



Análisis del Sector Estratégico de Casas de Apuestas en Colombia

Trabajo de Grado

Autor:

Nicolas Mauricio Gonzalez Rodriguez

Bogotá

2023



Análisis Del Sector Estratégico De Casas De Apuestas En Colombia

Trabajo de Grado

Autor:

Nicolás Mauricio Gonzalez Rodríguez

Tutor:

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Administración de Negocios Internacionales

Escuela de Administración

Bogotá

2023

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el documento de título Análisis del Sector Estratégico para las Casas de Apuestas en Colombia, en la opción de grado de trabajo de grado y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Nicolas Mauricio Gonzalez Rodríguez

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Nicolas Mauricio Gonzalez Rodríguez

Tabla de contenido

Resumen.....	16
Palabras Claves:	16
Abstract	17
Keywords:.....	17
1. introducción	18
1.1 Justificación.....	18
1.2 Objetivos	20
1.2.1 Objetivo general.....	20
1.2.2 Objetivos específicos	20
2. Hipótesis	21
3. Antecedentes (marco teórico, marco de referencia o estado del arte.)	21
4. Metodología	26
4.1 Identificación del Código CIU	26
4.2 Listado de empresas del sector	27
4.3 Descripción de principales servicios y productos ofrecidos	31
4.3.1 Loterías	31
4.3.2 Chances	31
4.3.3 Máquinas Tragaperras/Tragamonedas.....	32

4.3.4 Juegos de Mesas (BlackJack, Poker, Bakarat).....	32
4.3.5 Bingo.....	34
4.3.6 Ruleta.....	34
4.3.7 Casas de Apuestas.....	35
4.3.8 Servicios Adicionales.....	35
4.4 Proceso de Selección de Empresas	36
5. Análisis de hacinamiento	40
5.1 Análisis Cuantitativo.....	40
5.1.1 Selección de indicador financiero.....	40
5.1.2 Indicadores Generales para el Sector.....	40
5.1.3 Revisión Anual del Sector	42
5.2 Análisis Cualitativo.....	50
5.2.1 Variables de Precio	51
5.2.2 Variables de Servicio	54
5.2.3 Variables de Tecnologías del Canal.....	55
5.2.4 Variables de Relación con el Cliente	57
5.2.5 Variables Financieras.....	59
5.2.6 Variables de Segmentación de Mercado.....	60
5.3 Resultados Del Estudio De Hacinamiento Para El Sector Estratégico.....	61
6. Levantamiento de Panorama Competitivo.....	62

7. Análisis Estructural de las Fuerzas del Mercado	66
7.1 Nivel de rivalidad entre competidores existentes	67
7.1.1 Nivel de concentración	67
7.1.2 Nivel de costos fijos.....	67
7.1.3 Velocidad de crecimiento del sector	67
7.1.4 Costos de Cambio	67
7.1.5 Grado de hacinamiento	68
7.1.6 Incrementos en la capacidad	68
7.1.7 Presencia Extranjera.....	68
7.1.8 Nivel de Barreras de Salida.....	68
7.2 Poder de negociación de compradores.....	70
7.2.1 Grado de concentración	71
7.2.2 Importancia del proveedor para el comprador	71
7.2.3 Grado de hacinamiento	71
7.2.4 Costos de cambio	71
7.2.5 Facilidad De Integración Hacia Atrás.....	72
7.2.6 Información del comprador sobre el proveedor.....	72
7.2.7 Los compradores devengan bajos márgenes.....	72
7.2.8 Grado de importancia del insumo	72
7.3 Riesgo de ingreso.....	73

	8
7.3.1 Barreras de entrada	73
7.3.3 Respuesta de rivales.....	79
7.4 Poder de negociación de proveedores.....	81
7.4.1 Grado de concentración	81
7.4.2 Presión de sustitutos.....	82
7.4.3 Nivel de ventaja	82
7.4.5 Nivel de importancia del insumo en el proceso	82
7.4.6 Costos de cambio	82
7.4.7 Amenaza de integración hacia adelante	83
7.4.8 Información del proveedor sobre el comprador.....	83
7.4.9 Grado de hacinamiento	83
7.5 Bienes sustitutos.....	84
7.5.1 Tendencia a mejorar costos.....	84
7.5.2 Tendencias a mejorar precios.....	84
7.5.3 Tendencias a mejorar desempeño	85
7.5.4 Tendencias a altos rendimientos	85
7.6 Resultados Generales del Sector	85
8. Estudio de competidores.....	88
8.1 Crecimiento Potencial Sostenible	88
8.2 Crecimiento Intrínseco.....	89

8.3 Crecimiento Extrínseco.....	89
8.4 Análisis del Crecimiento por Empresa	90
8.5 Análisis de Erosiones.....	101
9. Conclusiones.....	117
10. Citas y Referencias bibliográficas	120

Lista de Figuras

Figura 1 Comportamiento de los indicadores estadísticos del sector a través de los años...	42
Figura 2 Gráficos radiales con escala ajustada y estandarizada para el indicador en cada empresa en 2018.....	43
Figura 3 Gráficos radiales con escala ajustada y estandarizada para el indicador en cada empresa en 2019.....	44
Figura 4 Gráficos radiales con escala ajustada y estandarizada para el indicador en cada empresa en 2020.....	45
Figura 5 Gráficos radiales con escala ajustada y estandarizada para el indicador en cada empresa en 2021.....	46
Figura 6 Gráficos radiales con escala ajustada y estandarizada para el indicador en cada empresa en 2022.....	48
Figura 7 Matriz T para levantamiento de panoramacompetitivo.....	63
Figura 8 Formato de calificación de nivel de rivalidad entre competidores existentes.....	70
Figura 9 Formato de calificación de poder de negociación de compradores.....	73
Figura 10 Formato de calificación de nivel de rivalidad entre competidores existentes.....	81
Figura 11 Formato de calificación de poder de negociación de proveedores.....	84
Figura 12 Formato de calificación de bienes sustitutos.....	85
Figura 13 Grafica de resumen de factores.....	86
Figura 14 Grafica de intensidad de fuerzas de mercado.....	87
Figura 15 Gráfica de atractividad por barreras.....	88
Figura 16 Gráfica de Crecimientos Betplay.....	92

Figura 17 Gráfica Crecimientos Wplay.....	93
Figura 18 Gráfica Crecimientos Rushbet.....	95
Figura 19 Gráfica Crecimientos Codere.....	96
Figura 20 Gráfica Crecimientos Yajuego.....	98
Figura 21 Gráfica Crecimientos Zamba.....	99
Figura 22 Gráfica Crecimientos Rivalo.....	100
Figura 23 Gráfica Deltas para Betplay.....	103
Figura 24 Gráfica Deltas para Wplay.....	105
Figura 25 Gráfica Deltas para Rushbet.....	107
Figura 26 Gráfica Deltas para Codere.....	109
Figura 27 Gráfica Deltas para Yajuego.....	111
Figura 28 Gráfica Deltas para Zamba.....	113
Figura 29 Gráfica Deltas para Rivalo.....	115

Lista de Tablas

Tabla 1 Principales Empresas del Sector.....	36
Tabla 2 Lista de Principales Empresas del Sector (Primera Acotación).....	37
Tabla 3 Lista de principales empresas que conforman el sector (segunda acotación).	39
Tabla 4 Indicadores estadísticos del sector por año para el indicador (margen EBITDA). 40	
Tabla 5 Resultados del indicador para las empresas del sector en 2018.	42
Tabla 6 Resultados del indicador para las empresas del sector en 2019.	44
Tabla 7 Resultados del indicador para las empresas del sector en 2020.	45
Tabla 8 Resultados del indicador para las empresas del sector en 2021.	46
Tabla 9 Resultados del indicador para las empresas del sector en 2022.	47
Tabla 10 Enumeración de empresas para la clasificación por zonas.	48
Tabla 11 Ubicación de empresas por zonas de hacinamiento.....	49
Tabla 12 Calificación general de hacinamiento cualitativo.	50
Tabla 13 Listado para calificación variable de alternativas de pago.....	52
Tabla 14 Listado para calificación variable de recarga mínima.....	52
Tabla 15 Listado para calificación variable de alternativas de retiro de ganancias.	53
Tabla 16 Listado para calificación variable de retiro mínimo.	53
Tabla 17 Listado para calificación variables de servicio.....	55
Tabla 18 Listado para calificación variables de atención al cliente.	58
Tabla 19 Listado para calificación variable de liquidez.....	59
Tabla 20 Listado para calificación variable de apalancamiento.	60

Tabla 21 Crecimiento interno del sector	89
Tabla 22 Crecimiento Externo Del Sector	90
Tabla 23 Crecimientos Betplay	91
Tabla 24 Crecimientos Wplay	93
Tabla 25 Crecimientos Rushbet	94
Tabla 26 Crecimientos Codere	96
Tabla 27 Crecimientos Yajuego	97
Tabla 28 Crecimientos Zamba	98
Tabla 29 Crecimientos Rivalo	99
Tabla 30 Resultados de Deltas para Betplay	102
Tabla 31 Resultados de Erosiones para Betplay	103
Tabla 32 Resultados de Deltas para Wplay	104
Tabla 33 Resultados de Erosiones para Wplay	105
Tabla 34 Resultados de Deltas para Rushbet	106
Tabla 35 Resultados de Erosiones para Rushbet	107
Tabla 36 Resultados de Deltas para Codere	108
Tabla 37 Resultados de Erosiones para Codere	109
Tabla 38 Resultados de Deltas para Yajuego	110
Tabla 39 Resultados de Erosiones para Yajuego	111
Tabla 40 Resultados de Deltas para Zamba	112
Tabla 41 Resultados de Erosiones para Zamba	113
Tabla 42 Resultados de Deltas para Rivalo	114
Tabla 43 Resultados de Erosiones para Rivalo	115

Glosario

Apalancamiento: Uso de endeudamiento para financiar operaciones o inversiones.

CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme): Sistema de clasificación de actividades económicas.

Cuota de mercado: Porcentaje de participación en el mercado.

Desestigmatización: Proceso de eliminar o reducir la estigmatización asociada con algo.

Diferenciación estratégica: Creación de una posición única o distintiva en el mercado.

Dinamizando la economía: Contribuyendo a la economía de maneras inesperadas y activas.

Economías de escala: Fenómeno en el cual los costos unitarios de producción disminuyen a medida que aumenta la escala de operación.

Esports: Competiciones de videojuegos a nivel profesional.

Estigmatización: Asociación negativa o desaprobación social.

Indicadores financieros: Datos numéricos y métricas que ofrecen información sobre el rendimiento económico de las empresas en la industria, como ingresos, beneficios, márgenes de ganancia, etc.

Ludopatía: Adicción al juego de azar.

Margen EBITDA: Indicador financiero que representa el porcentaje de utilidad antes de impuestos en relación con los ingresos de una compañía para un período determinado.

Modelo de negocio disruptivo: Un enfoque empresarial que rompe con las prácticas tradicionales en el mercado.

Precedente: Ejemplo o caso que sirve de referencia para decisiones futuras.

Reflexiones estratégicas: Análisis y consideraciones estratégicas que se derivan de la evaluación de la industria, incluyendo posibles cursos de acción o ajustes estratégicos.

Regularización: Proceso de establecer normas y reglas para el funcionamiento legal de actividades, en este caso, las casas de apuestas.

Trading deportivo y arbitraje deportivo: Estrategias que operan de manera similar al trading en mercados financieros y al arbitraje en tasas de cambio.

Resumen

Este trabajo de investigación analiza la industria de casas de apuestas en Colombia, destacando principalmente su crecimiento y evolución en los últimos años (2018-2022), a través de una metodología de análisis de sector estratégico, donde se plantean diferentes estudios que buscan ver desde varias perspectivas el panorama que se presenta. Desde resultados e indicadores financieros hasta reflexiones estratégicas, relacionándolo con el contexto del perfil de algunas tendencias de mercado y comportamiento de los usuarios. Dando como resultado una conclusión alrededor del nivel de hacinamiento, el grado de imitación, el panorama de fuerzas de mercado, el crecimiento potencial sostenible y las erosiones; del sector y presentando recomendaciones consecuentes.

Palabras Claves:

Casas de apuestas, juegos de azar, apuestas, casinos online, análisis sectorial, análisis estructural de sector estratégico.

Abstract

This research work analyzes the gambling industry in Colombia, mainly highlighting its growth and evolution in recent years (2018-2022), through a strategic sector analysis methodology, where different studies are proposed that seek to see from several perspectives on the panorama that is presented. From results and financial indicators to strategic reflections, relating it to the context of the profile of some market trends and user behavior. Resulting in a conclusion around the level of overcrowding, the degree of imitation, the landscape of market forces, the potential sustainable growth and erosions; of the sector and presenting consistent recommendations.

Keywords:

Gambling platforms, gambling, bets, online casinos, sector analysis, structural analysis of strategic sector.

1. introducción

1.1 Justificación

Para el presidente de Fecoljuegos, Evert Montero Cárdenas, la regularización de las casas de apuestas en Colombia es:

Es muy bueno para el país y para el sector de juegos de suerte y azar porque además de convertirnos en un caso de éxito internacional, nos posiciona como una industria comprometida con la legalidad y con la economía del país. Países como Perú, Argentina, Brasil, han tomado la reglamentación colombiana como un referente para la construcción de los proyectos que permitirán, la normalización de la operación online en sus territorios; inversionistas de diferentes partes del mundo están a la espera de la evolución de este tipo de juego en América para abrir nuevos mercados. (Redacción El Tiempo, 2019)

Partiendo de estas palabras, es bastante claro el papel que funge esta investigación del modelo de negocio y el contexto de las casas de apuestas en Colombia, con respecto a la Escuela de Administración y particularmente concierne al programa de Administración de Negocios internacionales, dados los contextos empresariales del sector en mercados internacionales relevantes.

Lo anterior atañe al elemento económico de la disciplina administrativa, pero no se puede negar el componente humano que también es parte fundamental de la administración. El manejo, control, y la coordinación de las personas; son factores que cualquier documento de

investigación de administración debe tener en cuenta. Por lo cual, se hace una revisión de las estructuras de pensamiento, procesos cognitivos, e idiosincrasia de los apostadores colombianos como clientes de los modelos de negocio de las casas de apuestas, entendiendo el impacto que causa en ellos, cuál era el contexto previo, y de qué manera se va a generar una gestión eficiente y responsable de los mismos.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Determinar si el sector de casas de apuestas, dentro del sector de juegos de azar, en Colombia se encuentra hacinado.

1.2.2 Objetivos específicos

Determinar si el sector de casas de apuestas en Colombia se encuentra hacinado cuantitativamente.

Determinar si el sector de casas de apuestas en Colombia se encuentra hacinado cualitativamente.

Determinar nivel de imitación del sector.

Determinar si el sector presenta erosión estratégica.

Determinar si el sector presenta erosión productiva.

2. Hipótesis

A pesar de lo prometedor que se vio el sector, desde 2016 cuando se legisló la operación de casas de apuestas en Colombia, entraron tantas nuevas empresas que rápidamente se instauraron y empezaron a verse confluendo estratégicamente, elevando las barreras de entrada, erosionando la rentabilidad y haciéndolo un sector menos atractivo para competir.

3. Antecedentes (marco teórico, marco de referencia o estado del arte).

La industria de casino, juegos de azar y las apuestas, se compone de cuatro elementos fundamentales, los cuales son: casinos, casas de apuestas, loterías, y otros. Entiéndase otros, como los juegos de casino fuera de los tradicionales; los bingos, las máquinas tragamonedas ubicadas fuera de casinos, etc. (Marketline, 2019a). Y así, como el foco de este tipo de industria pasó de Europa a los Estados Unidos, y de los Estados Unidos al Asia pacífico, donde está ahora (principalmente concentrado en Macao), se ven con buenas proyecciones en el desarrollo de la industria en los países emergente ubicados en la región latinoamericana, quienes con el importante precedente que sentó Colombia, ya están empezando a pensar en los proyectos que generen un mejor clima para el desarrollo de este tipo de actividades económicas.

Dentro de la industria, ha venido ocurriendo un fenómeno bastante interesante, donde los cambios generacionales, han venido siendo más sensibles en la demanda de nuevos servicios orientados a los nacidos en la era digital y quienes se han adaptado a la misma. Esto lo podemos ver de manera geográfica, cuando analizamos las regiones con promedios de edad mayores, como en los países europeos, donde existe una preferencia particular por las loterías. (Marketline, 2019a) Con la particular excepción de Alemania, que tiene como principal cuota

de mercado dentro de la industria a las apuestas deportivas, siendo de los pocos países en el mundo con esta característica. (Marketline, 2019b) Mientras que, en países con poblaciones generalmente más jóvenes, existe un enfoque más orientado hacia los casinos y con una mayor participación de las casas de apuestas. Por lo que, podemos pensar que hay una correlación entre la edad y los componentes de la industria predilectos. Los jóvenes ya no son tan afables a las loterías, rifas o chances; como lo fueron las generaciones pasadas, sin embargo, dichos tipos de juego siguen siendo muy relevantes en la industria, debido a que la población mayor es de las que más tiende a aportar al sector (BRANDSTAR 2017).

Estamos hablando de una industria que paso de haber generado \$112.076 millones de pesos en 2017 (Semana, 2018) a generar alrededor de \$1,2 billones de pesos en 2018 (Amaya, 2019), hablamos de un crecimiento anual alrededor del 971%, para su primer año. Una cifra salida de cualquier expectativa, que no hace sino dar cuenta del potencial que puede traer al país la regulación y desestigmatización de mercados tradicionalmente vinculados con prejuicios negativos por el imaginario colectivo.

De la misma manera, se resalta el hecho de que la transición digital de la industria de casinos, juegos de azar y apuestas; representa un mejor control de esta, dada su naturaleza, de que en internet todo deja un registro, todo es rastreable, y por lo tanto se puede manejar información masiva de manera eficaz y provechosa. Antes, era difícil mesurar las conductas de juego de los apostadores; incluso cuando pasaban de ser sanas, a problemáticas, y a patológicas. Es por esto, que esta migración a la digitalización, es decir, la implementación y popularización de las casas de apuestas digitales en un país, hace que sus jugadores sean mucho más saludables, y por consecuencia, la industria en general tenga índices de ludopatía más bajos.

Hou, Kim, Kim y Ma consideran que las conductas ludopáticas, se suelen producir por un conjunto de respuestas automáticas, de los apostadores, ante estímulos específicos de un contexto, en este caso, estímulos relacionados con sus rutinas de apuestas. Este tipo de respuestas se da debido a procesos cognitivos, muy relacionados a los de un hábito. Entonces, para lidiar con este tipo de reacciones, se debe intervenir entre el momento en el que el sujeto recibe el estímulo y en el momento en el que va a responder consecuentemente, es generar algo que le permita tener un segundo de reflexión antes de ejecutar esos procesos automáticos, así se va desligando la irreflexión de la actividad. (Hou et al., 2019)

Así mismo los autores Hou, Kim, Kim y Ma también plantean que la implementación de tecnologías de la información, en sinergia con sistemas de información, es profundamente beneficiosa para los apostadores que se aproximan a conductas problemáticas, a través de dicho pasatiempo. Proponen que, dado los modelos de disrupción en los hábitos, que encontraron útiles para evitar la ludopatía, las casas de apuestas online eran los mejores espacios para aplicarlos, es por esto que se dieron cuenta que dichas acciones disruptivas les ayudaban a los jugadores a mantener el control y, por consiguiente, a mantenerlo en un método de entretenimiento sano. (Hou et al., 2019)

Evidentemente, con las salvedades, de que son técnicas que afectan de maneras distintas a los diferentes tipos de jugadores. Exponen el caso de Bwin, una de las casas de apuestas más antiguas, la cual utiliza tres tipos distintos de mecanismos disruptivos diferentes, y son ejemplo de sostenibilidad en el sector, comprendiendo de esta manera que la salud de los apostadores se relaciona con la salud de la industria en general. En referencia a lo mencionado, es innegable el interés que podrían tener los gobiernos para promover este tipo de modelo de negocio innovador en el contexto latinoamericano.

Entendiendo lo anterior, se vuelve interesante analizar cómo se están comportando las empresas de las diferentes áreas de los juegos de azar en función de su rentabilidad, viendo si el enfoque tecnológico de áreas como las casas de apuestas está generando una diferenciación estratégica que le permita generar perdurabilidad con respecto al mercado. O si, por otro lado, solo se está generando confluencia en las reflexiones estratégicas alrededor de estas nuevas tecnologías.

Junto con la introducción de las casas de apuestas en Colombia, vinieron también todas las industrias y modelos de negocio que subyacen a las mismas. Creando así, una ola de nuevas tendencias dentro de posibilidades de lucro entre los apostadores. Lo cierto es que, es una consecuencia lógica, que todas las tendencias inherentes a estas formas de apostar terminaran siendo adoptadas por el mercado local. Como lo expresa Pérez-Seoane y Quesada, C. aprovechando las estadísticas, se puede aprovechar las discrepancias entre casas para generar modelos sustentables para los apostadores. Los más comunes son el trading deportivo y el arbitraje deportivo; los cuales funcionan fundamentalmente muy parecido al trading en mercados financieros y al arbitraje con tasas de cambio entre bancos. (Perez-Seoane & Quesada, 2018) Evidentemente a las casas de apuestas no les interesa que esto se masifique, pero tampoco significa que no sea legal que los apostadores generen sistemas para mejorar sus posibilidades de obtener beneficios. Por lo que suceden fenómenos interesantes, como la creación de empresas del estilo de Bettor, una empresa colombiana, muy nueva, como la industria en general, que se dedica a la capacitación de apostadores en estos modelos sostenibles. Lo importante no es el caso en particular, sino las interacciones destacables que surgen alrededor de haber permitido entrar a esta industria a la nación. Dando una perspectiva adicional, donde a pesar de que el sector se

pueda ver hacinado, la economía en torno al mismo puede seguir siendo innovadora. De nuevo, dinamizando al económica de maneras insospechadas.

Dado que en el contexto latinoamericano es un modelo de negocio disruptivo, que le brindó una solución a un mercado muy grande que hace tiempo la estaba deseando, es esperable los índices de crecimiento tan superlativos en los primeros años, ninguna industria que no tenga estas características, y menos sin la implementación de herramientas tecnológicas, podría haber alcanzado tales indicadores. Lo cierto es que, este nivel de crecimiento se pronostica que no será sostenido en el tiempo, este tipo de industrias con los años tienden a llegar a un punto de estabilización, dónde no se ven esos márgenes tan escandalosos por encima del 900%, sino márgenes mucho más moderados y ajustados a un contexto donde el mercado ya se ha acostumbrado a la novedad, donde estudiaremos ese contexto un poco más maduro de la industria.

4. Metodología

El desarrollo de esta investigación se hará en función a la metodología de análisis estructural de sectores estratégicos, propuesta por Restrepo y Rivera en 2008. Llevando a cabo un análisis de hacinamiento, un levantamiento de panorama competitivo, un análisis estructural de fuerzas de mercado y un estudio de competidores. (Restrepo & Rivera, 2008) La información financiera utilizada para la elaboración de gráficas, tablas e indicadores será extraída en su gran mayoría de la plataforma de información financiera empresarial EMIS. (EMIS, 2023)

4.1 Identificación del Código CIIU

A continuación, se presentará la descripción literal que ofrece la cámara de comercio de Bogotá para el sector que se estudia en este trabajo:

9200Actividades de juegos de azar y apuestas

Esta clase incluye:

Las actividades de organización y prestación de los servicios de juegos de azar y apuestas, incluidos los servicios conexos de distribución:

- La venta de billetes de lotería.
- La venta de apuestas permanentes o chance.
- El funcionamiento (explotación) de máquinas de juegos de azar accionados con moneda.
- Las apuestas sobre carreras de caballos en el propio hipódromo y otros servicios de apuestas.
- Las apuestas en línea.
- La operación de casinos, incluyendo «casinos flotantes».

- El funcionamiento de sitios web de juegos de azar virtuales.
- El funcionamiento de lotería impresa, lotería instantánea y lotería en línea.
- El funcionamiento (explotación) de juegos localizados tales como bingos, video bingos y esferódromos.
- La venta de boletas para rifas.

Esta clase excluye:

- La operación (explotación) de juegos de entretenimiento accionados con monedas. Se incluye en la clase 9329, «Otras actividades recreativas y de esparcimiento n.c.p.».

(Cámara de Comercio en Colombia, 2023)

(Cámara de Comercio de Bogotá, 2023)

4.2 Listado de empresas del sector

Ahora en base a las actividades enumeradas previamente se detallará qué empresas de las seleccionadas ofrece dichos servicios:

Razón social: Grupo Empresarial En Línea S A

Área(s) del sector: Loterías y Chances

Unidad(es) de negocio: Paga Todo

Razón social: Reditos Empresariales S.A.

Área(s) del sector: Loterías y Chances

Unidad(es) de negocio: Gana | Loti

Razón social: Winner Group S A

Área(s) del sector: Casinos y Casas de Apuestas

Unidad(es) de negocio: Brodway | Hollywood | Rio | Rock n' Jazz | Caribe | Condado | La Herradura | Sportium

Razón social: Corredor Empresarial S A

Área(s) del sector: Casas de Apuestas

Unidad(es) de negocio: Betplay

Razón social: Redcolsa Red Colombiana De Servicios S.A.

Área(s) del sector: Loterías y Chances

Unidad(es) de negocio: Gane

Razón social: Aquila Global Group S.A.S.

Área(s) del sector: Casas de Apuestas

Unidad(es) de negocio: Wplay

Razón social: Rush Street Interactive Colombia S.A.S

Área(s) del sector: Casas de apuestas

Unidad(es) de negocio: Rushbet

Razón social: Lotería De Medellín

Área(s) del sector: Loterías

Unidad(es) de negocio: Lotería De Medellín

Razón social: Juegos y Apuestas la Perla S.A.

Área(s) del sector: Loterías y Chances departamental

Unidad(es) de negocio: Juegos y Apuestas la Perla S.A.

Razón social: Codere Colombia S A

Área(s) del sector: Casa de apuestas

Unidad(es) de negocio: Codere

Razón social: Games and Betting S.A.S

Área(s) del sector: Casa de apuestas

Unidad(es) de negocio: Yajuego

Razón social: Bwin Latam S.A.S

Área(s) del sector: Casa de apuestas

Unidad(es) de negocio: Bwin

Razón social: Betfair Colombia S.A.S.

Área(s) del sector: Casa de apuestas

Unidad(es) de negocio: Betfair

Razón social: Luckia Colombia S.A.S.

Área(s) del sector: Casa de apuestas y casino

Unidad(es) de negocio: Luckia

Razón social: E Total Gaming S A S

Área(s) del sector: Casa de apuestas

Unidad(es) de negocio: Zamba

Razón social: Teclino S A S

Área(s) del sector: Casa de apuestas

Unidad(es) de negocio: Rivalo

4.3 Descripción de principales servicios y productos ofrecidos

4.3.1 Loterías

Las loterías constan de un sorteo realizado periódicamente en base a una combinación de números ganadora elegida aleatoriamente. Para participar en la misma se debe comprar una boleta correspondiente a una posibilidad de ganar dentro de dicho sorteo que contiene una combinación de números con la cual se participa.

4.3.2 Chances

Los chances nacen como una alternativa a la lotería. Se juegan de manera muy similar, la diferencia es que, en el chance, se puede participar desde apuestas iniciales mucho menores al de una boleta de lotería que tiene un precio previamente establecido; incluso se tiene la capacidad de elegir el monto sobre el cual se va a entrar al sorteo y es en base a este monto elegido, y a un multiplicador, que se calcula el valor a pagar en caso de ganar.

4.3.3 Máquinas Tragaperras/Tragamonedas

En el caso de estas máquinas, es importante hacer una distinción para entender cómo se diferencia en la regulación y categorización de la cámara de comercio. Y es que a pesar de conste de las mismas reglas y dinámicas, las maquinas que son accionadas exclusivamente por monedas no entran dentro de la categorización de actividades productivas cubiertas por el código CIIU, es decir solo se tomarían en cuenta a las máquinas que funcionen con billetes o vales equivalente expedidos por casinos.

En este tipo de máquinas, se hace una apuesta inicial para que las figuras se empiecen a mover, una vez la maquina se detenga dejará un conjunto de figuras expuestas en el frente, según haya sido la apuesta inicial, se accederá a más o menos posibles combinaciones de patrones y se pagará en correspondencia a como se alineen las figuras dentro de estos patrones. Existen versiones virtuales.

4.3.4 Juegos de Mesas (BlackJack, Poker, Bakarat)

Algo interesante a puntualizar en este apartado, es que los juegos de mesas pueden ser tanto analógicos como virtuales, lo que ha permitido a plataformas digitales como las propias casas de apuestas que, a pesar de no especializarse en este servicio, poder brindarlo de igual manera.

A continuación, explicaremos los conceptos básicos de los principales juegos de mesa:

Póker: En este caso hablaremos del tipo de póker más común y es el póker Texas hold'em, es un juego de cartas el cual se basa en secuencias de apuestas por turnos en función a información disponible. Para empezar, hay que entender que hay una jerarquía de manos, en la que cada una le gana a la siguiente, la mano se compone de dos cartas que tiene cada jugador de

manera individual y de tres que completan la mano de 5 que se muestran para todos los jugadores.

El juego inicia cuando se le reparten dos cartas de manera secreta a cada jugador en la mesa (max 9), los jugadores entran en una fase de apuestas en función de la mano que les haya tocado que solo ellos conocen. Los que quieran jugar la ronda deben igualar la apuesta del que más haya apostado en la ronda, en caso de no igualarla entregan las cartas; hay una apuesta mínima obligatoria que tienen dos jugadores de la mesa para incentivar a que los jugadores jueguen sus manos.

Una vez culminada la ronda inicial de apuestas, el crupier dispone tres cartas en el centro de la mesa (flop), juntando estas cartas más las cartas individuales, cada jugador empieza a conformar una mano, en base a esta información los jugadores inician otra ronda de apuestas. Así sucede dos veces más, el crupier destapa una cuarta carta (turn), otra ronda de apuestas y finalmente la última carta (river) y la última ronda de apuestas. Al final se desvelan las manos y el jugador con la mano jerárquicamente más fuerte gana todo lo apostado durante las rondas. En caso de que un jugador haga una apuesta en alguna de las rondas y nadie decida igualarla, este jugador se queda con el total apostado hasta ese momento.

Blackjack: El blackjack, es un juego bastante más sencillo que el póker donde no se compite contra otros jugadores sino se compite contra la casa, el objetivo es acercarse lo más que puedan a 21 sin pasarse. Se inicia el juego con las apuestas de los jugadores en la mesa, a cada uno se le reparten dos cartas y la casa también toma dos cartas una destapada y la otra oculta, la carta destapada es toda la información con la que juegan los apostadores. La casa es la última que juega y ¿debe pedir siempre que la suma de las cartas sea de 16 o menos después de 17 debe plantarse. Los jugadores inician decidiendo si quieren más cartas o plantarse, en caso de pasarse

pierden la apuesta inmediatamente sin esperar a que la casa juegue. Los jugadores ganaran si se acercan más a 21 que la casa o si la casa se pasa. En caso de sacar A´s y figura (=10) se considera blackjack y se le paga al apostador 1.5 veces lo apostado.

Baccarat: El baccarat es un juego donde básicamente se apuesta con la esperanza de adivinar entre dos conjuntos de cartas cual se acerca más a 9. El crupier sacara dos pares de cartas, uno llamado jugador o punto y el otro llamado banca. Los jugadores deberán apostar tratando de adivinar cual par de cartas se acerca más a 9 o si el resultado va a ser un empate.

4.3.5 Bingo

El bingo es un juego bastante sencillo y de duración media alta, donde los jugadores compran cartones que son matrices llenas de números aleatorios. Hay una esfera que será llenada con bolas con los números de los tarjetones, dicha bola se hará girar para que de manera aleatoria saque una de las bolas con un número único, los jugadores que tengan tarjetones con ese número podrán marcarlo, y así sucesivamente hasta que alguno de los jugadores tenga la suerte de ser el primero en marcar todos los numero de alguno de sus tarjetones con los números aleatorios que salen de la bola que gira.

4.3.6 Ruleta

La ruleta es probablemente el juego más popular vinculado a los casinos, es menester mencionar que al igual que los juegos de mesas y las máquinas tragaperras, también existen versiones virtuales. En la ruleta americana clásica encontramos un disco dividido en 38 casillas, donde una pelota será arrojada y ganara quien haya apostado al número donde cayó la pelota de manera aleatoria. Hay varias maneras de apostar en este tipo de juego; las casillas vienen divididas del 1 al 36(los cuales vienen a su vez divididos la mitad rojos y la mitad negros), además de una casilla de cero (0) y doble cero (00). Dada esta información se puede jugar a un

color, a varios números, a sectores de la ruleta, a docenas, etc. Mientras más casillas sean cubiertas de la ruleta, menos va a ser la ganancia, pero mayor la probabilidad de acertar.

4.3.7 Casas de Apuestas

Finalmente, las casas de apuestas son una parte del sector que se especializa en darle la oportunidad a los jugadores de apostar a sucesos dentro de eventos deportivos principalmente. Los jugadores tendrán gran variedad de posibilidades dentro de cada evento para apostar, desde puntos en un partido de baloncesto hasta saques de esquina en un partido de fútbol, y se le pagará en función a multiplicadores llamados cuotas. Las cuotas se calculan en función de bases de datos estadísticas con las que cuentan las empresas prestadoras del servicio, que analizan múltiples factores para tratar de hacer lo más justo posible las cuotas en la relación de ganancia y probabilidad de acierto. Es decir, si hay un resultado que sea muy probable que suceda tendrá un multiplicador (cuota) bajo, y viceversa. Esto premia a los jugadores capaces de vaticinar resultados altamente improbables.

4.3.8 Servicios Adicionales

En los servicios adicionales dentro del sector hay que remitirse al área del sector específica a la que se esté refiriendo, en el caso de los casinos por ejemplo encontramos servicios de restaurante, bar, e incluso hospedaje. Así mismo, para el caso de las loterías y los chances, se suele aprovechar la infraestructura de integración económica para brindar otros servicios financieros

4.4 Proceso de Selección de Empresas

En un principio, se tomaron las 16 empresas principales que hacían parte del sector económico y representaban diferentes áreas dentro de los juegos de azar y las apuestas. Donde encontramos actividades económicas relacionadas a casinos, loterías, chances, y casas de apuestas.

Tabla 1 Principales Empresas del Sector

EMPRESA	ÁREA(S) DEL SECTOR	UNIDAD(ES) DE NEGOCIO
Grupo Empresarial En Linea S A	Loterías y Chances	Paga Todo
Reditos Empresariales S.A.	Loterías y Chances	Gana Loti
Winner Group S A	Casinos y Casas de Apuestas	Casinos Winner Group Sportium
Corredor Empresarial S A	Casa de apuestas	Betplay
Redcolsa Red Colombiana De Servicios S.A.	Loterías y Chances	Gane
Aquila Global Group S.A.S.	Casa de apuestas	Wplay
Rush Street Interactive Colombia S.A.S	Casa de apuestas	Rushbet
Lotería De Medellín	Loterías	Lotería De Medellín
Juegos y Apuestas la Perla S.A.	Loterías y Chances	Juegos y

		Apuestas la Perla S.A.
Codere Colombia S A	Casa de apuestas	Codere
Games and Betting S.A.S	Casa de apuestas	Yajuego
Bwin Latam S.A.S	Casa de apuestas	Bwin
Betfair Colombia S.A.S.	Casa de apuestas	Betfair
Luckia Colombia S.A.S.	Casa de apuestas y casino	Luckia
E Total Gaming S A S	Casa de apuestas	Zamba
Teclino S A S	Casa de apuestas	Rivalo

Nota. En la tabla listan las empresas con su razón social, su actividad dentro del sector y la correspondiente unidad de negocio que participan en el sector, además se destacan en amarillo las empresas que se mantienen después de la acotación.

Fuente: Elaboración propia.

Después de esto se procedió a aislar las compañías que tenían servicios de casas de apuestas específicamente, excluyendo cualquiera que no las incluya, así sea de manera parcial, dentro de sus actividades productivas. Don de organizaciones muy grandes, y otras con enfoques más regionales del sector, que se enfocan en loterías y chances principalmente se vieron descartadas del estudio, avanzando en la acotación solo las resaltadas en amarillo.

Tabla 2 Lista de Principales Empresas del Sector (Primera Acotación)

EMPRESA	ÁREA(S) DEL SECTOR	UNIDAD(ES)
---------	--------------------	------------

DE NEGOCIO

Winner Group S A	Casinos y Casas de Apuestas	Casinos Winner Group Sportium
Corredor Empresarial S A	Casa de apuestas	Betplay
Aguila Global Group S.A.S.	Casa de apuestas	Wplay
Rush Street Interactive Colombia S.A.S	Casa de apuestas	Rushbet
Codere Colombia S A	Casa de apuestas	Codere
Games and Betting S.A.S	Casa de apuestas	Yajuego
Bwin Latam S.A.S	Casa de apuestas	Bwin
Betfair Colombia S.A.S.	Casa de apuestas	Betfair
Luckia Colombia S.A.S.	Casa de apuestas y casino	Luckia
E Total Gaming S A S	Casa de apuestas	Zamba
Teclino S A S	Casa de apuestas	Rivalo

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se tomó la decisión de seleccionar las empresas que tuvieran su actividad productiva principal enfocada a esta área específica, de las casas de apuestas, dentro del sector económico sin verse tan influenciadas por otras áreas a manera de actividad principal como los

casinos de Winner Group y Lukia. Por otro lado, se quitaron también organizaciones como Bwin y Betfair por la poca longevidad que han tenido en el sector en el país, y la consecuente limitación en la información disponible dado este contexto.

Tabla 3 Lista de principales empresas que conforman el sector (segunda acotación).

EMPRESA	ÁREA(S) DEL SECTOR	UNIDAD(ES) DE NEGOCIO
Corredor Empresarial S A	Casa de apuestas	Betplay
Aquila Global Group S.A.S.	Casa de apuestas	Wplay
Rush Street Interactive Colombia S.A.S	Casa de apuestas	Rushbet
Codere Colombia S A	Casa de apuestas	Codere
Games and Betting S.A.S	Casa de apuestas	Yajuego
E Total Gaming S A S	Casa de apuestas	Zamba
Teclino S A S	Casa de apuestas	Rivalo

Fuente: Elaboración propia.

Quedando las siete empresas que mejor se adaptan al criterio del sector estratégico, utilizando las casas de apuestas online como actividad productiva principal y que además cuentan con un número de años como participantes del sector como para que puedan brindar una cantidad de datos relevantes sobre el comportamiento de este.

5. Análisis de Hacinamiento

5.1 Análisis de Hacinamiento Cuantitativo

5.1.1 Selección de indicador financiero.

Para el indicador financiero con el que se desarrolló el análisis de hacinamiento cuantitativo, se eligió el margen EBITDA, que refleja el porcentaje de dinero que quedó de utilidad antes de impuestos en relación con los ingresos de la compañía para un periodo de tiempo determinado.

En este caso, se usó la relación entre los ingresos y la utilidad antes de impuestos y depreciaciones; el margen EBITDA. Esto debido a que, al utilizar un margen en lugar de un valor absoluto, se obtiene un resultado que mejor refleje la situación de las empresas en el sector.

5.1.2 Indicadores Generales para el Sector

A continuación, presentaremos una gráfica con los resultados estadísticos para cada año (la gráfica presenta valores de 100% y -100% en el máximo y mínimo de la media para efectos prácticos de visualización, a pesar de que los valores realmente sean 1280,74% y -263,5% respectivamente).

Tabla 4 Indicadores estadísticos del sector por año para el indicador (margen EBITDA).

	2022	2.021	2.020	2.019	2.018
Media	100,00%	-10,88%	-35,43%	-74,42%	-100,00%
Mediana	1,97%	-4,48%	-30,07%	0,31%	0,65%
Tercer cuartil	17,70%	4,33%	0,77%	2,71%	19,46%

Nota. En esta tabla se presentan los resultados de los cálculos estadísticos para el sector EBITDA del sector en cada año.

Fuente: Elaboración propia.

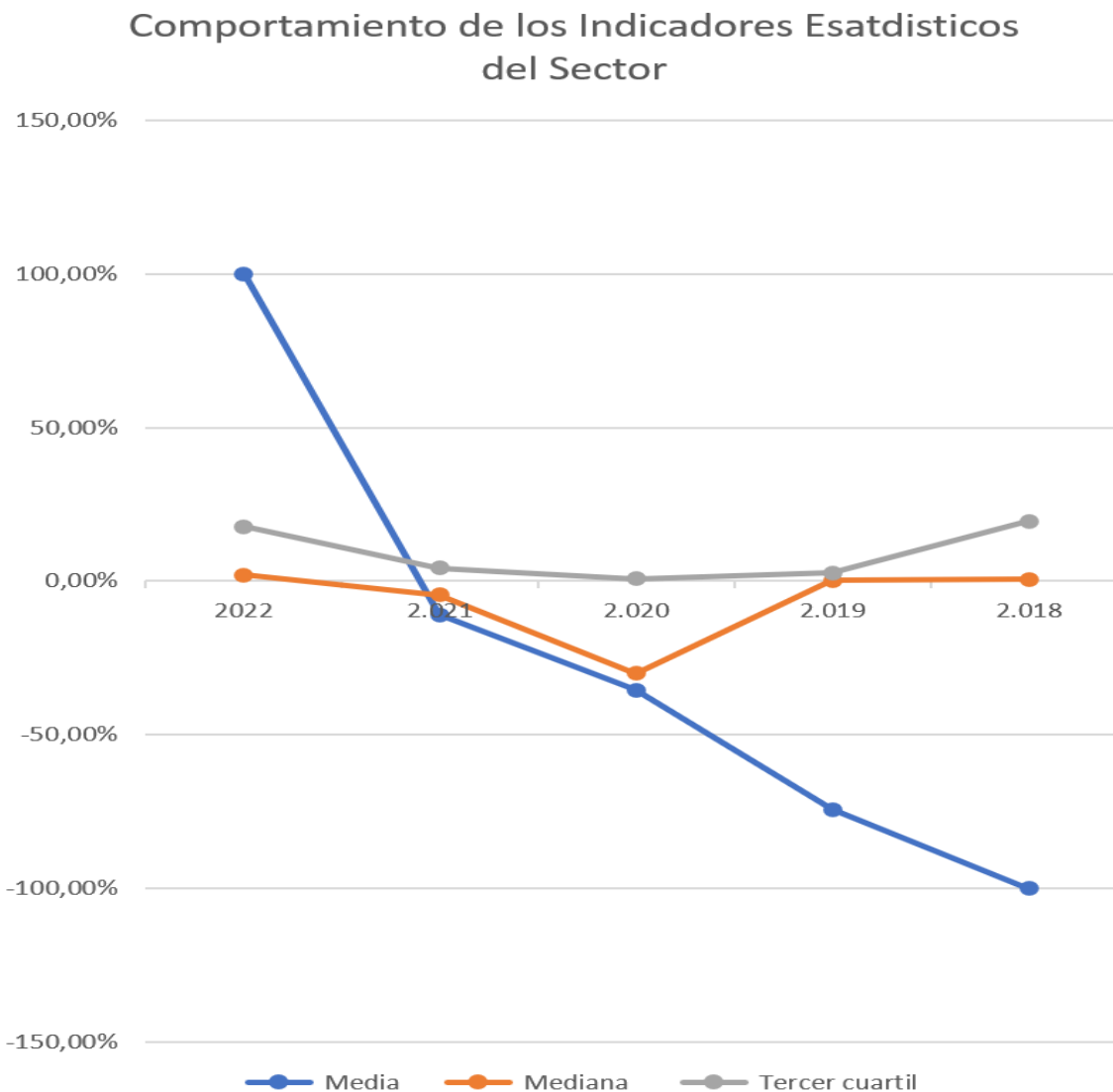


Figura 1 Comportamiento de los indicadores estadísticos del sector a través de los años.

Nota. En esta grafica se presentan los resultados de los cálculos estadísticos para el sector

5.1.3 Revisión Anual del Sector

Ahora presentaremos los gráficos radiales de cada año diferenciados por empresas, junto con una pequeña tabla correspondiente a los valores presentados en ese año.

Tabla 5 Resultados del indicador para las empresas del sector en 2018.

<u>Empresa</u>	<u>2018</u>
----------------	-------------

Corredor Empresarial S A	0,61%
Aquila Global Group S.A.S.	0,68%
Rush Street Interactive Colombia S.A.S	287,07%
Codere Colombia S A	25,72%
Games and Betting S.A.S	
E Total Gaming S A S	-191,24%
Teclino S A S	-1703,83%

Fuente: Elaboración propia.



Figura 2 Gráficos radiales con escala ajustada y estandarizada para el indicador en cada empresa en 2018.

Fuente: Elaboración propia.

Para el análisis del sector, empezaremos con la revisión del sector iniciaremos con el año 2018, el cual se planteaba todavía como uno de los primeros años de la industria en Colombia desde su regularización en 2016. En este año vemos un sector con grandes asimetrías entre sus participantes, principalmente porque algunos de ellos estaban apenas iniciando en el mercado o llevaban poco tiempo en el mismo. Es el año donde se obtuvo el resultado más bajo, y con diferencia, de la media dentro de los años estudiados, esto influenciado principalmente por el resultado de una de las empresas que tuvo un año de fuertes pérdidas y arrastró los indicadores estadísticos de manera negativa en el sector.

Tabla 6 Resultados del indicador para las empresas del sector en 2019.

Empresa	2019
Corredor Empresarial S A	1,07%
Aguila Global Group S.A.S.	0,31%
Rush Street Interactive Colombia S.A.S	4,35%
Codere Colombia S A	7,04%
Games and Betting S.A.S	-481,99%
E Total Gaming S A S	-51,72%
Teclino S A S	0,00%

Fuente: Elaboración propia.

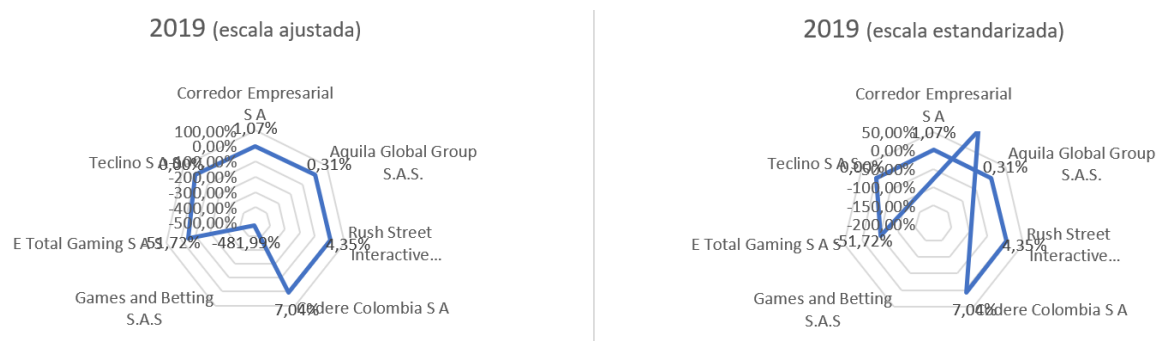


Figura 3 Gráficos radiales con escala ajustada y estandarizada para el indicador en cada empresa en 2019.

Fuente: Elaboración propia.

Para el año siguiente, vemos un inicio de estandarización donde las empresas disminuyen las distancias entre sus diferencias de resultados, este fenómeno produce un descenso en dos indicadores estadísticos, la mediana y el tercer cuartil; porque si bien la empresa a la que peor le fue, ya no tuvo un resultado tan negativo, a la que más alto se posicionó el año anterior, este año tampoco presentó un resultado tan radicalmente positivo, reduciendo así, las distancias como

mencionamos antes desde ambos extremos del panorama. Sin embargo, la media aumentó, presentando esta reducción en la asimetría.

Tabla 7 Resultados del indicador para las empresas del sector en 2020.

Empresa	2020
Corredor Empresarial S A	0,56%
Aquila Global Group S.A.S.	0,99%
Rush Street Interactive Colombia S.A.S	12,05%
Codere Colombia S A	-108,29%
Games and Betting S.A.S	-34,05%
E Total Gaming S A S	-30,07%
Teclino S A S	-89,21%

Fuente: Elaboración propia.

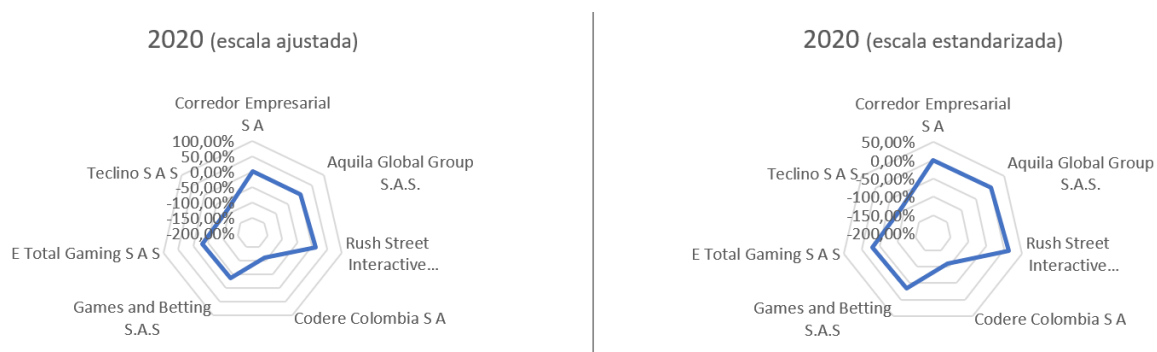


Figura 4 Gráficos radiales con escala ajustada y estandarizada para el indicador en cada empresa en 2020.

Fuente: Elaboración propia.

Continuando encontramos el 2020, un año muy especial por el contexto global particular que se presentó dada la pandemia. Para el sector específico que se estudia en este trabajo representó un acontecimiento positivo, dado que al ser el área de la industria que mejor se

adaptada a la contingencia mundial, recibió una subida en los resultados de una buena parte de las empresas del sector, con apostadores que se mudaban de los juegos presenciales a los digitales explorando las posibilidades dentro de estas plataformas que no tenían la necesidad de visitar existiendo ciertos espacios de apuestas físicos a los que ya no podrían asistir. Continuando así, la tendencia de consolidación del sector, donde la media no para de crecer y las asimetrías se siguen estandarizando, lo cual genero el mismo efecto en la mediana y el tercer cuartil que se había generado el año inmediatamente anterior.

Tabla 8 Resultados del indicador para las empresas del sector en 2021.

Empresa	2021
Corredor Empresarial S A	0,64%
Aquila Global Group S.A.S.	-4,48%
Rush Street Interactive Colombia S.A.S	8,02%
Codere Colombia S A	42,15%
Games and Betting S.A.S	-23,40%
E Total Gaming S A S	-29,87%
Teclino S A S	-69,21%

Fuente: Elaboración propia.



Figura 5 Gráficos radiales con escala ajustada y estandarizada para el indicador en cada empresa en 2021.

Fuente: Elaboración propia.

Ahora, analizando un poco el 2021, se puede ver que, a pesar de ser, junto con el 2020, uno de los años donde más empresas obtuvieron resultados por debajo de cero, también es un año donde la mayoría de las empresas del sector obtuvieron mejores resultados del indicador en función con los del 2020. Esto generó una mejoría para todos los indicadores financieros, defendiendo la tendencia a la baja que venían presentando la mediana y el tercer cuartil por la estandarización del sector, y continuando la muy positiva tendencia que venía presentándose en la media.

Tabla 9 Resultados del indicador para las empresas del sector en 2022.

Empresa	2022
Corredor Empresarial S A	1,97%
Aquila Global Group S.A.S.	0,16%
Rush Street Interactive Colombia S.A.S	8927,64%
Codere Colombia S A	15,20%
Games and Betting S.A.S	0,00%
E Total Gaming S A S	0,01%
Teclino S A S	20,20%

Fuente: Elaboración propia.



Figura 6 Gráficos radiales con escala ajustada y estandarizada para el indicador en cada empresa en 2022.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente encontramos el año 2022, el único año de los estudiados donde encontramos resultados positivos en todos los participantes del sector, lo cual demuestra el resultado del progreso de la industria a lo largo del tiempo. Los indicadores estadísticos para este año se vieron fuertemente influenciados por el resultado de una empresa en particular que obtuvo un resultado destacablemente positivo y que en el grafico correspondiente vemos como esta asimetría particular. El indicador más influenciado claramente fue la media, donde llego a posicionarse por encima no solo de la media sino del tercer cuartil también, es el único año también donde no es el indicador más bajo. En general se podría decir que fue un buen año para la industria.

Ahora, presentaremos la numeración de las empresas, su unidad de negocio y su correspondiente ubicación en las diferentes zonas del estudio de hacinamiento.

Tabla 10 Enumeración de empresas para la clasificación por zonas.

# de Empresa	Unidad	Empresa
1	Betplay	Corredor Empresarial S A

2	Wplay	Aquila Global Group S.A.S.
3	Rushbet	Rush Street Interactive Colombia S.A.S
4	Codere	Codere Colombia S A
5	Yajuego	Games and Betting S.A.S
6	Zamba	E Total Gaming S A S
7	Rivalo	Teclino S A S

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11 Ubicación de empresas por zonas de hacinamiento.

	2022	2.021	2.020	2.019	2.018
Zona 1	3	3, 4	2, 3	3, 4	3, 4
Zona 2	7	1	1	1, 2	2
Zona 3	4				1
Zona 4	1, 2, 5, 6			7	
Zona 5		2, 5, 6, 7	4, 5, 6, 7	5, 6	6, 7

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, de lo ocurrido en el sector a través de los años, vemos un proceso de estandarización donde los resultados del indicador se van volviendo menos heterogéneos con el pasar del tiempo, y solo se presenta una asimetría particular destacable en el último año como excepción a esta tendencia. Así mismo encontramos como la media en el sector no paró de subir en ninguno de los años y traza una curva positiva con expectativas positivas pero que probablemente baje para el próximo año cuando esta empresa que mencionamos presente un resultado más común en relación con el que obtuvo en 2022, esto sin llevar de vuelta al sector a

números negativos, puesto a que es la empresa que no obtuvo este tipo de resultados en ninguno de los años estudiados.

El sector presento grados de hacinamiento en las zonas más bajas de la escala, como lo son la zona de estado tanatico y la zona de perdurabilidad comprometida, evitando así que se presente una distribución normal. Así mismo se obtuvo, por lo menos dos empresas en la zona de desempeño superior en cuatro de los cinco años, lo cual ejemplifica claramente la asimetría de la que hablamos previamente, en este caso, hablando de la manera en la que se considera que se vieron hacinadas.

5.2 Análisis de Hacinamiento Cualitativo

Se presentará una vista general de la tabla junto a sus resultados y posteriormente se desglosará de manera más detallada el proceso de evaluación para cada variable.

Tabla 12 Calificación general de hacinamiento cualitativo.

Factor	Tipo	Peso	Variable	Compañías					
				Corredor Empresarial	Aquila Global Group	Rush Street Interactive	Codere Colombia S A	Games and Betting S.A	E Total Gaming S A S
Precio	20%	Alternativas de pago	3	3	2	2	3	3	2
		Recarga minima	3	3	2	2	3	3	2
		Alternativas de retiro de ganancias	3	3	3	3	3	3	3
		Retiro minimo	3	3	3	3	3	3	3
		Sumatoria	12	12	10	10	12	12	10
		Calificacion	2,4	2,4	2	2	2,4	2,4	2
Servicio	20%	Disponibilidad de casino	3	3	3	3	3	3	3
		Variedad de juegos de casino online	3	3	3	3	3	3	3
		Variedad en deportes	2	3	2	3	3	3	3
		Mecanismos de prevención de ludopatía	3	3	3	3	3	3	3
		Transmisiones en vivo	3	3	3	3	3	3	3
		Sumatoria	14	15	14	15	15	15	15
		Calificacion	2,8	3	2,8	3	3	3	3
		Possibilidad de editar preferencias	3	1	3	3	3	2	3
		Velocidad de la plataforma	3	3	3	3	3	3	3
		Version movil	1	2	1	2	3	3	3
Tecnología del canal	10%	Sumatoria	7	6	7	8	9	8	9
		Calificacion	0,7	0,6	0,7	0,8	0,9	0,8	0,9
		Disponibilidad del servicio al cliente	2	2	3	2	2	3	3
		Variedad de metodos de servicio al cliente	2	3	3	1	3	3	3
Relación con el cliente	25%	Promociones de entrada	3	3	3	3	3	3	3
		Sumatoria	7	8	9	6	8	9	9
		Calificacion	1,75	2	2,25	1,5	2	2,25	2,25
		Liquidez	3	3	2	3	3	1	2
Financiero	15%	Apalancamiento	3	3	3	3	1	2	3
		Sumatoria	6	6	5	6	4	3	5
		Calificacion	1,5	1,5	1,25	1,5	1	0,75	1,25
		Edad	3	3	3	3	3	3	3
Segmento de mercado	10%	Segmentación economica	3	3	2	3	3	3	2
		Sumatoria	6	6	5	6	6	6	5
		Calificacion	1,5	1,5	1,25	1,5	1,5	1,5	1,25
		Total	10,65	11	10,25	10,3	10,8	10,7	10,65

Nota. La ponderación de los pesos para las variables, se desarrollo en compañía de Nicolas Botia, experto del sector quien era accionista en Sports.bet, una de las empresas que vivio la transicion de la informalidad a la regularización dentro del sector.

Fuente: Elaboración propia

5.2.1 Variables de Precio

Para empezar, revisando el documento que había sacado Coljuegos en 2015 del perfil de jugador, vemos que había un valor de apuesta diaria promedio en la modalidad de apuestas por internet de \$33.939 COP, situándose en el top de las modalidades con el promedio más alto, frente a resultados de otras áreas del sector como los \$4.237 COP del chance o los \$7.080 COP de las loterías; vemos la importancia de generar posibilidades desde espectros económicos más bajos. Junto a esto encontramos que las apuestas por internet para el momento en el que se realizó dicho estudio eran de las pocas áreas del sector de juegos de azar que contaba como diferenciador la cantidad de medios de pago sobre los cuales se podía jugar. (Centro Nacional de Consultoría S. A, 2015)

5.2.1.1 Alternativas de pago: Se hizo el ejercicio de empírico de ingresar en cada una de las plataformas de apuestas e intentar hacer la recarga a la cuenta, revisando y enumerando las opciones que ofrecían para dicha acción; así mismo clasificando las opciones, entre variantes de recarga digitales y las que requerían de ir a punto físico específico. Se puntuó con una diferenciación moderada (calificación de 2) las casas de apuestas que destacaron en la cantidad de opciones disponibles. Para esta variable en particular, destacamos con una diferenciación moderada a las empresas que presentaran siete más opciones, entre digitales y físicas.

Tabla 13 Listado para calificación variable de alternativas de pago.

	Corredor Empresarial S A (Betplay)	Aquila Global Group S.A.S. (Wplay)	Rush Street Interactive Colombia S.A.S (Rushbet)	Codere Colombia S A (Codere)	Games and Betting S.A.S (Yajuego)	E Total Gaming S A S (Zamba)	Teclino S A S (Rivalo)
Alternativas de pago	Supergiros	PSE	PSE	PSE	Tarjeta de crédito	PSE	Tarjeta de crédito
	Su red	Tarjeta de crédito	Efecty	Tarjeta de crédito	Baloto	Tarjeta de crédito	PSE
	PSE	Astropay	Grupo Exito	Grupo Exito	La Rebaja	Efecty	Grupo Exito
			La Rebaja	Punto red		Baloto	Punto red
			Punto red	Dimonex		tpaga	Dimonex
Físico			PTM	local Codere			Efecty
Digital			Movired	tpaga			Western Union
			Tarjeta de crédito				Astropay
							Vouchercode
							Rafacil
							Red Servu
							Mega Red

Fuente: Elaboración propia.

5.2.1.2 Recarga mínima: Para la recarga mínima se hizo un contraste entre la variable anterior y los montos mínimos; dado que no todos los métodos de recarga manejaban los mismos parámetros. En esta variable en particular, las plataformas que destacaban eran aquellas que permitían los menores montos para recargar, debido a que se entiende que una barrera de entrada más baja para los clientes es beneficioso para los mismos y para la industria. Ahora bien, había que hacer la tabulación de los montos en conjunto del método debido a que no es igual de destacable ofrecer montos bajos en métodos digitales únicamente o en métodos de recarga en efectivo. Puesto que serían un condicionante ante esta libertad que busca ofrecer la plataforma para la recarga de sus usuarios.

Tabla 14 Listado para calificación variable de recarga mínima.

	Corredor Empresarial S A (Betplay)	Aquila Global Group S.A.S. (Wplay)	Rush Street Interactive Colombia S.A.S (Rushbet)	Codere Colombia S A (Codere)	Games and Betting S.A.S (Yajuego)	E Total Gaming S A S (Zamba)	Teclino S A S (Rivalo)
Recarga mínima	10.000 por internet	10.000 cash	1.000 efecty	8.000 pse	2.000 Baloto	20.000 pse	18.000 pse
		70.000 deposito	20.000 éxito	10.000 tarjeta	30.000 tarjeta	20.000 tarjeta	10.000 punto red
			1.000 punto red	5.000 efecty	50.000 pse	20.000 efectivo	45.000 tarjeta
			8.000 movired	5.000 tpaga			10.000 efecty
			20.000 tarjeta	10.000 éxito			38.000 éxito
			10.000 pse	10.000 puntored			20.000 astropay
			500 la rebaja	5.000 dimonex			10.000 Puntos físicos
							Surtimax parece no tener minimo

Fuente: Elaboración propia.

5.2.1.3 Facilidades de retiro de ganancias: En esta variable se analizan también las opciones disponibles que un usuario tiene para escoger a la hora de realizar le retiro. Se entiende que, entre más opciones más facilidades ofrece la plataforma para la transacción, por lo cual se entiende un grado de imitación menor a las que presentaban más alternativas.

Tabla 15 Listado para calificación variable de alternativas de retiro de ganancias.

	Corredor Empresarial S A (Betplay)	Aquila Global Group S.A.S. (Wplay)	Rush Street Interactive Colombia S.A.S (Rushbet)	Codere Colombia S A (Codere)	Games and Betting S.A.S (Yajuego)	E Total Gaming S A S (Zamba)	Teclino S A S (Rivalo)
Alternativas de retiro de ganancias	Supergiros	Grupo Éxito	Cuenta bancaria	Cuenta bancaria	Cuenta bancaria	Cuenta bancaria	Cuenta bancaria
	Su red	Efecty	Grupo Éxito	Tpaga	Efecty	Casino Autorizado	Efecty
	Cuenta bancaria	La Rebaja	La Rebaja	Local Codere	La Rebaja		
	Grupo Éxito	Super pago	Punto red	Nequi	Red Servi		
Físico		Cuenta bancaria	PTM	Daviplata	Maxi giros		
Digital					Redy		
					Astropay		

Fuente: Elaboración propia.

5.2.1.4 Retiro Mínimo: En términos del retiro mínimo, se ponderan características similares a las de la recarga mínima; puesto que hay que contrastar los montos con los métodos. Aquí también destacan las empresas que, en la mayor diversidad de métodos, ofrecían los montos más bajos para el retiro mínimo. Esto por la misma reflexión de las barreras de entrada, donde barreras de salida bajas, ayudan a que el usuario no se sienta comprometido de una forma que no se pretende, y ayuda a evitar enfermedades que afectan al sector como la ludopatía.

Tabla 16 Listado para calificación variable de retiro mínimo.

	Corredor Empresarial S A (Betplay)	Aquila Global Group S.A.S. (Wplay)	Rush Street Interactive Colombia S.A.S (Rushbet)	Codere Colombia S A (Codere)	Games and Betting S.A.S (Yajuego)	E Total Gaming S A S (Zamba)	Teclino S A S (Rivalo)
Retiro mínimo	2.000 en método físico	10.000 cash	20.000 banco	50.000 banco	250.000 banco	20.000 en casino autoriz	50.000 banco
	10.0000 a cuenta bancaria	250.000 banco	5.000 efecty	10.000 tpaga	20.000 efectivo	100.000 banco	10.000 efecty
	5.000 éxito		5.000 éxito	30.000 local codere		20.000 efecty	50.000 astropay
			1.000 punto red	18.000 nequi		20.000 tpaga	
			500 la rebaja	50.000 daviplata			

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2 Variables de Servicio

Lo primero que es importante resaltar para este apartado es lo fundamental que resulta para las casas de apuestas tener una sección de casino online, en el estudio de mercado realizado por Brandstrat para Coljuegos en 2019, vemos que hay un mercado completo para los casinos online, el cual se estarían perdiendo las casas de apuestas que no incluyan este apartado, así mismo generar diferenciación a través de la variedad de los juegos disponibles. Esta misma noción de mercado es la que ayuda a entender porque la variedad en los deportes, y la disponibilidad de deportes en vivo, también son el motivo por el cual nuevos consumidores pueden ver un diferenciador especial en una casa de apuestas con respecto a otra. (Brandstrat, 2019)

5.2.2.1 Disponibilidad de Casino: En esta variable en particular hallamos un grado de imitación absoluto. Puesto a que a pesar de que el enfoque principal de las casas de apuestas es el mercado de apuestas deportivas, se aprovecha la plataforma para ofrecer a los usuarios diversidad de juegos relacionados a la industria a través de casinos virtuales.

5.2.2.2 Variedad De Juegos De Casino Online: Para este apartado, vemos que las casas de apuestas suelen tener una variedad tan amplia de juegos de casino, contado en cientos, que apenas se podría notar la diferencia entre una y otra, por lo que determinamos un grado de imitación alto en todos los casos.

5.2.2.3 Variedad En Deportes: En esta categoría, destacó únicamente la plataforma que tenía más deportes disponibles en relación con las demás, a pesar de que en esta categoría se ofrece una disponibilidad bastante amplia en la mayoría de los competidores, se destaca la que más tiene puesto que abarca nichos de mercado que las otras no.

5.2.2.4 Mecanismos De Prevención De Ludopatía: Estos mecanismos son básicamente lo que mantiene al sector de apuestas saludable, puesto que si no existieran sería mucho más difícil combatir el estigma ante las posibles afectaciones psicológicas que se pueden desarrollar a través de las apuestas. Así mismo encontramos que es un apartado que para Coljuegos es fundamental a la hora de promover la industria, utilizando sus esfuerzos regulatorios, y sus aportes financieros en los recaudos fiscales. Por lo que encontramos que en general las casas de apuestas también presentan un alto grado de imitación para este aspecto. (Coljuegos, 2023)

5.2.2.5 Transmisiones en Vivo: En términos las transmisiones en vivo, también encontramos un nivel de imitación absoluto, todas las casas de apuestas ofrecen la posibilidad de realizar apuestas mientras se juegan los partidos, con cuotas dinámicas e información del evento deportivo actualizada al momento.

Tabla 17 Listado para calificación variables de servicio.

	Corredor Empresarial S A (Betplay)	Aquila Global Group S.A.S. (Wplay)	Rush Street Interactive Colombia S.A.S (Rushbet)	Codere Colombia S A (Codere)	Games and Betting S.A.S (Yajuego)	E Total Gaming S A S (Zamba)	Teclino S A S (Rivalo)
Disponibilidad de Casino	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Variedad en deportes:	34	26	30	21	23	25	23
Transmisiones en vivo:	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración propia.

5.2.3 Variables de Tecnologías del Canal

Encontramos en el documento “Los Retos Socioeconómicos De Coljuegos Para Incrementar Las Rentas Del Sector De Juegos De Suerte Y Azar En Colombia” desarrollado por la Universidad de Los Andes en 2016, donde resaltan la importancia de la tecnología, los nuevos canales digitales donde es importante que la industria tenga presencia para adaptarse a las nuevas

generaciones y a las futuras exigencias del mercado, lo vemos reflejado particularmente en las siguientes dos recomendaciones para la perdurabilidad del sector: “Incorporar nuevas tecnologías para el acceso al juego” y “Desarrollar nuevos juegos de suerte y azar, que sean “masivos” (internet y aplicaciones móviles) que atraiga una nueva generación de jugadores”. (Torrado Moreno, 2016)

5.2.3.1 Posibilidad De Editar Preferencias: De esta variable encontramos las posibilidades de diferenciación no explotadas más claras. No se encontró la opción de editar la manera en la que se dispone la plataforma para la página inicial de cada usuario, excepto en dos casos específicos; el primero en Zamba, donde si se encontró la posibilidad de agregar favoritos, pero únicamente en el área del casino online; por otro lado, en Wplay si encontramos la posibilidad de elegir favoritos dentro de las apuestas deportivas. Para ser una industria donde los apostadores suelen manejarse en deportes y ligas que conocen, puede llegar a ser un factor determinante en el grado de diferenciación.

5.2.3.2 Velocidad de la Plataforma: Después de varias pruebas en diferentes dispositivos, se llegó a la conclusión que, a pesar de que hay plataformas en las que se presenta algunas diferencias sensibles en la carga del contenido, en ninguna creemos que pueda llegar a ser determinante; puesto que, en las que más demora es porque suelen tener una mayor cantidad de información desplegada en primera vista para el usuario, entonces se establece una relación en la cantidad de información a la que el usuario accede en inmediatamente carga la página y la velocidad de carga de la misma. En tanto más cuotas, ligas y deportes pueda ver, sin tener que cargar de nuevo la página, más va a tardar cargando. Esto puede entenderse como una compensación lógica para los usuarios y se decantarán en base a gustos personales.

5.2.3.3 Versión Móvil: En el tema del uso de las plataformas en dispositivos móviles, encontramos que todas las empresas se han esforzado por entregar una versión muy pulida para los navegadores web de celulares y tables, asemejando mucho a la distribución que veríamos en una aplicación. Para la diferenciación específica de esta variable, podemos determinar que las que tienen una aplicación oficial, que se puede instalar desde las diferentes tiendas de aplicaciones de los diferentes sistemas operativos, se salen de este alto grado de imitación que planteaba la premisa inicial con las versiones de los navegadores.

5.2.4 Variables de Relación con el Cliente

Como uno de los apartados que más destaca el organismo regulador del juego en Colombia que el jugador debe tener en cuenta y proveedor del juego debe tener presente encontramos no solo la variedad de métodos de servicio al cliente disponible sino también la disponibilidad que se presenten de los mismos. (Coljuegos, 2023) Adicional a esto, revisando la metodología de investigación de una de las plataformas de reseñas de plataformas de apuestas digitales más sólida, y conectándolo dentro de lo que es la relación con el cliente por parte de la industria encontramos como fundamental la implementación de métodos llamativos de captación de nuevos usuarios a través de bonos promocionales. (López, 2023)

5.2.4.1 Disponibilidad Del Servicio Al Cliente: Hablando de la disponibilidad horaria que nos ofrecen las empresas dentro de este sector, establecemos que la mayoría ofrece un amplio horario de atención al cliente, pero calificamos un grado de diferenciación especial en aquellas que contaran con un servicio 24 horas al día 7 días a la semana, brindando así un valor agregado al simple hecho de tener un horario durante la jornada del día y la tarde para atender la

solicitud. En términos de apuesta, un usuario va a agradecer contar con un soporte que atienda una solicitud que le pudo haber surgido tarde en la noche o incluso en la madrugada.

5.2.4.2 Variedad De Métodos De Servicio Al Cliente: Los métodos clásicos en la industria de servicio al cliente son los que se basan en texto, como el chat y los correos electrónicos, por los que planteamos con una confluencia alta a las empresas que no prestaran alternativas a estos métodos. Encontramos casos destacables en el Betplay, donde tienen la opción de solicitar una llamada del personal de servicio al cliente. Por otro lado, tenemos el caso más especial que es el de Codere, el cual no solo es el que más canales maneja, sino que es el único que tiene herramientas tan cercanas a la cotidianidad de los usuarios como lo es WhatsApp, así como una línea gratuita para contactarse, e incluso atención en persona debido a sus posibilidades con sus sucursales físicas.

Tabla 18 Listado para calificación variables de atención al cliente.

	Corredor Empresarial S A (Betplay)	Aquila Global Group S.A.S. (Wplay)	Rush Street Interactive Colombia S.A.S (Rushbet)	Codere Colombia S A (Codere)	Games and Betting S.A.S (Yajuego)	E Total Gaming S A S (Zamba)	Teclino S A S (Rivalo)
Disponibilidad del servicio al cliente /	Te llamamos 6:00-22:00	Chat 24x7	Correo	Whatsapp	Chat 24x7	Correo	Correo
Variedad de metodos de servicio al cliente	Chat 24x7	Correo		Chat 9:00-21:00	Correo	Chat 10:00-19:00	Llamadas 11:00-18:00
	Correo			Línea gratuita nacional 24x7			
				Correo			
				En persona			

Fuente: Elaboración propia.

5.2.4.3 Promociones de Entrada: Las promociones de captación de clientes parece ser de las prácticas con más confluencia estratégica del sector, donde ninguna plataforma se puede quedar por fuera. Normalmente se maneja la misma estrategia basada en bonos económicos ofrecidos a usuarios nuevos para jugar en base a ciertos parámetros de apuesta. Criterios como que este dinero no puede ser retirado del balance de la cuenta sin antes haber sido apostado y no es aplicable para apuestas con cierto grado de probabilidad de suceso.

5.2.5 Variables Financieras

Revisando en el sector solo ha habido un caso, hasta la fecha, que ha ido a Bancarrota de los que han conseguido la licencia de Coljuegos para explotar el monopolio rentístico de las apuestas por internet. (Amaya, 2019) Esto junto a la siguiente cita de las características fundamentales del funcionamiento de una casa de apuesta: *“pase lo que pase, las casas de apuestas siempre se guardan un porcentaje de ganancias por el que les es posible continuar con su negocio.”* nos demuestra la importancia de la liquidez y la capacidad de apalancarse financieramente en recursos financieros dentro de la industria. (Pérez San Frutos, 2022)

5.2.5.1 Liquidez: En el caso de la liquidez analizamos la razón de liquidez que nos entrega un indicador que refleja la relación entre el activo y el pasivo corrientes. Para este apartado calificamos con una diferenciación parcial a Rushbet y a Rivalo por estar por encima del estándar del sector (1,96), destacamos con una diferenciación más asentada a Zamba, por tener este indicador casi al doble que el estándar.

Tabla 19 Listado para calificación variable de liquidez.

Liquidez (Razon de Liquidez)	Corredor Empresarial S A (Betplay)	Aquila Global Group S.A.S. (Wplay)	Rush Street Interactive Colombia S.A.S (Rushbet)	Codere Colombia S A (Codere)	Games and Betting S.A.S (Yajuego)	E Total Gaming S A S (Zamba)	Teclino S A S (Rivalo)
2022	1,4	0,69	2,18	1,4	0,24	5,06	2,02
2021	1,39	0,68	3,36	1,31	0,87	2,48	1,38
2020	1,33	0,96	2,8	0,99	0,88	2,8	1,64
2019	1,51	1,46	3,01	2,08	0,97	8,45	1,08
2018	1,6	1,27	0,9	1,68	0,89	1,31	6,67
Promedio	1,45	1,01	2,45	1,49	0,77	4,02	2,56

Fuente: Elaboración propia.

5.2.5.2 Apalancamiento: En este caso, al usar el índice de apalancamiento financiero, se resaltan las empresas que más se acerquen al 1 (100%), entendiendo que esto ejemplificaría una relación saludable entre sus activos y su patrimonio. Es por esto por lo que encontramos diferenciación particular en Yajuego y en Zamba, por su promedio general de apalancamiento respectivo.

Tabla 20 Listado para calificación variable de apalancamiento.

Apalancamiento (índice de apalancamiento financiero)	Corredor Empresarial S A (Betplay)	Aquila Global Group S.A.S. (Wplay)	Rush Street Interactive Colombia S.A.S (Rushbet)	Codere Colombia S A (Codere)	Games and Betting S.A.S (Yajuego)	E Total Gaming S A S (Zamba)	Teclino S A S (Rivalo)
2022	272,87	-2348,85	177,87	406,56	-28,53	166,55	231,15
2021	274,3	-2154,17	141,66	287,73	-217,09	522,99	287,24
2020	313,64	506,77	154,86	-283,08	-74,41	155,34	472,42
2019	249,01	331,31	140,81	3416,5	-33,88	138,07	291,52
2018	217,99	657,56	-924,63	197,1	909,38	-96,9	868,22
Promedio	265,56	-601,48	-61,89	804,96	111,09	177,21	430,11

Fuente: Elaboración propia.

5.2.6 Variables de Segmentación de Mercado

En el mismo documento desarrollado por la Universidad de los Andes mencionado previamente, encontramos un dato importante que resalta el consumidor promedio de juegos de azar, identificándolo como un hombre de más de 56 años y clase media. Entendiendo lo anterior, vemos un especial énfasis en las recomendaciones los siguientes ítems: “Revisar los planes de premios y planes de incentivos promocionales para fidelizar a los jugadores” y “Desarrollar esquemas de operación que permitan una mayor penetración en el mercado y a jugadores de edades entre los 18 y 55 años”. Esto haciendo alusión a la importancia de contemplar otros segmentos de mercado para dar un enfoque hacia esta cuota de mercado que no está siendo atraída. (Torrado Moreno, L. 2016)

5.2.6.1 Edad Y Segmento Económico: Como lo vimos en el mismo estudio demográfico mencionado previamente, no se presenta una diferenciación particularmente significativa, en el

segmento de mercado de esas o segmentación económica. Solo planteamos una diferenciación parcial en el caso de Rushbet y Rivalo debido a sus bajos montos de recargas y retiros mínimos en términos generales, aunque la diferencia no sea muy grande en términos absolutos.

5.3 Resultados Del Estudio De Hacinamiento Para El Sector Estratégico

Concluyendo, se toma en cuenta el resultado del análisis del hacinamiento cuantitativo, donde a pesar de presentar una mejoría el último año, y plantear una tendencia general en los medidores estadísticos de tendencia positiva, se exhibe un patrón de erosión en la rentabilidad de varios competidores. Por lo que se determina que hay un hacinamiento cualitativo parcial.

Por otro lado, en términos del hacinamiento cuantitativo, las pruebas de variables determinaron un grado de confluencia elevado y como resultado una evidente convergencia estratégica, síntoma de la patología estudiada, donde los espacios que no presentaron imitación apenas representan un 4,76% de los espacios estudiados, en contra posición al 76,19% que representaron los espacios con imitación total.

En términos individuales, Rushbet se posiciona como la empresa más diferenciada y Wplay como la que más imitación presenta. Esto resaltando que, entre todas, los resultados no llegan estar muy distanciados los unos de los otros entre los competidores del sector, presentado una calificación total de 10,25 para la de menos grado de imitación y de 11 para la de mayor grado de imitación.

En conclusión, se determina con los resultados de las pruebas mencionados que el sector de casas de apuestas en Colombia tiene la patología de hacinamiento presente.

6. Levantamiento de Panorama Competitivo

El levantamiento de panorama competitivo es la herramienta que se utiliza dentro del análisis de sectores estratégicos, para determinar dentro del contexto de la industria donde hay oportunidades de diferenciación para las empresas en espacios desatendidos de la demanda o en espacios parcialmente atendidos. Se desarrolla un diagrama llamado Matriz T, sobre se despliegan 3 ejes principales. El primero el eje de las variedades donde se especifica los diferentes recursos que tiene la industria para satisfacer las necesidades de los clientes, en segundo lugar encontramos las necesidades, que se entiende como los principales motivos por los cuales los usuarios se acercan a dicha industria y la consumen; y finalmente encontramos el eje de los canales, que básicamente expone los diferentes medios sobre los cuales las empresas del sector despliegan sus variedades para pretender satisfacer las necesidades de la demanda. Las oportunidades mencionadas previamente se reconocen como manchas blancas dentro de la matriz, espacios donde no se posicionan ninguna o pocas empresas con oportunidad de explotación.

A continuación, se va a presentar la matriz T del sector estratégico estudiado en este trabajo:

Financieros	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Mancha Blanca				Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Mancha Blanca			
	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere
	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba
Emocionales	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo
	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay
	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere
Por premios	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba
	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo
	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay
Sociales	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere
	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba
	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo
Aspiracionales	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay
	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere
	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba
Tradicionales	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo
	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay
	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere
Vicio	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba
	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo
	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay
Conveniencia	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere
	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba
	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo
Ambición	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay
	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere
	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba
Variedades	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo
	A	B	C	D	E	F	G	H												
	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay
Página web PC	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere
	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba
	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo
Punto físico	Betplay	Codere	Betplay	Codere	Betplay	Codere	Betplay	Codere	Betplay	Codere	Betplay	Codere	Betplay	Codere	Betplay	Codere	Betplay	Codere	Betplay	Codere
	Mancha Blanca																			
	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay	Betplay	Wplay
Aplicación Móvil	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere	Rushbet	Codere
	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba	Yajuego	Zamba
	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo	Rivalo

Figura 7 Matriz T para levantamiento de panorama competitivo

Fuente: Elaboración propia con base a una encuesta realizada jugadores de casas de apuestas.

Después de haber completado y revisado el levantamiento de panorama competitivo, encontramos varios aspectos a destacar, dentro de lo que vemos las variedades relacionadas a apuestas deportivas, como amplios satisfactores de las necesidades de los usuarios, junto con una fuerte presencia en canales digitales, y una evidencia de la importancia de la capacidad de distribuir el servicio a partir de las versiones móviles de sus plataformas, puesto que es con estos dispositivos que se genera la mayor cantidad de interacción cotidiana en las generaciones más recientes.

También podemos concluir que hay una mancha blanca muy clara en el sector de canales de distribución, debido a que, por la naturaleza del sector, se prioriza la presencia digital por sobre la presencia en puntos físicos. Las casas de apuestas suelen optar por una presencia

predominantemente en línea en lugar de contar con puntos físicos debido a varias razones clave. En primer lugar, el entorno en línea les permite llegar a una audiencia mucho más amplia, ya que pueden llegar a clientes en todo el país e incluso a nivel internacional, sin tener que invertir en la apertura y mantenimiento de numerosos locales físicos. Además, la operación en línea les ofrece una mayor flexibilidad, ya que pueden adaptar rápidamente sus ofertas, cuotas y juegos en respuesta a las tendencias y demandas cambiantes. Además, la gestión de una plataforma en línea a menudo conlleva menores costos operativos y una mayor eficiencia en comparación con la operación de locales físicos. Por último, la presencia en línea permite a las casas de apuestas aprovechar la comodidad y la accesibilidad que buscan los apostadores modernos, que pueden realizar sus apuestas desde la comodidad de sus hogares o dispositivos móviles. A pesar de esto hay compañías que aceptan el reto de abarcar este canal, dada la comprensión de que existe un mercado de apostadores, principalmente de edades más altas, que le cuesta acceder a través de canales digitales a la oferta del servicio, sin mencionar los que a pesar de poderlo realizar de manera virtual encuentran un gusto particular en el ritual de ir al punto físico y tener la interacción humana de dicho proceso. Abarcar este mercado puede ser suficientemente atractivo para la consideración de estos canales, pero esta decisión va a estar siempre sujeta a los direccionamientos estratégicos de la empresa.

Un detalle que puede que no sea muy visual dentro de la matriz, pero resulta en un posible espacio de mercado no explorado latente, es que algunas casas de apuestas están desaprovechando un mercado potencialmente lucrativo al no ofrecer opciones de apuestas relacionadas a los esports. Los deportes electrónicos han experimentado un auge significativo en popularidad en los últimos años, especialmente entre las generaciones más jóvenes. Los fanáticos de los esports son apasionados y están dispuestos a invertir tiempo y dinero en seguir sus juegos

y equipos favoritos. Sin embargo, la falta de opciones de apuestas específicas para este mercado en algunas casas de apuestas impide que capitalicen completamente esta tendencia.

Por otro lado, en términos de las variedades, se encuentra que las variedades menos cubiertas son el Bingo y las máquinas tragamonedas, seguidas de la ruleta y los juegos de cartas. También vemos que los enfoques tradicionales, de conveniencia y aspiracionales son las necesidades que no se están abarcando con las variedades previamente mencionadas. A pesar de que los apostadores buscan ganancias financieras, buena parte de ellos entienden que los juegos de casino tienen una ventaja incorporada para la casa. Por lo tanto, la motivación financiera suele estar relacionada con la posibilidad de ganar dinero extra, en lugar de convertir el juego en una fuente de ingresos a largo plazo. Esto en el caso de los juegos tradicionales, pero como se expresó en etapas tempranas de este trabajo, los usuarios también han encontrado métodos estadísticos y de probabilidad sobre los cuales se tiene una mayor noción aspiracional en las apuestas deportivas que en los juegos de casino clásicos. Asimismo, se han generado comunidades digitales completas, principalmente en redes sociales y foros, alrededor de las experiencias de los apostadores, en busca de conocimiento y experticia para tener cada vez mejores resultados, esto explica el componente social que vemos reflejado como uno de los que más estaba cubierto en la percepción de los usuarios por el sector.

Hablando del fenómeno en las variedades, de las apuestas deportivas en contraste del casino online, se puede entender de nuevo remitiéndose a la naturaleza del sector, al entrar a cualquiera de las plataformas de las empresas estudiadas se da un enfoque primario a las diferentes posibilidades de apuestas deportivas, y de manera secundaria las opciones de apuestas relacionadas fundamentalmente con casinos tradicionales; esto lleva a una desatención de esas variedades específicas y una oportunidad para diversificar su oferta para incluir un enfoque más

amplio en los clientes que buscan un casino en línea además de las apuestas deportivas. Esto podría mejorar la retención de clientes y el tiempo que pasan en la plataforma, al entregar una experiencia de juego integrada y bien promocionada. Adoptar un enfoque más equilibrado, estratégico y de mercadeo, alrededor de esto pueden incentivar a los jugadores a explorar ambas opciones, maximizar su participación en el sitio e integrar nuevos usuarios.

7. Análisis Estructural de las Fuerzas del Mercado

El análisis estructural de fuerzas de mercado es un estudio que busca determinar la posición de los diferentes grupos de interés en relación con una industria, y su grado de

influencia, poder de negociación y relevancia. A continuación, se estará presentando un conjunto de factores claves para determinar dicha posición, y sus correspondientes explicaciones.

7.1 Nivel de rivalidad entre competidores existentes

7.1.1 Nivel de concentración

El nivel de concentración es bastante alto en el sector debido a que uno de los competidores es quien posee la mayor parte de la cuota de mercado. Se estima que el 51,43% de la cuota le pertenece a Betplay, seguido de un 14,55% para Wplay, y 11,69% para Codere. (Montes, 2019) (Gil, 2022)

7.1.2 Nivel de costos fijos

El nivel de costos fijos de mantenimiento de las plataformas se puede entender como medios; pero debido a la naturaleza probabilística de la industria, y a los costos de operación enfocados a los premios de los usuarios, donde se retorna a los usuarios hasta un 93% de lo que la casa recibe como apuestas, se suben de manera dramática, hasta el nivel de Alto. (Gonzalez, 2021)

7.1.3 Velocidad de crecimiento del sector

El sector ha crecido en gran manera debido a la novedad de la industria en el país y la fuerte inversión que han hecho los conglomerados. Se estima que paso de tener alrededor de 264.000 usuarios en 2017 a tener 6.000.615 en 2022. (Amaya, 2019)

7.1.4 Costos de Cambio

Dado que los costos en gran medida se asocian al desarrollo de la operación con el pago a los usuarios, los costos de mantenimiento, posicionamiento de marca y publicidad de la

plataforma. El costo más grande que se paga es la pérdida de la marca que tuvo inversiones para ser consolidada y constituida dentro de un mercado que demanda de niveles de credibilidad considerables. Es por esto por lo que se califica como medio alto.

7.1.5 Grado de hacinamiento

De acuerdo con el estudio de hacinamiento se entiende el sector presenta un nivel alto.

7.1.6 Incrementos en la capacidad

En el sector de las casas de apuestas, los incrementos de capacidad se basan principalmente en la posibilidad de las plataformas de tener servidores aptos para el tráfico de usuarios que se puede provocar en algún evento determinado, así mismo de su liquidez para manejar los montos y las transacciones que se soliciten por los usuarios. Para esto normalmente el apalancamiento en entidades financieras es una opción viable, se limita principalmente por la facultad de las empresas en hacer la captación de usuarios, por lo que se entiende que el sector tiene una buena capacidad de incremento de capacidad. (Amaya, 2019)

7.1.7 Presencia Extranjera

En esta rúbrica, se calificó como medio baja la participación extranjera debido a que solo dos de las ocho empresas estudiadas para este proyecto, son de origen extranjero.

7.1.8 Nivel de Barreras de Salida

7.1.8.1 Activos especializados: Analizando los activos de las casas de apuestas suelen ser principalmente financieros, intangibles y digitales. El activo sobre el que más dinero se destina es la marca en si misma, puesto que el posicionamiento de marca es fundamental dentro de esta

industria. Entonces, relacionando esto con los activos digitales como las licencias de juegos y demás se concluye un nivel de activos especializados medio alto.

7.1.8.2 Costos Fijos de salida: Siguiendo la línea de la rúbrica anterior, perder la inversión y el esfuerzo que se desarrolló para el posicionamiento de una marca es uno de los costos principales de la salida de la industria, adicional a esto, también relacionado con los activos especializados, las correspondientes licencias de los cientos de juegos que se pagan para el casino online de la plataforma también se perderían a la hora de la salida. Por esto se platea una calificación media alta.

7.1.8.3 Interrelaciones estratégicas: Para el sector de casas de apuestas se vio que, a pesar de que las plataformas suelen hacer parte de un grupo conglomerado que posee otras empresas, no tienen una interrelación tan directa con otras unidades de negocio. Hay casos puntuales como el de Betplay y su participación en la liga de fútbol profesional colombiano o Codere con sus casinos físicos, en los cuales se pudiera ver una afectación; pero debido a que son casos puntuales y no es la norma en el sector, se calificó este parámetro como bajo.

7.1.8.4 Barreras emocionales: En este sector en particular, calificamos como inexistentes las barreras emocionales de salida puesto que son unidades de negocio que tienen como único fin generar rentabilidad para sus correspondientes organizaciones. No hay un mayor compromiso social, ni un vínculo de sus dirigentes por las mismas.

7.1.8.5 Restricciones sociales y gubernamentales: El único motivo por el que el gobierno podría interferir en la salida de un competidor del sector, es por interés de los aportes que hacen las empresas de esta industria en rendimientos fiscales para el sector de salud (alrededor de 3 billones en 2022), pero al entender que esta dinámica se genera en compensación

a la promoción de actividades potencialmente adictivas, como lo son las apuestas. El caso, de Masgol.co siendo la primera casa de apuestas licenciada en Colombia que entra en liquidación, después de unos años de operación donde no hubo mayor restricción gubernamental ni social para su salida. Por esto se calificó esta rúbrica como baja también. (Amaya, 2019)

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Nivel de concentración		x					
2 Nivel de costos fijos		x					
3 Velocidad de crecimiento del sector		x					
4 Costos de Cambio			x				
5 Grado de hacinamiento		x					
6 Incrementos en la capacidad			x				
7 Presencia Extranjera					x		
8 Nivel de Barreras de Salida	Detalle				x		
a. Activos Especializados			x				
b. Costos Fijos de Salida			x				
c. Inter-relaciones Estratégicas						x	
d. Barreras Emocionales							x
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales						x	
9							
10							

Figura 8 Formato de calificación de nivel de rivalidad entre competidores existentes

Fuente: Elaboración propia

7.2 Poder de negociación de compradores

El poder de negociación de los compradores viene calificado junto con una encuesta que se realizó para este trabajo a los mismos usuarios de las plataformas.

7.2.1 Grado de concentración

A pesar de que, hasta la fecha, se contemplan alrededor de 18 competidores en el sector de casinos y apuestas, la mayoría de los usuarios se concentran en unos pocos competidores del asector, como los son Betplay, Rushbet y Wplay. Así mismo como vimos en ítems previos donde se ejemplificaba el alto grado de concentración de la demanda.

7.2.2 Importancia del proveedor para el comprador

Dado a que la industria se entiende con un enfoque de entretenimiento, no se detecta un grado de importancia o de necesidad significativo para los clientes, y en la encuesta se evidencio que las respuestas que más destacaban se marcaban eran las que referían menos niveles de importancia, por esto se calificó esta fuerza como baja.

7.2.3 Grado de hacinamiento

A pesar de que haya muchos usuarios concentrados en pocos competidores del sector, no se percibe un grado de hacinamiento alto en los consumidores, puesto que para cada usuario su experiencia individual de uno no es afectada por la cantidad de otros usuarios que estén en la plataforma al mismo tiempo. Las empresas del sector se han asegurado de contar con servidores suficientes para el correspondiente tráfico, debido a este fenómeno, se calificó esta fuerza con un grado bajo.

7.2.4 Costos de cambio

Los usuarios tienen una gran facilidad e incluso incentivos para acceder a una nueva plataforma, en caso de querer cambiar la que usan habitualmente. Esto también se evidenció en la percepción de los propios consumidores reflejada en la encuesta. Dada esta facilidad se calificó este parámetro con un bajo nivel de costo de cambio.

7.2.5 Facilidad De Integración Hacia Atrás

La realidad es que los usuarios de las casas de apuestas no buscan desarrollar un modelo de negocio que involucre ningún tipo de integración, adicional a eso, como evidencio la encuesta, lo consideran en su mayoría como una tarea muy compleja de desarrollar, por lo que se calificó este aspecto como inexistente para el sector.

7.2.6 Información del comprador sobre el proveedor

Los usuarios del sector tienen la facilidad de poder acceder a todas las ofertas de los competidores con solo una computadora, hacer comparaciones entre los mismos, revisar sus políticas y dinámicas, sin mayor dificultad; esto sin mencionar los estados financieros. Pero a pesar de ello la percepción general es no saber mucho de dichos proveedores de servicios, esto se puede deber a una apatía por profundizar en el modelo de negocio por parte de los consumidores, y por esto se da una calificación media baja.

7.2.7 Los compradores devengan bajos márgenes

En el caso de los juegos de azar basado en apuestas, los usuarios siempre cuentan con una desventaja inicial por cómo están diseñados tanto los juegos como las cuotas. En términos probabilísticos, conforme más se exponga al juego un usuario más posibilidades tiene de que su actividad no sea rentable, puesto que esta pequeña ventaja que se plantea para la casa se hace significativa al iterar la acción. Es por esto, por lo que se calificó como alto este parámetro.

(Rendón, 2022)

7.2.8 Grado de importancia del insumo

Remitiéndonos al punto de Importancia del proveedor para el comprador, extrapolando las mismas premisas se entiende que el grado de importancia, y siguiendo el resultado correspondiente en la encuesta mencionada por lo que también se califica con un grado bajo.

PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES

	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración	✘					
2 Importancia del proveedor para el comprador					✘	
3 Grado de hacinamiento					✘	
4 Costos de cambio					✘	
5 Facilidad de Integración hacia atrás						✘
6 Información del comprador sobre el proveedor				✘		
7 Los compradores devengan bajos márgenes	✘					
8 Grado de Importancia del Insumo					✘	

Figura 9 Formato de calificación de poder de negociación de compradores

Fuente: Elaboración propia

7.3 Riesgo de ingreso

7.3.1 Barreras de entrada

7.3.1.1 Niveles de economías de escala: En el caso del sector de casas de apuestas, a pesar de no se presentan economías de escala como tal, si se presentan fenómenos similares. Partiendo del hecho de que el porcentaje que queda de ingreso por las apuestas es relativamente bajo, alrededor de un 7%, es una industria donde efectivamente se maneja un enfoque de volumen para las ganancias. Por lo que se plantea un nivel bajo de riesgo de entrada debido a este alto enfoque en volumen plantea un esfuerzo particular en adquisición de mercado.

(Gonzalez, 2021)

7.3.1.2 Operaciones compartidas: En las casas de apuestas no se manejan muchas operaciones compartidas fuera de que, la misma plataforma ofrece juegos de casino online, fuera

de esto no se presentan otros espacios de operación compartida. En ese sentido se suelen manejar procesos específicos para el desarrollo de la actividad productiva, y las empresas no pueden extrapolar operaciones de otros modelos de negocio, por esto por lo que se calificó como una barrera de entrada alta y que genera un riesgo de entrada bajo.

7.3.1.3 Acceso privilegiado a materias primas: Para esta industria, la única materia prima son los proveedores de cuotas, y de juegos de casino online, en caso de que la propia plataforma no tenga el software estadístico para esto. En ese sentido, cualquier empresa podría contratar los servicios de uno de estos proveedores de cuotas, no hay un acceso privilegiado, y la única barrera sería económica. Es por esto por lo que se calificó como un riesgo de ingreso medio alto.

7.3.1.4 Procesos productivos especiales: Los procesos productivos no son muy diferentes a los de cualquier otra plataforma digital que brinde un servicio de entretenimiento, requiere del mantenimiento de la plataforma y sobre todo de la exitosa integración con medios de pago y los softwares estadísticos. Por lo que también se planteó con una calificación media alta en términos de riesgo de ingreso.

7.3.1.5 Curva de aprendizaje: La curva de aprendizaje para el sector es media debido a que, para ingresar al sector hay que tener conocimientos legales bastante bien fundamentados, al igual que conocimientos de mercadeo para posicionar la marca, en un contexto con competidores bien establecidos, y que el proyecto no fracase, pero no es información demasiado difícil de obtener, especialmente cuando se tiene profesionales de gestión de empresas. Por lo que se proporcionó una calificación equilibrada.

7.3.1.6 Curva de experiencia: La curva de experiencia puede ser un poco más alta que la de aprendizaje debido a que, no solo se enfoca en factores de ingreso al sector, sino que empieza a tomar relevancia los temas relacionados al comportamiento del apostador, y su interacción con la plataforma; es allí donde se va a sentir la diferencia entre las empresas y la manera en la que compiten. Por lo que marca un riesgo de ingreso medio bajo.

7.3.1.7 Costos compartidos: Los costos compartidos que se podrían percibir en el sector son, principalmente los de promoción y captación de usuarios, para los que se comparten desde la casa de apuestas hacia el casino online o en casos como el de Codere casinos físicos. Dado este contexto, los aspirantes a nuevos competidores no tendrán muchas opciones de compartir costos con otras unidades de negocio que posean y se plantea una barrera de entrada media alta. Es por esto por lo que se calificó con un grado medio bajo de ingreso.

7.3.1.8 Tecnología: La tecnología es un pilar fundamental del ingreso al sector. El desarrollo de la plataforma para que su funcionamiento y su experiencia de usuario estén al nivel es crítico a la hora de plantearse un proyecto empresarial en esta industria. Así mismo como se mencionó en la curva de aprendizaje la tecnología para integrar proveedores de servicios digitales y financieros para que brinden confianza en el usuario tiene que estar a la altura; es por esto por lo que se le dio una calificación alta como barrera de entrada y baja para el riesgo de ingreso.

“...existen requisitos de carácter técnico a resaltar, establecidos por Coljuegos para la operación de juegos online (Coljuegos, 2016b): Ensamblaje inicial del Sistema Técnico de Juego, esto es el conjunto de sistemas, hardware, software, bases de datos, e infraestructura informática utilizada por el Operador para el desarrollo, la organización y explotación de los juegos operados por internet.

Certificación del cumplimiento de los requerimientos técnicos expedido por el ente certificador autorizado por Coljuegos.”

(Grandas & Romero, 2019)

7.3.1.9 Costos de cambio: Dado que los costos, en gran medida, se asocian al desarrollo de la operación con el pago a los usuarios, los costos de mantenimiento y posicionamiento, y siguiendo la línea conductual de activos especializados y demás ítems mencionados previamente se otorga una calificación media baja en lo que podría representar como riesgo de ingreso.

7.3.1.10 Tiempo de respuesta: Al ser una industria principalmente digital, la reacción de estas a los cambios en el entorno se puede generar de maneras bastante ágiles, y los competidores están alerta, dado que los sistemas de reportes para plataformas tan sofisticadas permiten tiempos de respuestas rápidos dentro del sector. Entendiendo este panorama que tendrían que afrontar los nuevos competidores, se califica bajo esta rúbrica.

7.3.1.11 Posición de marca: El posicionamiento de marca para el ejemplo de Colombia, se podría clasificar como uno de los factores más importantes en el sector de casas de apuestas, siendo este de los factores realmente determinantes para el éxito de un nuevo competidor del sector en el mercado colombiano. El ejemplo de Betplay, comprando el espacio para poner su nombre en la liga de fútbol profesional colombiano, es uno de los motivos por los cuales es la empresa que más usuarios capta. Dada la poca diferenciación que vemos en el servicio, la posición de marca se califica como alta en términos de barrera de entrada y bajo en riesgo de entrada.

7.3.1.12 Posición de diseño: El diseño es otro factor, que a pesar de ser menos relevante que el posicionamiento de marca, sigue siendo crucial para la retención y rentabilidad a largo

plazo de una empresa en el sector. Si las plataformas se encuentran mal diseñadas y esto perjudica la experiencia de usuario, dada la facilidad de cambio, el apostador no dudaría mucho genera un riesgo bajo de amenaza de nuevos participantes que deseen ingresar a competir en este apartado.

7.3.1.13 Posición de servicio: Establecer una operación logística e inversión que contempla el desarrollo de un servicio al cliente para competir en un sector de esta índole es considerable, estableciendo los parámetros del sector previamente en este proyecto mismo, y puede ser un factor crítico para la entrada a la industria. Por lo que se genera una calificación medio baja.

7.3.1.14 Posición de precio: El precio tiene una calificación de barrera baja, debido a que no es un factor determinante para la industria, en la medida de que cada apostador lo determina, según sus capacidades. Las plataformas del sector ofrecen la posibilidad de apostar desde montos muy pequeños, como fue expuesto en el análisis de hacinamiento cualitativo de este mismo trabajo. Esto genera un riesgo de ingreso alto.

7.3.1.15 Patentes: En la industria no se suelen contemplar patentes, debido a que no hay procesos de producción ni productos como tal que requieran departamentos especializados de investigación y desarrollo que conlleven a patentes, sin embargo, para la prestación del servicio si es usual la adquisición de licencias relacionadas a los juegos para el casino online, desde software de máquinas tragamonedas hasta los relacionados con juegos de cartas y ruleta. La adquisición de estas licencias es importante y normalmente se adquieren en cantidades considerables, pero no es una barrera muy alta debido a que los proveedores de dicho son asequibles. Es por esto por lo que se plantea como un riesgo de entrada medio alto.

7.3.1.16 Niveles de inversión: Para iniciar en el sector debes asegurar un nivel de liquidez importante dada la naturaleza de la actividad productiva, adicional a esto se plantea un costo de posicionamiento de marca inicial bastante cuantioso, en la normativa gubernamental para la explotación del monopolio rentístico se establecen pautas (que serán detallados más adelante) sobre estos ítems mencionados que determinan un nivel de inversión alto, generando un riesgo de ingreso bajo. (Grandas & Romero, 2019)

7.3.1.17 Acceso a canales: El acceso a canales se entiende como la barrera que limita a las empresas nuevas de poder entregar su servicio por los mismos métodos que los competidores existentes, para lo que se da una calificación de barrera baja, dado que el principal canal de distribución principal es la web, en este sentido no se puede generar un control de los competidores para apalancar alguna ventaja en el uso de esta, planteando un riesgo de ingreso de nuevos competidores alto en este apartado.

7.3.2 Políticas gubernamentales

7.3.2.1 Niveles de aranceles: Dado que no hay procesos aduaneros involucrados en el desarrollo de la cadena de suministro de las empresas del sector, se califica los niveles de aranceles inexistentes.

7.3.2.2 Niveles de subsidio: Para este sector en particular, no se contemplan subsidios por parte del gobierno debido, principalmente a que es rentable por sí mismo y además no tiene un interés social particular, por eso se califica como inexistente.

7.3.2.3 Regulaciones y marco legal: El proceso para abrir una empresa dentro del sector en el marco legal colombiano, está claramente detallado en la página de fecoljuegos, y adicional hay que cumplir con ciertos requisitos financieros y técnicos para poder conseguir el derecho de

explotación. En esta medida, calificamos esta barrera con un nivel alta.(Grandas & Romero, 2019)

7.3.2.4 Grados de impuestos: El grado de impuestos, y el interés del gobierno en que las posibles afectaciones en la salud de los colombianos se vean compensada se refleja en la tasa de alrededor del 20% que pagan las empresas que desarrollan este tipo de actividad productiva alrededor de los juegos de azar; llevando la calificación hasta un nivel alto.

7.3.3 Respuesta de rivales

7.3.3.1 Nivel de liquidez: A continuación, se describirá los parámetros exigidos por Coljuegos en términos de liquidez para operar una casa de apuestas en Colombia:

“Los interesados deben constituir un aval bancario que respalde el pago de los premios por un valor de \$615.000.000. En el primer año de operación debe realizar una actualización semestral de este valor. El aval, será el mayor valor resultante del cálculo del 8,1% de los ingresos netos acumulados de los seis meses acumulados de operación y el valor base descrito inicialmente.

Posterior al primer año de operación, el aval se actualizará anualmente y será el mayor valor resultante del cálculo del 4,1% de los ingresos netos acumulados del año de operación y el valor base descrito inicialmente.”

(Grandas & Romero, 2019)

7.3.3.2 Capacidad de endeudamiento: Por el lado del endeudamiento se encuentra el siguiente lineamiento: “Nivel de endeudamiento igual o inferior al 70% de sus activos totales.”

Por lo que se considera una calificación alta para el mismo. (Grandas & Romero, 2019)

	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
Barreras de Entrada						
1 Niveles de economías de escala	x					
2 Operaciones Compartidas	x					
3 Acceso privilegiado materias primas				x		
4 Procesos productivos especiales				x		
5 Curva de aprendizaje			x			
6 Curva de experiencia		x				
7 Costos Compartidos		x				
8 Tecnología	x					
9 Costos de Cambio		x				
10 Tiempos de Respuesta	x					
11 Posición de Marca	x					
12 Posición de Diseño	x					
13 Posición de Servicio		x				
14 Posición de Precio					x	
15 Patentes				x		
16 Niveles de Inversión	x					
17 Acceso a Canales					x	

Figura 10 Formato de calificación de barreras de entrada

Fuente: Elaboración propia

RIESGO DE INGRESO						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
Barreras de Entrada Ocultar detalle						
1 Niveles de economías de escala					×	
2 Operaciones Compartidas Mostrar					×	
3 Acceso privilegiado materias primas		×				
4 Procesos productivos especiales		×				
5 Curva de aprendizaje			×			
6 Curva de experiencia				×		
7 Costos Compartidos				×		
8 Tecnología					×	
9 Costos de Cambio				×		
10 Tiempos de Respuesta					×	
11 Posición de Marca					×	
12 Posición de Diseño					×	
13 Posición de Servicio				×		
14 Posición de Precio	×					
15 Patentes		×				
16 Niveles de Inversión					×	
17 Acceso a Canales	×					
Políticas Gubernamentales						
18 Niveles de Aranceles						×
19 Niveles de Subsidio						×
20 Regulaciones y marco legal	×					
21 Grados de Impuestos	×					
Respuesta de Rivales						
22 Nivel de liquidez	×					
23 Capacidad de endeudamiento	×					

Figura 11 Formato de calificación de nivel de rivalidad entre competidores existentes

Fuente: Elaboración propia

7.4 Poder de negociación de proveedores

7.4.1 Grado de concentración

En la investigación en cada plataforma, sobre los proveedores de las casas de apuestas para este estudio se encontró que, de las empresas analizadas, 3 manejan su propia información estadística con su propio software, las restantes se reparten 3 proveedores internacionales para su oferta de cuotas de apuestas. Por lo que se llega a la conclusión que en realidad hay un grado de concentración de proveedores bajo.

7.4.2 Presión de sustitutos

La presión de sustitutos para este caso específico es baja también, debido a que la información estadística suministrada para la operación particular de este tipo de modelo de negocio es un activo muy específico que no puede ser reemplazado con otro, solo podría ser reemplazado con el mismo tipo de insumo, pero de otra empresa.

7.4.3 Nivel de ventaja

Los proveedores presentan un nivel de ventaja medio alto puesto que son ellos quienes determinan los números sobre los cuales una casa de apuestas determinará su rentabilidad, pero no se califica una ventaja absolutamente alta por la posibilidad de desarrollar estos softwares de manera autónoma como han optado varias empresas del sector.

7.4.5 Nivel de importancia del insumo en el proceso

El insumo en este caso es fundamental para el desarrollo de actividad productiva, sin dicho insumo no se puede desarrollar ningún tipo de operación de casa de apuesta seria, dado que las cuotas tienen que estar bien integradas a la estadística y ser dinámicas para que sean rentables.

7.4.6 Costos de cambio

Cambiar de proveedor, según que contrato se maneje puede representar no solo el costo económico contractual, sino la integración de un nuevo proveedor al modelo de la plataforma digital. Por esto mismo se califica alto.

“Sin embargo los costos de cambio son altos, ya que en la mayoría se establecen contratos por términos mínimos de un año y con cláusulas de salida costosas, que pueden rondar hasta los 200.000 euros.”

(Grandas & Romero, 2019)

7.4.7 Amenaza de integración hacia adelante

Lo cierto es que hay un grado sobre el cual los proveedores de software podrían desarrollar su propia casa de apuestas, pero al mismo tiempo es la incursión en una industria completamente diferente y afrontar un reto de posicionamiento completamente nuevo, dado que la industria de juegos de azar y la de software como servicio B2B. Entendiendo las premisas anteriores se planteó la amenaza de integración hacia adelante en un punto de medio alto.

7.4.8 Información del proveedor sobre el comprador

En términos de la oferta del servicio neto, se podría decir que los proveedores cuentan con una amplia cantidad de información, pero a su vez hay que tomar en cuenta toda la información referente a las estrategias de mercadeo y posicionamiento de diseño, marca, estructuras de costos, logística y relaciones comerciales, que tienen una curva de aprendizaje nada despreciable.

7.4.9 Grado de hacinamiento

No presenta un grado de hacinamiento particular los proveedores dada la condición previamente mencionada en el sector, donde varias empresas fungen como su propio proveedor y el resto se reparten varios. En ese sentido hay un grado de hacinamiento bajo dentro de los proveedores.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración					×	
2 Presión de sustitutos					×	
3 Nivel de ventaja		×				
4 Nivel de importancia del insumo en procesos	×					
5 Costos de cambio		×				
6 Amenaza de integración hacia delante	×					
7 Información del proveedor sobre el comprador		×				
8 Grado de hacinamiento					×	

Figura 12 Formato de calificación de poder de negociación de proveedores

Fuente: Elaboración propia

7.5 Bienes sustitutos

En este caso se va a entender como bienes sustitutos las otras actividades lúdicas que se puedan desarrollar en base al sector económico de juegos de azar y apuestas.

7.5.1 Tendencia a mejorar costos

En temas de costos, las casas de apuestas se plantean como los modelos más eficientes, debido a que no requiere o depende de puntos físicos o personal presencial inherente a estos puntos físicos para el desarrollo de la actividad. Es por este motivo presenta una calificación baja en esta tendencia.

7.5.2 Tendencias a mejorar precios

Lo cierto es que los precios en la industria se manejan desde niveles muy bajos, por lo que incluso en los sustitutos no se espera un diferencial en este sentido y llevando la congruencia con lo mencionado en rúbricas previas, se califica como bajo también.

7.5.3 Tendencias a mejorar desempeño

Dado a que es un servicio, el desempeño lo entenderemos como la capacidad de satisfacer la intención de juego del apostador principalmente. Para lo cual, la disponibilidad de las casas de apuestas pone a sus rivales con pocas posibilidades a mejorar, y de igual manera, se califica en bajo.

7.5.4 Tendencias a altos rendimientos

Finalmente, en los rendimientos hay que hacer una ponderación estadística puesto que, a pesar de que, en sustitutos como loterías o chances, los rendimientos en función a la inversión pueden parecer exorbitantes, en realidad no lo son tanto en contraste a las posibilidades de ganar. Por lo que, a largo plazo, se entiende que la probabilidad en los diferentes tipos de juegos se encuentra balanceada con el rendimiento, y no se presenta una mejora sensible con los sustitutos tampoco. (Rendón, 2022)

BIENES SUSTITUTOS						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Tendencias a mejorar costos					×	
2 Tendencias a mejorar precios					×	
3 Tendencias a mejoras en desempeño					×	
4 Tendencias a altos rendimientos	×					

Figura 13 Formato de calificación de bienes sustitutos

Fuente: Elaboración propia

7.6 Resultados Generales del Sector

En términos generales, el sector presenta un conjunto de calificaciones polarizadas, la mayoría de las calificaciones en el sector se posicionan bien en un nivel alto o bajo, casi ninguna en equilibrio. Las fuerzas donde se concentran la mayoría de las calificaciones altas son en nivel

de rivalidad entre competidores existentes y poder de negociación de proveedores. Por otro lado, las fuerzas donde se ubican la mayoría de las calificaciones bajas son, poder de negociación de compradores y en bienes sustitutos.

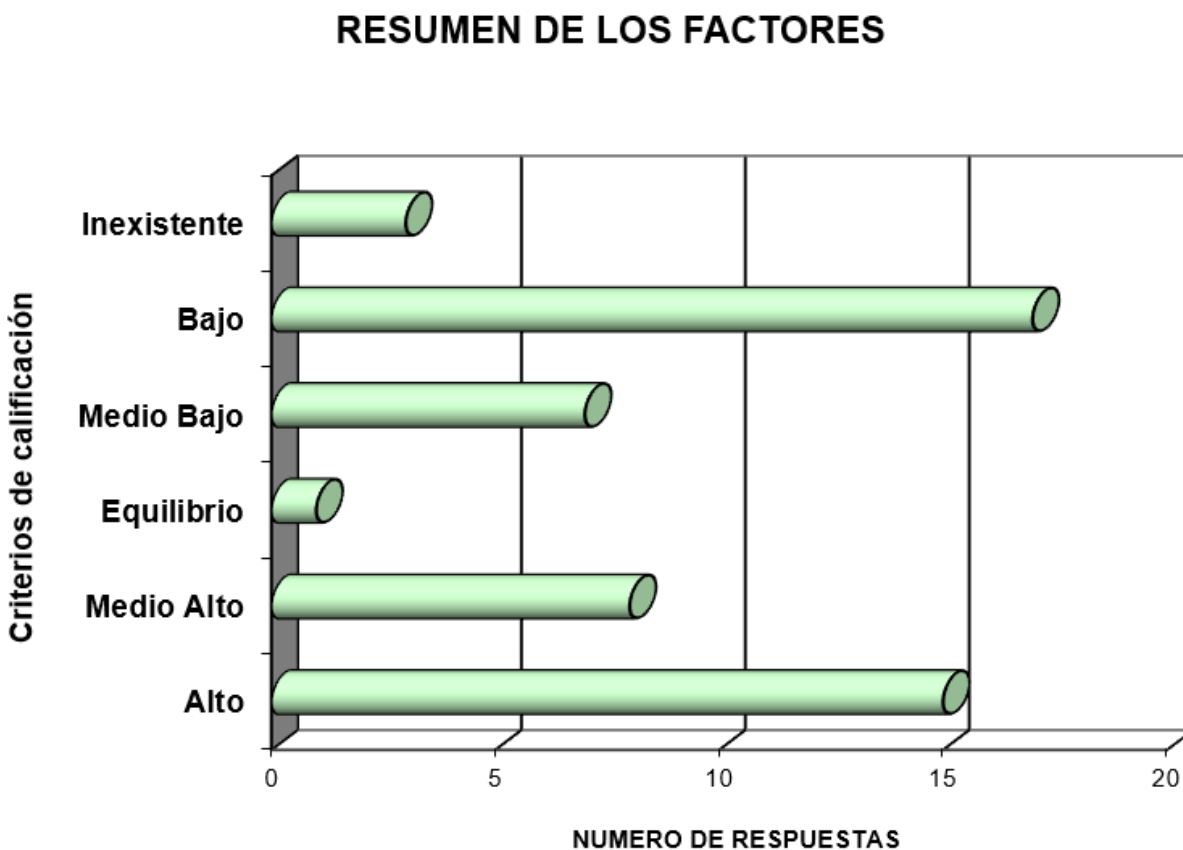


Figura 14 Grafica de resumen de factores

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, lo anterior mencionado se ve reflejado en la siguiente gráfica, poniendo el nivel de rivalidad entre competidores y el poder de negociación entre proveedores como las fuerzas más intensas en el sector.

INTENSIDAD FUERZAS DEL MERCADO

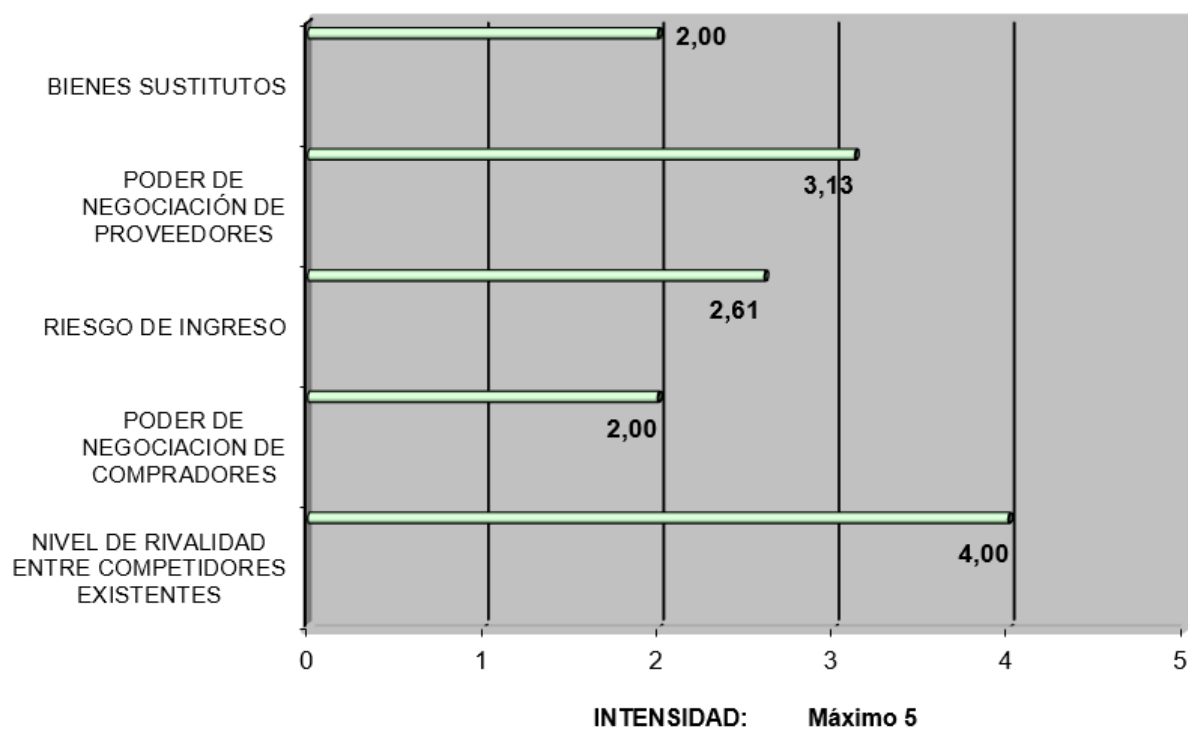


Figura 15 Grafica de intensidad de fuerzas de mercado

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, dadas sus barreras de entrada medias altas y sus barreras de salida medias bajas, el sector se alcanzó a posicionar en la zona de rendimientos elevados y estable, la zona más deseable. Posicionarse en el sector es una tarea retadora, pero una vez dentro, en caso de que el proyecto no prospere, salir no es tan complicado como en otros sectores. Es decir que, especialmente por las barreras, se podría entender como un sector con un buen nivel de atractivo.

ATRACTIVIDAD POR BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA

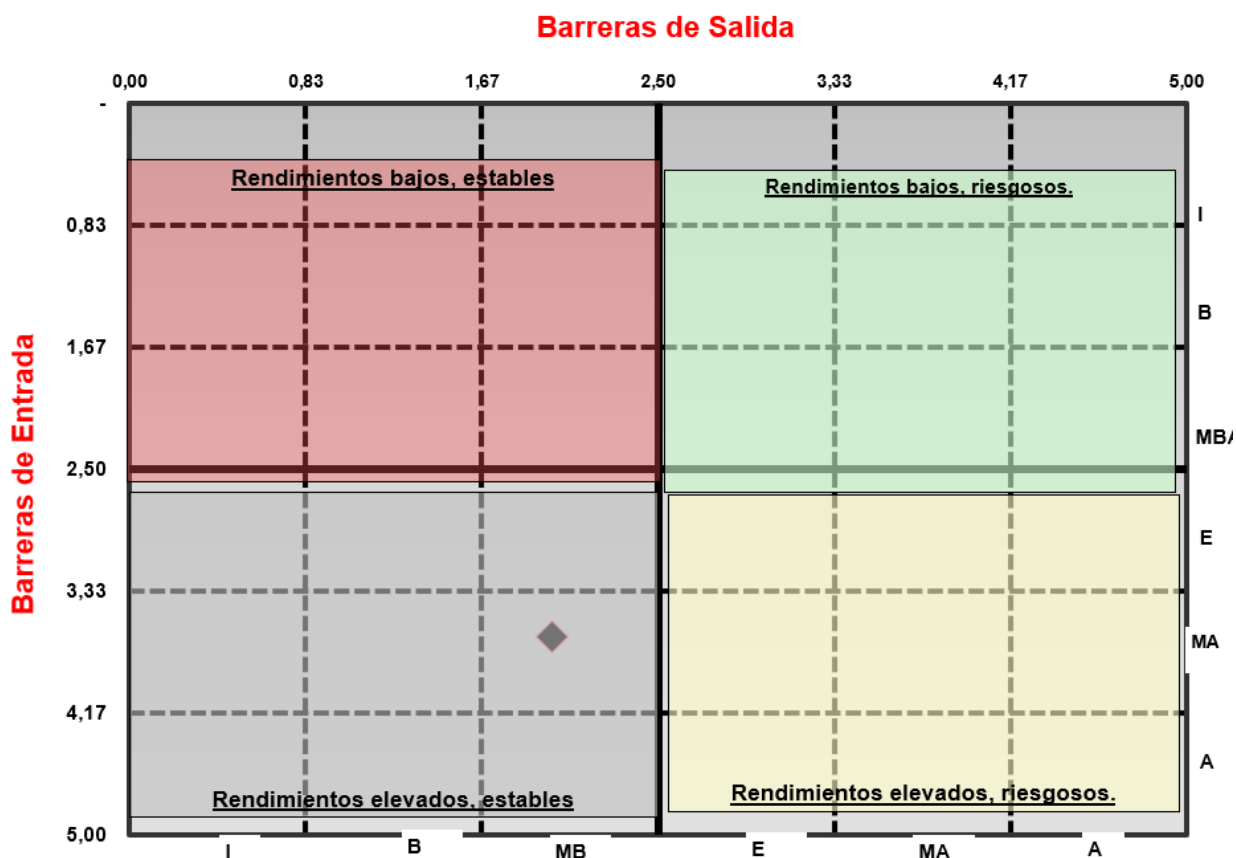


Figura 16 Gráfica de atractividad por barreras

Fuente: Elaboración propia.

8. Estudio de competidores.

8.1 Crecimiento Potencial Sostenible

De las ecuaciones propuestas por Restrepo y Rivera para el cálculo del crecimiento potencial sostenible, se estará utilizando la ecuación propuesta por el Boston Consulting Group de las empresas dentro del sector. Dicha ecuación contempla la relación entre el crecimiento

interno y el crecimiento externo de la empresa para determinar el crecimiento potencial sostenible. (Restrepo & Rivera, 2008)

8.2 Crecimiento Intrínseco

También, llamado endógeno o interno, es el crecimiento que, Bajo la premisa expresada previamente de la ecuación que se utilizará, se contempla que en el crecimiento intrínseco se revisa la relación entre la rentabilidad sobre activos antes de pagar intereses ponderados de la deuda y la tasa de retención de utilidades. A continuación, se presentará una tabla con los resultados del cálculo de este crecimiento interno para las empresas del sector.

Tabla 21 Crecimiento interno del sector

	2022	2.021	2.020	2.019	2.018
Betplay	0,13	0,04	0,16	0,23	0,05
Wplay	0,01	28,68	0,28	0,01	0,03
Rushbet	0,49	0,40	0,50	0,24	1,96
Codere	0,18	10,63	157,43	2087,84	729,84
Yajuego	#¡DIV/0!	-0,86	-0,56	-3,93	0,72
Zamba	0,00	-0,66	-0,35	-0,28	-1,50
Rivalo	0,34	-0,77	-1,16	#¡DIV/0!	-0,64

Fuente: Elaboración propia.

8.3 Crecimiento Extrínseco

También, llamado exógeno o externo, es el crecimiento que, Para el cálculo del crecimiento extrínseco, siguiendo la formula previamente mencionada, se establece una relación entre los indicadores mencionados en el crecimiento intrínseco, pero esta vez tomando en

consideración también la relación entre el pasivo total y el patrimonio de la empresa. A continuación, se presenta una tabla con los resultados generales para el sector en dicho aspecto.

Tabla 22 Crecimiento Externo Del Sector

	2022	2021	2020	2019	2018
Betplay	0,18	0,06	-0,09	-0,09	0,02
Wplay	-0,18	-24,08	-0,08	0,03	0,18
Rushbet	0,38	0,17	0,27	0,10	-20,05
Codere	0,21	-9,57	-156,48	66726,78	573,89
Yajuego	#¡DIV/0!	2,71	0,98	5,26	5,85
Zamba	0,00	-2,77	-0,20	-0,10	2,95
Rivalo	0,44	-1,45	-4,30	#¡DIV/0!	-4,90

Nota. Se utiliza la connotación “#¡DIV/0!” para referir a divisiones matemáticamente imposibles porque se hacían sobre cero, producto de los datos existentes.

Fuente: Elaboración propia.

8.4 Análisis del Crecimiento por Empresa

Habiendo expuesto los tipos de crecimiento y entendiendo que su relación genera el concepto de crecimiento potencial sostenible, se estará presentando un análisis de cada empresa y su correspondiente comportamiento dentro del crecimiento intrínseco (CI), Crecimiento extrínseco (CE), y crecimiento potencial sostenible (CPS).

Para empezar, se desarrollará el análisis del comportamiento en los indicadores de Betplay.

Se obtiene uno de los conjuntos de resultados más homogéneos de las empresas analizadas, donde se destaca su porcentaje de resultados positivos. Donde, de 15 resultados de crecimiento para los diferentes años solo en 2 presenta un resultado negativo, y a pesar de ello es bastante sutil.

Se puede observar como en la mayoría de los años es el crecimiento interno el que más destaca, incluso a pesar de tener resultados negativos en crecimiento extrínseco logra llevar su crecimiento potencial sostenible a positivo todos los años. También se evidencia una tendencia con el pasar de los periodos de ir mejorando su crecimiento exógeno, hasta el punto de llevarlo por encima del endógeno los últimos años. En general se presenta como una empresa de resultados consistentes y saludables.

Tabla 23 Crecimientos Betplay

	2022	2021	2020	2019	2018
CI	0,13	0,04	0,16	0,23	0,05
CE	0,18	0,06	-0,09	-0,09	0,02
CPS	0,30	0,10	0,07	0,14	0,07

Fuente: Elaboración propia.

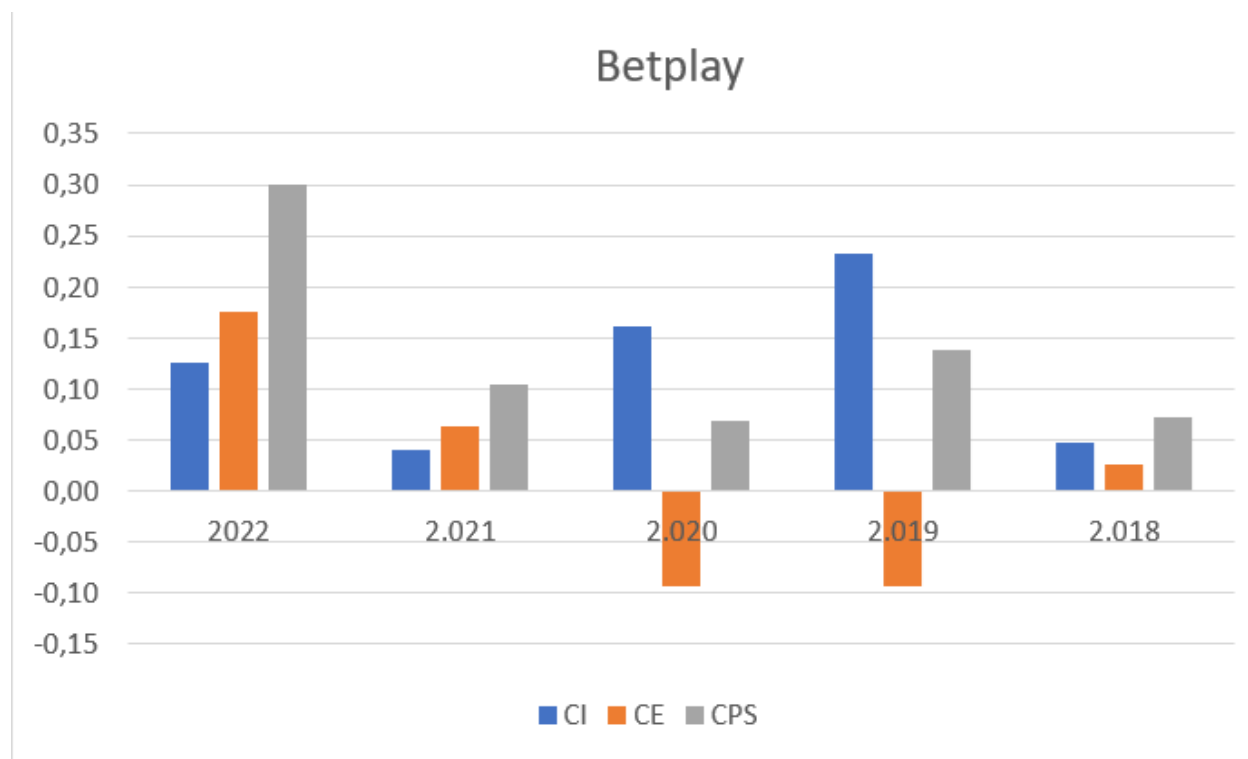


Figura 17 Gráfica de Crecimientos Betplay

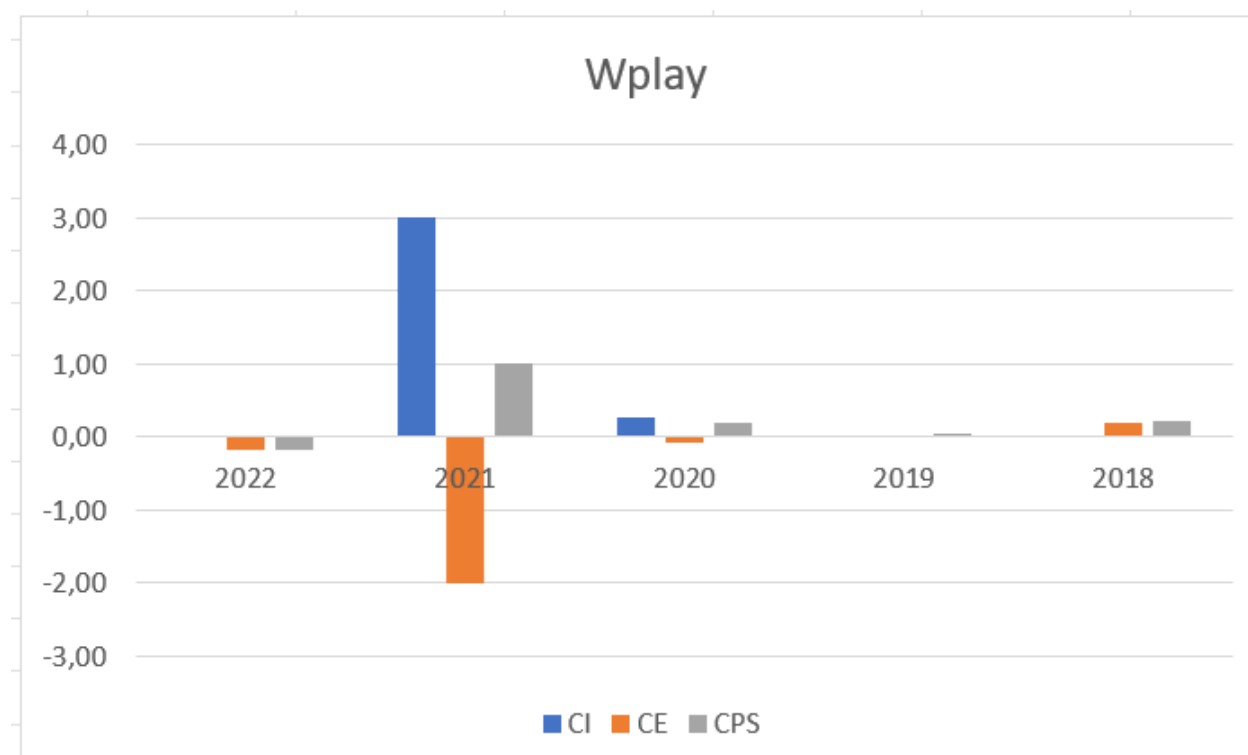
Fuente: Elaboración propia.

Ahora, hablando del caso de Wplay encontramos un comportamiento generalmente regular en resultados no muy alejados del cero para todos los años, en términos generales consistentes presentando un resultado de crecimiento potencial sostenible positivo para cuatro de los cinco años estudiados. Resalta claramente el año 2021, donde todos los crementos presentaron variaciones significativas. Esto se podría entender principalmente porque fue el año donde mayor variación hubo en la utilidad de la empresa (-644,13%), y donde alcanzó su punto máximo de obligaciones financieras, esta situación dio como resultado un aumento del crecimiento intrínseco y una disminución del extrínseco radical; pesando más el aumento que la disminución, y manteniendo el crecimiento potencial sostenible en un numero positivo.

Tabla 24 Crecimientos Wplay

	2022	2021	2020	2019	2018
CI	0,01	28,68	0,28	0,01	0,03
CE	-0,18	-24,08	-0,08	0,03	0,18
CPS	-0,17	4,60	0,20	0,05	0,21

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 18 Gráfica Crecimientos Wplay.**

Nota. Para efectos ilustrativos en el año 2021 se estableció un valor de 3, -2. y 1; Para los valores de Crecimiento intrínseco, Crecimiento extrínseco y Crecimiento potencial sostenible, a pesar de que sus valores reales fueran 28,68, -24,08, y 4,6, respectivamente.

Fuente: Elaboración propia.

Continuando con Rushbet, encontramos un primer año con resultados sensiblemente negativos tanto en crecimiento externo como en crecimiento potencial sostenible, esto va de la mano con el resto de los resultados financieros para esta empresa durante 2018. Fue uno de sus primeros años en la industria y los indicadores ejemplifican el costo de posicionamiento y adaptación que pagaron ese año, desde ese punto en adelante demostraron una tendencia hacia la alza en todos los aspectos, desde sus activos y patrimonio, hasta sus utilidades; esto traduciéndose en los correspondientes resultados de crecimiento de la misma manera.

Tabla 25 Crecimientos Rushbet

	2022	2021	2020	2019	2018
CI	0,49	0,40	0,50	0,24	1,96
CE	0,38	0,17	0,27	0,10	-20,05
CPS	0,88	0,57	0,77	0,34	-18,09

Fuente: Elaboración propia.

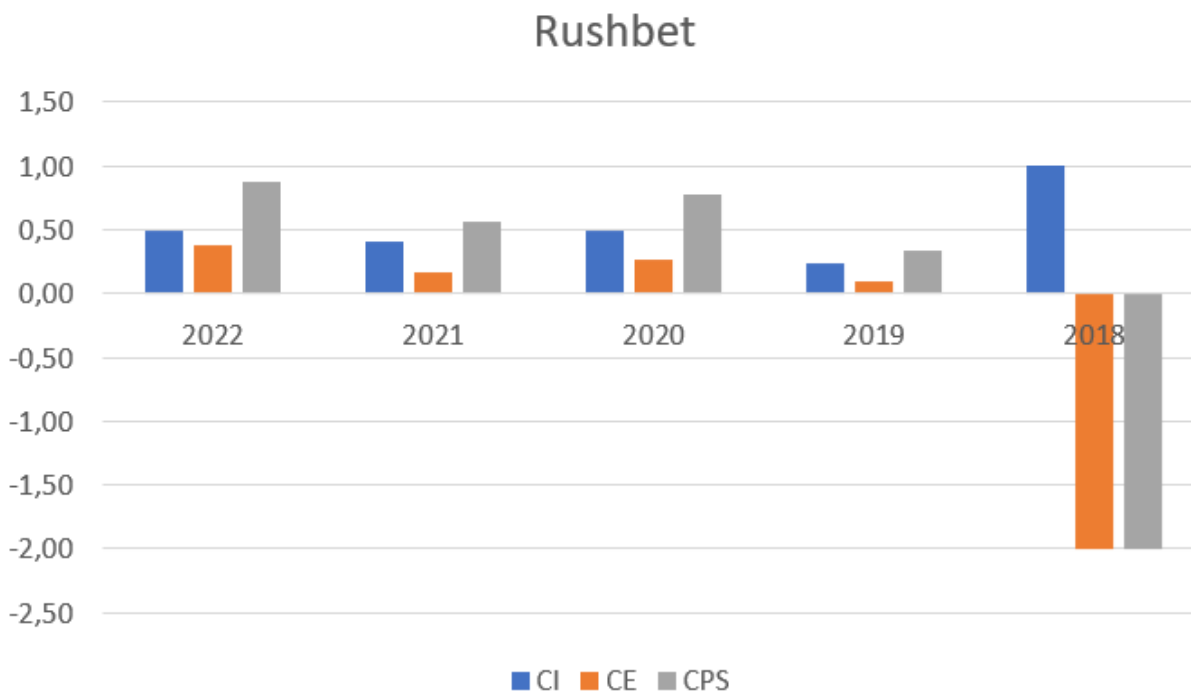


Figura 19 Gráfica Crecimientos Rushbet.

Nota. Para efectos ilustrativos en el año 2018 se estableció un valor de 1, -2. y -2; Para los valores de Crecimiento Intrínseco, Crecimiento Extrínseco y Crecimiento Potencial Sostenible, a pesar de que sus valores reales fueran 1,96, -20,05, y -18,09, respectivamente.

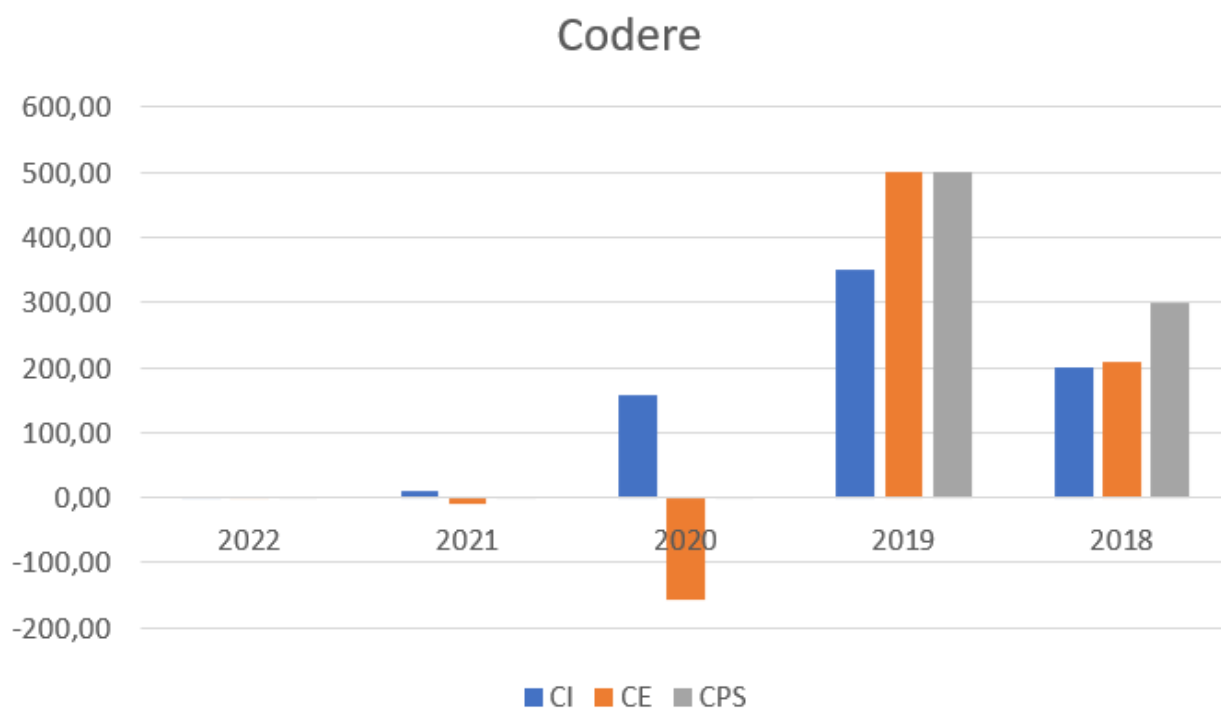
Fuente: Elaboración propia.

A la hora de revisar el desempeño de Codere, encontramos de los números más radicales del sector, en especial en el año 2018 y 2019, esto principalmente debido a sus fuertes obligaciones financieras y la relación con la relativamente baja utilidad. No se podría decir que su crecimiento potencial sostenible es tan escandaloso como algunos años presenta, debido a que, en últimas, no logro ser sostenido en el tiempo, pero sin duda es un factor llamativo, y sin querer decir que no tuvo en general resultados positivos. Además de que, al igual que Betplay, son las únicas empresas en tener una tasa tan aja de resultados negativos.

Tabla 26 Crecimientos Codere

	2022	2021	2020	2019	2018
CI	0,18	10,63	157,43	2087,84	729,84
CE	0,21	-9,57	-156,48	66726,78	573,89
CPS	0,39	1,06	0,95	68814,62	1303,73

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 20 Gráfica Crecimientos Codere.**

Nota. Para efectos ilustrativos en el año 2018 se estableció un valor de 1, -2. y -2; Para los valores de Crecimiento Intrínseco, Crecimiento Extrínseco y Crecimiento Potencial Sostenible, a pesar de que sus valores reales fueran 1,96, -20,05, y -18,09, respectivamente. Y en el año 2019 se estableció 350, 500, y 500; en lugar de, 2.087, 66.726, y 68.814.

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de Yajuego, lo primero que llama la atención es que los cálculos de crecimiento para el año 2022 no se pudieron dar, debido a que obtuvo una utilidad igual a cero, esto genera divisiones por cero en las fórmulas y, por tanto, errores matemáticos. Para el resto de los años, se resalta principalmente su fuerte crecimiento externo, en contraposición del interno, manteniendo los números de crecimiento potencial sostenible consistentemente positivos, pero sin dejar de poner la alarma en la manera en la que se está gestionando la empresa en función a sus utilidades para tener los crecimientos internos que tiene.

Tabla 27 Crecimientos Yajuego

	2022	2021	2020	2019	2018
CI	#¡DIV/0!	-0,86	-0,56	-3,93	0,72
CE	#¡DIV/0!	2,71	0,98	5,26	5,85
CPS	#¡DIV/0!	1,86	0,42	1,33	6,58

Nota. Se utiliza la connotación “#¡DIV/0!” para referir a divisiones matemáticamente imposibles porque se hacían sobre cero, producto de los datos existentes.

Fuente: Elaboración propia.

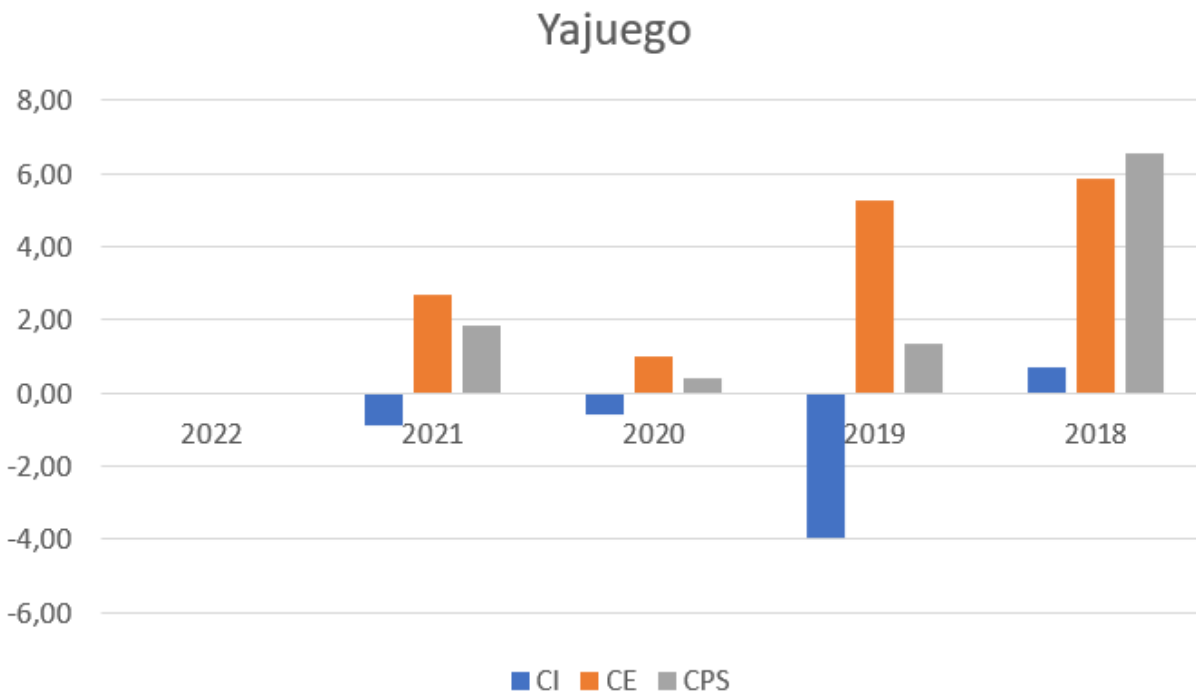


Figura 21 Gráfica Crecimientos Yajuego.

Fuente: Elaboración propia.

Con referencia a Zamba se encuentra una situación muy parecida a Yajuego, en este caso no genera error matemático, porque a pesar de ser la utilidad más cercana a cero de todas las estudiadas no alcanza a ser nula. Fuera de eso encontramos el conjunto de resultados que se podría entender como el opuesto al presentado por Betplay y Codere, presentando una tasa de resultados negativos que ocupan todos los resultados de crecimiento salvo en dos ocasiones. Así mismo, también se podría identificar un comportamiento opuesto al de Rushbet, llevando sus números de crecimiento potencial sostenible de más a menos con una tendencia general bajista.

Tabla 28 Crecimientos Zamba

2022	2021	2020	2019	2018
------	------	------	------	------

CI	0,00	-0,66	-0,35	-0,28	-1,50
CE	0,00	-2,77	-0,20	-0,10	2,95
CPS	0,00	-3,43	-0,55	-0,38	1,45

Fuente: Elaboración propia.

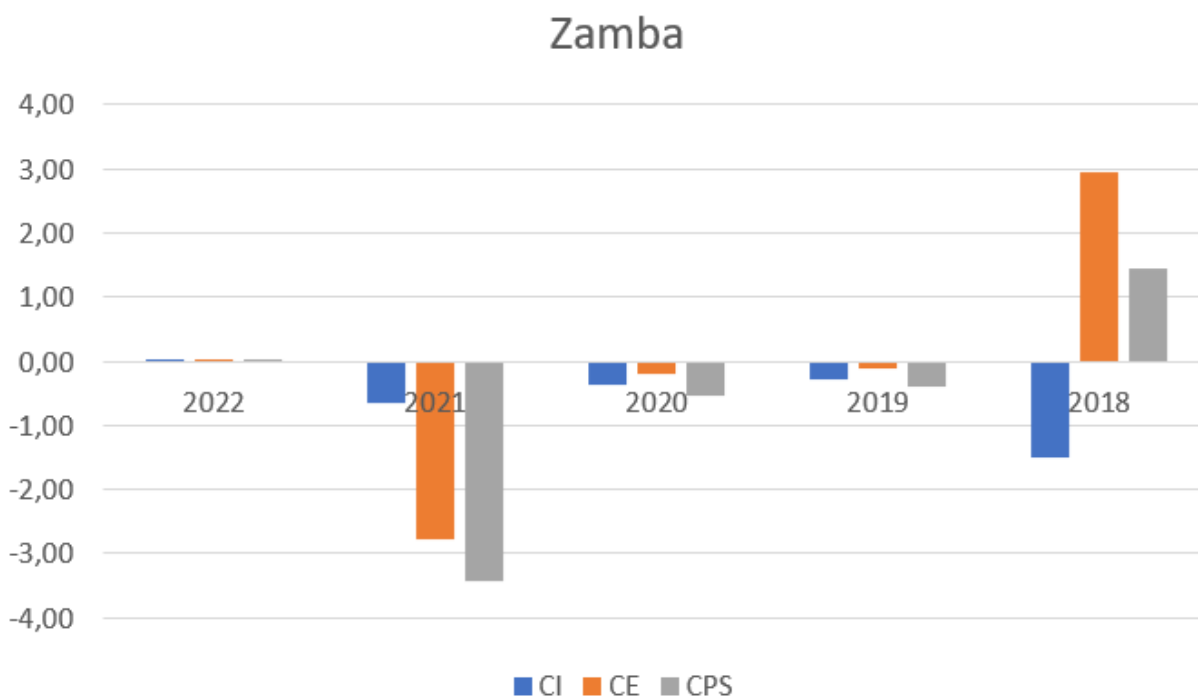


Figura 22 Gráfica Crecimientos Zamba.

Fuente: Elaboración propia.

Terminando con la revisión de Rivalo se puede ver presenta un año con utilidades nulas lo que presenta resultados iguales a los previamente se explicaron en el caso de Yajuego. Fuera de eso se perciben resultados de crecimiento negativos, pero con tendencia a la mejora cada periodo llegando a un 2022 con su primer año de resultados positivos en todos los tipos de crecimiento.

Tabla 29 Crecimientos Rivalo

	2022	2021	2020	2019	2018
CI	0,34	-0,77	-1,16	#¡DIV/0!	-0,64
CE	0,44	-1,45	-4,30	#¡DIV/0!	-4,90
CPS	0,78	-2,22	-5,46	#¡DIV/0!	-5,53

Nota. Se utiliza la connotación “#¡DIV/0!” para referir a divisiones matemáticamente imposibles porque se hacían sobre cero, producto de los datos existentes.

Fuente: Elaboración propia.

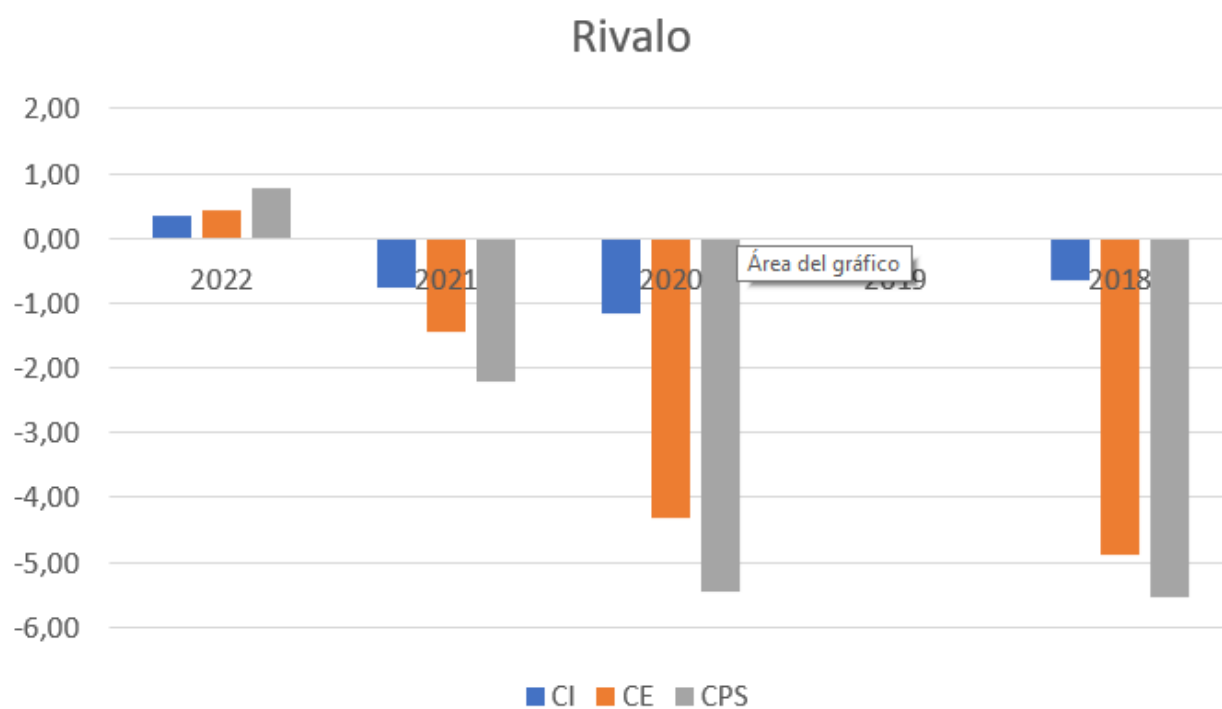


Figura 23 Gráfica Crecimientos Rivalo.

Fuente: Elaboración propia.

Para sintetizar, se encontraron resultados generalmente positivos en los estudios de crecimiento de las empresas del sector, donde, las empresas destacan principalmente en su crecimiento intrínseco. En la mayoría de los casos, sobreponiéndose a resultados negativos en los

crecimientos extrínsecos para generar efectos igual alentadores en la tabla de crecimiento potencial sostenible. Se encontró que de los factores más influyentes dentro del sector para determinar dichas consecuencias son la utilidad y las obligaciones financieras. Donde solo 8 de los 35 resultados de crecimiento potencial sostenible son negativos, y de esos 8, 6 se encuentren concentrados en dos empresas; da una perspectiva clara del panorama en este estudio en particular para la industria.

8.5 Análisis de Erosiones

Para terminar el estudio de competidores se realiza la revisión de erosiones en las empresas del sector. Las erosiones son la relación entre las variaciones en las utilidades y las variaciones en los ingresos, para determinar posibles efectos no deseables dentro de estas organizaciones y poder así generar recomendaciones para la salud general del sector.

Existen dos tipos de erosiones, la erosión de la estrategia y la erosión de la productividad. La erosión estratégica, refiere a una situación donde el aumento en las utilidades no está siendo acompañado debidamente por el aumento en los ingresos en cuyo caso se entiende que se está incurriendo en prácticas como la modificación de costos o el ingreso a nuevos mercados; esto normalmente motivado por la búsqueda del cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés.

Por otro lado, tenemos la erosión de la productividad, que refiere a la situación donde el aumento de los ingresos es el que no está siendo seguido por el aumento en la utilidad de una manera correspondiente. Esto refiere a que hay un escenario en el que la empresa para generar

más ingresos está incurriendo en nuevos costos, pero este proceso está llevando a que las variaciones en los costos devoren lo que debía ser la mejora de las utilidades.

A continuación, se presentarán los resultados de las tasas de variaciones y los indicadores de erosión para las empresas del sector a través de los años.

Para empezar con Betplay, vemos una tendencia al alza en sus últimos años, en general tiene tasas crecimiento significativas. Destaca también el periodo de 2020 a 2019 donde se obtuvo resultados ligeramente negativos para la variación de ingresos que debió verse subsanada por la disminución de costos, para generar una mejoría en la utilidad, pero dado a otros factores no fue el caso, y genero el único año de disminución de utilidad para esta compañía.

Tabla 30 Resultados de Deltas para Betplay

	2022-2021	2021-2020	2020-2019	2019-2018
Delta Utilidad	312,90%	71,78%	-47,59%	126,15%
Delta Ingresos	34,37%	50,92%	-0,50%	30,15%
Delta Costos	-19,73%	-43,02%	7,94%	-21,68%

Fuente: Elaboración propia.

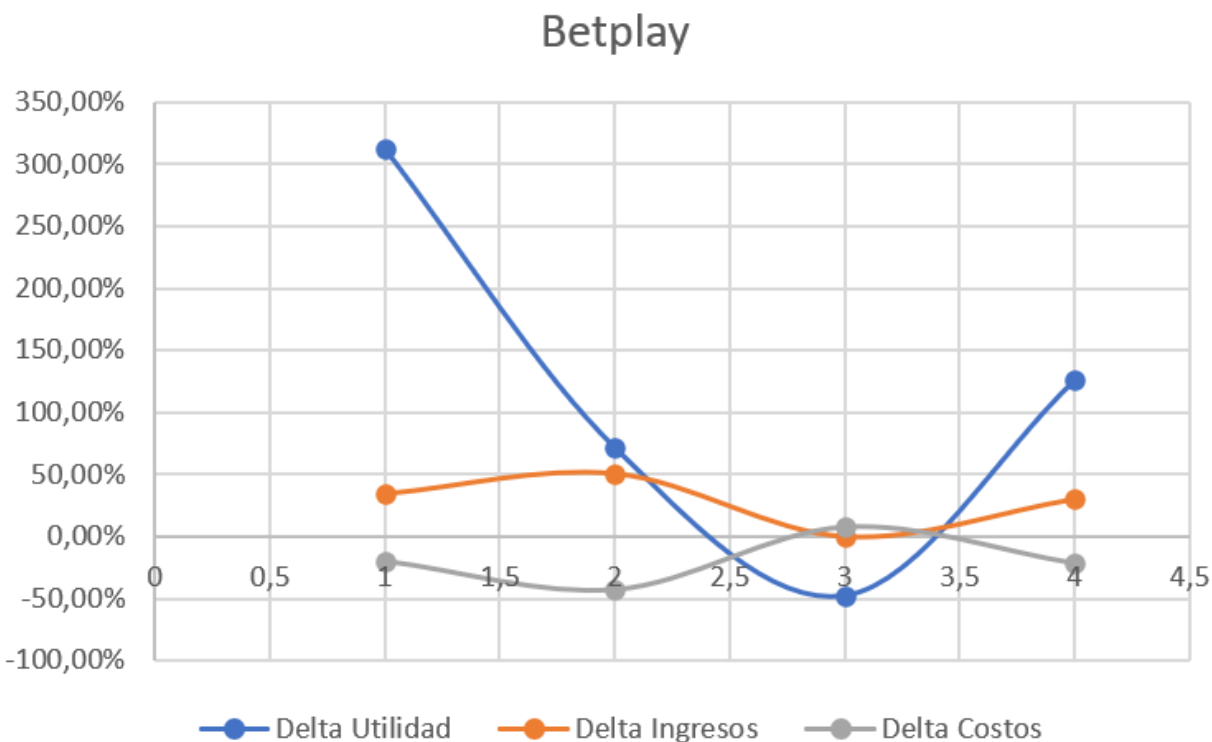


Figura 24 Gráfica Deltas para Betplay.

Nota. En el formato de grafico de dispersión se dispuso los periodos de siguiete manera:

Periodo 1 (2022-2021), Periodo 2 (2021-2020), Periodo 3 (2020-2019), y Periodo 4 (2019-2018).

Fuente: Elaboración propia.

En términos de erosiones para Betplay, solo encontramos dos resultados llamativos, en la estratégica para los periodos 2022-2021 y 2020-2019, sin embargo, al ser dos años de manera aislada no se podría hablar de un caso de erosión estratégica en la empresa como tal.

Tabla 31 Resultados de Erosiones para Betplay

	2022-2021	2021-2020	2020-2019	2019-2018
E. Estratégica	9,10	1,41	95,13	4,18
E. Productiva	0,11	0,71	0,01	0,24

Fuente: Elaboración propia.

Continuando con Wplay, vemos grandes variaciones en la utilidad, pero no tanto en los ingresos y los costos, esto tiene como motivo principal los valores absolutos se manejan para estos rubros, en el caso de la utilidad son valores mucho más pequeños que en los costos y los ingresos por lo que grandes movimientos de dinero en términos absolutos pueden representar pequeños movimientos en términos relativos. Entendiendo lo anterior se puede decir que en general presenta resultados consistentes.

Tabla 32 Resultados de Deltas para Wplay

	2022-2021	2021-2020	2020-2019	2019-2018
Delta Utilidad	104,57%	-744,13%	339,78%	-21,59%
Delta Ingresos	29,96%	41,85%	36,71%	73,54%
Delta Costos	-19,00%	-64,95%	-39,38%	-68,93%

Fuente: Elaboración propia.

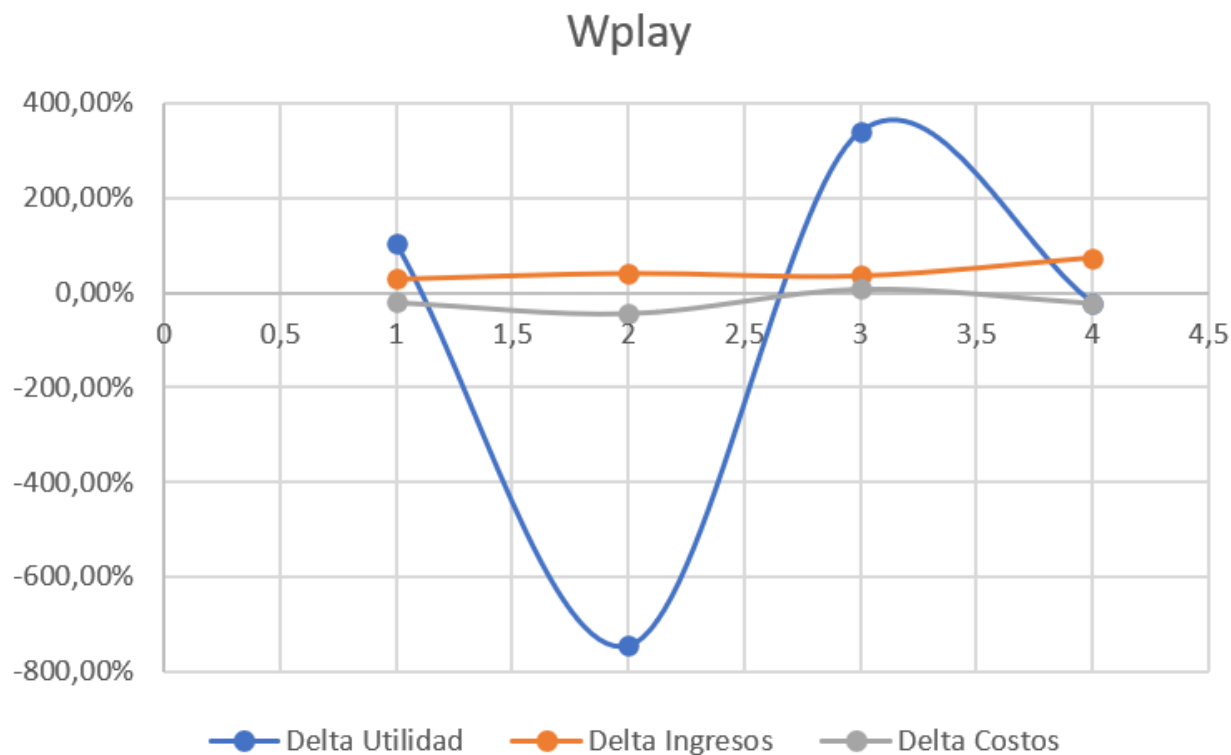


Figura 25 Gráfica Deltas para Wplay.

Nota. En el formato de grafico de dispersión se dispuso los periodos de siguiente manera:

Periodo 1 (2022-2021), Periodo 2 (2021-2020), Periodo 3 (2020-2019), y Periodo 4 (2019-2018).

Fuente: Elaboración propia.

Ahora, en términos de erosiones vemos una ligera erosión estratégica entre el 2019 y el 2021, con resultados bastante sobresalientes, pero también vemos como para su último periodo del estudio ya había corregido esta situación volviendo a relaciones de utilidad e ingresos más saludables.

Tabla 33 Resultados de Erosiones para Wplay

<u>2022-2021</u>	<u>2021-2020</u>	<u>2020-2019</u>	<u>2019-2018</u>
------------------	------------------	------------------	------------------

E. Estratégica	3,49	-17,78	9,25	-0,29
E. Productiva	0,29	-0,06	0,11	-3,41

Fuente: Elaboración propia.

Con referencia a Rushbet encontramos una relación particular en el pasar del tiempo para la mayoría de los periodos estudiados, y es que desde 2019 ha relacionado el incremento de sus utilidades con el aumento de sus costos, lo cual se entiende con la inversión en la expansión y consolidación de la empresa acompañado efectos tangible en la utilidad, su primer año como en casi todo los análisis que se han hecho en este trabajo presenta dificultades económicas al ser uno de su años iniciales, a partir de allí en adelante los frutos de su posicionamiento se pueden ver en los números.

Tabla 34 Resultados de Deltas para Rushbet

	2022-2021	2021-2020	2020-2019	2019-2018
Delta Utilidad	64,52%	71,92%	906,09%	-65,55%
Delta Ingresos	-99,85%	158,26%	263,16%	2173,43%
Delta Costos	-61,34%	-167,04%	-244,93%	-2852,73%

Fuente: Elaboración propia.

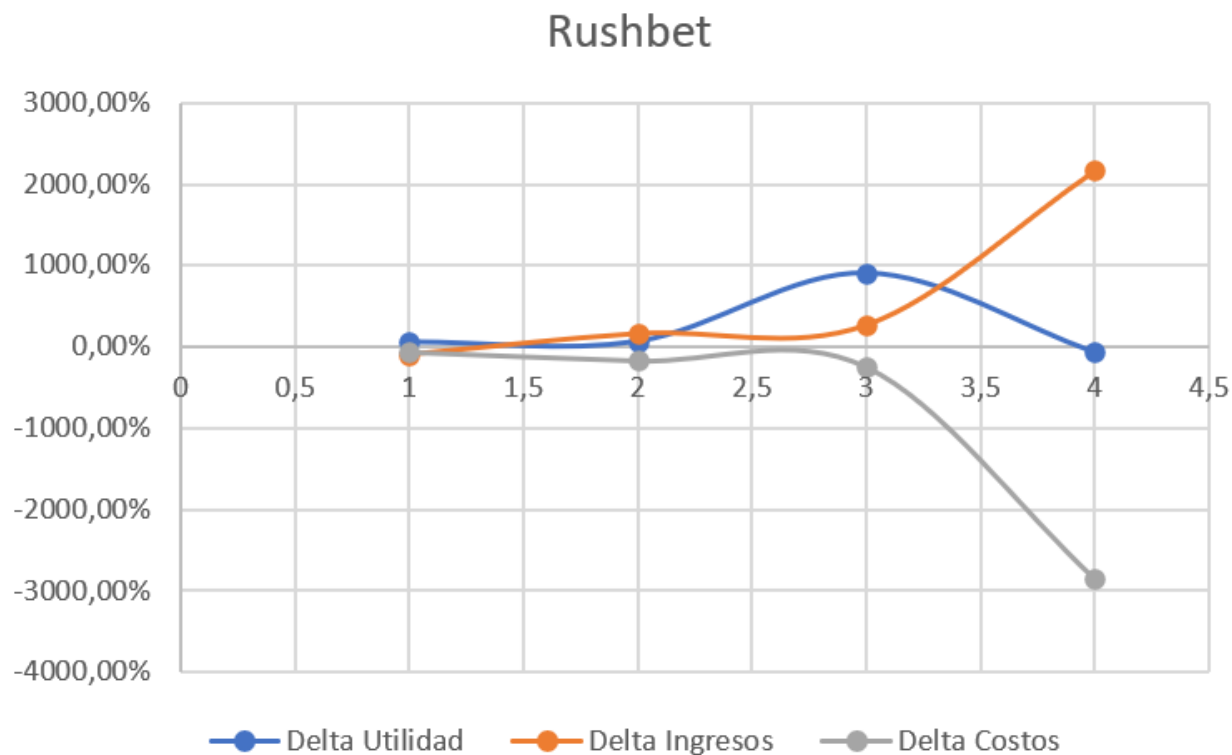


Figura 26 Gráfica Deltas para Rushbet.

Nota. En el formato de grafico de dispersión se dispuso los periodos de siguiente manera:

Periodo 1 (2022-2021), Periodo 2 (2021-2020), Periodo 3 (2020-2019), y Periodo 4 (2019-2018).

Fuente: Elaboración propia.

Rushbet se presenta como una de las empresas menos erosionadas del sector, numros bastante saludables la respaldan con variaciones bastante sutiles, a excepción de la erosión productiva del primer año, que como mencionamos previamente se debe a las consecuencias de sus resultados en su año de adaptación, pero no se acerca a ser un determinante de erosión en absoluto.

Tabla 35 Resultados de Erosiones para Rushbet

	2022-2021	2021-2020	2020-2019	2019-2018
E. Estratégica	-0,65	0,45	3,44	-0,03

E. Productiva -1,55 2,20 0,29 -33,15

Fuente: Elaboración propia.

El caso de Codere para sus resultados financieros tiene un factor llamativo que se ha podido ir viendo reflejado a lo largo de este proyecto de investigación y es que 2020 fue un año difícil financieramente hablando para esta organización, principalmente por la situación sanitaria mundial, y en sus resultados de variaciones encontramos precisamente que el resultado que más destaca fue la variación de su utilidad se desplomó ese año, sin embargo, podemos ver una recuperación y estabilización en los próximos años, generando variaciones cada vez menos abruptas.

Tabla 36 Resultados de Deltas para Codere

	2022-2021	2021-2020	2020-2019	2019-2018
Delta Utilidad	-56,32%	203,02%	-1019,79%	-62,37%
Delta Ingresos	21,14%	164,68%	-40,20%	37,44%
Delta Costos	100,00%	-115,42%	#¡DIV/0!	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

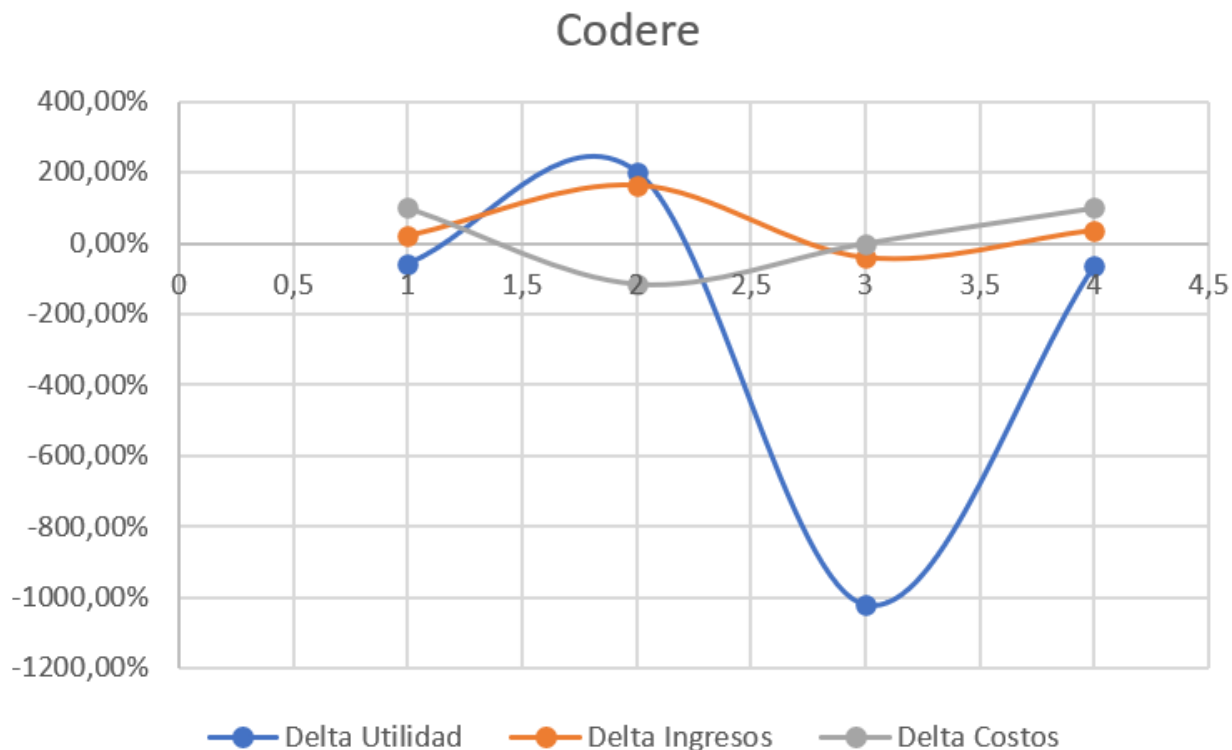


Figura 27 Gráfica Deltas para Codere.

Nota. En el formato de grafico de dispersión se dispuso los periodos de siguiente manera:

Periodo 1 (2022-2021), Periodo 2 (2021-2020), Periodo 3 (2020-2019), y Periodo 4 (2019-2018).

Fuente: Elaboración propia.

Caso similar al de Rushbet, presenta Codere, en sus resultados de erosiones donde solo destacamos un periodo en un tipo de erosión, que no alcanza a ser suficientemente determinante para poder hablar de la presencia de la erosión como tal en la compañía; y por lo que compete al resto de resultados un comportamiento sólido.

Tabla 37 Resultados de Erosiones para Codere

	2022-2021	2021-2020	2020-2019	2019-2018
E. Estratégica	-2,66	1,23	25,37	-1,67
E. Productiva	-0,38	0,81	0,04	-0,60

Fuente: Elaboración propia.

Ahora, hablando del caso de Yajuego, se presenta una empresa con resultados muy directamente proporcionales cuando hablamos de los costos y los ingresos, entendiendo que encontraron la fórmula para que sus inversiones se traduzcan en ingresos, ahora habría que revisar una fórmula para que se traduzca de la misma manera en sus utilidades, dado a que no ha sido el caso en años, teniendo resultados negativos en la mayoría de los años.

Tabla 38 Resultados de Deltas para Yajuego

	2022-2021	2021-2020	2020-2019	2019-2018
Delta Utilidad	100,00%	-100,86%	45,63%	-509,64%
Delta Ingresos	-30,34%	192,31%	669,54%	100,00%
Delta Costos	43,72%	-242,37%	-1061,54%	#¡DIV/0!

Nota. Se utiliza la connotación “#¡DIV/0!” para referir a divisiones matemáticamente imposibles porque se hacían sobre cero, producto de los datos existentes.

Fuente: Elaboración propia.

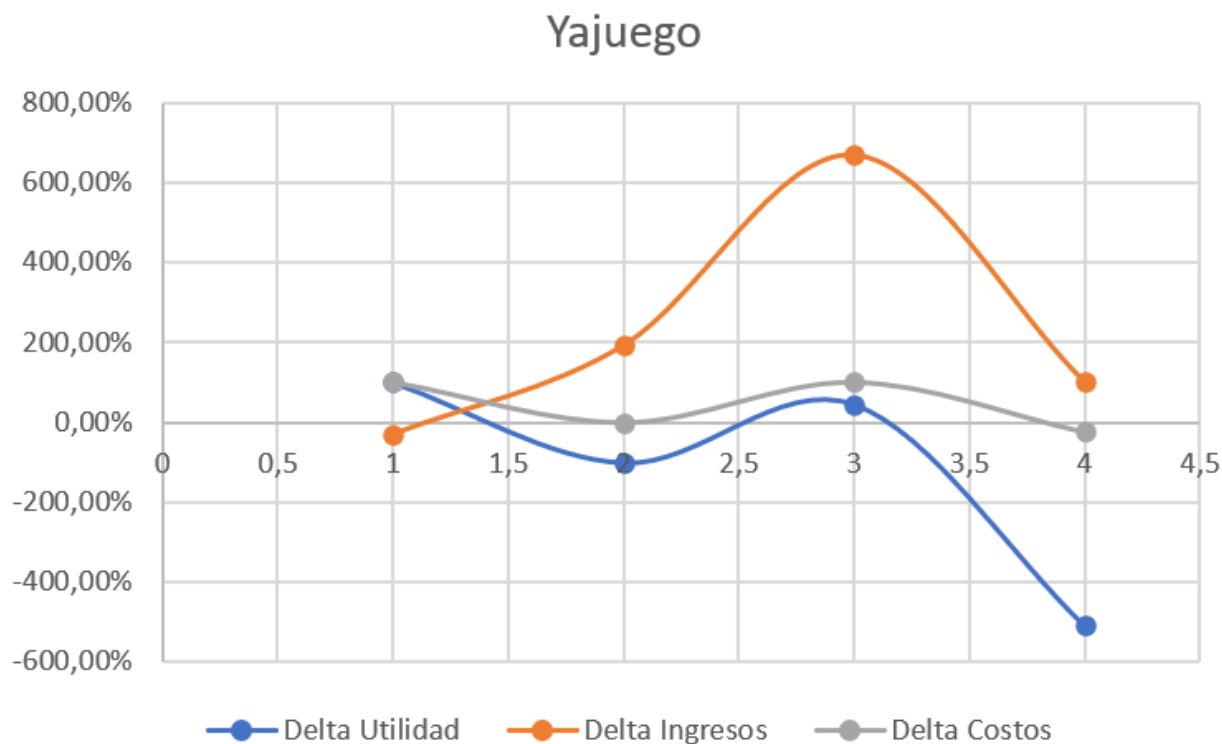


Figura 28 Gráfica Deltas para Yajuego.

Nota. En el formato de grafico de dispersión se dispuso los periodos de siguiente manera:

Periodo 1 (2022-2021), Periodo 2 (2021-2020), Periodo 3 (2020-2019), y Periodo 4 (2019-2018).

Fuente: Elaboración propia.

En términos de erosiones para Yajuego, podemos determinar con los periodos estudiados que no es una empresa que presente erosión estratégica ni productiva.

Tabla 39 Resultados de Erosiones para Yajuego

	2022-2021	2021-2020	2020-2019	2019-2018
E. Estratégica	-3,30	-0,52	0,07	-5,10
E. Productiva	-0,30	-1,91	14,67	-0,20

Fuente: Elaboración propia.

Continuando con Zamba, a pesar de que en términos generales sus resultados absolutos no sean los mejores del sector, en términos de variaciones presenta una mejoría bastante consistente a lo largo de los periodos, particularmente en el tema de ingresos.

Tabla 40 Resultados de Deltas para Zamba

	2022-2021	2021-2020	2020-2019	2019-2018
Delta Utilidad	100,03%	-41,37%	6,83%	23,81%
Delta Ingresos	25,13%	42,31%	60,25%	181,71%
Delta Costos	100,00%	#¡DIV/0!	100,00%	-23,66%

Nota. Se utiliza la connotación “#¡DIV/0!” para referir a divisiones matemáticamente imposibles porque se hacían sobre cero, producto de los datos existentes.

Fuente: Elaboración propia.

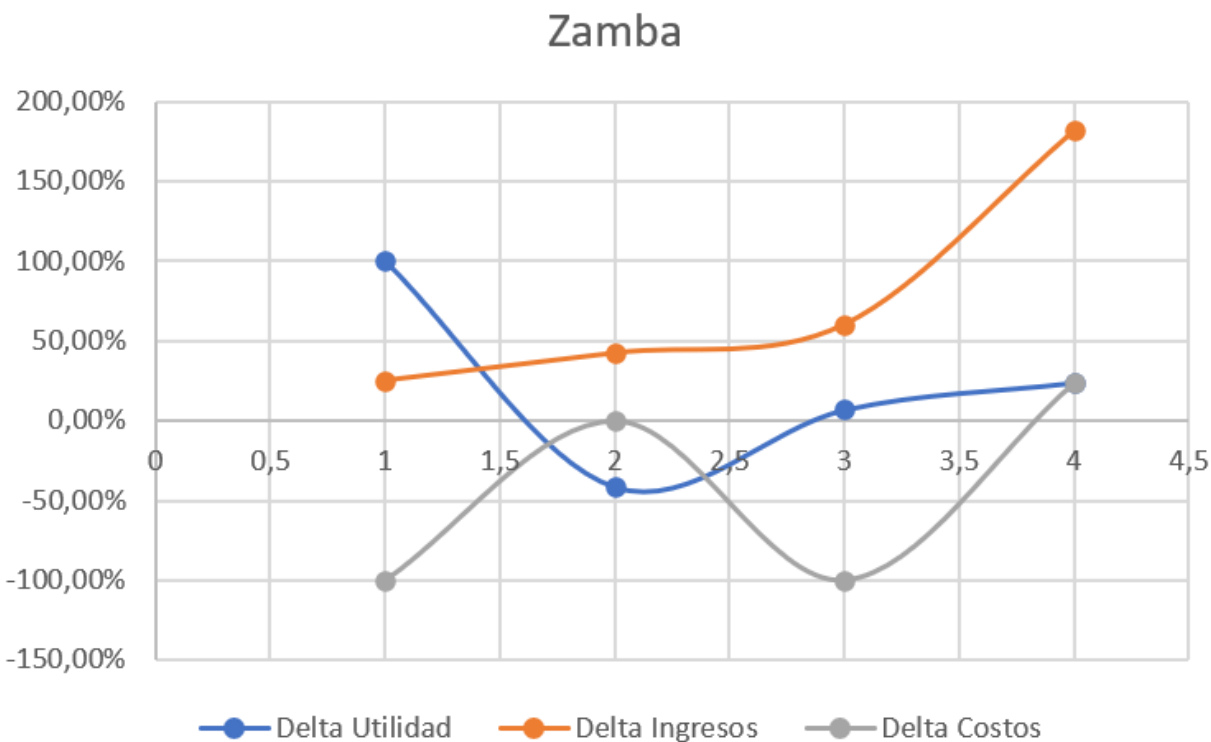


Figura 29 Gráfica Deltas para Zamba.

Nota. En el formato de grafico de dispersión se dispuso los periodos de siguiente manera:

Periodo 1 (2022-2021), Periodo 2 (2021-2020), Periodo 3 (2020-2019), y Periodo 4 (2019-2018).

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de haber presentado indicios de erosión productiva para los primeros años de los periodos estudiados en este trabajo supo corregir la tendencia y en términos generales se podría decir que no es una empresa que presente erosión ni de estrategia ni de productividad.

Tabla 41 Resultados de Erosiones para Zamba

	2022-2021	2021-2020	2020-2019	2019-2018
E. Estratégica	3,98	-0,98	0,11	0,13
E. Productiva	0,25	-1,02	8,82	7,63

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, Rivalo presenta dos de las variaciones más abruptas de las registradas en el sector, esto, dado a los cambios de magnitudes que hubo de un periodo a otro, donde encontramos especial volatilidad cuando hablamos de sus variaciones de costos. Como datos a resaltar, las variaciones de ingresos siempre han sido positivas y las variaciones de utilidad presentan cierto nivel de consistencia debido a que en términos absolutos se suelen modificar en montos similares periodo tras periodo.

Tabla 42 Resultados de Deltas para Rivalo

	2022-2021	2021-2020	2020-2019	2019-2018
Delta Utilidad	145,48%	7,93%	-100,00%	100,00%
Delta Ingresos	55,93%	18,67%	17,98%	4843,17%
Delta Costos	98,94%	-37052,85%	99,96%	-473,06%

Fuente: Elaboración propia.

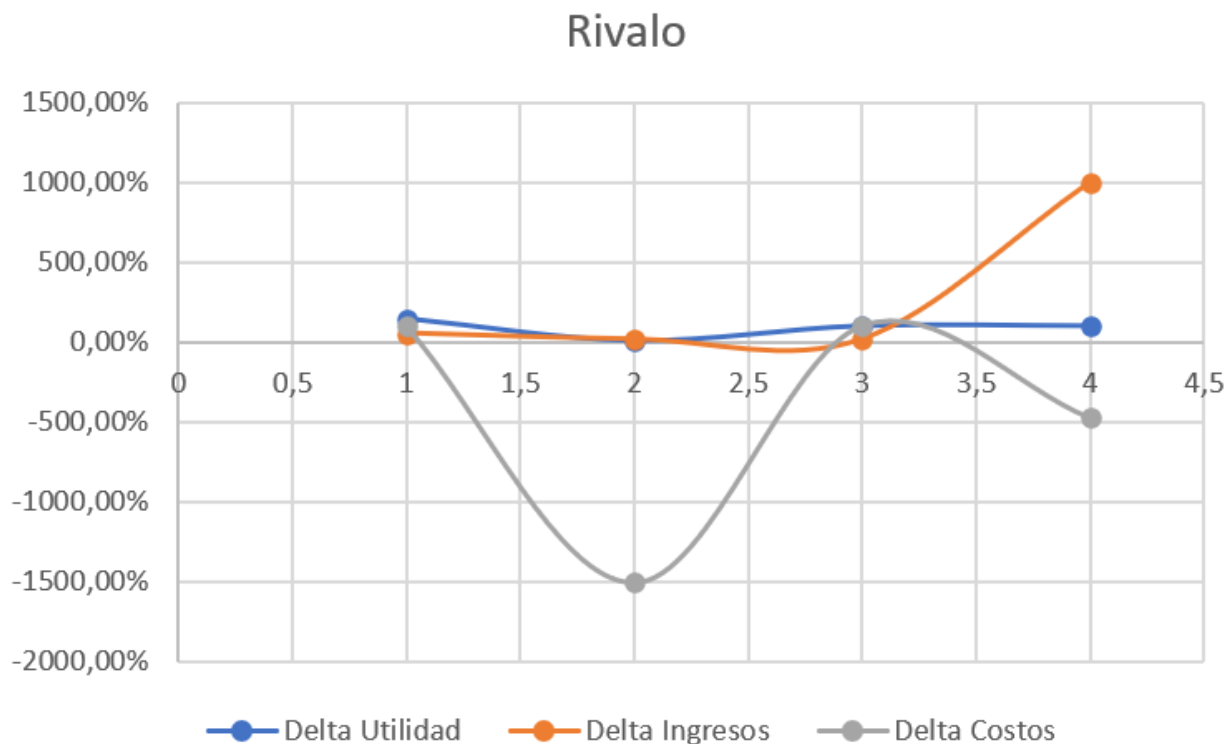


Figura 30 Gráfica Deltas para Rivalo.

Nota. En el formato de grafico de dispersión se dispuso los periodos de siguiente manera:

Periodo 1 (2022-2021), Periodo 2 (2021-2020), Periodo 3 (2020-2019), y Periodo 4 (2019-2018).

Para efectos ilustrativos se estableció valores de -1500% y 1000% para el delta de costos en el periodo 2 (2021-2020) y el delta ingresos en el periodo 4 (2018-2019), a pesar de sus resultados realmente hayan sido -37052,85% y 4843,17% respectivamente.

Fuente: Elaboración propia.

Refiriéndonos a erosiones Rivalo se presenta como una de las empresas del sector con más similitud entre las relaciones de variaciones en utilidad y en ingresos, por lo que, también se presenta como una empresa sin erosión de ningún tipo.

Tabla 43 Resultados de Erosiones para Rivalo

	2022-2021	2021-2020	2020-2019	2019-2018
E. Estratégica	2,60	0,42	-5,56	0,02
E. Productiva	0,38	2,35	-0,18	48,43

Nota. Se utiliza la connotación “#¡DIV/0!” para referir a divisiones matemáticamente imposibles porque se hacían sobre cero, producto de los datos existentes.

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado general de esta etapa del estudio, y después de ir empresa por empresa revisando cada caso, se puede ver claramente que es un sector que no presenta erosiones ni de estrategia ni de productividad. A pesar de que haya años puntuales donde se presente algún resultado donde se intuya tendencia de erosión, ninguno se mantiene a través del tiempo de manera suficientemente constante para poder hacer una determinación de erosión de ningún tipo.

9. Conclusiones y Recomendaciones.

En conclusión general de los diferentes resultados presentados por los estudios desarrollados en este trabajo de investigación, se entiende que es un sector innovador con características innovadoras en relación con los espacios tradicionales de juegos de azar y apuestas, con todos los beneficios que esto acarrea; que se presenta hacinado, y que contiene altos niveles de imitación. Exhibe espacios parcialmente atendidos, donde hay oportunidades de capitalización, principalmente en el canal de distribución de punto físico, y en los juegos tradicionales de azar en los casinos online.

Donde, hay una revalidad entre competidores media alta, la intensidad del poder de negociación de los compradores es relativamente baja, tienen bajo riesgo de bienes sustitutos, los proveedores tienen un poder de negociación equilibrado, y así mismo también el riesgo de ingreso es equilibrado, esto contrastado con unas barreras de salida medias bajas generan un sector atractivo con rendimientos estables y elevados.

Presenta resultados generalmente positivos de crecimiento potencial sostenible, impulsados principalmente por el crecimiento intrínseco de las empresas, acompañado de un muy relevante aumento en la demanda desde que se regularizó en el país, generando crecimiento en los ingresos y por consecuencia en los aportes fiscales, todo esto sin presentar casos de erosión de productividad ni de estrategia.

En síntesis, y relacionándolo con la hipótesis inicial y los objetivos, a pesar de ser un sector hacinado y con un nivel de imitación considerablemente alto, se mantiene como un sector atractivo en la medida de cómo se relaciona con sus fuerzas de mercado. Son sus barreras de

entrada y salida, junto con su innegable nivel de crecimiento y de usuarios nuevos, que lo plantean como un sector estable y de rendimientos altos, a pesar de el hacinamiento y la imitación mencionada. Posee áreas de oportunidad para impactar las necesidades de los consumidores, adicionalmente no presenta erosiones ni de productividad ni de estrategia, que pudieran establecer una patología en el desarrollo de su crecimiento desde que fue regulado en el país.

Como recomendación para las empresas que deseen triunfar en este sector se plantea un enfoque hacia el posicionamiento de marca bastante sólido, de los factores analizados vemos que es de los que más marca la diferencia, entender son estas barreras de entrada las tareas más desafiantes que plantea el sector, pero una vez superadas se puede competir de manera estable. Utilizar estrategias que se orienten a los mercados de apuestas online no tan tradicionales como los deportes electrónicos, o el propio casino en línea, son espacios donde se puede generar diferenciación y captación de usuarios. El canal de distribución físico es una apuesta con potencial para dar resultados, especialmente en segmentos de apostadores menos habituados a entornos digitales, que es donde se encuentra uno de los mercados potenciales más llamativos. Todo esto entendiendo que hay varios estándares para competir que requieren de un nivel de desempeño óptimo en todo momento como: canales de pago, robustez de la plataforma, y la atención al cliente. Es un sector que tiene perspectivas de crecimiento muy interesantes, pero es necesario que los competidores existentes se esfuercen en educar a la población en el desarrollo de este tipo de apuestas para poder seguir aportando a la salud de la industria.

10. Citas y Referencias bibliográficas

Amaya, J. (2019). Las apuestas en línea mueven \$5,4 billones este año y crecen más de 300%.

Diario La República. <https://www.larepublica.co/especiales/mis-documentos-final-2019/las-apuestas-en-linea-mueven-5-4-billones-este-ano-y-crecen-mas-de-300-2946863>

Brandstrat. (2019). *Estudio de Mercado 2019—Informe Ejecutivo* (p. 43).

<https://www.coljuegos.gov.co/publicaciones/306308/perfil-del-apostador-colombiano/>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2023). *Descripción actividades económicas (Código CIU)*.

<https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>

Centro Nacional de Consultoría S. A. (2015). *Caracterización jugador Colombiano de JSA –*

Jugadores. <https://www.coljuegos.gov.co/publicaciones/306308/perfil-del-apostador-colombiano/>

Coljuegos. (2023). *Juegos Operados por Internet*.

<https://coljuegos.gov.co/publicaciones/301841/juegosonline/>

EMIS. (2023). *Companies—Company Profile—Competitors—Actividades De Juegos De Azar Y*

Apuestas (R9200). <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/companies/index/competitors?pc=CO&cmpy=3405454>

Gil, M. C. (2022). Los jugadores digitales que compiten dentro del mercado de las apuestas

deportivas. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/internet-economy/los-jugadores-digitales-que-compiten-dentro-del-mercado-de-las-apuestas-deportivas-3497982>

Gonzalez, J. (2021). *Las apuestas por internet crecieron 73% y movieron \$8,3 billones en ventas*

en 2020. <https://www.larepublica.co/empresas/apuestas-por-internet-crecieron-73-y-movieron-8-3-billones-en-ventas-durante-2020-3129404>

- Grandas, A., & Romero, D. (2019). *Consultoria empresarial—Corredor Empresarial S.A.* (p. 140). <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/b82eff41-a1d5-4a42-86e9-7d1f5d44a8b2/content>
- Hou, J. (Jove), Kim, K., Kim, S. S., & Ma, X. (2019). Disrupting Unwanted Habits in Online Gambling Through Information Technology. *Journal of Management Information Systems*, 36(4), 1213-1247. <https://doi.org/10.1080/07421222.2019.1661088>
- López, L. (2023). Metodología Time2play. En *Time2play.com*.
<https://time2play.com/co/metodologia/>
- Marketline. (2019a). *Global Casinos & Gaming*. <https://store.marketline.com/report/global-casinos-gaming-6/>
- Marketline. (2019b). *Casinos & Gaming in Europe*. *Marketline*.
<https://store.marketline.com/report/casinos-gaming-in-europe-6/>
- Montes, S. (2019). Betplay y WPlay.co son los líderes del mercado de las apuestas online en Colombia. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/betplay-y-wplay-co-son-los-lideres-del-mercado-de-las-apuestas-online-en-colombia-2851366>
- Pérez San Frutos, S. (2022). *Análisis de las campañas de publicidad de las casas de apuestas Betfair y Bet365, y su influencia en los estudiantes del Campus María Zambrano*.
<https://uvadoc.uva.es/handle/10324/54659>
- Perez-Seoane, G., & Quesada, C. (2018). Data mining y análisis matemático de las cuotas de las casas de apuestas deportivas online. *Revista Electrónica de Comunicaciones y Trabajos de ASEPUMA*, 19(2), 111-122. <https://doi.org/10.24309/recta.2018.19.2.04>

- Redacción El Tiempo. (2019). Las apuestas deportivas en Colombia: Una industria en auge. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/economia/las-apuestas-deportivas-en-colombia-una-industria-en-auge-387212>
- Rendón, O. P. (2022). 100.000 apuestas diarias se hacen en Colombia por el Mundial. *www.elcolombiano.com*. <https://www.elcolombiano.com/negocios/fiebre-mundialista-da-gran-impulso-a-las-apuestas-EF19586345>
- Restrepo, L., & Rivera, H. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos* (2.^a ed.). Editorial Universidad del Rosario. <https://editorial.urosario.edu.co/gpd-analisis-estructural-de-sectores-estrategicos.html>
- Semana. (2018). Este es el Grupo Réditos, un conglomerado de apuestas y pagos. *Semana.com Últimas Noticias de Colombia y el Mundo*. <https://www.semana.com/conozca-al-grupo-reditos-un-conglomerado-de-apuestas-y-pagos/265303/>
- Torrado Moreno, L. M. (2016). *Los Retos Socioeconomicos De Coljuegos Para Incrementar Las Rentas Del Sector De Juegos De Suerte* [Trabajo de Grado, Universidad de los Andes]. <https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/d6ecbe4d-c2df-47b6-acc8-063f5f952275/content>