



ANEXO A.

1. CONTEXTO (ANÁLISIS DEL SECTOR)

2. ANÁLISIS DE RIESGOS



1. CONTEXTO

(ANÁLISIS DEL SECTOR)

- **EL OBJETO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN**

En cumplimiento de las normas constitucionales y legales la entidad procederá a seleccionar mediante la modalidad de Licitación Pública, el concesionario que opere juegos de apuestas permanentes en el Departamento de Santander para la vigencia comprendida del 12 de Febrero de 2015 al 11 de Febrero de 2020.

El objeto del presente proceso de contratación para la concesión del juego de las Apuestas Permanentes en el departamento de Santander, busca tener la propuesta idónea para la operación del juego del Chance durante los próximos 5 años y para ello se debe tener como pilar fundamental la pluralidad de oferentes que puedan participar en igualdad de condiciones y con propuestas que determinen la **proyección a futuro del juego del Chance en el Departamento con mayores aportes para la salud** y con bases sólidas que incrementen la favorabilidad en el tiempo.

Para el presente proceso de contratación se tendrá en cuenta el crecimiento de las transferencias a la salud como primera medida y la expansión comercial como la segunda variable que puede proyectar el juego en el tiempo y para ello se tendrá flexibilidad en la presentación de propuestas que tengan como objetivo el mayor valor agregado presente y futuro del juego en la región.

- **LOS PARTÍCIPES DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN**

El juego del Chance tuvo sus inicios en medio de la ilegalidad en el país, solo estableciendo una norma sobre el mismo en el año 1982 mediante la ley primera, que estableció reglas para este tipo de modalidad. A partir de esta fecha, el juego adquirió un contexto no solo legal, sino también social con la injerencia de múltiples actores que momentos determinados pusieron en entredicho la transparencia del sector.

El juego del Chance por su enorme atractivo ha tenido a través de los años diferentes grupos de interés e interesados que colocan en riesgo la operación del mismo juego en algunas regiones.

Desde hace varios años los empresarios de las Apuestas Permanentes en Colombia han adelantado procesos de modernización y tecnificación que permitieron pasar de empresas familiares a ser grandes emporios económicos con gran capacidad de inversión y desarrollo de nuevas alternativas, que son ejemplo para muchas otras empresas en el país. Este resultado ha generado la reacción de muchos otros sectores ilegales que pretenden acaparar la inversión del Chance legal y ponen en riesgo la operación a futuro.

En el país los partícipes de este tipo de procesos son los empresarios de apuestas permanentes tradicionales que a su vez están consolidados en una empresa de carácter nacional denominada Corredor Empresarial que también participa en la

operación de otros juegos en Colombia, otras empresas han mostrado su interés por participar en el proceso, razón por la cual la entidad ha establecido unas condiciones abiertas pero seguras para garantizar el principio de pluralidad de oferentes en el presente proceso de selección. Entre los otros interesados se encuentran empresas como:

- Gtech, operador del juego Baloto en Colombia
- Otras empresas operadoras del juego del Chance en otros departamentos
- Empresas con plataforma tecnológica y amplia red de ventas
- Empresas multinacionales

Como se puede evidenciar el juego del Chance tiene la posibilidad de tener varios oferentes en el proceso de selección, que tienen capacidad económica y comercial de alto impacto y por tanto, el riesgo de no contar con un operador para el próximo periodo de 5 años es baja, no obstante se garantizará un proceso abierto que permita visualizar otros participantes diferentes a los enunciados.

Uno de los participantes del juego son los empresarios operadores de las Apuestas Permanentes en otros departamentos, como es el caso del grupo Gelsa en Cundinamarca-Bogotá, el Grupo Antioqueño de Apuestas en Antioquia, los operadores del Valle, entre los que sobresale GANE y los operadores de los demás territorios, muchos de ellos realizados por la firma operadora en el departamento del Valle.

Otras de las empresas que cuenta con la estructura para operar el juego es Gtech, quien cuenta con mas de 8.000 puntos de venta en el país y tiene la capacidad de ampliar su oferta en el departamento de Santander. Gtech opera actualmente el Baloto en Colombia y su plataforma está dispuesta para atender múltiples negocios, entre ellos la comercialización de Chance en Bogotá a través de una alianza con el operador Gelsa.

LottiRed, una plataforma de la Lotería de Medellín también puede ser un proponente, ya que cuenta con la tecnología para desarrollar este tipo de negocios, incluso la capacidad económica para financiar a futuro este tipo de operaciones. En la actualidad la plataforma LottiRed comercializa todas las loterías en Colombia y presta otros servicios, por lo que podría ser de fácil adaptación al juego del Chance.

Por últimos están las plataformas que comercializan múltiples servicios como minutos a celular, giros nacionales, recaudos, entre otros y que podrían ajustarse al juego del Chance.

En todo caso los participantes deben garantizar las condiciones de cobertura con el juego en todo el territorio Santandereano, lo cual es lograble con la estructura tecnológica que tienen las diferentes empresas enunciadas y además contar con la fuerza de ventas necesaria para el cumplimiento de los objetivos.

Otros actores partícipes del proceso son la Lotería Santander, los organismos de control y entidades relacionadas que apoyarán la ejecución para garantizar a los proponentes y ciudadanos, una selección transparente y beneficiosa para el Departamento.



- **LA CIUDADANÍA QUE SE BENEFICIA DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN.**

La población beneficiada con el presente contrato de concesión son las personas de bajos recursos del Departamento de Santander que requieren del régimen subsidiado de salud establecido por el Gobierno Nacional, ya que los recursos que se generan del juego van directamente a la Secretaría de Salud del departamento para atender este rubro en especial.

La concesión del Chance en los departamentos está definida como un mecanismo directo de generación de recursos para atender las necesidades del sistema de salud y por ello su círculo de beneficios está en la misma región, no siendo trasladables estos recursos a otras regiones o actividades.

La utilización de los recursos es una actividad de la Secretaría de Salud, de acuerdo con la normatividad vigente para el monopolio de los juegos de suerte y azar en Colombia.

Otro gran grupo que se beneficia del proceso, es la fuerza de ventas directa e indirecta del juego del Chance en el departamento, que para este caso involucra más de 2.500 familias que sustentan su vida económica de la venta de Chance y de todos los beneficios que este genera en otros frentes por parte de los operadores.

- **LA CAPACIDAD DE LA ENTIDAD ESTATAL ENTENDIDA COMO LA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS Y CONOCIMIENTOS PARA EL PROCESO DE CONTRATACIÓN.**

La entidad ya ha adelantado este tipo de procesos en otras vigencias, lo que brinda un soporte o comparativo para el presente proceso, además de ello, existen múltiples procesos realizados en otros departamentos que permiten hacer análisis frente a lo proyectado por la Lotería Santander para el contrato de concesión.

El presente proceso también contará con el acompañamiento de órganos de control que garanticen una buena ejecución del proceso, tanto en lo legal como en lo técnico, además de un grupo interdisciplinario que cuenta con los conocimientos en cada una de las áreas o temas que componen el proyecto para brindar mejores condiciones a los proponentes.

El grupo de trabajo lo encabezan la gerencia de la entidad, la supervisora encargada del contrato de concesión actual, asesores jurídicos, asesores técnicos y asesores profesionales que definirán las condiciones generales del presente proceso y de la operación del juego en el tiempo de la concesión.

- **LA SUFICIENCIA DEL PRESUPUESTO OFICIAL DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN.**

El presente proceso no genera erogaciones para la Lotería Santander, ya que no es un contrato de gasto y por ello, no aplica la suficiencia del presupuesto. Solo existen rubros presupuestales una vez que inicia la operación para atender las actividades operativas y logísticas requeridas para la Lotería en el cumplimiento del contrato de concesión.



- **LAS CONDICIONES GEOGRÁFICAS Y DE ACCESO DEL LUGAR EN EL CUAL SE DEBE CUMPLIR EL OBJETO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN.**

El Departamento de Santander está situado al noreste del país en la región andina, entre los 05°42'34" y 08°07'58" de latitud norte, y los 72°26' y 74°32' de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 30.537 km² lo que representa el 2.7 % del territorio. Limita por el Norte con los departamentos de Cesar y Norte de Santander, por el Este y por el Sur con el departamento de Boyacá y por el Oeste con el río Magdalena que lo separa de los departamentos de Antioquia y Bolívar.

En el relieve del territorio del departamento de Santander se distingue dos grandes unidades fisiográficas denominadas Valle Medio del Magdalena y la cordillera Oriental. El valle del Magdalena, al occidente del departamento, se caracteriza por un modelado plano y suavemente ondulado; en las márgenes del río Magdalena predomina la vegetación selvática y al oriente de éstas, se encuentra una faja de bosque ecuatorial.

Por su parte, la cordillera Oriental ocupa la mayor parte del departamento en dirección general suroeste - noreste. El relieve es quebrado y de pendientes fuertes con alturas superiores a los 3.000 m sobre el nivel del mar, como en la cordillera de los Yariquíes o de los Cobardes (constituye la divisoria de aguas entre los ríos Suárez al oriente y Magdalena al occidente); otros accidentes orográficos son los páramos, que le sirven de límite, por el oriente con Boyacá sobresalen los páramos de Chontales, Consuelo y Cruz Colorada; por el norte, con Norte de Santander están los de Carcasí, Almorzadero y Santurbán.

Además, en el flanco occidental de la cordillera, se encuentra una serie de terrazas, de ambiente muy seco, la más extensa e importante es la mesa de Los Santos o Jéridas; todas estas mesetas se presentan en forma escalonada, muy erosionadas y cortadas abruptamente ante el cañón del Chicamocha; éste último constituye uno de los rasgos morfológicos más notables del relieve santandereano que se encuentra en sentido oriente - occidente, por ser el cauce más profundo del país, a lo largo de abruptos desfiladeros carentes de capa vegetal y en continuo proceso de erosión que configuran un espectacular paisaje.

El Departamento de Santander cuenta con una aceptable red de carreteras que conectan casi todos los municipios. La carretera troncal pasa por Barbosa, Socorro, Bucaramanga y otras poblaciones con ramales a casi todos los núcleos urbanos. De Barbosa se desprende la carretera del Carare que llega hasta Puerto Olaya, pasando por Vélez y Cimitarra; otras carreteras unen a Bucaramanga con Cúcuta, Barrancabermeja y Puerto Wilches; una vía cruza el oriente del departamento pasando por las localidades de Capitanejo, San José de Miranda, Málaga, Concepción y Cerrito.

Además del aeropuerto de "Palo Negro" dispone de varios aeródromos, algunos de ellos con servicio regular. El río Magdalena es navegable en todo el trayecto que baña el territorio santandereano y tiene en Barrancabermeja el principal puerto fluvial del departamento; también los ríos Carare, Lebrija y Sogamoso son navegables en algunos sectores.

En general las condiciones geográficas y de acceso a los diferentes municipios del departamento está garantizada actualmente con el operador del

juego y el futuro operador debe garantizar la cobertura, dadas las condiciones favorables que se tienen en la actualidad.

- **EL ENTORNO SOCIO AMBIENTAL**

El clima del departamento de Santander se ve afectado por la diversidad de altitud, la cual proporciona pisos térmicos y paisajes diferentes. En el valle del bajo Magdalena, las temperaturas promedio son del orden de 29°C y lluvias abundantes, registrándose hasta 3.800 mm anuales; en el flanco de la cordillera disminuye la temperatura, las lluvias son de 1.500 a 2.000 mm en promedio anual; con excepción del sur y especialmente del cañón del Chicamocha donde la precipitación es menor de 500 mm, y altas temperaturas que alcanzan valores hasta de 32°C; el área de los páramos registra temperaturas inferiores a 7°C y escasa precipitación. Sus tierras se distribuyen en los pisos térmicos cálidos, templados y bioclimático páramo.

- **CONDICIONES POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**

Condiciones políticas

En el departamento las ideas políticas se ubican en distintas vertientes ideológicas. Históricamente, Santander ha sido gobernado por los principales partidos políticos de Colombia: el partido conservador y el partido liberal. En la actualidad, su gobernador es Richard Aguilar Villa, y el alcalde de su capital es Luis Francisco Bohórquez.

La condición política actual del departamento estable y con garantías para todos los sectores que invierte, que desean invertir y aquellos que vayan a realizar procesos contractuales en la región. En el caso del Chance, el futuro operador tiene las garantías de seriedad y estabilidad en las condiciones contractuales que se determinen para la operación del juego y muestra de ello es la estabilidad histórica de las concesiones adjudicadas desde el año 2001 cuando entra en vigencia la ley 643 de 2001.

Condiciones administrativas

El departamento de Santander está dividido en 87 municipios, 2 corregimientos, 477 inspecciones de policía, así como, numerosos caseríos y sitios poblados. Los municipios están agrupados en 37 círculos notariales con 50 notarías, un círculo principal de registro con sede en Bucaramanga y 14 oficinas seccionales, 2 distritos judiciales, Bucaramanga, con 5 cabeceras de circuito judicial en Bucaramanga, Málaga, San Vicente de Chucurí, Zapatoca y Barrancabermeja, y San Gil, con 5 cabeceras de circuito en San Gil, Charalá, Socorro, Puente Nacional y Vélez. El departamento constituye la circunscripción electoral de Santander.



Mapa político departamento Santander



Fuente: Sociedad geográfica de Colombia

- EL SECTOR DEL OBJETO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN Y SU MERCADO**

Perfil del comprador de lotería en Colombia

Como lo hemos anotado anteriormente, el consumidor del Chance está muy concentrado en la base de la pirámide económica, es decir en los estratos socioeconómicos bajos, pero existen otras variables que resultan de suma importancia para determinar el contexto general del comprador.

Top of Mind

Según el último estudio de juegos, el Chance es el primero en el top of mind de los apostadores Colombianos con un 63%, lo que demuestra la importancia y posicionamiento que tiene en el mercado colombiano, superando de lejos a los demás juegos. Adicionalmente el Chance es el juego con mayor Top of Heart, lo cual lo coloca en una posición segura en materia de compradores.

En otros estudios recientes también se relaciona al Chance como el juego de mayor recordación, aunque con menor diferencia hacia los otros juegos, lo que ratifica que es el preferido de los colombianos por muchos atributos como lo veremos seguidamente.

Atributos

Los principales atributos del Chance son:

- ✓ Facilidad de apostar y jugar
- ✓ Posibilidades de ganar
- ✓ Cumplimiento – confianza

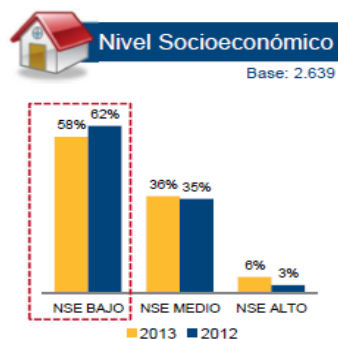
A estos atributos se suma la importancia de las regiones, que como es el caso del departamento de Santander, las apuestas locales suelen ser altas y con gran sentido de pertenencia.

Edad

Los apostadores o jugadores de Chance son personas mayores de 35 años, algo importante desde el punto de vista de la capacidad adquisitiva, pero que a futuro puede representar agotamiento de población compradora.

Nivel socioeconómico

Como se ha resaltado en el presente documento, los compradores de Chance son personas ubicadas en su mayoría en el estrato socioeconómico bajo que complementado con otros estudios realizados sobre la materia, dan cuenta de clientes necesitados de solucionar problemas cotidianos y que devengan entre 1 y 2 salarios mínimos.



Fuente: Estudio de mercados 2013 - COLJUEGOS

Estado Civil

Los estudios existentes muestran que al igual que en los juegos tradicionales, en el Chance la mayoría son personas casadas o en unión libre y representan o son cabeza de familia.

Generalidades

El Chance cuenta con compradores muy tradicionales que todavía están en proceso de modernización en muchos aspectos y que han jugado por muchos años por la facilidad y confianza que tienen con el juego. No obstante, existen otras variables que de destacan de los compradores de Chance

- Trabajadores independientes
- Personas cabeza de familia
- Apuestan en puntos de venta
- No utilizan medios como Internet

Motivaciones y hábitos de compra

¿Porque compran Chance?



El Chance tiene una connotación especial comparada con otros juegos, ya que la gente juega para ganar y solucionar problemas cotidianos, no para cambiar el estilo de vida y este proceso se desprende de:

- La facilidad de apostar
- Probabilidad de ganar

Son 2 elementos que consideran los compradores como fundamentales para jugar, ya que requieren ganar algo para aliviar problemáticas, más aun si tenemos en cuenta que el promedio de apuestas por número no es un valor significativo.

En el Chance juega un papel fundamental el tipo de apuestas, donde los compradores pueden jugar a uno, dos, tres y cuatro números, siendo los principales las apuestas por 4 y 3 cifras, por el valor pagado por casa peso apostado.

Frecuencia de juego

El promedio general de compra de Chance es semanal, pero con un porcentaje significativo de apostadores diarios y varias veces a la semana, todo basado en la inversión que deben hacer, la cual puede ser desde montos muy bajos.



Fuente: Estudio de mercados 2012 – Federación Nacional de Departamentos

¿Dónde compran el chance?

El Chance tiene desarrollada toda una estructura comercial a nivel nacional que soporta el nivel de apuesta de los compradores, pero su gran elemento de diferenciación son los puntos de venta que posee, donde atiende directamente e incluso ofrece otros servicios, algunos de ellos complementarios que facilitan la vida de sus clientes.

En el caso específico de Santander, la estructura es muy similar y cuenta con un sistema de puntos de ventas bien establecido y que detallaremos más adelante.



Preferencias sobre los números

Colombia es un país jugador y cabalístico, lo que conlleva a que los clientes del Chance utilicen diferentes alternativas para hacer sus apuestas entre las que se encuentran:

- Fechas de nacimiento
- Acontecimientos eventos nacionales e internacionales
- Fecha del día de juego
- Sueños
- Números viejos
- Recomendados
- Diferentes tipos de agujeros

En general el Chance es un juego no solamente apostado, sino que es de gran confianza para cada uno de sus clientes por la efectividad en los pagos y porque cuenta con el mejor elemento de publicidad, el voz a voz de los diferentes ganadores diarios.

Oferta de juegos en Colombia

Los juegos en Colombia están enmarcados en la ley 643 de 2001, que establece la titularidad y operación de las diferentes modalidades que la misma clasifica. Los juegos tradicionales se separaron de otras modalidades que son más nuevas en el país y que se puede apreciar a continuación:

Oferta de juegos de suerte y azar en Colombia

	LOTERÍAS	CHANCE	JUEGOS NOVEDOSOS	JUEGOS LOCALIZADOS	RIFAS Y SORTEOS PROMOCIONALES	APUESTAS DEPORTIVAS PARAMUTUALES	OTROS JUEGOS
Composición	14 loterías ordinarias	Chance en 32 Departamentos	1 Lotto, 1 Astro Millonario	Casinos y bingos	Rifas callejeras, Familiares y sorteos de las empresas	Apuestas Deportivas sobre Eventos nacionales o internacionales	Hípica, Gallísticas, Entre otros.
Títular	Cada Departamento (Provincia)	Cada Departamento (Provincia)	Nacional (Gobierno central)	Nacional (Gobierno central)	Nacional y Departamental Dependiente de la jurisdicción	Nacional (Gobierno central)	Nacional (Gobierno central) y departamentales
Operación	Directamente el Departamento	Concesión a terceros	Concesión a terceros	Licencias de operación	Autorizaciones	Concesión	Licencias de operación
Permiso operación	Venta nacional	Venta departamental	Venta nacional	Venta localizada	Venta Nacional Departamental o Municipal	Venta nacional	Venta nacional

Fuente: Ley 643 de 2001 y ley 1393 de 2010

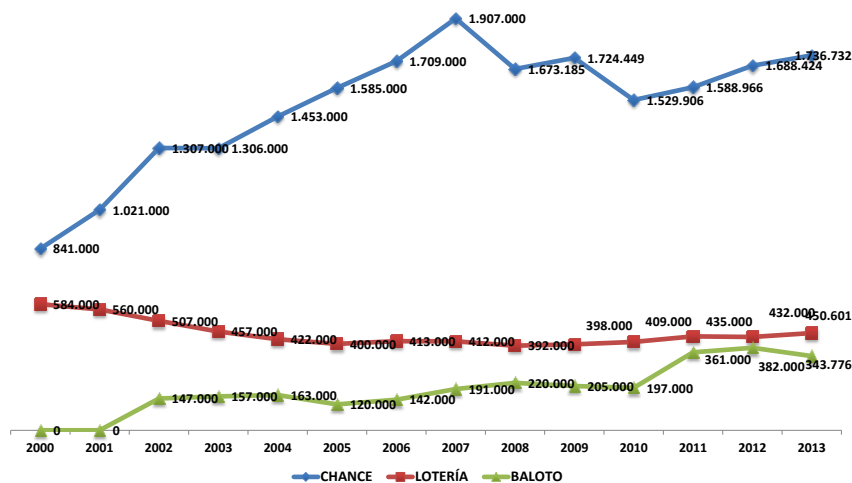
Los juegos tradicionales en Colombia han sido las Loterías y el Chance como los más representativos, siendo el último el juego más popular de Colombia con una tasa de participación superior a los demás juegos.

A estos juegos que denominamos pasivos se suma el Baloto que está operando desde el año 2001 y que tienen la modalidad de comprar y esperar posteriormente el resultado del juego que se realiza mediante un sorteo.

El comportamiento de las ventas de los 3 juegos mencionados ha sido el siguiente desde el año 2000:



Evolución ventas de Chance, Loterías y Baloto 2000 – 2013



Fuente: Datos históricos Supersalud y Coljuegos

Como se puede evidenciar, las ventas de Chance son las de mayor participación en el mercado de juegos pasivos, seguidas de las Loterías y Baloto, quienes tienen comportamiento similar en los últimos 3 años.

Se aprecia la aceptación del juego de Chance en Colombia y la penetración lograda por el Baloto, quien ha logrado incorporarse en nichos de mercado diferentes al Chance y consolida permanentemente su base de compradores, especialmente en los años 2011 y 2012.

Caracterización de los juegos en Colombia

JUEGO	ANÁLISIS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Chance	Juego popular con facilidad de inversión y premios pequeños. Tiene el gran mercado colombiano (estratos 1, 2 y 3). Solución a problemas puntuales Su juego está ligado al resultado de las loterías y sorteos autorizados.	Facilidad de apostar Muchos ganadores (voz a voz) Cobertura público objetivo Tecnología Estructura propia de ventas	Vetos que se han ido superando, especialmente en el sector financiero.
Baloto	Premios grandes, ilusión de riqueza. Costo medio Cobertura media, se ubica en estratos altos Apuestas y servicios en línea y en tiempo real	Premio ilusión Alta capacidad tecnológica para diversificar su operación	Limitada cobertura Pocos premios
Loterías	Premios grandes pero sin acumulación como Baloto, con precios medios y media penetración del estrato socioeconómico 2 y 3	Premio mayor y premio secos como segunda opción Diversidad de oferta con diferentes tipos de premios	Producto no renovado Baja cobertura con la fuerza de ventas tradicional Bajo nivel de
Casinos	Centros de diversión y encuentro. Diversidad de juegos Flexibilidad de presupuesto, de acuerdo a las apuestas. Lugares físicos modernos y excelente servicio	Portafolio de juegos Programas de entretenimiento adicionales Excelente prestación del servicio	Imagen. Poca credibilidad en gran parte del público apostador Temor de apostar por el cliente



Rifas	Juegos callejeros con premios en especie. La mayoría tienen como premisa la colaboración. Tiquete informal Su juego depende del resultado de las loterías	Pocos tiquetes Ganador permanente y conocido (voz a voz)	Tramitología para aprobación órganos que autorizan Operado legalmente es poco rentable
Juegos Promocionales	Los juegos promocionales están siendo explotados por las empresas privadas, pero no como elemento que apoya la venta, sino que está siendo explotado como juego sin el debido control por parte de los órganos de control.	Se pueden jugar al instante a través de los celulares. Está en un medio masivo con una población creciente. Está siendo utilizada por empresas de medios televisivos, lo que le genera mayor impacto	El comprador debe pagar un valor, que generalmente está oculto, que puede volverse negativo en el tiempo.

Los juegos tradicionales tienen un gran porcentaje de participación, sin embargo han cedido parte del mercado a otros juegos, que si bien han ampliado la torta, resultan de alto riesgo a futuro, ya que están cautivando a público joven que un largo plazo no estará orientados a los juegos tradicionales y podrían disminuir su base actual. No obstante el juego de menor riesgo en este sentido es el Chance que por su estructura podrá conservar gran parte de su nicho.

Pero el comportamiento que más resalta durante los últimos años, es el crecimiento de los juegos localizados como casinos y bingos, cuyo sistema de entretenimiento ha logrado cautivar gran cantidad de apostadores y fruto de ello, es la expansión lograda en número de establecimientos, aptos para ofrecer un excelente servicio que proporciona fidelidad hacia esta modalidad de juego, que tiene la tendencia a aumentar significativamente la participación en el mercado con tasas de crecimiento superiores a los juegos pasivos ya denominados en el presente documento, más aun si tenemos en cuenta el reciente anuncio de Gtech Corporation, donde indica que en los próximos años harán inversiones en casinos en Colombia, dado el alto atractivo que representa.

Las rifas siguen siendo un juego cuyo porcentaje de ilegalidad es mayor al 99%, primero por la tradición familiar y de amistad que ha tenido este tipo de práctica y segundo por la normatividad que limita una operación transparente por parte de los operadores, que argumentan que el decreto sobrepasa las capacidades reales del juego.

En síntesis se puede determinar que el juego de mayor aceptación entre los Colombianos es el Chance, el cual está ubicado en la base de la pirámide donde se concentra el 70% de la población colombiana, el más tradicional es la Lotería, la cual tiene alta recordación en el mercado según los estudios, pero cuya participación está paralizada y con tendencia a la baja ante la llegada de nuevos juegos al mercado Colombiano.

Los nuevos juegos o juegos novedosos como lo determina la ley, tienen alta aceptación y recordación en el mercado y seguirán aumentando su participación en el mercado, producto de los nuevos lanzamientos previstos para los próximos años. En este contexto la mayor aceptación la tiene el Baloto, sin dejar de un lado el gran desempeño que ha tenido el Astro Millonario, cuya metodología similar a las loterías de cuatros números y una serie identificada con los signos zodiacales, pero que en vez de pagar un valor fijo por los premios establecidos, paga un dividendo por cada peso apostado.

En cuanto a los juegos localizados, esto también ha aumentado su participación y aceptación en el mercado, especialmente de aquellos que acostumbran mezclar apuesta y entretenimiento grupal.

En última instancia están las apuestas deportivas, especialmente las apuestas paramutuales, recientemente reglamentadas, que entrarán a crear nuevos nichos de mercado en un país donde algunos deportes como el fútbol son de alto impacto y que seguramente se verán reflejados en las apuestas que sobre el mismo realicen los apostadores Colombianos.

Estructura del juego del Chance

Según la ley 643 de 2001, el Chance Es una modalidad de juego de suerte y azar en la cual el jugador, en formulario oficial, en forma manual o sistematizada, indica el valor de su apuesta y escoge un número de no más de cuatro (4) cifras, de manera que si su número coincide, según las reglas predeterminadas, con el resultado del premio mayor de la lotería o juego autorizado para el efecto, gana un premio en dinero, de acuerdo con un plan de premios predefinido y autorizado por el Gobierno Nacional. El Chance tiene una serie de variables que componen la totalidad del juego, entre las cuales se encuentran:

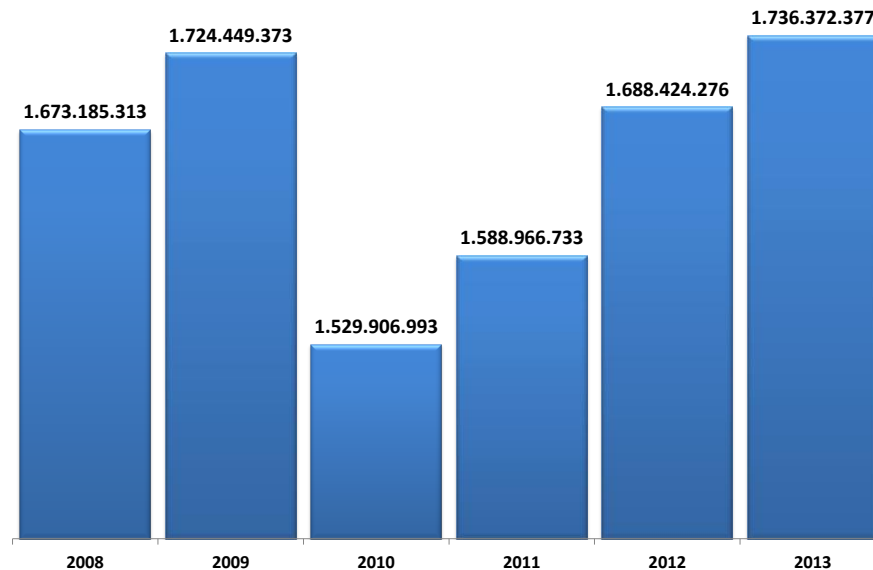
- El Chance pertenece a cada departamento, quien a su vez elige un tercer operador para realizar la comercialización a nivel departamental, exceptuando el caso de Bogotá y Cundinamarca.
- Los concesionarios del juego de apuestas permanentes o chance pagarán mensualmente a la entidad concedente a título de derecho de explotación, el doce por ciento (12%) de sus ingresos brutos sin tener en cuenta el IVA
- El Chance se puede jugar bajo las siguientes apuestas:
 - 4 cifras
 - 3 cifras
 - 2 cifras
 - 1 cifra
- El pago de cada una de ellas está sujeto a la reglamentación que establezca el Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar. En el caso de las 4 cifras, el valor pagado por peso apostado es de \$4.500.
- El juego del Chance está gravado con el IVA del 16%, lo que implica un mayor valor apostado por el cliente o una menor base de apuesta en el caso de cifras cerradas (\$1.000, \$2.000, \$3.000).
- Sólo se podrá operar el juego de apuestas permanentes o chance, a través de terceros seleccionados mediante licitación pública, y por un plazo de cinco (5) años.



Ventas del Chance en Colombia

Las ventas del Chance en Colombia han estado ligadas no solo al factor mercado, sino también a la normatividad, como es el caso de incorporación del IVA y los factores contractuales, lo que implica un comportamiento variables en los últimos años.

Comportamiento de las ventas en el periodo 2008 - 2013



Fuente: Información estadística Superintendencia Nacional de Salud e información entregada por Coljuegos

En el año 2010 se expide la ley 1393 de 2010, lo que afecta inmediatamente el valor de las ventas por el cambio tributario que tiene el Chance, sin embargo a partir del año 2011 se vuelve a tener un comportamiento positivo en términos reales de ventas y para el año 2014 se tiene el mayor valor en el juego con un valor superior a los \$1.736.000 millones.

Participación por departamentos en la venta de Chance

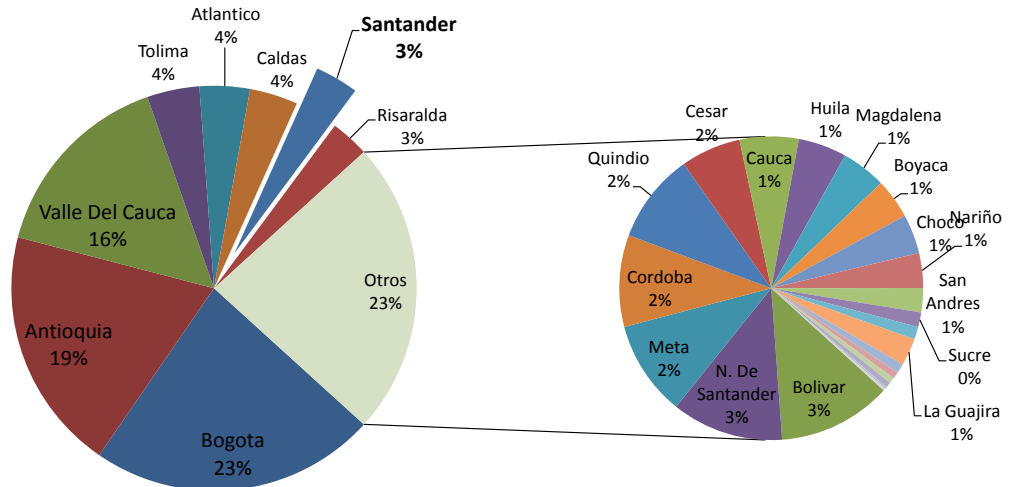
Las ventas de Chance en Colombia tienen una distribución algo acorde a la economía, siendo Bogotá la zona con mayores ventas, seguida de Antioquia y Valle, las cuales concentran más del 58% del total del mercado. Pero las ventas de Chance en Colombia están concentradas en los principales departamentos, donde en solo 8 departamentos se concentran el 77% de las ventas del país. En el resto de departamentos, es decir en los 24 restantes solo venden el 23% del total de las ventas del juego, lo que implica una relación 77-25 contra 23-75, lo que muestra una alta concentración en las economías más desarrolladas del país, no obstante las ventas en zonas como Bogotá son muy bajas comparadas con su participación en la economía nacional.

El caso específico del departamento de Santander indica una participación del 3.46% en las ventas de Chance en Colombia con unas ventas totales de \$60.143



millones en 2013, lo que significa un decrecimiento frente al año 2012, que tuvo ventas por valor de \$60.322.

Participación de ventas de Chance por departamento 2013



Fuente: Información estadística Superintendencia Nacional de Salud

El gráfico anterior muestra la centralización de las ventas de Chance, siendo los departamentos del sur del país, los de menos participación en el mercado y adicionalmente se denota una costa (Bolívar y Atlántico) con alto nivel de apuestas frente a otros departamentos. En general de muestra una tendencia similar a la presentada en otros juegos, donde las principales regiones, tienen las mayores ventas y el mayor desarrollo comercial del juego.

No obstante si se revisa las ventas de Chance en Bogotá, su relación frente a varias regiones es inferior, ya que ante una alta población, el consumo es medio, siendo superiores las regiones de Eje Cafetero, Valle y Antioquia.

Transferencias del Chance en Colombia en 2013

Las transferencias del Chance son las mas altas del país y en el año 2013 representaron mas de \$226.000 millones, lo cual representa el 34% de los principales juegos, seguido de los juegos localizados, que son juegos en crecimiento y cada día seguirán ganando terreno.

Porcentaje de participación de las transferencias por tipo de juego 2013

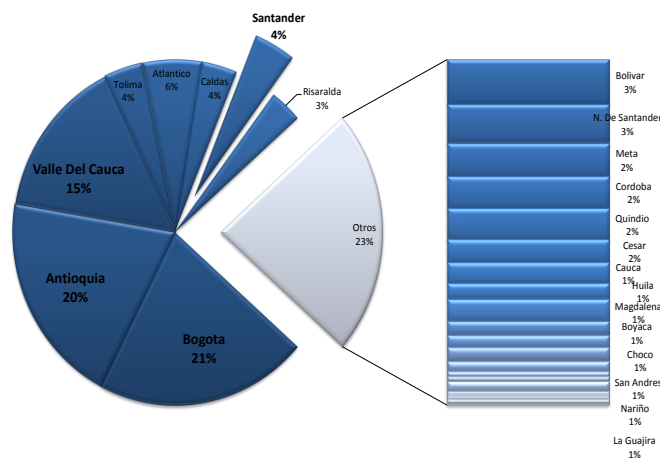


Fuente: Información estadística Superintendencia Nacional de Salud



Como se ha indicado en el presente documento, el Chance es el juego con mayor participación en el mercado de los juegos de suerte y azar en Colombia, con cerca de la mitad el mercado, cuya penetración en los estratos bajos le permite mantener una cuota de participación alta en los próximos años. Esto le permitirá mantener una posición dominante en el mercado y una mayor fidelidad de compradores, comparada con otros juegos que tendrán mayor rotación, en especial con los nuevos juegos que autorizará el Gobierno Nacional y que tendrán repercusión en todo el sector, aunque la mayor parte de los mismos, está orientada a buscar nuevos clientes.

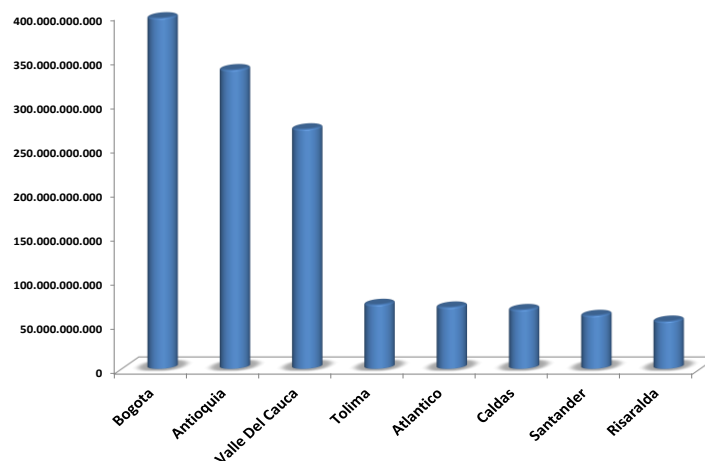
Participación de los departamentos en las transferencias del Chance en Colombia



Las transferencias del Chance al igual que las ventas, sigue teniendo como principales actores a los departamentos mas poblados del país, no obstante la participación en las transferencias disminuye un poco frente a otras regiones y en el caso específico del departamento de Santander, este valor aumenta al pasar de una participación en las ventas del 3,46% a tener un 4,14 de participación en las transferencias, esto obviamente está ligado al cumplimiento del contrato actual de concesión.

La mayor diferencia entre ventas y transferencias la tiene Bogotá, cuya relación es inferior en 1,75 puntos porcentuales y la mas positiva es Atlántico con 1,87 puntos porcentuales positivos en la misma relación.

Principales departamentos en ventas de Chance en Colombia en 2013



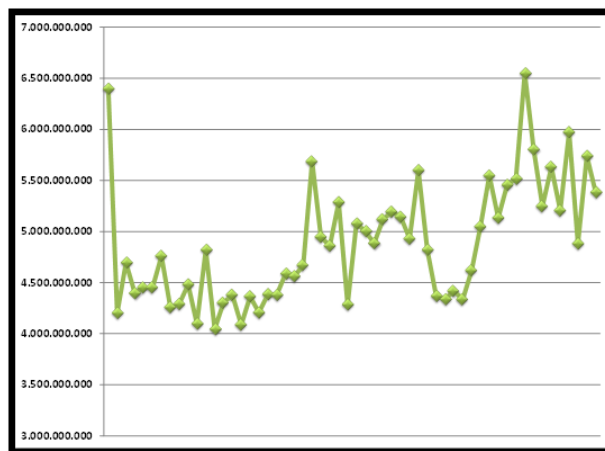


Como se ha mencionado son 8 los departamentos que concentran el 77% de las ventas de Chance en Colombia, entre los que se encuentra el departamento de Santander y en la medida que la economía vaya teniendo mayor posicionamiento, tendrá mejores resultados para el departamento en recursos para la salud, a pesar del balance negativo del último año, que representó menores ventas

Comportamiento de las ventas de Chance en Santander 2010-2014

Las ventas de Chance en Santander han tenido una tendencia creciente en los últimos años, una vez culminó el proceso de ajuste del juego en el país, una vez los ajustes normativos dieron claridad sobre el modelo. La evolución de las ventas ha sido positiva desde el cambio y se visualiza un crecimiento del 28% en el periodo 2010 – 2014, presentado algunas fluctuaciones normales del mercado en diferentes épocas.

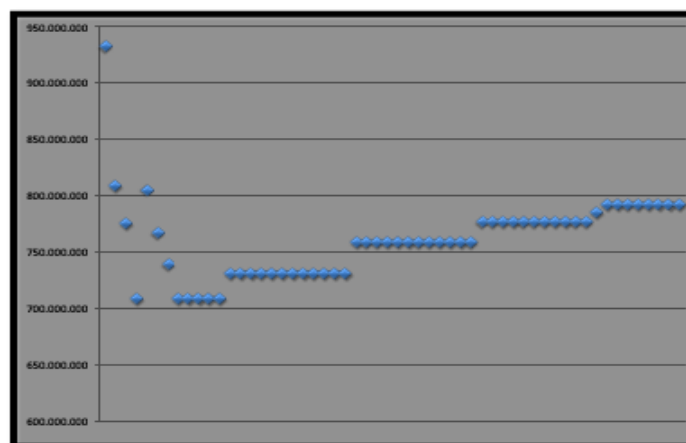
Evolución de las ventas de Chance 2010 – 2014 en Santander



Fuente: Lotería Santander

Como se puede apreciar, las ventas desde el año 2010 han sido crecientes, excepto en el año 2013 y 2014, donde se presenta un decrecimiento general sin que esto implique una menor transferencia para el departamento, ya que se mantiene el pago de los mínimos pactados tal y como se puede apreciar a continuación. Este proceso puede estar soportado en la venta de juegos ilegales, incluido el Chance manual, que afecta la gestión del juego en el departamento y en Colombia.

Evolución transferencias del Chance en Santander 2010 – 2014 (\$)



Fuente: Lotería Santander



Las transferencias del juego se han mantenido estables acorde al proceso contractual y el objetivo en el presente proceso es aumentarlas para el próximo y lograr una gestión con mayor proyección en recursos para la salud del departamento de Santander.

La menor cantidad de ventas, supone menos apuestas en el año 2014, lo que puede implicar receso en la compra o traslado a otras actividades o juegos.

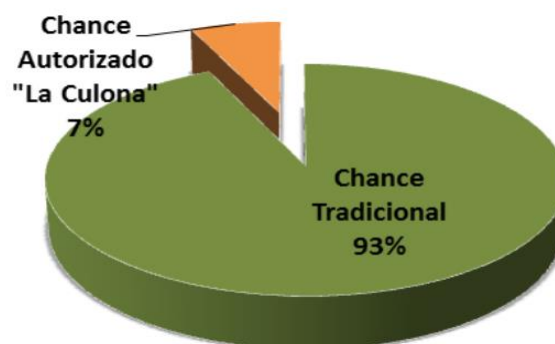
Comparativo de las ventas de Chance en Santander

Tradicional vs Culona

Las ventas de Chance están entre el sorteo autorizado La Culona y los demás sorteos, muestra una gran diferencia, ya que la Culona tiene el 7% de participación sobre las ventas, participación relativamente baja, si se tiene en cuenta que juega diario y es muy regional.

Sin embargo se presenta un alto porcentaje de apuestas por el juego local Lotería Santander que es el nombre posicionado y adicional a ellos, los sorteos diarios de las loterías tradicionales que tienen una imagen de muchos años entre el público apostador y por consiguiente atraen apuestas diariamente.

Comparativo ventas Chance tradicional vs Culona



Fuente: Lotería Santander

Manual vs Sistematizado

La venta de Chance sistematizado en el país ha avanzado significativamente gracias a la normatividad y necesidad de los operadores en mejorar su gestión en la comercialización del juego. En Santander la relación de Chance Manual versus Sistematizado es de 7/93, la cual es alta teniendo en cuenta que muchos municipios y zonas todavía tienen dificultad para desarrollar completamente la venta sistematizada, que fuera de tener unas obligaciones normativas, representa mayores beneficios para los operadores.



Comparativo ventas Chance Manual vs Sistematizado

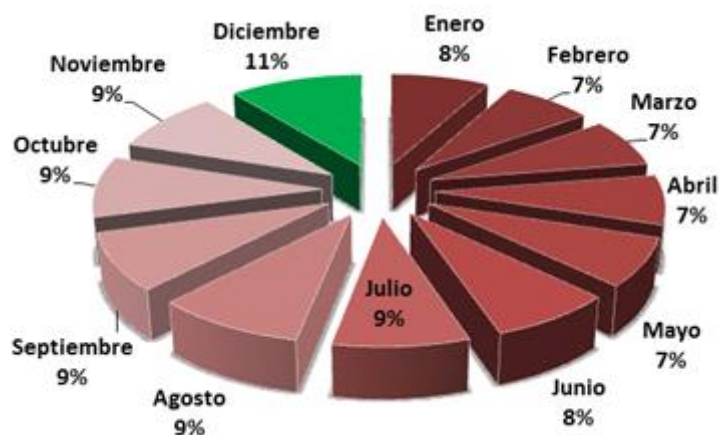


Fuente: Lotería Santander

Participación por meses y municipios de las ventas de Chance en Santander

Históricamente las ventas de Chance han tenido mayor participación en el mes de diciembre, en el año 2013, dicho mes representó el 11% del total de las ventas, 3 puntos porcentuales por encima del promedio de participación por mes. Estos valores son coincidentes con otros sectores que ven como dicho mes aumenta el valor de las ventas, sin embargo la participación por meses generalmente es muy estable.

Participación de las ventas de Chance por mes 2013

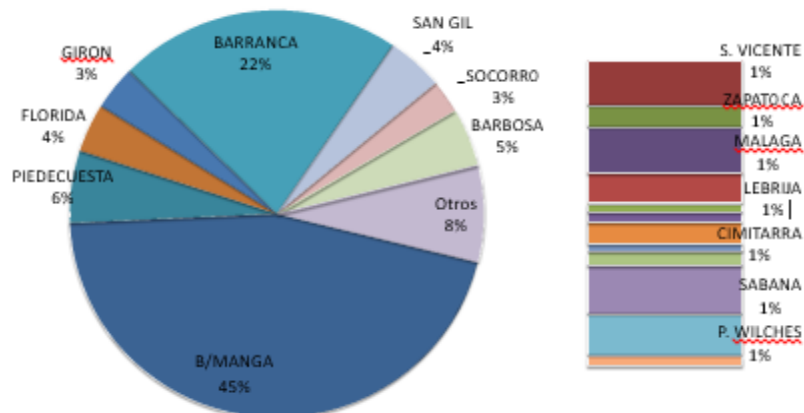


Fuente: Información estadística Superintendencia Nacional de Salud

El resto de los meses no tienen una característica estándar y dependen mucho del número de días con apuestas locales que se tenga, que para el caso del departamento de Santander, depende los sorteos de la Lotería local por cada mes, en cuyo caso se ve beneficiada cuando se presentan 5 sorteos en un mes por la concentración de apuestas en dicho día.



Ventas de Chance en Santander por municipio



Fuente: Información estadística Superintendencia Nacional de Salud

Las ventas de Chance por municipio en el departamento de Santander muestran una tendencia diferente a la presentada en la cobertura geográfica, donde los municipios tienen una cobertura del 55% en puntos de venta, pero en la venta representan el 42%, lo que demuestra una mayor eficiencia y capacidad de compra en el Área Metropolitana, incluso la ciudad de Bucaramanga que representa un 28% de la cobertura de puntos de venta, en el resultado de las ventas asciende al 45%, siendo con la región de Barranca, el motor comercial del juego en el departamento.

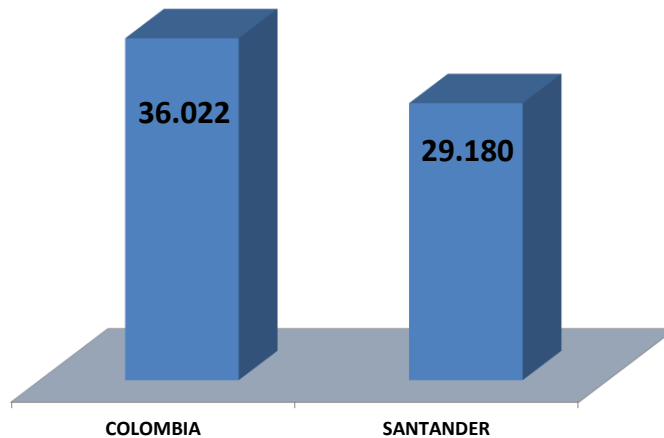
Apuesta promedio en el departamento de Santander

La apuesta promedio en Chance en el departamento de Santander es de \$1.000, lo que presupone un promedio bajo, pero posiblemente gran cantidad de compradores y un valor muy bajo frente a otras regiones que están cerca de los \$2.000 de apuesta promedio en el juego.

Incluso el consumo per cápita a nivel nacional es mucho mas alto, que el que se registra en el departamento de Santander, lo que puede estar afectado por el juego ilegal, pero que también representa un potencial a futuro con un efectivo tratamiento. En el caso del departamento de Santander, el consumo per cápita anual es de cerca de \$29.000, que comparado con los \$36.000 del país, significa una brecha positiva hacia futuro, siempre y cuando existan controles efectivos y permanentes contra el Chance ilegal, el cual está afectando seriamente el resultado del juego y de los actores interesados en el juego.



Consumo per cápita de Chance en Colombia



Fuente: Información estadística Superintendencia Nacional de Salud y Dane

Una de las zonas con mayor consumo de Chance per cápita es el Eje Cafetero que consume mas de \$60.000 por persona por año, valor superior a regiones como Valle y Antioquia que tienen consumos inferiores a \$60.000 y un caso atípico como San Andrés que consume mas de \$135.000 anuales por persona.

Análisis de precios

El precio del juego del Chance es estable, quiere esto decir, que no depende de una estructura del juego en sí, sino de la capacidad adquisitiva de los clientes a la hora de jugar, por tratarse de un juego de libre inversión que paga el premio con base en cada peso apostado, lo que implica un mayor esfuerzo para la operación del juego, que tiene que propender por mayor volumen de ventas por cliente.

Como se expresó anteriormente, la apuesta promedio en Santander es de \$1.000, acorde a la información existente en la compañía, valores que generalmente permanecen estables y que se aumentan a través de estrategias promocionales que busquen mayor demanda unitaria.

Sin embargo en algunos departamentos han creado ofertas combinadas con precios fijos que incentivan el mayor consumo por persona y la penetración de nuevos nichos para aumento de base de compradores.

Proyección precios

Los precios en el juego del Chance posiblemente no sufrirán modificaciones en los próximos años, pero si podrá subir el valor de la apuesta promedio por cliente que es la fuente de mayores ingresos del juego en Colombia y en el departamento de Santander. En este último caso, se debe aumentar el valor de apuesta promedio de \$1.000 para tener mayor nivel de ventas y mayor eficiencia en la comercialización. No se prevén mas impuestos y tasas para el juego, pero en cambio se podrán combinar modalidades en el juego como ya lo hacen muchos departamentos, incluyendo los vigentes en el departamento, que buscan mayor nivel de inversión en los clientes asiduos y nuevas alternativas de juegos con la misma estructura, ampliando aparentemente el portafolio de juegos.



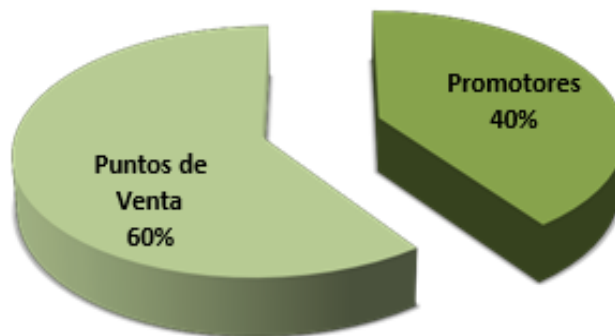
Análisis de estructura comercial

Red de comercialización

La red comercial actual del Chance en Santander consta de vendedores ambulantes (promotores) y de puntos de venta fijos y entre los cuales existen los siguientes subgrupos:

La composición de la venta de Chance por canales determina que los vendedores ambulantes representan un 40% del total, lo que implica un mayor volumen de ventas en los puntos dispuestos por el operador. Los puntos de venta representan el mayor volumen y pueden representar mayor eficiencia por unidad, puntualmente en algunas zonas urbanas de alto tráfico de apostadores.

Ventas de chance por canal en Santander



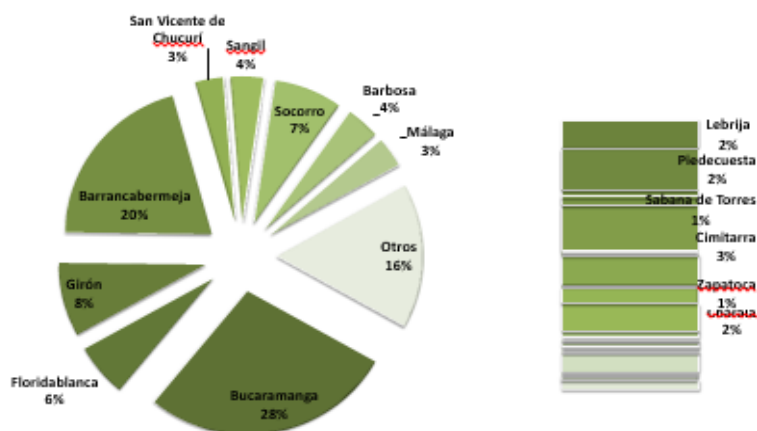
Fuente: La perla, operador de Chance en Santander

Los puntos de venta representan la imagen visual y punto de referencia del Chance actual, sin embargo el promotor genera cobertura y facilidad, lo que convierte al juego en uno de los más completos en comercialización en el país, al contar con canales que complementan.

Red de distribución vendedores y puntos de venta

La red comercial de Chance en el departamento de Santander cuenta con vendedores ambulantes y puntos de venta fijos para realizar la comercialización del juego y con ello garantiza el cubrimiento de todas las regiones.

Distribución puntos de venta de Chance en Santander

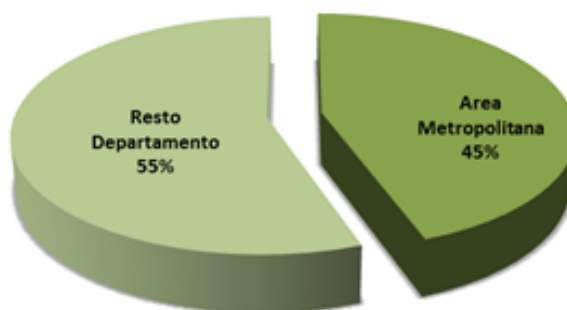


Fuente: La perla, operador de Chance en Santander



La operación del juego en el departamento cuenta con puntos de venta fijos en todas las regiones, pero la mayor ubicación de ellos está concentrada en Bucaramanga con un 28%, seguida de Barrancabermeja con un 20%. Los puntos de venta ubicados en el área metropolitana corresponden a un 45% del total de los puntos ubicados en el departamento, lo que dependiendo de la venta por regiones determinará los porcentajes de venta por cada zona.

Comparativo puntos de venta de Chance en Área Metropolitana versus resto departamento



Fuente: La perla, operador de Chance en Santander

Actualmente se pueden encontrar varios tipos de puntos de venta o vendedores:

1. Puntos de venta con local
2. Puntos de venta anclados en otros negocios
3. Vendedores estacionarios con o sin módulo
4. Vendedores ambulantes

El número de puntos de venta actual es de 846 en todo el departamento y el número de vendedores o colocadores de Apuestas Permanentes es de 3.461 de los cuales 878 son vendedores de puntos de venta fija y 2583 vendedores ambulantes (ó puntos de venta móviles) para la venta del juego del Chance en todo el departamento de Santander.

Sorteos promocionales

En Colombia la ley 643 trajo un capítulo específico que constituyó los juegos promocionales como una alternativa adicional de juegos, que en su mayoría son usadas por las empresas para incentivar sus ventas. Todas las empresas pueden realizar este tipo de actividades, pero entre las empresas operadoras de Chance aparecen algunos de los siguientes:

- Sorteo con tiquetes del Chance para acceder a rifas propias y de terceros
- Bingos por la compra de productos de Chance y otros.
- Sorteo de regalos entre carros, electrodomésticos, electrónicos y bonos para los compradores de Chance que diligencien los tiquetes al respaldo.
- Tarjetas de raspa por la compra de tiquetes del Chance.
- Sorteos de diferentes premios por la actualización de datos.
- Premios o incentivos por paquetes de apuestas de diferentes sorteos de Chance o diferentes productos.



Existen múltiples tipos de promocionales que se realizan para incentivar la venta del Chance en Colombia, pero también para contrarrestar el juego ilegal y para este caso específico la norma permite la creación de incentivos adicionales en las apuestas de Chance equivalente a un mayor porcentaje de inversión adicional al pagado por los clientes y que se efectúa con gran dinámica en las 3 y 4 cifras. Este porcentaje equivale a un mayor valor de apuesta que en muchos casos va hasta el 40% y que asume la operación como parte de la estrategia para mayores ventas.

Imagen promocional del Chance en Santander



Fuente: Página web <http://www.juegosyapuestaslaperla.com/>

Incluso este tipo de promociones están siendo empaquetados en apuestas cerradas para motivar mayores ventas a través de mayores premios, siendo una estrategia muy válida para ofrecerlo como si fuera otro tipo de producto.

Premios que se ofrecen en los promocionales

Premios de alto valor para el comprador

- Vehículos 0 Kms.
- Casas
- Viajes

Premios cotidianos

- Electrodomésticos livianos y medianos.
- Equipos electrónicos como computadores, tablets, mp3, entre otros
- Bonos o tarjetas débito

Sorteos Promocionales en el departamento de Santander

Los sorteos promocionales son muy similares entre los departamentos de Chance en Colombia y es así como en Santander podemos encontrar promociones como Ganadiario y apuestas combinadas entre diferentes loterías.

Publicidad

La publicidad es un elemento fundamental en la comercialización de juegos por tratarse de productos que juegan con la emoción. El Chance es un gran consumidor de medios en cada región donde opera y se ha convertido según los últimos sondeos, en una de las marcas más recordadas en cada región.

Su estructura se basa en medios regionales, dada la autorización geográfica que tiene cada operación. La pauta es intensiva en varios medios y con cambio permanente de referencias, ante la gran cantidad de actividades que ejercen.



Por el tamaño del juego, el Chance y sus empresas operadoras son una de las empresas con mayor pauta regional, lo que permite tener paquetes con alta frecuencia y capacidad de programas propios en algunos casos.

El otro factor determinante en materia de comunicación, son los puntos de venta, los cuales se convierten en la mejor vitrina para dar a conocer su portafolio y demás ofertas comerciales del juego.

10. La normativa aplicable al objeto del Proceso de Contratación.

Ley 643 del 16 de enero de 2001

Por la cual se fija el régimen propio del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar.

Ley 1393 del 12 de julio de 2010

Por la cual se definen rentas de destinación específica para la salud, se adoptan medidas para promover actividades generadoras de recursos para la salud, para evitar la evasión y la elusión de aportes a la salud, se redireccionan recursos al interior del sistema de salud y se dictan otras disposiciones.

*** Decreto 1350 del 21 de mayo de 2003**

Por el cual se reglamenta la Ley 643 de 2001, en lo relativo a la modalidad del juego de apuestas permanentes o chance.

*** Decreto 309 de 2004 del 02 de febrero de 2004**

Por el cual se modifica el plazo establecido en el parágrafo 2° del artículo 8° del Decreto 1350 de 2003.

*** Decreto 777 del 12 de marzo de 2004**

Por el cual se modifica el artículo 10 del Decreto 1350 de 2003.

Tema: Formato del formulario único sistematizado apuestas permanentes.

*** Decreto 3535 del 06 de diciembre de 2005**

Por el cual se reglamenta la Ley 643 de 2001, en lo relacionado con el juego de apuestas permanentes o chance y se dictan otras disposiciones.

Tema: Apuestas Permanentes.

*** Decreto 4643 del 19 de diciembre de 2005**

Por el cual, por el cual se modifica el decreto 4643 de 2005, que reglamenta la ley 643 de 2001, en lo relacionado con el juego de Apuestas Permanentes o Chance y se dictan otras disposiciones.



Tema: Apuestas permanentes (operación en línea y tiempo real- Incentivos)

***Decreto 4867 del 30 de diciembre de 2008**

Por el cual se modifica el decreto 4643 de 2005, que reglamenta la ley 643 de 2001 en lo relacionado con el juego de Apuestas Permanentes o Chance y se dictan otras disposiciones.

Tema: Apuestas Permanentes.

***Decreto 4975 del 23 de diciembre de 2009**

Declaratoria de Emergencia Social

Tema: Apuestas Permanentes

***Decreto 127 del 21 de enero de 2010.**

Por la cual se adoptan medidas en materia tributaria

Tema: se modifica el literal d) del artículo 420 del Estatuto Tributario, adicionado por el artículo 62 de la Ley 863 de 2003, donde se aumenta la tarifa de IVA del 5 al 16% en el Juego de Apuestas Permanentes.

Nota: La Corte Constitucional declaró INEXEQUIBLE el Decreto 127 de 2010 mediante Sentencia C-253 de 2010, pero difirió los efectos de lo resuelto en la sentencia hasta el 16 de diciembre de 2010.

***Decreto 130 del 21 de enero de 2010**

Por el cual se dictan disposiciones del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar, en desarrollo del Decreto 4975 del 23 de diciembre de 2009

Tema: Apuestas Permanentes

Nota: Declarada INEXEQUIBLE por la Corte Constitucional, mediante Sentencia C-332 de 2010

Resoluciones

- Resolución 1013 de 24 de Julio de 2003

Por el cual se establece el diseño del formulario para la declaración de derechos de explotación, gastos de administración e intereses, provenientes de la explotación del monopolio del juego de apuestas permanentes o chance y se dictan otras disposiciones.

Tema : diseño del formulario de apuestas permanentes

-Resolución 002108 del 07 de julio de 2005

Por la cual se modifica el artículo 2° de la Resolución número 1270 de 2003.

Tema: Rentabilidad del juego de apuestas permanentes o chance.



- Resolución 5291 del 22 de diciembre de 2008

Por la cual se ordena y establece el censo de vendedores y colocadores independientes profesionalizados de loterías y apuestas permanentes y se dictan otras disposiciones

Circulares

- Circular 20 de 2005 (Superintendencia Nacional de Salud)

Instrucciones sobre el proceso de diligenciamiento, pago, presentación y envío del formulario de la declaración de derechos de explotación, gastos de administración, intereses moratorio y rendimientos financieros, obtenidos del juego de apuestas permanentes o chance y sobre el envío de la información contenida en los estados financieros de los concesionarios

- Circular 022 de 2005 (Superintendencia Nacional de Salud)

Aclaración y modificación circular externa Nro. 017 de 2005

- Circular 0025 de 2006 (Superintendencia Nacional de Salud)

Seguridad y transparencia en la realización de sorteos de loterías tradicional o de billetes y de juegos autorizados para efectos de apuestas permanentes o chance

- Circular 027 de 2006 (Superintendencia Nacional de Salud)

Ampliación término para hacer exigible la instrucción impartida circular externa 025 de 2006.

- Circular 033 de 2006 (Superintendencia Nacional de Salud)

Ampliación término para hacer exigible la instrucción impartida en el ordinal 2.1.1 de la Circular externa Nro. 025 de 2006 y suspensión de sorteos realizados mediante el sistema de ruedas fichet.

- **EXPERIENCIA PROPIA Y DE OTRAS ENTIDADES ESTATALES EN PROCESOS DE CONTRATACIÓN DEL MISMO TIPO**

Como se ha anotado, la empresa ha realizado procesos similares en vigencias anteriores que permitieron el operador del juego en el Departamento de Santander, sin embargo en los últimos años fueron modificadas las normas que regulan el Chance en el país y que en síntesis definieron los criterios para determinar los valores de las concesiones de las Apuestas Permanentes, diferente a las anteriores, donde se establecía por el valor que se cuantificara en los estudios de mercado.

Este tipo de procesos eran complejos, ya que sustentar las cifras mínimas contractuales resultaba difícil, por tratarse de estudios de mercado que en algún momento pueden tener margen de error o falencias de estructura que permitían el juicio de los proponentes. Razón por la cual se presentaron múltiples



inconvenientes en los procesos de selección que se mitigan con la nueva norma, que define el valor mediante un mecanismo financiero.

Ya algunos departamentos han adelantado el proceso con la nueva norma y en el último año lo hicieron Bolívar, Atlántico, Nariño, entre otras y que sirven como parte del análisis necesario para establecer las condiciones en Santander. De acuerdo con las experiencias expuestas y con la propia, se pueden presentar unos pliegos de condiciones ajustados y acordes a la región, respetando y garantizando la participación de las empresas y el mejor beneficio para la sociedad.

FIRMA EN ORIGINAL

JUAN GUILLERMO CATAÑO BEDOYA
Máster en Marketing



2. ANÁLISIS DE RIESGOS

(ANÁLISIS DE RIESGOS EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN Y LAS FORMAS DE MITIGARLOS)

En concordancia con el artículo 4 de la Ley 1150 de 2007, es importante que el CONCEDENTE en la determinación y el amparo de los riesgos, los cubra el cumplimiento de las garantías necesarias, desde la etapa de planeación hasta la terminación del plazo, la liquidación del contrato, el vencimiento de las garantías de calidad o la disposición final del bien; y no solamente la tipificación, estimación y asignación del riesgo que pueda alterar el equilibrio económico del contrato.

El Decreto 1510 de 2013 define riesgo como un evento que puede generar efectos adversos y de distinta magnitud en el logro de los objetivos del Proceso de Contratación o en la ejecución de un contrato. También, establece que la Entidad Estatal debe evaluar el riesgo que el Proceso de Contratación representa para el cumplimiento de sus metas y objetivos, de acuerdo con los manuales y guías que para el efecto expida Colombia Compra Eficiente.

El Decreto 1510 de 2013 se refiere al riesgo previsible puesto que es un concepto que se deriva de las normas ya citadas contenidas en la Ley 1150 de 2007 y en el Decreto 4170 de 2011. Se tiene como guía el Manual de Administración de Riesgos para el Proceso de Contratación proyectado por Colombia Compra Eficiente y que fue diseñado de acuerdo con el Documento CONPES 3714 de 2011

La CONCEDENTE clasifica y tipifica los riesgos así:

- a) Riesgos de carácter jurídico
- b) Riesgos de carácter financiero
- c) Riesgos de carácter técnico
- d) Riesgos de carácter económico

No	TIPO DE RIESGO	RIESGOS	CLASE	FUENTE	ETAPA	ASPECTO
1.	RIESGOS DE CARÁCTER JURÍDICO	Cambio en las condiciones generales de contratación	Específico	Externo	Contratación Ejecución	Eventos que impidan la adjudicación y firma del contrato como resultado del Proceso de Contratación. Eventos que alteren la ejecución del contrato
		Cambio del régimen contractual	Específico	Externo	Contratación Ejecución	Eventos que impidan la adjudicación y firma del contrato como resultado del Proceso de Contratación.



		Suspensión del Proceso de Contratación por inhabilidades e incompatibilidades.	General	Externo	Selección Contratación	Eventos que impidan la adjudicación y firma del contrato como resultado del Proceso de Contratación.
		Falta de obtención de garantías.	Específico	Interno	Selección Contratación Ejecución	Eventos que impidan la adjudicación y firma del contrato como resultado del Proceso de Contratación.
		Modificación del Estatuto de Régimen tributario en referente a los Juegos de Suerte y azar.	Específico	Externo	Selección, Contratación, Ejecución	Equilibrio económico del contrato.
		Desistimiento al contrato por parte del proponente adjudicatario.	Específico	Externo	Contratación	Eventos que impidan la adjudicación y firma del contrato como resultado del Proceso de Contratación.
		Incumplimiento en las transferencias mínimas del contrato de concesión.	Específico	Externo	Ejecución	Eficacia del proceso de contratación.
2.	RIESGO DE CARÁCTER FINANCIERO	Insuficiencia de reservas técnicas para atender el pago de premios del juego de chance.	Específico	Interno	Ejecución	Eventos que alteren la ejecución del contrato
3	RIESGOS DE CARÁCTER TÉCNICO	Falta de conectividad del Sistema de información del Concesionario.	Específico	Externo Interno	Ejecución	Eventos que alteren la ejecución del contrato
		Fallas en los equipos de venta y administración del juego.	Específico	Externo Interno	Ejecución	Eventos que alteren la ejecución del contrato
		Que el operador seleccionado no tenga la infraestructura lista al momento de iniciar.	Específico	Externo	Contratación Ejecución	Eventos que alteren la ejecución del contrato
		Desabastecimiento de los formularios para el juego de chance.	Específico	Interno	Ejecución	Eventos que alteren la ejecución del contrato
		Inadecuado sistema de información para el control y registro de las operaciones del juego.	Específica	Interno	Ejecución	Eventos que alteren la ejecución del contrato.
		Fallas en la realización del sorteo autorizado.	Específico	Interno	Ejecución	Eventos que alteren la ejecución del contrato.
		Inadecuado sistema de sorteo conforme al decreto vigente.	Específico	Interno	Ejecución	Eventos que alteren la ejecución del contrato.
4.	RIESGOS DE CARÁCTER ECONÓMICO Y	Incremento del Juego Ilegal.	Específico	Externo	Ejecución	Equilibrio económico del contrato



SOCIALES	Perdida de los talonarios.	Específico	Interno	Ejecución	Equilibrio económico del contrato
	Aparición de nuevos juegos que disputan mercado.	Específico	Externo	Ejecución	Equilibrio económico del contrato
	Alteración de Orden público	General	Externo	Ejecución	Eventos que alteren la ejecución del contrato
	Deficiencia en el modelo de implantación y administración en los puntos de ventas.	Específico	Externo	Ejecución	Eventos que alteren la ejecución del contrato

• EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

En este punto se evaluará y se calificará cada riesgo en términos de Impacto y Probabilidad, la cual permite establecer la valoración de los Riesgos identificados y las acciones que se deban efectuar.

Para estimar el impacto y la probabilidad de ocurrencia de un evento que afecte de manera negativa el Proceso de Contratación, se consideran fuentes de información como:

- ✓ Registros anteriores de la ocurrencia del evento en Proceso de Contratación propios y de otras Entidades Estatales.
- ✓ Experiencia relevante propia y de otras Entidades Estatales.
- ✓ Prácticas y experiencia de la industria o el sector en el manejo del Riesgo identificado.
- ✓ Publicaciones o noticias sobre la ocurrencia del Riesgo identificado.
- ✓ Opiniones y juicios de especialistas y expertos.
- ✓ Estudios técnicos.

La CONCEDENTE evalúa los Riesgos combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto del evento para:

a) Probabilidad del riesgo

La CONCEDENTE asignará una categoría a cada Riesgo de acuerdo con la probabilidad de ocurrencia así:

	Categoría	Valoración
Probabilidad	Raro (puede ocurrir excepcionalmente)	1
	Improbable (puede ocurrir ocasionalmente)	2
	Posible (puede ocurrir en cualquier momento futuro)	3
	Probable (probablemente va a ocurrir)	4
	Casi cierto (ocurre en la mayoría de circunstancias)	5



No.	TIPO DE RIESGO	RIESGOS	NIVEL DE PROBABILIDAD
1.	RIESGOS DE CARÁCTER JURÍDICO	Modificación del Régimen de contratación Estatal.	1
		Cambio del régimen contractual	1
		Suspensión del Proceso de Contratación por inhabilidades e incompatibilidades.	3
		Falta de obtención de garantías.	4
		Modificación del Estatuto de Régimen tributario en referente a los Juegos de Suerte y azar.	3
		Desistimiento al contrato por parte del proponente adjudicatario.	1
		Incumplimiento en las transferencias mínimas del contrato de concesión.	2
2.	RIESGO DE CARÁCTER FINANCIERO	Insuficiencia de reservas técnicas para atender el pago de premios del juego de chance.	3
3	RIESGOS DE CARÁCTER TÉCNICO	Falta de conectividad del Sistema de información del Concesionario.	2
		Fallas en los equipos de venta y administración del juego.	2
		Que el operador seleccionado no tenga la infraestructura lista al momento de iniciar.	3
		Desabastecimiento de los formularios para el juego de chance.	2
		Inadecuado sistema de información para el control y registro de las operaciones del juego.	2
		Fallas en la realización del sorteo autorizado.	2
		Inadecuado sistema de sorteo conforme al decreto vigente.	1
4.	RIESGOS DE CARÁCTER ECONÓMICO Y SOCIALES	Incremento del Juego Ilegal.	5
		Perdida de los talonarios.	1
		Aparición de nuevos juegos que disputan mercado.	3
		Alteración de Orden público	1
		Deficiencia en el modelo de implantación y administración en los puntos de ventas.	2

b) Impacto de Riesgo

La CONCEDENTE determinará el impacto del Riesgo, analizando el siguiente criterio:

- ✓ La calificación cualitativa del efecto del Riesgo.

La Entidad Estatal escogerá la mayor valoración resultante de los criterios mencionados anteriormente, para determinar el impacto del Riesgo:

		Impacto				
Calificación cualitativa	Valoración	Obstruye la ejecución del contrato de manera intrascendente	Dificulta la ejecución del contrato de manera baja. Aplicando medidas mínimas se puede lograr el objeto contractual.	Afecta la ejecución del contrato sin alterar el beneficio para las partes.	Obstruye la ejecución del contrato sustancialmente pero aun así permite la consecución del objeto contractual.	Perturba la ejecución del contrato de manera grave imposibilitando la consecución del objeto contractual.
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
Categoría	Valoración	1	2	3	4	5



No.	TIPO DE RIESGO	RIESGOS	NIVEL DE IMPACTO	
			Categoría	Valoración
1.	RIESGOS DE CARÁCTER JURÍDICO	Modificación del Régimen de contratación Estatal.	4	Mayor
		Cambio del régimen contractual	3	Moderado
		Suspensión del Proceso de Contratación por inhabilidades e incompatibilidades.	5	Catastrófico
		Falta de obtención de garantías.	5	Catastrófico
		Modificación del Estatuto de Régimen tributario en referente a los Juegos de Suerte y azar.	3	Moderado
		Desistimiento al contrato por parte del proponente adjudicatario.	5	Catastrófico
		Incumplimiento en las transferencias mínimas del contrato de concesión.	5	Catastrófico
2.	RIESGO DE CARÁCTER FINANCIERO	Insuficiencia de reservas técnicas para atender el pago de premios del juego de chance.	4	Mayor
3.	RIESGOS DE CARÁCTER TÉCNICO	Falta de conectividad del Sistema de información del Concesionario.	2	Menor
		Fallas en los equipos de venta y administración del juego.	2	Menor
		Que el operador seleccionado no tenga la infraestructura lista al momento de iniciar.	5	Catastrófico
		Desabastecimiento de los formularios para el juego de chance.	4	Mayor
		Inadecuado sistema de información para el control y registro de las operaciones del juego.	3	Moderado
		Fallas en la realización del sorteo autorizado.	2	Menor
		Inadecuado sistema de sorteo conforme al decreto vigente.	2	Menor
4.	RIESGOS DE CARÁCTER ECONÓMICO Y SOCIALES	Incremento del Juego Ilegal.	4	Mayor
		Perdida de los talonarios.	4	Mayor
		Aparición de nuevos juegos que disputan mercado.	3	Moderado
		Alteración de Orden público	2	Menor
		Deficiencia en el modelo de implantación y administración en los puntos de ventas.	4	Mayor

c) Valoración del Riesgo

El CONCEDENTE obtendrá la valoración total del Riesgo a partir de la sumatoria de las valoraciones de probabilidad e impacto. Asimismo establecerá una categoría a cada uno de ellos para su correcta gestión:



Calificación cualitativa			Impacto					
			Obstruye la ejecución del contrato de manera intrascendente	Dificulta la ejecución del contrato de manera baja. Aplicando medidas mínimas se puede lograr el objeto contractual.	Afecta la ejecución del contrato sin alterar el beneficio para las partes.	Obstruye la ejecución del contrato sustancialmente pero aun así permite la consecución del objeto contractual.	Perturba la ejecución del contrato de manera grave imposibilitando la consecución del objeto contractual.	
Probabilidad	Categoría	Valoración	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico	
				1	2	3	4	5
	Raro	1	2	3	4	5	6	7
	Improbable	2	3	4	5	6	7	8
	Posible	3	4	5	6	7	8	9
	Probable	4	5	6	7	8	9	10
Casi cierto	5	6	7	8	9	10		

Valoración del Riesgo	Categoría
8,9 y 10	Riesgo Extremo
6 y 7	Riesgo Alto
5	Riesgo Medio
2, 3 y 4	Riesgo Bajo

No.	TIPO DE RIESGO	RIESGOS	NIVEL DE PROBABILIDAD	NIVEL DE IMPACTO	VALORACIÓN TOTAL DEL RIESGO	CATEGORÍA
1.	RIESGOS DE CARÁCTER JURÍDICO	Modificación del Régimen de contratación Estatal.	1	4	5	Riesgo Medio
		Cambio del régimen contractual	1	3	4	Riesgo Bajo
		Suspensión del Proceso de Contratación por inhabilidades e incompatibilidades.	3	5	8	Riesgo Extremo
		Falta de obtención de garantías.	4	5	9	Riesgo Extremo
		Modificación del Estatuto de Régimen tributario en referente a los Juegos de Suerte y azar.	3	3	6	Riesgo Alto
		Desistimiento al contrato por parte del proponente adjudicatario.	1	5	6	Riesgo Alto
		Incumplimiento en las transferencias mínimas del contrato de concesión.	2	5	7	Riesgo Alto
2.	RIESGO DE CARÁCTER FINANCIERO	Insuficiencia de reservas técnicas para atender el pago de premios del juego de chance.	3	4	7	Riesgo Alto
3	RIESGOS DE CARÁCTER TÉCNICO	Falta de conectividad del Sistema de información del Concesionario.	2	2	4	Riesgo Bajo
		Fallas en los equipos de venta y administración del juego.	2	2	4	Riesgo Bajo



		Que el operador seleccionado no tenga la infraestructura lista al momento de iniciar.	3	5	8	Riesgo Extremo
		Desabastecimiento de los formularios para el juego de chance.	2	4	6	Riesgo Alto
		Inadecuado sistema de información para el control y registro de las operaciones del juego.	2	3	5	Riesgo Medio
		Fallas en la realización del sorteo autorizado.	2	2	4	Riesgo Bajo
		Inadecuado sistema de sorteo conforme al decreto vigente.	1	2	3	Riesgo Bajo
4.	RIESGOS DE CARÁCTER ECONÓMICO Y SOCIALES	Incremento del Juego Ilegal.	5	4	9	Riesgo Extremo
		Perdida de los talonarios.	1	4	5	Riesgo Medio
		Aparición de nuevos juegos que disputan mercado.	3	3	6	Riesgo Alto
		Alteración de Orden público	1	2	3	Riesgo Bajo
		Deficiencia en el modelo de implantación y administración en los puntos de ventas.	2	4	6	Riesgo Alto

La operación del Chance en el departamento de Santander tiene riesgos acorde a los elementos que debe trabajar para lograr los objetivos corporativos y las condiciones de mercado y entorno a las que están sujetas la mayor parte de los negocios en Colombia.

Sin embargo el mayor riesgo de la operación del Chance es el mismo incumplimiento de los mínimos contractuales, ya que son la base de la concesión y podrían poner en riesgo el giro de los recursos a la salud, no obstante el riesgo de que ocurra es bajo con los controles actuales y en el mismo rango de importancia se encuentran los relacionados con la no realización del proceso de contratación y la pérdida inicial de los recursos.

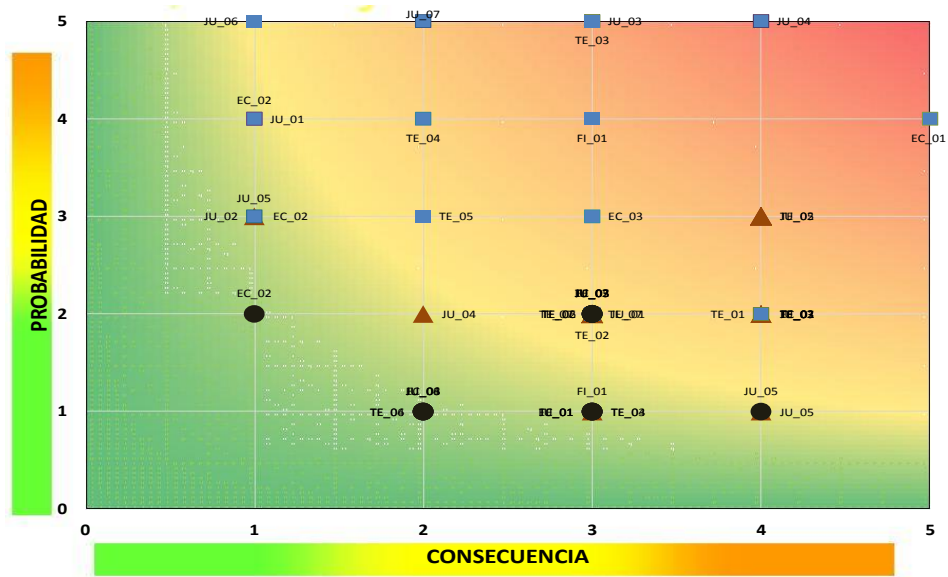
En segundo lugar y el más importante de todos por tratarse de un riesgo con poca capacidad de administración o en muchos casos compartida, es el incremento del juego ilegal, que a futuro puede poner en riesgo el modelo de los operadores actuales y por consiguiente de los recursos para la salud.

Por último lugar se encuentran los riesgos de operación propia de juegos, siendo relevante el tema de conexión de la plataforma tecnológica para la venta y que el operador seleccionado no cuente con la infraestructura física al momento de iniciar la operación, los cuales pueden poner en riesgo los recursos de la concesión y la continuidad de la operación.

A continuación se pueden detallar los riesgos graficados, donde se evidencia la trazabilidad de cada uno de ellos en las diferentes fases.



d) Mapa de riesgos



En general la operación del Chance tiene riesgos controlables y poca trascendencia en imagen con el público apostador, pero se debe tener cuidado con aquellos que a pesar de los controles, continúan siendo relativamente altos o de gran impacto para la concesión actual y futura.



e) Asignación y tratamiento de los riesgos

El CONCEDENTE una vez realizada la evaluación y calificación de cada uno de los Riesgos asociados al Proceso de Contratación, asignará y presentará los controles a ser implementados:

DESCRIPCIÓN RIESGO	CLASE	FUENTE	ETAPA	TIPO	CONSECUENCIA DE LA OCURRENCIA DEL EVENTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALORACIÓN DEL RIESGO	CATEGORÍA	¿A QUIÉN SE LE ASIGNA?	TRATAMIENTO /CONTROLES HACER IMPLEMENTADOS
Modificación de Régimen de contratación Estatal.	Específico	Externo	Ejecución	Riesgo de carácter jurídico	Afectaría la ejecución del contrato.	1	4	5	Riesgo Medio	Concedente Concesionario	Aceptar y monitorear el cambio normativo del régimen de contratación.
Cambio del régimen contractual	Específico	Externo	Contratación Ejecución	Riesgo de carácter jurídico	Afectaría la ejecución y liquidación del contrato.	1	3	4	Riesgo Bajo	Concedente	Evitar el riesgo a través de condiciones jurídicas precisas. Alternativamente, reducir las consecuencias conforme a los instrumentos contractuales.
Suspensión del Proceso de Contratación por inhabilidades e incompatibilidades.	Específico	Externo	Planeación, Contratación	Riesgo de carácter jurídico	Sobrevinientes	3	5	8	Riesgo Extremo	Concesionario	Reducir las consecuencias a través de la terminación o cesión del contrato.
Falta de obtención de garantías.	Específico	Externo	Contratación	Riesgo de carácter jurídico	No ejecución del contrato o incumplimiento en las obligaciones del contrato.	4	5	9	Riesgo Extremo	Adjudicatario o Contratista	Transferir el riesgo a través de las exigencias de pólizas de cumplimiento que garanticen el cumplimiento del mismo.
Modificación del Estatuto de Régimen tributario en referente a los Juegos de Suerte y azar.	Específico	Externo	Selección, Contratación, Ejecución	Riesgo de carácter jurídico	Afectaría la ejecución y liquidación del contrato	3	3	6	Riesgo Alto	Concedente y Concesionario	Aceptación de la modificación al Régimen tributario. Subsidiariamente monitorear la ecuación económica del contrato.



DESCRIPCIÓN RIESGO	CLASE	FUENTE	ETAPA	TIPO	CONSECUENCIA DE LA OCURRENCIA DEL EVENTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALORACIÓN DEL RIESGO	CATEGORÍA	¿A QUIÉN SE LE ASIGNA?	TRATAMIENTO /CONTROLES HACER IMPLEMENTADOS
Desistimiento al contrato por parte del proponente adjudicatario.	Específico	Externo	Contratación	Riesgo de carácter jurídico	No ejecución del contrato o incumplimiento en las obligaciones del contrato	1	5	6	Riesgo Alto	Concesionario	Traslado del riesgo a tercero. Efectividad de la póliza a la seriedad de la Oferta.
Incumplimiento en las transferencias mínimas del contrato de concesión.	Específico	Externo	Ejecución	Riesgo de carácter jurídico	No ejecución del contrato.	2	5	7	Riesgo Alto	Concesionario	Traslado del riesgo a tercero. Efectividad de la póliza de cumplimientos.
Insuficiencia de reservas técnicas para atender el pago de premios del juego de chance.	Específico	Interno	Ejecución	Riesgo de carácter financiero	Incumplimiento del Objeto contractual	3	4	7	Riesgo Alto	Concesionario	Reducir las consecuencias a través de auditorías y monitoreo.
Falta de conectividad del Sistema de información del Concesionario.	Específico	Externo Interno	Ejecución	Riesgo de carácter técnico	Disminución en las ventas y no sería posible auditar	2	2	4	Riesgo Bajo	Concesionario	Monitorear los sistemas de contingencia permanentemente.
Fallas en los equipos de venta y administración del juego.	Específico	Externo Interno	Ejecución	Riesgo de carácter técnico	Disminución en las ventas y no sería posible auditar	2	2	4	Riesgo Bajo	Concesionario	Realizar mantenimientos preventivos
Que el operador seleccionado no tenga la infraestructura lista al momento de iniciar.	Específico	Externo	Contratación Ejecución	Riesgo de carácter técnico	Inexistencia de ventas	3	5	8	Riesgo Extremo	Concesionario	Intentar prorrogar adjudicación anterior.
Desabastecimiento de los formularios para el juego de chance.	Específico	Interno	Ejecución	Riesgo de carácter técnico	Disminución en ventas	2	4	6	Riesgo Alto	Concedente Concesionario	Controlar permanentemente el inventario con el impresor



DESCRIPCIÓN RIESGO	CLASE	FUENTE	ETAPA	TIPO	CONSECUENCIA DE LA OCURRENCIA DEL EVENTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALORACIÓN DEL RIESGO	CATEGORÍA	¿A QUIÉN SE LE ASIGNA?	TRATAMIENTO /CONTROLES HACER IMPLEMENTADOS
Inadecuado sistema de información para el control y registro de las operaciones del juego.	Específica	Interno	Ejecución	Riesgo de carácter técnico	No es posible realizar control y pérdida de regalías.	2	3	5	Riesgo Medio	Concesionario	Realización de pruebas periódicas de funcionamiento
Fallas en la realización del sorteo autorizado.	Específico	Interno	Ejecución	Riesgo de carácter técnico	Pérdida de credibilidad	2	2	4	Riesgo Bajo	Concedente	Aseguramiento de calidad de realización de sorteos
Inadecuado sistema de sorteo conforme al decreto vigente.	Específico	Interno	Ejecución	Riesgo de carácter técnico	Sanciones por parte los órganos de control	1	2	3	Riesgo Bajo	Concedente	Inversión en el mejoramiento del sorteo
Incremento del Juego Ilegal.	Específico	Externo	Ejecución	Riesgos de carácter económico y sociales	Disminución en las ventas del chance, generación del desempleo.	5	4	9	Riesgo Extremo	Concesionario y Concedente	Implementar programa con las de Entidades de control y Policía que desarrollen actividades tendientes a controlar los juegos ilegales.
Perdida de los talonarios.	Específico	Interno	Ejecución	Riesgos de carácter económico y sociales	Uso indebido de los talonarios extraviados.	1	4	5	Riesgo Medio	Concesionario	Mitigación de la exigencia mínimo legal y estimulación del tiempo en línea.
Aparición de nuevos juegos que disputan mercado.	Específico	Externo	Ejecución	Riesgos de carácter económico y sociales	Disminución en las ventas del chance, generación del desempleo.	3	3	6	Riesgo Alto	Concesionario y Concedente	Implementación de estrategias de mercado y comercialización.
Alteración de Orden público	General	Externo	Ejecución	Riesgos de carácter económico y sociales	Disminución en las ventas.	1	2	3	Riesgo Bajo	Concedente	Reducir la posibilidad de la ocurrencia del evento coordinando actividades de seguridad ante situaciones que amenacen la operación del juego.
Deficiencia en el modelo de implantación y administración en los puntos de ventas.	Específico	Externo	Ejecución	Riesgos de carácter económico y sociales	Disminución en las ventas.	2	4	6	Riesgo Alto	Concesionario	Seguimiento y evaluación al plan de trabajo.



FIRMA EN ORIGINAL

LUIS ORLANDO VILLAMIZAR GAMBOA
Subgerente Mercado y Ventas

Elaboraron y Revisaron:

Orlando Villamizar Gamboa/Subgerente Mercadeo y Ventas

Gonzalo Medina Silva/Subgerente Administrativo

Nelly Ruiz /Subgerente Financiera

Carolina Higuera /Asesora General

Alexia Alfonso /Asesora Planeación

María Elena Gutiérrez Duarte /Subgerente Jurídica

Luis Francisco Illera / Abogado Subgerencia Administrativa

Martha Ligia Villamizar Barros/Supervisor Mercadeo y Ventas

Luis Dávila/ Ingeniero contratista

Mailyn Muñoz /Contadora Contratista

Juan Guillermo Cataño/Asesor Contratista

Silvia Juliana Castro D. / Ingeniera Industrial Contratista