiene identificado el tamaño de la población, para ello se tomará la base poblacional, de las marcas legales autorizadas por Coljuegos, sumado a la entidad reguladora y sus marcas de juegos concesionadas, para un total de 159.

Entonces se presenta el siguiente planteamiento:

Para este modelo, se ha decidido recopilar información a través de entrevistas con empresarios del sector de Juegos de Suerte y Azar, así como mediante encuestas dirigidas a los segmentos B2B y B2C. Esta amplia recopilación de datos proporcionará un marco de referencia más completo para el análisis del sector. A continuación, se plantea la siguiente pregunta con el fin de analizar a los líderes de la industria de Juegos de Suerte y Azar (JSA).

¿A cuántos líderes de la industria de los JSA, que representan a cada una de las marcas acreditadas ante Coljuegos y que operan bajo la legalidad de la regulación del juego en Colombia, se tendrían que encuestar para identificar los requerimientos, necesidades y la viabilidad que sea de su preferencia el reclutamiento de un equipo de trabajo que cuente con una preparación académica especializada para oficios que mayoritariamente sean dedicados para la industria de los JSA, además que permita identificar los oficios que se están demandando más en la industria, conociendo que la población para la actualidad se registra por 159 marcas habilitadas?

Si se conoce que la población de marcas autorizadas en Colombia, para operar o pertenecer a la industria de JSA y se calcula una muestra con los siguientes parámetros:

Seguridad = 99%; es la precisión que se desea para el estudio, parametrizando que es una población más pequeña, amerita un esfuerzo mayor y que es esta población se define como el consumidor final del servicio ofertado. El nivel de confianza prefijado da lugar a un coeficiente ($Z\alpha$).

- Para una seguridad del 95%, $Z\alpha = 1.96$, para una seguridad del 99%, $Z\alpha = 2.58$. (Estos valores provienen de las tablas de la distribución normal Z) (Torres et al., 2002)
- Precisión = 6%;
- Proporción esperada = asumiendo que sea próxima al 10%

Se realiza el siguiente cálculo (Ver anexo 8):

$$n = \frac{159 \times (2,58)^2 \times (0,01) \times (0,99)}{(0,06)^2 \times (159 - 1) + (2,58)^2 \times (0,01) \times (0,99)} = 16$$

Se requiere encuestar a no menos de 16 líderes estratégicos del sector para así poder tener una seguridad del 99% con una precisión del 6%; el instrumento se aplicó a personas que se encuentren en un rol de la organización de la industria de los JSA, que cumplen con los criterios siguientes:

- Ser parte del liderazgo de la selección, reclutamiento y entrenamiento dentro de la organización
- Ser parte del grupo de inversionista o accionistas que operen una de las marcas reguladas en los JSA
- Tener la gerencia operativa o general de la organización
- Ser parte del grupo de reguladores o vigilantes del cumplimiento de la normatividad de Coljuegos
- Ser parte de asociaciones o federaciones de los JSA.

En estudio preliminar que incluyó entrevistas a los diferentes grupos de interés (Anexo 4), permitió identificar que las anteriores características, clasifican como parte de un nivel estratégico de la organización o la industria de los JSA, y que tienen la información pertinente y en muchas ocasiones la toma de decisiones para la selección de personal y la gestión que desarrolla el fortalecimiento de la organización de la que hacen parte.

5.1.8. Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes

Partiendo de la base de los objetivos de este estudio, se diseñan dos elementos de recolección de información, ambas encuestas, para los denominados clientes, entendiendo que serán ellos los consumidores finales de la oferta que se propone en este modelo de negocio, y una encuesta para posible usuario, que son acotados como la comunidad referente para incursionar en este gremio de los JSA, mediante la formalización de los conocimientos y las diferentes capacitaciones para aplicar en los diferentes oficios que requiere la industria.

- **Encuestas a clientes de la Industria**

Para la elaboración de este instrumento de recolección de información cuantitativa, se inició con la recopilación de datos cualitativos a través de entrevistas abiertas con diversos actores de la industria y grupos de interés para el modelo de negocio. Entre estos actores se incluyeron principalmente proveedores de la industria, como reclutadores y empresas de outsourcing de nómina temporal, así como empresarios, gerentes de distintas áreas organizativas y colaboradores que desempeñan roles estratégicos, administrativos y operativos en la industria.

Las entrevistas previas son sumadas en el Anexo 4, que bajo una conversación estructurada, y con una antesala al entrevistado de los temas a tratar, permitió recibir opiniones abiertas de las necesidades de la industria en el talento humano y así mismo construir un instrumento asertivo, que desde las necesidades identificadas, resuelve algunos aspectos fundamentales para que el modelo de negocio tenga los atributos que podrán presentar esta oferta académica atractiva para los líderes del sector.

La metodología de encuesta se realizó mediante el enlace <https://forms.gle/5pYT7Usxfd2M7XpE7> con el formato de encuesta presentado a continuación:

ILUSTRACIÓN 10. ENCUESTA LIDERES DE LA INDUSTRIA DE JUEGOS DE SUERTE Y AZAR

Cuestionario / Líderes de la industria JSA

Seleccione su rol en la organización en que labora:

- Empresario/Socio/Accionista
 Gerencial/Directivo
 Líder Estratégico
 Gestor del Talento Humano (Gerencial, reclutador, validador de entrenamientos, otros)
 Oficial de Cumplimiento o Regulador
 Otros: _____

Seleccione el tiempo que lleva en la industria del entretenimiento

- 1 a 5 años Mas de 10 años
 6 a 10 años

¿Cuenta con una red comercial física propia?

- Si No

Seleccione la Categoría a la que pertenece la organización donde labora

- Juegos localizados
 Juegos promocionales
 Juegos Novedosos
 Rifas
 Fabricante o distribuidor
 Sistemas de transmisión en línea
 Regulador

Seleccione el rol más complicado de conseguir:

- Estratégico-gerencial
 Director-táctico
 Supervisión operativa
 Operativo

De acuerdo al nivel seleccionado en la pregunta anterior, especifique el cargo que es más difícil de conseguir (Indique Máximo 3)

- Análisis de producto y tendencia de juegos
 Líderes comerciales con conocimiento en la industria
 Conocedores de servicios, alimentos y bebidas
 Call center o mesa de trabajo (7X24)
 Técnicos en máquinas
 Técnicos electrónicos
 Programadores de juegos
 Dealer / Coupier
 Inteligencia de mercado
 Mystery Shopper
 Control de medios tecnológicos u operador de video
 Reclutadores de talento
 Oficial de cumplimiento
 Estratega en Retail
 Estratega Online
 Hostess
 Área Contable
 Otros: _____

¿Cuál es el rango salarial de las posiciones relacionadas anteriormente?

- Menos de 1 SMLV
 1 a 2 SMLV
 3 a 5 SMLV
 6 a 9 SMLV
 Más de 9 SMLV

Sin importar la dificultad del reclutamiento: ¿Cuál es el cargo que Ud. considera que debería tener mayor profundización en habilidades especializadas? (Indique máximo 3)

- Análisis de producto y tendencia de juegos
 Líderes comerciales con conocimiento en la industria
 Conocedores de servicios, alimentos y bebidas
 Call center o mesa de trabajo (7X24)
 Técnicos en máquinas
 Técnicos electrónicos
 Programadores de juegos
 Dealer / Coupier
 Inteligencia de mercado
 Mystery Shopper
 Control de medios tecnológicos u operador de video
 Reclutadores de talento
 Oficial de cumplimiento
 Estratega en Retail
 Estratega Online
 Hostess
 Área Contable
 Otros: _____

¿Cuál es el rango salarial del cargo mencionado anteriormente?

- Menos de 1 SMLV 6 a 9 SMLV
 1 a 2 SMLV Más de 9 SMLV
 3 a 5 SMLV

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la capacitación de alguno de sus colaboradores? (Por semestre académico)

- Menos de 1 SMLV 6 a 9 SMLV
 1 a 2 SMLV Más de 9 SMLV
 3 a 5 SMLV

¿Cuánto tiempo está dispuesto a permitir que su colaborador de la Jornada laboral invierta en capacitarse para la industria?

- 0 Horas 1 día a la semana
 1 a 2 horas diarias 2 a 3 días a la semana
 4 horas diarias

¿Considera Usted viable un modelo en que el empresariado patrocine formación especializada para su organización?

- Si No

¿Le gustaría contar con personal previamente formados para las áreas laborales donde existe mayor necesidad de cargos?

- Si No

Para los oficios especializados, ¿Cuál cree que es la modalidad más recomendable de formación?

- In house (Propia empresa)
 Academia
 Virtual
 Mixto

¿Le gustaría que la industria cuente con una academia que se encargue de la capacitación?

- Si No



Fuente. Elaboración propia.

Formato de encuesta:

Este formato fue validado por los expertos en mercadeo Néstor Páez y Carlos Jiménez ver el anexo 7, que incluyen la hoja de vida de su trayectoria académica e investigación como el formato que incluye su validación y observaciones que aportaron para que la estructura de la encuesta fuera entendible, cuantificable y sin resultados circulares.

- **Encuesta a Usuarios posibles estudiantes de la escuela**

Para la construcción de este instrumento de recolecta de información cuantitativa, ver anexo 5, se partió de la toma de información cualitativa que se realizó mediante la realización de un focus Group de 5 jóvenes que se encontraban en su etapa de educación, media, etapa electiva, y estudios de pregrado, ninguno de ellos sin importar su edad ha iniciado su etapa productiva.

Fue una conversación abierta que permitió identificar las aspiraciones del nuevo mercado juvenil, de los atributos que le interesan para dedicarse a su etapa formativa, y como proyectan que esta etapa puede aportar para su iniciación laboral, los jóvenes escogidos a pesar de no conocer, y tener desconocimiento de los oficios de la industria de los JSA, tienen claridad de su existencia, y de los tipos de negocios que se reconocen como establecimiento de comercio dedicados los JSA.

A esto se le sumó la observación de redes sociales, comportamiento de jóvenes cercanos a los realizadores de este estudio, información pública en la web, que permitió la toma de datos cualitativos, que fueron base para la construcción del instrumento de colecta de datos, que permitirá identificar si los atributos propuestos, que cumplen con la oferta académica de este modelo de negocio, y que satisfagan las necesidades en talento humano de la industria de los JSA.

El resultado reflejó la encuesta presentada a continuación la cual fue diligenciada mediante el enlace <https://forms.gle/qLLJzC2bnfbbnVF69>

ILUSTRACIÓN 11. ENCUESTA JOVENES (SEGMENTO USUARIOS)

Cuestionario / Grupo de interes - jovenes



Sexo:

- Femenino Masculino
 Otro: _____

Edad:

- 16 a 18 años 26 a 30 años
 19 a 25 años

Nivel de educación:

- Estudiante bachillerato
 Bachiller
 Bachiller realizando Curso de Idiomas
 Bachiller en educación no formal
 Estudiante universitario
 Estudiante en formación técnica
 Otros: _____

¿Ya encontraste una industria laboral que te ofrezca un oficio que te apasione?

- Si No

Si tu respuesta es Sí, ¿tienes patrocinios familiares o de otros para esta inversión?

- Si No

De acuerdo a tus necesidades: ¿Cuál es la aspiración salarial en tu primer trabajo?

- 1 millón 2 a 3 millones
 1 a 1.5 millones Mas de 3 millones
 1.5 a 2 millones

¿Cuánto tiempo crees que debes invertir en estudiar para ganarte ese salario?

- 1 año 3 a 5 años
 1 a 2 años Más de 5 años
 2 a 3 años

¿Cuál modalidad de trabajo te llamaría la atención para tu primer empleo?

- Teletrabajo Mixto
 Presencial

Los oficios dedicados al servicio al cliente son una interesante opción laboral

- Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

Los oficios dedicados a nuevas tecnologías con servicio presencial son una interesante opción laboral

- Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

Los oficios que me permitan ser trabajados en Colombia y en otras partes del mundo son una interesante opción laboral

- Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

Los oficios que te den una opción de crecimiento laboral en mediano plazo son una interesante opción laboral

- Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

Los oficios dedicados a la industria de los juegos de azar son una interesante opción laboral

- Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

Cuando te mencionan: "juegos de azar", seleccione una palabra de un producto o negocio que lo asocie

- Apuestas deportivas
 Casino
 Chance
 Lotería
 Maquinas tragamonedas
 Juegos de mesa con apuestas
 Bingo
 Apuestas de juego en vivo
 Todas las anteriores
 Otros: _____

Si tuvieras la oportunidad de estudiar patrocinado en "Juegos de azar" con el compromiso de trabajar para esa empresa, ¿te gustaría?

- Si No

Fuente. Elaboración propia.

FORMATO DE ENCUESTA JÓVENES

Entendiendo que la población analizada, y el alcance de los clientes son a nivel nacional, la muestra a encuestar tendrá como radio la georreferenciación que se encuentren viviendo actualmente en el territorio nacional. Además, que pertenezcan al rango de edad de la población analizada que es de los 16 a 30 años.

Este formato fue validado por los expertos Néstor Páez y Carlos Jiménez ver el anexo 7, que incluye la hoja de vida de su trayectoria académica y profundización en investigación como el formato que incluye su validación y observaciones que aportaron a que la estructura de la encuesta fuera particularmente empático con las edades a encuestar, entendible, cuantificable y sin resultados circulares.

En gran proporción los jóvenes encuestados se encontrarán en una etapa de escolaridad, o aún en una relación dependiente parental, por lo que la metodología es anónima y sin la aprobación de manejo de datos personales.

5.1.9. Metodologías de análisis de los competidores

habilidades de sus empleados y no limitarse a enseñar solo conocimientos técnicos propios de la industria. Esta práctica ha demostrado mejorar el desempeño humano en el lugar de trabajo (Christensen et al., 2022).

Por lo tanto, se llevará a cabo un mapeo de las empresas actuales en la industria de los Juegos de Suerte y Azar (JSA) que cuenten con programas visibles de crecimiento y capacitación para su personal. A partir de este mapeo, se diseñará una herramienta basada en el benchmarking competitivo, identificando a los líderes del sector que son competidores potenciales para la oferta propuesta. Se adaptarán los atributos a evaluar según los éxitos observados en países que ya han implementado programas de educación especializada para esta industria, así como los aspectos destacados en el crecimiento tanto del sector como de sus empleados (ver punto 3.6. Estado del arte).

De acuerdo con lo anterior se analizará los siguientes instrumentos:

- De Training Program for New Chinese Casino Players, se toma la importancia de saber divulgar el juego y tener las competencias para atraer nuevos jugadores
- De Staf Perceptions of Responsible Gambling Training Programs: Qualitative Findings, resalta la importancia que el juego responsable es un componente integral y permanente del trabajador

- De A Study of Perceived Educational Needs of Casino Industry Middle Managers, se toma la hostelería como una actitud de servicio, un componente vital, en la actitud de servicio al cliente y al jugador.
- De Responsible gambling training in Ontario casinos: employee attitudes and experience, se tomará la sostenibilidad y si se abordan estudios o capacitaciones para ser sustentables en el tiempo.
- De Responsible gambling staff training in land-based venues: a systematic review: se rescata la importancia de conocer de los proveedores, de los productos y elementos que permiten la operación del juego
- De Human Capital and Economic Growth: Evidence from Macau Gaming Industry, se aprecia como con el conocimiento y formaciones previas, el empleado tiene oportunidades para crecer y aportar innovación para nuevos juegos.
- De Gaming Industry Employees' Responses to Responsible Gambling Training: A Public Health Imperative, se toma la importancia de realizar seguimiento y aportes sobre el concepto del juego.
- De Harm Minimization Training, Knowledge, and Behaviour of Canadian Casino Employees, se toma la formación en habilidades blandas.

Además, según los instrumentos propuestos para la recolección de datos tanto de clientes como de usuarios, se incluirán los aspectos más destacados en los resultados de la investigación.

En una encuesta sobre las capacitaciones relacionadas con la actividad de los Juegos de Suerte y Azar (JSA), se han identificado las siguientes empresas que ofrecen formación planificada y promocionada:

- Corredor Empresarial: Esta empresa se dedica a la operación de juegos de suerte y azar, con marcas reconocidas como Betplay, Superastro y Chance Millonario.
- Gelsa: Una empresa multiservicios que se enfoca en el canal multitransaccional y comercializa productos relacionados con JSA, aunque no opera directamente en este sector.
- Operador Nacional de Juegos: Encargado de la operación del juego Baloto.
- Fecoljuegos: Una federación que agrupa a empresarios del sector de Juegos de Suerte y Azar.

ILUSTRACIÓN 12. IMÁGENES SOBRE OPCIONES DE CAPACITACIÓN



Fuente. Ilustraciones tomadas de Fecoljuegos.com y Balotoacademy.com.

5.2. Resultados

En el desarrollo siguiente, se presentan los análisis del estudio piloto, que permitió evaluar el mercado, en principio se realiza un análisis de competencia que para este caso se realiza una evaluación en los servicios sustitutos con el que cuenta el operador, se evalúa al consumidor desde el usuario y el cliente como consumidor final, finalmente un cálculo de la demanda potencial y las estrategias de generación de ingresos.

5.2.1. Resultados del análisis de la competencia

Referente a la metodología planteada para el análisis de la competencia, se presenta un Benchmarking comparativo, en 20 componentes (Ver 5.1.9. metodología de análisis de competidores), 10 tomados desde la investigación realizada de los avances en el mundo en la formación para trabajadores de los JSA, y 10 adicionales concluyentes de los aportes de la investigación a clientes y usuarios, que se identifican como aspectos relevantes para que el servicio sea una oferta que brinde impulso a la industria, a sus trabajadores y nuevos aspirantes.

El análisis desde lo cualitativo a lo cuantitativo, donde se especifica si el competidor cuenta con el aspecto a evaluar será calificado como 1 (uno), de no tenerlo será tomado como 0 (cero), la

sumatoria dará un indicador porcentual, y lo cual se presenta como resultado, del análisis de los competidores actuales.

TABLA 8. ANÁLISIS A COMPETIDORES

COMPETENCIAS FORMATIVAS A EVALUAR	CAPACITADORES DEL SECTOR JSA QUE EVIDENCIAN TENER CONTENIDOS FORMATIVOS			
	Universidad Gelsa	Baloto Academy	Corredor University	FECOLJUEGOS
Atracción a Nuevos Jugadores	0	0	0	0
Juego Responsable	1	1	1	1
Sostenibilidad	0	0	0	0
Servicio al Cliente	1	1	1	1
Conocimiento de proveedores	0	0	0	0
Conocimiento de elementos de juego	1	1	1	1
Innovación	0	0	0	0
Conceptos de Juego	0	0	0	0
Capacitadores especializados en JSA	1	1	1	1
Habilidades blandas	1	0	0	1
Capacitación presencial	1	0	0	1
Titulación de Oficios	0	0	0	1
Es extensivo a personas no vinculantes con la organización	0	0	0	1
Incluye Prácticas de validación de conocimiento	0	0	0	0
Es extensivo a personas no vinculantes con la industria	0	0	0	0
Componente de Regulación	1	1	1	1
Nuevas tecnologías	1	0	0	0
Capacitación remunerada	1	1	1	0
Capacitadores expertos en contenidos transversales	1	0	0	1
Formaciones para ascenso y crecimiento	1	0	0	0
Valoración	55%	30%	30%	50%

Fuente. Elaboración propia, en apoyo de la información derivada de Gelsa, ONJ, Corredor Empresarial, Fecoljuegos

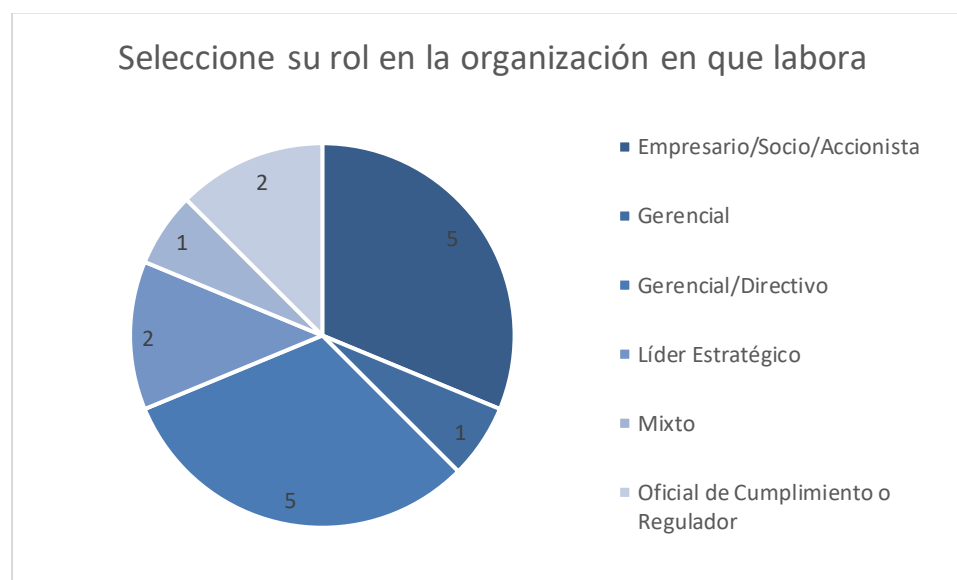
Del anterior análisis, se identifica que la empresa que tiene mayor cubrimiento de componentes es Gelsa, entendiendo que esta es una empresa multitransaccional y que los productos de JSA son solo algunos de los productos que comercializa, de modo que sus componentes de formación no van enfocados exclusivamente al crecimiento y la gestión del Gambling. Como otro aporte se identifica que el ejercicio de que las organizaciones estén generando metodologías de capacitación hace parte de la conciencia, que quienes ofertan programas académicos, no han incluido en sus portafolios los requerimientos y temas específicos de esta industria.

5.2.2. Resultados de la medición del comportamiento del consumidor

El modelo de negocio se ha propuesto bajo la propuesta de cautivar a los empresarios de la industria de los JSA, a que dediquen sus esfuerzos al core de su negocio, y referente a la necesidad de capacitar su equipo humano, permitan sea realizado por especializados.

De acuerdo con la representación de la muestra, 16 líderes del sector que tuvieron la disposición de ser encuestados. De la información obtenida se rescatan algunos datos relevantes que contribuyen con medir el comportamiento del consumidor, frente la oportunidad de contar con este modelo de formación. Inicialmente algunos datos relevantes que permiten la caracterización de los encuestados:

GRÁFICA 1. CLASIFICACIÓN DE LOS ROLES DE LOS ENCUESTADOS

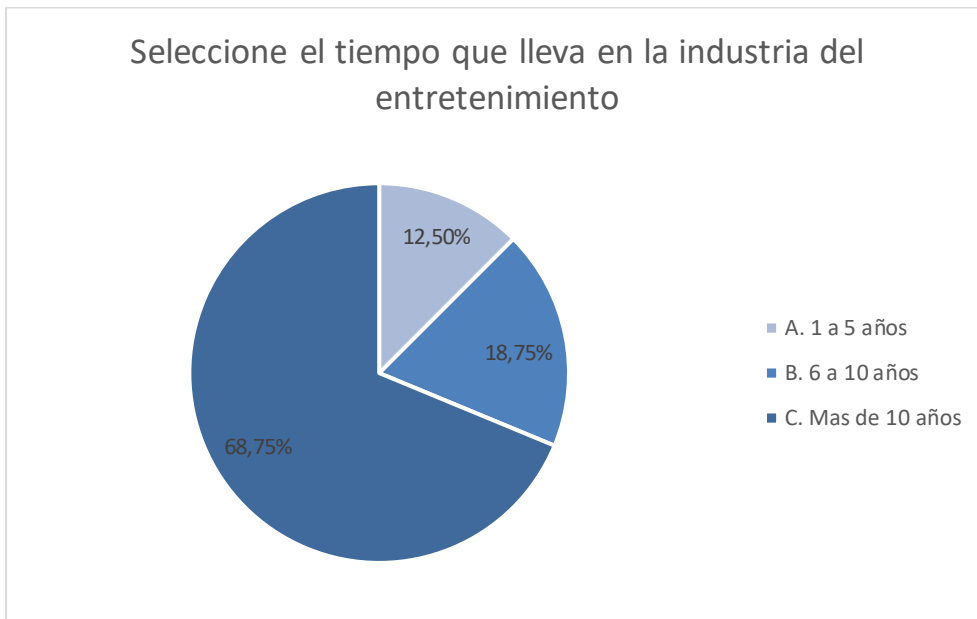


Fuente. Elaboración propia.

Es importante identificar que quienes participaron en el proceso, mayoritariamente fueron gerentes generales o empresarios, lo que implican que conocen de cerca y al detalle su negocio de forma global, son conscientes de cifras y son los primeros afectados ante las debilidades de la

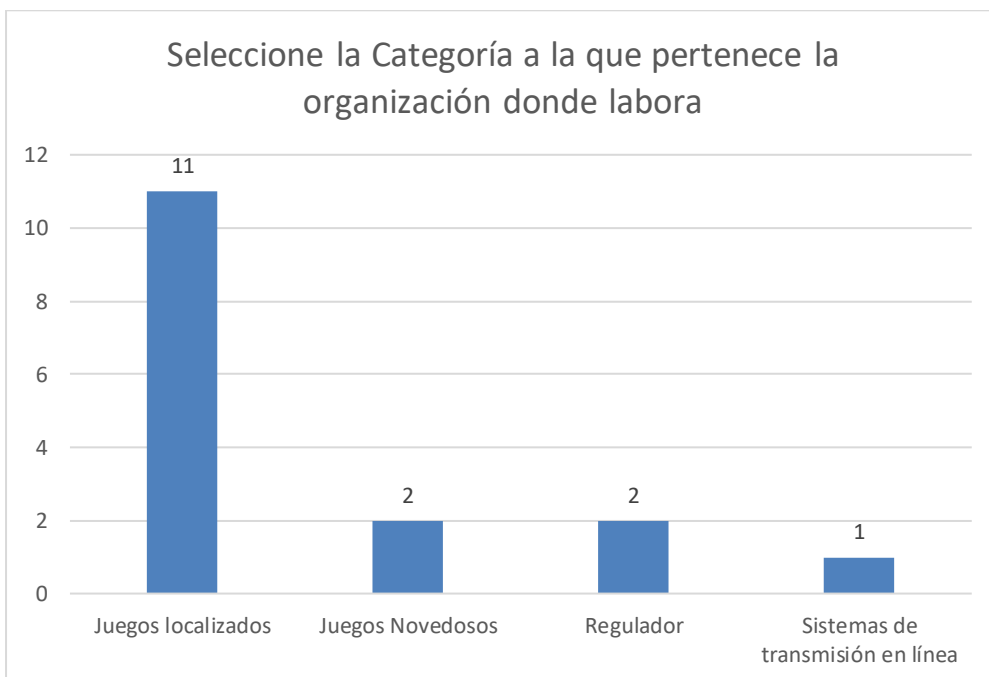
industria, las gráficas siguientes señalan a qué categoría de la industria pertenecen y así mismo su tipo de negocio cuenta con una red comercial propia.

GRÁFICA 2. TIEMPO QUE LLEVA EN LA INDUSTRIA



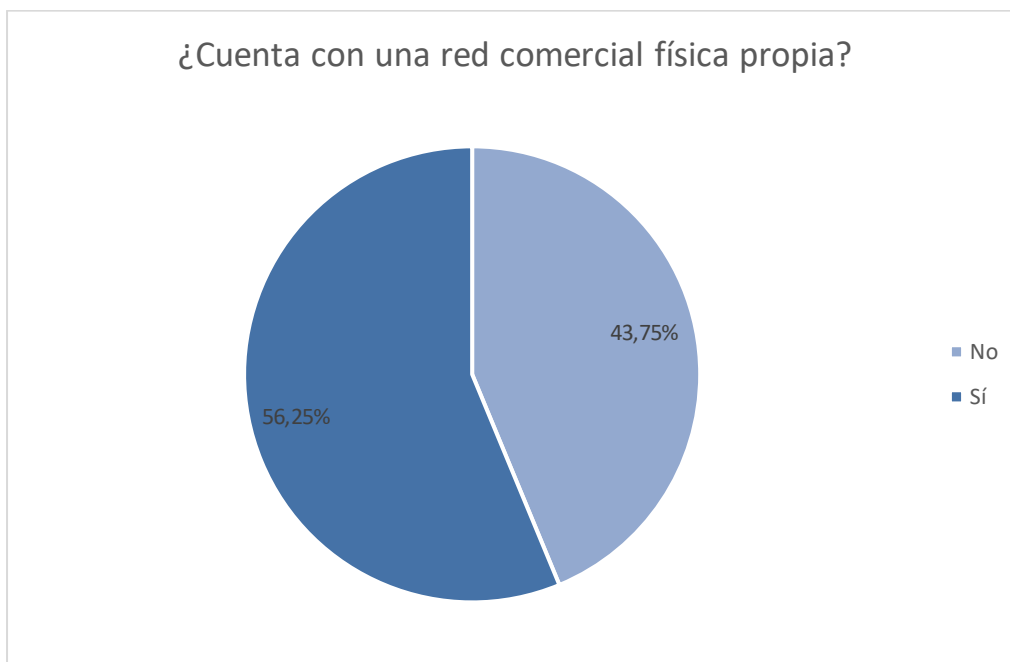
Fuente. Elaboración propia.

GRÁFICA 3. CATEGORÍA DE LA EMPRESA, DE LA QUE HACE PARTE O REPRESENTA EL ENCUESTADO



Fuente. Elaboración propia.

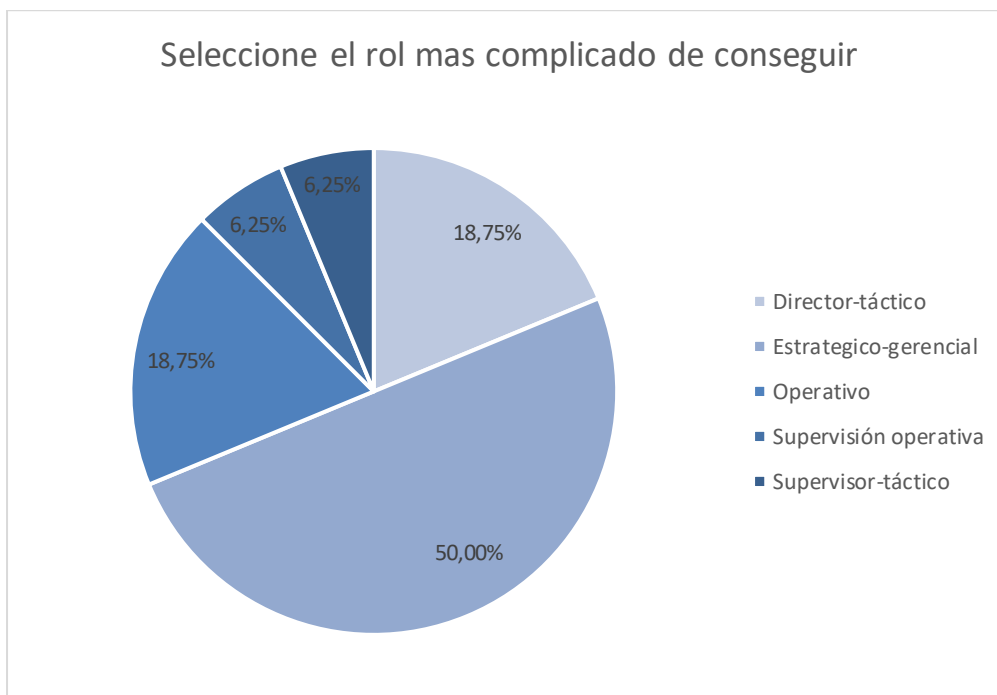
GRÁFICA 4. PORCENTAJE DE LA MUESTRA QUE SU MODELO DE NEGOCIO INCLUYE UNA RED PROPIA



Fuente. Elaboración propia.

En la gráfica siguiente, los encuestados tuvieron la oportunidad de seleccionar cuales son los roles más difíciles de conseguir:

ILUSTRACIÓN 13. ROLES MAS DIFICILES DE CONSEGUIR



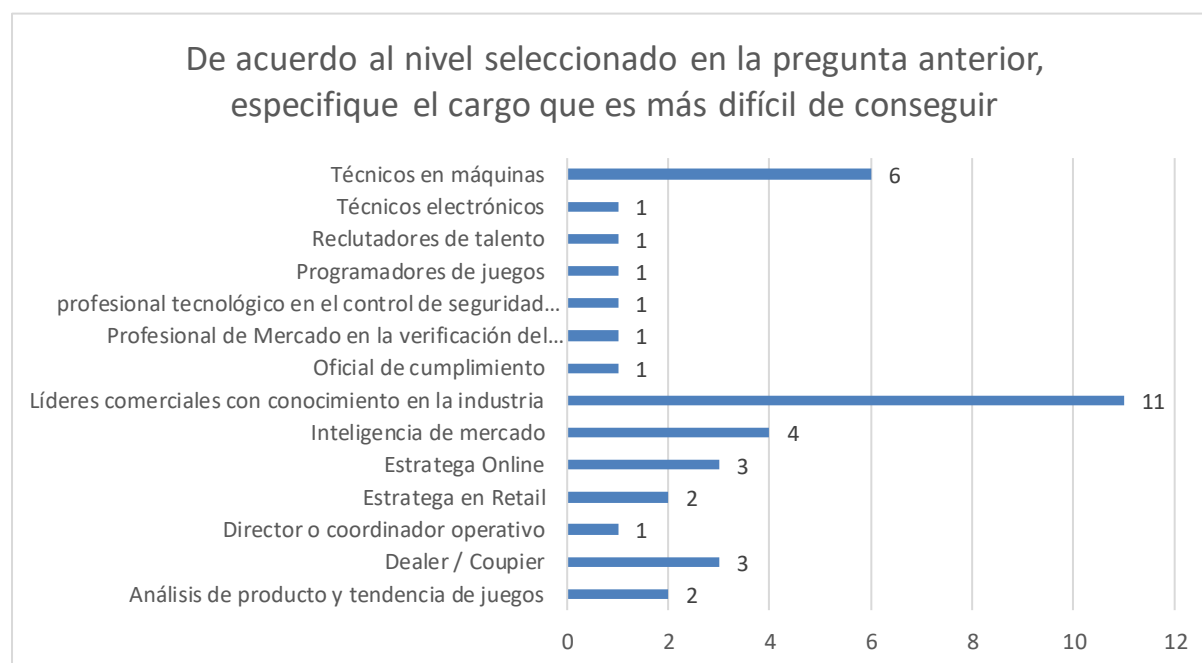
Fuente. Elaboración propia.

Para lo que mayoritariamente se resalta el rol estratégico gerencial, en capítulos previos se ha relacionado como la oferta de esta plaza suele solo cubrirse con la profundidad del conocimiento adquirido por la experiencia, y otras formaciones que suele adaptarse a esta industria.

Así mismo no es una cifra menor, como el rol operativo que exige una experticia mucho menor ocupa el 20%, esto se aduce que además de formar saberes también no es fácil la adaptación de una industria que tiene jornadas específicas, muy en relación con lo que es el entretenimiento y el ocio. El director táctico también tiene la misma participación, y este cargo es un rol que, a pesar de ser un mando medio, persiste con un compromiso operativo, así como la supervisión directiva (6,7%) y la supervisión táctica (6,7%). Estos roles en la industria son muy importantes que, a pesar de requerirse en menor cuantía, por el mismo efecto piramidal, generalmente son plazas ocupadas por el operativo que ha hecho carrera empíricamente.

Con mayor especificación se dicen los cargos que en la actualidad es de mayor requisición para los líderes de la industria, para esta respuesta se solicitó que el encuestado, pudiera responder hasta tres respuestas, esto a solicitud de algunos de ellos, y por ende la inclusión, dado que los requerimientos actuales, no daban para dar una sola respuesta.

GRÁFICA 5. LOS CARGOS QUE SE ESTAN REQUIRIENDO



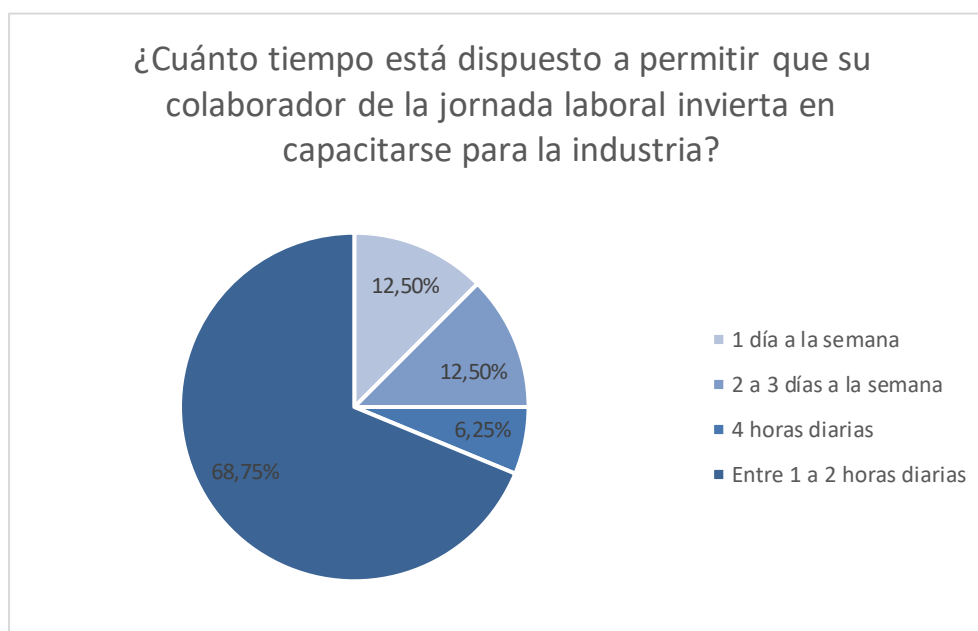
Fuente. Elaboración propia.

Esto permite identificar que los primeros cargos que se deben cubrir son: Líderes comerciales con conocimientos en Juegos de Azar, Técnicos de máquinas, inteligencia de mercado, Dealer y estrategia online. Esto indicaría que formaciones que cumplan con estos cargos, complementando con

la profundización de la industria, permitiría vinculaciones de cargos específicos, pero que proyectan una carrera en la industria entendiendo, que los selectos cargos de la pirámide organizacional, mandos medios y estratégicos son los roles más difíciles de reclutar.

De esta encuesta se permitió ver que los empresarios y líderes del sector, además de contemplar reclutar personal que llegue con el conocimiento o las habilidades, también está en disposición de permitir que sus equipos de trabajo actuales se formalicen, y profundicen sus saberes, en el siguiente resultado, todos están dispuestos a dar horas de la jornada laboral para tal fin, pero con profundo interés para el objeto de este modelo de negocio la indiscutible ganadora, es permitir que empleen un espacio diario de su jornada, en pequeñas fracciones pero recurrentes. El gran aporte se resume en que el 100% de los encuestados abalan la necesidad del gremio por contar con profesionales especializados en la industria.

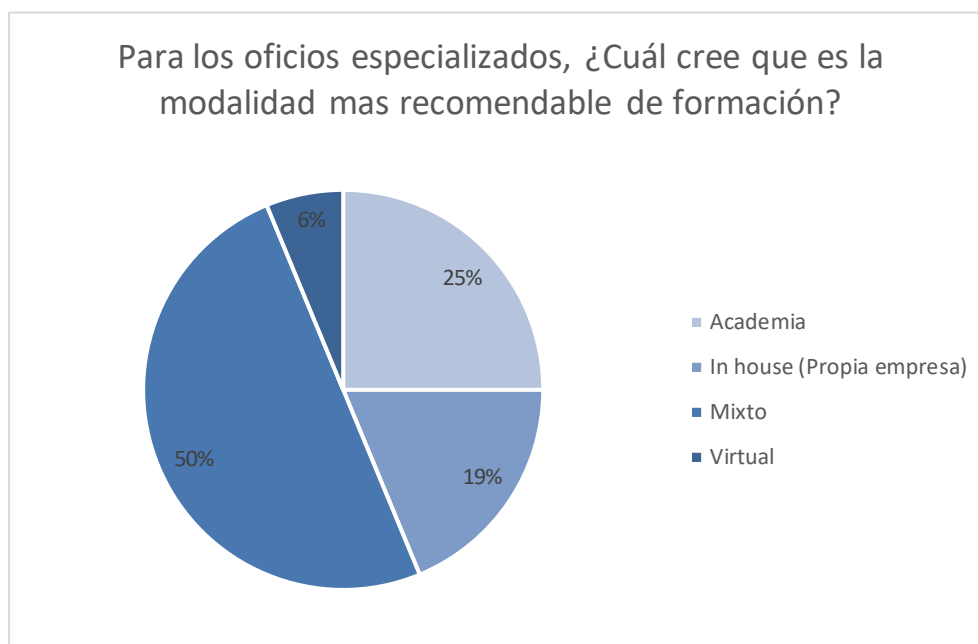
GRÁFICA 6. ESPACIO DISPONIBLE DESDE EL CONTRATANTE, EN LA JORNADA LABORAL DEL CONTRATADO CON FINES DE CAPACITACIÓN



Fuente. Elaboración propia.

Así mismo, para algunos programas de requerir jornadas profundas, suma un 25% tomar días completos de la semana. Aun así, lo que es para rescatar, es que, para lograr una oferta atractiva, para esos que ya se encuentran inmersos en la industria, y para que cuente con el respaldo de sus operadores, se debe plantear un modelo de estudio, que implique dedicación de varios días, con espacios cortos de aprendizaje.

El diseño de este modelo debe también tomar en cuenta el atributo visualizado en la gráfica siguiente:

GRÁFICA 7. MODALIDAD DE ESTUDIO

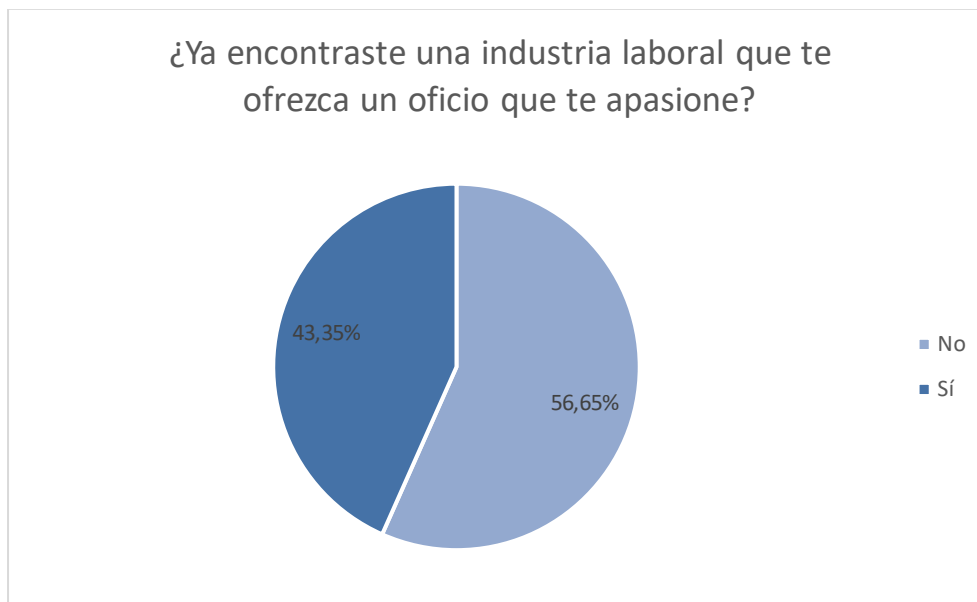
Fuente. Elaboración propia.

El trabajador estudiante, debe asistir a clases presenciales, y complementar jornada de aprendizaje desde su lugar de trabajo, esto además de permitir reducir tiempos de desplazamiento, da espacio para la aplicación de jornadas teórica prácticas. Y es de señalar que la modalidad de menor credibilidad es la que es 100% virtual.

Sin embargo, EJSA está contemplada no solo para formalizar el saber o profundizar el conocimiento de los industriales, o lo que ya se encuentren laborando en la industria. El modelo de negocio se plantea como la construcción formativa de las nuevas generaciones laborales de la industria, y conquistar el mercado juvenil para que decidan iniciar una carrera en esta industria. En la etapa inicial de este estudio, algunos vinculantes del sector entrevistados (ver anexo 4), afirmaban que temas como horarios, salarios y otras estigmatizaciones han hecho que las nuevas generaciones ya encuentren tan llamativa esta industria.

Por ello se realizó una encuesta a posibles usuarios, con el fin si contemplaban la opción de esta industria. Esto se puede ver con precisión en el punto: **Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes**, con precisión detalla lo preguntado y la población encuestada. De este ejercicio, se encuentran resultados interesantes:

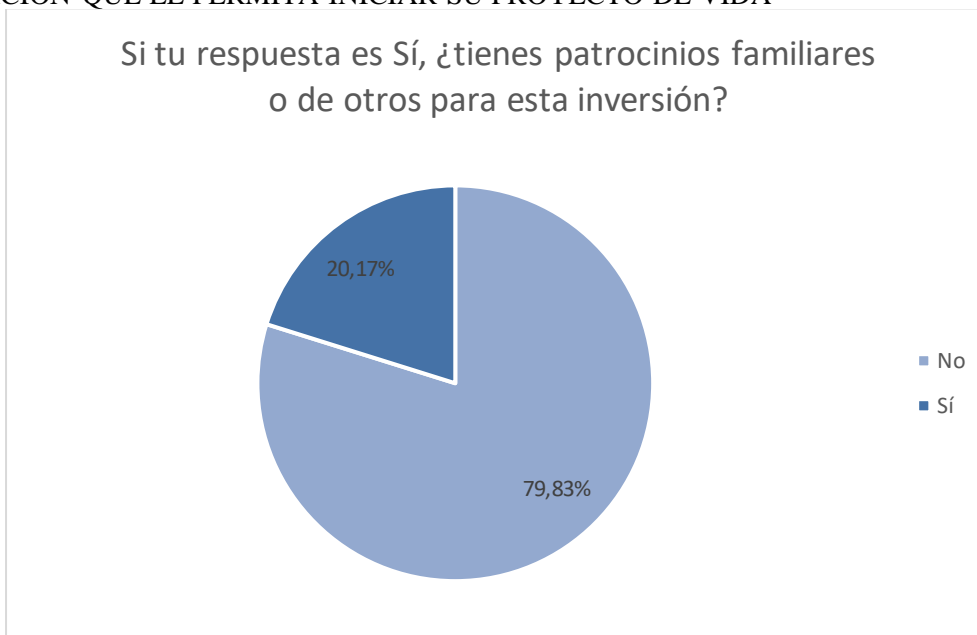
GRÁFICA 8. PORCENTAJE DE ENCUESTADOS QUE YA IDENTIFICARON UNA INDUSTRIA U OFICIO QUE LOS APASIONES



Fuente. Elaboración propia.

El no mayoritario, identifica que un 56,7% aún sigue buscando opciones, esto quiere decir que aún no han empezado su proyecto académico, o a pesar de estar en él, no lo tiene entusiasta a un proyecto futuro. La siguiente pregunta es también determinante para identificar porque sus estudios o proyecto académico aún se encuentra sin iniciar, aplazado, o a pesar de estar estudiante no ha podido dar un viraje:

GRÁFICA 9. PORCENTAJE DE AFIRMACIÓN PARA CONTAR CON PATROCINIOS PARA SU FORMACIÓN QUE LE PERMITA INICIAR SU PROYECTO DE VIDA

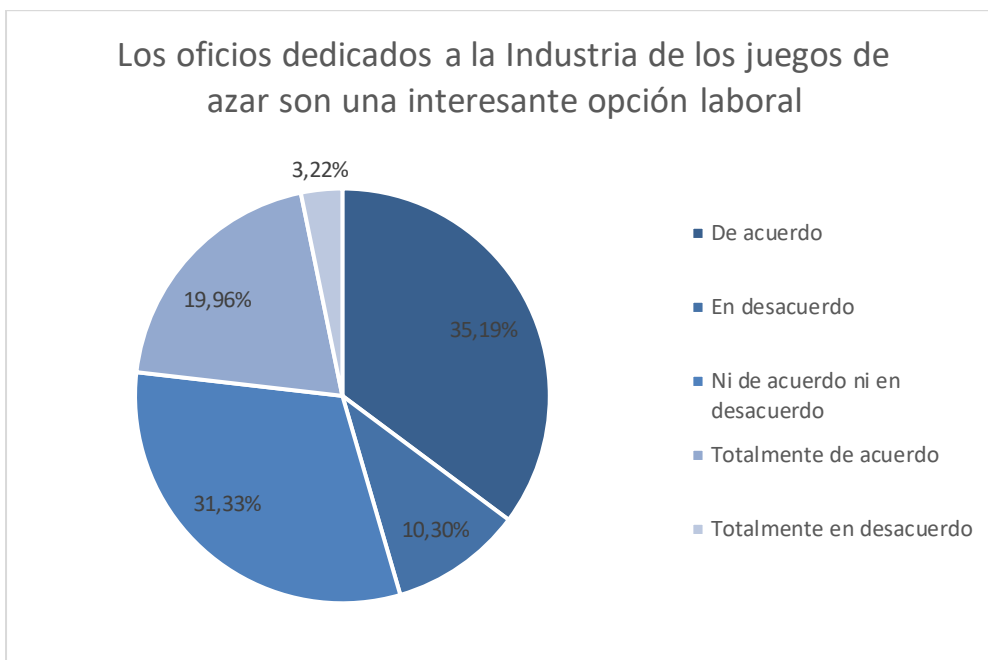


Fuente. Elaboración propia.

Tan solo un 21,1% afirma contar con estos patrocinios. Así que a la muestra de la población de jóvenes encuestados se le consulta por si les llamaría la atención tener un trabajo en la industria de los

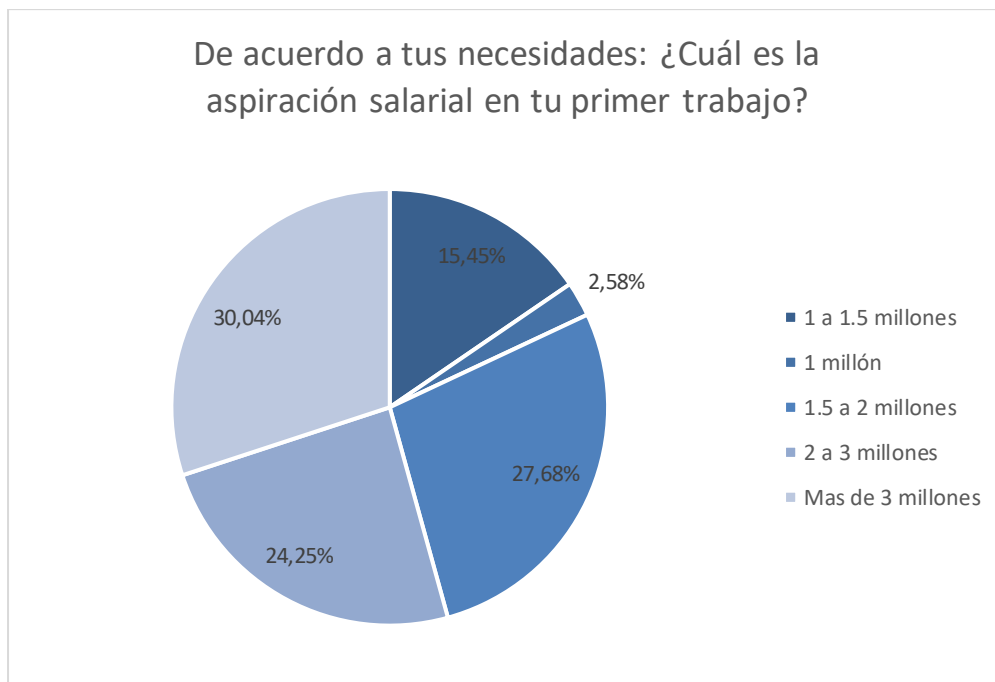
JSA y finalmente se le pregunta si se le patrocinara formarse en JSA, con el compromiso de laborar en esta industria, si le interesaría, el sí es respondido triplicando la respuesta del no.

GRÁFICA 10. PORCENTAJE DE ACEPTACIÓN DE ENCONTRAR INTERESANTE LOS OFICIOS DE LA INDUSTRIA DE LOS JSA



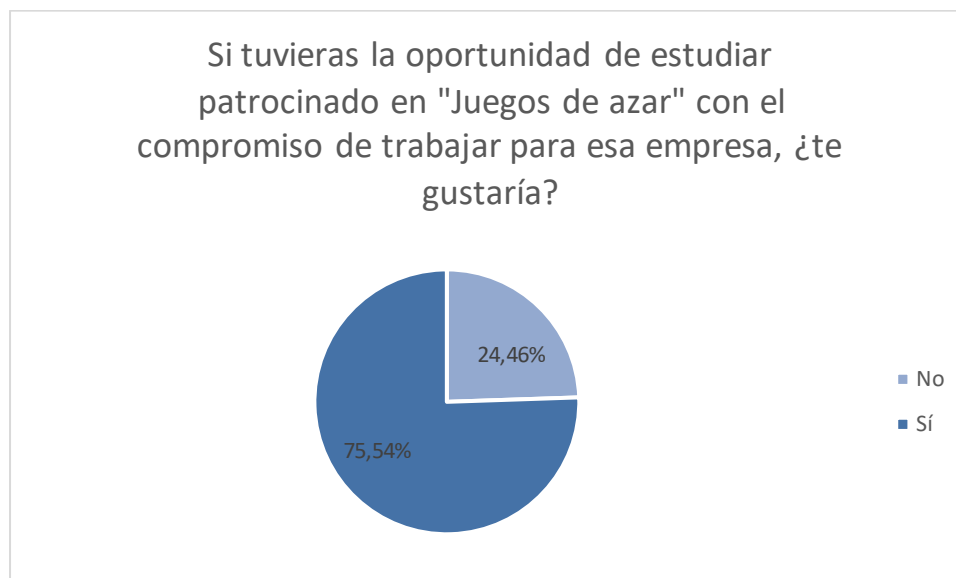
Fuente. Elaboración propia.

GRÁFICA 11. ASPIRACIÓN SALARIAL



Fuente. Elaboración propia.

GRÁFICA 12. PORCENTAJE DE ACEPTACIÓN DE ESTUDIAR PATROCINADO CON EL COMPROMISO DE LABORAR EN LA INDUSTRIA



Fuente. Elaboración propia.

Es concluyente, que los líderes de la industria ven con buen concepto una escuela dedicada a la formación de los oficios de la industria, y que están dispuestos a apoyar en tiempo y valores económicos a esos talentos, que crean en esta opción de formalización. Y así mismo es sumamente interesante, que así como hay una representación de jóvenes cercana al 75% interesados en formarse, el 100% de los empresarios ven viable un modelo de contratación que incluya patrocinar la formación.

Esto lo que implica que, así como habría la opción de que el empresario estuviera interesado en permitir que personal ya activo en la industria se especializara, o acreditara sus oficios, también hay una representación mucho más amplia de un mercado cautivo de jóvenes que aún no han acertado o iniciado su etapa académica con fines que lo visualice como un proyecto de vida. Y el empresario si contempla esta opción de reclutamiento para sus nuevas plazas laborales.

5.2.3. Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado

El cálculo de la demanda potencial se realizará tomando tres datos base. El primero es el crecimiento interanual que fue reportado en el crecimiento de la industria de JSA, la mitad de este crecimiento será tomado para la empresa para tener una aspiración conservadora. Como se detalló en el punto 4.1.4. tamaño del mercado, el crecimiento interanual promedio en los JSA de 10%, en las diferentes modalidades de juegos con apuesta.

El segundo dato basado en los cargos de interés reportados en las encuestas que serán la primera línea de portafolio de los cargos reportados por los líderes de los JSA, que son los oficios de mayor dificultad en conseguir. Entendiendo que las organizaciones son bajo una estructura piramidal,

de acuerdo con el rol, mayor cantidad de cargos serán requeridos en la medida que el cargo sea más operativo.

Y el tercer dato, se tomará como base la aceptación o interés que proyectaron los usuarios de aceptación de incursionar a la industria de los JSA.

Para ello se tienen dos insumos, inicialmente en la actualidad la cantidad de jóvenes que se inclinan por la categoría del entretenimiento; referente a este dato, de acuerdo con el DANE, la participación de jóvenes que se han visto vinculantes a la categoría laboral de actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios es cercana al 8%. Esto acota la masa poblacional a 68.757, una cifra aproximada entendiendo que es construida desde los análisis de tendencia por el DANE en censos realizados (Oviedo, 2021). El segundo insumo, es tomado de la base de la muestra encuestada de posibles usuarios, que permiten acotar si los usuarios están interesados en una formación en JSA. En la tabla siguiente se acotan los parámetros evidenciados.

TABLA 9. MERCADO CAUTIVO PARA INGRESAR A ESTUDIAR EN FORMACIONES DE JSA EN COLOMBIA

	SI	NO
INTERESADOS EN PARTICIPAR LABORALMENTE EN LA INDUSTRIA DE LOS JSA	55,1%	13,5%
INTERESADOS EN CAPACITARSE EN JSA CON PATROCINIO	75,5%	24,5%
UN OFICIO QUE APASIONE	43,3%	56,7%
CUENTAS CON RECURSOS PARA ESTUDIAR	21,2%	78,8%

Fuente. Elaboración propia.

El informe detallado de los resultados de los usuarios se encuentra en el ANEXO 5 - Informe a encuesta de posibles usuarios 16-30 años. Pero esto permite evidenciar, que así como los empresarios, están dispuestos a sus rubros de gastos en capacitación, dedicarlos a personas que se vinculen a la industria, y encontrando que hay una población dispuesta a capacitarse bajo el modelo de patrocinio. Entendiendo que se entrevistó una muestra representativa de jóvenes, son dos insumos que permiten identificar una tendencia, jóvenes activos que se cautivan por la industria del ocio y el entretenimiento, y que en la medida que el gambling sea más visible, y que además exista una oferta formativa para esta industria, es viable conquistar talentos para las nuevas generaciones laborales que la industria requiere.

Así con las cifras de aceptación presentadas de ambos grupos de interés, consumidores y usuarios, el modelo se plantea que inicialmente con la apertura de los primeros cursos identificados, que tienen mayor demanda entre los empresarios, y se aplicará un crecimiento interanual de acuerdo de alumnos nuevos, en la misma línea del crecimiento de los JSA, según el análisis planteado.

Así que EJSa, de una forma conservadora ve viable conquistar los alumnos para iniciar cada nivel de curso, con un crecimiento interanual del 5%, en su primer año hasta progresivamente alcanzar el 10% (crecimiento de los JSA). Planteado del siguiente modo:

TABLA 10. MERCADO CAUTIVO PARA INGRESAR A ESTUDIAR EN FORMACIONES DE JSA EN COLOMBIA

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Liderazgo Comercial con énfasis en JSA (2 años)	25	26	28	30	33
Técnicos Electrónicos con énfasis en Tecnología para JSA 2 años	50	53	56	60	66
Inteligencia de Mercado aplicada al Gambling 1 año	25	26	28	30	33
Dealer (curso semestral)	50	53	56	60	66
Estratega del Gambling con énfasis en el canal On line (curso semestral)	50	53	56	60	66
TOTAL ALUMNOS NUEVOS/AÑO	200	210	224	242	266
TOTAL ALUMNOS	200	285	303	326	357

Fuente. Elaboración propia.

Se precisa alumnos nuevos, dado que, en la construcción de cada programa, pueden existir programas de más de un año, como también la fidelización del estudiante, en que continúe profundizando sus saberes, y opte por complementar con otra formación.

5.2.4. Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto

El modelo de ingresos de la Escuela para oficios de la industria de los JSA basará su estrategia en cuatro pasos:

PASO 1: OFERTA ACADÉMICA

- Ofertar programas de formación que cumplan con la expectativa de cubrir los requerimientos de los oficios que más se encuentren demandados en la industria.
- En la medida que se vaya posicionando la escuela se seguirán realizando este tipo de indagaciones, para ir generando programas que cumplan con las necesidades del momento.
- Los programas siempre tendrán formación en habilidades específicas, y habilidades blandas y transversales, para que estos empleados marquen la diferencia laboral y tengan una proyección a un Plan carrera dentro de la organización

En la siguiente ilustración, se logra visualizar los oficios que más están siendo solicitados, así que los programas a iniciar serán:

ILUSTRACIÓN 14. OFERTA ACADÉMICA PARA INICIAR

	Cargo	Nombre de la formación	Rol de base	Proyección del rol
1	Líderes comerciales con conocimiento en la industria	Liderazgo Comercial con énfasis en JSA	director-táctico	Estratégico-Gerencial
2	Técnicos electrónicos	Técnicos Electrónicos con énfasis en Tecnología para JSA	Operativo	Supervisor operativo
3	Inteligencia de Mercado	Inteligencia de Mercado aplicada al Gambling	Supervisor táctico	Supervisor y director tácticos
4	Dealer	Dealer	Operativo	Supervisor operativo
5	Estratega del Gambling Online	Estratega del Gambling con énfasis en el canal On line	Supervisor táctico	director-táctico

Fuente. Elaboración propia.

PASO 2: CONQUISTA DE USUARIOS

- Alianzas para la etapa productiva. Los estudiantes visualizarán las opciones de poder culminar sus estudios practicando y devengando en instalaciones productivas
- Casino Escuela, la instalación académica contará con un modelo práctico académico, en el que podrán participar los usuarios, y convivir con clientes, simulando un ejercicio comercial, los clientes podrán participar de estas jornadas comerciales con transacciones diferentes a las apuestas y premios en efectivo para estar acorde a las regulaciones de Coljuegos.
- Alianzas con patrocinadores. El 75,5% de los posibles usuarios encuestados dicen están interesados en estudiar oficios de la industria de contar con un patrocinio, el 100% de los líderes de los JSA, encuentran esta opción viable.
- Comunicación permanente en redes sociales, que permita posicionar la marca y ayude a divulgar la industria y oficios en los que es posible prepararse

PASO 3: CREDIBILIDAD EN LA ESCUELA

- Para fortalecer la formación académica, será incluida la investigación aplicada con casos de estudio reales, así que se generarán las alianzas pertinentes para que los estudiantes puedan resolver casos empresariales, planteando soluciones que contarán con el respaldo

del equipo de profesionales de la escuela pero que no tendrán costo para el empresariado, penetrando así la industria y formando no solo conocimiento sino también liderazgo en los estudiantes con habilidades resolutivas.

- Alianzas con universidades de tradición, y las unidades de formación de la caja de compensación, esto permitirá dar proyección profesional a los estudiantes, y motivar a que empleados actuales del sector, visualicen la formalización de sus saberes.
- Mejorar la escala salarial del primer trabajo. Los posibles usuarios al encontrar mejores retribuciones salariales al ingresar a su primer trabajo, les generará confianza el prepararse ya que va a ser un diferencial en la industria de los JSA.

PASO 4: LA CONQUISTA DEL PROFESORADO

- La transmisión del conocimiento será respaldada con hojas de vida de la industria, que la escuela invertirá tiempo y recursos para formar las competencias pedagógicas
- Se incluirán profesores de pregrados de tradición que contarán con habilidades de transmitir habilidades blandas y transversales, y que respaldarán la promesa de valor de ofertar trabajadores integrales y con proyección laboral y de crecimiento dentro de la organización.
- El rector será un hábil pedagogo con experticia en direcciones de programas y fortaleza académica

5.2.5. Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado

Para este caso se utiliza la herramienta MATRIZ DOFA, que permite cruzar las Debilidades, Oportunidades, fortalezas y Amenazas de la propuesta que permite concluir y obtener algunos planteamientos:

TABLA 11. MATRIZ DOFA

<p>ANÁLISIS DOFA</p> <p>Creación de una empresa dedicada a la formación laboral para la Industria de los JSA</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> En la actualidad no hay una oferta académica o formativa similar. No hay programas académicos profesionales, técnicos o tecnológicos inscritos en el ministerio de educación Existen sedes operativas y estratégicas de los operadores en todo el territorio nacional, Coljuegos reporta para 2023, para su primer trimestre un promedio de 3.462 establecimientos de comercio autorizados para JSA en el territorio nacional, frente a 3026, del año anterior, para el mismo periodo, mostrando un crecimiento del 15% . el crecimiento también se denota en las cifras que expone Coljuegos, para marzo 2023 fue de 330 mil millones, frente a 266 mil millones para el mismo periodo de 2022, un crecimiento cercano al 24%, casi 10 puntos encima del IPC para el 2023 (13,51%). La industria recientemente ha conquistado el mercado juvenil con las apuestas deportivas, hay tendencia de consumo en el tiempo. La tecnología es hoy uno de los principales recursos de la operación en sus diferentes modalidades por lo que las nuevas generaciones pueden encontrar oficios que llamen su atención. Colombia posee una de las industrias más reguladas en todo LATAM, lo que la hace pionera en sus operaciones. Los JSA son un monopolio de COLJUEGOS, que genera concesiones y mantiene realizando cambios en su regulación, de manera constante y son de obligatoriedad cumplimiento. La educación siempre es una política de apoyo en todos los gobiernos. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> Los operadores han ido creando sus propias academias formadoras, lo que puede desestimar el mercado potencial. No hay sedes físicas que permita alcance a todo el territorio nacional. El costo de vida, diezma el poder adquisitivo lo que puede impactar en los resultados operativos de la industria. Los operadores han estado enseñados a liderar la estrategia por ello es importante que ellos también se adapten a que trabajadores formados estarán preparados para liderar y decidir. La industria tiene detractores, al ser catalogada los JSA un vicio. Solo hasta ahora Coljuegos se encuentra en mesas de trabajo para regular el Juego Responsable. El ambiente reformatorio por el que actualmente pasa la legislación colombiana tiene, a los inversionistas en un momento de expectación y en espera de nueva toma de decisiones, como crecimiento o aumento de inversión. 2023 es un año de recesión económica por factores internos de la nación y externos a nivel internacional.
<p>FORTALEZAS (Factores claves de éxito)</p> <ol style="list-style-type: none"> Es una oferta nueva para el mercado colombiano. Sus proponentes tienen experiencia en formación, formación corporativa específica y en la industria de JSA. Se tienen contactos empresariales del gremio, de gerentes y líderes en las áreas de Talento Humano. Se tienen contactos con las asociaciones y agremiaciones del sector. Se propone un modelo de negocio que permite ser aplicado para un nicho B2C y B2. Se cuenta con formadores expertos para los contenidos transversales. Se ha integrado a expertos de la industria, en diferentes campos como el tecnológico, mercadólogos y conocedores de producto. Se cuenta con un espacio físico idóneo para el aprendizaje y la interacción académica. Se cuenta con material didáctico donado por los proveedores de la industria en sus más recientes versiones para el aprendizaje práctico. Es un modelo negocio que en el mediano plazo ha alcanzado su punto de equilibrio operativo. 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> Los contactos comerciales son invitados a participar en la información particular de los requerimientos y necesidades de la industria, los contenidos programáticos serán asertivos y el empresariado conocerá de nosotros. Se harán invitaciones especiales a empresarios que quieran participar en casos de estudios o charlas, esto dará empoderamiento a los industriales, y credibilidad a los formados. Se darán algunas becas y subsidios por medio de icetex, alcaldías y entidades gubernamentales para estar en el visor del ministerio de educación y facilitar las aprobaciones. Alianzas con creadores de contenidos académicos, que brindan respaldo a la institución. Se negoció un precio interesante con los proveedores de la industria, y se contó con muchas donaciones, que para ellos es mostrar su marca para los nuevos gestores, quienes en algún momento se podrán decidir por ellos, y la industria tiene mejor eficiencia en su modelo de negocio. Se ofertarán cursos cortos y seminarios que permitirán actualizaciones de las nuevas regulaciones, y formaciones específicas. 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> Frente a los programas que los empresarios han creado sus propias academias, se tendrán expertos de renombre del sector, para que a pesar del poco tiempo en el mercado, los empresarios tengan confianza de estos programas. Para el mercado B2B se propondrá la modalidad de que se capacitará personal, que ellos recluten para capacitación, y se individualizará los precios, de acuerdo a las necesidades y tiempos estimados, esto para los empresarios que prefieren el personal que ellos mismos reclutan. En momentos de crisis económica, el soporte estratégico y talento humano comprometido potenciará mejor la transformación de una organización, este argumento se dará como propuesta de valor en el mercado B2B. Se propondrán trabajos de grado, tipo practica y tipo asesoría sin costo, para que el empresariado vaya conociendo la recepción de información y aportes de personal formado.
<p>DEBILIDADES (Factores clave de impacto)</p> <ol style="list-style-type: none"> La infraestructura está en un primer proceso de inversión lo que no la hace imponente frente a otras instituciones académicas. Los programas académicos aún se encuentran en proceso de aval por el ministerio de educación. Se encuentra en proceso el aval del SENA para que sean incluidos estos practicantes como aprendices. Es muy limitado el presupuesto para inversión publicitaria en canales masivos. El presupuesto para los formadores es pago por hora, lo que no se hace competitivo para que los expertos de la industria lo vean como una opción laboral, y por ahora lo sostienen como ingresos complementarios. Los montos salariales hacen que aún no se haya podido conquistar algunos expertos del sector, que tienen que mantener sus trabajos habituales y estos por algunas cláusulas no se les permite la transmisión de conocimiento para otras instituciones. Poco tiempo formando lo que aún no hay un respaldo generacional de cohortes que den renombre a la institución, y no aporta credibilidad. Recursos físicos, humanos y financieros limitados. No se ha recuperado la inversión. 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> Se participará de la mayoría de ferias con enfoque académico que permita dar divulgación de la institución y tener inscritos a bajos costos, para conquistar el mercado B2C. Para conquistar el mercado B2C, se participará de los portafolios de cooperativas y cajas de compensación en la oferta académica, brindando beneficios para sus hijos en descuentos. Se realizará una conquista cruzada de mercados B2C Y B2B, en redes sociales, con gran presencia en linkedin, donde se incluirán videos de los logros de la industria y la importancia y proyección que tiene, así el empresariado se involucrará y quienes están pensando en estudiar o aprender un oficio, empezarán a tenerlo en su radar. para neutralizar la ausencia de grandes infraestructuras, se contará con importantes instituciones académicas que suelen prestar o reservar sus instalaciones para congresos con fines de aprendizaje sobre la industria, algunos de los ponentes serán de la academia, otros del empresariado, Coljuegos y agremiaciones, esto invitará a que los académicos tengan presente esta nueva industria, el empresariado, y el mercado B2C que ya se encuentra laborando en la industria. La institución será pionera activista en el Juego Responsable e incluirá este contenido de manera transversal en todos sus programas. Dará credibilidad a los escépticos de la industria al ministerio de educación y será la mejor herramienta de sostenibilidad. 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> Se construyen material didáctico virtual y digital de apoyo de gran calidad que neutralice la ausencia de grandes edificios. Se incluirán cápsulas formativas de charlas de empresarios como caso de estudio que se formalizarán como parte del contenido institucional. Para mejorar los presupuestos de pago por hora, se generarán unos indicadores, para clases magistrales que permitan un mayor volumen de alumnos de diferentes periodos académicos, y permita mejorar el valor hora catedra. Es usual que las empresas que tienen sus propias academias son los que tienen exclusividad en algunos de sus líderes, para ello en el mercado B2B, se les ofrecerá que su profesional dictará para quienes serán sus próximos trabajadores, pero tendrán la ventaja que su profesional no restará tiempo de dedicación a su labor primaria, dado que este será otro compromiso laboral que se programará en tiempos que no crucen su agenda. Además de facilitar espacios y recursos ambientados para la educación.

Fuente. Elaboración propia.

- La mejor oportunidad se plantea es que en la actualidad no hay una organización colombiana que esté dedicada a ofertar programas académicos o formativos similares, planteado como un modelo de negocio, y que, a pesar de ello, si existe la necesidad, como es sustentado en el anexo 4 y las entrevistas de profundidad realizadas Anexo 6.
- El crecimiento de este modelo de negocio se sustenta en la medida que la industria de los JSA se encuentre en crecimiento, un buen indicador de ello es que iniciando este estudio Coljuegos reportaba para 2023, para su primer trimestres un promedio de 3.462 establecimientos de comercio autorizados para JSA en el territorio nacional, frente a 3026, del año anterior, para el mismo periodo, mostrando un crecimiento del 15%, iniciando 2024, Coljuegos notifica haber tener más de 3.500 establecimientos de comercio Coljuegos (2024), lo que evidencia como es una industria en alza, a pesar de la ausencia de su profesionalismo.
- Hay una oportunidad interesante en cuanto la formación, la penetración a la academia y la investigación fortalece la industria tal como se presenta en el estado del arte de este estudio, y en el estudio de sector, que estos modelos ya han sido abordados en otros países.
- Es un riesgo que, durante tantos años, el empresariado ha ido creciendo en esta industria con sus propias habilidades y la transmisión de su conocimiento, y empezar a considerar que parte de sus decisiones y estrategias sean respaldadas por este personal formado en academia y no en la trayectoria del oficio.
- Dado que la industria de los JSA cuenta con algunos paradigmas sociales es importante penetrar los conceptos sociales, para que sea avalado desde la academia la formación en estos saberes, así como en su momento han sido profesionalizadas industrias como el petróleo, bebidas y alimentos y otras que en varios momentos sociales han tenido la mira social.
- El mayor respaldo y credibilidad que podrá tener la Escuela dedicada a los oficios delos JSA, es sacar profesionales con conocimiento idóneo y que aporte a la industria, por ello la importancia de tener desde la matriz del ejercicio inicial maestros que puedan avalar el saber y compartir experiencia, es como los dueños de este estudio, consideran que el gran reto es conseguir unos números interesantes de usuarios y clientes (consumidores finales), que permitan ofertar atractivos pagos en horas catedra para que se pueda contar con una red de expertos en el oficio, y así promover graduados con el conocimiento idóneo.
- Las comunicaciones de los usuarios proyectados actualmente son muy digitales y de redes sociales, los algoritmos de las principales redes como Instagram y Facebook bloquean algunos contenidos como términos o palabras directas de la industria de JSA, es un reto, presentar contenidos que se asocien a la actividad pero que permitan visualizar el objeto principal que será la divulgación de la academia.

6. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO

6.1. Objetivos mercadológicos

Entendiendo que EJSA, es una Escuela de formación para el trabajo y desarrollo laboral dedicado mayoritariamente para la industria de los JSA, es un modelo de organización, que actualmente a la fecha no ha sido considerada un negocio en Colombia, cumpliendo con estándares académicos y respalde la capacitación con una formación integral, es así como se plantearon los siguientes objetivos específicos:

1. Crear una presentación de la industria de los JSA en proyección, estabilidad y aportes a la sociedad, para cautivar usuarios que se interesen en iniciar una profesión en la industria.
2. Presentar la oferta académica a los empresarios de la industria, y sus contenidos programáticos para que se interesen en patrocinar formaciones en esta institución y así proyecten sus nuevas generaciones laborales.
3. Crear una imagen sostenible en el tiempo que permita el ingreso de 200 usuarios el primer año, y con una proyección a 5 años de tener 266 nuevos usuarios por año.
4. Satisfacer clientes con profesionales integrales, para que los actuales trabajadores de la industria consideren esta institución como una opción para certificar sus saberes y su proyección profesional

6.2. La estrategia de mercadeo

La estrategia de mercadeo se describe de manera más detallada en el numeral 6.8, pero acá brevemente se describe en cuatro pasos, en lineamiento a los objetivos trazados, la cual será definida como el póker de Aces:

- AS DE CORAZÓN: Modelar una industria contribuyente a la solidificación de la sociedad, y estabilidad económica de un país, romper paradigmas y hacer querer la industria, lograr que usuarios académicos la consideren una opción de vida, y que sus familias la respalden.
- AS DE TRÉBOL: Involucrar a los empresarios de la industria y sus agremiaciones, como semilleros de nuevas generaciones profesionalizadas en la industria y con formación integral, brindando oportunidades de apoyos académicos y primera experiencia.
- AS DE PICAS: Una oferta que combine la etapa lectiva con una etapa productiva, conocimiento fortalecido aplicado. Formación con promesa laboral.

- **AS DE DIAMANTES:** Recompensas y premios es la promesa de entretenimiento de la industria, la cual será transmitida al ejercicio laboral estudia y aprenderás, aprende y te formarás, fórmate y practicarás, practica y tendrás un mundo para laborar, labora y te proyectarás y si te proyectas todos tus sueños podrás alcanzar.

6.3. Estrategias de producto y servicio

De acuerdo con los autores Ferrell, Hartline, & Lucas (2012, p. 192), se parte de la premisa que la mejor estrategia, es realizar el diseño de un producto académico que satisfaga las necesidades del Gambling colombiano, y que cumpla con la expectativa de sus consumidores.

Así mismo, al tener los atributos de intangibilidad, producción y consumo simultáneo, dificultad en la estandarización y el relacionamiento con el consumidor y usuario, se entiende que los programas académicos, tienen el comportamiento de un servicio, y de este modo se propone una estrategia denominada GANA GOL: UNA APUESTA PARA OBTENER UN SERVICIO DE ORO, que se planificará con el detalle de los siguientes atributos:

- **Intangibilidad:** La credibilidad es a base de la promesa de valor, dado que los resultados se pueden conocer después de consumido, y colocando al usuario/estudiante ya como trabajador.
- **Producción y consumo simultáneo:** En la medida que se produce, simultáneamente será recibido por sus usuarios/estudiantes, de modo que el ejercicio estará concentrado en la calidad de transmisión de conocimiento, el equipo humano es la principal estrategia, tanto en las labores administrativas vinculantes con consumidores y usuarios, tanto con el profesorado en el momento de la entrega del servicio.
- **Estandarización:** Aunque es una labor difícil estandarizar los ejercicios, la elaboración de los contenidos programáticos bien estructurados (Ver numeral siguiente: punto Ficha técnica del producto o servicio), y la estabilidad de los profesorados, lo cual permitirá, cumplir de manera constante con la promesa de valor ofertada. Es lo que permite la entrega de un servicio consistente.
- **Relaciones constantes con el Gremio:** Como se expone en los puntos siguientes de este mismo numeral: Estrategias de comunicación y promoción, y Estrategias de fuerza de ventas, se detalla como las Relaciones Públicas permitirán mantener la actualización requerida de los programas, establecer las conversaciones necesarias para fortalecer la etapa practica de los usuarios/estudiantes, retroalimentaciones necesarias, para el proceso, estudiantes y profesorado. Así mismo se identificarán los momentos que permitirán el lanzamiento de nuevos contenidos programáticos y el sostenimiento de los ciclos productivos de los programas actuales.

ILUSTRACIÓN 15. GANA GOL: ESTRATEGIA DE PRODUCTO



La estrategia propone la misión de un gol, asociada a los deportes, producto principal de los juegos operados por internet, el fondo verde representa un terreno de fútbol, y a su vez asocia una pizarra que es canal de comunicación para representar la estrategia táctica deportiva, y la representación del espacio académico. Lo anterior es de comunicación interna para el equipo de Alta dirección y personal comercial de EJSA.

6.4. Estrategias de distribución

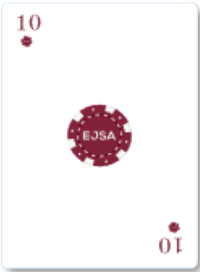

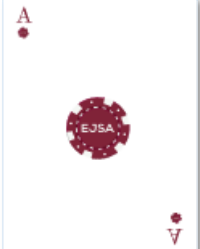


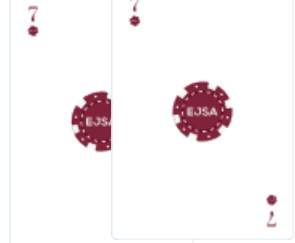
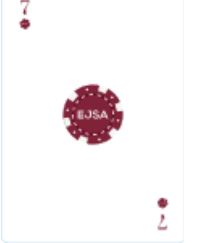
Toda entidad que comercialice directamente con los consumidores finales, independientemente de que sea un fabricante, mayorista o minorista, se embarca en la esfera de la distribución minorista. La manera y el contexto en que se ofrezcan los bienes o servicios ya sea en interacciones presenciales, a través de correspondencia, vía telefónica, mediante máquinas expendedoras o por plataformas en línea, así como el lugar de la transacción, ya sea en una tienda física, en la vía pública o en el domicilio del consumidor, no constituyen restricciones significativas (Kotler & Keller, 2012).

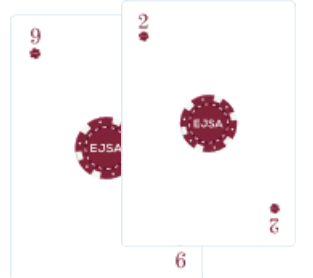

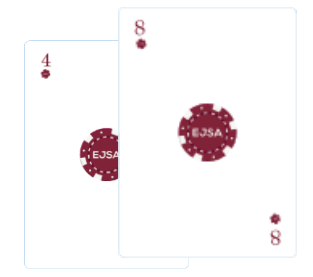

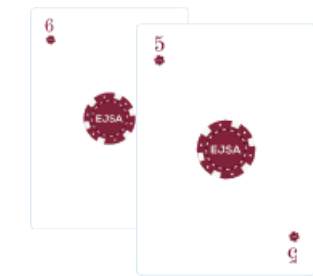

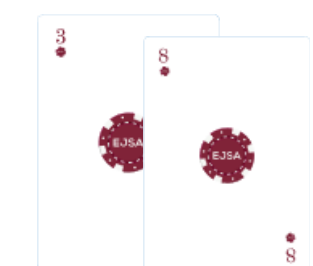

En línea con lo anterior EJSA, propone una línea de distribución en un mercado B2B, asociada a un mercado minorista, donde hay un usuario que recibe el servicio ofertado, y un consumidor que resulta el beneficiario final del servicio entregado. Es así como la estrategia de distribución se denomina BLACK JACK, donde 21 es el escenario ideal, suministrar el personal correcto, para las plazas precisas, en el momento adecuado, bajo la promesa de valor ofertada.

De acuerdo con los autores Ferrell, Hartline, & Lucas (2012, p. 263-286), resalta la estrategia de distribución, como esa importancia de generar esa integración entre el canal de comunicación planteado (ver Estrategias de comunicación y promoción en este mismo numeral), y el modo en que se logra que el servicio ofertado, llegue al consumidor final, tomando en cuenta la cadena de suministro, hasta la entrega final. Así como se explica en el punto anterior Estrategia de Producto y Servicio, la importancia de la entrega de un servicio, inicia, desde el mismo momento de la comunicación, dado que en los productos, temas como empaques, etiquetas, anaqueles permiten al consumidor final, toma de decisiones más informadas, con tiempos comparativos e inclusive devoluciones previas a la apertura del producto, situaciones que no permite el servicio, y por ello la importancia de integrar, el canal de comunicación, con la cadena de suministro y la distribución (que en este caso hace referencia a la entrega final de la promesa de valor ofertada).

Así Black Jack es una estrategia abordada inicialmente, entre las posibles combinaciones de la etapa consultiva del servicio (usuario o consumidor), tomando cada persona que se vincula en la cadena de suministro, como es descrito en el numeral Estructura Jurídica y Tipo de sociedad (Ver punto Estructura Organizacional), dado que desde ese instante comienza el proceso de la entrega del servicio, los partícipes en la cadena de suministro, y el modo en cómo se integran en la distribución que de acuerdo Ferrell, Hartline, & Lucas (2012, p. 272), mediante algunos de estos tres factores: Conectividad, Comunidad, o Colaboración; que funciona en diferentes vías entre los grupos de interés, hasta el suministro del servicio.

TABLA 12. BLACK JACK: CADENA DE SUMINISTRO

ACERCAMIENTO	COMUNICACIÓN DIRECTA	COMUNICACIÓN Y CANAL DE VENTA	MODELO DE DISTRIBUCIÓN	INTEGRACIÓN DEL CANAL
		La Fuerza de venta y el equipo administrativo, responden en línea la solicitud consultiva de usuarios y clientes	Distribución intensiva, respondiendo a canales masivos	Conectividad: mediante comunicación en tiempo real, y haciendo uso de la tecnología que permita suministrar el servicio demandado oportunamente
		El profesorado responde a necesidades puntuales de clientes, con su participación en la calidad del programa y la entrega del servicio	Distribución exclusiva, respondiendo mediante canales directos, satisfaciendo la necesidad de clientes actuales	Colaborativo: los participantes del suministro promueven el beneficio compartido, tanto para proveedor, usuario y cliente
		Relacionamiento con el sector de JSA, que presenta a EJSA con el gremio, así como los modelos de prácticas y patrocinios	Distribución selectiva, atiende radios de influencia, que permiten mayor alcance y efectividad, mediante canales directos plurales o individuales	Comunidad: la disposición de trabajar en conjunto en aras de alcanzar la misión y visión y comprometiéndose con las metas y objetivos de los clientes
		El empresariado llega a EJSA, planteando sus necesidades, y EJSA solucionándolas	Distribución exclusiva, respondiendo mediante canales directos	Comunidad: la disposición de trabajar en conjunto en aras de alcanzar la misión y visión y comprometiéndose con las metas y objetivos de los clientes
		El alumno después de egresado es EJSA, como resultado final del servicio, y aporta de forma constructiva a la mejora del servicio	Distribución exclusiva, respondiendo mediante canales directos	Colaborativo: los participantes del suministro promueven el beneficio compartido, tanto para proveedor, usuario y cliente

ACERCAMIENTO	COMUNICACIÓN DIRECTA	COMUNICACIÓN Y CANAL DE VENTA	MODELO DE DISTRIBUCIÓN	INTEGRACIÓN DEL CANAL
		El empresariado llega a EJSA, con personal propio o reclutado, que mediante relacionamiento, y decide que reciban la formación	Distribución exclusiva, respondiendo mediante canales directos	Comunidad: la disposición de trabajar en conjunto en aras de alcanzar la misión y visión y comprometiéndose con las metas y objetivos de los clientes
		El empresariado emplea trabajadores en proceso de formación o egresados EJSA	Distribución intensiva, respondiendo a canales masivos, el consumidor final es beneficiario final mediante un canal indirecto con EJSA	Conectividad: mediante comunicación en tiempo real, y haciendo uso de la tecnología que permita suministrar el servicio demandado oportunamente
		El equipo formaliza y vigila el seguimiento a procesos productivos o vinculaciones laborales de egresados en el empresariado	Distribución exclusiva, respondiendo mediante canales directos, satisfaciendo la necesidad de clientes actuales	Colaborativo: los participantes del suministro promueven el beneficio compartido, tanto para proveedor, usuario y cliente
		El profesorado experto acompaña al alumnado desde su etapa inicial, y de forma permanente aterrizando la enseñanza al sector real de los JSA	Distribución exclusiva, respondiendo mediante canales directos, satisfaciendo la necesidad de beneficiarios indirectos	Colaborativo: los participantes del suministro promueven el beneficio compartido, tanto para proveedor, usuario y cliente

Fuente. Elaboración propia adaptado de Ferrell, Hartline, & Lucas (2012)

Tal como se evidencia en la Tabla 12, la empresa optará por un canal de distribución podrá ser intensiva, selectiva o exclusiva, mediante el canal de comunicación por el que sea abordado el cliente o usuario, siempre asumida por equipo propio o su Fuerza de Venta. En otras palabras, EJSA asumirá la responsabilidad del contacto directo con los clientes (consumidores) y la atención a los usuarios (estudiantes), de los programas académicos ofertados.

6.5. Estrategias de precio

De acuerdo con lo relacionado en el numeral 5.1.9 Metodologías de análisis de los competidores, donde los competidores más visibles, es una indirecta, que son los esfuerzos realizados por los propios empresarios del sector, por crear módulos de aprendizaje o capacitaciones específicas, entendiendo que no son un negocio, no hay una oferta comercial o de pricing.

Por lo que la estrategia no puede plantearse bajo estudio a competidores, comportamiento de la oferta y la demanda o estrategias diferenciables costo beneficio frente competidores, vs. Precio.

Así que la estrategia será basada, desde el concepto que el precio es la única variable del mix del marketing que representa ingresos, el tratamiento de las demás variables son egresos y costos, la estrategia de precio es la única que sus resultados son directamente visibles a la respuesta de compra (Sánchez, 2012).

Así que la estrategia se definirá abordando tres componentes, que permitan generar los ingresos suficientes para la captación de clientes y usuarios (Sánchez, n.d.).

- Política de Statuo Quo: Los precios de cada una de las ofertas académicas estarán ajustadas, de acuerdo con el estudio de usuarios y clientes (anexo 5 y 6), evidenciaron lo que estiman justo pagar por una capacitación, conservando un valor que permita conservar una imagen de calidad y estatus, y así mismo permita avanzar en la penetración del mercado.
- Táctica de Precios basada en la curva de experiencia: Si bien es cierto el operador podrá continuar asumiendo los costos de capacitar su personal, e ingresar la experiencia laboral a salario, como parte del proceso de aprendizaje, así mismo como seguir reclutando personal de competidores que ya han asumido este proceso, ofertando salarios más competitivos, sin embargo el factor logra ser competitivo cuando las siguientes variables aunque no sean del conocimiento del cliente se perciben en el resultado final:
 - Economía de escala como los volúmenes y las alianzas serán trasladados al precio.
 - Efecto aprendizaje haciendo referencia al modelo de contenido y tiempo lectivo y productivo donde el empresario evita la prueba y error, además de la mano de obra directa que implica este ejercicio, y que en ocasiones puede afectar su operación principal.
 - Efecto Experiencia en combinación con las anteriores, en la medida que el core de la Escuela se concentre más en la capacitación, los trabajadores que ya llegan capacitados serán diferenciales a los novatos.

- Promoción al precio, definiendo combinación de aportes: Alianzas estratégicas que aporten divulgación de la escuela tendrán precios preferenciales, así como participación de pago del curso lectivo mediante entre la participación del cliente (empresario) + usuario (alumno), asociado al tiempo de práctica de compensación, es así como el porcentaje del cliente entre 30% a 100% sobre el pago del alumno, será compensado con permanencia laboral en el patrocinador, y al terminar este ejercicio se dará por cerrado el ciclo, como la certificación académica como el contrato laboral.

6.6. Estrategias de comunicación y promoción

La estrategia de promoción y comunicación será en dos vías la apertura de un nuevo mercado, clientes interesados en reclutar personal capacitado, usuarios interesados de aprender de JSA, bajo una modalidad de aprendizaje formalizada y bajo parámetros académicos.

La estrategia estará dirigida principalmente a cuatro grupos de interés:

GRUPO CORAZÓN: Acercarse a la sociedad, rompiendo paradigmas y estigmas y mostrando los aportes de la industria de los JSA a Colombia.

GRUPO DIAMANTE: Empresarios de la industria, que adapten sus estructuras organizacionales y de servicio a capacidad laboral formalizada y capacitada en conocimiento específico y habilidades profesionales.

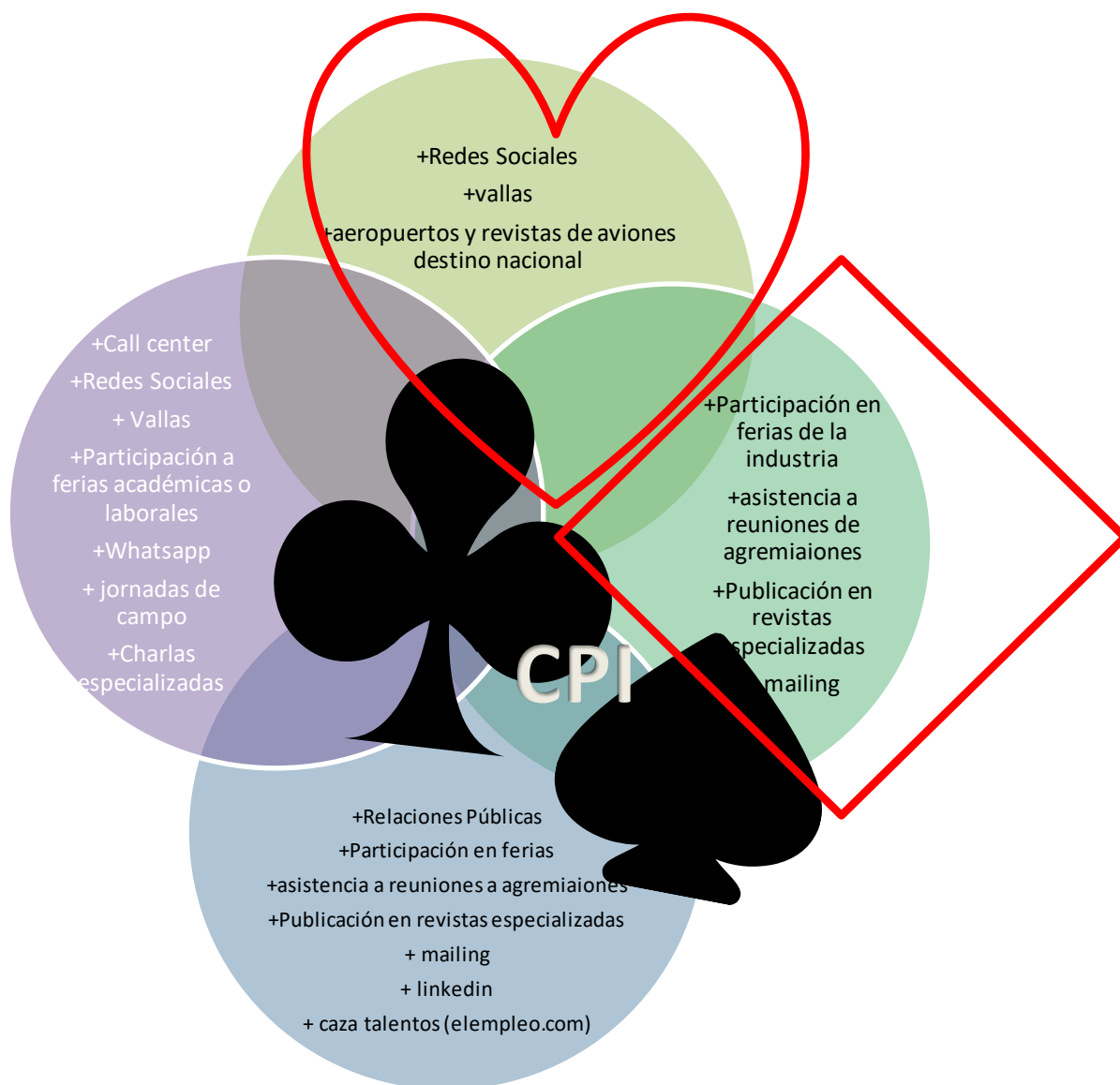
GRUPO PICA: La institucionalidad académica, conquistar a profesorado de alta competencia el interés de participar de procesos de formación para esta industria, mostrando transmisión de calidad de conocimiento y compromiso laboral.

GRUPO TRÉBOL: Conquistar las primeras generaciones colombianas en que incluyan la formación académica en JSA, como parte de sus opciones para su proyección laboral.

Utilizando canales de forma integral se llegará a estos grupos de interés basados en COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING tomado de Ferrell, Hartline & Lucas, G. (2012).

Como resultado se presenta una visualización de estrategia, junto a canales, junto a grupos de interés.

ILUSTRACIÓN 16. COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN INTEGRAL



Fuente. Elaboración propia

6.7. Estrategias de fuerza de ventas

De acuerdo con los autores Ferrell, Hartline, & Lucas (2012, p. 308), en esa actividad comercial en que se genera una comunicación, desde la empresa, el cliente la recibe acepta, y hay algo de persuasión porque la contesta, definido como el efecto marketing, persuadir, y concluir la compra, es una actividad de servicio, en el que hay un conocimiento extensivo del producto, sus atributos y beneficios.

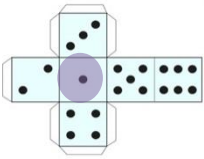
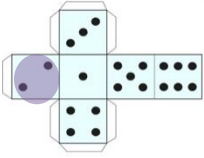
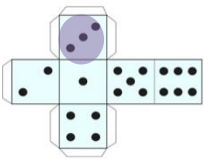
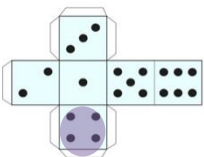
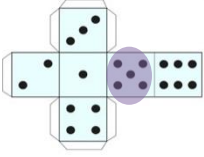
Es así como la fuerza de ventas es una estrategia que inicia desde el momento que el marketing atrae un cliente, permite una comunicación con él, y hay un momento de persuasión entre

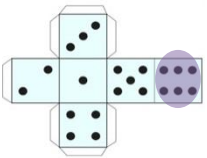
la publicidad y la ampliación de la información que se brinde. Después de este ejercicio hay una etapa posventa que es la única que garantiza la recompra o la satisfacción del cliente y su usuario.

Frente al planteamiento anterior, la posventa es realmente efectiva, solo cuando la etapa preoperativa es bien cuidada. Así que la mejor estrategia es ofertar un producto académico de alta calidad. Para ello la estrategia es el ejercicio es de dos, el que entrega y el que recibe, lo que resulta en DA2.

ESTRATEGIA: DA2, UNA ESTRATEGIA A 6 CARAS

TABLA 13. ESTRATEGIA FUERZA DE VENTAS DA2

DADO	ÍTEM	ACCIÓN
	CARA 1	CIM, Estrategias de Comunicación y Marketing, lo cual funciona en una vía
	CARA 2	Momento de respuesta del usuario, comunicación en respuesta de el mismo canal que manifestó el interés, o seguimiento frente el canal autorizado (WhatsApp, mail, teléfono, visita en sitio), atendido por expertos del producto, la primera línea de atención (asesores) será tomada de la industria, con experiencia en servicio al cliente y que sea un caso de éxito, y vivencial de las oportunidades y recompensas de trabajar en los JSA
	CARA 3	Los empresarios serán contactados desde la cara 1 (CIM), el primer engagement son las relaciones públicas, cuando el empresario tenga un interés, el modelo interesado es de tres elementos, la escuelas, los usuarios quienes serán sus próximos empleados, el empresario quien se verá beneficiado de los aprendizajes del usuario.
	CARA 4	Quienes respaldarán la venta es la garantía de la calidad, por ende, el profesorado, será involucrado en generar conversacionales online, participaciones a seminarios, charlas in house, y participaciones uno a uno en ferias, son los responsables de dar la estabilidad a la mesa de trabajo
	CARA 5	En la cara 3 se reforzarán alianzas para patrocinios y créditos. El escenario 5 incluye la vinculación de patrocinios y compromisos de usuarios a aprender para practicar sus conocimientos, EJSA en el centro como vinculante de usuarios, empresarios, profesorado y prácticas.

DADO	ÍTEM	ACCIÓN
	CARA 6	El éxito es conjunto: funciona de a seis, en pares, el asesor con el usuario, el usuario con el profesorado, el profesorado en seguimiento con la industria en el proceso de inicio y práctica, el industrial con la Escuela, la escuela inmersa en la industria para seguir sus alumnos y motivar la continuidad del aprendizaje y la culminación de su periodo lectivo, el usuario inmerso en la industria para dar continuidad a las necesidades de los JSA, y sus requerimientos, así mantener el interés del empresariado en seguir vinculando personal profesionalizado.

Fuente. Elaboración propia

En conclusión es una tarea que de sus asesores, serán conocedores de la industria, los formadores del producto ofertado harán parte del seguimiento y la conquista, el empresariado es un cliente aliado, porque motivará la profesionalización desde el patrocinio y la oportunidad de las prácticas, contenidos con calidad y prácticas asertivas serán la presentación para que las empresas sigan teniendo en cuenta la rotación o las nuevas plazas de empleos, de personal formado y especializado, particularmente en EJSA.

6.8. Estrategias de la mezcla de mercadeo

A continuación, se realizará un mix de marketing, presentado desde las variables de precio, producto, plaza y promoción. En la imagen siguiente se presenta como concertar todas las variables, y en puntos previos está la especificación del tratamiento de cada una de ellas.

ILUSTRACIÓN 17. MIX DE MARKETING



Fuente. Elaboración propia

6.9. Presupuesto de inversión del plan de introducción de mercado

El desarrollo del plan de introducción de marketing será planteado así, para el lanzamiento de EJSa y la conquista de primeros clientes, distribuido con acciones realizadas desde la fuerza de trabajo, y el relacionamiento con los grupos de interés asociados, la publicidad y el material de apoyo necesario. Haciendo la salvedad que mucho del material impreso, y otras estrategias perdurarán meses después.

TABLA 14. PRESUPUESTO PLAN INTRODUCTORIO DE MARKETING

ESTRATEGIA	TÁCTICA	INVERSIÓN
PRECIO	ALIANZAS, PARTICIPACIÓN EN FERIAS PARA DESCUENTO	\$ 6.000.000
PROMOCIÓN	RELACIONES PÚBLICAS QUE PERMITAN CONSEGUIR PATROCINIOS Y FUTURAS PRÁCTICAS	\$ 6.000.000
PROMOCIÓN	COMUNICACIÓN EXTERNA, REDES SOCIALES, VALLAS Y REVISTAS	\$ 4.500.000
PLAZA	CREACIÓN DE IMAGEN Y MERCHANDISING, LOCACIÓN	\$ 3.000.000
PRODUCTO	CONTENIDOS Y MATERIAL DE APOYO	\$ 3.000.000
SOSTENIBILIDAD	IMAGEN Y ACCIONES PARA LA IMAGEN DE LOS JSA EN LA SOCIEDAD, SEGUIMIENTO A ESTUDIANTES	\$ 2.500.000
TOTAL		\$ 25.000.000

Fuente. Elaboración propia

7. ASPECTOS TÉCNICOS

En este capítulo se plantean los aspectos técnicos teniendo en cuenta los requerimientos, materias primas, tecnología y el proceso para la prestación del servicio, analizando la capacidad, costos y equipo de trabajo requerido.

En resumen, se pretende resolver las preguntas referentes a dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué producir lo que se desea, por lo que el aspecto técnico-operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto (Baca, 2010).

7.1. Objetivos de producción

Los objetivos de producción están orientados en satisfacer las necesidades de los clientes, garantizando la calidad y la eficiencia en cada uno de los programas de formación ofertados por EJSA.

- Validar los aspectos técnicos para la prestación del servicio.
- Determinar y asignar los recursos necesarios para las formaciones programadas con el cliente.
- Implementar nuevas tecnologías que permitan adquirir un conocimiento actualizado.

7.2. Ficha técnica del producto o servicio

La ficha técnica del servicio brinda la información necesaria para conocer cuál es el enfoque de cada uno de los cursos propuestos para que los clientes conozcan la intención e identifiquen en cuál están interesados.

De acuerdo con el análisis realizado sobre las encuestas inicialmente se impartirán los siguientes cursos:

TABLA 15. FICHA TÉCNICA PROGRAMA DE FORMACIÓN (PF) 1 – LIDERAZGO COMERCIAL

CÓDIGO DEL CURSO	PF - 001
NOMBRE DEL CURSO	Liderazgo Comercial con énfasis en la Industria de los Juegos de Azar
CARÁCTER DEL ESPACIO ACADÉMICO	PRESENCIAL
METODOLOGÍA	TUTORIZADA: X AUTOAPRENDIZAJE:
OBJETIVOS DEL CURSO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar a los participantes en las habilidades y conocimientos necesarios para liderar equipos comerciales, de servicio y operativos en la industria de los juegos de azar, comprendiendo su funcionamiento, regulaciones y dinámicas específicas. 2. Desarrollar las competencias estratégicas y de gestión necesarias para diseñar e implementar estrategias comerciales efectivas que impulsen el crecimiento y la rentabilidad en un entorno altamente competitivo y regulado. 3. Comprender los componentes del juego, los actores de la industria, que le permitan generar estrategias que puedan crecer la comunidad de los JSA de forma sostenible 4. Aprender de las regulaciones del juego, y proponer las estrategias en el marco legal y el juego regulado. 5. Promover el juego responsable, la ética y los aportes positivos de los JSA en la sociedad colombiana.
PÚBLICO OBJETIVO	Profesionales del sector de los juegos de azar que ocupen cargos de liderazgo o aspiren a liderar equipos comerciales, incluyendo directores comerciales, gerentes de ventas, supervisores y otros roles afines. Profesionales en carreras formales que busquen un saber especializado. Podrá ser tomado por personas que no sean profesionales o no tengan experiencia pero que cumplan con la validación de algunos conocimientos previos.
DURACIÓN	600 HORAS

METODOLOGÍA	El curso se llevará a cabo de forma magistral, práctica y participativa, combinando sesiones teóricas con estudios de casos reales de la industria de los juegos de azar. Se fomentará la interacción entre los participantes y se utilizarán dinámicas de grupo, role-playing y análisis de situaciones comerciales para potenciar el aprendizaje. Tendrá espacios de horas sincrónicas, asincrónicas y de etapa productiva con trabajos de campo el sector real.
ESTRUCTURA DEL CURSO	
MÓDULO	TÍTULO LECCIÓN
Introducción a la Industria de los Juegos de Azar	Regulaciones y marco legal
	Categorías de juegos, modalidades y diversificaciones
Liderazgo y Gestión de Equipos Comerciales	Principios de liderazgo efectivo
	Habilidades blandas
	Motivación y desarrollo del equipo
Estrategias Comerciales en la Industria de los Juegos de Azar	Análisis del mercado y competencia
	Desarrollo de planes de marketing y ventas aplicados al sector
Técnicas de Negociación y Ventas	Estrategias de negociación efectiva
	Técnicas de conquista de mercado y crecimiento de comunidad
Gestión del Cliente y Atención al Cliente	Retención de clientes y fidelización
	Resolución de conflictos y atención de reclamaciones
Lectiva 1	Categoría
Lectiva 2	Trabajo de campo- Propuesta de innovación
Juego Responsable	Avances, regulación, aplicaciones
Análisis de Casos Prácticos	Estudio de casos reales de la industria
	Aplicación de conocimientos y habilidades adquiridas
CERTIFICACIÓN	
Certificar el conocimiento (1 hora - 20 preguntas) +Trabajo de Lectiva 2	

Fuente. Elaboración propia.

TABLA 16. FICHA TÉCNICA PROGRAMA DE FORMACIÓN (PF) 2 – TÉCNICOS ELECTRÓNICOS

CÓDIGO DEL CURSO	PF - 002
NOMBRE DEL CURSO	Técnicos Electrónicos con énfasis en tecnología para la Industria de los Juegos de Azar
CARÁCTER DEL ESPACIO ACADÉMICO	PRESENCIAL
METODOLOGÍA	TUTORIZADA: X AUTOAPRENDIZAJE:
OBJETIVOS DEL CURSO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profundizar en el conocimiento técnico de los participantes sobre los diferentes tipos de máquinas utilizadas en la industria de los juegos de azar, incluyendo tragamonedas, ruletas electrónicas, sistemas de apuestas, Terminales de apuestas, software, hardware, entre otros. 2. Desarrollar habilidades en diagnóstico de fallas, mantenimiento preventivo y correctivo, y optimización del rendimiento de las máquinas, mediante la aplicación de metodologías y técnicas especializadas. 3. Capacitar a los participantes en la gestión eficiente de la seguridad y la prevención de riesgos laborales en el entorno de trabajo de la industria de los juegos de azar, cumpliendo con las normativas y regulaciones aplicables.

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Programar identificando los diferentes parámetros básicos para la activación del juego. 5. Aprender de las regulaciones del juego, apuestas en línea y proponer las configuraciones en el marco legal y el juego regulado. 6. Promover el juego responsable, la ética y los aportes positivos de los JSA en la sociedad colombiana.
PUBLICO OBJETIVO	Interesados en emprender un camino en la industria de los JSA, desde las herramientas electrónica y tecnológicas. Profesionales técnicos, ingenieros y técnicos en electrónica, electromecánica, informática y áreas afines, interesados en adquirir conocimientos especializados en el mantenimiento y operación de máquinas utilizadas en la industria de los juegos de azar (podrán homologar materias mediante pruebas o transferencias externas). Trabajadores del sector que quieran especializar o profundizar sus conocimientos.
DURACIÓN	1800 HORAS
METODOLOGÍA	El curso combinará clases teóricas y prácticas. Tendrá proyectos asincrónicos, materias en el escenario magistral. Se enfocará en proporcionar una comprensión profunda y práctica de los sistemas de máquinas de la industria, con énfasis en el mantenimiento, reparación y optimización del rendimiento. Se utilizarán equipos y herramientas para garantizar una experiencia de aprendizaje completa y relevante. Deberá cumplir con una etapa productiva.
ESTRUCTURA DEL CURSO	
MÓDULO	TEMA
Introducción a la Industria de los Juegos de Azar	Evolución y tendencias del sector
	Tenencia de la terminal o MET y sus componentes
	Regulaciones y marco legal
Terminales de Apuesta	MET
	Electrónicas y aleatorias
	Terminales de apuesta
Componentes y Funcionamiento	Sensores y actuadores
	Placas electrónicas y circuitos integrados
	Diagnóstico de fallas complejas
Mantenimiento Preventivo y Correctivo Avanzado	Reparación de componentes y sistemas
	Configuración avanzada de parámetros
Optimización del Rendimiento y Actualización de Software	Actualización de firmware y software de control
	Evaluación de riesgos
Gestión de la Seguridad y Prevención de Riesgos Laborales	Procedimientos de actuación en emergencias
	Ensamblajes y Remanufactura
Hardware	Ensamblajes y Remanufactura
Prácticas en Laboratorio y Visitas Técnicas	Simulaciones prácticas en equipos reales
Métodos de Control	Inventario, costeo de reparaciones, y control de periféricos
Lectiva 1	Categoría
Lectiva 2	Trabajo de campo- Propuesta de innovación
Juego Responsable	Avances, regulación, aplicaciones
Prácticas en Laboratorio y Visitas Técnicas	Simulaciones prácticas en equipos reales
	Visitas a instalaciones industriales para observar aplicaciones en el mundo real
CERTIFICACIÓN	
Certificar el conocimiento (1 hora - 20 preguntas) +Trabajo de Lectiva 2+ Prueba práctica de dos horas	

Fuente. Elaboración propia.

TABLA 17. FICHA TÉCNICA PROGRAMA DE FORMACIÓN (PF)3 – INTELIGENCIA DE MERCADO

CÓDIGO DEL CURSO	PF - 003
NOMBRE DEL CURSO	Inteligencia de Mercado aplicada al Gambling
CARÁCTER DEL ESPACIO ACADÉMICO	PRESENCIAL
METODOLOGÍA	TUTORIZADA: X AUTOAPRENDIZAJE:
OBJETIVOS DEL CURSO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar a los participantes en el diseño y la implementación de estrategias efectivas de inteligencia de mercado para la industria de los juegos de azar, utilizando herramientas y técnicas avanzadas de análisis de datos. 2. Desarrollar habilidades para identificar tendencias, comportamientos del jugador, preferencias de juego y otros factores relevantes para la industria de los juegos de azar mediante el análisis de datos demográficos, socioeconómicos y de comportamiento del consumidor. 3. Proporcionar conocimientos prácticos sobre la aplicación de la inteligencia de mercado en la toma de decisiones estratégicas en la industria de los juegos de azar, incluyendo la segmentación de mercado, el diseño de productos y servicios, la gestión de la experiencia del jugador y la evaluación de la competencia. 4. Aprender de las regulaciones del juego, apuestas en línea y proponer las configuraciones en el marco legal y el juego regulado. 5. Promover el juego responsable, la ética y los aportes positivos de los JSA en la sociedad colombiana.
PUBLICO OBJETIVO	Profesionales del sector de los juegos de azar, incluyendo directivos, gerentes, analistas de datos, investigadores de mercado y otros interesados en adquirir habilidades avanzadas en la aplicación de la inteligencia de mercado en esta industria.
DURACIÓN	600 HORAS, para estudiantes EJSA o egresados o convenios empresariales se podrá habilitar un Seminario de profundidad de 160 horas con certificación de presencialidad más no de titulación
METODOLOGÍA	El curso se desarrollará mediante una combinación de clases teóricas, estudios de casos prácticos y proyectos de investigación aplicada, enfocados específicamente en la industria de los juegos de azar. Se hará hincapié en el uso de herramientas analíticas y tecnológicas para recopilar, procesar y analizar datos de mercado relacionados con esta industria. Para conocedores de estadística se realizarán pruebas de homologación o por transferencia externa permitiendo homologar hasta un 50%.
ESTRUCTURA DEL CURSO	
MÓDULO	TEMA
Introducción a la Inteligencia de Mercado en la Industria de los Juegos de Azar	Conceptos básicos y definiciones clave
	Importancia y beneficios para la industria
Métodos de Recopilación de Datos en la Industria de los Juegos de Azar	Fuentes de datos primarias y secundarias
	Encuestas, análisis de transacciones y observación del comportamiento del jugador
Análisis de Datos Cuantitativos y Cualitativos	Estadísticas descriptivas y análisis de tendencias
	Análisis de contenido y de sentimientos
Herramientas y Software	Plataformas de análisis de datos de juego
	Herramientas de visualización de datos específicas para la industria
Aplicaciones Prácticas de la Inteligencia de Mercado	Segmentación de mercado basada en perfiles de jugadores
	Diseño de productos y servicios adaptados a las preferencias del jugador
	Gestión de la experiencia del jugador y la fidelización
Lectiva 1	Big data- Construcción de data- Google Analytics

Lectiva 2	Trabajo de campo- Propuesta de innovación
Juego Responsable	Avances, regulación, aplicaciones
Casos Prácticos y Proyectos de Investigación	Estudios de casos reales en la industria de los JSA
	Desarrollo de proyectos de investigación
CERTIFICACIÓN	
Certificar el conocimiento (1 hora - 20 preguntas) + Trabajo de Lectiva 2 + Prueba práctica de dos horas	

Fuente. Elaboración propia.

TABLA 18. FICHA TÉCNICA PROGRAMA DE FORMACIÓN (PF) 4 – DEALER

CÓDIGO DEL CURSO	PF - 004
NOMBRE DEL CURSO	Dealer
CARÁCTER DEL ESPACIO ACADÉMICO	PRESENCIAL
METODOLOGÍA	TUTORIZADA: X AUTOAPRENDIZAJE:
OBJETIVOS DEL CURSO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar a los participantes en las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarse como dealer profesional en la industria de los juegos de azar, incluyendo la operación de juegos de mesa como blackjack, póker, ruleta y otros. 2. Desarrollar habilidades prácticas en los participantes para manejar cartas y fichas de manera experta, aplicar reglas y procedimientos del juego de manera precisa y mantener un alto nivel de profesionalismo y cortesía en la interacción con los jugadores. 3. Proporcionar conocimientos sobre las normativas y regulaciones aplicables a la industria, así como sobre los protocolos de seguridad y prevención de riesgos laborales específicos para la función de dealer. 4. Aprender de las regulaciones del juego, apuestas en línea y proponer las configuraciones en el marco legal y el juego regulado. 5. Promover el juego responsable, la ética y los aportes positivos de los JSA en la sociedad colombiana.
PUBLICO OBJETIVO	Personas interesadas en iniciar una carrera como dealer en la industria de los juegos de azar, así como profesionales del sector que deseen ampliar sus habilidades y conocimientos en esta área.
DURACIÓN	160 HORAS (seminario de profundización) 600 horas (Técnico laboral)
METODOLOGÍA	El curso combinará clases teóricas con sesiones prácticas intensivas en las que los participantes aprenderán las habilidades necesarias para desempeñarse como dealer en la industria de los juegos de azar. Se proporcionará formación en juegos específicos, técnicas de manipulación de cartas y fichas, así como en protocolos de seguridad y atención al cliente. Requiere Etapa práctica para el Técnico Laboral de 300 horas
ESTRUCTURA DEL CURSO	
MÓDULO	TEMA
Introducción a la Industria de los Juegos de Azar	Evolución y tendencias del sector
	Regulaciones y normativas aplicables
Funciones y Responsabilidades del Dealer	Roles y responsabilidades del dealer
	Protocolos de seguridad y prevención de riesgos laborales
Operación de Juegos de Mesa	Blackjack: reglas y estrategias
	Póker: variantes y técnicas de manejo de cartas
	Ruleta: procedimientos de juego y manejo de fichas
Técnicas de Manipulación de Cartas y Fichas	Mezcla de cartas
	Distribución de cartas y fichas
	Técnicas de manejo de fichas y pagos
	Simulaciones de juegos de mesa

Prácticas en Situaciones Reales	Feedback y evaluación de desempeño
Administración (aplica para TL)	Administración del recurso, métodos de control
Riesgos (aplica para TL)	Riesgos internos, amenazas externas
Lectiva 1 (aplica para TL)	Matemática del Juego- METs
Lectiva 2 (aplica para TL)	Trabajo de campo- Propuesta de innovación
Juego Responsable	Avances, regulación, aplicaciones
Atención al Cliente y Gestión de Situaciones	Interacción con los jugadores: cortesía y profesionalismo
	Gestión de conflictos y situaciones difíciles
Prácticas en Situaciones Reales	Simulaciones de juegos de mesa
	Feedback y evaluación de desempeño
CERTIFICACIÓN	
Certificar el conocimiento (1 hora - 20 preguntas)- Evaluación práctica de todos los juegos en campo	

Fuente. Elaboración propia.

TABLA 19. FICHA TÉCNICA PROGRAMA DE FORMACIÓN (PF) 5 – ESTRATEGIAS ONLINE

CÓDIGO DEL CURSO	PF - 005
NOMBRE DEL CURSO	Estrategia del Gambling con énfasis en el canal Online
CARÁCTER DEL ESPACIO ACADÉMICO	PRESENCIAL
METODOLOGÍA	TUTORIZADA: X AUTOAPRENDIZAJE:
OBJETIVOS DEL CURSO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar a los participantes en el diseño y la implementación de estrategias efectivas de marketing y promoción para la industria de los juegos de azar en el entorno online, utilizando herramientas digitales y técnicas avanzadas de análisis de datos. 2. Desarrollar habilidades para identificar oportunidades de negocio en el mercado online de los juegos de azar, incluyendo la segmentación de mercado, la definición de audiencias objetivo y la creación de campañas publicitarias efectivas. 3. Proporcionar conocimientos prácticos sobre la gestión de la experiencia del usuario en plataformas de juegos con apuesta operados por internet, incluyendo la optimización de la interfaz de usuario, la personalización de contenidos y la atención al cliente en línea. 4. Hacer métricas de juego para análisis y toma de decisiones. 5. Reconocer las plataformas a nivel mundial y local, y su operación backpage y frontpage 6. Aprender de las regulaciones del juego, apuestas en línea y proponer las configuraciones en el marco legal y el juego regulado. 7. Promover el juego responsable, la ética y los aportes positivos de los JSA en la sociedad colombiana.
PUBLICO OBJETIVO	Profesionales del marketing digital, gestores de redes sociales, analistas de datos, desarrolladores web y otros interesados en adquirir habilidades específicas para trabajar en la industria de los juegos de azar en el entorno online. Expertos del sector con interés en ampliar, profundizar o especializar sus habilidades.
DURACIÓN	900 HORAS
METODOLOGÍA	Se combinarán clases teóricas con ejercicios prácticos, estudios de casos y proyectos de aplicación real. Se hará especial énfasis en las estrategias de marketing, promoción y gestión de la experiencia del usuario en el entorno online de la industria de los juegos de azar.
ESTRUCTURA DEL CURSO	
MÓDULO	TEMA
	Evolución y tendencias del sector

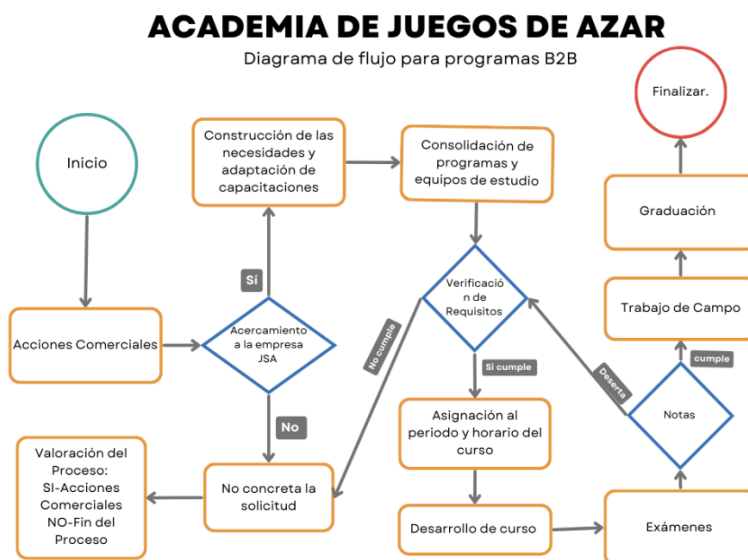
Introducción a la Industria de los Juegos de Azar Online	Regulaciones y normativas aplicables
Estrategias de Marketing Digital	SEO (Optimización de Motores de Búsqueda)
	SEM (Marketing de Motores de Búsqueda)
	Social Media Marketing
Optimización del Rendimiento y Actualización de Software	Configuración avanzada de parámetros
	Actualización de firmware y software de control
Riesgos (aplica para TL)	Riesgos internos, amenazas externas
Lectiva 1	Call center y Mesa de ayuda- Tendencias probabilísticas
Lectiva 2	Trabajo de campo- Propuesta de innovación
Juego Responsable	Avances, regulación, aplicaciones
Análisis de Datos y Toma de Decisiones	Herramientas de análisis de datos
	Interpretación de métricas y KPIs
Creación de Contenidos y Campañas Publicitarias	Diseño de contenido atractivo y relevante
	Creación de campañas publicitarias efectiva
Gestión de la Experiencia del Usuario (UX) en Plataformas Online	Diseño de interfaz de usuario (UI)
	Personalización de la experiencia del usuario
Atención al Cliente y Gestión de Situaciones Online	Estrategias de atención al cliente en línea
	Gestión de crisis y situaciones difíciles en redes sociales
Prácticas y Proyectos de Aplicación Real	Desarrollo de estrategias de marketing digital
	Implementación y evaluación de campañas publicitarias
CERTIFICACIÓN	
Certificar el conocimiento (1 hora - 20 preguntas) + Trabajo de Lectiva 2	

Fuente. Elaboración propia.

7.3. Descripción del proceso

A continuación, se evidencian los flujos para la prestación de los servicios:

ILUSTRACIÓN 18. FLUJO DEL PROCESO B2B

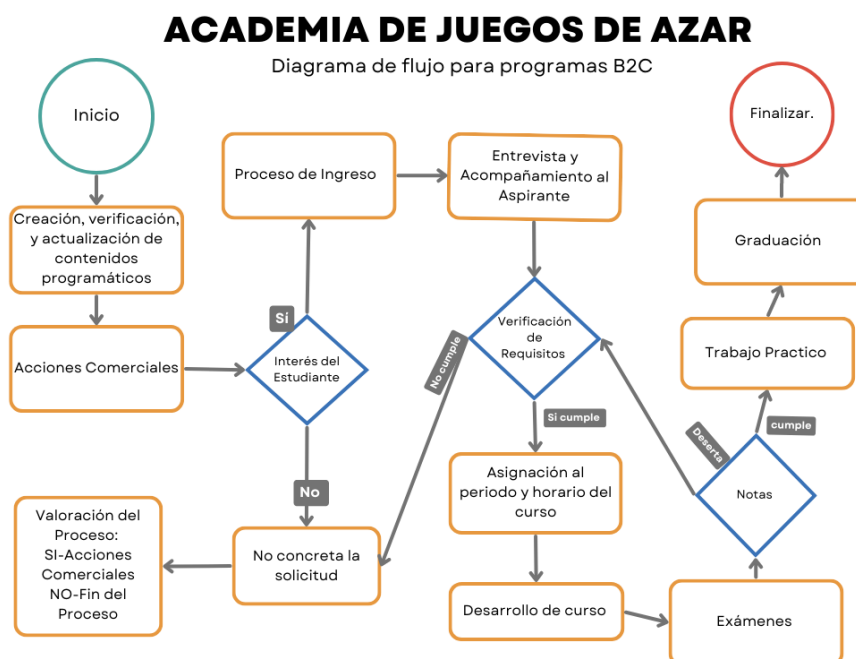


Fuente. Elaboración propia.

Descripción del flujo para programas B2B:

1. Inicio: El proceso comienza cuando un cliente expresa interés en recibir capacitación para su empresa.
2. Acciones Comerciales: El equipo de ventas realiza acciones comerciales para atraer al cliente y promover los servicios de capacitación.
3. Acercamiento a la Empresa JSA: Se determina si la empresa decide acercarse para solicitar información detallada sobre los programas de capacitación.
4. Si - Acercamiento a la Empresa JSA entonces Construcción de Necesidades y Adaptación de Capacitaciones: Se procede a construir las necesidades de capacitación específicas de la empresa y adaptar los programas de capacitación existentes según dichas necesidades.
5. No - Acercamiento a la Empresa JSA entonces valoración del proceso: Si la empresa decide no concretar la solicitud, se realiza una valoración del proceso para identificar posibles mejoras o áreas de oportunidad.
6. Consolidación de Programas y Equipos de Estudio: Se consolidan los programas de capacitación adaptados y se preparan los equipos de estudio, materiales y recursos necesarios.
7. Si cumple – Verificación de requisitos entonces asignación al periodo y horario del curso: Una vez verificados los requisitos, se asigna el curso al periodo y horario adecuado según la disponibilidad de la empresa y los participantes
8. No cumple - Verificación de requisitos entonces regresa al paso de no concreta solicitud.
9. Desarrollo del Curso: Se lleva a cabo el curso de capacitación, donde se imparten los conocimientos y habilidades necesarios de acuerdo con el programa establecido.
10. Exámenes: Se realizan exámenes para evaluar el progreso y el nivel de comprensión de los participantes.
11. Si cumple – Notas entonces Trabajo de Campo: Se evalúan las notas obtenidas en los exámenes para determinar si los participantes han cumplido con los requisitos del curso y los participantes que cumplen con los requisitos del curso pasan a la etapa de trabajo de campo, donde aplican los conocimientos adquiridos en situaciones reales.
12. Graduación: Se lleva a cabo la graduación para reconocer y celebrar el logro de los participantes que han completado con éxito el curso de capacitación.
13. Finalizar: El proceso concluye una vez que todos los participantes han sido evaluados, graduados y se ha completado la capacitación según lo planificado.

ILUSTRACIÓN 19. FLUJO DEL PROCESO B2C



Fuente. Elaboración propia.

Descripción del flujo para programas B2C:

1. Inicio: El proceso se inicia con la identificación de la necesidad de capacitación.
2. Creación, Verificación y Actualización de Contenidos Programáticos: Se crean, verifican y actualizan los contenidos programáticos de los cursos de capacitación para garantizar su relevancia y eficacia.
3. Acciones Comerciales: El equipo comercial realiza acciones para promover los cursos de capacitación y atraer a los posibles estudiantes.
4. Si - Interés del Estudiante: Se determina si el estudiante muestra interés en inscribirse en el curso de capacitación.
5. No – Interés del Estudiante: En caso de que el estudiante no concrete la solicitud, se realiza una valoración del proceso para identificar áreas de mejora.
6. Proceso de Ingreso: El estudiante inicia el proceso de matrícula formal al curso de capacitación.
7. Entrevista y Acompañamiento al Aspirante: Se realiza una entrevista con el aspirante para conocer sus expectativas y necesidades de aprendizaje. Se brinda acompañamiento durante este proceso.
8. Si cumple - Verificación de Requisitos entonces Asignación al Periodo y Horario del Curso:

9. Una vez verificados los requisitos, se asigna al aspirante al periodo y horario del curso correspondiente.
10. Desarrollo del Curso: Se imparten las clases y se desarrollan las actividades de aprendizaje de acuerdo con el programa establecido.
11. Exámenes: Se administran exámenes para evaluar el progreso y la comprensión de los estudiantes.
12. Si cumple – Notas entonces Trabajo Práctico: Se evalúan las notas obtenidas en los exámenes para determinar si los estudiantes cumplen con los criterios de aprobación del curso, los estudiantes que cumplen con los criterios de aprobación pasan a la etapa de trabajo práctico, donde aplican los conocimientos adquiridos en situaciones reales.
13. Graduación: Se lleva a cabo la graduación para reconocer y celebrar el logro de los estudiantes que han completado con éxito el curso de capacitación.
14. Finalizar: El proceso concluye una vez que todos los estudiantes han sido evaluados, graduados y se ha completado el curso según lo planificado.

Al seguir este proceso, se puede garantizar una gestión eficiente y organizada de la capacitación, desde la inscripción de los interesados hasta la entrega de certificados al final del curso.

7.4. Necesidades y requerimientos

Teniendo en cuenta que es una empresa que brinda capacitación y formación para la industria de los JSA, sus necesidades están enfocadas en recursos de personal, instalaciones y equipos de oficina.

TABLA 20. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

Necesidad	Requerimiento	Número
Equipos de oficina	Sillas	100
	Escritorios	100
	Tableros	2
	Proyectores de pantalla	2
	Televisores	2
	Archivadores	2
	Lockers	20
	Estanterías	4
Recurso Humano	Contador	1
	Coordinador	1
	Recepcionista	1
	Administrador	1
	Seguridad	1
	Técnico operativo	1
	Aseo	1

Necesidad	Requerimiento	Número
	Cap. Técnico Electrónico	1
	Cap. Dealer Experto	1
	Cap. Líderes Comerciales	1
	Cap. Estrategias online	1
Licencias	Licencia de Office	1
	Licencia de software contable	1

Fuente. Elaboración propia.

7.5. Características de la tecnología

La implementación exitosa del proceso de capacitación para esta industria requiere la integración de dos tipos de tecnologías fundamentales: la tecnología informática y la tecnología de máquinas para lograr realizar las prácticas.

7.5.1. Tecnología informática

La tecnología informática se refiere a los sistemas informáticos que emplean tanto software como hardware para almacenar, procesar y transmitir información. En el caso específico de EJSa, la tecnología es vital para garantizar la confiabilidad en la conectividad y recursos de información necesaria para la ejecución de los cursos de capacitación.

Entre las características esenciales de la tecnología informática necesaria, se incluyen tres componentes principales, según las necesidades y requerimientos:

- Computadores con especificaciones adecuadas: Equipos informáticos con las especificaciones técnicas adecuadas para el personal técnico y administrativo, que les permitan realizar sus tareas de manera eficiente.
- Equipo Multifuncional: Dispositivos multifuncionales que incluyan funciones de fotocopiado, escaneo e impresión, para facilitar las labores de documentación y distribución de material.
- Servicio de Comunicación e internet: Implementación de redes de comunicación tanto fijas como móviles, que garanticen la conectividad interna y externa de la empresa para la gestión eficaz de la información. Acceso a internet de alta velocidad y almacenamiento en la nube para garantizar la disponibilidad y seguridad de los datos y documentos.

En cuanto al software, se contempla la adquisición de licencias que incluyan paquetes de oficina y contabilidad tipo ERP (Enterprise Resource Planning), con el fin de asegurar la gestión administrativa eficiente, incluyendo la planificación de recursos empresariales.

7.5.2. Tecnología de máquinas

Para las capacitaciones de aspectos técnicos es necesario contar con las siguientes máquinas como apoyo para los módulos de practica:

- Mesas de Juegos: Se requieren mesas de juego específicamente diseñadas para cada tipo de juego de azar, como blackjack, ruleta, póker, entre otros. Estas mesas deben estar equipadas con los elementos necesarios, como cartas, fichas, ruedas de ruleta, entre otros.
- Dispositivos de Barajado Automático: Para el juego de blackjack, se necesitan dispositivos de barajado automático que reproduzcan las condiciones de un casino real, permitiendo a los estudiantes practicar técnicas de barajado y reparto de cartas.
- Usuarios Pedagógicos de sistemas de transmisión en línea: Se tendrán algunos de los softwares autorizados por Coljuegos para certificaciones de venta y apuestas en línea.
- Programas instaladores: Se tendrán las herramientas y computadores que permitan conocer la instalación y programación de juegos de algunas marcas.
- Ruletas Electrónicas: Se requieren ruletas electrónicas que simulen el funcionamiento de una ruleta real, permitiendo a los estudiantes practicar el manejo de la mesa y el pago de apuestas.
- METs: Las máquinas electrónicas tragamonedas de diferentes marcas y modelos son una parte fundamental de cualquier casino y en este caso es indispensable para el curso de los técnicos, para poder brindar un espacio de práctica con máquinas reales. Adicionalmente lo ideal es que aprendan a operar estas máquinas, comprender sus reglas y transacciones de créditos y premios.

7.6 Materias primas y suministros

La ejecución efectiva de los servicios de capacitación en la industria de los juegos de azar requiere una gestión adecuada de los recursos y suministros necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes y garantizar la calidad de los cursos ofrecidos.

Recursos Humanos:

En una empresa de capacitación, el recurso humano es fundamental para el funcionamiento y la prestación de servicios. Se distinguen dos tipos de personal:

Personal Fijo: Este grupo comprende al personal administrativo encargado de la gestión y coordinación de las actividades de capacitación. Su función principal es garantizar la eficiencia operativa y administrativa de la empresa, así como brindar soporte logístico y administrativo a los instructores y estudiantes.

Personal Variable: Son los instructores: académicos y expertos del sector de JSA, contratados para impartir los cursos y programas de capacitación especializados. Estos profesionales tienen la responsabilidad de proporcionar una formación de alta calidad y adaptada a las necesidades específicas de los clientes para la industria JSA.

Suministros:

Para el desarrollo de las actividades de capacitación, se requieren los siguientes suministros:

Suministros de Oficina: Incluyen elementos de papelería, consumibles y otros materiales necesarios para el funcionamiento diario de la empresa. Estos suministros son esenciales para garantizar una operación eficiente y organizada de las actividades administrativas y logísticas.

Equipos y Máquinas: Se refieren a los equipos y máquinas de enseñanza utilizados en los cursos y programas de capacitación. Esto puede incluir ruletas, máquinas tragamonedas, equipos audiovisuales y otros recursos educativos necesarios para brindar una experiencia de aprendizaje efectiva y enriquecedora para los estudiantes.

Es importante tener en cuenta que la maquinaria utilizada en esta industria tiene un valor muy alto, por lo tanto, se contempla recibir donaciones y/o utilizar máquinas que hayan cumplido su ciclo comercial para disminuir estos costos, esto beneficia el medio ambiente, y permite dar un buen uso a material electrónico contaminante que ya no tiene un fin comercial para operadores o fabricantes. Adicionalmente algunas de las prácticas van a ser In-house, lo cual no va a requerir que EJSa cuente con toda la maquinaria en sus instalaciones.

7.7 Plan de producción

El Plan de Producción define la capacidad productiva del negocio en función del Plan Estratégico de la empresa. Hoy en día satisfacer al cliente en los plazos de entrega adecuados es un desafío, ya que hay que planificar con gran precisión los periodos de fabricación, la disponibilidad del equipo y, además, responder ante imprevistos de manera coordinada y eficaz (Medina, 2010).

El plan de producción de una empresa de capacitación en la industria de los juegos de azar se establece teniendo en cuenta la descripción del proceso y las necesidades y requerimientos relacionados con la ejecución de los cursos ofertados.

Dado que la materia prima en este contexto es el tiempo de contratación de los instructores y los suministros de oficina y equipos, se deben considerar estrategias para optimizar su uso y asegurar su disponibilidad según la demanda de cursos y programas de capacitación. Además, en casos específicos, se podría ampliar la capacidad mediante subcontrataciones de servicios especializados según las necesidades definidas por los clientes.

Para definir los recursos requeridos en el plan de producción, se deben considerar las etapas del proceso productivo de prestación de servicios, desde el ofrecimiento hasta la gestión y prestación del servicio. Cada etapa tiene tiempos de producción definidos, como la continua comercialización, la gestión sujeta a fechas de cierre de convocatorias y la prestación del servicio estimada a partir de los cursos programados.

El control del plan de producción se lleva a cabo mediante el seguimiento a los cronogramas de capacitación, donde se revisa el cumplimiento de las fechas de inicio a fin, que se hayan planeado. Se construyen cronogramas de ocupación de los instructores para conocer la capacidad de la planta y las proyecciones futuras para proyectar las fechas de los siguientes cursos.

7.8. Procesamiento de órdenes y plan de inventarios

El control de inventarios se centra en la gestión eficiente de los recursos humanos y materiales necesarios para la prestación de servicios de formación. Se debe enfocar en la disponibilidad de capacitadores calificados y los recursos didácticos necesarios para llevar a cabo los cursos y programas de capacitación.

El control de inventario en una empresa de capacitación se centra en la gestión de recursos humanos y materiales para garantizar la calidad y eficacia de los programas de formación ofrecidos. Se debe garantizar el cumplimiento de los plazos establecidos para la ejecución de los cursos y la identificación de cualquier situación que requiera acciones correctivas o de mejora en el proceso de capacitación. Es fundamental mantener un equilibrio entre la oferta y la demanda de servicios de capacitación, asegurando la satisfacción de los clientes y el éxito continuo de la empresa.

7.9. Escalabilidad de las operaciones

La escalabilidad de las operaciones es crucial para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado y aprovechar oportunidades de crecimiento. Lo que se está buscando es la capacidad de crecer de manera efectiva y eficiente para satisfacer la demanda del mercado, aprovechar oportunidades de expansión y mantener altos estándares de calidad en cada uno de los servicios.

Uno de los aspectos más importantes es que se oferta una variedad de cursos que permiten llegar a diferentes áreas de la industria, desde dealers hasta los líderes comerciales. Esto permite tener una mejor adaptación para la demanda del mercado y la oportunidad de ampliar la cantidad de clientes.

El factor que más apoya lo mencionado anteriormente es contar con una plata de formadores altamente capacitados que puedan cubrir la variedad de módulos y temas que están planificados en cada uno de los cursos.

Es importante, implementar un proceso continuo de evaluación y mejora de los programas de capacitación, con el fin de adaptarse a las tendencias del mercado, las necesidades de los estudiantes y los avances en la industria de los juegos de azar. Esto asegura que la empresa se mantenga relevante y competitiva a lo largo del tiempo.

7.10. Capacidad de producción o prestación de servicio

En este apartado se calcula la capacidad que tiene la empresa de capacitación para ofrecer sus servicios educativos.

La empresa ofrece cursos de capacitación en diferentes aspectos de la industria de los juegos de azar, incluyendo la formación de dealers, estrategias de gestión de casinos y análisis de inteligencia de mercado. Para calcular la capacidad de prestación de este servicio, se considera el número promedio de horas de cada curso (ver numeral 6.2) y la disponibilidad de instructores.

En resumen, la capacidad de prestación de servicios de la empresa de capacitación en la industria de los juegos de azar se determina mediante el cálculo de las horas disponibles de instructores y se ajusta según la duración promedio de los cursos ofrecidos. Esto permite a la empresa planificar y gestionar eficientemente la entrega de sus servicios educativos, garantizando así una experiencia satisfactoria para sus clientes.

7.11. Modelo de gestión integral del proceso productivo

El Modelo Integral busca la optimización de la productividad, a partir de los objetivos estratégicos empresariales y el análisis y mejoramiento de la propuesta de valor para el cliente, identificando el nivel de operación óptimo y los recursos tangibles realmente necesarios (Medina, 2010).

Este modelo se basa en dos iniciativas principales enfocadas en el personal y los procesos que garantizan una excelente prestación del servicio:

Planeación y Control del Proceso Productivo:

Esta iniciativa se enfoca en controlar la asignación del personal de trabajo y sus horas laborales a la ejecución de cursos y consultorías. Incluye:

Formatos de trabajo para la gestión a mediano y corto plazo.

Reporte semanal de tiempo laboral como validación de la planeación realizada.

Análisis de carga de trabajo para la gestión de horas y validación de necesidades de cada proyecto.

Análisis y trazabilidad de costos en tiempo y dinero.

Gestión por Procesos:

Esta iniciativa se centra en la planeación, seguimiento y control de calidad de la ejecución de las operaciones. Incluye:

Cumplimiento de fechas establecidas para cursos y consultorías.

Control del consumo de recursos, como horas de trabajo por categoría.

Control de calidad y gestión de posibles reprocesos.

Seguimiento de costos de suministro de equipos y servicios.

Control de tiempos de instalación y entrega por parte de los proveedores.

TABLA 21. INICIATIVAS Y EVIDENCIAS

Iniciativa	Descripción	Evidencias / Análisis
Planeación y Control del Proceso	Control de la asignación del personal de trabajo y sus horas laborales a la ejecución de proyectos.	Formatos de trabajo para gestión a mediano y corto plazo, detallando las tareas asignadas y las horas estimadas para su realización. Reporte semanal de tiempo laboral de cada empleado, comparando las horas trabajadas con las planificadas. Análisis de carga de trabajo y validación de necesidades, mediante la revisión periódica del volumen de trabajo y la asignación de recursos en función de las demandas del cliente. Análisis y trazabilidad de costos en tiempo y dinero, evaluando los costos reales frente a los presupuestados e identificando las posibles desviaciones.
Gestión por Procesos	Planeación, seguimiento y control de calidad de la ejecución de las operaciones.	Cumplimiento de fechas establecidas para cada etapa del proceso productivo, asegurando que se cumplan las fechas del cronograma. Control del consumo de recursos, mediante la regulación del uso de materiales. Seguimiento de costos de suministros y servicios, registrando y analizando los gastos relacionados con la adquisición de máquinas, materiales y otros recursos necesarios para la ejecución de los cursos

Fuente. Elaboración propia.

El propósito principal de este modelo es optimizar el uso de los recursos humanos y equipos disponibles, asegurando la eficiencia en la ejecución de cursos dentro de los tiempos y costos previstos. Esto garantiza la satisfacción del cliente y la competitividad de la empresa en el mercado de la industria de los juegos de azar.

7.12. Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio

Para la política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad en la empresa de formación se definirán los siguientes aspectos:

Establecer estándares claros y específicos de calidad para la oferta de cursos y programas de capacitación, basados en las mejores prácticas de la industria y las necesidades de los clientes.

Implementar un proceso de selección riguroso para reclutar instructores altamente calificados y con experiencia en la industria de los juegos de azar, asegurando que cumplan con los requisitos de conocimiento, habilidades y competencias necesarias para impartir los cursos de manera efectiva.

Garantizar que el contenido educativo de los cursos este actualizado y que sea de alta calidad, adicionalmente realizar la revisión y actualización periódica del material para incluir los últimos avances de la industria.

Implementar un sistema de evaluación y retroalimentación, mediante encuestas de satisfacción y evaluaciones de desempeño, para identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización en los cursos.

Realizar auditorías internas para evaluar el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos y garantizar la eficacia de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

7.13. Procesos de investigación y desarrollo

En el marco de la mejora continua de los procesos, según lo establecido en la política de calidad expuesta anteriormente en el apartado 6.12, se contempla la investigación y el desarrollo como herramientas clave para alcanzar dicho objetivo. Aunque la empresa no dispondrá inicialmente de un departamento exclusivo de I+D, se implementará un plan que facilite la integración de la innovación, la investigación y el desarrollo como componentes fundamentales de sus procesos, con el fin de explorar nuevas oportunidades para la prestación de servicios o mejorar los ya existentes.

7.14. Plan de compras

Se establece el plan de compras asociados a la inversión de propiedad, planta y equipo, durante el primer año de funcionamiento del negocio, teniendo en cuenta lo descrito anteriormente en el apartado de las necesidades y requerimientos. En base a las expectativas del mercado y a las estimaciones que se realicen en la etapa de comercialización, se realizara anualmente un análisis del funcionamiento del negocio, con el propósito de generar planes actualizados que permitan solventar las expectativas. En la siguiente tabla se relaciona el plan de compras del primer año y la inversión de los activos.

TABLA 22. PLAN DE COMPRAS

Activo	Descripción	Tipo de Gasto	Cantidad
Fijo	Sillas	Único	100
Fijo	Escritorios	Único	100
Fijo	Tableros	Único	2
Fijo	Proyector de pantalla	Único	2
Fijo	Televisores	Único	2
Fijo	Archivadores	Único	4

Activo	Descripción	Tipo de Gasto	Cantidad
Fijo	Lockers	Único	20
Fijo	Estanterías para elementos prácticos	Único	4
Fijo	Computadores	Único	20

Fuente. Elaboración propia.

Para ítems como los equipos de juegos de azar (ruletas, tragamonedas, caballitos, entre otros), debido su alta inversión, se opta por el alquiler de estos equipos utilizados para la capacitación y preparación, en base al tiempo estipulado de uso con fines académicos.

7.15. Costos de prestación de servicios

Los gastos relacionados con la provisión de servicios de formación y enseñanza dirigidos a aquellos interesados en la educación profesional vinculada a los juegos de suerte y azar se reflejan en las horas laborales asignadas a los diversos niveles de enseñanza presentados para la formación del curso, de igual manera, se debe tener presente un análisis del mercado, para creación de propuestas asociadas a la actualidad del sector en el cual busca abarcar el proyecto. Además, otro costo de producción comprende la tarifa asociada al uso de equipos y las adquisiciones de materiales necesarios para llevar a cabo la prestación del servicio.

7.16. Infraestructura

Para llevar a cabo eficientemente el proceso productivo de la empresa que ofrece servicios de formación y enseñanza a individuos interesados en la educación profesional relacionada con los juegos de suerte y azar resulta fundamental contar con una infraestructura que incluya los recursos de oficina necesarios, las licencias y permisos requeridos para la operación, así como los equipos pertinentes. En la siguiente tabla se relaciona infraestructura en la que la empresa debe invertir el primer año.

TABLA 23. INFRAESTRUCTURA

ELEMENTOS	INVERSION INICIAL	UTILIZACIÓN			
		VALOR UND	CANT	TOTAL	DESCRIPCIÓN
Propiedad Planta y Equipo	\$ 60.000.000	NA	NA	NA	Esta inversión será destinada al alquiler de equipos de juegos de azar, los mismos que serán usados para la capacitación y preparación de los alumnos, debido a la inversión tan alta a la compra, el modelo de adquisición de estos equipos será en arriendo y por el tiempo estipulado de uso con fines académicos. Algunos de los equipos serán, ruletas, tragamonedas, caballitos, Bingos entre otros.
Muebles y Enseres	\$ 40.000.000	\$ 100.000	100	10.000.000	Sillas
		\$ 200.000	100	20.000.000	Escritorios
		\$ 250.000	2	\$ 500.000	Tableros

ELEMENTOS	INVERSION INICIAL	UTILIZACIÓN			
		VALOR UND	CANT	TOTAL	DESCRIPCIÓN
		\$ 1.000.000	2	\$ 2.000.000	Proyector de pantalla
		\$ 2.000.000	2	\$ 4.000.000	Televisores
		\$ 200.000	4	\$ 800.000	Archivadores
		\$ 90.000	20	\$ 1.800.000	Lockers
		\$ 225.000	4	\$ 900.000	Estanterías para elementos prácticos
Equipo de Oficina	\$ 40.000.000	\$ 2.000.000	20	\$40.000.000	Computadores
Gastos de Puesta en Marcha	\$ 50.000.000	NA	NA	NA	Esta inversión corresponde a varios componentes: 1. Certificados y Permisos: para estar en regla con la operación, estos certificados serán pagados antes, durante y después de la apertura de la academia, por lo que se relaciona el total estimado con el que se inicia al momento de apertura, que corresponden a licencias de operación, como cámara y comercio, certificados y avales de educación, certificación del espacio y entorno para operar, diplomas y comprobantes físicos de la acreditación, entre otros. 2. Adecuaciones y Obras Civiles: son las intervenciones que se realizarán en las instalaciones de la empresa, todas aquellas como adecuaciones de baños, pintura, redes eléctricas, redes húmedas y diseño interior.
Total, Inversión	\$ 190.000.000				

Fuente. Elaboración propia.

7.17. Equipo de trabajo requerido

Para la construcción del equipo de trabajo se tuvo en cuenta el recurso para el plan de producción de la etapa de prestación de servicio descrito en el plan de producción y la prestación del servicio descrita en el numeral 6.10. En la siguiente tabla se relaciona la mano de obra requerida para cubrir la prestación del servicio.

TABLA 24. EQUIPO DE TRABAJO

Área	Nómina
Docente	Curso 1 (Liderazgo Comercial)
	Curso 2 (Técnicos Especializados en Máquinas)
	Curso 3 (Inteligencia de Mercado)
	Curso 4 (Dealer)
	Curso 5 (Estrategias Online)
Operativos	Seguridad
	Aseo
	Técnicos
Administrativos	Contador
	Coordinador (Capacitación)

	Recepcionista
	Administrador
Ventas	Comercial

Fuente. Elaboración propia.

8. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

8.1. Análisis estratégico

8.1.1. Misión

EJSA, tiene como misión ser una escuela dedicada a la formación y al desarrollo laboral mayoritariamente para la industria de los Juegos de Suerte y Azar, que brinde respuesta a las necesidades del gremio, entendiéndose que en la proyección profesional de sus colaboradores es la base para el desarrollo de la actividad y que en la calidad del conocimiento y de su mirada responsable a su oficio y consumidores, los JSA persistan como una industria sostenible en el tiempo.

8.1.2 Visión

EJSA, cinco años después de su apertura, se visiona como la escuela por excelencia, que ha logrado la credibilidad de los empresarios de la industria de los JSA, para fomentar la promoción y la formación de los empleados de la industria. Además de lograr posicionarse como una opción de vida y proyección profesional para las nuevas generaciones, participando de la oferta académica formal; así como ser partícipe de los apoyos y beneficios que tienen las instituciones formativas, y con proyección profesional en Colombia.

8.1.3 Análisis DOFA

El análisis DOFA, presentado en el Punto: Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado, que permite un identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, en el escenario actual para EJSA. El cruce de estos mismos aspectos realiza un análisis el permite el planteamiento de las diferentes estrategias:

- Las estrategias FO proponen grandes ideas desde la fortaleza interna y las oportunidades que brinda el entorno.
- Las estrategias DO permiten equilibrar las debilidades internas haciendo buen uso de las oportunidades externas.
- Las estrategias FA emplea las fortalezas de la empresa para mitigar las amenazas externas.

- Las estrategias DA plantea como defenderse de uno de los escenarios más difíciles, cuya situación es el reconocimiento de las debilidades internas y la realidad de las amenazas del entorno.

Para este numeral se analizará esta matriz, proyectada en el tiempo, que permita plantear una ventaja competitiva en un horizonte de tiempo, cercano, mediano y a largo plazo. De acuerdo con los autores Ferrell, Hartline, & Lucas (2012, p. 147), el análisis del DOFA, permite vincular la situación actual para el desarrollo asertivo del plan de marketing, evidenciando las ventajas competitivas y desde ellas plantear el enfoque estratégico de la organización. Alineado con la organización estratégica de EJSA.

ESTRATEGIAS FO

1. Los contenidos programáticos serán planteados desde las mismas necesidades de las industrias planteadas en las entrevistas de profundidad y el estudio de mercado.
2. Se harán invitaciones especiales a empresarios que quieran participar en casos de estudios o charlas, esto dará empoderamiento a los industriales, y credibilidad a los formados.
3. Tal como se ha visto en el mundo los avances pedagógicos que se han logrado sobre la industria, es importante dar a conocer de sus proveedores y de sus elementos, por lo que justificó un viraje en el planteamiento del modelo del negocio, y por ello ya no solo se hace alusión a operadores, sino a los industriales y empresarios de los JSA.
4. Se ofertarán cursos cortos y seminarios que permitirán actualizaciones de las nuevas regulaciones, y formaciones específicas, complementarios al desarrollo laboral, lo que permitirá proyectar ingresos sobre el personal ya capacitado o inmerso en la industria que no se considere interesado en capacitaciones extensas.

ESTRATEGIAS FA

1. Para que los empresarios tengan confianza de estos programas, muchos de los facilitadores serán denominados Expertos del Sector.
2. Que una industria abra la puerta para enfatizar en la importancia de su talento humano, es el mejor soporte estratégico para potenciar la transformación de una organización, y un efecto para dinamizar toda la industria.
3. Se propondrán trabajos de grado, tipo práctica y tipo asesoría sin costo, para que el empresariado vaya conociendo la recepción de información y aportes de personal formado.

ESTRATEGIAS DO

1. Una de las estrategias de divulgación será siendo participe de ferias, como expositor, visitante e invitado de acuerdo con el nicho y costos.
2. La estrategia de precio, será vinculante a la de comunicación, ampliar el portafolio de alianzas dará amplitud de penetración al mercado y generará beneficios en los pagos.
3. Las redes sociales permitirán llegar a usuarios, fortalecer la imagen de la industria ante la sociedad, y unir a un gremio frente a la nueva era, de la llegada a la educación.
4. Dada que la promesa de valor es una educación integral, habrá que conquistar expertos del sector y académicos.
5. La institución será pionera activista en el Juego Responsable e incluirá este contenido de manera transversal en todos sus programas. Dará credibilidad a los escépticos de la industria al ministerio de educación y será la mejor herramienta de sostenibilidad.

ESTRATEGIAS DA

1. Para mejorar los presupuestos de pago por hora, se generarán unos indicadores, para clases magistrales que permitan un mayor volumen de alumnos de diferentes periodos académicos, y permita mejorar el valor hora catedra y el catedrático perciba un mejor ingreso aportando estabilidad al equipo de profesorado vinculado.
2. De acuerdo con la recolecta de datos (ver anexo 6), la mayor confianza de modalidad de estudio no se encuentra en la virtual así que la EJSA, será cuidadosa en reflejar ambientes académicos, que fortalezcan la metodología y brinde confiabilidad a usuarios y clientes.

CONCLUSIÓN

La ventaja competitiva está en el core del negocio, ser la primera escuela de educación formal para oficios de la industria, y la verdadera conquista es en lograr lazos cubriendo plazas laborales de los JSA, nutrida con teoría de calidad, y la estable posibilidad, de ofertar etapas productivas que generen beneficios al impacto del negocio.

ALCANCE:

AÑO 1: Conquista de usuarios

AÑO 2: Reconocimiento en la industria de los JSA

AÑO 3: Una imagen fortalecida de los JSA en la sociedad

AÑO 4: Las instituciones académicas reconocerán la importancia de la profesionalización de la industria.


AÑO 5: De manera orgánica los usuarios optarán por prepararse para los oficios de la industria de los JSA, como una proyección laboral y personal permanente

AÑO 6: Los talentos preparados académicos serán diferenciales en el ejercicio práctico, lo que hará que los empresarios de la industria de los JSA perfilen sus plazas laborales, incluyendo este tipo de programas y prevaleciéndolo ante formaciones diferentes o solo la experiencia.



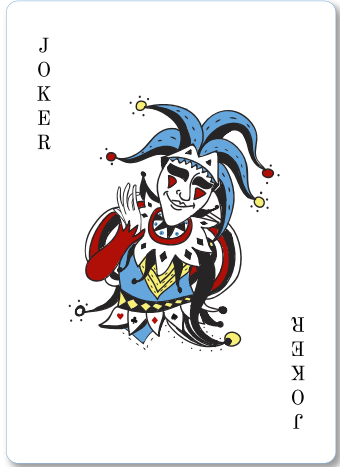
8.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional de EJSa, será definida como una escalera, ningún elemento puede ser ausente, aun así, hay unas funciones de forma ascendente definidas así.

TABLA 25. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EJSa

CARTA	ÍTEM	ACCIÓN
	<p>Población Académica</p>	<p>Definidos como los usuarios en sus diferentes niveles (2- usuarios interesados se comunican y son atendidos para formalizar su ingreso mediante la aceptación de condiciones de patrocinio) (3- primer nivel de estudio) (4- en proceso de estudio), (5- en etapa productiva), (6- Graduados), (7- Tutores, alumnos que por sus rendimientos académicos y disciplina aplican a Monitorias o continuidad del aprendizaje), (8- Egresados), (9- Tejido empresarial que coloca estudiantes que laboran en la industria y certifican sus saberes, o reciben a egresados EJSa)</p>

CARTA	ÍTEM	ACCIÓN
 <p>Carta 10 de Ejsa. Muestra el número 10 en rojo en las esquinas superiores e inferiores izquierdas, y el número 01 en rojo en la esquina inferior derecha. En el centro hay un círculo rojo con el texto 'EJSA' en blanco.</p>	<p>Cuadro Estratégico Real</p>	<p>10 (Administrativos que permiten el teatro de la operación académica, pueden fungir como profesorado)</p>
 <p>Carta J de Ejsa. Muestra un rey con corona y armadura, sosteniendo un cetro. El símbolo 'J' y una flor roja están en la esquina superior izquierda, y un 'f' y una flor roja en la inferior derecha.</p>	<p>Cuadro Estratégico Real</p>	<p>(Expertos académicos con un joven conocimiento en los JSA).</p>
 <p>Carta Q de Ejsa. Muestra una reina con corona y armadura, sosteniendo un espejo. El símbolo 'Q' y una flor roja están en la esquina superior izquierda, y una flor roja y un símbolo 'Q' en la inferior derecha.</p>	<p>Cuadro Estratégico Real</p>	<p>Expertos en la industria de los JSA, con amplia experiencia, en formación de sus habilidades pedagógicas</p>

CARTA	ÍTEM	ACCIÓN
	<p>Cuadro Estratégico Real</p>	<p>Inversionistas con funciones en la organización</p>
	<p>Cuadro Estratégico Real</p>	<p>Rector de EJSa, con amplia experiencia académica y una fortalecida credibilidad en la importancia de la industria y sus aportes a la sociedad y la nación</p>
		<p>Son un staff de EJSa, requerido para cumplir cualquiera de las tareas del cuadro estratégico real, sus servicios pueden ser requerido de modo temporal o en tiempo parcial, y no requiere que sean directos de la organización</p>


Fuente. Elaboración propia.

EJSA, tendrá una organización piramidal, pero de tipo escalonado, este diseño es con el fin de entender que las posiciones no tienen un orden jerárquico entre ellos, pero si entre la misma línea de cargo, esto con mayor claridad se visualizará en el organigrama.

8.3. Perfiles y funciones

En el numeral 7.2. se describe la estructura organizacional, se define en dos partes principales la Población Académica, y el Cuadro Estratégico Real, los perfiles y funciones se dedicarán al cuadro estratégico real. Cada rol tendrá las mismas funciones, y cada programa académico tendrá la misma conformación.

TABLA 26. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EJSA- PERFIL 10


Posición Estratégica	
<p>Posición 10</p> <p>ARMADORES ADMINISTRATIVOS</p> 	
Conexión con otros Cargos	
Personal a Cargo	No tiene
Supervisión del cargo	AS (RÉCTOR), ACADÉMICOS DIRECTORES DE PROGRAMA
Par Laboral	Roles administrativos (comercial, administrativa, financiera, TI, GH, secretaria académica)
Relación con otras áreas	Trabaja en Coequipo con Académicos y Expertos
Responsabilidades del cargo	
TAREAS PRINCIPALES	PERIODICIDAD
Gestión documental	PERMANENTE
Documenta la trazabilidad de sus funciones y los repositorios de sus tareas.	DIARIO
Cumple la misión de su cargo que es ser célula y llevar a fin el engranaje de las labores de su área. <ul style="list-style-type: none"> • COMERCIAL: Promociona, relaciona, oferta, realiza seguimiento hasta el cierre de la matrícula, realiza gestión a PQR'S • ADMINISTRATIVA: Gestión de compras, soporte de locativos, contratación para cumplimiento de normatividades • FINANCIERA: Pagos, tesorería, cartera, archivo y soporte contable • TI: Inventario ofimático, coordinación de soporte y mantenimientos, desarrollos y sostenimiento de website. • GH: Reclutamiento, Selección, contratación, bienestar universitario, salud en el trabajo. • SECRETARÍA ACADÉMICA: sigue las hojas de vida de la población académica, lleva el cumplimiento del reglamento interno, formaliza las alianzas para etapas productivas, investigaciones y tutorías. Grados y trámites académicos 	PERMANENTE

Atiende, apoya y complementa la labor del Rector en el rol previsto	DIARIO
Se asegura del cumplimiento legal de su área.	PERMANENTE
Apoya otras áreas, desde las herramientas de su cargo.	EVENTUAL
Coordinación de movimientos logísticos para el fin de su labor.	SEMANAL
Vigila el cumplimiento de KPIs y la ejecución presupuestal de su área.	MENSUAL
Coordinación de movimientos entre proveedores, terceros, locación, oficina u otros; De acuerdo con las necesidades de la organización, las diferentes áreas y la misión de su área.	PERMANENTE
Levanta y documenta los procesos y procedimientos de su área y los avala por el rector y los procesa para GH.	OCASIONAL
Recoge las firmas y aprobaciones que requieran aval de otra área, y otros roles.	PERMANENTE
Tiene la autoridad para solicitar correcciones de papelería y retroalimentar al equipo para el cumplimiento de EJSA en general y la organización.	DIARIO
Es el responsable de exigir que toda recepción de papelería, suministro o elementos que sean para el área, deban ir acompañadas del diligenciamiento de los formatos correspondientes, además levanta ACTAS DE AVANCES en sus propios proyectos o deberes.	PERMANENTE
Es propositivo en la construcción de su cargo, puede proponer procedimientos y documentación que organicen la trazabilidad de su rol y el éxito de la misión de su área y EJSA en general.	EVENTUAL
Todo requerimiento de la operación, que le sea realizada directa, presencial o telefónicamente debe tramitarla si no se encuentra entre sus competencias debe redirigirla al área correspondiente, si esta también la rechaza deberá elevarla si es pedagógica a la secretaria Académica y en última estancia al Rector.	EVENTUAL
Recibe instrucciones del Rector, o inversionistas en línea a la misión de su área.	PERMANENTE
PROCESO DE COMPRA: Compras menores, puede apoyarlas por requerimiento de la tesorería para apoyo inmediato de la operación de EJSA.	EVENTUAL
Es garante del cumplimiento de la misión de su área.	DIARIO
Sin importar su día a día la prioridad siempre es el bienestar de los usuarios, el buen funcionamiento de EJSA y la conservación de su imagen.	PERMANENTE
TAREAS SECUNDARIAS	CARGO/ ÁREA RESPONSABLE
Atiende visitas regulatorias.	RECTOR
Capacita a otros de sus funciones por motivos de crecimiento organizacional, cubrimiento de vacaciones, entre otros.	GH
Realiza aperturas y cierres de EJSA, de acuerdo con cronograma.	ADMINISTRATIVO
Apoya ferias y actividades de relacionamiento público o promocional.	COMERCIAL
Podrá ser vinculados a comités administrativos o académicos.	RECTOR
Sin importar el rol son imagen de EJSA.	GH
Suministra soportes o contactos que se requieran para los informes contables.	FINANCIERA
Apoya eventos de grados o charlas académicas.	SECRETARIA ACADÉMICA

Cumple con las actividades de soporte documental, entrega la información actualizada que se requiera para intranet o website.	TI
Requisitos	
Nivel Educativo: Se requiere tener un mínimo de escolaridad como Técnico (Se puede homologar experiencia en línea a su área) excepto el área pedagógica y financiera, que requiere ser profesional.	
Experiencia requerida: Comercial (experiencia en JSA), GH (Experiencia en procesos de salud en el trabajo y contratación), TI (experiencia en soporte en línea, habilidades de desarrollo), FINANCIERA (Experiencia en procesos contables, conciliaciones y presentación de informes), ADMINISTRATIVA (Manejo de proveedores), SECRETARIA ACADÉMICA (Experiencia en procesos académicos y su regulación).	
Título de post- grado: N/A	
Habilidades aplicadas: herramientas ofimáticas y gestión documental	
Habilidades Blandas: Autodisciplina, autogestión, compromiso a los nuevos retos, trabajo en equipo, recursividad.	

Fuente. Elaboración propia.


TABLA 27. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EJSA- PERFIL J

Posición Estratégica	
<p>Posición J (PRINCE) ACADÉMICOS</p> 	
Conexión con otros Cargos	
Personal a Cargo	Tutores, seminaristas
Supervisión del cargo	AS (RÉCTOR)
Par Laboral	POSICIÓN QUEEN, FACILITADORES- EXPERTOS EN JSA
Relación con otras áreas	Trabaja en Coequipo con RECTOR Y SECRETARIA ACADÉMICA Y EXPERTOS JSA, debe valorar a industria de los JSA y creer en su proyección.
Responsabilidades del cargo	
TAREAS PRINCIPALES	PERIODICIDAD
Gestión documental	PERMANENTE
Documenta la trazabilidad de sus funciones y los repositorios de sus tareas.	DIARIO
Es parte del programa de semilleros para tutorías	PERMANENTE
Atiende, apoya y complementa la labor del Rector en el rol previsto	DIARIO
Se asegura del cumplimiento del reglamento académico dentro del aula de clase	PERMANENTE
Plantea los contenidos de sus clases, cumpliendo con contenidos programáticos exigidos	EVENTUAL

Coloca los trabajos requeridos para la profundización de su área.	SEMANTAL
Evalúa el aprendizaje de los alumnos.	MENSUAL
Presenta las evaluaciones para su contenido programático, retroalimenta, califica y reporta.	MENSUAL
Lidera sus clases y es creativo para la dinámica de sus clases el buen entendimiento.	PERMANENTE
Recoge las evidencias que justifican la disciplina, el entendimiento y el aprendizaje del alumno en su etapa electiva.	SEMESTRAL
TAREAS SECUNDARIAS	CARGO/ ÁREA RESPONSABLE
Atiende visitas regulatorias	RECTOR
Apoya a sus alumnos para situaciones que afronta en su etapa productiva	GH
Evalúa el contenido programático de su materia y realiza propuestas que actualicen el programa académico	SECRETARIA ACADÉMICA Y RECTOR
Apoya ferias y actividades de relacionamiento público o promocional	COMERCIAL
Podrá ser vinculados a comités administrativos o académicos	RECTOR
Sin importar el rol son imagen de EJSA	GH
Apoya eventos de grados o charlas académicas	SECRETARIA ACADÉMICA
Cumple con las actividades de soporte documental, entrega la información actualizada que se requiera para intranet o website.	TI
Requisitos	
Nivel Educativo: Título profesional título formativo con post grado mínimo especialización en relación con el área a dictar.	
Experiencia requerida: Mínimo 3 años en instituciones académicas y formaciones laborales como EL SENA	
Título de post- grado: con preferencia título complementario en formación pedagógica	
Habilidades aplicadas: herramientas ofimáticas y gestión documental	
Habilidades Blandas: Autodisciplina, autogestión, compromiso a los nuevos retos, trabajo en equipo, recursividad.	

Fuente. Elaboración propia.

TABLA 28. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EJSA- PERFIL Q


Posición Estratégica
<p>Posición Q (QUEEN)</p> <p>EXPERTOS DEL SECTOR JSA</p> <div style="text-align: right;">  </div>

Conexión con otros Cargos	
Personal a Cargo	Tutores, seminaristas
Supervisión del cargo	AS (RÉCTOR)
Par Laboral	POSICIÓN PRINCE J, ACADÉMICOS
Relación con otras áreas	Trabaja en Coequipo con RECTOR Y SECRETARIA ACADÉMICA Y EXPERTOS JSA
Responsabilidades del cargo	
TAREAS PRINCIPALES	PERIODICIDAD
Gestión documental	PERMANENTE
Documenta la trazabilidad de sus funciones y los repositorios de sus tareas.	DIARIO
Es parte del programa de semilleros para tutorías	PERMANENTE
Atiende, apoya y complementa la labor del Rector en el rol previsto	DIARIO
Se asegura del cumplimiento del reglamento académico dentro del aula de clase	PERMANENTE
Plantea los contenidos de sus clases, cumpliendo con contenidos programáticos exigidos	EVENTUAL
Coloca los trabajos requeridos para la profundización de su área.	SEMANAL
Evalúa el aprendizaje de los alumnos.	MENSUAL
Presenta las evaluaciones para su contenido programático, retroalimenta, califica y reporta.	MENSUAL
Lidera sus clases y es creativo para la dinámica de sus clases el buen entendimiento.	PERMANENTE
Recoge las evidencias que justifican la disciplina, el entendimiento y el aprendizaje del alumno en su etapa electiva.	SEMESTRAL
TAREAS SECUNDARIAS	CARGO/ ÁREA RESPONSABLE
Atiende visitas regulatorias	RECTOR
Apoya a sus alumnos para situaciones que afronta en su etapa productiva	GH
Evalúa el contenido programático de su materia y realiza propuestas que actualicen el programa académico	SECRETARIA ACADÉMICA Y RECTOR
Apoya ferias y actividades de relacionamiento público o promocional	COMERCIAL
Podrá ser vinculados a comités administrativos o académicos	RECTOR
Sin importar el rol son imagen de EJSA	GH
Apoya eventos de grados o charlas académicas	SECRETARIA ACADÉMICA
Cumple con las actividades de soporte documental, entrega la información actualizada que se requiera para intranet o website	TI
Requisitos	
Nivel Educativo: Preferiblemente con un título formativo como profesional o técnico aun así se homologarán algunas habilidades del sector, dada una experiencia muy profunda del sector y del área requerida	
Experiencia requerida: Mínimo 10 años en la industria con JSA de preferencia más de dos empresas del sector.	

Título de post- grado: N/A
Habilidades aplicadas: herramientas ofimáticas y gestión documental
Habilidades Blandas: Autodisciplina, autogestión, compromiso a los nuevos retos, trabajo en equipo, recursividad.

Fuente. Elaboración propia.


TABLA 29. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EJSA- PERFIL Q

Posición Estratégica	
<p>Posición K (KING), INVERSIONISTAS CON RESPONSABILIDADES</p> 	
Conexión con otros Cargos	
Personal a Cargo	
Supervisión del cargo	AS (RECTOR)
Par Laboral	INVERSIONISTAS SIN FUNCIONES, Y ENTRE ELLOS CON LOS SIGUIENTES ROLES, RELACIONES PÚBLICAS, VIGILANCIA ACADÉMICA Y TRÁMITES LEGALES, INFRAESTRUCTURA Y GESTIÓN PRESUPUESTAL
Relación con otras áreas	Trabaja en Coequipo con RECTOR
Responsabilidades del cargo	
TAREAS PRINCIPALES	PERIODICIDAD
Gestión documental	PERMANENTE
Documenta la trazabilidad de sus funciones y los repositorios del alcance de su misión.	PERMANENTE
Respetar la autonomía del Rector y las directrices de este, aunque sea colocado por ellos mismos .	PERMANENTE
Atiende, apoya y complementa la labor del Rector en el rol previsto	PERMANENTE
Es recurso humano disponible, para suplir roles administrativos, y roles académicos	OCASIONAL
Se asegura del cumplimiento del reglamento académico dentro del aula de clase	EVENTUAL
KING DE INFRAESTRUCTURA: Plantea los números para cumplir con la infraestructura y crecimiento locativo de EJSA, además de acompañar la labor	EVENTUAL
KING DE RELACIONES PÚBLICAS: Mantiene su presencialidad en el gremio, asistiendo y conversando con industriales, líderes y empresarios de JSA, inteligencia de mercados	SEMANAL
KING DE SOSTENIMIENTO ACADÉMICO: Vigila el cumplimiento y mantiene las relaciones necesarias que permitan la formalización de la Escuela, tanto como su relacionamiento con entidades aliadas	SEMANAL
Asiste a Juntas e informes de resultados	MENSUAL

TAREA SECUNDARIAS	CARGO/ ÁREA RESPONSABLE
Atiende visitas regulatorias	RECTOR
Apoya a los alumnos para situaciones que afronta en su etapa productiva	GH
Evalúa el contenido programático de su materia y realiza propuestas que actualicen el programa académico	SECRETARIA ACADÉMICA Y RECTOR
Apoya ferias y actividades de relacionamiento público o promocional	COMERCIAL
Podrán ser vinculados a comités administrativos o académicos	RECTOR
Sin importar el rol son imagen de EJSA	GH
Apoya eventos de grados o charlas académicas	SECRETARIA ACADÉMICA
Cumple con las actividades de soporte documental, entrega la información actualizada que se requiera para intranet o website	TI

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 30. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EJSA – PERFIL AS

Posición Estratégica	
Posición AS, RECTOR	
Conexión con otros Cargos	
Personal a Cargo	10- Administrativos estratégicos J- Académicos Q- Expertos K – Inversionistas con funciones (lidera el alcance de sus deberes y ensambla con EJSA sus resultados) 2-9 Atiende a la población académica y empresarios que se prestan a la etapa productiva
Supervisión del cargo	Presenta sus resultados e informes a Inversionistas
Par Laboral	N/A
Relación con otras áreas	Lidera toda la comunidad EJSA
TAREAS PRINCIPALES	PERIODICIDAD
Gestión documental	PERMANENTE
Elaborar informes de la gestión	MENSUAL

Documenta la trazabilidad de sus funciones y los repositorios del alcance de su misión.	PERMANENTE
Se remite a los asesores correspondientes en pro del cumplimiento de la institución, su imagen y crecimiento	PERMANENTE
Atiende, apoya y complementa los intereses de la comunidad EJSA	PERMANENTE
Es recurso humano disponible, para suplir roles administrativos, y roles académicos	OCASIONAL
Se asegura del cumplimiento del reglamento académico dentro de la institución y plazas de etapa Productiva	PERMANENTE
Se mantiene en presencialidad ante las agremiaciones del sector JSA, para mantenerse actualizado en los requerimientos de la industria y el buen relacionamiento	EVENTUAL
Sostiene un relacionamiento con entidades académicas de pregrado que permita el acercamiento a la apertura de nuevos programas o nuevas cohortes	SEMANTAL
Mantiene la presencialidad y el relacionamiento con la comunidad pedagógica y académica, que amplíe el radio de aplicación y brinde el respaldo a la formalización del sector	SEMANTAL
Se mantiene actualizado en los requisitos regulatorios, para que los egresados y alumnos EJSA, no pierdan el respaldo profesional	MENSUAL
Lidera Juntas, asambleas y comités	MENSUAL-SEMANTAL
Es participe activo para las propuestas de desarrollo e investigación para el sector de los JSA	OCASIONAL
Mantiene la vinculación con entidades o agremiaciones del estado o solidarias, que permitan participar en Becas, créditos o patrocinios que son afín a la misión de EJSA (como pueden ser COLFUTURO, CAJAS DE COMPENSACIÓN, secretarías de educación, ONG, entre otras)	MENSUAL
Mantiene el relacionamiento con entidades reguladoras del estado que son afín a la misión de EJSA (como pueden ser COLJUEGOS, el SENA, secretarías de educación, alcaldías entre otras)	MENSUAL
Vigila con activismo y de modo activo que EJSA sea vocera del JUEGO RESPONSABLE	PERMANENTE
Es líder de construir y proponer el desarrollo de nuevos programas académicos, nuevos proyectos, nuevas modalidades, nuevas plazas, programas corporativos, en la medida que los números financieros de EJSA se estén dando	EVENTUAL
Es propositivo de la planta administrativa, académicos y expertos, en la medida que los números financieros de EJSA se estén dando	SEMESTRAL
Es responsable de que toda la comunidad EJSA promueva la misión y generar las acciones pertinentes para cumplir con la visión de sus inversionistas	PERMANENTE
TAREA SECUNDARIAS	CARGO/ ÁREA RESPONSABLE
Todas las requeridas en pro de la misión de su cargo y la misión de EJSA	INVERSIONISTAS
Mantener informado a inversionista de situaciones extraordinarias, u ordinarias que tienen algún efecto en EJSA	INVERSIONISTAS
Requisitos	
Nivel Educativo: Título profesional título formativo con post grado mínimo maestría	
Experiencia requerida: Mínimo 10 años en instituciones académicas, mínimo 3 de ellos como director de programas o decano	
Título de post- grado: Título complementario en formación pedagógica	

Habilidades aplicadas: herramientas ofimáticas y gestión documental

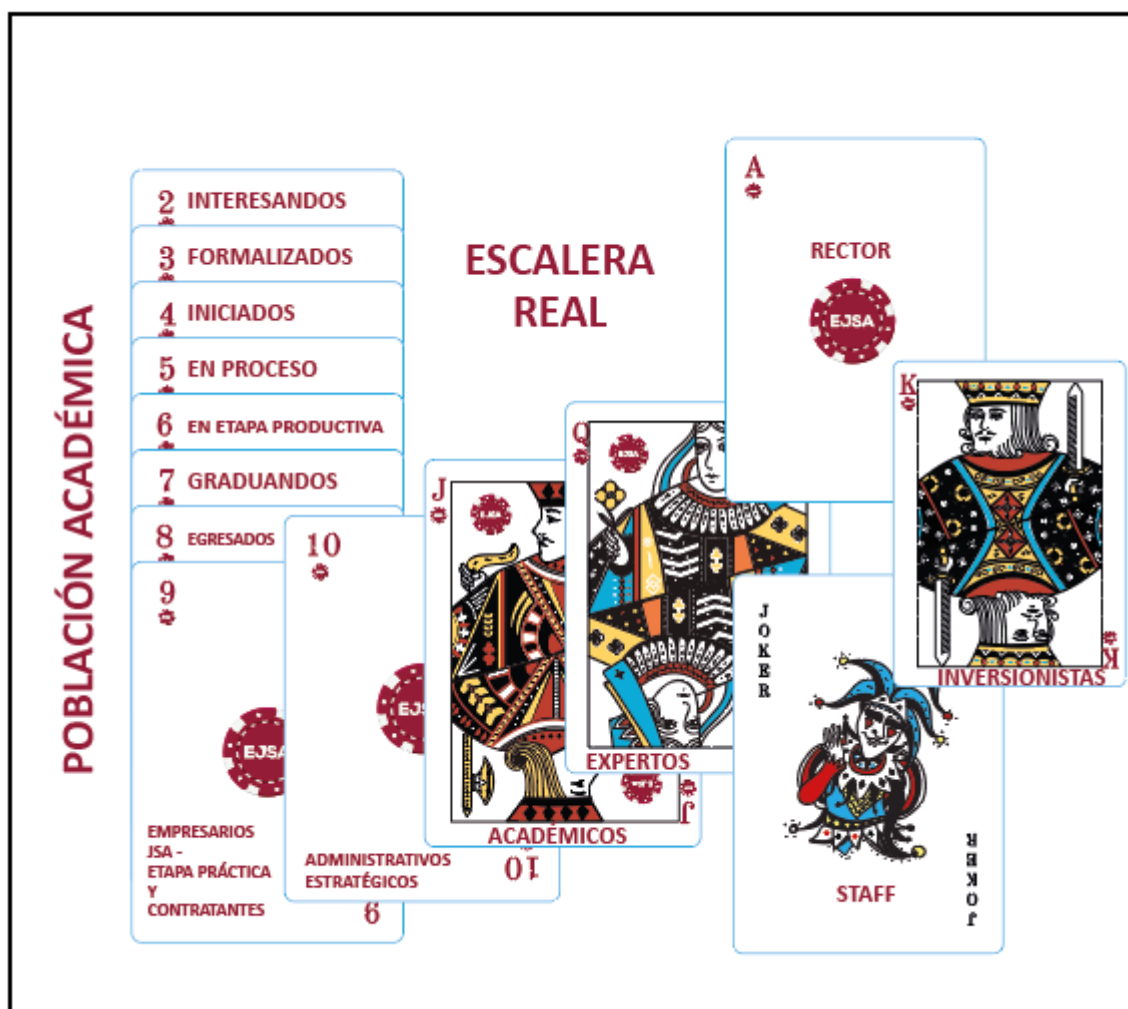
Habilidades Blandas: Autodisciplina, autogestión, compromiso a los nuevos retos, trabajo en equipo, recursividad.

Fuente: Elaboración propia.

8.4. Organigrama

El siguiente organigrama, es una ampliación gráfica de la Estructura de la organización, y de las posiciones de los roles de la comunidad EJSa.

ILUSTRACIÓN 20. ORGANIGRAMA EJSa



Fuente: Elaboración propia.




A pesar que hay un lineamiento escalonado entre los funcionarios y la comunidad académica, es importante resaltar que la jerarquía funciona del Rector y el profesorado hacia la comunidad académica y del Rector hacia funcionarios, para el inicio del planteamiento del modelo, habrán líderes estratégicos como apoderados de un área (Ver punto Estructura organizacional en este mismo numeral.), en los roles administrativos y no departamentos, y en la medida que EJSa requiera profesionales especializados, serán por una contratación de servicio como STAFF, referente a los


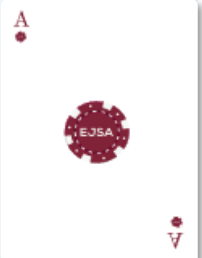

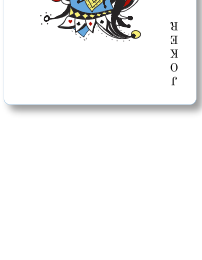
inversionistas con funciones, ellos como inversionistas serán exigentes y veedores de resultados, frente a sus funciones, serán lideradas por el Rector, como cabeza de EJSA, dado que estas funciones inicialmente deberán ser desarrolladas para la viabilidad del modelo de negocio, pero acatarán al Rector, bajo la confianza de su conocimiento y que por ello será seleccionado para este rol.

8.5. Esquema de contratación y remuneración

EJSA es una empresa de servicio dedicada a la formación laboral y la transmisión de conocimiento, por ende, la mano de obra es muy preparada y calificada por lo que la partida salarial será uno de los rubros de mayor impacto en los costos fijos. El cálculo y propuesta es realizado en fracciones del Salario Mínimo Legal Vigente (SMLV), que para 2024 está asignado en Colombia por \$1.300.000. Así mismo de acuerdo con un sondeo informal se hizo un reconocimiento de que el profesorado es pago por horas, y estos pagos se hacen a relación de las horas contratadas.

TABLA 31. ESQUEMA DE CONTRATACIÓN Y REMUNERACIÓN EJSA

POSICIÓN ESTRATÉGICA	TIPO DE CONTRATACIÓN	FRACCIONES DE SMLV	LIQUIDACIÓN A 2024, CÁLCULO MENSUAL	PARAFISCALES ADICIONALES	PARAFISCALES ADICIONALES
	Contratación directa, a término fijo de 1 año, renovable	DE 1,25 A 2 SMLV	\$ 6.100.000,00	\$ 2.501.000,00	\$ 103.212.000,00
	Pago por Horas, se realizarán contratos a 96 horas que se pagarán de acuerdo a como se liquiden cada 24 horas, de acuerdo con la evolución de cantidad de cursos y jornada horaria. APLICA 4 MESES POR SEMESTRE	4 SMLV	\$ 3.200.000,00	\$ 0,00	\$ 25.600.000,00
	Pago por Horas, se realizarán contratos a 96 horas que se pagarán de acuerdo a como se liquiden cada 24 horas, de acuerdo con la evolución de cantidad de cursos y jornada horaria. APLICA 4 MESES POR SEMESTRE	6 SMLV	\$ 6.500.000,00	\$ 0,00	\$ 52.000.000,00

POSICIÓN ESTRATÉGICA	TIPO DE CONTRATACIÓN	FRACCIONES DE SLMV	LIQUIDACIÓN A 2024, CÁLCULO MENSUAL	PARAFISCALES ADICIONALES	PARAFISCALES ADICIONALES
	De acuerdo con la política de dividendos, los dividendos solo serán distribuidos de liquidación anual vencida, en ese sentido los inversionistas con funciones tendrán un básico y solo a ellos se les liquidará como bonificación un 15% de los dividendos vencidos semestralmente.	0,5 SMLV	\$ 1.950.000,00	\$ 0,00	\$ 23.400.000,00
	El Rector será el único que después de alcanzar el punto de equilibrio operativo que pase a contrato indefinido, sin embargo para empezar será contrato termino fijo anual.	8 SMLV	\$ 8.000.000,00	\$ 3.280.000,00	\$ 135.360.000,00
	Esto es modalidad outsourcing o contratación de servicio, de modo que inicialmente aquellos que sean neurálgicos para el funcionamiento del negocio o el cumplimiento legal serán contratados, CASO1: PARA CUANDO SEA PARA TAREAS LEGALES	1 SMLV	\$ 2.600.000,00	\$ 0,00	\$ 31.200.000,00
	Esto es modalidad outsourcing o contratación de servicio, de modo que inicialmente aquellos que sean neurálgicos para el funcionamiento del negocio o el cumplimiento legal serán contratados: CASO 2: PARA CUANDO SEA PARA MEJORAR LOS RESULTADOS DE EJSA	0,5 SMLV	\$ 1.300.000,00	\$ 0,00	\$ 15.600.000,00
TOTAL			\$ 29.650.000,00	\$ 5.781.000,00	\$ 386.372.000,00

Fuente. Elaboración propia.

8.6. Factores clave de la gestión del talento humano

Como bien se sabe, EJSa al ser una escuela que innovará en formalizar un conocimiento, que por años se ha ido construyendo en la práctica, el gran diferencial se dará cuando estos trabajadores además de tener el conocimiento y las habilidades para aplicarlo tendrán conciencia del juego y de quienes lo consumen. Se formarán seres con experticia en el juego, y particularmente con habilidades del respeto a la sostenibilidad de la industria y sus clientes.

EJSa, es una organización prestando servicios a humanos, que saldrán a prestar sus servicios a humanos, y la calidad en como lo reciban, será la clave para que en la transformación y aplicación del conocimiento se realice en positivo para la sociedad y la industria.

Por ello es claro que el elemento vital de EJSa, son las personas, las personas serán la primera fuente de producción del servicio, atención a humanos, para crear talentos humanos, que atenderán humanos. Es así, como la Gestión del Talento Humano (GTH), se define, como los procesos y desarrollos que se implementan, serán liderado por personas, donde sus remuneraciones no van en compensación al tiempo que dedica a su labor, sino en los aportes que se esperan de ellos, que son fundamentales para que la empresa sea un negocio Chiavenato (2009).

Lo anterior porque a pesar de que la vinculación con la fuerza productiva serán los profesores que no serán de vinculación directa, ellos deberán tener presente que, aunque su aporte sea por horas, lo que hagan por sus alumnos será un impacto que podrá generar frutos para siempre en el alumno.

Entendiéndose, que esta es una organización basada en el crecimiento del ser, esto se transmite desde la fuerza interna y desde la GTH, se asocia el crecimiento personal del ser, con las satisfacciones que le permite su desarrollo laboral y en la medida en que sus cualidades son valoradas en dos perspectivas, en el que el trabajador mejora su posición entre una organización, frente a sus cualidades, y este mismo asume más retos por convicción, tanto de su empresa como de sí mismo Noriega (2008).

Así que basado en estos dos autores Chiavenato y Noriega, se plantea un modelo propio de GTH, creado con el objeto de resaltar humanos, para formar humanos. Basada en una Cultura Parental, porque hay un espacio para conocer los intereses y necesidades de sus colaboradores, y el conocerlo permitirá tener criterios más precisos para identificar la mejor posición para el trabajador del equipo. En el mismo orden, se espera que las personas vinculantes con alumnos sean un apoyo para que construyan su futuro, basado en sus ideales.

EJSa resulta el escenario ideal para las aspiraciones del trabajador y de sus usuarios, como seres proyectados. Desde un ambiente Parental, donde la posición se asume de acuerdo con el rol estratégico que ejecuta dentro de la organización, la cual puede medirse en dos direcciones. Participes

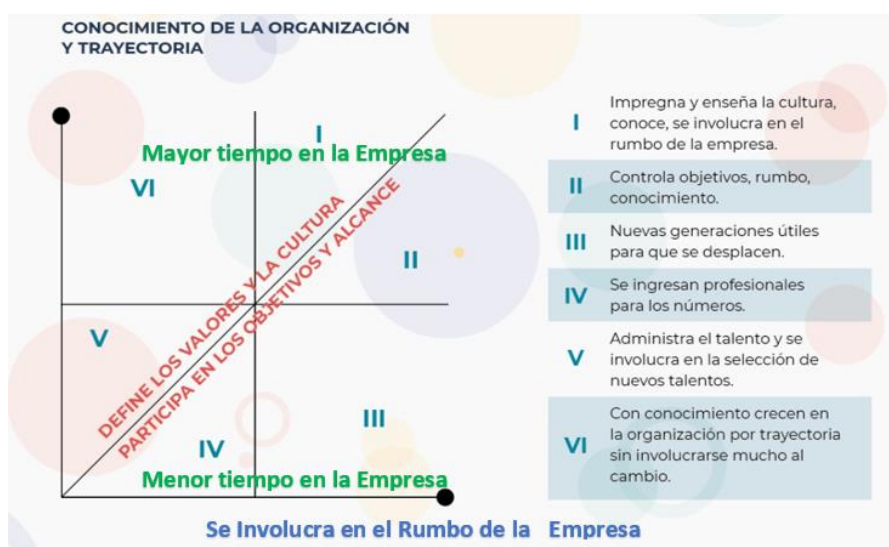
del conocimiento y los buscadores de un rumbo. El real planteamiento es: misionarse que el crecimiento de la empresa será basado en el crecimiento de los seres humanos con una base de valores, educación y cultura, alineados a los objetivos de EJSa y el alcance que se visiona.

Descritos así:

- Conocimiento de la organización: La trayectoria de los integrantes de la empresa, brindan un reconocimiento de cada espacio de la arquitectura de la empresa, conoce la plaza, los productos académicos ofertados y sus fundadores, las motivaciones del emprendedor, sus luchas y éxitos.
- Rumbo de la organización: La visión de la empresa, estructura los planes de acción, y su toma de decisiones son en la misma vía de seguir esta ruta.
- Valores, educación y Cultura: El colaborador es activista de los valores y el estilo de la organización, pero se diferencia entre ellos porque puede ser parte de construirlos, o difundirlos o aplicarlos.
- Objetivos y Alcance: El colaborador logra transmitir al usuario que sea activista de los objetivos y del alcance de EJSa, además podrá ser parte de construirlos, o difundirlos o aplicarlos.

La combinación de los elementos, definen el rol del participante en el escenario parental, posicionándose como líderes y otros como seguidores, pero todos en un ambiente parental:

ILUSTRACIÓN 21. COMBINACIÓN DE ELEMENTOS EN EL ESCENARIO PARENTAL



Fuente. Elaboración propia.

La intencionalidad de este modelo es que el acompañamiento inicie desde fundadores y rector a los coequiperos, y que en esta medida sea la transmisión a alumnos, dado que es un proceso nuevo para todos, para un gremio que inicia la etapa de profesionalización, unos inversionistas creyendo en este modelo de negocio, y unos usuarios, apostándole a una proyección de vida.

8.7. Sistemas de incentivos y compensación del talento humano



Este modelo de negocio en su etapa de inicio no tiene contemplado incentivos y compensaciones asociadas a partidas económicas, entendiendo que es un modelo que se encuentra en su etapa de construcción y próxima fundación.

Como fue detallado en el Punto Esquema de contratación y remuneración (en este mismo numeral), se acota que algunos colaboradores no van a ser vinculados de manera directa. Porque será como política de EJSAs que el modelo de GTH, será vinculante para toda la organización, y en ese mismo orden serán partícipes de todas las actividades de bienestar, y proyecciones de crecimiento para su personal que se realicen.

Sin embargo, en miras de motivar a su equipo y de que los números proyectados sean alcanzados se propone este ejercicio a su equipo comercial, al definirse la construcción de un curso entre 20 a 25 personas, el número 26 será un alumno de excepción, el aporte de este alumno en valor neto será sumado a una bolsa de incentivos que será distribuido dentro del equipo de acuerdo con el impacto de sus resultados y aporte de su gestión al alcance de los objetivos.

La suma de estos valores, serán tomados para actividades de bienestar y en aras de sostener la gestión parental. Las acciones de incentivos y compensación (no asociadas al salario) serán guiadas y gestionadas desde la cultura Parental, el padre guía, entregará una denominación a su ahijado, mediante un tablero de control alimentado bajo los siguientes componentes, cuando cumpla con algún alcance:

TABLA 32. ESQUEMA DE CONTRATACIÓN Y REMUNERACIÓN EJSAs

DENOMINACIÓN	COMPONENTE	ALCANCE
	BIENESTAR	Aplicado a la conciencia de la sostenibilidad del equipo y transmisión de conocimiento a usuarios, y las actividades que complementen el bienestar de la comunidad EJSAs en general
	INGENIO	Aplicado a Investigación e innovación, para las tareas propias y el desarrollo de los programas académicos con los usuarios/estudiantes

DENOMINACIÓN	COMPONENTE	ALCANCE
N	NOVEDAD	NUEVOS CLIENTES, NUEVOS USARIOS, mediante ejercicio comercial, referido de usuarios, incursión de aliados y otros.
G	GRUPO	La estimulación a los aportes a la comunidad EJSA y la sociedad en general
O	ORDEN	En cumplimiento de los lineamientos corporativos y académicos

Fuente: Elaboración propia.


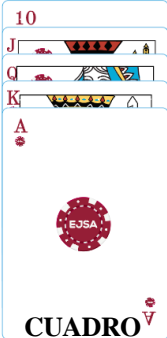



En complemento, y la política principal es la propuesta del modelo expuesto en el numeral 7.6, dada en afianzar las motivaciones del equipo, esto porque la competitividad ya es sustentando que en gran medida depende de los talentos que una empresa conquista, aun así, los esfuerzos de una cultura sostenida arrojan dos resultados: coequiperos que construyan y sumen, y el otro, equipos que perduren. Y esto no se logra solamente con salarios, o compensaciones, dado que cuando el único factor que sostiene al talento humano es el factor económico, además de correr el riesgo de no poderlo sostener en el tiempo podrá también el competidor (directo o indirecto) superarlo, mientras que los valores, y la alineación filial de la empresa eso difícilmente podrá sustituirse.




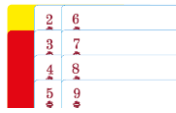
8.8. Esquema de gobierno corporativo

La importancia del buen gobierno en las instituciones académicas fortalece las relaciones de la comunidad educativa, y los intereses de los grupos de interés, particularmente cuando a pesar de la educación es un derecho, muchas veces hace parte de una transacción económica entre el prestador del servicio, y un tercero con fines para un usuario Abondado, R., Manuel, J., Trujillo Dávila, M. A., & Guzmán Vásquez, A. (2012).

Basado en este argumento, el gobierno corporativo de EJSA, se desarrolla bajo las siguientes definiciones y acciones:

TABLA 33. PLANTEAMIENTO DE GOBIERNO CORPORATIVO

ASPECTO	DEFINICIÓN	ACCIONES
 <p>LA INSTITUCIÓN</p>	EJSA, Como persona Jurídica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsable de definir la cultura organizacional. 2. Define la misión y funcionalidad de la empresa, y brinda las herramientas para que esta misión sea de conocimiento de todos los grupos de interés y actores. 3. Brinda una proyección financiera cumplible para que los responsables sean comprometidos con lo proyectado.
<p>ALTA DIRECCIÓN</p>	Rectoría y Junta para toma de decisiones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsable de mantener actualizado todo el componente legal y regulatorio para el funcionamiento de EJSA. 2. Orientan las estrategias para que la visión y proyección planteada se cumpla. 3. Revisa y actualiza las proyecciones financieras, que permitan decisiones en contextos realistas. 3. Sus características deben ser lealtad, confidencialidad, gestión y cumplimiento. 4. Brinda las herramientas para el cumplimiento de sostenibilidad. 5. Acciona a la comunidad educativa a ser parte de la investigación y el desarrollo. 6. Es vigilante de las necesidades de la industria para aprobar actualizaciones de programas, inclusión o retiro. 7. Nombra al rector y recibe y evalúa sus informes de gestión y resultados. 8. El Rector tiene voz, pero no tiene voto en los momentos de junta.
 <p>CUADRO REAL</p>	Colaboradores administrativos y estratégicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Este grupo es lidera por el Rector y es responsable de sus acciones. 2. Son responsables y accionantes del ordinario de EJSA. 3. El rector define la escala de toma de decisiones para el ejercicio ordinario. 3. El Rector es libre de la remoción sustentado bajo los parámetros definidos de cada rol. 4. Lidera los procesos disciplinarios de la comunidad educativa (grupo trébol y Pica). 5. es vigilante del cumplimiento de las acciones de sostenibilidad definidas, la promoción del Juego Responsable y la conservación de las proyecciones financieras.
 <p>COMUNIDAD EDUCATIVA</p>	Entendida como los 4 grupos de interés principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es participe de comités organizados por EJSA, que vincule la participación conjunta o sectorizada. 2. Transmite las propuestas en ambas vías. 3. Los voceros no tienen remuneración y aun así se comprometen a ser buena imagen, activistas del juego responsable, la sostenibilidad, el buen comportamiento y la confidencialidad cuando aplique.
 <p>GRUPO CORAZÓN</p>	la Sociedad, familiares de usuarios, y trabajadores, vecindario	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podrán tener hasta tres voceros, para comités y asambleas. 2. sus aportes ideológicos solo serán expuestos en los comités programados, o bajo comunicaciones escritas que se dirijan directamente al CUADRO REAL, O ALTA DIRECCIÓN, siguiendo el debido proceso
	Alumnos en sus diferentes niveles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podrán tener hasta un vocero por cada nivel de alumnos, los egresados podrán tener hasta tres. 2. Los Egresados podrán tener asociaciones en calidad de Egresados EJSA, en pro de la comunidad educativa, la sostenibilidad y la proyección de la industria y de la misma institución.

ASPECTO	DEFINICIÓN	ACCIONES
GRUPO TRÉBOL		3. Los voceros tienen voz y no tienen voto frente a las decisiones de EJSA, evitando los conflictos de interés, para resolución de conflictos se atenderá el caso mediante Arbitraje o FairPlay según sea el caso.
 GRUPO DIAMANTE	Empresarios del gremio, vinculadores de egresados, alumnos en etapa productiva	1. como vinculantes en el proceso académico o beneficiarios finales de los egresados, podrán ser activos en transacciones de valor con EJSA, para lo que siempre habrá el compromiso de que las tarifas estarán en relación con las matrículas del mercado y la escala salarial de la industria. 2. Tendrán línea directa con la alta Dirección para denuncias o reportar ausencias de ética asociadas a sus trabajadores que provengan de EJSA. 3. Entendiendo que son parte de la etapa productiva del alumno estarán prestos a permitir la evaluación, firmando acuerdos de confidencialidad para cuando aplique, o acuerdos académicos para la opción de investigación y desarrollo.
 GRUPO PICA	Académicos y Expertos	1. Son parte activa de los contenidos programáticos, los evalúa, reporta y propone las correspondientes actualizaciones. 2. Siempre es vinculante a la sostenibilidad y a la promoción del juego responsable en el alumnado. 3. Sea meritorio los avances en investigación e innovación, sosteniendo sus derechos y haciendo participe a EJSA cuando aplique. 4. Direccionará las buenas ideas de sus alumnos, respetado siempre los derechos de autor. 3. Firmará acuerdos de confidencialidad para trabajos dirigidos en empresas.
 ARBITRAJE	ENTES DE CONTROL	Para discrepancias entre los Corporados, habrá un canal de instancias. 1. Con el profesorado o líderes estratégicos. 2. Rector. 3. Alta Dirección. 4. Comités disciplinarios que tendrá diferentes voceros según sea el caso, si las anteriores no permiten un acuerdo se acudirán a un centro de conciliación.
 FAIRPLAY	TRANSPARENCIA Y CUMPLIMIENTO DE REGLAS	Para el cumplimiento regulatorio en las diferentes áreas se encabezarán con las siguientes personalidades, para siempre cumplir ante los entes de control. 1. secretaria Académica. 2. Oficial de Cumplimiento. 3. Revisor Fiscal. 4. Veedor de sostenibilidad

Fuente. Elaboración propia.

8.9. Aspectos legales

Por ser una empresa colombiana como base se cumplirá con:

- Acta de constitución de la empresa
- Inscripción en la Cámara de Comercio de la razón social
- Inscripción del establecimiento de comercio en la cámara de comercio
- Inscripción en el registro único tributario - RUT y obtención del NIT
- Inscripción en el registro de información tributaria – RIT.
- Por tener un establecimiento con apertura al público deberá cumplir con los documentos requeridos para poderlos atender tales como: sanidad, concepto de uso, bomberos, inscripción de aviso, pagos por derechos de autor, control y manejo ambiental.

Además, EJSA, después de analizar el modelo de negocio, será fundada como una Institución prestadoras del Servicio Educativo para el Trabajo y el Desarrollo Humano, que, de acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional, estos son los requisitos para inscribir la institución y sus programas en el territorio colombiano, que en atención al artículo 2.6.3.1. del Decreto 1075 de 2015, para la creación de una Institución oferente de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano se debe obtener licencia de funcionamiento, mediante el cumplimiento a lo que establece el artículo 2.6.3.4, presentando a la Secretaría de Educación de la entidad territorial certificada en educación donde desee realizar la oferta, la siguiente información:

- Nombre propuesto (no puede utilizar nombres o siglas de la educación superior)
- Número de sedes, municipio, y dirección.
- Nombre del propietario o representante legal
- Principios y fines de la Institución Educativa
- Programas que proyecta ofrecer, estructurados de acuerdo con los requisitos del artículo 2.6.4.8 del Decreto 1075 de 2015.
- Número de estudiantes que proyecta atender
- Identificación de la planta física
- Licencia construcción para uso educativo (Decreto 1077 de 2015).

Igualmente, para la obtención del registro de un programa de ETDH ya sea de formación laboral o de conocimientos académicos, la institución deberá presentar a la misma Secretaría de Educación Certificada un proyecto educativo Institucional que contenga los requisitos básicos establecidos en el artículo 2.6.4.8 del Decreto 1075 de 2015, a saber:

- Información General de la institución
- Denominación del programa
- Objetivos del programa
- Definición del perfil del egresado
- Justificación del programa
- Plan de estudios
 - Duración y distribución de tiempo
 - Identificación de los contenidos básicos de formación
 - Organización de las actividades de formación
 - Estrategia metodológica
 - Número proyectado de estudiantes
 - Criterios y procedimientos de evaluación y promoción de los estudiantes
- Autoevaluación Institucional

- Organización Administrativa
- Recursos específicos para el desarrollo del programa
 - Características y ubicación de las aulas y talleres
 - Materiales de apoyo
 - Recursos bibliográficos, técnico y tecnológicos
 - Laboratorio y equipos
 - Lugares de práctica
 - Convenios docencia servicio cuando se requieran
- Personal de formadores requerido. Número, dedicación, niveles de formación o certificación de competencias
- Reglamento de estudiantes y de formadores
- Financiación
- Infraestructura

Esta información es publicada en el sitio web oficial del ministerio con actualización 26 de enero de 2024.

Por otra parte, realizará su registro de nombre y elemento distintivo ante la SIC y asegurar el dominio del website.

8.10. Estructura jurídica y tipo de sociedad

EJSA, por ser del orden privado, será una persona una Escuela con el respaldo de una empresa constituida jurídicamente con el código CIU 8551. Utilizando la información encontrada en Cámara de Comercio el tipo de sociedad que más da a lugar para el modelo de negocio y sus fundadores sería “Una Sociedad por Acciones Simplificada” (SAS).

8.11. Regímenes especiales

De acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional, por ser EJSA concebida como una institución con recursos privados, y creada por particulares, no pertenecería a un régimen especial.

9. ASPECTOS FINANCIEROS

En este segmento, se desvelan los pilares esenciales del plan de negocios para el proyecto de educación profesional vinculada a los juegos de suerte y azar para un lapso inicial de cinco (5) años tras su establecimiento. Esto se fundamenta en los datos y tácticas delineadas en los capítulos concernientes al estudio piloto de mercado, la estrategia de entrada al mercado y el diseño del plan de producción de la compañía.

9.1. Objetivos financieros

Los objetivos financieros para el proyecto de educación profesional vinculada a los juegos de suerte y azar se centran en los siguientes aspectos:

- Obtener ingresos a partir del crecimiento en ventas que van desde el 5% en el segundo año hasta un 20% en el quinto año.
- Establecer los costos y gastos ideales para el inicio y la operación continua del proyecto durante los primeros cinco (5) años.
- Determinar el capital de inversión aportado por los empresarios, y el nivel de endeudamiento requerido para alcanzar la Tasa Interna de Retorno (TIR) adecuada para EJSA.

9.2. Política de manejo contable y financiero

La formulación de políticas contables surge de la estrategia definida y los objetivos establecidos por la gerencia (según Rodríguez & Olascoaga (2018). Por otro lado, de acuerdo con SAE (2014), las políticas contables comprenden los principios, bases, acuerdos, reglas y procedimientos que una empresa adopta para la preparación y presentación de sus estados financieros.

Las Normas Internacionales de Información Financiera representan un conjunto global de estándares contables de primera categoría, diseñados para ser comprensibles y de cumplimiento obligatorio en todo el mundo. Estas normas establecen el estándar para la transparencia y la calidad de la información financiera Rodríguez & Olascoaga (2018).

En EJSA, la política contable se sustenta en el marco normativo vigente en Colombia, particularmente en las Normas de Contabilidad e Información Financiera (NCIF), las cuales son aplicables a microempresas y sociedades por acciones simplificadas. Estas normas se fundamentan en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y sus interpretaciones emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés).

El propósito de los estados financieros de una microempresa que sigue las Normas Internacionales de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Empresas (NIIF para las PYMES) es ofrecer datos acerca de su posición financiera, desempeño y flujos de efectivo. Esto está destinado para la toma de decisiones económicas por parte de diversos usuarios, quienes no se encuentran en condición para requerir informes diseñados exclusivamente para cubrir sus necesidades específicas de información NICNIIF (2013).

9.3. Presupuestos económicos (simulación)

La planificación del presupuesto económico se llevará a cabo con una perspectiva de cinco (5) años, considerando tres elementos clave: el presupuesto de ventas proyectadas, el presupuesto de costos, y el presupuesto de inversión. Para estas proyecciones, se empleará el modelo financiero elaborado por la Universidad EAN, Reyes (2020).

9.3.1. Presupuesto de ventas

Los ingresos proyectados en este presupuesto están directamente vinculados al tamaño del mercado, y se derivan de la capacidad de producción evaluada en la capacidad de prestación del servicio, calculada para los diversos cursos que presta el proyecto. Se presenta una tabla que muestra el presupuesto estimado de ventas para el primer año, así como las proyecciones de crecimiento porcentual de ventas para los cuatro (4) años siguientes (Ver anexo 8).

TABLA 34. INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO						CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VENTAS (CANTIDADES)			
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	AÑO:	2025	2026	2027	2028	
1 Curso 1 Liderazgo Comercial con énfasis en JSA	25,00	\$ 6.500.000,00	\$ 162.500.000	16%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	
2 Curso 2 Técnicos Electrónicos con énfasis en Tecnología para JSA	50,00	\$ 5.000.000,00	\$ 250.000.000	25%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	
3 Curso 3 Inteligencia de Mercado aplicada al Gambling	25,00	\$ 5.000.000,00	\$ 125.000.000	12%	1%	1%	1%	1%	
4 Curso 4 Dealer	50,00	\$ 5.000.000,00	\$ 250.000.000	25%	1%	1%	1%	1%	
5 Curso 5 Estratega del Gambling con énfasis en el canal On line	50,00	\$ 4.500.000,00	\$ 225.000.000	22%	1%	1%	1%	1%	
TOTAL			\$ 1.012.500.000,00	100%					

Fuente: Elaboración Propia

9.3.2. Presupuesto de costos de comercialización

Los costos de comercialización abarcan el proceso de ventas mencionado previamente, englobando los recursos necesarios en términos de personal y equipos para llevar a cabo la prestación de cada servicio.

Los costos evaluados en los elementos de mobiliario, gastos operacionales y mano de obra se mantienen consistentes en todos los cursos. Sin embargo, los costos relacionados con equipos muestran una variación significativa dependiendo del curso y del tipo de equipo requerido según la especialidad. A continuación, se detalla el valor de cada costo unitario por curso.

TABLA 35. ANÁLISIS DE PRECIOS UNITARIOS (APU)

ANÁLISIS DE PRECIO UNITARIO				
DESCRIPCION		UN	CANTIDAD	
Curso 1 Liderazgo Comercial con énfasis en JSA		Und	1	
1. EQUIPO				
Descripción	Rendimiento	Cantidad	Vr Unitario	Vr Total
Computador	0,00200	1	\$ 6.500.000	\$ 13.000
Reflector de Video	0,00111	1	\$ 7.000.000	\$ 7.770
Equipo de Ensayo	0,00360	1	\$ 25.000.000	\$ 90.000
			SUBTOTAL	\$ 110.770
2. MOBILIARIO				
Descripción	Rendimiento	Cantidad	Vr Unitario	Vr Total
Silla	0,006	1	\$ 600.000,00	\$ 3.600
Mesa	0,01	1	\$ 1.200.000,00	\$ 7.200
			SUBTOTAL	\$ 10.800
3. GASTOS OPERACIONALES				
Descripción	Rendimiento	Cantidad	Vr Unitario	Vr Total
Arriendo	0,00014	1	\$ 25.000.000	\$ 3.500
Servicios	0,00100	1	\$ 8.000.000	\$ 8.000
			SUBTOTAL	\$ 11.500
4. MANO DE OBRA				
Trabajador	Rendimiento	Cantidad	Vr Unitario	Vr Total
Recepcionista	0,00015	1	\$ 2.000.000	\$ 300
Coordinador	0,00015	1	\$ 3.000.000	\$ 450
Personal de Seguridad	0,00015	1	\$ 2.000.000	\$ 300
Docente	0,00500	1	\$ 3.000.000	\$ 15.000
Contador	0,00015	1	\$ 2.000.000	\$ 300
Gerente	0,00015	1	\$ 4.000.000	\$ 600
			SUBTOTAL	\$ 16.950
			VALOR TOTAL ANTES DE AIU	\$ 150.020
ANÁLISIS DE PRECIO UNITARIO				
DESCRIPCION		UN	CANTIDAD	
Curso 2 Técnicos Electrónicos con énfasis en Tecnología para JSA		Und.	1	
1. EQUIPO				
Descripción	Rendimiento	Cantidad	Vr Unitario	Vr Total
Computador	0,00200	1	\$ 6.500.000	\$ 13.000
Reflector de Video	0,00111	1	\$ 7.000.000	\$ 7.770

Equipo de Ensayo	0,00317	1	\$ 60.000.000	\$ 190.200
SUBTOTAL				\$ 210.970
2. MOBILIARIO				
Descripción	Rendimiento	Cantidad	Vr Unitario	Vr Total
Silla	0,006	1	\$ 600.000,00	\$ 3.600
Mesa	0,01	1	\$ 1.200.000,00	\$ 7.200
SUBTOTAL				\$ 10.800
3. GASTOS OPERACIONALES				
Descripción	Rendimiento	Cantidad	Vr Unitario	Vr Total
Arriendo	0,00014	1	\$ 25.000.000	\$ 3.500
Servicios	0,00100	1	\$ 8.000.000	\$ 8.000
SUBTOTAL				\$ 11.500
4. MANO DE OBRA				
Trabajador	Rendimiento	Cantidad	Vr Unitario	Vr Total
Recepcionista	0,00015	1	\$ 2.000.000	\$ 300
Coordinador	0,00015	1	\$ 3.000.000	\$ 450
Personal de Seguridad	0,00015	1	\$ 2.000.000	\$ 300
Docente	0,00500	1	\$ 3.000.000	\$ 15.000
Contador	0,00015	1	\$ 2.000.000	\$ 300
Gerente	0,00015	1	\$ 4.000.000	\$ 600
SUBTOTAL				\$ 16.950
VALOR TOTAL ANTES DE AIU				\$ 250.220
ANÁLISIS DE PRECIO UNITARIO				
DESCRIPCION	UN	CANTIDAD		
Curso 3 Inteligencia de Mercado aplicada al Gambling	Und	1		
1. EQUIPO				
Descripción	Rendimiento	Cantidad	Vr Unitario	Vr Total
Computador	0,00200	1	\$ 6.500.000	\$ 13.000
Reflector de Video	0,00111	1	\$ 7.000.000	\$ 7.770
Equipo de Ensayo	0,00175	1	\$ 80.000.000	\$ 140.000
SUBTOTAL				\$ 160.770
2. MOBILIARIO				
Descripción	Rendimiento	Cantidad	Vr Unitario	Vr Total
Silla	0,006	1	\$ 600.000,00	\$ 3.600
Mesa	0,01	1	\$ 1.200.000,00	\$ 7.200
SUBTOTAL				\$ 10.800
3. GASTOS OPERACIONALES				
Descripción	Rendimiento	Cantidad	Vr Unitario	Vr Total
Arriendo	0,00014	1	\$ 25.000.000	\$ 3.500

Servicios	0,00100	1	\$ 8.000.000	\$ 8.000
SUBTOTAL				\$ 11.500
4. MANO DE OBRA				
Trabajador	Rendimiento	Cantidad	Vr Unitario	Vr Total
Recepcionista	0,00015	1	\$ 2.000.000	\$ 300
Coordinador	0,00015	1	\$ 3.000.000	\$ 450
Personal de Seguridad	0,00015	1	\$ 2.000.000	\$ 300
Docente	0,00500	1	\$ 3.000.000	\$ 15.000
Contador	0,00015	1	\$ 2.000.000	\$ 300
Gerente	0,00015	1	\$ 4.000.000	\$ 600
SUBTOTAL				\$ 16.950
VALOR TOTAL ANTES DE AIU				\$ 200.020
ANÁLISIS DE PRECIO UNITARIO				
DESCRIPCION		UN	CANTIDAD	
Curso 4 Dealer		Und	1	
1. EQUIPO				
Descripción	Rendimiento	Cantidad	Vr Unitario	Vr Total
Computador	0,00200	1	\$ 6.500.000	\$ 13.000
Reflector de Video	0,00111	1	\$ 7.000.000	\$ 7.770
Equipo de Ensayo	0,00450	1	\$ 20.000.000	\$ 90.000
SUBTOTAL				\$ 110.770
2. MOBILIARIO				
Descripción	Rendimiento	Cantidad	Vr Unitario	Vr Total
Silla	0,006	1	\$ 600.000,00	\$ 3.600
Mesa	0,01	1	\$ 1.200.000,00	\$ 7.200
SUBTOTAL				\$ 10.800
3. GASTOS OPERACIONALES				
Descripción	Rendimiento	Cantidad	Vr Unitario	Vr Total
Arriendo	0,00014	1	\$ 25.000.000	\$ 3.500
Servicios	0,00100	1	\$ 8.000.000	\$ 8.000
SUBTOTAL				\$ 11.500
4. MANO DE OBRA				
Trabajador	Rendimiento	Cantidad	Vr Unitario	Vr Total
Recepcionista	0,00015	1	\$ 2.000.000	\$ 300
Coordinador	0,00015	1	\$ 3.000.000	\$ 450
Personal de Seguridad	0,00015	1	\$ 2.000.000	\$ 300
Docente	0,00500	1	\$ 3.000.000	\$ 15.000
Contador	0,00015	1	\$ 2.000.000	\$ 300

Gerente	0,00015	1	\$ 4.000.000	\$ 600
SUBTOTAL				\$ 16.950
VALOR TOTAL ANTES DE AIU				\$ 150.020
ANÁLISIS DE PRECIO UNITARIO				
DESCRIPCION		UN	CANTIDAD	
Curso 5 Estratega del Gambling con énfasis en el canal Online		Und	1	
1. EQUIPO				
Descripción	Rendimiento	Cantidad	Vr Unitario	Vr Total
Computador	0,00200	1	\$ 6.500.000	\$ 13.000
Reflector de Video	0,00111	1	\$ 7.000.000	\$ 7.770
Equipo de Ensayo	0,00350	1	\$ 40.000.000	\$ 140.000
SUBTOTAL				\$ 160.770
2. MOBILIARIO				
Descripción	Rendimiento	Cantidad	Vr Unitario	Vr Total
Silla	0,006	1	\$ 600.000,00	\$ 3.600
Mesa	0,01	1	\$ 1.200.000,00	\$ 7.200
SUBTOTAL				\$ 10.800
3. GASTOS OPERACIONALES				
Descripción	Rendimiento	Cantidad	Vr Unitario	Vr Total
Arriendo	0,00014	1	\$ 25.000.000	\$ 3.500
Servicios	0,00100	1	\$ 8.000.000	\$ 8.000
SUBTOTAL				\$ 11.500
4. MANO DE OBRA				
Trabajador	Rendimiento	Cantidad	Vr Unitario	Vr Total
Recepcionista	0,00015	1	\$ 2.000.000	\$ 300
Coordinador	0,00015	1	\$ 3.000.000	\$ 450
Personal de Seguridad	0,00015	1	\$ 2.000.000	\$ 300
Docente	0,00500	1	\$ 3.000.000	\$ 15.000
Contador	0,00015	1	\$ 2.000.000	\$ 300
Gerente	0,00015	1	\$ 4.000.000	\$ 600
SUBTOTAL				\$ 16.950

VALOR TOTAL ANTES DE AIU	\$ 200.020
---------------------------------	-------------------

Fuente. Elaboración Propia

A continuación, se presenta el presupuesto estimado de los costos de comercialización en forma tabular. En la sección inferior de la tabla, se proyectan las ventas, los costos y el margen operativo para un periodo de cinco (5) años (Ver anexo 8).

TABLA 36. COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO					
	NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES	
1	Curso 1 Liderazgo Comercial con énfasis en JSA	25	\$ 150.020,00	\$ 3.750.500	10%
2	Curso 2 Técnicos Electrónicos con énfasis en Tecnología para JSA	50	\$ 250.220,00	\$ 12.511.000	32%
3	Curso 3 Inteligencia de Mercado aplicada al Gambling	25	\$ 200.020,00	\$ 5.000.500	13%
4	Curso 4 Dealer	50	\$ 150.020,00	\$ 7.501.000	19%
5	Curso 5 Estrategia del Gambling con énfasis en el canal On line	50	\$ 200.020,00	\$ 10.001.000	26%
TOTAL				\$ 38.764.000,00	100%

PROYECCIONES					
AÑO	2024	2025	2026	2027	2028
VENTAS ANUALES	\$ 1.012.500.000,00	\$ 1.091.140.875,00	\$ 1.150.542.584,24	\$ 1.206.205.834,46	\$ 1.259.689.001,16
COSTOS ANUALES	\$ 38.764.000,00	\$ 41.774.799,88	\$ 44.049.019,99	\$ 46.180.111,57	\$ 48.227.737,72
MARGEN OPERATIVO	\$ 973.736.000,00	\$ 1.049.366.075,12	\$ 1.106.493.564,25	\$ 1.160.025.722,89	\$ 1.211.461.263,44

Fuente. Elaboración Propia adaptado de (Reyes,2020)

9.3.3. Presupuesto de costos laborales

El presupuesto de costos laborales comprende los desembolsos asociados a la contratación fija del personal administrativo y de servicio. La tabla siguiente detalla los costos individuales de cada empleado, incluyendo el salario básico proyectado y el factor prestacional estimado en un 40%, que abarca contribuciones parafiscales, seguridad social y cesantías.

TABLA 37. PRESUPUESTO DE COSTOS LABORALES

Tipo de Personal	Área	Tipo de Nomina	Salario (mes)	Salario (Año)	Salario + Factor prestacional (mes)	Salario + Factor prestacional (año)
------------------	------	----------------	---------------	---------------	-------------------------------------	-------------------------------------

Fijo	Administrativa	Administrativa	\$ 14.200.715,00	\$ 170.408.580,00	\$ 19.881.001,00	\$ 238.572.012,00
	Ventas	Ventas	\$ 928.580,00	\$ 11.142.960,00	\$ 1.300.012,00	\$ 15.600.144,00
	Producción / Servicio	Producción/Servicio	\$ 7.869.048,00	\$ 94.428.576,00	\$ 11.016.667,20	\$ 132.200.006,40
Total						\$ 386.372.162,40

Fuente. Elaboración Propia

9.3.4. Presupuesto de costos administrativos

El presupuesto de costos administrativos engloba los servicios de respaldo necesarios para la operación, los cuales se detallan en la tabla siguiente.

TABLA 38. PRESUPUESTO DE COSTOS ADMINISTRATIVOS

Tipo de Gasto	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Costo Anual
Fijo	Arriendo	1	\$ 7.000.000,00	\$ 7.000.000,00	\$ 84.000.000,00
	Servicios Públicos	1	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 36.000.000,00
	Telefonía/Celular	4	\$ 81.666,67	\$ 326.666,67	\$ 3.920.000,00
	Internet	1	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 2.400.000,00
	Papelería	1	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 3.000.000,00
	Seguridad	1	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 2.400.000,00
	Servicios de Aseo	1	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 6.000.000,00
	Pólizas de Seguro	1	\$ 416.666,67	\$ 416.666,67	\$ 5.000.000,00
Total					\$ 142.720.000,00

PRESUPUESTO DEL MARKETING año de Inicio.	\$ 25.000.000,00
GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES	
2025	\$ 17.500.000,00
2026	\$ 19.000.000,00
2027	\$ 20.900.000,00
2028	\$ 25.080.000,00

Fuente. Elaboración Propia

9.3.5. Presupuesto de inversión

Este presupuesto representa la inversión inicial necesaria para iniciar la operación del negocio. Las necesidades de inversión se dividen en seis categorías principales: equipos en general,

mobiliario, costos operativos, nominas, marketing y gastos fijos y de puesta en marcha. A continuación, se detalla en la tabla el presupuesto estimado de inversión para la empresa.

TABLA 39. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL

Descripción	Inversión Inicial
Propiedad Planta y Equipo	\$ 60.000.000,00
Muebles y Enseres	\$ 40.000.000,00
Equipo de Oficina	\$ 40.000.000,00
Gastos de Puesta en Marcha	\$ 50.000.000,00
Inversiones	\$ 190.000.000,00

	MESES	VALOR
Costos Operativos	6,0	\$ 19.382.000,00
Nominas	6,0	\$ 193.186.000,00
Marketing	6,0	\$ 12.500.000,00
Gastos Fijos	6,0	\$ 71.360.000,00
	Total	\$ 296.428.000,00
	Total, Inversión	\$ 486.428.000,00

Fuente. Elaboración Propia

9.4. Estados financieros (escenario probable)

Los estados financieros más probables se derivan de las proyecciones presupuestarias y se han elaborado utilizando el simulador financiero suministrado por la Universidad EAN, Reyes (2020)

9.3.6. Flujo de caja

A continuación, se muestra el pronóstico del flujo de efectivo para los próximos cinco (5) años de la empresa "ESCUELA PARA LA FORMACIÓN LABORAL DE LA INDUSTRIA DE LOS JUEGOS DE AZAR" en la tabla siguiente.

TABLA 40. FLUJO DE CAJA

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:						
CAPITAL INVERTIDO						
	AÑO 0	2024	2025	2026	2027	2028
Activos Corrientes	\$ 296.428.000,00	\$ 555.142.473,64	\$ 597.013.666,39	\$ 609.287.560,57	\$ 603.036.827,09	\$ 571.330.083,73
Pasivos Corrientes	\$ 0,00	\$ 92.583.467,20	\$ 113.718.208,97	\$ 130.434.317,21	\$ 148.603.208,17	\$ 168.465.529,31
KTNO	\$ 296.428.000,00	\$ 462.559.006,44	\$ 483.295.457,42	\$ 478.853.243,37	\$ 454.433.618,91	\$ 402.864.554,43
Activo Fijo Neto	\$ 190.000.000,00	\$ 158.000.000,00	\$ 126.000.000,00	\$ 94.000.000,00	\$ 62.000.000,00	\$ 30.000.000,00
Depreciación Acumulada	\$ 0,00	\$ 32.000.000,00	\$ 64.000.000,00	\$ 96.000.000,00	\$ 128.000.000,00	\$ 160.000.000,00
Activo Fijo Bruto	\$ 190.000.000,00	\$ 190.000.000,00	\$ 190.000.000,00	\$ 190.000.000,00	\$ 190.000.000,00	\$ 190.000.000,00

Total Capital Operativo Neto	\$ 486.428.000,00	\$ 620.559.006,44	\$ 609.295.457,42	\$ 572.853.243,37	\$ 516.433.618,91	\$ 432.864.554,43
------------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT		\$ 387.644.000,00	\$ 435.324.911,12	\$ 466.112.589,03	\$ 495.348.270,61	\$ 521.803.377,79
Impuestos		\$ 135.675.400,00	\$ 152.363.718,89	\$ 163.139.406,16	\$ 173.371.894,71	\$ 182.631.182,23
NOPLAT		\$ 251.968.600,00	\$ 282.961.192,23	\$ 302.973.182,87	\$ 321.976.375,90	\$ 339.172.195,56
Inversión Neta		-\$ 134.131.006,44	\$ 11.263.549,01	\$ 36.442.214,06	\$ 56.419.624,45	\$ 83.569.064,49
Flujo de Caja Libre del periodo		\$ 117.837.593,56	\$ 294.224.741,24	\$ 339.415.396,93	\$ 378.396.000,35	\$ 422.741.260,05

Fuente. Elaboración propia adaptado de (Reyes,2020)

La observación detalla que el flujo de caja neto del proyecto exhibe resultados positivos a lo largo de los cinco años de proyección. Esto sugiere que la empresa tiene la capacidad de generar los recursos financieros necesarios para sostener y respaldar sus operaciones comerciales.

9.3.7. Estado de resultados

A continuación, se presenta la proyección del estado de resultados para los próximos cinco (5) años de la empresa "ESCUELA PARA LA FORMACIÓN LABORAL DE LA INDUSTRIA DE LOS JUEGOS DE AZAR" en la tabla adjunta.

TABLA 41. ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS					
	2024	2025	2026	2027	2028
VENTAS	\$ 1.012.500.000,00	\$ 1.091.140.875,00	\$ 1.150.542.584,24	\$ 1.206.205.834,46	\$ 1.259.689.001,16
COSTO VENTAS	\$ 38.764.000,00	\$ 41.774.799,88	\$ 44.049.019,99	\$ 46.180.111,57	\$ 48.227.737,72
UTILIDAD BRUTA	\$ 973.736.000,00	\$ 1.049.366.075,12	\$ 1.106.493.564,25	\$ 1.160.025.722,89	\$ 1.211.461.263,44
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 386.372.000,00	\$ 412.258.924,00	\$ 430.398.316,66	\$ 446.753.452,69	\$ 461.943.070,08
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 142.720.000,00	\$ 152.282.240,00	\$ 158.982.658,56	\$ 165.023.999,59	\$ 170.634.815,57
OTROS GASTOS	\$ 25.000.000,00	\$ 17.500.000,00	\$ 19.000.000,00	\$ 20.900.000,00	\$ 25.080.000,00
DEPRECIACIÓN	\$ 32.000.000,00	\$ 32.000.000,00	\$ 32.000.000,00	\$ 32.000.000,00	\$ 32.000.000,00
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 387.644.000,00	\$ 435.324.911,12	\$ 466.112.589,03	\$ 495.348.270,61	\$ 521.803.377,79
GASTOS FINANCIEROS	\$ 123.119.808,00	\$ 110.415.742,63	\$ 93.443.111,30	\$ 70.767.675,83	\$ 40.473.294,06
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ 264.524.192,00	\$ 324.909.168,49	\$ 372.669.477,74	\$ 424.580.594,78	\$ 481.330.083,73
IMPUESTOS	\$ 92.583.467,20	\$ 113.718.208,97	\$ 130.434.317,21	\$ 148.603.208,17	\$ 168.465.529,31
UTILIDAD NETA	\$ 171.940.724,80	\$ 211.190.959,52	\$ 242.235.160,53	\$ 275.977.386,61	\$ 312.864.554,43

Fuente. Elaboración propia adaptado de (Reyes,2020)

En el estado de resultados proyectado para los próximos cinco años, se evidencian ganancias netas que se mantienen en terreno positivo y muestran un incremento gradual en cada periodo. Esto indica que la empresa está generando un rendimiento o rentabilidad sobre la inversión realizada por sus socios.

9.3.8. Balance general

A continuación, se exhibe la proyección del estado de resultados para los próximos cinco (5) años de la empresa "ESCUELA PARA LA FORMACIÓN LABORAL DE LA INDUSTRIA DE LOS JUEGOS DE AZAR", detallada en la tabla adjunta.

TABLA 42. BALANCE GENERAL

BALANCE						
	AÑO 0	2024	2025	2026	2027	2028
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 296.428.000,00	\$ 555.142.473,64	\$ 597.013.666,39	\$ 609.287.560,57	\$ 603.036.827,09	\$ 571.330.083,73
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FIJO DEPRECIABLE	\$ 190.000.000,00	\$ 190.000.000,00	\$ 190.000.000,00	\$ 190.000.000,00	\$ 190.000.000,00	\$ 190.000.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 0,00	\$ 32.000.000,00	\$ 64.000.000,00	\$ 96.000.000,00	\$ 128.000.000,00	\$ 160.000.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 190.000.000,00	\$ 158.000.000,00	\$ 126.000.000,00	\$ 94.000.000,00	\$ 62.000.000,00	\$ 30.000.000,00
TOTAL ACTIVO	\$ 486.428.000,00	\$ 713.142.473,64	\$ 723.013.666,39	\$ 703.287.560,57	\$ 665.036.827,09	\$ 601.330.083,73
PASIVO						
Impuestos X Pagar	\$ 0,00	\$ 92.583.467,20	\$ 113.718.208,97	\$ 130.434.317,21	\$ 148.603.208,17	\$ 168.465.529,31
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 0,00	\$ 92.583.467,20	\$ 113.718.208,97	\$ 130.434.317,21	\$ 148.603.208,17	\$ 168.465.529,31
Obligaciones Financieras	\$ 366.428.000,00	\$ 328.618.281,64	\$ 278.104.497,90	\$ 210.618.082,84	\$ 120.456.232,31	\$ 0,00
PASIVO	\$ 366.428.000,00	\$ 421.201.748,84	\$ 391.822.706,88	\$ 341.052.400,05	\$ 269.059.440,48	\$ 168.465.529,31
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 120.000.000,00	\$ 120.000.000,00	\$ 120.000.000,00	\$ 120.000.000,00	\$ 120.000.000,00	\$ 120.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	\$ 0,00	\$ 171.940.724,80	\$ 211.190.959,52	\$ 242.235.160,53	\$ 275.977.386,61	\$ 312.864.554,43
TOTAL PATRIMONIO	\$ 120.000.000,00	\$ 291.940.724,80	\$ 331.190.959,52	\$ 362.235.160,53	\$ 395.977.386,61	\$ 432.864.554,43
TOTAL PAS + PAT	\$ 486.428.000,00	\$ 713.142.473,64	\$ 723.013.666,39	\$ 703.287.560,57	\$ 665.036.827,09	\$ 601.330.083,73
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00

Fuente. Elaboración propia adaptado de (Reyes,2020)

9.4. Indicadores financieros

Los indicadores financieros, conocidos también como ratios financieros o ratios, proporcionan una visión integral de la salud financiera de la empresa, abordando aspectos fundamentales como la liquidez (capacidad de pago a corto plazo), el riesgo derivado del endeudamiento y la rentabilidad. Estos índices permiten una comprensión más completa de la situación económica de la empresa en comparación con la observación individual de los estados financieros, como señala (Ramírez, 2008).

- **Indicadores de liquidez:** Estos indicadores evalúan la habilidad o solidez de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo de manera oportuna. Entre ellos se encuentra la razón corriente, que se determina mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Razon Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

TABLA 43. INDICADOR DE LIQUIDEZ

RAZÓN CORRIENTE					
	2024	2025	2026	2027	2028
ACTIVO CORRIENTE (\$COP)	\$ 555.142.473,64	\$ 597.013.666,39	\$ 609.287.560,57	\$ 603.036.827,09	\$ 571.330.083,73
PASIVO CORRIENTE (\$COP)	\$ 92.583.467,20	\$ 113.718.208,97	\$ 130.434.317,21	\$ 148.603.208,17	\$ 168.465.529,31
	6,00	5,25	4,67	4,06	3,39

Fuente. Elaboración propia

Dado que el valor del indicador es mayor que 1, se infiere que la empresa posee activos corrientes suficientes para cubrir sus pasivos corrientes en cada periodo. Esto significa que cuenta con la capacidad necesaria para liquidar sus obligaciones a corto plazo.

- Índices de endeudamiento: Estos índices analizan la conveniencia y el riesgo asociado a un determinado nivel de endeudamiento para la empresa, así como el impacto de dicha deuda en las ganancias de cada período contable. En este contexto, se calcula la razón de endeudamiento empleando la siguiente fórmula:

$$\text{Razon de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

TABLA 44. INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO					
	2024	2025	2026	2027	2028
ACTIVO TOTAL (\$COP)	\$ 713.142.473,64	\$ 723.013.666,39	\$ 703.287.560,57	\$ 665.036.827,09	\$ 601.330.083,73
PASIVO TOTAL (\$COP)	\$ 421.201.748,84	\$ 391.822.706,88	\$ 341.052.400,05	\$ 269.059.440,48	\$ 168.465.529,31
	59%	54%	48%	40%	28%

Fuente. Elaboración propia

Según los resultados obtenidos, se puede observar que los niveles de endeudamiento se sitúan por debajo del 59%, lo cual es considerado razonable dado que no existe una alta carga de

compromisos de pago a corto plazo. Según la literatura financiera, se sugiere que un nivel de endeudamiento apropiado debería rondar alrededor del 50%, lo que implica que los activos de la empresa deberían estar financiados de manera equitativa entre deuda y capital. En el caso de esta empresa, se observa que en el tercer año el nivel de endeudamiento alcanza el 48%, y en los años siguientes se mantiene por debajo del 50%.

- **Indicadores de rentabilidad:** Estos índices, también conocidos como índices de rendimiento, cuantifican la capacidad de la empresa para generar utilidades y evalúan esas ganancias en relación con aspectos clave de los estados financieros, como las ventas, el activo total y el patrimonio. En esta ocasión, se calcula el margen neto utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos Operacionales}}$$

TABLA 45. MARGEN NETO

MARGEN NETO					
	2024	2025	2026	2027	2028
UTILIDAD NETA (\$COP)	\$ 171.940.724,80	\$ 211.190.959,52	\$ 242.235.160,53	\$ 275.977.386,61	\$ 312.864.554,43
INGRESOS OPERACIONALES(\$COP)	\$ 1.012.500.000,00	\$ 1.091.140.875,00	\$ 1.150.542.584,24	\$ 1.206.205.834,46	\$ 1.259.689.001,16
	17%	19%	21%	23%	25%

Fuente. Elaboración propia

A partir de este indicador, se infiere que la empresa posee la capacidad de transformar sus ingresos en utilidades, lo que sugiere una gestión eficaz de los costos.

9.5. Fuentes de financiación

La financiación necesaria para iniciar la empresa se determina considerando el presupuesto de inversión especificado en la sección 8.3.5, junto con el capital de trabajo inicial requerido para respaldar las operaciones durante un período que oscila entre 3 y 6 meses. Se requiere una estructura de capital que respalde estas necesidades y que provenga de una combinación de capital aportado por los emprendedores y un préstamo bancario a largo plazo con un plazo de 5 años.

En la tabla siguiente se detallan las necesidades de inversión, la contribución de los emprendedores, el préstamo a solicitar y los términos de este a lo largo de 5 años (Ver anexo 8).

TABLA 46. FUENTES DE FINANCIACIÓN

INVERSIÓN TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACIÓN

TOTAL INVERSIONES	\$ 190.000.000,00	TASA DE INT ANUAL CRÉDITO	33,60%	AÑOS DE CRÉDITO	5			
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		CALCULO DEL PRÉSTAMO						
	MESES	VALOR	inicial	interés	amort	cuota	final	
COSTOS OPERATIVOS	6,0	\$ 19.382.000,00	AÑO 0				\$ 366.428.000,00	
NÓMINAS MARKETING MIX	6,0	\$ 193.186.000,00	2024	\$ 366.428.000,00	\$ 123.119.808,00	\$ 37.809.718,36	\$ 160.929.526,36	\$ 328.618.281,64
GASTOS FIJOS	6,0	\$ 12.500.000,00	2025	\$ 328.618.281,64	\$ 110.415.742,63	\$ 50.513.783,73	\$ 160.929.526,36	\$ 278.104.497,90
TOTAL	6,0	\$ 71.360.000,00	2026	\$ 278.104.497,90	\$ 93.443.111,30	\$ 67.486.415,07	\$ 160.929.526,36	\$ 210.618.082,84
		\$ 296.428.000,00	2027	\$ 210.618.082,84	\$ 70.767.675,83	\$ 90.161.850,53	\$ 160.929.526,36	\$ 120.456.232,31
			2028	\$ 120.456.232,31	\$ 40.473.294,06	\$ 120.456.232,31	\$ 160.929.526,36	\$ 0,00
TOTAL INVERSIÓN		\$ 486.428.000,00						
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES PRÉSTAMO A SOLICITAR		\$ 120.000.000,00						
		\$ 366.428.000,00						

Fuente. Elaboración propia adaptado de (Reyes,2020)

9.6. Evaluación financiera

La evaluación financiera de la empresa se fundamenta en los indicadores clave para la valoración de proyectos: el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Considerando una tasa de evaluación del proyecto del 20%, junto con todos los datos proporcionados por el simulador mencionado (Reyes, 2020), se obtiene una TIR del 44.75% y un VPN positivo de \$364.886.549,14. Estos resultados se consideran acordes con los estándares del sector de Juegos de Suerte y Azar, con un periodo de recuperación de la inversión de 2.86 años.

10. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD

El estudio del modelo de negocio EJSa, se guía por los Objetivos de desarrollo Sostenible, relacionados en el website de la ONU para Colombia. Presentados como el plan maestro para conseguir un futuro sostenible para todos. Los objetivos se interrelacionan entre sí e incorporan los desafíos globales a los que el mundo de hoy se enfrenta, como la pobreza, la desigualdad, el clima, la degradación ambiental, la prosperidad, y la paz y la justicia, (Naciones Unidas [ONU], s.f.,2023)

Así que este planteamiento se encuentra desde el inicio de este estudio, tal como se presenta en el Punto 7, se presenta como una escuela interesada en posicionar la industria de los JSA, trabajando desde su base, profesionalizando su talento humano, y motivando a todo un gremio que vive transformaciones aceleradas, a razón de una tecnología que avanza a un ritmo muy agigantado, que encarece la operación y vuelve a los clientes del sector más exigentes y menos fieles. A que los

empresarios y líderes del sector identifiquen que la mejor ventaja competitiva, se concentrará en sus talentos, formados, comprometidos y con valores éticos, capaces de generar diferenciaciones de servicio, potencialización de producto, y experiencias inolvidables.

Por ello tal como se relacionó en el numeral 7.1., EJSa se posiciona misionada a ser sostenible en el tiempo, fomentando un talento comprometido a contribuir en sostener toda una industria, con acciones responsables, y como se relacionan desde los componentes de los contenidos de la oferta académica (numeral 6.2.), así como en los perfiles laborales de los roles (numeral 7.3.), desde el Rector es el principal vigilante que todos los académicos, expertos y la comunidad en general sea activista de la transmisión de la necesidad de difundir el Juego Responsable y las virtudes de la industria.

Con compromiso social, y respeto por la sociedad, de las primeras estrategias de comunicación y promoción (numeral 5.6.), se plantea el CPI (Comunicación y Promoción Integral), identifica a un grupo de interés denominado Corazón, que es la sociedad, que con fines de romper paradigmas, y estigmatizaciones de la industria, el lenguaje primario acotará los aportes de la industria a la sociedad colombiana, porque EJSa irradia sus sostenibilidad con toda la actividad de los JSA, porque en la sostenibilidad de la industria, estará también la de EJSa y sus estudiantes.

Como aporte final en el Gobierno Corporativo (numeral 7.8.), en todos sus aspectos conectan con la sostenibilidad, desde el inicial la Alta Dirección que se comprometerán en brindar las herramientas para que todos los demás grupos puedan ejecutar este aspecto de la misión; así mismo, hasta el componente FAIRPLAY, donde se asignará un Veedor de Sostenibilidad.

10.1. Dimensiones del modelo de sostenibilidad

A continuación, se definen los componentes del modelo de sostenibilidad propuesto, usando como guía los Objetivos de desarrollo Sostenible, ONU (2023).

10.1.1. Dimensión social

EJSa, se misiona como un instrumento de progreso social mediante las siguientes acciones:

- Inclusión social mediante el patrocinio de nuevos talentos interesados en proyectarse profesionalmente en la industria de JSA
- Fortalecerá una industria, resaltando su imagen, disminuyendo las brechas de imagen frente a otras industrias, dedicadas al entretenimiento.
- Mediante la educación, se brindarán oportunidades de conocimiento y habilidades, indistinto de cultura, sexo o edad, lo que permitirá igual de condiciones para acceder a los diferentes oficios de la industria, que en la actualidad son predominantes de algunos sexos.

- La formalización de la industria, mejorando los estándares de la industria, brindado proyección y crecimiento de los JSA desde su gente.

10.1.2 Dimensión ambiental

EJSA, reconoce la importancia de operar en armonía con el medio ambiente.

Metas Ambientales:

- **Tecnologías Limpias:** Comprometidos a utilizar fuentes de energía renovable y a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. Se busca implementar tecnologías limpias para minimizar la huella de carbono.
- **Eficiencia Energética:** Implementar iluminación LED en las instalaciones para optimizar el uso de energía.
- **Uso Responsable del Agua:** Adoptar políticas de ahorro de agua para gestionar este recurso de manera óptima en las operaciones. Promover la reutilización del agua para contribuir a su sostenibilidad.
- **Reducción de Residuos:** Implementar políticas de reciclaje y reducción de impresión de papel para fomentar prácticas respetuosas con el medio ambiente.
- **Cumplimiento Legal:** Comprometidos a cumplir con toda la legislación y normatividad ambiental vigente, se trabajará para garantizar el cumplimiento de los requisitos ambientales.
- **Integración en la Planeación Estratégica:** El cuidado del medio ambiente será un componente transversal en la planeación estratégica. Planteando un cumplimiento de procedimientos y gestión documental, incorporando prácticas ambientales en la cultura y la estructura organizacional de EJSA.
- Al adoptar estas medidas, no solo se busca cumplir con los estándares ambientales, sino también liderar con el ejemplo en la industria y contribuir positivamente al cuidado del planeta.

10.1.3. Dimensión económica

EJSA en la dimensión económica, se centra en asegurar la rentabilidad y otros indicadores financieros mediante la eficiencia de procesos productivos. Para lograrlo, se establecen las siguientes acciones:

- **Sostenibilidad y valor social:** Mantener una conexión entre la dimensión social y ambiental, creando valor a largo plazo e impulsando la innovación. Para lo que se plantea desarrollar soluciones técnicas innovadoras y sostenibles, como la digitalización, que además de mejorar la integridad de los activos de los clientes, generen ahorros significativos para la empresa.

- Eficiencia Financiera: Definir políticas para mejorar la eficiencia financiera, incluyendo el control de gastos, la maximización de las ganancias y la minimización de la cartera en los clientes.
- Motivación del Personal: Construir estrategias para motivar al equipo de trabajo, reconociendo que el personal es el principal activo. Un negocio difícilmente se hace sostenible cuando no se logra contar con empleados estables.

10.1.4. Dimensión de gobernanza






La gobernanza en EJSA, es fundamental para la sostenibilidad y se habilita a través del esquema de gobierno corporativo y las políticas de la empresa. A continuación, se describen las acciones para esta dimensión:

- Toma de Decisiones: Definir procedimientos y mecanismos para la toma de decisiones orientadas al cumplimiento de los objetivos de la empresa, basados en los principios de sostenibilidad.
- Código de Ética y Conducta: Se establecerá un código de ética, conducta, transparencia y normas de responsabilidad corporativa para guiar el ejercicio de EJSA.
- Supervisión del Desempeño: Implementar directrices de supervisión del desempeño y gestión de los servicios, de acuerdo con los lineamientos de responsabilidad social corporativa, asegurando una comunicación efectiva con cada uno de los grupos de interés.
- Gestión de Riesgos: Sostener una política de control interno que diseñe e implemente matrices de riesgos y controles de acuerdo con los objetivos corporativos.
- Inclusión Femenina: Promover la inclusión femenina mediante la contratación de mujeres en cargos técnicos, como el liderazgo en piso, históricamente ocupados mayoritariamente por hombres. Con el fin de aportar a la equidad de género y la diversidad de la empresa.

10.2. Implementación del modelo de sostenibilidad

En el numeral 9.1. son descritas las cuatro dimensiones de sostenibilidad, a continuación, se realiza una interrelación entre los diferentes objetivos de sostenibilidad, esto permite abarcar gran parte de los 17 objetivos que plantea la ONU, y así mismo brinda una proyección para que sea sustentable en el tiempo.

TABLA 47. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE - PLAN INICIAL Y PROYECCIÓN A MEDIANO PLAZO

OBJETIVO	DIMENSIÓN	ACCIONES
	Social- Económica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formar talento, capacitarlo y darle herramientas para la vida, que le permita proyección y sustento para sus propias metas y la de su familia. 2. La educación es una herramienta para tener acceso a ingresos estables y mejoras salariales con el tiempo
	Social- Económica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando le das un proyecto de vida al ser, también lo invitas a ser responsable con su futuro y con el de su familia
	Social	<ol style="list-style-type: none"> 1. el acompañamiento a alumnos promoviendo el bienestar mental y físico. 2. Promover el juego responsable, es una forma de identificar el juego como una opción de entretenimiento y no de escape mental. 3. Promover y contribuir al sostenimiento de la industria de los JSA en Colombia es garante de fortalecer la salud en Colombia, por los grandes aportes que hace esta industria mediante transferencias a la salud
	Social	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover cupos igualitarios respetando la diversidad de género y cultura. 2. EJSA, tendrá las adecuaciones necesarias que pueda dar inclusión a seres con limitaciones o discapacidad interesados en acceder a estos programas académicos. 3. el planteamiento de modelo de negocio, analizado con los años con una gran participación de patrocinio, es dar inclusión a diferentes sectores sociales
	Social	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser garante de cupos con igual de condiciones por género o sexo, es garante que oficios de la industria que hasta la fecha tienen la balanza más inclinada hacia un género, la educación es una oportunidad para renovar tradiciones y romper paradigmas.

OBJETIVO	DIMENSIÓN	ACCIONES
		2. La educación permitirá a la mujer liderar junto al hombre en igual de condiciones
	Económica	<p>1. Promueve alimentar una industria de trabajos con una mejor imagen y sustento profesional.</p> <p>2. Mejorar el respeto a la actividad de los JSA, mejora el respeto por su gente.</p> <p>3. Fomentar la formalización de los trabajadores de los JSA, fomenta desarrollo humano profesional y dinamiza una industria que penetra la educación, la investigación y la innovación.</p> <p>4. Seres formados para la actividad fortalece y estabiliza los equipos humanos, permitiendo que los equipos preocupen más por ser aportantes creativos para el crecimiento de la industria</p>
	Económica-Gobernanza	<p>1. BINGO: la estrategia de compensación y motivación, en uno de sus componentes, promueve, premia y brindará las herramientas para que se sostenga la innovación e investigación, enfocada a la educación y los aportes para la industria de los JSA.</p> <p>2. Oportunidades de conocimiento y acceso a la tecnología, que permita a acceder a labores de calidad.</p>
	Económica	<p>1. La educación permitirá hacer una industria visible que por años ha recibido estigmatización, normatividades financieras y lineamientos económicos se mediante la voz académica se verá invitada a tratar a los empresarios de los JSA, con igual de condiciones que otras industrias.</p> <p>2. Se formaliza la industria y mejora las oportunidades para su fuerza laboral, con igualdad de condiciones que, a otros empleados de otras industrias, en los beneficios financieros</p>
	Económica	1. En todos los componentes de cada uno de los programas académicos ofertados, es incluidos la oferta

OBJETIVO	DIMENSIÓN	ACCIONES
 <p>12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES</p>		<p>y la promoción del juego desde una base de una cultura de Juego Responsable.</p> <p>2. Las nuevas generaciones laborales de la industria saldrán con la base educativa de sostener una industria, sin afectar la salud mental de sus clientes, y contando con el insumo de como divulgar el consumo responsable de los clientes.</p>
 <p>13 ACCIÓN POR EL CLIMA</p>	Ambiental	<p>1. El ambiente y el bienestar de EJSA, se enfocará en sus espacios comunes, generar espacios que eduquen, sensibilicen y aporten capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana, en compromiso a equilibrar el uso de datos, virtualidad, canales on line, y elementos electrónicos, tecnológicos e insumos no renovable, usados por la industria</p>
 <p>16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS</p>	Gobernanza	<p>1. Mediante el programa de motivación BINGO, mediante el ORDEN promoverá el juego regulado, y la institucionalidad, trabajadores activistas de la ley.</p> <p>2. El conocimiento y gracias a la formación algunos programas vienen con el componente de reconocimiento del riesgo externo, de las modalidades de fraude y como mitigar la amenaza delincuencia que sufre diariamente la industria.</p>
 <p>17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS</p>	Gobernanza	<p>1. La educación permitirá hacer penetración, mediante la investigación, aportes a las ciencias, entre esas la económica, para que los industriales tengan espacios de negociación en igual de condiciones a la industria en el mundo, logrando mejores resultados para la industria y que esto permita trasladar mejores beneficios a sus aportes sociales.</p>

OBJETIVO	DIMENSIÓN	ACCIONES
		2. Generar alianzas con instituciones transnacionales, que permita que los talentos exportados tengan iguales condiciones, homologaciones y aspiraciones de roles en otros países, reduciendo las brechas de desigualdad para el trabajador latino de JSA en otras partes del mundo.
		3. Mediante la investigación soportar si las nuevas normatividades colombianas aportan al gremio y el crecimiento de sus trabajadores, y a los fines de hacer mejores sociedades.


Fuente. Elaboración Propia. Tomado de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)



Luego, se realiza un foco principal en los siguientes objetivos:

- Educación de calidad
- Trabajo decente y crecimiento económico
- Reducción de las desigualdades

Proyectados a mediano plazo, en la tabla siguientes se plantean la Meta, el Indicador y su Justificación.

TABLA 48. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTIBLE - PROGRAMA VERTICAL PARA EL CUMPLIMIENTO A MEDIANO PLAZO

Símbolo	Objetivo	Meta	Indicador	Justificación
	4. Educación de calidad	4.4 De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento	4.4.1 Proporción de jóvenes y adultos con conocimientos de tecnología de la información y las comunicaciones, desglosada por tipo de conocimiento técnico	Como empresa de capacitación, es fundamental garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad para todos los estudiantes. Al proporcionar programas de formación, se contribuye al desarrollo de habilidades y conocimientos necesarios para el crecimiento personal y profesional.

Símbolo	Objetivo	Meta	Indicador	Justificación
	8. Trabajo decente y crecimiento económico	8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.	8.5.1 Ingreso medio por hora de mujeres y hombres empleados, desglosado por ocupación, edad y personas con discapacidad	Al ofrecer programas de capacitación que mejoren las habilidades y conocimientos les va a permitir encontrar un trabajo por lo tanto la empresa contribuye al crecimiento económico y al desarrollo laboral ayudando a que sea más productivo. Esto puede generar oportunidades de empleo decente y promover el desarrollo económico sostenible.
		8.6 De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.	8.5.2 Tasa de desempleo, desglosada por sexo, edad y personas con discapacidad	
	10. Reducción de las desigualdades	10.2 De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición	10.2.1 Proporción de personas que viven por debajo del 50% de la mediana de los ingresos, desglosada por edad, sexo y personas con discapacidad	Para EJSA es importante promover políticas inclusivas que reduzcan las desigualdades, garantizando igualdad de oportunidades para todos, por eso los cursos están creados para todas las personas que deseen adquirir conocimientos en la industria. Esto puede ayudar a crear un entorno más equitativo y sostenible.

Fuente: Elaboración Propia. Tomado de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

11. CONCLUSIONES

- El análisis detallado de los factores que afectan a la industria de los juegos de azar revela una serie de desafíos y oportunidades para los negocios en este sector. La compleja interacción

entre la legislación, el impacto social, y los avances tecnológicos demuestra una necesidad de realizar una gestión efectiva para garantizar el éxito. En la industria existe una demanda de mano de obra especializada que representa grandes inversiones y la posibilidad de crear empleos que sean bien remunerados. La sostenibilidad y la calidad son elementos clave en la diferenciación de los negocios, aunque la dependencia en la importación de maquinaria puede generar desafíos adicionales en términos de costos y mantenimiento.

- El análisis de las cinco fuerzas de Porter revela un escenario favorable para la creación de la empresa de formación para la industria de los juegos de azar. A pesar de la falta de competidores directos en el mercado actual, existen oportunidades importantes que le permitirán diferenciarse por la diversidad de cursos y temas ofrecidos. Al contar con una estrategia basada en la innovación y la satisfacción del cliente, se tiene el potencial de convertirse en un líder en el sector y aprovechar el crecimiento continuo de esta industria.
- Los cursos están contruidos de acuerdo con el análisis realizado, pensando en las necesidades del cliente, estos cursos abarcan desde el liderazgo, conocimientos técnicos de máquinas hasta habilidades para ser dealer que permitirán realizar un trabajo eficiente lo cual beneficiará a los clientes. Adicionalmente los contenidos académicos incluyen un componente práctico de cada curso que permitirá que cada estudiante obtenga una mejor adopción del conocimiento.
- El proyecto inicialmente les da prioridad a los oficios que en mayor predominancia aclama el sector, sin embargo, con los años en el posicionamiento de EJSa, se visualiza que la se inscriban nuevos programas que permitan la amplitud de la oferta, y la conquista de nuevos intereses, para el mercado de los nuevos talentos.
- Una de las mejores herramientas que se tendrá para iniciar la conquista de interesados por iniciar un proyecto de vida en la industria de los JSA, es basada en el patrocinio, después de 466 encuestados, más del 75%, afirmó tener interés de ingresar a esta formación si contaban con un apoyo académico o la garantía de una opción laboral después de ser formarse.
- La normatividad Colombiana para formaciones proyectadas al mercado laboral, acota que para la fecha no se encuentran reguladas este tipo de formaciones de manera virtual, por lo que se pueden validar estas metodologías, para materias complementarias, acompañamientos, seguimientos o contenido electivo, aun así, los líderes del sector ninguno acentuó estar interesado en egresados mediante la metodología virtual, por lo que el aprendizaje mediante plataformas, inicialmente será considerado como una herramienta complementaria, y una ayuda pedagógica, no como una estructura de la metodología ofertada.
- La norma permite acreditar formaciones laborales superiores a 600 horas, sin embargo, habilita a las escuelas ya aprobadas dictar seminarios o cursos complementarios de profundidad de mínimo 160 horas, las cuales podrán tener certificado de asistencia, más no acreditación. Lo que proyecta en el modelo de negocio, ofertas complementarias para

habildosos de la industria, que ya tienen un reconocimiento y más que estar interesados en una acreditación, se interesan por profundizar o especializar sus saberes. Esto indica que, aunque los números financieros fueron planteados con sus productos principales, en el mediano plazo se podrían obtener ingresos adicionales, bajo la utilización de los mismos recursos. Lo que, en una valoración cualitativa, mejora la expectativa del modelo de EJSa.

- Los usuarios de acuerdo a las encuestas realizadas, no desconocen la actividad de los JSA, e incluso relacionan con precisión las diferentes categorías del juego, lo que tranquiliza que cuando cerca del 75% está dispuesto a formarse en la industria, es teniendo claridad de los fines de la formación y las posibles plazas en que pueden ser requeridos, es de acotar que las categorías más identificadas son las plataformas on line, y el ganador los juegos localizados, plazas que en la actualidad son los establecimientos que requieren oficios especializados, según las respuestas encontradas, y finalmente la oferta académica con que se proyecta iniciar.
- Se evidencia que para poder llevar a EJSa, de proyecto a una realidad, es necesario un gran capital para poder suplir las necesidades, tales como la propiedad, planta y equipo, los gastos de puesta en marcha y los costos operativos, los cuales incluyen las nóminas, gastos fijos y publicidad y marketing, el cual se calculan en un total de \$478.424.500 de inversión, los cuales se derivan \$75.000.000 como aporte de los emprendedores y un préstamo a solicitar de \$403.424.500, de igual manera se logra evidenciar unos indicadores de rentabilidad entre la utilidad neta y los ingresos operacionales de un 5% para el primer año y logrando alcanzar el 16% de rentabilidad para el quinto año, lo cual evidenciando que para el proyecto, se estimó una tasa de evaluación del 20%, logrando alcanzar una tasa interna de retorno del 28.55%, al cabo de 4.08 años se logra el periodo de recuperación de la inversión.
- En aras de aproximar la recuperación de la inversión, se contempla rueda de negocios que permita obtener donaciones de los empresarios de los JSA, que le generen beneficios por aportes a la academia, y que permitan contar con elementos de juego que permitan laboratorios de práctica más correctos y completos, así mismo se pedirán licencias pedagógicas de los software on line, que permitirá reducir costos, y brindará ventaja competitiva a estos proveedores, porque las nuevas generaciones laborales ya conocerán de su funcionamiento y beneficios. Todas estas acciones permitirán mejorar los números. Aun así, esto al ser una labor futura y sin 100% de certeza, el modelo se plantea con la inversión de los recursos. Igualmente, en la estructura organizacional, se contempla el rol de inversionistas con funciones, que permite reducir nómina y que el compromiso de sus inversionistas al estar inmerso en el ejercicio respalde la confianza de acreedores, proveedores y clientes.
- La sostenibilidad de la industria es un componente de todos los contenidos programáticos, porque EJSa identifica que en la buena proyección de la industria, en su imagen y en su

compromiso con perdurar de manera sostenible, se encuentra el sostenimiento de la Escuela y que en la medida que se fortalece la industria, se justifica la importancia de la formalización de su talento humano, de incursionar investigación, desarrollo e innovación colombiana, porque logrará una industria con crecimiento, y rentabilidad.

- EJSA será activista del Juego Responsable, una de la verdadera herramienta para que la industria sea sustentable, cuidando y apoyando la salud mental de sus clientes. Así mismo, la buena imagen de la industria tiene varios focos, como sus aportes a la salud, su inclusión laboral y cuanto ha aportado a sus seres trabajadores, proveedores, sus familias y la sociedad en general, y en la misma línea estará la proyección de esta Escuela, fomentando proyección y aprendizaje, y permitiendo que la investigación y la educación sean inclusive con una industria, que por años se ha construido con pasión, con adaptaciones de los saberes, importando u homologando aprendizajes externos, pero particularmente haciendo país y acogiendo las regulaciones y sus fines. Entonces la verdadera conclusión es si los JSA han crecido, avanzando y aportado tanto sin hacer parte de los entes educativos, cuánto podrá hacer si su talento humano es participe de la educación integral y especializada.

12. REFERENCIAS

- Alcaldía de Bogotá. (2021). *Resolución 20214000036784 de 2021 Empresa Administradora del Monopolio Rentístico de los Juegos de Suerte y Azar - Coljuegos*.
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?dt=S&i=119561>
- Ariza Monsalve, J. S., Corzo Cardozo, R. E., & Delgado Navarro, M. A. (2022). *Análisis tributario de la industria de los juegos de azar y sus beneficios socioeconómicos en la ciudad de Bucaramanga*. Unidades Tecnológicas de Santander.
- Baca, G. (2010). *Evaluación de proyectos*.
- Banco de la República Colombia. (2023). *BOLETÍN ECONÓMICO REGIONAL - BOGOTÁ*.
<https://doi.org/10.32468/ber-bog.tr2-2023>
- Beckett, M., Keen, B., Angus, D. J., Pickering, D., & Blaszczynski, A. (2020). Responsible gambling staff training in land-based venues: a systematic review. In *International Gambling Studies* (Vol. 20, Issue 2, pp. 331–367). Routledge. <https://doi.org/10.1080/14459795.2020.1737723>
- Beckett, M., Keen, B., Swanton, T. B., & Blaszczynski, A. (2020). Staff Perceptions of Responsible Gambling Training Programs: Qualitative Findings. *Journal of Gambling Studies*, 36(1), 405–419. <https://doi.org/10.1007/s10899-019-09874-9>
- Christensen, D. R., Nicoll, F., Williams, R. J., Shaw, C. A., Belanger, Y. D., el-Guebaly, N., Hodgins, D. C., McGrath, D. S., Smith, G. J., & Stevens, R. M. G. (2022). Harm Minimization Training, Knowledge, and Behaviour of Canadian Casino Employees. *Journal of Gambling Studies*.
<https://doi.org/10.1007/s10899-022-10128-4>
- Chu, S.-H., Kuang Yanjuan, & Xiong Yixue. (2018). Human Capital and Economic Growth: Evidence from Macau Gaming Industry. *Macau University of Science and Technology*, 1–4.
- COLJUEGOS. (n.d.). *Boletín de Prensa No. 12 - COLJUEGOS registra crecimiento de 24 % en recaudo para el primer trimestre de 2023, frente al mismo periodo del año anterior*.
- COLJUEGOS. (2022a). *Boletín 005 - COLJUEGOS Registró cifras récord en el primer trimestre del año*.
- COLJUEGOS. (2022b). *Boletín No. 005 - COLJUEGOS Registró cifras récord en el primer trimestre del año*.
- Coljuegos. (2022). *INFORME DE GESTIÓN VIGENCIA 2022*.
- COLJUEGOS. (2023a). *Boletín 001: COLJUEGOS registró cifras record a Diciembre de 2022: recaudo creció 18% hasta los \$796.536 millones*.
- COLJUEGOS. (2023b). *Boletín 001: COLJUEGOS registró cifras record a Diciembre de 2022: recaudo creció 18% hasta los \$796.536 millones. COLJUEGOS*, 1–2.
- COLJUEGOS. (2023c). *Boletín No. 012 - COLJUEGOS Registra crecimiento de 24 % en recaudo para el primer trimestre de 2023, frente al mismo periodo del año anterior*.
- Congreso de la República de Colombia. (2020). *Ley 590 de 2000*.
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>
- DANE.(2018). *Proyecciones y retroproyecciones desagregadas de población Bogotá para el periodo 2018-2035 por localidades y UPZ 2018-2024 por UPZ, con base en el CNPV 2018*. Obtenido de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion/proyecciones-de-poblacion-bogota>

DANE. (2020). *Panorama sociodemográfico de la juventud en Colombia ¿Quiénes son, qué hacen y cómo se sienten en el contexto actual?*

<https://www.minsalud.gov.co/proteccion-social/Paginas/cicloVida.aspx>

DANE. (2024, February). *Cifras DANE a miércoles 28 de febrero de 2024.*

Empresa Industrial y Comercial del Estado Administradora del Monopolio Rentístico de los Juegos de Suerte y Azar. (n.d.). *Coljuegos*. Retrieved January 13, 2024, from <https://www.coljuegos.gov.co/>.

Ferrell, O. C., Hartline, M., & Lucas, G. H. (2012). *Strategic marketing. Cengage Learning.*

Función Pública. (2001). *Ley 643 de 2001 - Gestor Normativo - Función Pública.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4168>

Función Pública. (2010). *Ley 1393 de 2010 - Gestor Normativo - Función Pública.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=39995>

Función Pública. (2011a). *Decreto 4144 de 2011 - Gestor Normativo - Función Pública.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66346>

Función Pública. (2011b). *Decreto Ley 4142 de 2011 - Gestor Normativo - Función Pública.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44683>

Función Pública. (2013a). *Ley 1672 de 2013.*

Función Pública. (2013b). *Ley 1672 de 2013 - Gestor Normativo - Función Pública.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=53825>

Kotler, P. (2001). Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control (Octava ed.). Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). Dirección de Marketing. México: Pearson.

LaPlante, D. A., Gray, H. M., LaBrie, R. A., Kleschinsky, J. H., & Shaffer, H. J. (2012). Gaming Industry Employees' Responses to Responsible Gambling Training: A Public Health Imperative. *Journal of Gambling Studies*, 28(2), 171–191. <https://doi.org/10.1007/s10899-011-9255-z>

Mauricio, O., Arango, L., Adolfo, G., Viceministra, J., Digital, T., Nubia, N., Caruso, M., Liliana González Martínez, M., Oficina, J., De Planeación, A., Sectoriales, E., Alexandra, J., Fredy, A. S., De La, A., Rojas, O., Manuel, O., Murillo, M., Iván, J., Rojas, R., ... Vanegas, A. (2023). *BOLETÍN TRIMESTRAL DE LAS TIC PRIMER TRIMESTRE 2023 REPÚBLICA DE COLOMBIA* Ministro de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Medina, J. (2010). *MODELO INTEGRAL DE PRODUCTIVIDAD.*

Ministerio de Hacienda. (2023, January 26). *Coljuegos registró cifras record a diciembre de 2022: recaudo creció 18% hasta los \$796.536 millones.*

Ministerio de hacienda y crédito público. (2023). *Marco Fiscal de Mediano Plaza 2023.*

NICNIIF. (junio de 2013). NIIF para las PYMES Una Guía para Micro Entidades que apliquen la NIIF para las PYMES (2009). Obtenido de <https://www.nicniif.org/home/guia-paraentidades-de-tamano-micro/guia-para-entidades-de-tamano-micro.html>

- Naciones Unidas. (s.f.). *Cambio Climático*. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
<https://www.un.org/es/common-agenda/sustainable-development-goals>
- Parada, P. (2013, January 10). *Análisis PESTEL, una herramienta de estudio del entorno* | Pascual Parada. <https://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Quilty, L. C., Robinson, J., & Blaszczyński, A. (2015). Responsible gambling training in Ontario casinos: employee attitudes and experience. *International Gambling Studies*, 15(3), 361–376.
<https://doi.org/10.1080/14459795.2015.1056206>
- Rodríguez, S., & Olascoaga, A. (2018). Políticas Contables para Empresa del Sector Comercial Bajo los Estándares Internacionales de Información Financiera para Pymes. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6040/1/2018-RodriguezyOlascoagaPolíticas-Empresas.pdf>
- Reyes, M. (2020). Simulador Financiero Ean.
- Ramírez, D. (2008). Contabilidad Administrativa. México: Mc Graw Hill.
- Sánchez, C. (n.d.). *Administración y estrategias de precios*.
- Secretaria Senado. (1992). *Leyes desde 1992*.
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1523_2012.html
- Sofía, G., Maturana, L., David, O., Virgüez, V., Camilo, C., Bravo, A., Alejandro, J., Amador, R., Camilo, J., Otálora, V., Ramírez Suárez, M. Á., Iriada, N., Rodríguez, R., Carrillo Pacheco, M., & Dorado Hernández, D. R. (2021). *Mercado de juegos de suerte y azar operados en internet en Colombia: Evidencia para el periodo 2017-2021*.
- Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. (2002). *Tamaño de una muestra para una investigación de mercado*.
- Torres, M., & Salazar, F. (2019). METODOS DE RECOLECCION DE DATOS PARA UNA INVESTIGACIÓN. Facultad de Ingeniería - Universidad Rafael Landívar , Boletín Electrónico No. 03
- Williams, D. C., Seteroff, S. S., Hashimoto, K., & Roberts, C. (2011). A study of perceived educational needs of casino industry middle managers. In *Journal of Hospitality and Tourism Education* (Vol. 23, Issue 1, pp. 36–42). <https://doi.org/10.1080/10963758.2011.10696997>
- Xu, Y. (2012). *Training Program for New Chinese Casino Players*. 1–42.
<https://doi.org/10.34917/3268156>

ANEXOS

ANEXO 1 RESULTADO DE LA REVISIÓN METODOLÓGICA EMPLEADA

En detalle, el siguiente anexo permite conocer los resultados documentales generados con la aplicación Biblioshiny de la herramienta Bibliometrix, esto en gran parte permitió realizar la correspondiente revisión de literatura de forma ordenada y eficiente, obteniendo solamente los documentos más relevantes para la investigación, tras la selección e identificación de unos criterios de búsqueda, la aplicación de filtros, y la sistematización documental en tablas y gráficos que facilitaron identificar investigaciones similares y de apoyo ya realizadas en otras regiones, países y contextos.

GRÁFICA 13 NUBE DE PALABRAS PARA DETERMINAR CRITERIOS DE BÚSQUEDA EN BASE SCOPUS



Nota. Se realiza nube de palabras de un total de 1,486 documentos con el fin de determinar los “Criterios de búsqueda” más adecuadas para realizar la revisión de literatura en la base SCOPUS.

Fuente: Elaboración con apoyo del software Bibliometrix.

Gambling Industry Training	37	Gambling Industry Training	88
Casino Industry Training	23	Casino Industry Training	28
Training Casino Industry	23	Training Casino Industry	28
Training for Dealers Gambling	4	Training for Dealers Gambling	3
Total, de documentos Base SCOPUS	22.867	Total, de documentos Base WOS	22.543

Nota. Criterios de búsqueda empleados para seleccionar los documentos más útiles en el desarrollo del trabajo generados a febrero de 2024.

Fuente: Elaboración de autoría propia.

TABLA 50. PRINCIPALES CRITERIOS DE BÚSQUEDA Y PALABRAS CLAVE UTILIZADAS EN LA REVISIÓN DE LITERATURA APLICANDO LOS FILTROS DE IDIOMA, PERIODO DE TIEMPO, ÍNDICE DE CITACIÓN.

REVISIÓN DE LITERATURA			
BASE DE DATOS “SCOPUS”		BASE DE DATOS “WEB OF SCIENCE”	
Keywords Palabras clave	Numero de documentos	Keywords Palabras clave	Numero de documentos
Gambling	6,525	Gambling	5,792
Casino Industry	156	Casino Industry	98
Gambling Industry Training	18	Gambling Industry Training	59
Casino Industry Training	7	Casino Industry Training	13

REVISIÓN DE LITERATURA			
BASE DE DATOS “SCOPUS”		BASE DE DATOS “WEB OF SCIENCE”	
Keywords Palabras clave	Numero de documentos	Keywords Palabras clave	Numero de documentos
Training Casino Industry	7	Training Casino Industry	13
Training for Dealers Gambling	3	Training for Dealers Gambling	3
Total, de documentos Base SCOPUS	6.716	Total, de documentos Base WOS	5.978

Nota. Criterios de búsqueda empleados para seleccionar los documentos más útiles en el desarrollo del trabajo generados a febrero de 2024.

Fuente: Elaboración de autoría propia.

Bajo los resultados obtenidos anteriormente se da claridad que en su totalidad los **6.716** documentos obtenidos en la base de datos **SCOPUS**, y los 5.978 obtenidos en la base de datos de **WEB OF SCIENCE**, no todos tienen incidencia directa para el desarrollo del presente trabajo de investigación, aun siendo aplicados los 4 filtros de selección descritos en la sección de “Método de investigación, es por ellos que se realiza una clasificación manual a detalle, la cual permite tomar los documentos con mayor relevancia al presente trabajo de investigación, parte de esta selección se puede observar de forma resumida en el apartado de “Estado del Arte”.

En complemento al contexto anterior, es de relevancia describir que frente a la producción de contenido científico orientado al objetivo general del presente trabajo de investigación, bajo la implementación un proceso de formación técnica y proyección laboral para la industria de los juegos de azar, Bibliometrix permite conocer que la mayor concentración de producción científica para la base de **SCOPUS** de un consolidado de 6.716 documentos seleccionados obtenidos bajo los 4 criterios de búsqueda descritos en la sección de “Método de investigación”, se encuentra en la región de **1) Estados Unidos** con una frecuencia de producción de 619 documentos de una base total de 6.716 documentos seleccionados, seguido de **2) Reino Unido** con una frecuencia de producción de 619 documentos, **3) Australia** con una frecuencia de producción de 408 documentos, **4) Canadá** con una frecuencia de producción de 392 documentos, **5) España** con una frecuencia de producción de 347 documentos y **6) China** con una frecuencia de producción de 392 documentos de una base total de 6.716 documentos seleccionados.

De forma gráfica se puede ver la anterior información en la Tabla No. 5, junto con la gráfica No. 6 donde se puede conocer la producción científica por país en un mapa de calor generado por la interfaz Biblioshiny de Biliometrix; esta figura se entiende al ver que los países con un tono de color más intenso representan una mayor producción de contenido científico frente al tema de estudio en esta investigación, a diferencia de los países con un tono de color más claro, que representan una menor concentración producción de contenido científico frente al tema de investigación.

GRÁFICA 15 CONCENTRACIÓN DE PRODUCCIÓN CIENTÍFICA POR PAÍS DE UNA MUESTRA DE 6.716 DOCUMENTOS SELECCIONADO DE LA BASE DE DATOS SCOPUS FRENTE AL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Countries' Scientific Production

region	Freq
USA	619
UK	522
AUSTRALIA	408
CANADA	392
SPAIN	347
CHINA	340
ITALY	266
SWEDEN	152
GERMANY	138
FRANCE	129

Showing 1 to 10 of 81 entries

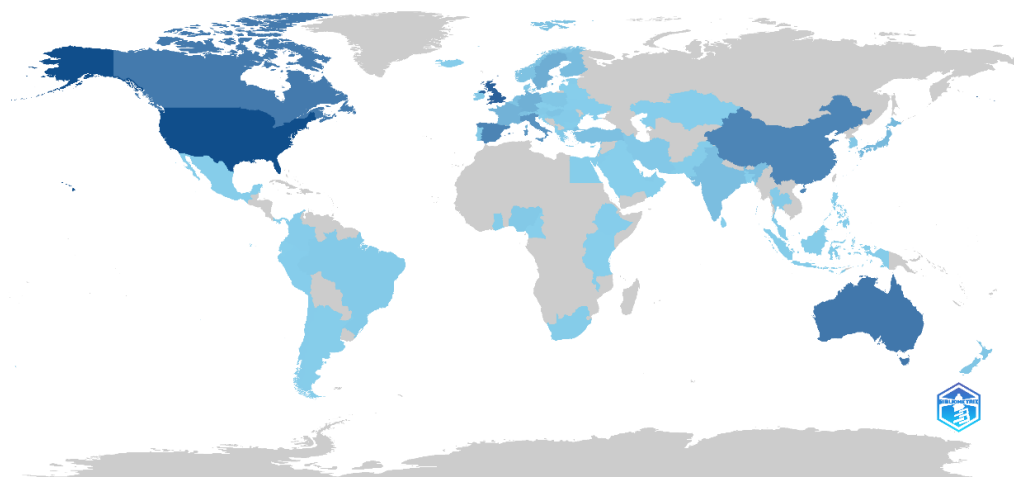
Previous 1 2 3 4 5 ... 9 Next

Nota. En la anterior tabla se muestra la concentración de producción científica para el tema en desarrollo del presente trabajo de investigación: bajo la implementación un proceso de formación técnica y proyección laboral para la industria de los juegos de azar.

Fuente: Elaboración de autoría propia en apoyo del software Bibliometrix.

ILUSTRACIÓN 22. MAPA DE CALOR CON LA CONCENTRACIÓN DE PRODUCCIÓN CIENTÍFICA POR PAÍS DE UNA MUESTRA DE 6.716 DOCUMENTOS SELECCIONADO DE LA BASE DE DATOS SCOPUS FRENTE AL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Country Scientific Production



Fuente: Elaboración de autoría propia en apoyo del software Bibliometrix.

Frente al índice de citación por documentos y artículos, el software Bibliometrix permitió conocer indicadores de referencia para evaluar la calidad de los trabajos científicos y revistas seleccionados, donde se evidencia que de una muestra de 6.716 documentos seleccionado de la base de datos SCOPUS, Australia es el país con mayor índice de citación, donde tiene un promedio de citación por documento de 2.00, y un total de 274 citas, seguido de Australia con un promedio de citación por documento de 1.80, y un total de 214 citas, en tercer lugar se encuentra Estados Unidos con un promedio de citación por documento de 0.80, y un total de 123 citas, esta información se puede conocer de forma gráfica en la siguiente tabla No.7, y en la figura No.8.

GRÁFICA 16 PAÍSES MÁS CITADOS DE UNA MUESTRA DE 6.716 DOCUMENTOS SELECCIONADO DE LA BASE DE DATOS SCOPUS FRENTE AL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Most Cited Countries

Country	TC	Average Article Citations
UNITED KINGDOM	274	2.00
AUSTRALIA	214	1.80
USA	123	0.80
CANADA	120	1.10
CHINA	117	1.10
SPAIN	71	0.80
ITALY	61	0.90
SWEDEN	50	1.20
GERMANY	44	1.00
DENMARK	36	3.60

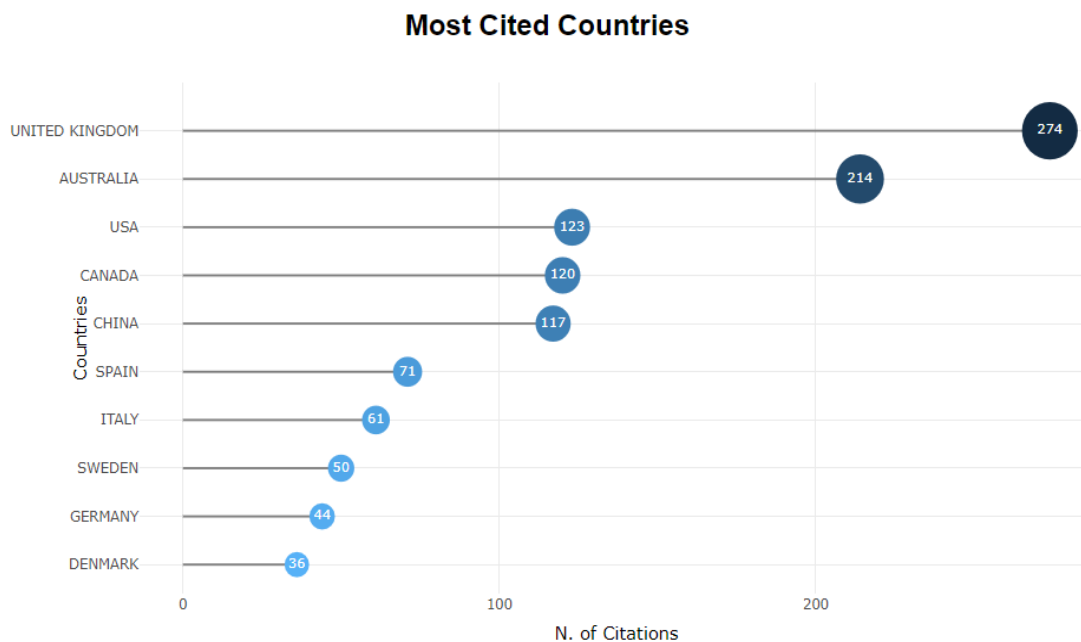
Showing 1 to 10 of 72 entries

Previous 1 2 3 4 5 ... 8 Next

Nota. Este índice de citas representa la cantidad o el número de veces que los documentos ha sido referenciado en otros documentos, con ello se permitió analizar y medir de forma óptima la actividad de investigación en el tema de los Juegos de Suerte y Azar.

Fuente: Elaboración de autoría propia en apoyo del software Bibliometrix.

GRÁFICA 17 PLOT DE LOS PAÍSES MÁS CITADOS DE UNA MUESTRA DE 6.716 DOCUMENTOS



Nota. Este Plot mide la cantidad de veces que los documentos seleccionados han sido referenciado en otros documentos para el tema de investigación.

Fuente: Elaboración de autoría propia en apoyo del software Bibliometrix.

ANEXO 2 MARCAS AUTORIZADA EN JUEGOS LOCALIZADOS

TABLA 51. MARCAS AUTORIZADAS DE OPERADORES, FABRICANTES Y REGULADORES DE JUEGOS PARA LA CATEGORÍA DE JUEGOS LOCALIZADOS

CÓDIGO MARCA ACTUAL	NOMBRE MARCA ACTUAL	CÓDIGO MARCA EQUIVALENTE	NOMBRE MARCAS EQUIVALENTE	CÓDIGO FABRICANTE	FABRICANTE
114	ADAL DIVERSIONES	1000	Adal	1	Adal group
248	AGT 01	1001	AGT	2	AGT Plus
410	AGT+	1001		2	AGT Plus
53	ANISWORTH	1002	Ainsworth	3	Ainsworth Game Technology Ltd
117	AINSWORTH	1002		3	Ainsworth Game Technology Ltd
219	AMBASSADOR	1002		3	Ainsworth Game Technology Ltd
		1003	AVG	4	American Video Game (AVG)
85	AMGAS	1004	Amgas	5	Amgas (Gabinete)
		1005	Amlog	6	Amlog
		1006	AMS Gaming	7	AMS Gaming
		1007	Andamiro	8	Andamiro (Gabinetes)
292	ANDROMEDA	1008	Andrómeda	9	AndrÃ³meda
52	ARISTOCRAT	1009	Aristocrat	10	Aristocrat Technologies Australia Pty Limited
266	MK 5	1009		10	Aristocrat Technologies Australia Pty Limited
267	MK 6	1009		10	Aristocrat Technologies Australia Pty Limited
157	VGT	1010	VGT (Video Gaming Technologies)	10	Aristocrat Technologies Australia Pty Limited
368	ARUZE GAMING	1011	Aruze	11	Aruze Gaming
25	GAMINETOR	1012	Novomatic	12	Austrian Gaming Industries GmbH
74	AUSTRIAN GAMING INDUSTRIES (NOVOMATIC)	1012		12	Austrian Gaming Industries GmbH

CÓDIGO MARCA ACTUAL	NOMBRE MARCA ACTUAL	CÓDIGO MARCA EQUIVALENTE	NOMBRE MARCAS EQUIVALENTE	CÓDIGO FABRICANTE	FABRICANTE
125	GAMINATOR II	1012		12	Austrian Gaming Industries Gmbh
136	GAMINEITOR	1012		12	Austrian Gaming Industries Gmbh
200	MULTIGAMINEITOR	1012		12	Austrian Gaming Industries Gmbh
254	SUPERGAMINATOR	1012		12	Austrian Gaming Industries Gmbh
110	MAVERICK 1000	1014	Octavian	12	Austrian Gaming Industries Gmbh
115	OCTAVIAN	1014		12	Austrian Gaming Industries Gmbh
118	MAVERICK GAMING	1014		12	Austrian Gaming Industries Gmbh
225	ADMIRAL	1013	Admiral Gaming	12	Austrian Gaming Industries Gmbh
350	BYT	1015	B y T Bussiness	13	B y T Bussiness
95	BELATRA	1016	Belatra	14	Belatra Games
241	BETSTAR	1017	Betstar	15	Betstar
294	BGM	1018	BGM	16	BGM Gaming
36	BOSS	1019	Boss Gaming	17	Boss Gaming GTS
234	BOSS GAMING - BOG	1019		17	Boss Gaming GTS
289	GTS 2009 SAS	1019	GTS 2009 SAS	17	GTS 2009 SAS
231	CASINO TECHNOLOGY	1020	Casino Technology	18	Casino Technology
57	C.N CORTAR S.A.	1021	CN Cortar	19	CN Cortar (Gabinetes)
259	CNEKTP	1022	CNEKTP	20	CNEKTP
155	DAMOA SLOT	1023	Damoa	21	Damoa
187	DIAMOND STAR	1024	Diamond	22	Diamond
237	DIAMOND - DIM	1024		22	Diamond
170	DIVERSIONES UNIVERSAL	1025	Diversión Universal	23	Diversión Universal (Gabinetes)
298	DIVERTY AVG S.A.S.	1026	Diverty	24	Diverty AVG SAS
56	EGI	1027	EGI (Eurogame Industries)	25	EGI Eurogames Industries
		1028	Elite Games	25	EGI Eurogames Industries
35	ESTRUCTURAS 777	1029	Estructuras 777	26	Estructuras 777
128	EGT	1030	EGT (Euro Games Technology)	27	Euro Games Technology (EGT)
348	EVERI	1031	Everi	28	Everi Games Inc
34	EXCALIBUR GAMES	1032	Excalibur	29	Excalibur
154	FAIR PLAY	1033	Fair Play	30	Fair Play
233	FERDIMET	1034	Ferdimet (Gabinetes)	31	Ferdimet (Gabinetes)

CÓDIGO MARCA ACTUAL	NOMBRE MARCA ACTUAL	CÓDIGO MARCA EQUIVALENTE	NOMBRE MARCAS EQUIVALENTE	CÓDIGO FABRICANTE	FABRICANTE
196	GAMBEE	1035	Gambee	32	Gambee
303	GAMING ELECTRONIC S.A.S.	1036	Gaming Electronics	33	Gaming Electronics
26	GATEL LTDA	1037	Gatel	34	Gatel
96	GOLD CLUB	1038	Gold club	35	Winsystems
236	GOLD CLUB - GLC	1038		35	Winsystems
328	GOLD 42	1038		35	Winsystems
31	SIGMA	1042	Sigma	36	Gtech Germany Gmbh
46	IGT	1039	IGT - International Games Technology	36	Gtech Germany Gmbh
151	ATRONIC	1040	Atronic Gaming	36	Gtech Germany Gmbh
221	HARMONY	1040		36	Gtech Germany Gmbh
222	OXYGEN	1040		36	Gtech Germany Gmbh
108	SPIELO ATRONIC	1043	Spielo	36	Gtech Germany Gmbh
235	SPIELO - SPI	1043	Spielo	36	Gtech Germany Gmbh
306	SPIELO EMOCION 2	1043	Spielo	36	Gtech Germany Gmbh
63	MIKOHN	1041	Mikohn Gaming	36	Gtech Germany Gmbh
11	INTERNATIONAL ROULETTE TECHNOLOGY (IRT)	1044	Heal	37	Heal Technology
70	ROULETTE TECNOLOGY	1044		37	Heal Technology
134	ROULETTE PARTNERS	1044		37	Heal Technology
153	HEAL TECHNOLOGY	1044		37	Heal Technology
42	ID INTERACTIVE	1045	ID Interactive	38	ID Interactive
		1046	Incredible Technologies	39	Incredible Technologies
265	INTERBLOCK	1047	Interblock	40	Interblock Luxury Gaming Products
94	INTERVISION	1048	Intervision	41	Intervision Marketing LimitedA
30	ISG INTERNATIONAL SLOT GAMES (INTEREC S.A)	1049	ISG (International slot game)	42	ISG International Slot Games
152	INTEREC	1050	Intertec	42	ISG International Slot Games
297	JACK POT S.A.S.	1051	Jackpot	43	Jackpot SAS

CÓDIGO MARCA ACTUAL	NOMBRE MARCA ACTUAL	CÓDIGO MARCA EQUIVALENTE	NOMBRE MARCAS EQUIVALENTE	CÓDIGO FABRICANTE	FABRICANTE
		1052	Bell-O-Matic	44	Jennings AND Company
163	JVL GAMING	1053	Jvl Gaming	45	Jvl Gaming
281	ALTERA HD	1053		45	Jvl Gaming
8	KONAMI	1054	Konami Gaming	46	Konami Gaming
38	KSI	1055	KSI	47	KSI
27	MACHINES.CO	1056	Machines.co	48	Machines.co (Gabinetes)
		1058	Maxiservice	50	Maxiservice
131	MAGIC DREAMS	1057	MD (Magic Dreams)	49	Magic Dreams
199	MEGATRONIC	1059	Megatron	51	Megatron (Gabinetes)
215	Mega Video	1060	Megavideo	52	Megavideo
132	MERKUR GAMING	1061	Merkur	53	Gaulsenmain Gmbh
		1062	Mills Novelty	54	Mills Novelty Company
		1063	Mundo Video	55	Mundo Video (Interactive Game Trading / E Gaming / I GAME)
73	INTERACTIVE GAME TRADING (IGT)	1064	Interactive Game Trading	55	Mundo Video (Interactive Game Trading / E Gaming / I GAME)
156	POKER NACIONAL	1064	Interactive Game Trading	55	Mundo Video (Interactive Game Trading / E Gaming / I GAME)
172	MUNDO VIDEO	1064	Interactive Game Trading	55	Mundo Video (Interactive Game Trading / E Gaming / I GAME)
173	I GAME - IGM	1064	Interactive Game Trading	55	Mundo Video (Interactive Game Trading / E Gaming / I GAME)
226	INTERACTIVE	1064	Interactive Game Trading	55	Mundo Video (Interactive Game Trading / E Gaming / I GAME)
269	I GAME SERIE III	1064	Interactive Game Trading	55	Mundo Video (Interactive Game Trading / E Gaming / I GAME)
270	INTERACTIVA	1064	Interactive Game Trading	55	Mundo Video (Interactive Game Trading / E Gaming / I GAME)

CÓDIGO MARCA ACTUAL	NOMBRE MARCA ACTUAL	CÓDIGO MARCA EQUIVALENTE	NOMBRE MARCAS EQUIVALENTE	CÓDIGO FABRICANTE	FABRICANTE
271	INTERACTIVE MULTIJUEGOS LUCKY SLOT	1064	Interactive Game Trading	55	Mundo Video (Interactive Game Trading / E Gaming / I GAME)
272	RULETA ORION	1064	Interactive Game Trading	55	Mundo Video (Interactive Game Trading / E Gaming / I GAME)
273	MULTIPOKER SERIES	1064	Interactive Game Trading	55	Mundo Video (Interactive Game Trading / E Gaming / I GAME)
282	INTERACTIVE HOT BOX	1064	Interactive Game Trading	55	Mundo Video (Interactive Game Trading / E Gaming / I GAME)
309	SUPER POKER	1064	Interactive Game Trading	55	Mundo Video (Interactive Game Trading / E Gaming / I GAME)
204	NEW SUN YU	1065	New Sun Yu	56	New Sun Yu Enterprise
		1066	NewGin	57	NewGin Group
16	NOVA DESITEC	1067	Nova Desitec	58	Nova Desitec
139	ODREX	1068	Odrex	59	Odrex S.R.L. Â
203	MYSTERION/ODREX	1068		59	Odrex S.R.L. Â
244	RULETA ODRES	1068		59	Odrex S.R.L. Â
24	PAULA LTD.	1069	Paula	60	Paula
113	PRODUCTORA DE MAQUINAS DE VIDEO JUEGOS (PMV)	1141	PMV	61	PMV Productora mÃ¡quinas de video juegos (Inspired Gaming)
142	PRODUCTORA DE MAQUINAS DE VIDEO (PMV)	1141		61	PMV Productora mÃ¡quinas de video juegos (Inspired Gaming)
208	INSPIRED	1070	Inspired Gaming	61	PMV Productora mÃ¡quinas de video juegos (Inspired Gaming)
		1071	Pockaj	62	Pockaj D.O.O.
14	ALFASTREET	1072	Alfastreet	62	Pockaj D.O.O.
93	RECREATIVOS FRANCO (RFRANCO)	1073	R-Franco	63	Recreativos Franco
130	IGSS	1073		63	Recreativos Franco
162	RECREATIVOS FRANCO AMERICA	1073		63	Recreativos Franco

CÓDIGO MARCA ACTUAL	NOMBRE MARCA ACTUAL	CÓDIGO MARCA EQUIVALENTE	NOMBRE MARCAS EQUIVALENTE	CÓDIGO FABRICANTE	FABRICANTE
217	RIO CLARO TECNOLOGIA	1074	Rio Claro	64	Rio Claro
		1075	Riplay	65	Riplay Colombia
6	WILLIAMS (WMS)	1079	WMS Gaming (Williams Interactive)	66	Scientific Games
218	NXT	1079		66	Scientific Games
238	BLUBIRD	1079		66	Scientific Games
240	BLUE BIRD II	1079		66	Scientific Games
242	BBU	1079		66	Scientific Games
12	ORION GAMING	1077	Orion	66	Scientific Games
32	ORION	1077		66	Scientific Games
		1078	Shuffle Master	66	Scientific Games
28	BALLY	1076	Bally	66	Scientific Games
51	BALL RIELES	1076		66	Scientific Games
54	SEGA	1080	Sega	67	Sega
189	SLOT MACHINE BAR	1081	Slot Machines	68	Slot Machines
290	SURAMERICANA DE JUEGOS S.A.	1082	Suramericana de Juegos	69	Suramericana de Juegos
201	TEECEE	1083	TeeCee	70	TeeCee
135	TORQUI LIMITADA	1084	Torqui	71	Torqui Ltda (Gabinetes)
109	TOTAL GAME	1085	Total Games	72	Total Games
29	UNIDESA (CIRSA)	1087	Unidesa	73	Unidesa (Universal de Desarrollos Electrónicos SA)
141	UNIDESA	1087		73	Unidesa (Universal de Desarrollos Electrónicos SA)
66	CIRSA	1086	Cirsa	73	Unidesa (Universal de Desarrollos Electrónicos SA)
65	UNIGAMES	1088	Unigames	74	Unigames SRL
55	UNIVERSAL	1089	Universal Entertainment	75	Universal Entertainment Corporation
106	UIVERSAL	1089		75	Universal Entertainment Corporation
133	VGI	1090	VGI - Video Games Industries	76	VGI - Video Games Industries
280	WILD PLAY	1091	Wild Play	77	Wild Play Electronic SAS
13	ZEST GAMING	1092	Zest	78	Zest Gaming
78	ZITRO	1093	Zitro	79	Zitro S. Gaming A.R.L.Á
69	ZUUM (INNOVATIVE GAMING SYSTEMS)	1094	Zuum	80	Zuum Limited
140	ZUUM	1094	Zuum	80	Zuum Limited



CÓDIGO MARCA ACTUAL	NOMBRE MARCA ACTUAL	CÓDIGO MARCA EQUIVALENTE	NOMBRE MARCAS EQUIVALENTE	CÓDIGO FABRICANTE	FABRICANTE
414	CANELE	1095	CANELE	81	Canele
412	DIVERSIONES ALIANZA S.A.S	1096	Diversiones Alianza	82	Diversiones Alianza SAS
214	Multijuegos PH	1097	MPH	83	Multijuegos PH SAS
45	DRAGON SLOT	1098	Dragon Slot	84	Dragon Slot SAS
82	INNOVATIONS GAMES	1099	Innovation Games	85	Innovation Games SA
119	ELECTRO-MECANIC INT'L	1100	Electro-Mecanic	86	Electro mecanic International Colombia S.R Ltda
		1101	G.O. Metales	87	G.O. Metales
		1102	RGB GAMES	88	RBG International BHD
		1103	Eme Recreativos	89	Eme Recreativos SAS
		1104	Grupo Económico Alianza (GEA Group)	90	Grupo Económico Alianza Ltda
59	GAMING	1105	E Gaming	91	E Gaming SRO
179	VIDEO STAR	1106	Video Star Plus	92	AltamarÁa Ltda
216	INGE-JUEGOS	1107	Inge-Juegos	93	IngenierÁa Máquinas de Azar
111	INVERSIONES ALBAMA	1108	Inversiones Olbama	94	Inversiones Albama Ltda
223	MCT	1109	MCT	95	Industrias MTC
283	MTC MULTI JUEGO	1109	MCT	95	Industrias MTC
		1110	Reformar	96	MetalmecÁnica Reformar
301	ELECTROFENIX S.A.S.	1111	Electró Fénix	97	Electro FÁ©nix Ltda
44	CAQCOM	1112	CAQCOM	98	CAQCOM
		1113	Traileco	99	Traileco
90	FH VIDEOJUEGOS	1114	FH Video Juegos	100	Forjas en Hierro Ltda
		1115	Recrear	101	Recrear S.A.
263	I.V.S S.A.S.	1116	I.V.S. S.A.S.	102	Inversiones Vasquez Sierra SAS
175	VIDEO RIEL	1117	Vett	103	Vett Corporation Power Rack
		1118	Tecnosoluciones M&V	104	Tecnosoluciones MANDV
299	MAQUITRAG	1119	Maqui Trag	105	Maqui Trag
		1120	Star-G	106	Inversiones TecnologÁa al DÁ-a SAS
291	WFM	1121	WFM	107	WFM Walter Fabricaci³n Muebles

CÓDIGO MARCA ACTUAL	NOMBRE MARCA ACTUAL	CÓDIGO MARCA EQUIVALENTE	NOMBRE MARCAS EQUIVALENTE	CÓDIGO FABRICANTE	FABRICANTE
274	BOULET	1122	IES	108	Intelligent Electronics Solutions
349	LA24	1122	IES	108	Intelligent Electronics Solutions
		1123	Oficinas y Modulares Ltda	109	Industrias OM
97	BELCO	1124	Belco	110	Belco Baltic
144	INVERSIONES TMC	1125	Inversiones TMC	111	Inversiones TMC
302	ILG	1126	I.L.G.	112	ILG MÁquinas de video
147	AMERICAN MANUFACTURING COMPANY (AMC)	1127	American	113	American Industria e Comercio
158	GA TECHNOLOGY S.A.S.	1128	GA Technology	114	GA Technology
		1129	Shine Ho Knapsack & Bag	115	Shine Ho Knapsack Bag MFG CO LTD
47	SAC	1130	SAC	116	South American Coin Machines
296	SOUTH AMERICAN COIN MACHINE LTDA	1130	SAC	116	South American Coin Machines
256	INDUSTRIAS CYT	1131	Industrias C y T	117	Industrias C y T
353	C&T	1131	Industrias C y T	117	Industrias C y T
		1132	Spintec	118	Spintec Gaing Technology
		1133	JG. CE (Jugarce SA)	119	Jugarce S.A.
150	MGI S.A.	1134	MGI	120	Multigames International S.A
		1135	Winsystems	35	Winsystems
		1136	Baum	121	Baum
		1137	Safari Technologies	126	Safari Technologies
		1138	Dixpa Games	127	Dixpa Games
		1139	Fusion	79	Zitro S. Gaming A.R.L.Â
		1140	Promatic	125	Promatic SP Z.O.O
308	LINKTEK	1142	LINKTEK	128	COLINKTEK
167	DA SHENG	1143	DA SHENG TECHNOLOGY	129	Da Sheng Technology Enterprise Co., Ltd
197	HOT BOX	1144	HOTBOX	130	HOTBOX TECH-TEAM
1145	Gambler	1145	Gambler	131	Gambler Group
39	BETSTONE	1146	BETSTONE	132	BETSTONE LIMITED.



CÓDIGO MARCA ACTUAL	NOMBRE MARCA ACTUAL	CÓDIGO MARCA EQUIVALENTE	NOMBRE MARCAS EQUIVALENTE	CÓDIGO FABRICANTE	FABRICANTE
48	JOKER GAMES (JG)	1147	JOKER GAMES	133	JOKER GAMES S. A
98	JOKER GAMES S.A.	1147		133	
76	CDS CASINO DATA SYSTEM	1148	CDS CASINO DATA SYSTEM	134	CDS CASINO DATA SYSTEM
129	UNITECNO	1149	UNITECNO	135	UNITECNO S.A.
168	SLOT SYSTEM S.A. S	1150	SLOT SYSTEM S.A. S	136	SLOT SYSTEM S.A. S
209	AMBAR ELECTRON	1151	AMBAR ELECTRON	137	AMBAR ELECTRON
239	SIMQO	1152	SIMQO	138	INVERSIONES MORESA SAS
243	FORTUNE GAMES	1153	FORTUNE GAMES	139	DIVER MEGA S.A.
261	IM	1154	IM	140	INVERSIONES MORESA SAS
1155	DALCA LTDA	1155	DALCA LTDA	141	Máquinas Dalca SAS
1156	ALIANZA DAMA SAS	1156	ALIANZA DAMA SAS	142	Alianza Dama SAS
1157	BINGOCHOICE	1157	BINGOCHOICE	143	Bingo Electrónico de España S. A
1158	AMATIC	1158	AMATIC	144	AMATIC INDUSTRIES GMBH
1159	FAZI	1159	FAZI	145	FAZI
1160	ENIGMA GAMING	1160	ENIGMA GAMING	146	ENIGMA GAMING
1161	ABACO	1161	ABACO	147	ABACO
1162	BLUBERI	1162	BLUBERI	148	BLUBERI GAMING TECHNOLOGIES
1163	PEJ	1163	PEJ	149	PRODUCTOS ELECTRONICOS DEL JUEGO S. L
1164	SCIENTIFC GAMES	1164	SCIENTIFC GAMES	66	Scientific Games
1165	DLV	1165	DLV	150	DLV
1166	TRONE	1166	TRONE	151	TRONIUS D.O.O,
1167	ARGO 327	1167	ARGO 327	151	TRONIUS D.O.O,
1168	LIGHT & WONDER	1168	LIGHT & WONDER	152	LIGHT & WONDER
1169	FORTUM	1169	FORTUM	153	EG Consorcio Recreativo Dominicano
1170	RULETA CARIBE	1170	RULETA CARIBE	153	
1171	GAMING ART	1171	GAMING ART	154	GAMING ART
1172	GOLDEN RACE	1172	GOLDEN RACE	155	GOLDEN RACE
1173	LOGICALGAMES46	1173	LOGICALGAMES46	156	LOGICALGAMES46

Fuente: COLJUEGOS.GOV.CO




ANEXO 3 MODELO DE ENTREVISTA

 	MODELO DE ENTREVISTA
OBJETIVO	Conocer los procesos, fortalezas y debilidades en la contratación de personal en empresas del sector de industrias JSA
PREGUNTA PROPUESTA PARA LA ENTREVISTA	
Espacio para presentación del entrevistado: Nombre, Cargo y Empresa.	
1. En que categoría de los juegos de azar te encuentras	
2. En que categoría es fácil de conseguir personal con las habilidades necesarias para su negocio	
3. Como buscan los perfiles contratados	
4. ¿Qué requisitos son importantes que buscas en los perfiles?	
5. ¿Qué es lo más difícil de encontrar personal?	
6. ¿Cuáles son los rangos de edad contratados?	
7. ¿Qué tipos de contratos ofrecen?	
8. ¿Cuál es la duración promedio de los contratos?	
9. ¿Cuál es el tiempo promedio de capacitación para cada empleado?	
10. En la actualidad su nivel de rotación de personal, ¿cómo lo define?	
11. ¿Cuál es la causa de rotación de personal?	

ANEXO 4 EVIDENCIA DE ENTREVISTA



 	EVIDENCIA ENTREVISTA		
Las entrevistas fueron aplicadas de manera virtual, las evidencias de estas se pueden revisar en el siguiente enlace: https://youtu.be/GUEghX3PqO4			
N°	Nombre	Empresa	Cargo
1	Juanita Rocío Pardo	Contratamos S.A.S.	Gerente
2	Diego Romero	Corredora Empresarial	Gerente Comercial
3	Rolando Chávez	ViccaGroup	Director Nacional de Maquinas
4	Cristina Quintero	DGC Maquinas Colombia S.A.S.	Gerente Comercial
5	David Orjuela	Canele S.A.S.	Representante Legal
6	Gerardo Rodríguez	Superjuegos	Gerente de Inversiones
Fuente: Elaboración Propia			

ANEXO 5 MODELO DE ENCUESTA USUARIOS (ESTUDIANTES)

		MODELO ENCUESTA
<p>Se realiza una encuesta complementaria, para lograr obtener información necesaria, para conocer el interés por parte de los estudiantes para tomar el curso, la encuesta se realiza a través de “Google forms”</p>		
INFORMACIÓN		
Cuestionario / Grupo de interes - juvenes		
Sexo: <input type="radio"/> Femenino <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Otro: _____	Los oficios dedicados a nuevas tecnologías con servicio presencial son una interesante opción laboral <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo	
Edad: <input type="radio"/> 16 a 18 años <input type="radio"/> 26 a 30 años <input type="radio"/> 19 a 25 años	Los oficios que me permitan ser trabajados en Colombia y en otras partes del mundo son una interesante opción laboral <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo	
Nivel de educación: <input type="radio"/> Estudiante bachillerato <input type="radio"/> Bachiller <input type="radio"/> Bachiller realizando Curso de Idiomas <input type="radio"/> Bachiller en educación no formal <input type="radio"/> Estudiante universitario <input type="radio"/> Estudiante en formación técnica <input type="radio"/> Otros: _____	Los oficios que te den una opción de crecimiento laboral en mediano plazo son una interesante opción laboral <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo	
¿Ya encontraste una industria laboral que te ofrezca un oficio que te apasione? <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No	Los oficios dedicados a la industria de los juegos de azar son una interesante opción laboral <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo	
Si tu respuesta es Sí, ¿tienes patrocinios familiares o de otros para esta inversión? <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No	Cuando te mencionan: "Juegos de azar", seleccione una palabra de un producto o negocio que lo asocie <input type="radio"/> Apuestas deportivas <input type="radio"/> Casino <input type="radio"/> Chance <input type="radio"/> Lotería <input type="radio"/> Maquinas tragamonedas <input type="radio"/> Juegos de mesa con apuestas <input type="radio"/> Bingo <input type="radio"/> Apuestas de juego en vivo <input type="radio"/> Todas las anteriores <input type="radio"/> Otros: _____	
De acuerdo a tus necesidades: ¿Cuál es la aspiración salarial en tu primer trabajo? <input type="radio"/> 1 millón <input type="radio"/> 2 a 3 millones <input type="radio"/> 1 a 1.5 millones <input type="radio"/> Mas de 3 millones <input type="radio"/> 1.5 a 2 millones	Si tuvieras la oportunidad de estudiar patrocinado en "Juegos de azar" con el compromiso de trabajar para esa empresa, ¿te gustaría? <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No	
¿Cuánto tiempo crees que debes invertir en estudiar para ganarte ese salario? <input type="radio"/> 1 año <input type="radio"/> 3 a 5 años <input type="radio"/> 1 a 2 años <input type="radio"/> Más de 5 años <input type="radio"/> 2 a 3 años		
¿Cuál modalidad de trabajo te llamaría la atención para tu primer empleo? <input type="radio"/> Teletrabajo <input type="radio"/> Mixto <input type="radio"/> Presencial		
Los oficios dedicados al servicio al cliente son una interesante opción laboral <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo		

Los resultados mediante el enlace <https://forms.gle/qLLJzC2bnfbbnVF69>

ANEXO 6 MODELO DE ENCUESTA LÍDERES DE LOS JSA (CLIENTES)

		MODELO ENCUESTA
<p>Se realiza una encuesta complementaria, enfocada a las industrias JSA para que estas logren continuar su crecimiento nacional, enfocándose en el interés por parte de las áreas administrativas, de formar parte y permitir la capacitación de su equipo de trabajo, la encuesta se realiza a través de “Google forms”</p>		
INFORMACIÓN		
<h2 style="margin: 0;">Cuestionario / Líderes de la industria JSA</h2>		
<p>Seleccione su rol en la organización en que labora:</p> <p><input type="radio"/> Empresario/Socio/Accionista</p> <p><input type="radio"/> Gerencia/Directivo</p> <p><input type="radio"/> Líder Estratégico</p> <p><input type="radio"/> Gestor del Talento Humano (Gerencial, reclutador, validador de entrenamientos, otros)</p> <p><input type="radio"/> Oficial de Cumplimiento o Regulador</p> <p><input type="radio"/> Otros: _____</p>	<p>Sin importar la dificultad del reclutamiento: ¿Cuál es el cargo que Ud. considera que debería tener mayor profundización en habilidades especializadas? (Indique máximo 3)</p> <p><input type="radio"/> Análisis de producto y tendencia de juegos</p> <p><input type="radio"/> Líderes comerciales con conocimiento en la industria</p> <p><input type="radio"/> Conocedores de servicios, alimentos y bebidas</p> <p><input type="radio"/> Call center o mesa de trabajo (7X24)</p> <p><input type="radio"/> Técnicos en máquinas</p> <p><input type="radio"/> Técnicos electrónicos</p> <p><input type="radio"/> Programadores de juegos</p> <p><input type="radio"/> Dealer / Coupier</p> <p><input type="radio"/> Inteligencia de mercado</p> <p><input type="radio"/> Mystery Shopper</p> <p><input type="radio"/> Control de medios tecnológicos u operador de video</p> <p><input type="radio"/> Reclutadores de talento</p> <p><input type="radio"/> Oficial de cumplimiento</p> <p><input type="radio"/> Estratega en Retail</p> <p><input type="radio"/> Estratega Online</p> <p><input type="radio"/> Hostess</p> <p><input type="radio"/> Área Contable</p> <p><input type="radio"/> Otros: _____</p>	
<p>Seleccione el tiempo que lleva en la industria del entretenimiento</p> <p><input type="radio"/> 1 a 5 años <input type="radio"/> Mas de 10 años</p> <p><input type="radio"/> 6 a 10 años</p>	<p>¿Cuál es el rango salarial del cargo mencionado anteriormente?</p> <p><input type="radio"/> Menos de 1 SMLV <input type="radio"/> 6 a 9 SMLV</p> <p><input type="radio"/> 1 a 2 SMLV <input type="radio"/> Más de 9 SMLV</p> <p><input type="radio"/> 3 a 5 SMLV</p>	
<p>¿Cuenta con una red comercial física propia?</p> <p><input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No</p>	<p>¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la capacitación de alguno de sus colaboradores? (Por semestre académico)</p> <p><input type="radio"/> Menos de 1 SMLV <input type="radio"/> 6 a 9 SMLV</p> <p><input type="radio"/> 1 a 2 SMLV <input type="radio"/> Más de 9 SMLV</p> <p><input type="radio"/> 3 a 5 SMLV</p>	
<p>Seleccione la Categoría a la que pertenece la organización donde labora</p> <p><input type="radio"/> Juegos localizados</p> <p><input type="radio"/> Juegos promocionales</p> <p><input type="radio"/> Juegos Novedosos</p> <p><input type="radio"/> Rifas</p> <p><input type="radio"/> Fabricante o distribuidor</p> <p><input type="radio"/> Sistemas de transmisión en línea</p> <p><input type="radio"/> Regulador</p>	<p>¿Cuánto tiempo está dispuesto a permitir que su colaborador de la jornada laboral invierta en capacitarse para la industria?</p> <p><input type="radio"/> 0 Horas <input type="radio"/> 1 día a la semana</p> <p><input type="radio"/> 1 a 2 horas diarias <input type="radio"/> 2 a 3 días a la semana</p> <p><input type="radio"/> 4 horas diarias</p>	
<p>Seleccione el rol mas complicado de conseguir:</p> <p><input type="radio"/> Estratégico-gerencial</p> <p><input type="radio"/> Director-táctico</p> <p><input type="radio"/> Supervisión operativa</p> <p><input type="radio"/> Operativo</p>	<p>¿Considera Usted viable un modelo en que el empresariado patrocine formación especializada para su organización?</p> <p><input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No</p>	
<p>De acuerdo al nivel seleccionado en la pregunta anterior, especifique el cargo que es más difícil de conseguir (Indique Máximo 3)</p> <p><input type="radio"/> Análisis de producto y tendencia de juegos</p> <p><input type="radio"/> Líderes comerciales con conocimiento en la industria</p> <p><input type="radio"/> Conocedores de servicios, alimentos y bebidas</p> <p><input type="radio"/> Call center o mesa de trabajo (7X24)</p> <p><input type="radio"/> Técnicos en máquinas</p> <p><input type="radio"/> Técnicos electrónicos</p> <p><input type="radio"/> Programadores de juegos</p> <p><input type="radio"/> Dealer / Coupier</p> <p><input type="radio"/> Inteligencia de mercado</p> <p><input type="radio"/> Mystery Shopper</p> <p><input type="radio"/> Control de medios tecnológicos u operador de video</p> <p><input type="radio"/> Reclutadores de talento</p> <p><input type="radio"/> Oficial de cumplimiento</p> <p><input type="radio"/> Estratega en Retail</p> <p><input type="radio"/> Estratega Online</p> <p><input type="radio"/> Hostess</p> <p><input type="radio"/> Área Contable</p> <p><input type="radio"/> Otros: _____</p>	<p>¿Le gustaría contar con personal previamente formados para las áreas laborales donde existe mayor necesidad de cargos?</p> <p><input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No</p>	
<p>¿Cuál es el rango salarial de las posiciones relacionadas anteriormente?</p> <p><input type="radio"/> Menos de 1 SMLV</p> <p><input type="radio"/> 1 a 2 SMLV</p> <p><input type="radio"/> 3 a 5 SMLV</p> <p><input type="radio"/> 6 a 9 SMLV</p> <p><input type="radio"/> Más de 9 SMLV</p>	<p>Para los oficios especializados, ¿Cuál cree que es la modalidad mas recomendable de formación?</p> <p><input type="radio"/> In house (Propia empresa)</p> <p><input type="radio"/> Academia</p> <p><input type="radio"/> Virtual</p> <p><input type="radio"/> Mixto</p>	
	<p>¿Le gustaría que la industria cuente con una academia que se encargue de la capacitación?</p> <p><input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No</p>	
<p>Los resultados mediante el enlace https://forms.gle/5pYT7Usxfd2M7XpE7</p>		

ANEXO 7 VALIDACIÓN INSTRUMENTO

Formato validación
expertos Nestor Paez.



Formato validación
expertos Carlos Jimen



CV_Carlos
Jiménez.pdf



Cv_Juan MLopez.pdf

ANEXO 8 RESULTADOS ANÁLISIS FINANCIERO

ANEXO -
SIMULADOR FINANC

ANEXO 9 CÁLCULO MUESTRA

CÁLCULO
MUESTRA.xlsx