

APERTURA DE OCEANOS: UNA ESTRATEGIA ENFOCADA EN LA INNOVACIÓN PARA LA GENERACIÓN DE VALOR

Nelson Javier Llanos Quiñones, Universidad Militar Nueva Granada

RESUMEN

La globalización de los mercados, es un fenómeno que con el pasar de los días toma mucha más trascendencia dentro de los diferentes sectores del mundo. A su vez este fenómeno trae distintas consecuencias para las empresas, entre ellas se encuentran la competencia, la rivalidad entre productores y consumidores, el dinamismo que estas deben tener para no quebrar, entre muchas otras. Es por tal motivo que surge esta investigación que se enfoca en la estrategia del “Blue Ocean Strategy” donde sus principales intérpretes W.Cham Kim y Renée Mauborgne, la clasifican dentro de dos océanos, el primero lo denominan el océano rojo, que es donde se encuentran la gran mayoría de las empresas, pues se desempeñan dentro de mercados ya existentes, con alta rivalidad de sus competidores e incluso en situaciones desleales, por otra parte el segundo océano es el azul caracterizado por crear mercados vírgenes e ir más allá de la demanda establecida, este último océano se cumple a través de su principal herramienta, la innovación, ya que rompe los esquemas y se sale de lo común, intentando evitar todas aquellas situaciones o amenazas producto de la globalización. En esta investigación se implementó esta estrategia a una empresa Colombiana del sector de Juegos y Azar llamada AGI Gaming Colombia, allí se da a conocer la estrategia del océano azul representado en dos metodologías, las cuales son por un lado una técnica diferente de ventas plasmada en el leasing financiero de las máquinas tragamonedas y por el otro, juegos innovadores que marquen nuevas tendencias a los ya tradicionales que se vienen dando en esta industria. Los resultados tanto financieros como organizacionales para AGI Gaming Colombia son bastantes optimistas, mostrando la eficiencia de esta estrategia en el mundo de los negocios.

PALABRAS CLAVES: Océano azul, océano rojo, apertura de mercados, rivalidad entre competidores, leasing financiero, rendimientos variables, innovación.

OPEN OCEAN: A STRATEGY FOCUSED INNOVATION FOR THE GENERATION OF VALUE

ABSTRACT

The markets globalization is a phenomenon that takes a lot more importance within the different sectors of the world with the passage of days. In turn, this phenomenon brings different consequences for companies, among them are competition, rivalry between producers and consumers, the dynamism that they should not have to fail, and many others. This is the reason why this research starts and it focuses on the strategy of "Blue Ocean Strategy" where their main performers Kim and Renée Mauborgne W.Cham, who classified into the two oceans, the first will call it the red ocean, where are the vast majority of companies, as they play within existing markets with high rivalry from its competitors and even unfair situations, otherwise the second blue ocean is characterized by

creating virgin markets and go beyond the established demand, this ultimate ocean is accomplished through its main tool, innovation, and breaking schemes and out of the ordinary, trying to avoid all situations or threats product of globalization. In this research, this strategy was implemented to a Colombian company of the gambling games sector called AGI Gaming Colombia, there is disclosed the blue ocean strategy represented in two methodologies, which are on one hand a different sales technique which are shown in the financial leasing of coin machines and on the other, innovative games that make new trends to the already traditional that are taking place in this industry. Both financial and organizational results for AGI Gaming Colombia are quite optimistic, showing the efficiency of this strategy in the business world.

JEL: C7, J4, L1, L2, M3, O2,

KEYWORDS: Blue ocean, red ocean, open markets, rivalry among competitors, financial leasing, variables yields, innovation.

INTRODUCCIÓN

Apertura de Océanos es un concepto implementado por W.Cham Kim y Renée Mauborgne en el libro que denominaron “*Blue Ocean Strategy*” donde el liderazgo a través de la innovación funciona como herramienta para la apertura de nuevos mercados que a su vez sean viables y generen valor tanto en lo económico como en lo organizacional a la compañía.

Razón por la cual surgen conceptos relevantes a lo largo del trabajo como lo son mar rojo y mar azul, el primer concepto hace referencia a los segmentos de mercado en los cuales hay una gran saturación debido a la gran cantidad de competidores, donde las reglas ya están definidas y la rivalidad entre unos y otros cada vez es más agresiva. Por otra parte el segundo concepto hace referencia al sector del mercado en donde ninguna empresa ha entrado a explotarlo, siendo esta una gran oportunidad para obtener el liderazgo del mercado y por ende incrementar los rendimientos variables de la empresa.

Estudios mostrados en el libro anteriormente mencionado, demuestran el efecto positivo que tiene la creación de océanos azules en una empresa; pues de 108 compañías que fueron objeto de estudio el 61% de estas tuvieron un incremento en sus utilidades, ratificando la importancia de esta estrategia en la generación de valor de las compañías.

En el presente trabajo pretendemos implementar esta estrategia a una empresa en particular donde se pueda demostrar con datos y hechos reales que el “*Blue Ocean Strategy*” es un instrumento bastante eficaz dentro de la alta gerencia en los diferentes sectores donde se desempeñe la compañía.

REVISIÓN DE LITERATURA

A continuación se recapitulará la literatura revisada en diferentes documentos y artículos que hicieron parte de la investigación; allí se dará a conocer diferentes puntos de vista de los autores estudiados, identificando sus ideas en común y a su vez el complemento que se genera debido al planteamiento de ideas similares.

A lo largo de la investigación, se han encontrado diferentes enfoques relacionados con el objetivo de generar estrategias encaminadas a la generación de valor de las compañías, de esta manera se hará

una descripción general de dichas posturas, haciendo especial énfasis en lo referente a la apertura de Océanos.

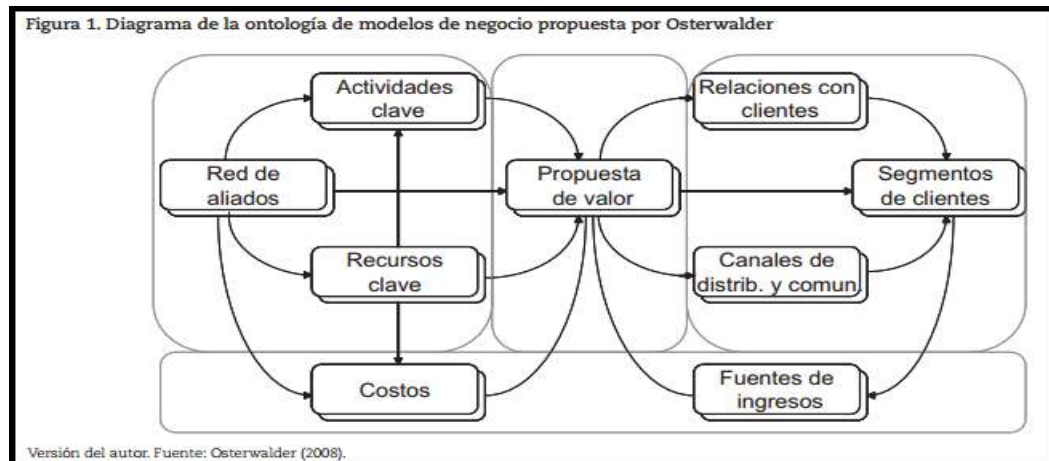
- 1. Apertura de Océanos:** Indudablemente como primera instancia debemos referirnos a dos de los principales autores y máximos intérpretes en cuanto a la creación e implementación de estrategias que permitan la apertura hacia nuevos mercados. W. Chan Kim, René Mauborgne (2005) en su escrito "*Blue Ocean Strategy*", inicialmente logran interpretar la actualidad de los mercados y a su vez identifican la alta rivalidad entre competidores ocasionando una competencia desleal y en algunas ocasiones destructiva, situación a la que denominaron Océano Rojo. Por otra parte denominan Océano azul a aquella porción del mercado que aún no se ha explotado y por lo tanto existen altas oportunidades de crecimiento económico mediante la incursión en nuevos nichos de mercado. De esta manera mediante los dos conceptos anteriormente mencionados plantean toda una estrategia basada en la innovación con el objetivo de evitar la rivalidad y por el contrario generar nuevas oportunidades de negocio.
- 2. CRM Strategies:** Al igual que apertura de Océanos, el CRM Strategy es una metodología empresarial en el cual uno de los principales objetivos es el incremento en los rendimientos variables de la empresa, es decir, las utilidades; para ello esta estrategia fue creada por Don Peppers & Martha Rogers (1993) a través de su libro titulado "*The One to One Future*" en donde estos autores basan su estrategia en la fidelización del cliente; de esta manera argumentan los escritores "*Es la forma más económica de crecer en épocas de vacas flacas*". Fundamentalmente esta táctica se enfoca en la captación de clientes ajenos que clasificamos como "infieles" ya sea aplicando grandes descuentos o estableciendo promociones, para convertirlos en clientes propios "fieles" mediante diferentes alternativas como por ejemplo las tarjetas de acumulación de puntos en los establecimientos de comercio; de esta manera a través de la fidelización se logran cumplir los objetivos que se plantea la compañía.
- 3. Pricing Strategies:** Esta estrategia tiene algo de particular con respecto a las anteriormente tratadas, puesto que la estrategia de precios como se le denomina en español y como bien su nombre lo define enfoca toda la metodología en el precio de venta al consumidor, no necesariamente pueden ser precios menores a los del mercado, también una estrategia puede ser implementar precios superiores a sus competidores pero con mayores estándares de calidad. Existen diferentes metodologías dentro de esta gran estrategia como por ejemplo, *absorption pricing*, *odd pricing*, *predatory pricing*, *Premium pricing*, *target pricing*, entre muchos otros. Diversas de estas estrategias fueron planteadas por Thomas Nagle & Reed Holden en su libro titulado "*The Strategy and Tactics of Pricing (1987)*", allí adicionalmente a los modelos planteados, estos autores establecen nueve leyes en cuanto a la sensibilidad al precio y la psicología del consumidor.
- 4. Gerencia del Servicio:** Como complemento a la teoría CRM, surge una nueva alternativa que se fundamenta en el servicio, es decir, a partir de la capacitación y entrenamiento a los propios empleados de la empresa se logra la calidad del servicio mismo, haciendo que el cliente este satisfecho con la atención e indirectamente fidelizándolo para próximas situaciones que deseen volver; esta teoría fue planteada por Ron Zemke, Karl Albrecht (2003) a través de su artículo denominado "*Como hacer negocios en la nueva Economía. Panamericana Editorial, 2003*". A partir de su escrito, estos autores incorporan un enfoque muy importante denominado "Gerencia del Servicio" que en pocas palabras la definen como "*Darle un vuelco a toda la organización y convertirla en un negocio dirigido hacia el cliente*". Este enfoque debe involucrar a toda la organización encaminada a que la experiencia

del cliente sea de la mayor calidad posible, de esta manera se logran cumplir los objetivos económicos que se plantea la compañía.

5. **Osterwalder's Methodology:** Esta metodología es una de las más actuales, mediante el cual se establece una herramienta que facilita y da claridad sobre las actividades de diseño, evaluación e innovación de modelos de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2009). Precisamente esta teoría fue diseñada por Alexander Osterwalder la cual contiene una estructura de nueve secciones, que según el autor componen las diferentes variables de un negocio. En la figura 1 se identifica los componentes y la interrelación entre ellos. A continuación resumiré brevemente las diferentes secciones:

1. Segmento de Cliente: Es donde se identifica el prospecto al cual se dirigirá la oferta.
2. Propuesta de Valor: Es el momento de persuadir al cliente.
3. Canales de distribución y comunicación: Establecer diferentes mecanismos mediante los cuales exista una buena comunicación tanto con clientes como con proveedores.
4. Relación con Clientes: Para el cliente esta debe ser una buena experiencia, que siempre se sienta atendido.
5. Fuentes de Ingresos: Son los resultados de una buena propuesta de valor.
6. Recursos Clave: Son aquellos desembolsos necesarios para que la empresa pueda cumplir con toda su operación.
7. Actividades Clave: Una vez obtenidos los recursos claves, se procede a realizar las principales actividades con el fin de producir el producto o servicio a prestar con la calidad más alta posible.
8. Red de Aliados: Básicamente se hace referencia a los proveedores, punto fundamental para el cumplimiento con los clientes.
9. Estructura de Costos: Identificación de los principales costos de la compañía para hacer un monitoreo constante de los mismos.

Figura 1: Diagrama de la ontología de modelos de negocio propuesta por Osterwalder.



En esta figura se muestra la ontología de modelos de negocio propuesta por Osterwalder.

Este modelo de negocio se encuentra dentro de un marco denominado innovación de tipo organizacional (OECD y Eurostat, 2005, 51), donde a través del tiempo ha tenido más acogida e incluso cada vez se hace más popular dentro del mundo de los negocios.

- 6. Estrategias Genéricas:** Existen dos estrategias convencionales en el mundo de los negocios, que a pesar de que transcurra el tiempo siempre predominarán y marcarán una pauta importante para las teorías subsecuentes. Hago referencia por un lado a la diferenciación y por otro al liderazgo en costos. Estrategias planteadas por el profesor de Harvard Business School llamado Michael E. Porter en 1980 mediante la publicación de su libro denominado “Competitive Strategy”, allí definen la diferenciación como aquel producto o servicio donde prevalezca la autenticidad y la originalidad, de esta manera las compañías evitan la rivalidad entre competidores y se enfocan en atraer nuevos nichos de mercados. Por otra parte el liderazgo en costos hace referencia a mantener los precios más bajos del mercado tanto con los clientes como con los proveedores y así obtener volúmenes más altos en las ventas.

METODOLOGIA

Una vez revisada la literatura, sin duda alguna el componente metodológico que engloba las investigaciones mencionadas tienen en su gran mayoría enfoques cualitativos, sin embargo no podemos desconocer el enfoque cuantitativo que se evidencia en algunos de los estudios mencionados anteriormente, es decir, el entendimiento interpretativo está complementado por la disposición preparatoria que exige la investigación cuantitativa. Por lo tanto, el significado que se le atribuye a los hechos y propósitos de los agentes en una situación determinada, se ve integrada por el hecho de una configuración de la realidad social y física de talante objetivo, siempre encaminada por la perspectiva predominante de la investigación.

A partir de lo anterior, es evidente que las investigaciones revisadas en la primera sección de este documento están fuertemente influenciadas por un carácter cualitativo, ya que el tema tratado como lo son las estrategias empresariales, requieren de datos y hechos históricos y representativos a partir de los cuales los autores subsecuentes, pueden complementar o incluso innovar en nuevas metodologías que permitan un rendimiento más exitoso en el desempeño de las empresas; esto no quiere decir que el enfoque numérico (cuantitativo) no sea importante dentro del contexto objeto de nuestra investigación, todo lo contrario es necesario buscar diferentes argumentos que brinden información objetiva y confiable en cuanto a la confección de la investigación.

Prueba de lo anterior, se evidencia en el aporte realizado por W. Chan Kim, y Reneé Mauborgne en su escrito “*Blue Ocean Strategy*”, ya que ellos fundados en estudios e investigaciones cuantitativas, complementan los conocimientos adquiridos por los demás escritos de los diversos autores, permitiendo obtener mayor comprensión en torno a las diferentes estrategias o metodologías empresariales.

Finalmente este proyecto busca dar solución a un problema actual que abarca el mundo de los negocios, el cual es la alta rivalidad entre los competidores y paralelamente encontrar nuevos nichos de mercado que permitan un desempeño más óptimo obteniendo mejores resultados en cuanto a las utilidades de la empresa. Esta actividad debe ser liderada en cuanto a la implementación por la alta gerencia mediante el modelo objeto de estudio (apertura de océanos) y así proporcionar mayores sustentos económicos y sociales que sigan fortaleciendo la estructura organizacional de la compañía.

Tipo de Investigación

De acuerdo al estilo en cuanto a su metodología de investigación de los autores analizados, indudablemente la mayoría de ellos implementan una tipología de investigación interpretativa, pero existe una parte minoritaria que basan sus escritos en una tipología más funcionalista.

Haciendo énfasis en cuanto a los conceptos anteriormente tratados, la investigación interpretativa intenta explicar la intención de la acción humana a través de la vida cotidiana, usando técnicas cualitativas y cuantitativas; la investigación interpretativa es fundamental ya que expone una perspectiva predominante puesto que el conocimiento mediante este tipo de investigación es construido subjetivamente.

Una vez analizado el tipo de investigación de los diferentes autores, consideró que el mejor prototipo de investigación que se implementará será a partir de un enfoque operativo con ciertas orientaciones interpretativas, es decir, la investigación operativa hace referencia a aquellas situaciones en donde la práctica y el empirismo juegan un papel fundamental dentro de la metodología investigativa, por consiguiente esta técnica se caracteriza en la implementación, ejecución y utilización de los conocimientos adquiridos, ya sea para mejorar y optimizar procesos establecidos previamente o para solucionar problemas específicos; tendrá una orientación interpretativa puesto que contemplará tanto argumentos cualitativos como cuantitativos de esta manera generará mayor confiabilidad y certeza en el momento de obtener los resultados. A partir de la metodología escogida, se pretende obtener resultados concretos y objetivos de manera que interpreten la realidad económica.

Aplicar las técnicas tanto cualitativas como cuantitativas, es la opción más apropiada de los investigadores para interpretar y entender las diferentes industrias en las cuales las compañías se pueden desempeñar en una realidad social cada vez más transformada. Por tal motivo este enfoque de investigación ha predominado durante los últimos tiempos, pues los investigadores más expertos en este campo de los negocios han acogido y apreciado la objetividad y claridad científica de complementar los estudios bajo el enfoque cualitativo y cuantitativo. Relacionando esta metodología con el caso particular que se analizará posteriormente, este enfoque permitirá generar valor agregado a la empresa objeto de estudio, mediante la innovación de estrategias específicas que permitan descubrir nuevos nichos de mercado o target groups, en donde la compañía se pueda desenvolver como único oferente, generando nuevas oportunidades de negocio que impactaran favorablemente en los estados financieros de la sociedad.

Diseño Metodológico

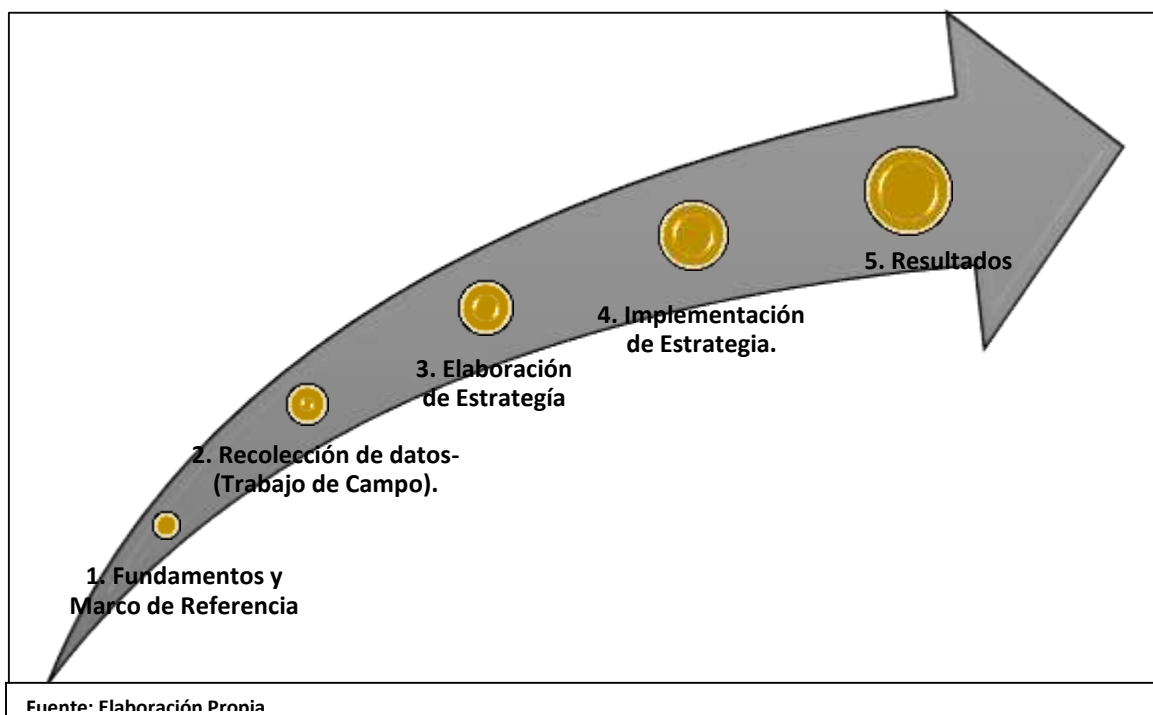
Con el objetivo de lograr un estudio bien estructurado, es relevante realizar un diseño metodológico apropiado al tema objeto de estudio; de esta manera se obtendrán resultados razonables que sustenten la teoría del “*Océano Azul*”, y al mismo tiempo que continúe el camino hacia una mayor solidez tanto económica como social para la compañía. Para ello basaremos nuestro estudio en 5 etapas, iniciando desde los fundamentos y marcos de referencia hasta terminar con los resultados producto de la implementación de esta estrategia a la compañía modelo:

1. Fundamentos y Marco de Referencia: Es la base del estudio; es la investigación preliminar acerca del tema en referencia, a partir de aquí se determinan las posibles corrientes investigativas de acuerdo a los autores y escritos encontrados a través de las diferentes fuentes de conocimiento.
2. Recolección de Datos (Trabajo de campo): En esta etapa se realiza toda la obtención de datos necesarios para llevar a cabo la implementación y desarrollo de la estrategia “*Océano Azul*”.

3. Elaboración de Estrategia: Este es una de las etapas más importantes, pues una vez obtenido los datos e información correspondiente de la compañía modelo, se analiza y establece la estrategia del “Blue Ocean” enfocándola o re direccionándola a la empresa objeto del estudio.
4. Implementación de Estrategia: Básicamente esta etapa consiste en la implementación de la estrategia que se determinó en el paso anterior a la empresa en la cual se está trabajando en el estudio.
5. Resultados: Es la respuesta a la implementación de la estrategia, básicamente es analizar los resultados obtenidos y compararlos con la situación anterior, de tal manera que se pueda evidenciar la influencia positiva de la estrategia en general.

A continuación se podrá observar el diseño metodológico del estudio de una manera gráfica, teniendo en cuenta las etapas anteriormente mencionadas y explicadas en su respectivo orden:

Figura 2: Diagrama del diseño metodológico.



En esta figura se muestra el proceso metodológico que seguirá la investigación, con el cual busca tener un desarrollo secuencial del proyecto.

Objeto de Estudio



AGI Gaming Colombia es la empresa seleccionada para realizar el estudio; esta compañía se desempeña dentro de la industria del juego y el azar, mediante la importación de máquinas tragamonedas. A su vez AGI Gaming Colombia pertenece a una de las multinacionales más importantes a nivel mundial de la industria, denominada NOVOMATIC AG, fundada por el Prof. Johann F. Graf en 1980 y situada en Austria, en la ciudad de Viena; Tan importante grupo está compuesto por diferentes filiales en 45 países, operando en Europa, Asia y Suramérica,

adicionalmente cuenta con más de 230.000 máquinas tragamonedas en más de 1500 salas de juego; cifras oficiales a corte del año 2013, indican que Novomatic cuenta con 20.000 empleados en todo el mundo, y utilidades antes de intereses e impuestos de 250 millones de euros.

Para objeto de nuestro estudio nos enfocaremos en la filial en Colombia-AGI Gaming Colombia, empresa que ha operado desde el año 2011, ofreciendo productos de alta tecnología caracterizados por la innovación en sus juegos y máquinas de tal manera que generen entretenimiento y confiabilidad al público colombiano. AGI Gaming Colombia tiene sus instalaciones desde el año 2012 en la zona Norte de Bogotá D.C, allí se encuentran las diferentes áreas de la compañía, como lo son, comercial, logística, técnica y administrativa sin mencionar el atractivo Show Room, espacio encaminado a mostrar y dar a conocer los diferentes productos de tecnología y entretenimiento a sus clientes.

La compañía cuenta con gran variedad de productos entre los cuales mencionaremos algunos de ellos:

- ✚ Video Slot single game - FV 640 Dominator: Las avanzadas características ergonómicas del Dominator, los emocionantes efectos LED sincronizados con el juego, los sofisticados gráficos y el sonido superior generarán en el huésped una experiencia de juego inolvidable.



Modelo Video Slot single game - FV 640 Dominator

- ✚ Multijuegos: FV 880 Novostar VIP: El reconocido gabinete slant top NOVOSTAR y una excelente configuración V.I.P. se combinan para llevar el mejor producto a sus salas de juego. Esta nueva versión reemplaza la pantalla táctil TFT de 26" con una pantalla TFT gigante de 46", dispuesta a una distancia que asegura la mejor posición de juego y su función Flip-Screen™ Feature brinda una experiencia panorámico espectacular. Este novedoso gabinete incluye un asiento Crown V.I.P. con sonido incorporado que asegura una gran experiencia de juego.



Modelo FV 880 Novostar VIP

- ✚ Multipuestos: FV 610 Super V + Gaminator: El concepto Super-V + Gaminator, rediseñado para un máximo rendimiento y una experiencia de juego en pantallas extra anchas. Pantallas extra anchas para vivir una experiencia de juego a fondo y un diseño de elegante estilo y alta

calidad hacen del Super-V+ Gaminator III una apuesta segura para todos los pisos de casino. Esta máquina de juego verdaderamente especializada ofrece una elección en constante crecimiento de grandes videojuegos en la plataforma de juego.



Modelo FV 610 Super V + Gaminator

- ✚ FV 870 NOVO-BAR: Novo-Bar es el gabinete ideal para los más importantes juegos electrónicos en vivo NOVO LINE, hechos por Novomatic. Fusiona un emocionante estilo futurista con los últimos adelantos de la tecnología del juego, agregando una nueva dimensión de entretención para los operadores y sus visitantes.



Modelo FV 870 Novo-Bar

En cuanto a su proceso de ventas, AGI Gaming Colombia atrae a sus clientes por intermedio del show room, en donde da a conocer los diferentes productos de alta tecnología, otorgando diferentes medios de pago, ya sea en efectivo, a crédito, o mediante cuotas mensuales.

La principal estrategia de esta compañía es la innovación en sus juegos y la alta tecnología que constantemente está variando para atraer a nuevos clientes. En general AGI Gaming Colombia considera el liderazgo en costos como una buena alternativa para entrar al mercado colombiano; Sin embargo a pesar de que innova por medio de juegos, estos no se salen del típico marco referente de lo que puede ser un juego de una maquina tragamonedas, por lo tanto no es un factor determinante en la atracción de nuevos clientes pues esta clase de juegos no son ajenos o diferentes a los de la competencia, en otras palabras y relacionándolo con nuestra estrategia del “*Blue Ocean*”, la compañía aún se mantiene en el océano rojo, dejando a un lado lo más importante que es la búsqueda hacia el océano azul.

Instrumentación

En esta sección del estudio, es momento de llevar a cabo el diseño metodológico empleándolo en AGI Gaming Colombia, es decir, buscar la estrategia mediante la innovación en donde la compañía

identifique el océano azul que tiene en su entorno, para explorar nuevos nichos de mercado y reducir la rivalidad entre la gran variedad de competidores a los cuales se enfrenta actualmente.

Iniciaré desde la segunda etapa planteada en el diseño metodológico, es decir, la recolección de datos, puesto que la primera etapa en donde se identifica los fundamentos y marcos de referencia ya fueron tratados a lo largo de este escrito mediante la revisión literaria y tipología de la investigación.

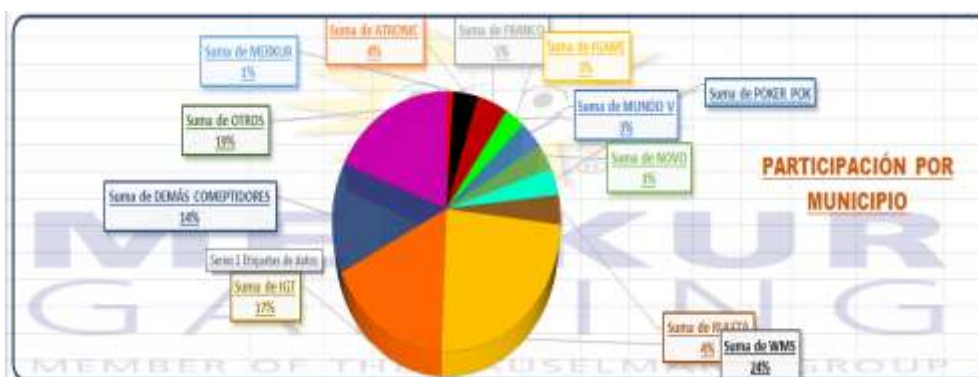
- ✓ *Recolección de Datos:* Gracias a la base de datos de Coljuegos entidad que administra, controla y monitorea a las empresas cuyo objeto social es el azar, se realizó un estudio para determinar la participación del mercado en el departamento de Cundinamarca (No incluye a Bogotá), haciendo especial énfasis en el número de máquinas que existen en los diferentes municipios y por supuesto la marca asociada a dicho elemento.

Figura 3: Maquinas existentes en el mercado del departamento de Cundinamarca.



En esta figura se muestra el porcentaje de los diferentes modelos de máquinas existentes en el mercado de los municipios de Cundinamarca, sin incluir la ciudad de Bogotá.

Figura 4: Participación de las maquinas por municipio del departamento de Cundinamarca.



En esta figura se muestra la participación de las diferentes maquinas en el mercado, por municipio en el departamento de Cundinamarca.

Después de la recolección de datos, se identificó la gran variedad de competidores que tiene la compañía, y así mismo se determinó una participación del mercado del 3.4%, como principales competidores se encuentran IGT (16.5%) Y Williams (23.7%). Dentro de un total de 4244 máquinas

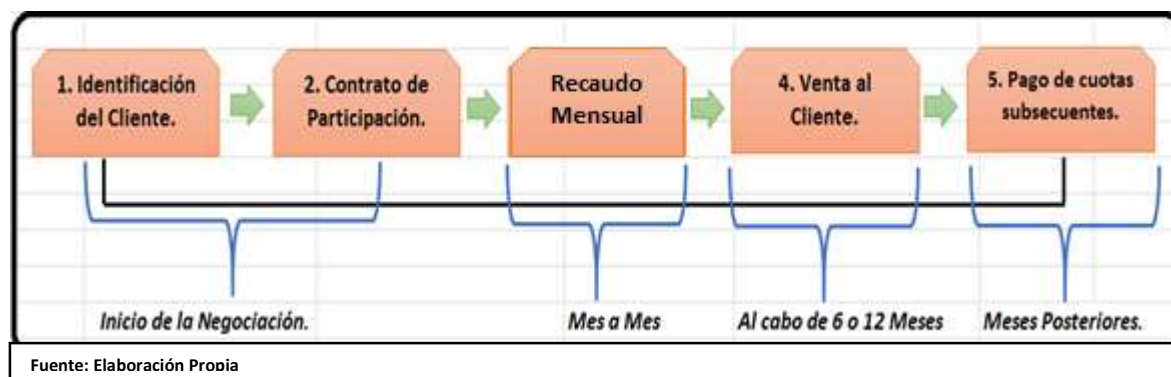
tragamonedas que hay en los diferentes municipios de Cundinamarca, 144 son de la marca Novomatic, 702 pertenecen a IGT y 1006 a Williams.

- ✓ Elaboración de la Estrategia: Basado en los principios y técnicas del “Blue Ocean”, es necesario buscar alternativas innovadoras que permitan identificar y explorar dicho océano azul que plantea W.Cham Kim y Renée Mauborgne en su escrito; por lo tanto surgen dos componentes claves en pro de lograr el objetivo mencionado.

1. Métodos alternativos de venta: No solo el proceso de ventas es aquella transacción en donde hay un intercambio monetario por uno físico en el inmediato plazo. Allí es donde radica la diferencia y el planteamiento de nuevas ideas para atraer clientes y marcar la diferencia con respecto a la competencia, pues se pueden establecer mecanismos alternativos de venta como por ejemplo el modelo financiero del leasing para implementarlo en esta industria (azar), es decir, mediante un contrato de participación sobre las utilidades que arroje el producto (maquina tragamonedas), que incluya opción de compra a un tiempo determinado ya sean 6 meses o un año, se puede otorgar maquinas a los clientes sin abono alguno, simplemente estas utilidades que mes a mes produce las maquinas se tendrán en cuenta como abono a la compra de la misma, de esta manera Novomatic está incursionando en un nuevo modelo de negocio y al mismo tiempo está incrementando sus volúmenes de ventas, pues al implementar esta nueva estrategia, origina la creación de un nuevo nicho de mercado en el cual solo la compañía está incursionando, pues ninguno de los otros competidores aplica dicha metodología.

A continuación se plasmará esta idea mediante un gráfico para mayor entendimiento del lector:

Figura 5: Método alternativo de venta que propone la empresa.



En esta figura se muestra el método alternativo de venta llamado leasing que la empresa quiere implementar en la industria Colombiana del azar, iniciando por el departamento de Cundinamarca.

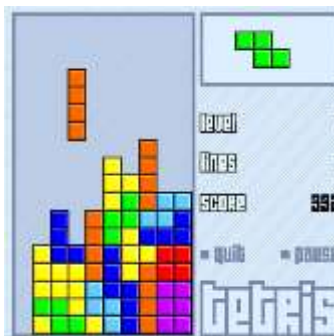
Esta metodología adicional a lo mencionado renglones atrás, genera valor a la compañía puesto que le da el privilegio al cliente de que pruebe el rendimiento de la maquina antes de comprarla, lo cual demuestra la confianza y seguridad que Novomatic tiene sobre la calidad de sus productos, que sin duda alguna la empresa tiene la certeza de que las máquinas tragamonedas generarán tan buenos rendimientos que los clientes no tendrán opción de negar la compra de tan buen producto.

Así pues esta sería una de las dos metodologías implementadas a Novomatic, inspirado en la apertura de océanos, más exactamente en la búsqueda constante del océano azul, símbolo de innovación, calidad y nuevos nichos de mercado.

2. Innovación en juegos: A pesar de los constantes avances tecnológicos, en HD, 3D, entre otros, en esencia los juegos no han cambiado desde sus inicios, siempre se trata de jalar la palanca u oprimir un botón de tal manera que se logren hacer la mayor cantidad de líneas y así ganar más dinero. Esta metodología es implementado por todos los competidores, incluso por Novomatic también.



Dado lo anterior surge la posibilidad de romper estos esquemas, de darle un giro totalmente distinto a los juegos que se instalan en las maquinas, de esta manera estamos encontrando un océano azul a través de la innovación, penetrando en nuevos nichos de mercado y obteniendo clientes que tal vez en momentos pasados no se interesaban por jugar en esta clase de máquinas. Una posibilidad pueden ser juego al estilo “tetris”, donde se cambian totalmente la técnica anterior, y al implementarse en estas máquinas tan sofisticadas dentro de un casino, con total seguridad atraerá de inmediato a los clientes, ya que es un juego completamente diferente pero que la población en general ha jugado y entiende de la metodología.



- ✓ Implementación de la Estrategia: Después de haber establecido las estrategias, procedemos a implementar dichas metodologías a la empresa AGI Gaming Colombia; es primordial establecer algunos supuestos ya que para llevar a cabo este proyecto se necesitaría de un tiempo bastante prudencial, para obtener los resultados reales, ya que como lo establecimos en el apartado anterior, estos contratos de participación oscilan entre 6 a 12 meses, por lo tanto como la compañía en promedio cuenta con 80 clientes, se hace el supuesto en donde se otorga 5 máquinas mediante la modalidad de participación a cada cliente, es decir, un total de 400 máquinas puestas a disposición de los compradores en todo el territorio Colombiano.

Dado que la elaboración y ensamblaje de los diferentes productos son realizados en la casa matriz (Austria), y a partir de allí AGI Gaming Colombia importa estas máquinas, es necesario que allí elaboren la logística pertinente para la aprobación y realización de incluir este nuevo juego en el set de las máquinas. Una vez realizada esta operación partimos del supuesto donde de cada 5 clientes que entran a un casino 3 de ellos, serán persuadidos por el innovador juego.

RESULTADOS

A partir del supuesto, podemos realizar una proyección financiera en donde se establece el tiempo total de recaudo, es decir, el tiempo en el cual el cliente culmina el pago de las máquinas a partir de la modalidad de participaciones entre el vendedor y el comprador.

Figura 6: Proyección financiera de recaudo.

Inicio	1-12 Mes	12-24 Mes	24-36 Mes
\$ -	\$ 6.000.000	\$ 9.500.000	\$ 9.500.000

En esta figura se muestra la proyección financiera estableciendo los tiempos que se tomarán para el recaudo del valor de las máquinas que se entreguen a los clientes por este método.

El precio de venta de una máquina en promedio es de \$ 25.000.000 que serán financiados por Novomatic de la siguiente manera: Para los primeros 12 meses entra en vigencia la participación, allí el cliente conocerá el producto y observará los rendimientos que sin ninguna duda son bastantes rentables tanto para Novomatic como para el casino. Según la experiencia de la compañía se establece que en promedio una máquina tragamonedas arroja una utilidad libre de impuestos de \$1.000.000 mensualmente, es decir, que estableciendo una participación del 50% para el cliente y para Novomatic, se estarían recibiendo \$500.000 mensual que durante el primer año se convertiría en un total de \$6.000.000. A partir de este momento la participación deja de funcionar y todo el ingreso que recaude la máquina será para el casino, sin embargo estos deben cancelar cuotas iguales durante 2 años de \$792.000 mensuales, así pues se estaría completando el total de la venta y a partir del tercer año, el cliente por medio de sus casinos recibirán todo el ingreso, sin necesidad de distribuir a terceros su dinero, pues ya este recaudo será 100% total del casino.

El análisis anteriormente descrito es para el caso de una sola máquina, ahora traslademos este estudio en términos agregados, es decir, a las 400 máquinas que se pondrían en participación; Mensualmente AGI Gaming Colombia durante el tiempo en el cual funcione la metodología de participación recibirá un total de \$200.000.000 mensual, es decir, en resumen durante los 12 primeros meses \$2400.000.000 y para los dos años subsecuentes donde se recibirán las cuotas fijas recibirá \$316.666.667 mensual que equivalen a \$3800.000.000 por año; Sin duda alguna son cifras bastantes considerables que impactarán de manera positiva los estados financieros de la compañía, pues a partir de una metodología nueva en donde se encuentran novedosas estrategias en la obtención de nuevos nichos de mercado, se cumple y se ratifica la estrategia del “Blue Ocean”, pues uno de sus principales objetivos es el incremento en los rendimientos variables de la empresa, es decir, las utilidades.

Figura 7: Proyección de utilidades.



En esta figura se muestra la proyección de las utilidades que la empresa recaudará por concepto de las máquinas que se entregaran el leasing en el nuevo mercado.

En cuanto al análisis de cuál es el valor agregado de implementar juegos totalmente diferentes a los establecidos, se puede determinar basado en la experiencia de la compañía y realizando entrevistas a personal altamente capacitado con más de 5 años de experiencia en el sector, que en promedio juegan entre 15 a 20 personas al día en una máquina, “invirtiendo” entre \$18.000 a \$ 25.000, claro está que una misma persona puede jugar en diferentes maquinas, es decir, que en promedio a una maquina al día puede registrar aproximadamente \$370.000 de ingresos, estas normalmente están configuradas con un porcentaje de pago del 92%, es decir, que de los \$370.000 de ingresos, estas máquinas pagan \$340.000, arrojando como utilidad en promedio \$40.000 por día, equivalente a \$2.667 por cliente al día.

Una vez establecidos estos umbrales, y uniéndolo con nuestro supuesto vital en donde se determinó que de cada 5 personas que entran al casino, 3 de ellas probarán el novedoso juego; se puede proyectar el valor agregado en cuanto a los ingresos que obtendrá la empresa.

Dado lo anterior, las máquinas que incorporen este nuevo juego, tendrán una media mucho más alta en cuanto a la asistencia al juego, es decir, anteriormente se estableció que oscilaba entre 15 y 20 personas, ahora con la innovación y la atracción de este nuevo juego en un casino promedio con 50 máquinas, el total de asistencia por día es entre 50 a 60 personas (debemos tener en cuenta que una misma persona puede jugar en diferentes maquinas), es decir, que aplicando una regla de tres, de los 55 espectadores que entren al casino 33 de ellos jugarán el nuevo juego, en resumen el casino contará con asistencia marginal de 13 clientes al día; financieramente esto se ve reflejado en un ingreso adicional de \$34.667 al día, equivalente a \$1.040.000 al mes y \$12.480.000 al año por máquina.

Si lo observamos en términos agregados y partiendo del supuesto de las mismas 400 máquinas que se pondrán en participación en diferentes sitios del territorio Colombiano, se obtendrán un ingreso marginal diario de \$13.866.000, equivalente a \$ 4.992.048.000 anuales lo cual es bastante positivo para el casino y por ende para Novomatic.

Finalmente, a partir de los resultados obtenidos se puede evidenciar la eficacia de implementar el “Blue Ocean Strategy”, en relación al impacto claramente positivo en los estados financieros ya sea por medio de la estrategia de participación o a través de la innovación en juegos. De esta manera se confirma que cuando se encuentra el “océano azul”, inmediatamente surgen nuevos mercados que explotar y por su parte la rivalidad con respecto a la gran variedad de competidores que tiene esta

industria se reducirá de manera drástica, es decir, que al aplicar esta estrategia, se está tomando ventaja con los clientes y con la competencia.

CONCLUSIONES

Para implementar la estrategia del “Blue Ocean” es fundamental cumplir con los 4 principios que los autores plantean en su escrito para garantizar un éxito rotundo en las diferentes estrategias o proyectos a implementar, estos principios son: Crear nuevos espacios de consumo, centrarse en la idea global y no en los números, ir más allá de la demanda existente y finalmente asegurar la viabilidad comercial del proyecto.

Considero que el principal principio que se debe tener en cuenta al momento de implementar la estrategia del “*Blue Ocean*”, es la que hace referencia a ir más allá de la demanda, en otras palabras, buscar nuevos mercados que no estén siendo explotados, es decir un nicho de mercado “virgen”; lo anterior se puede lograr a través de la innovación, herramienta principal y fundamental para implementar el “Blue Ocean Strategy”.

Las posibilidades de generar valor a una compañía siempre existirán, esto depende del líder de la empresa, de la agilidad con la cual realiza sus estrategias, sus ideas pero ante todo considero la efectividad con la que aplica todos los conocimientos adquiridos en cuanto a la alta gerencia, ya que son estos los que le permite a la compañía seguir creciendo en todos los aspectos y sectores en los que se desempeña.

La industria del juego y el azar, es un sector en donde las empresas multinacionales han llegado a nuestro país hace muy poco tiempo, ejemplo de ello es Novomatic y otros competidores como Merkur Gaming (Compañía Alemana) que llegó a Colombia hace aproximadamente dos años, lo anterior es bastante positivo pues indica que Colombia es un país llamativo para los inversionistas. Trasladando a términos económicos lo anteriormente expuesto, esta situación beneficia al país en su totalidad pues al haber mayor inversión extranjera esto generará un mayor crecimiento en la demanda agregada, es decir, en el PIB.

Ante la globalización inminente que invade a todo el mundo, en especial al de los negocios, denominada “Globalización de Mercados” caracterizada por la rivalidad entre competidores que se hace cada vez mayor, la competencia en precios se hace más notoria, y lo único que importa es que las utilidades sigan incrementando en algunos casos pasando por encima de sus principios éticos y morales, es por esto que se hace cada vez más relevante la implementación del “Blue Ocean Strategy”, pues es una solución ante todos estos problemas, ya que la competencia que en algunos casos es desleal se reduciría notablemente.

La Globalización de mercados hace que los diferentes sectores sean dinámicos, es decir, en constantes cambios por lo tanto la estrategia del “Blue Ocean” siempre debe estar a la vanguardia, pues se verá amenazada por este tipo de fluctuaciones “naturales” del mundo de los negocios. De esta manera la teoría implementada por W.Cham Kim y Renée Mauborgne no puede ser estática sino todo lo contrario siempre debe ser dinámica, en otras palabras, la empresa debe estar monitoreando las diferentes variaciones que se presenten en su entorno económico.

Por último el “Blue Ocean Strategy” presenta una gran ventaja, pues es una metodología que se puede aplicar a cualquier compañía de cualquier sector en cualquier lugar del mundo, lo fundamental es encontrar oportunidades de negocio de tal manera que las empresas se estén reinventando

constantemente obteniendo como resultado efectos positivos tanto a nivel financiero como de posicionamiento en el mercado.

ANEXOS

Archivos adjuntos

Anexo A: Tabla del Estudio de Mercado realizado en los municipios del departamento de Cundinamarca. (No incluye la Ciudad de Bogotá)

<u>MUNICIPIO</u>	<u>DIRECCION</u>	<u>NOMBRE CASINO</u>	<u>#MAQUINAS</u>
CAJICA	CRA 6 -4-121	PARADISE CLUB I	27
CAJICA	CRA 6 #1 41 LC 2	PARADISE CLUB III	27
CAJICA	CRA 6 No 2 48	WEP CAJICA	33
CAPARRAPI	DG 9 4-31	EL FARAON CAPARRAPI	8
CAQUEZA	CLE3 4-11	RAPIDAS ESLOT	20
CHIA	AV.PRADILLA 5-31 LC 122	FIESTA GRAN CASINO	29
CHIA	AV.PRADILLA 5-31 LC 122	FIESTA GRAN CASINO	34
CHIA	AV.PRADILLA 900 ESTE LC 75-76	PLAZA CHIA	49
CHIA	CLE 10 11 15 17	KING MONEY LTDA	49
CHIA	CLE 10 11 63	CASINO JOKER	24
CHIA	CLE 11 11 19	FANTASIA ROYAL CHIA	24
CHIA	CLE 13 #9 25	EMPORIO GAMES	19
CHIA	CLE 13 9A 32	JOKER	29
CHIA	CL 7 11 27	LA FINANCIERA DEL JUEGO	15
CHIA	CLE 7 11 52 LT 2	ROYAL GAMES	36
CHIA	CR 12 7 06	INV.ESTRELLA GAMES	27
CHIA	CRA 11 13 18	OLIMPIA	47
CHIA	CRA 12 10 42	TROPICAL CHIA	52
CHIA	CRA 12 8 67	MAGIC MONEY CHIA	34
CHIA	CRA 13 7 35	DINASTIA	18
CHOACHI	CL 4 2 51	MONTECARLO	15
CHOACHI	CL 4 3 30	POKER DE LA SUERTE	10
CHOCONTA	CL 5 4 65	TIENDA DONDE ROSITA	14

CHOCONTA	CL 5 4 25	EMPORIO GAMES CHOCONTA	20
CHOCONTA	CLE 5 4 61	RECREATIVOS G3	16
COTA	CRA 5 12 75	MAGIC MONEY COTA	28
COTA	CRA 5 12 95	OASIS CASINO COTA	24
COTA	CRA 5 14 10	ROYAL CASINO COTA	16
EL COLEGIO	CR 8 8 20	SUPERJUEGOS MESITAS	12
EL ROSAL	CL 10 5 52	INV ESPITIA	23
EL ROSAL	CLE 10 6 43	TEXAS EL ROSAL	29
FACATATIVA	CL5 04 93	ROYAL CASINO	18
FACATATIVA	CL 3 3 64	MI CASINO	20
FACATATIVA	CL 6 02 17	ROYAL FACA I	16
FACATATIVA	CLE 6 04 20	ROYAL FACA VIII	15
FACATATIVA	CLE 6 05 16	ROYAL FACA III	16
FACATATIVA	CLE 7 01 53	ROYAL CASINO FACA II	25
FACATATIVA	CLE 7 04 33	ROYAL CASINO FACA IV	21
FACATATIVA	CLE 7 1 80	MEGAFORTUNA	49
FACATATIVA	CR 10 8A 12 LC 181	FIESTA GRAN CASINO	22
FACATATIVA	CR 1 04 72	ROYAL FACA VII	16
FACATATIVA	CR 2 02 A 72	ROYAL CASINO FACA	16
FACATATIVA	CR 2 5 63	LA FORTUNA JAL	33
FACATATIVA	CR 2 6 17	MI CASINO LAS VEGAS	25
FACATATIVA	CR 2 6 87	ROYAL FACA V	22
FACATATIVA	CR 4 6 00	INVERJUEGO MI CASINO	25
FACATATIVA	CR 5 7 125	MI CASINO LAS VEGAS IN	16
FOMEQUE	CL 4 3 65	RUTA CON LA SUERTE	13
FOMEQUE	CR 2 3 68	AMERICAN PULL	8
FOMEQUE	CR 2 3 72	BILLARES EL DÓLAR	8
FUNZA	CLE 13 14 91	PARADISE CLUBS FUNZA I	20
FUNZA	CL 14 11 54	VEGAS IN FUNZA	24
FUNZA	CL 14 11 58	PLAY CITY CASINO	30
FUNZA	CL 14 12 64	MONTANA POKER FORTUNA	21
FUNZA	CL 14 18 02	PARADISE CLUBS II	25
FUNZA	CL 15 10 75	PARADISE CLUBS FUNZA III	14
FUNZA	CR 13 12 09	CASINO ROYAL GAMES	52
FUSAGASUGA	AV LAS PALMAS 7 83	MAQUINAS PAGAMONEDAS ORQUIDEA	108
FUSAGASUGA	CL 6 7 38	CENTRO BINGO	49
FUSAGASUGA	CL 7 11 02	CASINO ZEUS FUSA	18
FUSAGASUGA	CL8 6 56	SIETE SIETE	55

FUSAGASUGA	CL 8 8 43	CASINO FIESTA 5	26
FUSAGASUGA	CL 8 9 65	CASINO BONANZA	18
FUSAGASUGA	CL 8 9 05	MAQUINAS PAGAMONEDAS EL TREBOL	18
FUSAGASUGA	CR 6 8 34	CASINO LAS OLAS	44
FUSAGASUGA	CR 12 7A 83	LOS FAROLES	29
FUSAGASUGA	CR 2 24A 12	DIVERMANIA EL EMPERADOR	24
FUSAGASUGA	CR 6 9 13 LC 101	CASINO SUTAGAO	19
FUSAGASUGA	CR 9 8 28	JUEGOS Y RECREATIVOS LOS ACES	20
FUSAGASUGA	TV 12 22 42 LC 134	CASINO MANILA	24
FUSAGASUGA	TV 27 3 49 LC 8	CASINO EL TERMINAL	19
GACHANCIPA	CL 3 3 24	SAN FRANCISCO	20
GACHANCIPA	CR 3 3 53	SUPER PLAY OF GOLD	15
GIRARDOT	CASINO FENIX	CASINO FERNIX	31
GIRARDOT	CL 12 9 48	MAQUINAS TRAGAMONEDAS G II	15
GIRARDOT	CL 14 8 40	PAGAMONEDAS ROYAL PLUSS	13
GIRARDOT	CL 16 09 10 16 20 CENTRO	FIESTA GIRARDOT	48
GIRARDOT	CL 16 11 28 LC 19-23	PAGAMONEDAS	40
GIRARDOT	CL 16 11 81	TRAGAMONEDAS G I	29
GIRARDOT	CL 17 9 90	RECREATIVAS STAR 777	32
GIRARDOT	CL 17 9 90	RECREATIVAS STAR 777	22
GIRARDOT	CR 10 17 12/20	TROPICAL	56
GIRARDOT	CR 9 10 66	JOKER	26
GIRARDOT	CR 9 10 04	JOKER	23
GUACHETA	CL 5 4 17	STATION MONEY	15
GUACHETA	CL 5 4 17	DIVERXIONES VALERY	10
GUADUAS	CL 1 SUR 5 45 SONILU	SONILU	11
GUADUAS	CL 1 SUR 4 55 LC 25	BASHI	16
GUADUAS	CL 4 4A 04	JUEGOS DE LA VILLA	14
GUASCA	CR 3 4 63	DIVERLANDIA	24
GUATAVITA	CR 1 5 78 82	CASINO CLUB EL DORADO	12
LA CALERA	CL 6 3 45	ROYAL GAMES	21
LA CALERA	CR 2 6 91	PARADISE CUBS I	19
LA CALERA	CR 2 7 18 20	PARADISE CLUB LA CALERA II	19
LA MESA	CLE 4A 20 28	BONANZA	13
LA MESA	CL 4 20 09	MI CASINO 4	25
LA MESA	CR 20 4A 15	BONANZA	28
LA MESA	CR 20 5 02	LA MESA	14
LA VEGA	CR 3A 19 22	SALON DE JUEGOS LA VEGA	15

LENGUAZAQUE	CR 3 3 64	SUPER ZAUQUE	9
MADRID	CR 6 7 30 LC 118	VIDEOSTAR 3	39
MADRID	CL 7 7 08	JUEGOS ELECTRONICOS LAS VEGAS	16
MADRID	CL 8 6 20 L 103	DIAMONDS	31
MADRID	CR 6 10 14	ELECTRONICOS RIPLAY	17
MADRID	CR 6 9A 15	MI CASINO	25
MANTA	CR 6 2 47	SALON DE JUEGOS MANTA	4
MOSQUERA	AV 13 4 05 L 103	PARADISE CLUBS MOSQUERA III	19
MOSQUERA	CL 3 3 11	PARADISE CLUB MOSQUERA I	25
MOSQUERA	CR 3 13 12 L6	PARADISE CLUBS MOSQUERA III	20
MOSQUERA	CR 3 3 37	MONTANA CASINO STAR	14
NEMOCON	CR 3 2 09	SALON MG	8
NEMOCON	CR 6 1 47 L2	CASINO SUPER STATION MONEY	13
PACHO	CL 7 15 26	EUROCITY	17
PACHO	CR 16 6 35	MAZANAREÑOS	11
PASCA	DG 4 1 10	LA BALSA	11
QUETAME	CR 2 76 INSP.PUENTE QUETAME	CASINO VIVIS	6
QUETAME	CR 4 1 78	AGROPUNTO	11
SAN BERNARDO	CL 4 15 L7	EMPERADOR	10
SAN FRANCISCO	CL3 6 77	CASINITO LAS VEGAS	10
SESQUILE	CL6 6 97 L101	MIESTER SUERTE B	20
SIBATE	CR 8 10 30	SUPER JUEGOS SIBATE	22
SIBATE	CR 8 10 44	CASINO 777	14
SILVANIA	CL 9 5 33	ACROPOLIS	12
SIMIJACA	CL 9 7 29	EL CAFETAL	18
SOACHA	AV 30 1A 18 ESTE	RECREATIVOS EL RUBI	20
SOACHA	AV 30 1A 42 ESTE	RECREATIVOS SUPER POKER	30
SOACHA	CL 12 13 8	VIDEOJUEGOS LA DESPENSA	20
SOACHA	CL13 4 17	MISTER SUERTE A	45
SOACHA	CL 13 4 27	LAS VEGAS 777	42
SOACHA	CL 13 4 34	BOSTON	38
SOACHA	CL 15 3 49	EL DORADO	18
SOACHA	CL 15 3A 24	MC GRAN CASINO	25
SOACHA	CL 18 10 10	DIVERCITY POKER	22
SOACHA	CR 14 2A 63	MIRAFLORES HF	16
SOACHA	CR 4 27 40	RECREATIVOS UNISUR	20
SOACHA	CR 7 13 27	POKER CLUB S	39

SOACHA	CR7 32 35 L 169	STARS GAMES MERCURIO	64
SOACHA	CR 13 5B 72 SUR	EL COMPARTIR	20
SOACHA	CR 3 29A L23-26	UNISUR	82
SOACHA	CR 4 12 66	POKER WIN	35
SOACHA	CR 4 14-42	REINA DE DIAMANTES	19
SOACHA	CR 7 13-24	LA PIRAMIDE DE LA 7	23
SOACHA	CR 7 4 66	JOKER INVESTMENT INTERNATIONAL	20
SUBACHOQUE	CL2 3 29	BLACK JACK GAME	14
SUBACHOQUE	CR 4 3 81/83	DIAMODS PLAY	15
SUESCA	CR 5 8 06	SUESCA	11
SUESCA	CR 6 8 07	PLAY OF GOLD	13
TABIO	CL 7 2 05	AMERICAN CASINO	14
TABIO	CR 3 6 44	BILLARES AMIGOS	10
TENJO	CR 2 6 05	ROYAL CASINO TENJO	18
TOCAIMA	CL 4 8 106	SUPER JUEGOS	17
TOCANCIPA	CL 9 5 15 L 5	CASINO AS DE REYES	20
TOCANCIPA	CR 4 11 23	CASINO IMPERIAL	24
UBATE	CL 8 7 87	PLANET PARADISE	32
UBATE	CL 9 7 02	MAGIC 1	15
UBATE	CL 9 7 02	PHARAHON	25
UBATE	CR 7 10 85	PLANET PARADISE III UBATE	22
UBATE	CR 7 9 51	PLANET PARADISE 2	17
UBATE	CR 8 9 45	ESTRELLA GAMES	22
UBATE	CR 7 11 25	MAGIC 2	17
VILLAPINZON	CR 5 2 83 L1	EMPORIO GAMES VP II	15
VILLAPINZON	CR 5 2 83 L1	EMPORIO GAMES VPI	18
VILLETA	CL 4 6 31	TRAGAMONEDAS EL DORADO	35
VILLETA	CL 5 6 21 23	CASINO FIESTA 8	26
ZIPAQUIRA	CL 5 9 44	AMERICAN POKER	21
ZIPAQUIRA	CL 1 10 08	ESTRELLA	31
ZIPAQUIRA	CL 13 10 08	PAGAMONEDAS 2 777	18
ZIPAQUIRA	CL 8 10 29	CLUB ROMANO ZIPA	69
ZIPAQUIRA	CL 9 7 04	PARADISE CLUBS ZIPAQUIRA III	17
ZIPAQUIRA	CL8 10 15 21	BAHAMAS	62
ZIPAQUIRA	CR 10 13 23	DIVERSION J N	16
ZIPAQUIRA	CR 7 5 19	PARADISE CLUBS Z I	18
ZIPAQUIRA	CR 7 9 68	DELUXE	18
ZIPAQUIRA	CR 8 5 14	PARADISE CLUBS Z IV	16
ZIPAQUIRA	CR 8 5 34 36	PARADISE CLUBS Z II	24

ZIPAQUIRA	CR 10 6 88	SUPER POKER	20
ZIPAQUIRA	CR 10 823	ZONA FORTUNA	17
ZIPAQUIRA	CR 10 8A 32	TIMANCO	22
TOTAL DE MAQUINAS PRESENTES EN LOS MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA			4244

BIBLIOGRAFÍA

AGI GAMING COLOMBIA. (S.F.). [En línea]. Disponible en Internet en: <http://agi-columbia.novomatic.com/es/agi-gaming-colombia/compania> W. Chan Kim, R. M. (2005). Blue Ocean Strategy. Consultado en: Junio de 2014.

AUSTRAL, U. (S.F.). Política de Empresa I "La estrategia del océano azul". [En línea]. Disponible en Internet en: [http://www.fce.austral.edu.ar/aplic/webSIA/webSIA2004.nsf/6905fd7e3ce10eca03256e0b0056c5b9/176c9931b0c4ea320325741e00720c38/\\$FILE/La%20estrategia%20del%20oc%C3%A9ano%20azul.pdf](http://www.fce.austral.edu.ar/aplic/webSIA/webSIA2004.nsf/6905fd7e3ce10eca03256e0b0056c5b9/176c9931b0c4ea320325741e00720c38/$FILE/La%20estrategia%20del%20oc%C3%A9ano%20azul.pdf). Consultado en: Julio de 2014.

COLJUEGOS. (s.f.). [En línea]. Disponible en Internet en: <http://www.coljuegos.gov.co/>. Consultado en: Julio de 2014.

KOTLER, P. Fundamentos de Marketing. Mc. Graw Hill . 2003

MC. CARTHY, J. Marketing un enfoque global. McGraw - Hill. 2001

MERKUR-GAMING . (S.F.). [En línea]. Disponible en Internet en: <http://www.merkur-gaming.com/>. Consultado en: Julio de 2014.

MUJERES DE EMPRESA. (S.F.). [En línea]. Disponible en Internet en: <http://www.mujeresdeempresa.com/marketing/marketing011103.shtml>. Consultado en: Julio de 2014.

NOVOMATIC - WINNING TECHNOLOGY. (S.F.). [En línea]. Disponible en Internet en: <http://www.novomatic.com/>. Consultado en: Julio de 2014.

OGAYAR, M. A. (s.f.). Estrategias Genericas Competitivas. [En línea]. Disponible en Internet en: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/egc/estrategiasgen.pdf>. Consultado en: Julio de 2014.

PARÍS, María Inés; VICENTE, María Eugenia. Formación - Aprendizaje Organizacional: ¿Relación suficiente para construir una organización inteligente? Revista Electrónica Psicologiacientífica.com. ISSN: 2011-2521. [En línea]. Disponible en Internet en: <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-410-1-formacion-aprendizaje-organizacional-relacion-suficiente-par.html>. Consultado en: Junio de 2014.

PORTER, M. E. Competitive Strategy. 1980

PRICING, A. Absorption pricing. absorption pricing. 1998

RON ZEMKE, K. A. Como hacer negocios en la nueva Economía. 2003

UNIVERSIDAD JOSE CARLOS MARIATEGUI. (S.F.). [En línea]. Disponible en Internet en: http://www.ujcm.edu.pe/bv/links/cur_comercial/EstraMarkEmpresarial-4.pdf. Consultado en: Julio de 2014.

UNIVESIDAD EAFIT . [En línea]. Disponible en Internet en: <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>. Consultado en: Julio de 2014.

VALDIVIESO, C. V. (S.F.). [En línea]. Disponible en Internet en: <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/5974/1/127725.pdf>. Consultado en: Julio de 2014.

W. CHAN KIM, R. M. (2005). [En línea]. Disponible en Internet en: http://cincomaterias.files.wordpress.com/2013/02/libro_la_estrategia_del_oceano_azul.pdf. Consultado en: Julio de 2014.

WIKIPEDIA: La enciclopedia libre. Assessment Center. Septiembre de 2008 [en línea]. Disponible en Internet en: http://es.wikipedia.org/wiki/Assessment_Center. Consultado en: Junio de 2014.

YEOMAN, I., & MCMAHON-BEATTIE, U. Revenue and Pricing Management. Palgrave Macmillan. 2006

YSABEL PERDOMO, R. P. (S.F.). Dialnet. [En línea]. Disponible en Internet en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3153331>. Consultado en: Junio de 2014.

ZHANG, L. [En línea]. Disponible en Internet en: http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12190/hse/ethesis_12190.pdf. Consultado en: Junio de 2014.