

Estrategias para combatir  
la ilegalidad en los juegos

# de suerte y azar

a través del posicionamiento  
de marca:

## Caso Lotería de Medellín



**Tecnológico**  
de Antioquia  
Institución Universitaria  
VIGILADA MINEDUCACIÓN



**Observatorio**  
**Público**  
Grupo de Investigación

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Estrategias para combatir  
la ilegalidad en los juegos  
**de suerte y azar**  
a través del posicionamiento  
de marca:

**Caso Lotería  
de Medellín**

---



Gómez Zapata, Yuliana, Echavarría Pérez, Ruth Julieth, Gutiérrez Garzón, Ana María, investigadoras autoras.

Estrategias para combatir la ilegalidad en los juegos de suerte y azar a través del posicionamiento de marca: caso Lotería de Medellín / Yuliana Gómez Zapata, Ruth Julieth Echavarría Pérez, Ana María Gutiérrez Garzón.

Primera edición. Medellín: Sello Editorial Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria, 2023

144 páginas

**ISBN digital:** 978-958-8628-93-6

**ISBN Impreso:** 978-958-8628-92-9

Marcas de empresa. Loterías. Juegos de azar. Ilegalidad. Cultura – Aspectos económicos. Comportamiento del consumidor. Ética. Mercadeo – Investigaciones. Medellín (Colombia)-

**CDD:** 658.83

Catalogación en la publicación Biblioteca Humberto Saldarriaga Carmona

### **Estrategias para combatir la ilegalidad en los juegos de suerte y azar a través del posicionamiento de marca: caso Lotería de Medellín**

**ISBN digital:** 978-958-8628-93-6

**ISBN Impreso:** 978-958-8628-92-9

Primera edición: diciembre de 2023

#### **Informe técnico de investigación**

Contratos interadministrativos N° 55 de 2020 y N° 78 de 2021 para “apoyar la implementación de la estrategia integral de control y fiscalización de los juegos de azar en el área metropolitana del Valle de Aburrá y en el departamento de Antioquia, para controlar la venta ilegal y la recuperación de recursos para lotería de Medellín y el departamento de Antioquia”.

Nelly Margarita Cuellar Hernández

**Coordinadora General**

Yuliana Gómez Zapata

**Líder Grupo de Investigación Observatorio Público**

**Docente Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**

#### **Investigadoras autoras**

Ruth Julieth Echavarría Pérez

Ana María Gutiérrez Garzón

Yuliana Gómez Zapata

#### **Lotería de Medellín**

Tecnológico de Antioquia – Institución Universitaria

Grupo de Investigación Observatorio Público

© Tecnológico de Antioquia

© Sello Editorial

Tecnológico de Antioquia

Calle 78b # 72A - 220

(604) 444 3700

Medellín - Colombia

#### **Corrección de estilo, diseño y diagramación:**

Divegráficas S.A.S.

divegraficas@gmail.com

Estelibro incorpora contenidos derivados de procesos de de investigación; sin embargo, estos no representan los criterios institucionales del Tecnológico de Antioquia - Institución Universitaria. Los contenidos son responsabilidad exclusiva de los autores y cualquier observación o cuestionamiento sobre la originalidad de los textos, puede ser notificada al correo de los autores. El Tecnológico de Antioquia - Institución Universitaria autoriza la reproducción parcial de los textos con fines exclusivamente académicos, dando estricto cumplimiento a las normas de referenciación bibliográfica en favor de los autores y las instituciones editoras. Cualquier uso diferente requerirá autorización escrita del comité editorial, y su omisión inducirá a las acciones legales dispuestas por las leyes internacionales sobre la propiedad intelectual y los derechos de autor.

© 2023 Todos los derechos de autor reservados.

# Tabla de contenido

<b>Resumen</b> .....	9
<b>Presentación</b> .....	11
Aproximación al tema de estudio .....	13
<b>Metodología</b> .....	15
<b>Antecedentes</b> .....	17
<b>Sustento teórico conceptual</b> .....	20
Juegos de suerte y azar .....	21
Cultura de la legalidad .....	24
Posicionamiento de marca .....	27
Reputación .....	32
Transparencia.....	36
Ética.....	39
Confianza.....	46
Responsabilidad.....	51

<b>Capítulo 1</b> .....	55
<b>Marca y mercado: conceptos clave</b> .....	55
Evolución y definición de marca .....	57
Alcance de las estrategias de marca .....	60
<b>Marca + Identidad + Cultura = Valor</b> .....	66
Valor financiero y social de las marcas .....	68
Comunicaciones de marca .....	71
Relaciones públicas desde la perspectiva de la marca.....	73
<b>Capítulo 2</b> .....	79
<b>Estudios de caso</b> .....	80
Caso 1: Grupo EPM - Servicio de energía prepago.....	80
Caso 2: LEGO Group - Brick Learning.....	85
Caso 3: Operadores australianos de JSA - Gestión de la presencia de las marcas en las redes sociales.....	89
<b>Pertinencia de los casos seleccionados respecto a la marca Lotería de Medellín</b> .....	94
Análisis de variables del caso 1: Grupo EPM.....	94
Análisis de variables del caso 2: LEGO Group.....	95
Análisis de variables del caso 3: Operadores australianos de JSA.....	97

<b>Capítulo 3</b> .....	99
<b>Los modelos se construyen. Hallazgos que inspiran</b> .....	100
Los casos de estudio transformados en recursos .....	100
La reputación y el mercado de los JSA .....	104
La nueva visión de la matriz Ansoff .....	108
<b>Modelo de gestión de marca en el mercado de los JSA</b> .....	110
<b>Recomendaciones y conclusiones</b> .....	113
<b>Referencias</b> .....	115
<b>Glosario</b> .....	123
<b>Apéndice A. Revisión y estudio de antecedentes.</b> .....	125
<b>Apéndice B. Estado del arte.</b> .....	127

# Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> Categorización de la literatura sobre reputación corporativa.....	32
<b>Tabla 2.</b> Perspectivas teóricas en torno al concepto de <i>reputación</i> .....	33
<b>Tabla 3.</b> Análisis del concepto de confianza .....	47
<b>Tabla 4.</b> Visión general del concepto <i>confianza</i> a través de la variedad de enfoques que la definen .....	48
<b>Tabla 5.</b> Resumen del <i>ranking</i> mundial de las 100 marcas más valiosas en 2021 .....	58
<b>Tabla 6.</b> Definiciones de negocios orientados al producto y al mercado .....	61
<b>Tabla 7.</b> Hitos del caso Grupo EPM transformados en variables de trabajo .....	100
<b>Tabla 8.</b> Hitos del caso LEGO Group transformados en variables de trabajo .....	101
<b>Tabla 9.</b> Hitos del caso operadores australianos de JSA transformados en variables de trabajo .....	102

## Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> Elementos de la reputación corporativa .....	34
<b>Figura 2.</b> Aspectos que se tienen en cuenta en la reputación corporativa .....	35
<b>Figura 3.</b> La marca como red neuronal asociativa .....	60
<b>Figura 4.</b> Modelo de comportamiento del consumidor .....	63
<b>Figura 5.</b> Factores que influyen en el comportamiento del consumidor .....	63
<b>Figura 6.</b> Proceso de decisión del comprador .....	64
<b>Figura 7.</b> Los elementos de la esencia de la marca usando la pirámide de la marca .....	69
<b>Figura 8.</b> Diagrama de los elementos que constituyen la medida del valor monetario de la marca .....	70
<b>Figura 9.</b> Contexto organizativo de la marca .....	74
<b>Figura 10.</b> Vínculos organizacionales de la marca.....	75
<b>Figura 11.</b> Situación de desconexión a julio de 2007 .....	81
<b>Figura 12.</b> Vinculación por estado de la conexión.....	83
<b>Figura 13.</b> Vinculación por estrato socioeconómico .....	84
<b>Figura 14.</b> Matriz de <i>marketing</i> de contenidos .....	98



<b>Figura 15.</b> Plan de acompañamiento social transformado en disparador creativo.....	103
<b>Figura 16.</b> Modelo bajo el cual se estructuró el estudio de percepción .....	104
<b>Figura 17.</b> Conclusiones de la dimensión “transparencia y ética” .....	105
<b>Figura 18.</b> Conclusiones de la dimensión “confianza” .....	106
<b>Figura 19.</b> Conclusiones de la dimensión “gestión y liderazgo” .....	106
<b>Figura 20.</b> Conclusiones de la dimensión “responsabilidad y cumplimiento” .....	107
<b>Figura 21.</b> Descriptores a pregunta abierta sobre JSA .....	107
<b>Figura 22.</b> Estructura y distribución de los cuadrantes en la matriz Ansoff .....	108
<b>Figura 23.</b> Cruce de variables de los casos y los estudios analizados .....	109
<b>Figura 24.</b> Matriz Ansoff adaptada.....	110
<b>Figura 25.</b> Modelo para la gestión de la marca Lotería de Medellín .....	111

## Resumen

Las marcas asociadas a los juegos de suerte y azar ocupan un lugar en la mente de los jugadores y apostadores del departamento. De su posición respecto a otras marcas y de la naturaleza de las emociones que generan puede depender el comportamiento de juego de quienes participan activamente en este mercado.

Justamente, el objetivo de esta investigación es determinar cuáles deberían ser los atributos, las ventajas y la propuesta de valor de este tipo de marcas en Antioquia para promover, a partir de ellos, una estrategia de posicionamiento y, como consecuencia, apalancar las medidas para desestimular la ilegalidad en los juegos de suerte y azar en el territorio.

La generación de mejores conductas por parte del público apostador, a partir de la creación de valor de la marca de la entidad, se propone a través de la aplicación de una metodología cualitativa que se apoya en diversas técnicas, como estudios de caso, la sistematización de experiencias y la observación de los fenómenos asociados a las apuestas.

En este documento se abordan tres casos de éxito de empresas similares o afines, que han desarrollado procesos de posicionamiento de marca; se hace un diagnóstico para la creación de una estrategia propia y se definen las variables de mayor relevancia para el cumplimiento de los objetivos de la investigación, todo esto con el fin de combatir la ilegalidad en los juegos de suerte y azar e impactar positivamente la calidad de vida y la salud de los antioqueños.





## Presentación

Apostar es un comportamiento masivo de los colombianos. En las diferentes modalidades de juego encuentran satisfacciones sociales, oportunidades de entretenimiento, alternativas para agregarles emoción a sus vidas y también la ilusión de acceder a una suma de dinero que pueda ayudarlos a materializar sus sueños.

Detrás de estas prácticas se encuentran las empresas debidamente autorizadas que, bajo los lineamientos de ley, se encargan de la operación del respectivo juego de suerte y azar, de la gestión de sus negocios y, por consiguiente, de contribuir a la generación de recursos para la salud de los colombianos. De la misma forma, hay organizaciones e individuos que operan en la clandestinidad y que impactan manera negativa a las arcas del Estado.

En el marco de los contratos interadministrativos N° 55 de 2020 y N° 78 de 2021, entre el Tecnológico de Antioquia y la Lotería de Medellín, “para apoyar la implementación de la estrategia integral de control y fiscalización de los juegos de azar en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá y en el departamento de Antioquia, para controlar la venta ilegal y la recuperación de recursos para Lotería de Medellín y el departamento de Antioquia”, desde el componente de investigación, se plantea la identificación de variables de marca como herramientas para combatir la ilegalidad.

Mediante esta investigación se pretenden priorizar una serie de factores afines al caso del departamento de Antioquia, a partir del análisis de soluciones implementadas por otras organizaciones con dificultades y retos similares respecto a imagen y reputación, cruzar dichos factores con la información con la que ya se cuenta, gracias a estudios realizados previamente, y, con base en dichos hallazgos, plantear estrategias de marca que desestimulen la participación en juegos de suerte y azar (JSA) ilegales.

## Aproximación al tema de estudio

Los JSA son un punto estratégico en el proceso de recaudación de los recursos destinados a la salud de los colombianos y conforman un importante sector de crecimiento y desarrollo económico.

A partir de los trabajos desarrollados previamente para apoyar la implementación de la estrategia integral de control y fiscalización de los JSA en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá y en el departamento de Antioquia, se ha determinado la cultura de la legalidad como un pilar clave en la operación del monopolio rentístico, con el fin de estructurar diversos frentes para combatir la ilegalidad que se presenta en este mercado.

La presencia de actividades ilegales da cuenta de un problema estructural del cual, si bien está siendo abordado a través de medidas policivas, no debe desconocerse su componente social. A partir de esta premisa, la presente investigación busca plantear dicho componente como un factor determinante y en estrecha relación con la comunidad para que esta, por medio de la consolidación de comportamientos colectivos responsables, pueda aportar a la mitigación y reducción de la presencia del mercado ilegal en los JSA.

Esta autorregulación individual y social se quiere promover a partir del fortalecimiento de la imagen de Lotería de Medellín como una marca legal, transparente y con impacto social, planteando un ejercicio de posicionamiento que promueva las conductas deseadas en los jugadores y no jugadores de los JSA, con el objetivo de desestimular la ilegalidad y su elevado nivel de crecimiento.

Robustecer la cultura de la legalidad implica no solo un claro reconocimiento de los lineamientos legales, sino también la consolidación de pautas de comportamiento para que los ciudadanos asuman y actúen según estos códigos, teniendo como objetivo que exista un convencimiento interno y una exigencia social en los mismos. Es por lo anterior que se presenta como el principal propósito de este proceso de investigación apoyar la estrategia integral de control y fiscalización de los JSA en el Área Metropolitana y en el departamento de Antioquia, por medio de la identificación de estrategias de fortalecimiento de marca que promuevan la legalidad, la transparencia y el impacto social.

Para ello, es necesario identificar y clasificar buenas prácticas de posicionamiento de imagen, aplicadas por entidades pares o por empresas de los JSA, que sean replicables en el Área Metropolitana y en el departamento de Antioquia; también integrar los resultados de los demás componentes de la estrategia de control y fiscalización, como insumos clave para el fortalecimiento de los JSA legales en el Área Metropolitana y en el departamento de Antioquia, y, por último, determinar las variables para el fortalecimiento del posicionamiento de imagen de los JSA en el mencionado territorio.

El principal aporte de la investigación es la construcción de una nueva mirada sobre la cultura de la legalidad, que refuerce los imaginarios colectivos y permita la comprensión de los fenómenos asociados a este delito; en definitiva, que dichos resultados se vean reflejados en los aportes a la salud y en el mejoramiento de la calidad de vida que están destinados a cumplir.

# Metodología

El propósito principal de esta investigación consiste en apoyar la estrategia integral de control y fiscalización de los JSA en el área metropolitana y en el departamento de Antioquia, por medio de la identificación de variables de marca como herramientas para combatir la ilegalidad. Para tal fin y bajo un enfoque metodológico mixto con preponderancia cualitativa, se planteó la necesidad de fortalecer conceptos como *legalidad*, *transparencia* e *impacto social*, y se estableció un plan de trabajo en el que se incluyeron varias etapas, teniendo en cuenta las posibilidades del estudio de caso como método de investigación en el campo de las ciencias socioeconómicas:

- Revisión de literatura académica, gubernamental, industrial y otras publicaciones que pudieran resultar relevantes para el ejercicio.
- Revisión y análisis de estudios previos realizados específicamente para Lotería de Medellín, en los que se hayan abordado temáticas de interés para el objeto de esta investigación.
- Observación de tres casos de éxito de marcas o entidades similares o afines en las que pudieran identificarse buenas prácticas respecto a productos, servicios o procesos de trabajo, que sirvieran de referente para la definición de variables estratégicas para fortalecer la imagen de los JSA legales en el Área Metropolitana y el departamento de Antioquia.

La revisión de la literatura se llevó a cabo para proporcionar una descripción general del concepto de *posicionamiento de marca* en relación con un sector con tantos desafíos en esta área, como lo es el de los JSA, así como para establecer los antecedentes de la investigación basados en el conocimiento existente y disponible.

Respecto a los casos de éxito, esta tarea se adelantó siguiendo los parámetros de la metodología de sistematización de experiencias, en la que se establece un proceso reflexivo y crítico del contexto en el que se dan los fenómenos y de las acciones sociales, políticas, éticas o educativas que representen un valor agregado en cuanto al objeto a estudiar (Jara Holliday, 2015).

La reconstrucción de experiencias previas con una mirada analítica, de la misma entidad y de otras empresas de interés, hace posible la transformación y la creación de nuevos diseños y soluciones para abordar diversas problemáticas y concretar aprendizajes puntuales frente a los procesos estudiados.

Las fuentes consultadas fueron de tipo documental y oral, entre las cuales se cuentan Lotería de Medellín, Codere Colombia, Fedesarrollo, Gobernación de Antioquia, Corte Constitucional y Congreso de la República de Colombia, al igual que estudios en torno a los JSA y al posicionamiento de marca de países como Australia, Grecia, España y México, por mencionar solo algunos.

## Antecedentes

Los antecedentes de los JSA serán abordados a partir investigaciones realizadas por particulares e incluso por instituciones que ven la importancia de considerar este tema y todas sus implicaciones; para ello, se empieza mencionando el documento de BrandStrat (2017), que se desarrolló bajo la metodología de investigación exploratoria con técnicas como sesiones de grupo con guía de discusión semiestructurada y aplicación de técnicas proyectivas. En él se menciona la creación de un mercado basado en la cultura de juego desde los hogares, en el que se busque entretenimiento y no una forma de adquirir beneficios económicos; de esta manera, se acercaría más al término *jugar* que al término *apostar*, ya que este último se asocia con conceptos como *adicciones*, *problemas financieros* y *desconfianza* hacia los operarios de los JSA por las bajas oportunidades de ganar.

Igualmente, debe tenerse en cuenta que las irregularidades propias del mercado hacen que aumente la informalidad, y de ello nos hablan los textos de Velásquez Duque (2016) y Zapata *et al.* (2018). En ellos se habla de la informalidad presente en los JSA. En una primera instancia, se menciona cómo las máquinas informales (máquinas de barrio) en establecimientos promueven los hábitos de juego por la recurrencia con la que se visitan, ya que, por sus características, son sitios altamente frecuentados, y, por impulso, las personas terminan depositando sus monedas en dichas máquinas; de esta manera, se aprovecha la oportunidad de hacer una venta para incitar una apuesta a todo aquel que visite el negocio.

En segundo lugar, más que hablar de la ilegalidad como tal en los JSA, se mencionan las medidas tomadas por las autoridades para enfrentar este flagelo y cómo, a partir de ellas, ha aumentado el ingreso fiscal por este concepto; sin embargo, es importante mencionar que la ilegalidad se da de diferentes formas y estas

dependen de la modalidad de juego y de la región. Puede decirse que, aunque estas investigaciones apuntan hacia la ilegalidad y tratan de identificar su modalidad, cada una la aborda desde una metodología distinta, pues la primera se enfoca en la metodología exploratoria con observación directa, mientras que la segunda lo hace desde la perspectiva de un informe que integra las fases cuantitativa y cualitativa del estudio, presentando la caracterización del mercado legal, la aproximación al tamaño del mercado total e ilegal de JSA y la descripción de las fuentes de información, estimación basada en fuentes secundarias y en un trabajo cualitativo que, además, explica la dinámica del funcionamiento de la ilegalidad.

Por otra parte, al hablar de JSA, no puede dejarse de lado el hecho de que representan un ingreso fiscal; por esto, es de vital importancia indagar en textos que mencionen su relevancia para la destinación de los recursos al sector correspondiente. En este sentido, el texto de Cifuentes y Quiceno (2014) brinda una idea general de cómo se beneficia el país con este tipo de juegos, ya que, desde la concesión misma a la empresa que licita para explotar este monopolio, pueden generarse situaciones favorables o desfavorables respecto a los ingresos que vayan a percibirse por este concepto; así pues, fue posible llegar a esta conclusión gracias a la aproximación metodológica mediante el estudio de los análisis de las ventas históricas en los últimos 4 años calendario y aplicando un incremento anual del IPC que establece el DANE.

Está claro que para el Estado es benéfico propiciar las condiciones adecuadas que permitan la creación o posicionamiento de empresas dedicadas a los JSA, ya que no solo contribuyen con la generación de recursos para la salud, sino que también generan empleo y brindan unos niveles básicos de calidad de vida. Esto lo refleja la investigación realizada por López y Cañón, (2020), en la cual se usó una metodología de análisis cuantitativo con enfoque descriptivo, a partir de datos recolectados por medio de encuestas que diligenciaron los vendedores.

Por otro lado, en el documento de Torrado Moreno (2016) se menciona cómo Coljuegos, que es el ente regulador de los JSA en representación de los intereses del Estado, debe presentar una planeación efectiva, que permita garantizar el ingreso bajo este concepto y que, además, capte la atención de aquellos potenciales

consumidores, los cuales ayudarán a incrementar los ingresos que, al final, serán destinados a cubrir parte del presupuesto para la salud en los municipios. Esta aproximación fue posible gracias a una metodología de investigación exploratoria con revisión de literatura, análisis de contexto, antecedentes institucionales, base de datos de encuestas de Coljuegos en Colombia, datos de las transferencias de la salud y el método cuantitativo por medio de un modelo de probabilidad lineal.

Por consiguiente, una de las estrategias usadas por el Gobierno para obtener mayores recursos fue gravar los JSA con IVA, y de ello nos habla el texto de Gil Corredor (2019), quien, haciendo uso de la metodología de estudios cuantitativos con datos secundarios, a partir de datos extraídos del mismo sector, logró determinar que, aunque se pensaba que por este gravamen se verían afectadas las ventas, se acogió completamente este impuesto e incluso, después de su implementación, estas fueron creciendo, lo que significó una estrategia positiva para el Gobierno.

No obstante, existen retos que Coljuegos debe enfrentar, como se indica en el documento de Vega López (2015), donde se aplicó una metodología de diagnóstico que indicó que el principal obstáculo son los juegos ilegales y, por eso, se hace necesario aumentar la fiscalización de los operadores, además de estimular la corresponsabilidad de estos y de los usuarios para disminuir la corrupción.

Otro rasgo que puede afectar los ingresos por parte de los JSA es el de las condiciones sociales y económicas; por eso, la investigación de Álvarez Villamil (2020), basada en una metodología descriptiva y transversal, describe cómo la situación actual obligó a cerrar establecimientos que no son de primera necesidad, afectando a los casinos o casas de apuestas y generando así una disminución en los recursos que se destinan a la salud para atender la emergencia sanitaria.

Ahora bien, la responsabilidad de generar mayores ingresos no solo depende de las maniobras que adelante el Gobierno; las empresas también deben adoptar buenas estrategias de mercadeo que les permitan sobresalir y tener mayor rendimiento; por ello, el texto de Rincón Serna *et al.* (2017) menciona que, aunque la Lotería de Risaralda tiene conocimiento de la importancia publicitaria para promover sus productos, no hace los esfuerzos suficientes para

impulsarse y tener mayor reconocimiento, debido a la inestabilidad administrativa en la que se encuentra. Esta situación puede afectar los ingresos que reciben y, por ende, perjudica el recaudo estatal. Este escenario pudo conocerse gracias al uso de la metodología de investigación cualitativa y descriptiva, a información secundaria, como documentos oficiales de la entidad, a información primaria que se obtuvo del estudio de campo y a la observación de necesidades de la organización. Además, se aplicaron encuestas a los *stakeholders* y entrevistas a los directivos.

Adicionalmente, el estudio de Valdivieso Tasamá (2017) habla del amplio portafolio de la empresa y de cómo, pese a este, muchas de sus líneas de negocio son desconocidas por sus clientes; por lo tanto, enfatiza en la importancia de impulsar sus productos de manera atractiva para ganar mayor atención de un público más joven y femenino, ya que, en su mayoría, los clientes son hombres adultos. Esta información fue recolectada por medio de la aplicación de encuestas y trabajo de campo, utilizando una muestra casual o accidental.

Es muy importante realizar un estudio apropiado para saber de qué manera llegar a los clientes potenciales y poder aprovechar al máximo el portafolio que se vaya a ofertar. Al respecto, el documento de Montoya y Ocampo (2018), haciendo uso de una metodología cuantitativa, para la cual se aplicaron encuestas a través de internet y de forma presencial a personas mayores de 18 años de cualquier estrato en la ciudad de Bogotá, evidenció cómo las compañías identifican las necesidades del mercado e implementan acciones que les permitan presupuestar cuánto costaría abrir una nueva línea de negocio y proyectar futuros ingresos para garantizar una rentabilidad que beneficie a todas las partes.

## **Sustento teórico conceptual**

Este ejercicio académico se fundamenta en cuatro conceptos estratégicos, que permiten trazar un norte teórico que sustente e ilumine el presente ejercicio de investigación: *JSA, cultura de la legalidad, posicionamiento de marca y reputación*. A partir de estos conceptos, se pretende identificar buenas prácticas, casos de éxito y variables que permitan la estructuración de un escenario en el que el valor de la marca Lotería de Medellín sea un recurso clave para combatir la ilegalidad del mercado de los JSA.

## Juegos de suerte y azar

Los JSA son un punto necesario en el abordaje de este proceso de investigación, teniendo en cuenta que el objetivo final del mismo es el posicionamiento de marca de la Lotería de Medellín, una empresa industrial y comercial del Estado del orden departamental, que se encarga de la explotación, operación, comercialización, gestión y control de JSA.

Resulta necesario comenzar por su definición y, a partir de allí, adentrarnos en otras miradas que pueden aportar al ejercicio de comprensión de lo que representan los JSA a nivel social, comercial, personal y psicológico.

Según la Ley 643 de 2001, por la cual se fija el régimen propio del monopolio rentístico de JSA,

son de suerte y azar aquellos juegos en los cuales, según reglas predeterminadas por la ley y el reglamento, una persona, que actúa en calidad de jugador, realiza una apuesta o paga por el derecho a participar, a otra persona que actúa en calidad de operador, que le ofrece a cambio un premio, en dinero o en especie, el cual ganará si acierta, dados los resultados del juego, no siendo este previsible con certeza, por estar determinado por la suerte, el azar o la casualidad. (Art. 5)

Si bien dentro de esta categoría figura un gran número de juegos, para efectos de este ejercicio se contemplan los siguientes: lotería, apuestas permanentes o chance, rifas y promocionales, al ser estos los juegos de competencia departamental. De acuerdo con lo anterior, es importante definir y delimitar dichos JSA, a partir de lo estipulado en la Ley 643 de 2001:

**Lotería tradicional.** Es una modalidad de juego de suerte y azar realizada en forma periódica por un ente legal autorizado, el cual emite y pone en circulación billetes indivisos o fraccionados de precios fijos singularizados con una combinación numérica y de otros caracteres a la vista obligándose a otorgar un premio en dinero, fijado previamente en el correspondiente plan al tenedor del billete o fracción cuya combinación o aproximaciones preestablecidas coincidan en su orden con aquella obtenida al azar en sorteo público efectuado por la entidad gestora. (Art. 11)

**Apuestas permanentes o 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 mediante decreto reglamentario. (Art. 21)

**Rifas.** Es una modalidad de juego de suerte y azar en la cual se sortean, en una fecha determinada premios en especie entre quienes hubieren adquirido o fueren poseedores de una o varias boletas, emitidas en serie continua y puestas en venta en el mercado a precio fijo por un operador previa y debidamente autorizado. (Art. 27)

**Juegos promocionales.** Son las modalidades de juegos de suerte y azar organizados y operados con fines de publicidad o promoción de bienes o servicios, establecimientos, empresas o entidades, en los cuales se ofrece un premio al público, sin que para acceder al juego se pague directamente. (Art. 31)

Teniendo claras las definiciones, ahora podemos adentrarnos en otros tópicos en torno a los JSA, que también podrían influir en la forma en la que las personas perciben una marca de esta índole y, por tanto, en el nivel de aceptación y posicionamiento que esta podría alcanzar en la mente de sus consumidores actuales y potenciales.

Estos últimos son relevantes, si se tiene presente que, si bien los premios de un determinado JSA son exclusivos de quien se arriesga a apostar, los beneficios de fondo de un monopolio rentístico<sup>1</sup> son de impacto general y, por tanto, aunque no haya interés en ser un jugador activo o recurrente, se puede ser un promotor de la marca y de los comportamientos seguros y legales deseados por la empresa, en este caso, Lotería de Medellín.

Esto es importante porque, aunque dentro de los motivadores que impulsan a los jugadores a iniciarse en estas prácticas y que siguen siendo influyentes en sus conductas de juego está la

---

<sup>1</sup> “El monopolio rentístico es un instrumento que protege la explotación de determinadas actividades económicas para que el Estado se procure cierto nivel de ingresos con el fin de atender sus obligaciones” (Sentencia C-540/01).

tradición familiar, con un peso del 40%, 75% y 92% en juegos como la lotería, las rifas y el chance, respectivamente (Gómez Zapata *et al.*, 2020), los JSA poseen un sesgo negativo que afecta su imagen.

Este sesgo se debe al potencial de riesgo que representan los JSA y que pueden, fácilmente, convertirse en una problemática e incluso en una enfermedad. El juego, como tal, es una actividad natural y con rasgos positivos, que en la infancia e incluso en la adolescencia facilita el desarrollo físico, psicológico y social. No obstante, cuando adquiere tintes competitivos y se plantea como meta la obtención de un premio, la intención del juego cambia completamente y del entretenimiento, fácilmente, se puede pasar a un comportamiento adictivo, que se favorece en los JSA por el factor económico que poseen (Pérez Camarero *et al.*, 2018).

Dicho lo anterior y por la naturaleza del objetivo de este producto de investigación, resulta importante mencionar los efectos de ciertas variables en el comportamiento de juego, tales como el ambiente, las redes sociales, la familia, los amigos y los colegas o compañeros.

Según Reith y Dobbie (2011), respecto al ambiente se resalta la ubicuidad de los espacios y escenarios de juego; sobre las redes sociales se destacan los rituales asociados a esta práctica, que se transmiten de generación en generación, a través de los lazos que cada ser humano posee; en relación con la familia, las rutinas cotidianas y el capital cultural conexo al juego son clave para la reproducción de este tipo de comportamientos; en cuanto a los amigos, una categoría sumamente variada, sobresalen conceptos como *ambiente* y *emoción*, más allá de la importancia de ganar, y, finalmente, están los colegas o compañeros, en los que prevalecen rutinas asociadas a los horarios de trabajo y las redes que se tejen en torno a los empleos.

Otra línea a tener en cuenta dentro de la construcción conceptual de los JSA es el juego problemático, pues “aunque la práctica del juego no siempre desemboca en un trastorno por juego, crece la preocupación por entender cómo los y las más jóvenes se están aproximando al mismo” (Megías, 2020; Mendoza Pérez *et al.*, 2021; Mendoza Pérez y Morgade Salgado, 2021, como se citó en Mendoza y Martínez, 2022, p. 2).

Este punto es relevante, además, porque los jóvenes son un público de interés para Lotería de Medellín, pero, más allá de convocarlos a una práctica que podría ponerlos en riesgo, es fundamental entender cómo esta población está procesando el juego y cómo este ha intervenido sus espacios de ocio, los cuales, motivados por una necesidad social, terminan promoviendo las apuestas como parte esencial del ritual de relacionamiento (Mendoza y Martínez, 2022).

Estos tópicos, dentro de la categoría conceptual de JSA, aportan valor y enriquecen la mirada de esta práctica, que va más allá de lo legislativo, y se ven constantemente permeados por las personas, sus comportamientos, sus creencias, la naturaleza de sus relaciones e, incluso, sus aspiraciones.

De allí que fortalecer la imagen de Lotería de Medellín deba contemplar estos factores y promover un sesgo positivo, donde los JSA sean aceptables, divertidos y seguros, con un trasfondo social y responsable.

### **Cultura de la legalidad**

El elemento cultural juega un papel fundamental en este ejercicio, pues es una variable estratégica para alcanzar el posicionamiento de la marca Lotería de Medellín. Una aproximación a ella nos conecta con una visión holística: la cultura como un sistema de gente, lugares y prácticas, con un propósito como afianzar, justificar o resistir el poder. La gente hace referencia a dinámicas poblacionales, relaciones sociales y cultura en grupos. Los lugares hacen referencia a dinámicas ecológicas, influencias institucionales y cultura en contextos. Las prácticas hacen referencia a las dinámicas participativas, implicación comunitaria y cultura en acción. El poder hace referencia a forzar a otros a obedecer (poder sobre la gente), controlar el acceso a espacios (poder - en lugares) y actuar como es deseado (poder - para practicar) (Causadias, 2020, p. 312).

Pero, más allá de las intenciones, su importancia radica en la naturalidad con la que las maneras de comportarnos y relacionarnos hacen parte de la existencia misma sin siquiera percatarnos de ellas (Bericat, 2016). De allí que vincular una determinada conducta en ese imaginario colectivo y “normal” sea clave para promover una acción intencionada.

Dentro de las diversas definiciones de *cultura*, se observan tres vertientes esenciales que permiten una mayor comprensión del término y abordarlo de manera holística. La cultura puede ser entendida “como modo de vida, como universo simbólico y como virtud” (Bericat, 2016, p. 125); sin embargo, para efectos de esta investigación y sin desconocer el valor y el aporte que todas las miradas pueden entregar, se hará énfasis en la cultura como universo simbólico, pues es allí donde los seres humanos construyen y comparten los significados comunes y, más importante aún, donde se crean y comunican los nuevos significados. En línea con lo anterior, Bericat (2016) expone lo siguiente:

Clifford Geertz define la cultura como un esquema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en las formas simbólicas con las que los seres humanos comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y actitudes frente a la vida. En síntesis, la cultura es el universo simbólico, o red de significados, creado por los seres humanos para poder desarrollar en él su existencia. Esta red es compartida por los miembros de un grupo y existe más allá de la conciencia individual: la cultura es pública porque la significación también lo es. (p. 126)

De acuerdo con esto, si dentro de este universo simbólico se logra introducir un factor como la legalidad, entendida como una actitud frente a la vida, se podría enraizar este comportamiento a la idea de una mejor versión de nosotros mismos, un enfoque que nos aproxima más al deber ser y al bien común y que, por lo tanto, nos aleja de lo errado, de lo mal visto, de lo delictivo.

Esta noción de legalidad, como cualquier otra, debe apalancarse y traducirse al lenguaje de los elementos que conforman la cultura: ideas, valores y emociones. Estas representaciones que se entretienen con lo cognitivo, que hacen parte de lo deseado y que se experimentan subjetivamente en cada uno de nosotros, son susceptibles de intervenir o modificarse a través de la relación que se establezca con los referentes vitales a través de los cuales el ser humano vive su existencia.

La legalidad entra en esta ecuación como una portadora de nuevos recursos que, si bien cumplen una función instrumental, delimitan comportamientos adecuados y permitidos por la norma;

también engloba una función expresiva: comunicar algo, poner de manifiesto una actitud del ser humano respecto a determinadas situaciones y sentar un precedente frente a sus pares de lo que considera bueno y moral, es decir, una expresión de su identidad.

Así pues, “la legalidad consiste en que toda acción o conducta que se realice esté dentro del marco de la ley, no obrar o actuar impulsado por preferencias, pasiones o caprichos que se encuentran fuera del marco jurídico constituido anticipadamente” (Fraga, 2002, como se citó en Martínez Villarreal *et al.*, 2017, p. 16). Esto habla no solo del cumplimiento de un marco jurídico que garantice los derechos de todos, sino también de otros elementos como la moral y las buenas costumbres. Frente a la cultura de la legalidad, Yarce (2014) indica que

constituye un *patrón relativamente estable de conductas y actitudes legalmente orientadas y basadas en principios y valores éticos*. Se entiende a la luz de la relación entre el Estado Social de Derecho, las instituciones, las leyes, las normas, la ciudadanía y la democracia. No es, pues, un tema solamente jurídico, porque trasciende lo legal y se adentra en un mundo de significaciones más amplio, que forma parte de la *Ética Pública*. (p. 5)

La unión de estas dos variables permite la estructuración de nuevas formas de entender la cultura y la legalidad de manera conjunta, trascendiendo dichos conceptos y generando otros recursos que resultan decisivos en el diseño de una estrategia de marca exitosa y con impactos a largo plazo.

Este es el caso de las dimensiones de una cultura de la legalidad, tal y como lo expresan Usma y Zapata (2017), quienes resaltan, en este caso, la pluralidad, el interés público y la transparencia, la primera delimitada por la coexistencia respetuosa que debe hacerse manifiesta entre las personas, sus ideas y sus entornos, a pesar de las diferencias; la segunda que apela al ideal del bien común como un hecho posible y necesario para el adecuado desenvolvimiento de una sociedad, y la tercera como un llamado a la veracidad, que debe estar implícita en todo ejercicio social en el que el acceso a la información sea viable y seguro.

Surge, en este punto, el elemento *confianza* como el resultado inequívoco del correcto desarrollo de la cultura de

la legalidad, la cual, en los órganos que reglamentan y velan por el cumplimiento de las normas, es necesaria para garantizar la obediencia, con el fin de que esta no dependa solo del temor a las medidas policivas, sino que, sobre todo, repose en la legitimidad que la ciudadanía atribuya a sus instituciones.

De acuerdo con lo antes mencionado, la cultura de la legalidad, como variable conceptual dentro de esta investigación, debe proyectarse como el nivel de interiorización que los preceptos deseados alcanzan en el grupo humano en cuestión y el nivel de cumplimiento efectivo de la ley, que protege, en este caso, la legalidad en los JSA.

Un sistema normativo saludable y unas instituciones con un desempeño óptimo son necesarios para el fortalecimiento y la legitimación de la cultura de la legalidad; sin embargo, con miras al cumplimiento de los objetivos de esta investigación, no puede dejarse de lado el hecho de que las conductas y elecciones de un grupo determinado de ciudadanos son el reflejo de sus comportamientos habituales, de sus creencias y del tipo de valores que transmiten y promueven en sus círculos más cercanos.

En conclusión, puede afirmarse que, aunque la cultura de la legalidad se alimente de las normas, las instituciones y la sociedad, es en el ámbito personal donde debe promoverse un cambio, para que la honestidad, el bien común y la responsabilidad social individual sean prácticas naturales y habituales. Por lo tanto, es en este mismo ámbito donde debe trabajarse el posicionamiento de marca de Lotería de Medellín y, como consecuencia, lograr un impacto real y contundente en la penetración de la ilegalidad en el mercado de los JSA.

## **Posicionamiento de marca**

El lugar que ocupa una marca en la mente de los consumidores, respecto a sus competidores, es lo que se denomina posicionamiento de marca. Esta estrategia le otorga a la entidad una imagen clara, propia y concreta en la mente del consumidor, una imagen que se crea gracias a la comunicación de características clave como los atributos, los beneficios y los valores empresariales.

El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores

del mercado meta. El fin es ubicar la marca en la conciencia del gran público para maximizar los beneficios potenciales de la empresa. Un posicionamiento de marca adecuado sirve de directriz para la estrategia de marketing puesto que transmite la esencia de la marca, aclara qué beneficios obtienen los consumidores con el producto o servicio, y expresa el modo exclusivo en que éstos son generados. Todos los miembros de la organización deben entender el posicionamiento de la marca y utilizarlo como marco para la toma de decisiones. (Jurado Paz, 2021, p. 77)

Este ejercicio de comunicación debe estar completamente alineado con las estrategias institucionales e ir más allá de la visibilidad. No se trata de lanzar mensajes constantemente; se busca alcanzar una conexión con los consumidores reales del producto o servicio en cuestión, a través de la comprensión de sus necesidades, expectativas, dolores y deseos, y, adicionalmente, que las personas en las organizaciones vinculen su accionar a los preceptos definidos desde las intenciones de posicionamiento de la empresa.

Según Kotler (2002), una marca, más allá de sus características físicas o morfológicas, identifica al vendedor o al fabricante. Es, esencialmente, la promesa del vendedor de ofrecer un conjunto específico de atributos, beneficios y servicios, de manera consistente, a los consumidores. Por su parte, Travis (2000) afirma que la marca va más allá de un nombre o un logo. Si bien se necesitan ambos para tener una identidad de cara al mundo, es en lo que significan estos símbolos para el consumidor y los sentimientos que despiertan en él donde se encuentra el verdadero valor de una marca.

De acuerdo con lo anterior, cómo se sienten los clientes respecto a una marca es la pregunta más importante que una empresa puede hacerse, porque es un hecho que los consumidores desarrollan una respuesta emocional más profunda frente a las marcas más representativas en su vida, incluso reacciones tan particulares que escapan a cualquier lógica y a las interpretaciones de la mente racional (Travis, 2000).

Bajo la premisa “el propósito de un negocio es crear clientes y satisfacerlos”, Travis (2000, p. 52) busca reflejar también la importancia de la relación entre la empresa y sus clientes, haciendo énfasis no solo en la publicidad, un punto común cuando se habla

de posicionamiento de marca, sino también en aspectos como el desempeño de los empleados y la calidad del servicio al cliente que estos ofrecen. Esto no es otra cosa que dejar de pensar en términos de transacciones y comenzar a plantear acciones respecto a lo que, como empresa, se puede hacer por los clientes.

De esta forma, la marca se convierte en una señal de lo que una empresa ofrece a los clientes potenciales, una visión antes de que se complete una transacción. Así pues, el desafío de una organización es desarrollar un conjunto profundo de asociaciones positivas para su marca, que, adicionalmente, vaya más allá de los atributos. Al promocionar únicamente estas características, se desconoce el interés de los compradores en los beneficios reales, se propicia que los competidores puedan replicar estos atributos fácilmente y se cae en el riesgo de afectar la presencia de una marca debido a modas o por el cambio de las aspiraciones del público objetivo (Kotler, 2002).

Según Klein (2001), antiguamente el *marketing* consistía en la venta de productos; sin embargo, esta práctica se ve superada por un nuevo paradigma donde el producto pasa a un segundo plano, la marca se convierte en la protagonista en el relacionamiento con los consumidores y su posicionamiento en un elemento trascendental para las empresas. Así las cosas, la publicidad abandona la exhibición de los productos y sus características y se dedica a explotar el componente emocional y psicológico detrás de las marcas, es decir, los lazos que tejen los usuarios con las mismas, los cuales son recursos intangibles por medio de los cuales las marcas se diferencian y generan emociones, el fin último del posicionamiento de marca.

Desde este punto de vista, la marca es un elemento de enorme importancia para las empresas y para la gestión de ventas, y la percepción que de ellas tienen los consumidores, un ingrediente clave para el éxito de estos procesos. De acuerdo con Alguacil Jiménez (2017),

un mismo producto puede cambiar totalmente la percepción de los usuarios siendo identificado con una marca o con otra. Incluso cuando no ha habido contacto con ella, el nombre o el logotipo ya hacen que se generen percepciones y que los consumidores empiecen a tener opiniones acerca de ellas. Una marca que tenga un prestigio y una imagen favorable

ganada a lo largo del tiempo, podrá disfrutar de esa ventaja frente a sus competidores y siempre que oferten un producto, de partida, tendrá mejor percepción en la gente que aquellas marcas sin ese bagaje. (p.86)

Es aquí donde los especialistas en *marketing* deben decidir en qué nivel anclar la identidad de la marca, que, en última instancia, debe apuntar a arrojar significados perdurables, que definan su esencia, es decir, los valores, la cultura y la personalidad de la misma. Toda estrategia debe garantizar que estos factores se mantengan, que lo construido a lo largo de los años sobreviva y sea el pilar en el que la marca crezca y evolucione. Estos rasgos centrales de un negocio establecen un diferenciador difícilmente replicable.

En este punto se comienza a navegar dentro del concepto de *reposicionamiento de marca*, que arroja retos adicionales y se genera cuando una empresa modifica su estado o su presencia en el mercado. Esta transformación, que se hace necesaria para que la marca se mantenga alineada con los deseos y necesidades de sus consumidores y su público objetivo, implica un esfuerzo extra, al tratar de modificar una serie de vínculos y asociaciones con las que ya cuenta y que deben desaparecer o cambiar para darle paso a la nueva imagen.

La percepción juega un papel fundamental en este proceso, dado que selecciona, organiza e interpreta los estímulos externos. En esta última fase, se crean las conexiones frente la sensación y a lo que cada uno añade a esa experiencia para darle significado.

Si solo nos percatamos de un número limitado de estímulos de nuestro entorno, es fundamental que las sensaciones que busca generar una empresa sean contundentes, suficientes y cargadas de las emociones necesarias, para movilizar a favor los consumidores.

Los individuos traducen un estímulo de tal manera que haya coherencia con las necesidades, creencias y valores que cada uno posee, lo que quiere decir que solo los estímulos que son consistentes con su repositorio interno son los que, en primera instancia, sobresalen de los infinitos estímulos que se generan constantemente y, en segundo lugar, se asimilan con mayor facilidad, al encontrar una mínima resistencia en la mente del consumidor.

El proceso perceptual inicia con la información que detectan los sentidos; se continúa con la categorización de los estímulos, a partir de diferentes variables que tienen

previamente establecidas los individuos, y se finaliza con la fase de interpretación, que se ve sujeta, en muchos casos, a los comportamientos habituales de la persona y, por tanto, puede reforzar la creación de estereotipos.

Este es el caso de los JSA, que, si bien no siempre se practican de manera irresponsable y no necesariamente están relacionados con comportamientos autodestructivos y adictivos, tienen en la mente de muchas personas un sesgo negativo, que impide que los estímulos generados por este tipo de compañías superen la barrera de este pensamiento clásico. De acuerdo con Muñoz Londoño (2016),

el juego ha sido visto como una actividad lúdica de gran importancia y socialmente aceptado, significativo en el desarrollo evolutivo en la infancia; sin embargo, en la adolescencia o adultez con la frecuencia en la práctica y realizado de forma impulsiva se convierte en problemático, generando dificultades y disfunción en el individuo al interactuar en su cotidianidad. (p. 203)

Esta situación, sumada a las variables que predisponen a un individuo a este tipo de comportamientos que, según Castaños y Montesinos (2007), son demográficas, psicológicas y ambientales (como se citó en Muñoz Londoño, 2016, p. 206), hacen parte de las barreras que pueden afectar esta estrategia de reposicionamiento de marca, sin mencionar aún el componente *corrupción*, con el que algunas personas también señalan a las empresas de JSA.

En línea con todo lo anterior, un ejercicio de reposicionamiento de la marca Lotería de Medellín exige continuidad y coherencia; continuidad entendida como un proceso constante a lo largo de varios años e interviniendo diferentes grupos sociales, y coherencia teniendo claro que el mensaje entregado debe ser comprobable y compatible con las acciones que la entidad ejecute, en pro de la salud y el mejoramiento de la calidad de vida de los antioqueños.

Esto conecta el ejercicio con otro concepto, el de responsabilidad social empresarial (RSE), que será desarrollado más adelante, pero que debe ser tenido en cuenta en este punto como mecanismo y vínculo de los mensajes a replicar, los medios a utilizar y los lugares de exposición de la marca a lo largo de la estrategia (Martínez Aguilar et al., 2023).

Aunque un esfuerzo de esta magnitud implique medidas a gran escala y de largo aliento, está claro que un imaginario de confianza, responsabilidad social, transparencia y cultura de la legalidad, en relación con la Lotería de Medellín, sería de gran impacto para minimizar la participación de las apuestas ilegales en el mercado de los JSA en el departamento.

## Reputación

Durante los años 90 hubo una proliferación de estudios sobre reputación desde diferentes líneas del conocimiento, que evidencian múltiples criterios e incluso, en algunos casos, conceptos discordantes, como se presenta en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Categorización de la literatura sobre reputación corporativa*

Disciplina	Categorización de la reputación
Contabilidad	Reputación vista como un activo intangible y como algo que puede o debe producir valor económico
Economía	Reputación vista como atributos o señales. Percepción de la organización que tienen los stakeholder externos a la misma.
Marketing	Vista desde la perspectiva del consumidor o usuario final y centrada en la manera en que se forman las reputaciones.
Organizacional	Visto como las experiencias que dan sentido a los empleados o la percepción del comportamiento de la organización sostenido por los <i>stakeholders</i> internos.
Sociología	Visto como una valoración agregada del rendimiento de una compañía relacionada con las expectativas y las normas en un contexto institucional.
Estrategia	La reputación vista como activos y barreras de movilidad. Dado que las reputaciones se basan en percepciones, son difíciles de gestionar.

*Nota.* Tomado de Ferruz González (2018, p. 36), por Fombrun y van Riel (1997).

Para este caso particular, se entenderá la reputación como la percepción que tiene el público sobre una determinada marca, producto o servicio. Esta puede ser positiva o negativa en

función de las impresiones que los consumidores tengan sobre las actuaciones, opiniones, campañas y valores que proyecta la marca. En otras palabras, es el prestigio consolidado que una empresa logra construir de cara a todos sus públicos de interés.

En el marco de esta definición, un factor de vital importancia es la confianza, la cual, en este escenario, hace referencia al compromiso y la satisfacción que refleja una marca de cara a su consumidor para generar en él sentimientos positivos hacia la empresa.

El nivel de confianza que un consumidor puede tener en una marca, basándose en su buen nombre, su buena voluntad para cumplir a cabalidad con su promesa de valor y su capacidad de estar preparado para ejecutar su propósito empresarial, le permite asumir el riesgo de elegir una marca sobre las demás.

Así, la confianza se edifica sobre la base de experiencias pasadas y se fundamenta en resultados finales. Esto quiere decir que un resultado final positivo aumenta la confianza y un resultado final negativo la disminuye. Confiar juega un papel vital para desarrollar y mantener la lealtad a la marca, y es por esto que la confianza es un ingrediente estratégico en cuanto a la reputación de una organización (Afzal *et al.*, 2010).

Emergen, en este punto, elementos como la percepción, el reconocimiento y la colaboración como variables a la hora de entender la reputación, pero con diferentes enfoques teóricos, como se describe en la Tabla 2.

**Tabla 2**

*Perspectivas teóricas en torno al concepto de reputación*

Foco	Enfoque	Autores
Opinión	Perceptivo: la percepción de los <i>stakeholders</i> sobre el comportamiento de la organización.	Davies et al. (2002) Fombrun (1996) Gaines-Ross (2003) Quevedo (2003) Hatch y Schultz (2008)
Valoración	Cognitivo: el reconocimiento que hacen los <i>stakeholders</i> del comportamiento de la organización	Villafañe (2004) Lloyd (2009)

Foco	Enfoque	Autores
Relación	Colaborativo: el grado de escucha y colaboración con los <i>stakeholders</i> para cumplir la promesa de marca	Aaker (1996) Dowling (2001) Fernández Aguado (2002)

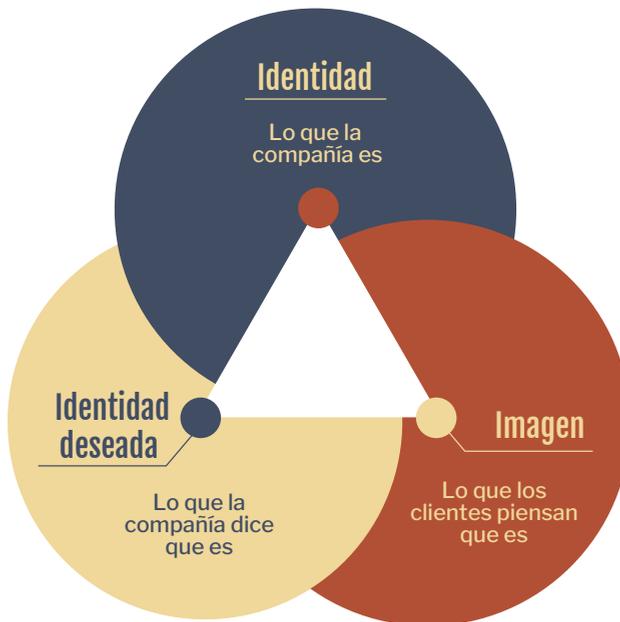
Nota. Tomado de Ferruz González (2018, p. 41), por Gómez (2013).

Si bien hay autores que pretenden elegir entre un acercamiento y otro, es importante entender que cada mirada tiene su valor agregado y, por tanto, una estrategia de reputación de marca tendría que contemplar elementos de todas las perspectivas, es decir, buscar la consolidación de una opinión pública favorable, direccionar la gestión empresarial con el fin de alcanzar reconocimiento por parte de los públicos de interés y, finalmente, desarrollar acciones en las que se logre un trabajo colaborativo entre organización y sociedad.

A partir de estos planteamientos, surgen otros conceptos, como imagen e identidad corporativa (Figura 1), que, de acuerdo con algunos autores, se entrelazan para configurar la reputación.

### Figura 1

*Elementos de la reputación corporativa*



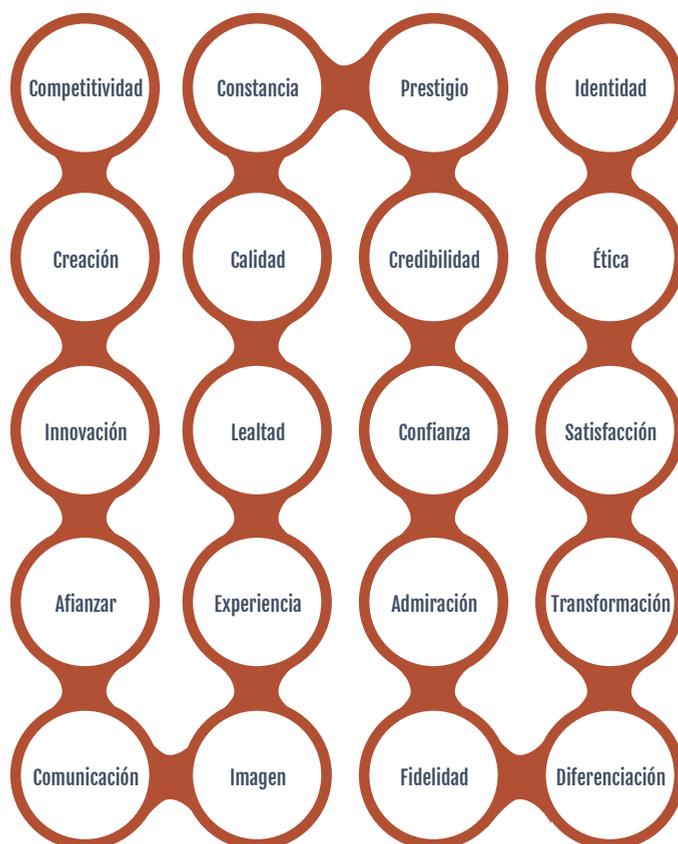
Nota. Adaptado de Ferruz González (2018, p.50), por Chung (2005).

Este postulado deposita casi completamente la construcción de la reputación en los públicos de interés, como receptores de los mensajes emitidos por las empresas y sus marcas. No obstante, es necesario reconocer el papel estructural de las empresas frente a su reputación, es decir, que estas pueden y deben adelantar una serie de acciones estratégicas, planificadas, controladas y medidas para gestionar efectivamente su reputación e inclinar la balanza en su favor.

De acuerdo con lo anterior, resulta valioso incorporar los aspectos relacionados con la reputación que proponen Gómez-Bayona *et al.* (2022) y que deben ser tenidos en cuenta para gestionar de forma apropiada y global la reputación organizacional (Figura 2).

## Figura 2

*Aspectos que se tienen en cuenta en la reputación corporativa*



Nota. Tomado de Gómez-Bayona *et al.* (2022, p. 191).

Para el caso de Lotería de Medellín, un fortalecimiento de su reputación sería el resultado del ejercicio de posicionamiento de marca que propone esta investigación, por medio de acciones que encaucen la opinión pública hacia los atributos, beneficios y valores que la empresa quiere destacar y que, como consecuencia, los consumidores y los públicos de interés adquieran una conducta coherente con el comportamiento socialmente responsable de la organización.

El levantamiento y rastreo de información académica sobre los cuatro conceptos inicialmente seleccionados permitió la identificación de buenas prácticas y de los casos de estudio que, como se verá más adelante, fueron la base para el desarrollo de la presente investigación. No obstante, a raíz justamente del análisis de toda la información, surgió la necesidad de ampliar el espectro de los criterios que hacen parte del sustento teórico.

Con base en lo anterior, se incluyen en dicho listado los conceptos de *transparencia*, *ética*, *confianza* y *responsabilidad*, en todos los casos entendidos desde la significación esencial de cada palabra, pero manteniendo el enfoque del estudio, es decir, la conexión con la mirada comunicacional y reputacional de la marca en cuestión y el contexto macro de los JSA.

## **Transparencia**

Esta palabra toma relevancia durante el análisis de la información porque se entiende como un elemento clave de la reputación, aún más en instituciones públicas, dado que, en el contexto de los JSA, la transparencia está estrechamente conectada con tópicos como corrupción y manejo de las finanzas públicas, ambos de interés de acuerdo con el trabajo que se propone en la presente investigación.

Para iniciar es preciso entender que la transparencia surge de una dinámica eminentemente social, es decir que nace y existe gracias a las relaciones sociales, a la interacción entre individuos y de estos con las instituciones.

Este relacionamiento debe estar mediado por un propósito, un acto que transforma la transparencia misma, porque el objetivo planteado implica que el actor social elige la forma de presentarse ante los demás, con el fin de materializar el propósito definido. Esta

distorsión se da en ambos sentidos, pues, si bien el actor social define la forma en la que se muestra, la contraparte, es decir, quien recibe el estímulo, reconstruye la información a su manera a partir de sus imaginarios personales.

Este fenómeno, inherente a la socialización, hace que la transparencia esté necesariamente mediada por unas intenciones, lo que en ningún caso quiere decir, aunque sucede, que dichas pretensiones sean malintencionadas; por el contrario, son simplemente el resultado de la naturaleza humana cuando interactúa con el otro.

Estas particularidades no son ajenas al relacionamiento entre y con instituciones; en todos los casos hay una razón de ser en la necesidad de interactuar y una serie de objetivos a cumplir, fruto de dicho nexo. La diferencia es que las organizaciones construyen con mayor cuidado aquello que comunican y buscan tener mayor control sobre las reacciones que dicha información genera en el público, es decir, la manera en que esos otros reconstruyen e interpretan los datos entregados.

Esto hace, en cuanto a las organizaciones, que la transparencia se convierta de forma intencionada en una estructura y, por lo tanto, se hagan necesarios ciertos procesos para materializarla.

Una política de transparencia será siempre una política que requiere construir las formas políticas y sociales de interacción que la harán realidad. En otras palabras, no existe transparencia sólo como valor normativo abstracto, sino que para hacerse realidad se requieren construir esquemas de acción que a su vez demandarán la creación de un entramado de relaciones para implicar a diversos actores políticos con tendencias argumentativas y discursivas diferentes (incluidos a los eufemísticamente llamados “ciudadanos” y a las organizaciones de la sociedad civil). (Arellano Gault, 2015, p. 38)

Sin embargo, toda esta estructura no garantiza los resultados esperados, es decir que siempre habrá un grado de incertidumbre respecto a las reacciones del público en relación con la información entregada.

La transparencia no es la excepción: no habrá diseño institucional y organizacional de la transparencia sin incertidumbre y sin costos, sin debate y sin cierto nivel de

politización. Esto, para las organizaciones gubernamentales implica que deberán aceptar ser un permanente blanco de críticas, enfrentando el hecho constante de que diversos actores buscarán sistemáticamente cambiar o modificar las mismas reglas del juego. (Arellano Gault, 2015, p. 39)

Así pues, si la incertidumbre es la única constante, se debe trabajar en propiciar el ambiente adecuado desde diferentes puntos de acción, para que los públicos, al ser intervenidos por la comunicación institucional, tiendan con mayor frecuencia a moverse, interpretar y reconstruir los datos bajo los mismos criterios con los que fueron emitidos.

De acuerdo con esto, entran en juego otros conceptos, como *rendición de cuentas*, la cual

es entendida como una parte de la transparencia, y supone la presentación de informes públicos referentes a impactos, procesos, estructuras de gobierno, fuentes de financiación (Andrade Castro y Yedra Hernández, 2007) y flujo de recursos (PZá Tomás, 1997). Es ante todo un acto de responsabilidad, en donde la entidad evalúa, comunica sus logros, sus fallos, y sus planes de mejora, influyendo inevitablemente en la percepción que se tiene sobre su competitividad, innovación y productividad (Medina *et al.*, 2011; Bravo *et al.*, 2011). (Arredondo Trapero *et al.*, 2015, p. 4)

La transparencia es, pues, un valor que, aunque tiene incidencia en el plano interpersonal, posee mayor relevancia de cara a las instituciones, pues es de ellas que se demanda mayor claridad respecto a sus procesos.

Una vez adoptada como política pública la eficacia de la transparencia depende de las reglas de juego que definen su alcance y restricciones; en particular, de cómo la valoran los cuadros burocráticos para que sea cumplida. Si la eficacia alude a la relación de medios disponibles y fines a cumplir, es importante destacar que el modo en que se diluye la opacidad de las oficinas administrativas y gubernamentales es la medida que se tiene para ubicar a la transparencia como una práctica democrática que contribuye a que el Estado sea objeto de acceso y visibilidad. Un Estado accesible y visible genera ambientes de confianza y certidumbre en el cumplimiento

de las reglas de juego que establecen las modalidades y tiempos para su eficacia funcional, evitando que la corrupción (Larrañaga, 2008, p. 169) sea el corrosivo que daña el conjunto de la vida asociada. (Uvalle Berrones, 2016, pp. 216-217)

Adicionalmente, entendiendo los retos actuales que supone diseñar políticas de transparencia, es importante no perder de vista los beneficios de mantener este tipo de prácticas al interior de las organizaciones y cómo la ejecución de estas tiene repercusiones no solo en la reputación de las empresas, sino también en el desarrollo del negocio.

Las instituciones que promueven transparencia, efectivamente, son eficientes. Numerosos estudios empíricos en la disciplina económica nos lo demuestran; así: 1. Reduce las incertidumbres del mercado sobre las preferencias de los *policy-makers*, generando mercados financieros más eficientes y políticas monetarias más predecibles. 2. También incrementa la inversión, pues la opacidad y la información no confiable desincentivan a los inversores; sin embargo, un gobierno que tiene políticas económicas claras y transparentes atrae inversiones. 3. Para las organizaciones genera confianza entre los *stakeholders*. 4. Genera una economía más competitiva y eficiente. 5. En conjunto, contribuye al crecimiento económico y la calidad regulatoria y reduce la corrupción. (Bellver y Kaufmann, 2005, como se citó en Villoria Mendieta, 2018, p. 20)

Se evidencia la relevancia de comprender la transparencia como una herramienta clave en la construcción de una marca confiable de cara a los públicos de interés y cómo, a través de estrategias orientadas a la generación de consciencia, la desmitificación de los JSA, la divulgación de una propuesta de valor pensada desde los ciudadanos y una abierta socialización de la trazabilidad de los recursos, se sumarán elementos que contribuyan a la consolidación de una reputación positiva para la Lotería de Medellín.

## Ética

Como vocablo, esta es una expresión que supone grandes retos y posee un sinnúmero de relaciones con otras ramas del conocimiento; sin embargo, en este momento de la investigación resulta importante introducirla, dado que los JSA poseen

asociaciones relevantes con conceptos como la ludopatía y la corrupción, que, aunque apuntan hacia aristas diferentes de la problemática, se conectan justamente en el comportamiento ético que las empresas que lideran estos modelos de negocio deben tener presentes para velar, además de la rentabilidad del negocio, por la seguridad y la salud de las personas que disfrutan de estas prácticas y por el cumplimiento de la destinación de los recursos que se encuentran regulados por la norma.

“La ética (Gr.ethos comportamiento y hábitos del hombre) es la ciencia que busca razones últimas y universales para adecuar la conducta humana al bien del universo” (Sarabia Arce, 2001, p. 23). Desde la visión de la ética, el bien común es superior al individual y, por tanto, no solo debe limitarse a la práctica voluntaria de la misma, sino que las personas deben formarse en torno a estos temas y las empresas establecer políticas que exijan su cumplimiento.

Así pues, entra en juego otro concepto, el de la *autonomía*, que, entendida como la “(facultad para gobernarse a si mismo), [...] emana de la capacidad de los seres humanos para pensar, sentir y emitir juicios sobre lo que consideran bueno” (Sarabia Arce, 2001, p. 24), sometiendo la ética al sesgo individual, que está viciado por percepciones, emociones, condicionamientos culturales y demás particularidades de la moral, y si bien la ley es precisa respecto a los alcances de las empresas que pertenecen a este monopolio rentístico, dejando poca cabida a conductas antiéticas, en un ejercicio como el que supone esta investigación, donde lo que se busca es el posicionamiento de la marca de Lotería de Medellín, se hace necesario comprender la ética no solo desde la responsabilidad con la que deben cumplir las instituciones, sino desde la percepción de la sociedad respecto al juego y las acciones que se desarrollan fruto de la recaudación de dichos recursos.

De acuerdo con lo anterior, las emociones y su influencia en el comportamiento humano se entremezclan con la ética y es este entramado el que resulta interesante para la presente investigación, dado que el relacionamiento de los individuos con las marcas tiene todo que ver con las sensaciones que estas les generan. Aun cuando las empresas estén cumpliendo con todos los parámetros legalmente establecidos o, en otras palabras, sean instituciones éticas, pueden verse afectadas por percepciones negativas por parte de su público. Queda al descubierto el lado irracional de las

emociones, que, en primera instancia, choca con la naturaleza de la ética, pero que, en definitiva, afecta la imagen que las personas tienen de las marcas.

Esto delimita la importancia de las emociones en la experiencia vital, las cuales, independientemente de la ética, tienen un peso sustancial en las motivaciones, acciones y decisiones de las personas, lo que, paradójicamente, refuerza el vínculo con el comportamiento ético; aunque pueden pasar desapercibidas, la fuerza de estas sensaciones influye directamente en el accionar humano.

En línea con esto, se retoman los acercamientos que sobre las emociones y su estructura presenta Villamil Pineda (2011), a través de los cuales busca desentrañar sus particularidades y comprender su impacto en una visión integral de la ética: “las emociones como sentimientos fisiológicos”, “las emociones como fuerzas mecánicas”, “las emociones como experiencias inefables”, “las emociones como sentimientos psicológicos” y “las emociones como evaluaciones valorativas” (p. 179).

En cuanto a la primera, Villamil Pineda (2011) afirma que la descripción de las emociones como sentimientos fisiológicos es lógica y plausible, ya que la mayoría de las emociones involucra sentimientos y cambios corporales. No obstante, la concepción de las emociones sólo como sentimientos y trastornos fisiológicos resulta inadecuada, pues despoja a la experiencia emocional de cualquier tipo de cognición y, de paso, confirma el prejuicio que asegura que las emociones son estúpidas, ciegas y contrarias a la razón.

[...] Esto trae consecuencias desfavorables para la ética, pues si una persona no es responsable de ninguna de sus emociones, entonces éstas pueden ser vistas sólo como reacciones instintivas, viscerales e inconscientes que no aportan nada a la experiencia moral. En el plano de la biología las emociones pueden ser concebidas como reacciones fisiológicas o neurológicas, pero otra es su función en el ámbito de la ética, pues a los propósitos personales no se les puede describir de manera causal o mecánica. (p. 183)

Respecto al segundo tipo de aproximación a las emociones, sigue diciendo Villamil Pineda (2011):

Hay que resaltar que las concepciones mecanicistas explican las experiencias emocionales como procesos distendidos en el tiempo que abarcan componentes fisiológicos y cognitivos: estímulos, percepciones, deseos, ideas y conductas. No obstante, los procesos emocionales pueden ser descritos no sólo por medio de explicaciones causales, sino también a través de narraciones que muestren las relaciones intencionales que los seres humanos establecemos con el mundo.

El énfasis en la causalidad hace que las teorías mecanicistas describan las emociones como fenómenos pasivos que nos ocurren y de los cuales no somos agentes responsables, sino simplemente víctimas. Al separar las emociones de la conciencia intencional, eluden el concepto de responsabilidad sobre nuestra vida emocional. Por eso, las emociones son vistas como ideas engañosas que deben ser corregidas y controladas por el pensamiento mediato y la voluntad, y no como formas inteligentes que pueden ser cultivadas, educadas y promovidas. (pp. 187-188)

Esta es la gran diferencia del modelo mecanicista respecto a las teorías fisiológicas, pues en estas últimas las emociones están subordinadas única y exclusivamente al cuerpo, mientras que en el primero la mente juega un papel fundamental en el nacimiento y evolución de la emoción al interior del individuo.

La diferencia entre mecanismo causal y proceso intencional es fundamental en el plano de la ética, pues en la medida en que nos hacemos responsables de nuestras emociones nos asumimos como agentes de nuestra historia y dejamos de considerarnos pacientes de fuerzas desconocidas e incontrolables. (Villamil Pineda, 2011, p. 189)

En relación con el tercero de los tipos de teorías identificadas y siguiendo la línea establecida por Villamil Pineda (2011), puede establecerse que las emociones son un fenómeno que supone la relación entre conductas propias y ajenas y que, ante tales subjetividades, resulta complejo teorizar. De hecho, algunas de las corrientes que se desarrollan en esta línea devalúan la emoción e incluso la ética como una pseudodisciplina filosófica.

La versión filosófica del conductismo fue desarrollada por el positivismo lógico. De la mano de este movimiento surgió la corriente ética denominada *emotivismo*, la cual concibe los enunciados éticos como expresiones emocionales sin valor cognitivo. Desde esta perspectiva, decir “esto es bueno” equivale a decir “yo apruebo esto y me gustaría que tú también lo hicieras”. [...] Los emotivistas consideran que las emociones no dicen nada acerca del mundo, sino algo acerca del sujeto y, por consiguiente, no pueden ser objeto de teoría pues la ciencia no versa sobre subjetividades, sino sobre objetividades. (Villamil Pineda, 2011, pp. 191-192)

Del mismo modo, “las teorías que afirman la inefabilidad de las emociones acuden también al problema del lenguaje y la referencia emocional” (Villamil Pineda, 2011, p. 192). No obstante,

una descripción fenomenológica de las emociones y de sus nexos con la conducta es necesaria para la ética, ya que el lenguaje que usamos para referirnos a las emociones es parcialmente responsable de modelarlas. El conocimiento y la verbalización de las experiencias emocionales desempeñan papeles fundamentales, a la hora de comprender el lugar de ellas en nuestra vida moral y de desarrollar ejercicios educativos que nos permitan intensificar, corregir, controlar o redirigir nuestras propias emociones. Las experiencias emocionales se pueden educar y sofisticar, pero esto supone verbalización y reflexión. (Villamil Pineda, 2011, p. 193)

A los postulados propuestos por Villamil Pineda (2011) le siguen las teorías que hacen referencia a los componentes psicológicos de la emoción.

Las teorías del sentimiento psicológico tematizan experiencias emocionales que desbordan el esquema trazado por las teorías fisiológicas y afirman que el sentimiento corporal no captura todo el carácter de las emociones. De ahí que para ellos sea necesaria una teoría que describa las emociones como sentimientos psicológicos, estados psíquicos o ideas que están en el alma (mente). (Villamil Pineda, 2011, p. 193)

Este enfoque supone grandes obstáculos para la gestión de las emociones, dado que reduce la ética al ámbito de lo privado y lo subjetivo.

Lo que se ignora en estas perspectivas, una vez más, es la intencionalidad de las emociones, aquello a lo que se refiere una emoción. Esto requiere una descripción de la experiencia emocional que trascienda el enfoque causal y ubique las emociones no en el alma humana, sino en la relación del hombre con el mundo y con los demás. La intencionalidad es la clave para entender la inteligencia emocional y el papel de ésta en la experiencia moral. (Villamil Pineda, 2011, p. 195)

Finalmente, la última de las perspectivas teóricas sobre el análisis y comprensión de las emociones bajo la lupa de la ética las define como evaluaciones valorativas. “El mundo de la vida se muestra como un campo de objetos cargados de sentidos emotivos, que abordamos desde actitudes emocionales” (Villamil Pineda, 2011, p. 195).

Las teorías evaluativas hacen énfasis en el componente cognitivo de la experiencia emocional. Afirman que las emociones son modos de creencia que el sujeto tiene sobre sí mismo, los demás y las cosas, a partir de los cuales configura el mundo y le da sentido a su existencia (Villamil Pineda, 2011, p. 196).

Según el mismo autor, al destacar el componente cognitivo de las emociones, las teorías evaluativas

definen lo emocional como un tipo de conocimiento cuyo correlato no es el mundo de las verdades, sino el mundo de los valores, de las motivaciones y de los intereses. Por eso en vez de suponer que las emociones oscurecen o distorsionan nuestra visión del mundo, muestran su función cognitiva en asuntos que resultan definitivos para comprender el sentido de la vida humana, como la moral, por ejemplo. (p. 200)

Aunque cada línea tiene sus propias particularidades y responde a teorías profundamente desarrolladas, con aciertos y desaciertos, la gran conclusión sería que las emociones son una fuerza que tiene tanto de fisiológico como de cognitivo, de mecánico como de inefable y de psicológico como de evaluación valorativa, lo que hace imposible que puedan encasillarse en una tipología única y que la ética pueda extirparlas de su esencia sin ocasionar modificación alguna en el comportamiento del individuo.

Este análisis profundo de las emociones en relación con la ética es relevante, dado que la ludopatía tiene un componente emocional y experiencial fuerte y se ubica dentro de las categorías antes descritas. Del mismo modo, la corrupción percibida por la sociedad es una valoración del comportamiento de las empresas, que, por extensión, también se vinculan a este contexto moral y, así como están en la potestad de crear sus propios ecosistemas culturales, también están circunscritas a los juzgamientos propios de la ética y la moral.

Dada la naturaleza de la presente investigación, surge otro enfoque relevante dentro del análisis del concepto de la ética y es su relación con el *marketing* y los negocios, aquí desde un punto de vista más utilitarista, aunque igualmente sujeta a los vaivenes de las interpretaciones, las emociones y la cultura.

Se vislumbra, entonces, un criterio de lo que es ético a partir de las consideraciones del consumidor, como si de algún modo pudiera considerarse ético aquello que no lo es, debido a que el consumidor no consideró reaccionar al respecto (Londoño Cardozo y Tello-Castrillón, 2022), réplicas que, en el caso de Colombia y especialmente en Medellín, tienen un componente altamente religioso y moral, dejando de lado una posición crítica del accionar de las empresas y su responsabilidad para con la sociedad a la que pertenecen. Según Santana-Rojas *et al.* (2022),

desde un punto de vista teórico, el comportamiento de búsqueda de ganancias de las organizaciones a menudo promueve la explotación de recursos y la creación de valor para todos los stakeholders (Said *et al.*, 2022) Hoy en día, las actividades de responsabilidad social empresarial (RSE) promueven la creación de valor y la ganancia, manifestándose a través del mantenimiento de un comportamiento corporativo ético y una orientación de marketing verde (Torres, 2022). (pp. 278-279)

Esta visión de la ética que fusiona lo teórico, lo emocional y lo mercantil permite establecer nuevas formas de entender el comportamiento de los jugadores y la forma en la que pueden procesar e interpretar el accionar de la Lotería de Medellín, alimentando el modelo que se busca consolidar.

## Confianza

Si bien en el apartado en el que se desarrolla el concepto de *reputación* se le hace un guiño a la confianza, entendida como un factor fundamental que hace referencia a diversos elementos que influyen en los sentimientos y emociones que una marca genera en sus consumidores, en este punto se busca abordar la confianza desde una perspectiva global, que tenga en cuenta, además, los JSA como eje central de la investigación y las posibilidades que genera, respecto al mercado, un elevado nivel de confianza por parte del público.

Con esto en mente, es importante no olvidar que, por su naturaleza, la confianza como noción permite la existencia de diversas definiciones y puede asociarse a múltiples áreas del conocimiento. De hecho, incluso una mirada social tradicional habla de una confianza como ese tipo de esperanza que se tiene respecto a la expectativa de que algo suceda de una forma determinada o de que las actuaciones de las demás personas estén alineadas con los deseos propios. Según Hernández Díaz (2022),

las definiciones de *confianza* pueden enmarcarse dentro de una perspectiva o escuela comportamental o dentro de una perspectiva o escuela cognitiva (Chen, 2006; Flavián y Guinalíu, 2007). La perspectiva comportamental relaciona la confianza con la intención de actuar de determinada forma estando dispuesto a depender y ser vulnerable ante un par, y la cognitiva ve la confianza como la creencia en las cualidades de la otra parte (Chen, 2006; Flavián & Guinalíu, 2007). (p. 127)

Sin embargo, nos centraremos en una visión de la confianza entre empresas y personas y, más específicamente, en las implicaciones de que exista o no en los individuos respecto a las acciones, comunicaciones, productos, servicios y demás conductas de las organizaciones.

Por ejemplo, para Fukuyama (1995), la confianza es un activo valuable fuertemente ligado al éxito económico, mientras que para Hosmer (1995) es la expectativa de un comportamiento éticamente justificable. Por su parte, Williamson y Craswell (1993) la explican en términos de un contrato relacional y McAllister (1995) la concibe como la medida en la que una

persona está confiada y deseosa de actuar con base en las palabras, las acciones y las decisiones de otros. (Sanz et al., 2009, p. 33)

Para entender mejor el concepto, Sanz et al. (2009) proponen un acercamiento desde dos perspectivas: la estructura y la funcionalidad de la confianza en sí misma, por un lado, y su relacionamiento en función de las diferentes áreas del conocimiento, por el otro. La Tabla 3 da cuenta de la primera instancia.

**Tabla 3**

*Análisis del concepto de confianza*

<b>Perspectiva interdisciplinaria</b>	<b>Estructura</b>	<b>Ámbito de desarrollo</b>	<b>Funcionamiento</b>
Psicológica o emocional	En uno mismo	Relaciones de confianza:	Creencias Vulnerabilidad Riesgo Contacto Interacción Simetría Sinceridad Reciprocidad Conocimiento Experiencia
	En los demás	Entre pares, una parte que confía y otra en la que se confía	
	En las empresas	Sistemas de confianza:	
Económica o racional y contractual	Genérica	Entre intermediarios, empresa-distribuidor-consumidor	
		Filosófica o ética	

Nota. Tomado de Sanz et al. (2009, p. 34).

Para tener un breve acercamiento a la segunda, es decir, a la variedad de definiciones del concepto según las distintas disciplinas, se expone la compilación disponible en la Tabla 4.

## Tabla 4

Visión general del concepto confianza a través de la variedad de enfoques que la definen

Disciplina	Autor	Definición
Filosofía	Baier (1994, p. 99)	“La aceptación de la vulnerabilidad de otros pero no en la mala voluntad esperada hacia uno”.
	Mayer, Davis y Schoorman (1995, p. 710)	“La buena voluntad de una parte (persona, grupo o empresa) de ser vulnerable a las acciones de la otra, con base en la expectativa de que la otra parte realizará una acción positiva y justa, sin tener en cuenta la habilidad de dirigir o controlar la acción para obtener beneficios en el intercambio”.
	Fukuyama (1995, p. 26)	“El capital social es una capacidad que surge de la incidencia de la confianza en una sociedad o en ciertas partes de ella”.
Psicología	Erikson (1963, p. 7)	“Es un ingrediente de la ‘personalidad sana’ y que repercute de manera elemental en los rasgos individuales”.
	Rotter (1967, p. 651)	“Una esperanza de las personas individuales o grupos, verbal, o [...] escrita de otra persona [o grupo]”.
	Deutsch (1962, p. 302)	“La iniciación de la cooperación requiere de la confianza siempre que la persona elija cooperar para apoyar a otros”.
Sociología	Coleman (1990)	“Un estado que involucra expectativas de confianza positivas acerca de los motivos de otros, hacia situaciones que conllevan riesgo para uno mismo”.
	Gambeta (2000)	“Una probabilidad asignada por una persona hacia una determinada acción de otra”.
	Luhmann (2002)	“Es la creencia de una parte en otras que después se comportarán de manera predecible y que está basada en una relación circular de riesgo y acción”.

<b>Disciplina</b>	<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
Economía	Hosmer (1995)	“La expectativa de una parte (persona, grupo o empresa) acerca de un comportamiento éticamente justificable en una relación de intercambio económico de mutua reciprocidad”.
	Moorman, Deshpandé y Zaltman (1993)	“La buena voluntad de depender del socio del intercambio económico con base en las expectativas de lo que se ha pagado en relación con el beneficio que obtendrá la parte que ha confiado”.
	Williamson y Craswell (1993) Black et al. (2003) Johansen y von-Lampe (2002) Luna-Reyes (2004)	“Dentro de la literatura económica, Williamson y Craswell (1993) proponen una clasificación general de confianza: calculativa, relacional e institucional. La confianza calculativa depende de la capacidad para evaluar la confiabilidad del que confía y de la propensión a confiar de la parte a la que se le confía (Black et al., 2003). También equivale al riesgo calculado (Williamson y Craswell, 1993). La confianza relacional está basada en el concepto de confiabilidad o legalidad de la parte en la que se confía, que tiende a cumplir con las necesidades y preocupaciones del usuario más allá de los límites establecidos en alguna obligación institucionalizada o convenida (Johansen y von-Lampe, 2002). La confianza institucional se refiere a la existencia de un marco de trabajo que regula la relación o la transacción entre ambas partes (la que confía y en la que se confía). Luna-Reyes (2004) añade a la clasificación anterior la confianza fundada en el conocimiento; aquella que ocurre por la familiaridad de ambas partes mediante interacciones frecuentes”.
Dirección de empresas	Mayer, Davis y Schoorman (1995)	“La confianza es identificada como un mecanismo de control para permitir que los empleados trabajen juntos de manera más productiva y eficaz”.
	Uzzi (1997)	“Otro papel atribuido a la confianza es el de reducir el costo de las transacciones intra- e interorganizativas”.
	Sako y Helper (1998, p. 390)	La confianza es una estructura de la dirección informal “que permite aumentar la eficacia de las transacciones ya tengan lugar en los mercados o dentro de una estructura jerárquica”.

Disciplina	Autor	Definición
Marketing	Moorman, Deshpandé y Zaltman (1993, p. 90)	La confianza es determinada como “la buena voluntad de depender de otra parte en la que uno tiene confianza”.
	Hampton-Sosa y Koufaris (2005) Wang y Emurian (2005)	“Otra asociación importante es la de confianza y fiabilidad, debido a que la primera viene definida en torno a algo que se espera que sea cierto o a que alguien se comporte de forma previsible. De hecho, la confianza otorgada incluye la posibilidad de la decepción y, por tanto, es una acción que conlleva cierto riesgo. Al confiar, el individuo muestra su vulnerabilidad y se expone a que la otra parte lo decepcione al no cumplir las expectativas deseadas o al tratar de sacar provecho de esa vulnerabilidad”.
	Jovell (2007)	“Al concepto de confianza, se le atribuyen las acepciones de fidelidad, lealtad y fiabilidad, completándose con la de honestidad, que incluyen significados integrados en las acciones de ‘no mentir y mantener las promesas’”.

Nota. Información tomada de Sanz *et al.* (2009, pp. 35-38).

Esta variedad de definiciones y de acercamientos a la comprensión de lo que es la confianza, en el marco de las relaciones entre empresas y sus públicos, permite dilucidar la amplitud de la acepción y, del mismo modo, las múltiples formas que existen para tejer lazos de confianza con los clientes y, en el caso de Lotería de Medellín, con la sociedad en general.

La importancia de la generación de confianza para el consumidor se debe a que éste suele experimentar los temores asociados al estado de incertidumbre (riesgo de equivocarse en la decisión de compra) y los miedos derivados de la posibilidad del oportunismo empresarial (cuando la empresa busca su propio interés, oculta información relevante, elude sus responsabilidades relacionales, aprovecha su posición de dominio, etc.) (San Martín *et al.*, 2005), y es por ello que las empresas deben emitir señales creíbles que indiquen al comprador sus verdaderas intenciones de comportamiento y, sobre todo, que produzcan seguridad no sólo en cuanto a su capacidad y competencia sino también en sus buenas intenciones y en los valores que encarnan. (Sanz *et al.*, 2009, p. 32)

Analizar este concepto e incluirlo en la sustentación teórica resulta necesario, puesto que la confianza es una de las dimensiones que, una vez procesados los casos de estudio, surge como relevante de cara al consumidor de los productos y servicios de este renglón económico, pero también como un elemento clave para la sociedad en cuanto a su labor de veeduría respecto a la destinación de los dineros recaudados con fines públicos.

La representatividad que posee este tipo de organizaciones, lo que comunican, la ética real de las instituciones y la integridad percibida por los públicos caracterizan las condiciones a las que responde la confianza en el mercado de los JSA y traza el camino para que, de la mano con los análisis teóricos, las estrategias a desarrollar tengan el impacto deseado.

## **Responsabilidad**

Desde hace un poco más de 2 décadas, el concepto de RSE ha ganado terreno en el entorno académico y empresarial, y aunque ha sido definido de múltiples maneras, todas ellas tienen algo en común: el compromiso de la empresa respecto a sus grupos de interés, más allá del beneficio económico, lo que hace referencia al impacto que tienen las empresas en las dimensiones económicas, sociales y medioambientales de los entornos a los que se suscriben (Ayala del Pino, 2021).

No obstante, es importante aclarar que la aproximación al concepto de *responsabilidad* no necesariamente está asociada con la empresa como actor fundamental; sin embargo, al tratarse de una investigación en la que se buscan identificar mecanismos a través de los cuales la reputación de la marca Lotería de Medellín sea más cercana a sus públicos, se establece que esta noción de responsabilidad debe atarse a la entidad, sobre todo porque las fisuras en la imagen de la marca están asociadas con creencias relacionadas con el no cumplimiento del objeto social implícito de la organización, es decir, velar por la correcta destinación de los dineros recaudados para la salud de los antioqueños.

En línea con lo anterior, analizar la responsabilidad como valor individual se queda corto, dado que lo que se espera es entender cómo la empresa puede influir en la conducta de sus consumidores a partir de la comprensión del impacto que tiene la responsabilidad social corporativa (RSC) en el imaginario colectivo. Una vez más, la

ética y la moral aparecen en el panorama, puesto que actuar de forma responsable tiene implicaciones respecto a ambos conceptos.

Una mirada histórica permite establecer que las primeras nociones de RSE aparecen más del lado de la caridad que del servicio social, dándoles mayor relevancia a los intereses particulares que a los sociales, aun cuando este enfoque fuera en detrimento del bien general. Con el paso de los años y las transformaciones en la forma de gestionar y liderar las organizaciones, Ayala del Pino (2021) reconoce varios hechos que tienen un impacto directo en la RSC:

- La cesión del mandato de los propietarios de las empresas a sus directivas.
- La ampliación de la preocupación por todos los grupos de interés, no solo por los dueños y los accionistas.
- El posicionamiento del servicio como una misión ineludible de todas las organizaciones.

Estos procesos, que tuvieron lugar desde finales del siglo XIX y principios del XX, siguieron evolucionando y tomando más fuerza en las décadas posteriores, haciendo necesario repensar el rol de los cargos directivos y gerenciales, definir quiénes, exactamente, hacían parte de los grupos de interés de una organización, crear códigos éticos a los que las empresas debían ceñirse y diseñar sistemas de comunicación a través de los cuales se pudiera fortalecer la RSC al interior de la organización, pero, al mismo tiempo, se pudiera comunicar hacia afuera todo aquello que se estaba desarrollando.

Actualmente, no se concibe una empresa sin su componente de RSC, noción que ha evolucionado sustancialmente desde sus inicios y que hoy es equivalente a la existencia de organizaciones empoderadas de su rol social y cívico, conscientes de que la planeación de todas sus acciones y la toma de todas sus decisiones deben estar dentro del marco de la responsabilidad.

“Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores” (Correa Jaramillo, 2007, p. 94), pero es importante mencionar que los impactos de estas medidas tienen repercusiones en aspectos tan vitales para las empresas como la competitividad respecto a sus pares y la productividad de sus colaboradores.

Si bien las miradas críticas en torno a la RSC hablan de una intención de autopromoción de las entidades y sus acciones en beneficio de sus comunidades, es importante no perder de vista que estos procesos de comunicación hacen parte, en sí mismos, de las acciones de RSC y son necesarios para mantener los flujos de información con todos los públicos de interés que cada organización haya identificado.

En este punto, resulta de gran valor resaltar el rol del balance social, que no es otra cosa que un sistema de evaluación a través del cual puede determinarse el nivel de impacto alcanzado por medio de todas las acciones asociadas a RSC. Este ejercicio

consiste en reunir, sistematizar y evaluar la información que corresponde a las dimensiones sociales, según la naturaleza y los intereses de la actividad empresarial, volcada en un documento de alcance público, donde se puedan cuantificar los datos. El desarrollo del concepto de comparabilidad de este instrumento permite obtener conclusiones de las fortalezas y debilidades del accionar encarado por los entes informantes en materia social. Si bien su objetivo inmediato pareciera ser la satisfacción de necesidades de información de un sector limitado de los grupos de interés, el objetivo final es el beneficio de toda la sociedad. (Correa Jaramillo, 2007, p. 94)

Si bien este es un parámetro con el que se cumple, su función devela la importancia de la responsabilidad de cara a la presente investigación, pues, como se viene desarrollando, además de los trámites, los permisos, la formalidad empresarial, los estándares nacionales e internacionales y demás tópicos de obligatorio cumplimiento, el compromiso del sector de los JSA también tiene relación con el juego seguro y con la destinación adecuada de los recursos recaudados para la salud, asuntos en los que el imaginario social es más estricto y respecto a los cuales reclama soluciones y respuestas.

La responsabilidad se convierte en un elemento a través del cual puede fortalecerse la imagen de la marca Lotería de Medellín. Aunque no se desconocen los avances y el compromiso de la organización de cara a reducir la corrupción y minimizar el impacto de la ilegalidad en el juego, es importante que dichas acciones sean debidamente divulgadas a través de los diferentes canales de comunicación dispuestos, con el fin de que la sociedad en general mejore su percepción de la empresa.

Este análisis, a partir de los cuatro pilares conceptuales definidos inicialmente, establece un punto de partida teórico y delimita ítems importantes a tener en cuenta en la definición de las variables para la estrategia de posicionamiento de marca de Lotería de Medellín. Con la complementación de los nuevos conceptos, se ajusta la sustentación teórica, entendiendo que las variables halladas requerían de un ejercicio de comprensión adicional a través de la aprehensión de nociones más vinculadas al imaginario social, que, en definitiva, es el que condiciona la percepción de jugadores y no jugadores respecto a la marca.

El objetivo de este proceso es diseñar estrategias que permitan afianzar sentimientos positivos frente a la marca, crear fidelidad por parte de los consumidores y consolidar una sociedad crítica que contribuya activamente en la disminución de la participación de la ilegalidad en los JSA del departamento.



# Capítulo 1

## El papel de la marca en la generación de valor organizacional

Si bien dentro del sustento teórico se incluyeron las nociones de *posicionamiento de marca* y *reputación*, es preciso entender el peso que posee el concepto de *marca* dentro de este ejercicio y reconocerlo como el eje central de la tesis a desarrollar.

De acuerdo con esto, es necesario profundizar en el criterio de marca y trazar los vínculos conceptuales con otras ideas como mercado, estrategia y valor, que permitan esclarecer cuál sería el impacto de intervenir el significado que tienen los ciudadanos de la marca Lotería de Medellín y estructurar las acciones que permitan alcanzar las metas planteadas en este estudio.

### **Marca y mercado: conceptos clave**

Existen numerosas definiciones y enfoques que hacen referencia al significado de *marketing*, pero una de las más sencillas y eficientes lo presenta como un recurso de negocios que facilita la relación con los clientes, lo que se traduce en la atracción de clientes y la administración de dichas interacciones de forma tal que generen los beneficios esperados (Kotler y Armstrong, 2017), tanto económicos como de otras índoles, por ejemplo, reputacionales.

Sin embargo, como ya se ha mencionado, existen lugares comunes en el imaginario del *marketing*, como las ventas y la publicidad, que, si bien es cierto que son herramientas fundamentales para darle cumplimiento a esta misión, una mirada moderna y más realista propone como enfoque la satisfacción de las necesidades del cliente, donde evoluciona la perspectiva de la empresa que no solo trata de comercializar sus productos y servicios a quien sea que se interese, sino que se centra en una comprensión más profunda de sus deseos, expectativas y demandas, permitiendo que la relación cliente-empresa se regule a través de la cuestión de cómo los productos y servicios se ajustan a esos requerimientos o cómo se transforman para lograrlo.

Según Kotler y Armstrong (2017), para la materialización de esta relación entran en juego otros factores como el mercado, la producción, el producto, las ventas, el *marketing* y el *marketing* societal, constituyentes del valor que se intercambia entre empresas y clientes y que permite que la relación entre ellos se mantenga.

En función de esta relación, dichos autores entienden la producción como la preferencia de los clientes por mercancía disponible y accesible; el producto, como la inclinación de los clientes por artículos con características y desempeño superiores; las ventas, como la tendencia de los clientes a elegir productos de compañías que realicen efectivas labores de promoción; el *marketing*, como el favoritismo de los clientes por las compañías que mejor satisfagan sus necesidades, y el *marketing* societal, como la predilección por empresas que, además de sopesar las demandas del cliente y las propias, también contemplan los intereses de la sociedad, tanto en el presente como a futuro.

La marca es otro ingrediente dentro de esta ecuación, que por su naturaleza tiene la capacidad de modificar la percepción de los clientes sin importar el nivel de accesibilidad o la calidad de los productos, las estrategias de ventas o el desempeño superior respecto a los competidores; pero, antes de entrar a analizar cómo afecta la marca el desarrollo y consolidación de dichos factores, es preciso entender cómo ha sido su recorrido a lo largo de la historia y cómo, de simples señas para identificar el origen de un producto, las marcas pasaron a convertirse en el activo más valioso de las organizaciones.

## **Evolución y definición de marca**

La existencia de las marcas se remonta a la aparición de las actividades comerciales, es decir que siglos atrás comenzó a tejerse esta historia.

De acuerdo con Martín García (2005), los artesanos y mercaderes, con el objetivo de identificar los contenedores de las mercancías que elaboraban y transportaban, usaban señas realizadas en el barro aún fresco para aportar información explícita e inequívoca, que ofrecía una clara distinción de los productos, de su procedencia y de sus características.

Estos símbolos, que podían ser signos alfabéticos, figurativos o geométricos, también fueron usados por una especie de agremiaciones que existían en la época y que ejercían control sobre los procesos y las autorizaciones para la comercialización, razón por la cual algunos productos podían tener hasta cuatro marcas, en función de todas las personas que intervenían en su elaboración y control.

La primera revolución industrial también supone un hito en este camino, dado que aparecen industrias de gran tamaño con presencia nacional y los registros de patentes que, si bien tienen otras funciones, también fungen como instrumentos de distinción e identificación.

Es solo hasta el siglo XIX que las marcas, con el uso y función que se conoce actualmente, comenzaron a masificarse. De acuerdo con este trasegar, que se extiende hasta finales del siglo XX, la definición más tradicional de marca es la ofrecida por la American Marketing Association (1995): “nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupos de vendedores y diferenciarlos de los competidores” (como se citó en Martín García, 2005, p. 23). Sin embargo, tampoco puede perderse de vista la connotación de esta definición que propone Davis (2002), según la cual la marca se asocia directamente con la compañía dueña y, por tanto, esta última ampara, respalda y garantiza la calidad y desempeño de los productos y servicios comercializados.

Esta perspectiva ilumina el enfoque principal que pretende esta investigación: así como la empresa avala la marca, esta también puede impactar a la empresa según sea su nivel de aceptación, posicionamiento y reputación, y en el caso particular de la Lotería de Medellín, se busca que la marca promueva un cierto tipo de comportamiento en los consumidores de los JSA antioqueños que eleve la preferencia por el juego legal.

La relación entre los clientes y la marca es directamente proporcional a su valor; de hecho, este se establece a partir del “valor percibido” y la frecuencia con la que la gente prefiere una marca respecto a sus competidores. Dicho de otra forma, una marca es lo que representa o lo que sus clientes perciben que representa. Esta premisa permite identificar cuándo una marca es valiosa y cómo ese calificativo se traduce en generación de ingresos (Tabla 5).

Que las personas puedan identificarla, que sea percibida de forma positiva, que sea consumida masivamente y que las personas se comporten como embajadores de la marca son algunos de los factores a tener en cuenta para determinar su valor.

### **Tabla 5**

*Resumen del ranking mundial de las 100 marcas más valiosas en 2021*

<b>Ranking</b>	<b>Marca</b>	<b>Valor de la marca (millones de dólares)</b>	<b>Categoría</b>
1	Amazon	683.852	Bienes de consumo y venta al por menor
2	Apple	611.997	Tecnología
3	Google	457.998	Medios de comunicación y entretenimiento
4	Microsoft	410.271	Soluciones empresariales y proveedores de tecnología
5	Tencent	240.931	Medios de comunicación y entretenimiento
6	Facebook	226.744	Medios de comunicación y entretenimiento
7	Alibaba	196.912	Bienes de consumo y venta al por menor

<b>Ranking</b>	<b>Marca</b>	<b>Valor de la marca (millones de dólares)</b>	<b>Categoría</b>
8	Visa	191.285	Servicios financieros
9	McDonald's	154.921	Alimentación y bebidas
10	MasterCard	112.876	Servicios financieros

Nota. Adaptado de Kantar BrandZ Top 10 Most Valuable Global Brands 2021 (<https://www.kantar.com/campaigns/brandz-downloads/kantar-brandz-most-valuable-global-brands-2021>).

Algunas compañías han logrado establecer ese vínculo con sus clientes y han consolidado las marcas como sus activos más valiosos. En palabras de Batey (2013):

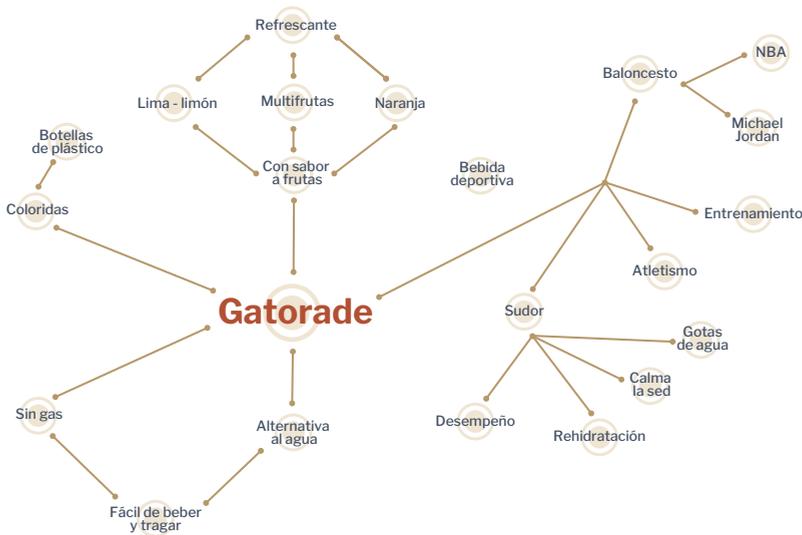
Usted compra un producto por lo que ese producto hace, pero elige una marca por lo que ella significa. Un producto está situado en los estantes del vendedor; una marca existe en la mente del consumidor. Un producto pronto se vuelve obsoleto; una marca es eterna. Un producto puede ser copiado por un competidor; una marca es única. (p. 28)

Puede observarse cómo el efecto de la marca influye directamente en el comportamiento del consumidor y da un nuevo sentido a las estrategias de *marketing*, las cuales, de acuerdo con estas premisas, deben perseguir como meta alcanzar mayores, mejores y más positivas asociaciones y percepciones en cada una de las experiencias del cliente.

Si la manera en que las marcas existen en nuestra mente puede compararse con una red neuronal (Figura 3), donde esta es el eje central y a su alrededor se teje una serie de conexiones que surgen a partir de la interpretación de los encuentros que cada cliente tiene con ella, puede afirmarse que las marcas son, en primer lugar, un paquete de significados; si no fuera por estos significados, sería imposible hablar de imágenes de marca, personalidades de marca y posiciones de marca. Cuando trabajamos las experiencias de marca, lo hacemos para comunicar sus significados (McCracken, 2005, p. 179).

### Figura 3

La marca como red neuronal asociativa



Nota. Tomado de Batey (2013, p. 32).

En este punto, es importante descifrar por qué y cómo los clientes buscan significados y cuáles variables entran en juego en su construcción, esto con el fin de entender que, aunque la marca debe seguir hablando de las funcionalidades de sus productos o servicios, es necesario diseñar estrategias que contemplen, además, las dimensiones emocionales, vivenciales y de identidad de los clientes.

### Alcance de las estrategias de marca

Para determinar esos significados que el cliente construye a partir de sus experiencias personales y que luego evolucionan y se combinan con los imaginarios colectivos, debe entenderse cómo la información entregada por la organización, desde sus diferentes frentes, afecta e impacta a sus públicos de interés y la forma en que estos la perciben.

Para que dicha información sea coherente, es necesario que las empresas piensen en los clientes en el desarrollo de todos sus procesos y definan sus acciones en concordancia con las expectativas y necesidades de aquellos. Incluso desde la planeación estratégica debe existir una orientación hacia el mercado que garantice el crecimiento y la solidez corporativa.

Una misión en la que no se establezca la identificación de los clientes, no se atiendan sus necesidades y no se capitalicen aquellas características que más valoran, limita la perspectiva empresarial y vuelve obsoleto el propósito rápidamente. Para entender la diferencia entre definir la orientación del negocio al producto o al mercado, se presentan varios ejemplos en la Tabla 6.

**Tabla 6**

*Definiciones de negocios orientadas al producto y al mercado*

<b>Compañía</b>	<b>Definición orientada al producto</b>	<b>Definición orientada al mercado</b>
Chipotle	Vendemos burritos y otros platillos mexicanos.	Ofrecemos a los clientes “alimentos con integridad” servidos con un compromiso hacia el bienestar de los clientes y del ambiente a largo plazo.
Facebook	Somos una red social en línea.	Conectamos a la gente alrededor del mundo y los ayudamos a compartir momentos importantes en su vida.
Home Depot	Vendemos herramientas y artículos para reparar y mejorar los hogares.	Facultamos a los consumidores para que tengan el hogar de sus sueños.
NASA	Exploramos el espacio exterior.	Llegamos a nuevas alturas y revelamos lo desconocido, de manera que lo que hacemos y aprendemos beneficiará a la humanidad.
Revlon	Fabricamos cosméticos.	Vendemos un estilo de vida y una expresión personal: éxito y estatus, recuerdos, esperanzas y sueños.
Ritz-Carlton Hotel & Resorts	Rentamos habitaciones.	Creamos la experiencia Ritz-Carlton, una estancia memorable que excede, por mucho, las altas expectativas de nuestros huéspedes.
Starbucks	Vendemos café y bocadillos.	Vendemos “la experiencia Starbucks”, es decir, una experiencia edificante y enriquecedora que se proporciona persona por persona, momento por momento y en cada taza de extraordinario café.

Compañía	Definición orientada al producto	Definición orientada al mercado
Walmart	Manejamos tiendas de descuento.	Ofrecemos precios bajos todos los días y damos a la gente común la oportunidad de comprar las mismas cosas que la gente rica. “Save money. Live better” (Ahorre dinero. Viva mejor).

Nota. Tomado de Kotler y Armstrong (2017, p. 41).

Como puede observarse, las definiciones misionales deben arrojar un significado claro para los clientes, con el fin de que se sientan motivados a interactuar con la marca y con sus productos y servicios; y aunque la planeación específica de los procesos de *marketing* está en un nivel inferior al corporativo, es fundamental que la misión, los objetivos y las líneas de negocio de la compañía incluyan en su enfoque las necesidades y expectativas del cliente, para que, al decantar dichas metas en todas las áreas de trabajo, puedan tomar la dirección adecuada.

Responder a preguntas sobre la forma en que los clientes realmente consumen un determinado producto o servicio y encontrar los mecanismos para esclarecer las motivaciones más profundas que los impulsan a actuar de una determinada manera son el insumo clave para diseñar una ventaja competitiva única y entregar información efectiva, que genere un impacto real en la mente de los consumidores.

Existe un modelo de comportamiento del consumidor (Kotler y Armstrong, 2017), resumido en la Figura 4, que hace posible entender cómo opera la toma de decisiones de un cliente potencial, entendiendo, además, que la cantidad de estímulos que recibe hace que la información no solo deba ser valiosa para el público en específico, sino que, además, debe resaltar entre los muchos otros datos que están en constante competencia por la atención del cliente.

## Figura 4

### Modelo de comportamiento del consumidor



Nota. Tomado de Kotler y Armstrong (2017, p. 135).

Entendiendo que los factores del entorno deben responder a una intención comunicacional de las empresas y que, por tanto, deben alimentarse e incluso pensarse a partir de las características del comprador y la forma en la que adelanta su proceso de decisión de compra, es necesario para el propósito que persigue este ejercicio centrar los esfuerzos en entender lo que sucede en la “caja negra del consumidor”.

De acuerdo con lo anterior, es necesario identificar cuáles son aquellas dimensiones que componen el universo de los clientes y los elementos que hacen que se comporte de una u otra manera (Figura 5).

## Figura 5

### Factores que influyen en el comportamiento del consumidor



Nota. Tomado de Kotler y Armstrong (2017, p. 135).

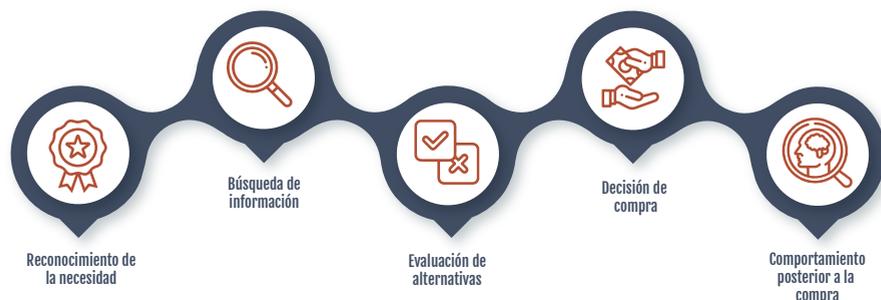
Intentar comprender cada una de estas esferas de la vida humana, en toda su extensión y con sus numerosas implicaciones, requeriría de un estudio independiente; sin embargo, el reconocimiento de estos agentes generadores y modificadores de comportamiento permite enriquecer el modelo que se busca desarrollar como resultado de esta investigación.

También resulta importante tener en cuenta estos factores porque el mercado de los JSA se ve impactado negativamente por creencias, opiniones y suposiciones colectivas que tienen fundamento en la cultura, en las subculturas, en las clases sociales, en los grupos sociales e incluso, para el caso antioqueño, en la familia, razón por la cual es necesario identificar, en la futura estrategia de marca, cómo intervenir dichos imaginarios y promover un cambio en ellos, el cual, aunque no será rápido, debe trabajarse para lograr el objetivo final de asociar la marca Lotería de Medellín con premisas como compromiso social, legalidad y transparencia, y obtener como resultado que el comportamiento de los jugadores, a partir de la intervención de estos factores, contribuya a la disminución del juego ilegal.

Debe tenerse claro que estas dimensiones culturales y sociales, además de las personales y las psicológicas, no pueden ser controladas, pero sí permiten establecer un mapa para entender cómo operan los jugadores antioqueños en términos de sus decisiones de compra (Figura 6).

## Figura 6

*Proceso de decisión del comprador*



*Nota.* Tomado de Kotler y Armstrong (2017, p. 149).

El proceso de decisión de compra, diferente al de compra, el cual inicia mucho antes y se extiende hasta mucho después (Kotler y Armstrong, 2017), contiene una serie de pasos que

permiten desagregar la experiencia del consumidor una vez que siente el impulso de adquirir un producto o servicio. Es claro que, dependiendo del mercado, del cliente, del producto, de la frecuencia y del momento en el que se va a realizar la compra, algunos de estos elementos pueden variar de orden o incluso desaparecer, como podría ser el caso de los JSA, en el cual, para los apostadores más rutinarios, la búsqueda de información, por ejemplo, podría resultar innecesaria. No obstante, otros públicos de interés que no juegan asiduamente podrían considerar una apuesta como una compra nueva y compleja.

La búsqueda de información, la evaluación de alternativas y la decisión de compra son los pasos en los que se percibe más claramente el peso de la marca. En cuanto al proceso de búsqueda, se da una inclinación natural por algunas marcas, gracias a los factores identificados en las características del comprador. Respecto a la fase de evaluación, se asignan puntajes diferentes en función de los atributos más valiosos para el cliente, que varían infinitamente en razón de las particularidades de cada individuo y de las situaciones de compra, pero en los que la marca juega un papel fundamental. Por último, en cuanto a la decisión, se elige un producto o servicio, principalmente, por la preferencia personal del cliente, aun cuando agentes adicionales, como las actitudes de los demás o situaciones inesperadas, puedan afectar, en último momento, la decisión previamente tomada por el consumidor.

Este universo de posibilidades nos permite establecer el alcance de las estrategias de marca, las cuales, aunque parecieran tácticas específicas para un componente puntual, tienen una repercusión en todos los procesos de *marketing*, desde los estratégicos hasta los más operativos. De acuerdo con esto, a mayor solidez y significación de una marca en la mente de los consumidores, mayores serán las opciones de que exista una reputación positiva de la empresa y de que la marca no se vea afectada por factores culturales, sociales y psicológicos; a la vez, menores serán los riesgos de que, en el proceso de compra y de decisión de compra, el cliente abandone una preferencia arraigada.

## Marca + Identidad + Cultura = Valor

Como se acaba de expresar, la marca es un elemento dentro de la ecuación del *marketing* que, a lo largo de los años, ha tomado gran relevancia y, en sumatoria con la identidad y la cultura, aunque pertenecientes estos a otras esferas, afecta directamente el valor de una empresa o producto en el mercado, en un comienzo en la mente de sus empleados y colaboradores y, posteriormente, en el imaginario de sus clientes y del público en general, transformándose en posicionamiento, reputación, diferenciación y, finalmente, en dinero y resultados con repercusiones económicas.

Cuando se habla de identidad de marca, se hace referencia a lo tangible, a lo que estimula los sentidos, es decir, a aquello que puede verse, tocarse, escucharse, sentirse. La identidad de marca hace que el reconocimiento por parte de los consumidores crezca y que la marca se diferencie de las demás con claridad.

El nivel de identificación que una marca logra generar con el individuo y la percepción cultural que prima en un mercado objetivo determinado trazan el camino al éxito de una marca, lo que se traduce en una valoración superior de la misma. En cuanto a la cultura, que inicialmente se analizó asociada al concepto de *legalidad*, también está conformada por una serie de factores que intervienen directamente en la forma en que las personas procesan los estímulos que reciben del medio, es decir que es a través de sus creencias, prácticas e imaginarios que filtran dichos estímulos, y lo resultante es una combinación de lo que, efectivamente, se dijo, más lo que cada individuo entiende de ese mensaje, es decir, una interpretación.

Por otro lado, además de las variables antes mencionadas en sintonía con los públicos objetivos, también debe tenerse en cuenta, cuando se habla de marca, la forma en que los empleados comparten los valores, las historias, los símbolos y los héroes corporativos. Esto hace referencia a la construcción de la marca de adentro hacia afuera, creyendo fielmente que, al inspirar a los empleados para abrazar el propósito de la organización, se fomentará la producción de nuevas ideas y productos que atraigan a los clientes (Wheeler, 2017).

Según Batey (2013), en la medida en que la marca evoluciona, se presentan dos dinámicas que deben ser tenidas en cuenta respecto a cualquier tipo de análisis:

- Las marcas como entes que abandonan su categoría para insertarse en la cultura
- La transición de las marcas como referentes a las marcas como íconos

En el primer caso, la importancia y el significado de la marca radican en la capacidad que este activo tiene de insertarse en un determinado contexto sociocultural, más allá de las características de la categoría a la que pertenece. En el segundo caso, con el tiempo y las estrategias comunicativas y publicitarias, una marca puede desarrollarse de forma tal que se convierta en un elemento culturalmente dominante, ofreciendo a sus consumidores una narrativa que estos apropien como forma de vida.

Las marcas que se convierten en íconos comparten ciertas características. Ellas evocan distintas experiencias y sentimientos en las personas y vienen a representar ideales y convicciones arraigadas. Están conectadas a una cultura y a un conjunto de valores. Pueden representar un sentido de justicia e igualdad, o bien pueden encarnar un espíritu de aventura o descubrimiento. (Batey, 2013, p. 299)

De allí el poder y el efecto del componente cultural, todo esto sin perder de vista que, para que estos dos fenómenos sean posibles, la variable *tiempo* es determinante, pues una marca requiere de un nivel de exposición alto para lograr penetrar en la cultura y convertirse en un factor de valor en la vida de las personas. Ese relacionamiento entre marca y público se da en todo momento y a través de cada interacción con la marca, desde los empaques hasta los sitios web y la presencia en redes sociales, recursos que están diseñados para incrementar y defender ese valor (Wheeler, 2017).

Para comprender todas estas aproximaciones y el efecto de la comunicación y las relaciones públicas en la marca y su significado, se desarrollan los temas a continuación, teniendo en cuenta que la importancia de estos tópicos radica en que es a través de la creación de valor que las marcas logran impulsar los objetivos empresariales.

## Valor financiero y social de las marcas

El valor de una marca puede determinarse a través de diferentes dimensiones, pero, dada la naturaleza de Lotería de Medellín, es estratégico visibilizar y comprender los elementos sociales asociados a ella y la rentabilidad que debe tener un negocio para la viabilidad de los proyectos que jalona.

Para llegar al punto de estimar un valor, debe comenzarse con el reconocimiento de la marca como un activo empresarial, algo que está fuera de discusión en el mundo actual. Esto se debe a que el poseedor de una marca sólida, que cumple sus promesas, atrae una serie de compradores leales frente a los cuales pueden determinarse unos intervalos de compra regulares. Así, la empresa puede pronosticar los flujos de caja del negocio y planificar a partir de ellos con un margen de confianza bastante alto.

La marca es un activo que puede afectar directamente el valor de una acción, tiene la capacidad de asegurar ingresos y puede ser generadora de ganancias, incluso por encima de los activos tradicionales como plantas de producción, equipos, inversiones y dinero en efectivo. Es el caso de empresas de alto perfil, que poseen una estimación del valor de sus marcas de entre el 50% y el 70% de su valor en el mercado, aproximadamente (Clifton *et al.*, 2003), montos que no solo reflejan los flujos de caja potenciales, sino también el valor emocional que dichas marcas suponen.

De acuerdo con lo anterior, la creación de valor sigue siendo fundamental; lo que ha cambiado sustancialmente es cuáles son los activos que mayor valor generan y cómo el concepto se ha extendido a otras esferas menos monetarias, aunque siempre haya mecanismos para traducirlas en dinero.

Aunque hoy resulte natural que las marcas tengan un valor determinado, hasta hace no muchos años, aunque se reconocía su importancia, no se habían identificado los métodos para determinar, con un buen margen de precisión, un valor estimado de las mismas. No obstante, el nivel de influencia que dichos intangibles comenzaron a tener en las elecciones de los clientes, los empleados, los inversores e incluso los gobiernos aceleraron este proceso. En un medio en el que la diferenciación es crucial, contar con elementos que faciliten y direccionen las elecciones de los diferentes públicos marca la pauta.

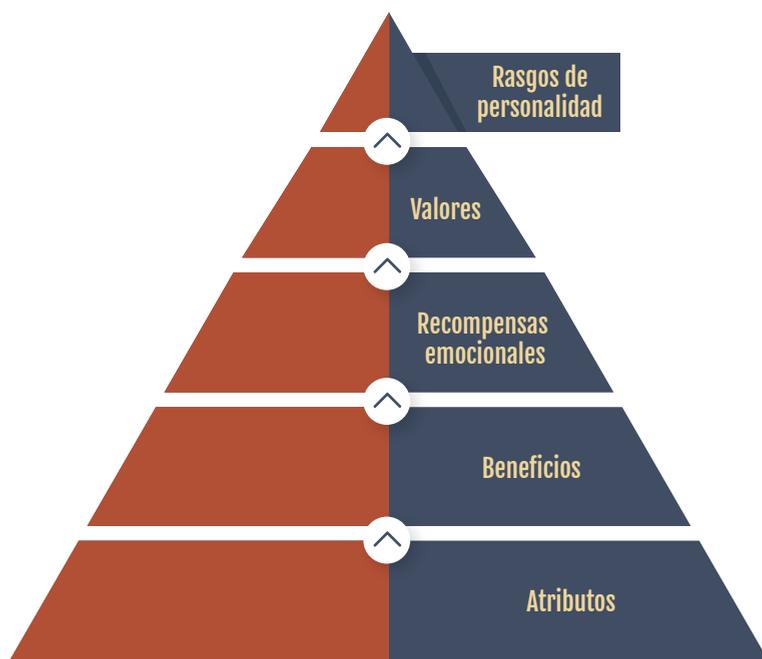
Es este un proceso que comenzó en la década de los 80 y se afianzó en los 90, y que hoy se ha convertido en un poderoso recurso, en el que incluso las marcas se utilizan como indicadores de desempeño financiero (Davis, 2010). Actualmente, estos intangibles están estrechamente relacionadas con la propuesta de valor de la empresa y con la experiencia que tienen los usuarios al interactuar con ella, no solo en un proceso de compra, sino en cualquier otro tipo de intercambio que pueda darse.

El valor financiero y social de las marcas, aunque pueden entenderse y trabajarse como dos fenómenos independientes, son directamente proporcionales, es decir que difícilmente una marca socialmente débil podría sustentar un valor financiero elevado.

En un universo en el que las decisiones de los usuarios son tan importantes, resulta estratégico definir cuáles son los elementos esenciales de una marca (Figura 7) y trabajar en su desarrollo de cara a los clientes, dado que estos factores serán los argumentos para competir en el mercado y los que finalmente se traducirán en un mayor valor para la compañía.

### **Figura 7**

*Los elementos de la esencia de la marca usando la pirámide de la marca*

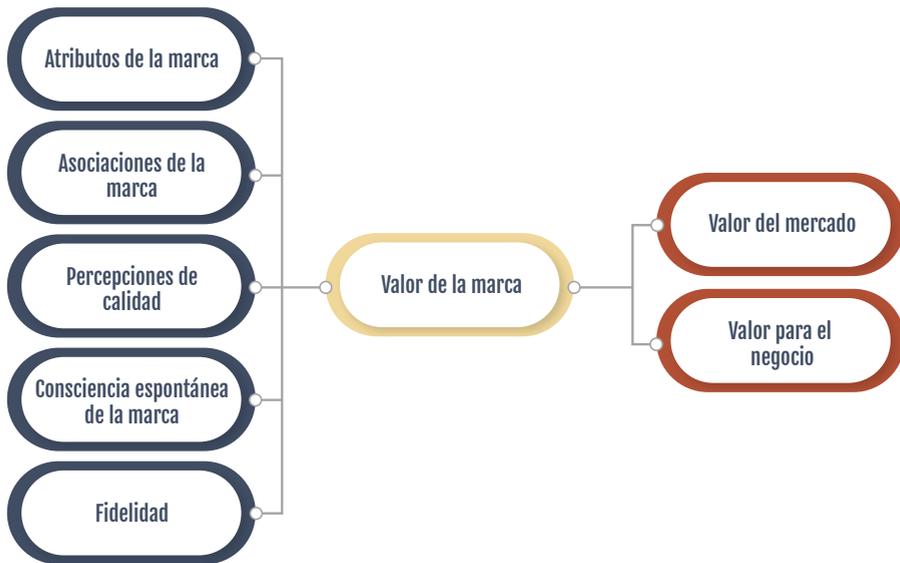


Nota. Adaptado de De Chernatony (2010, p. 261).

Otro enfoque de este mismo fenómeno lo establece Davis (2010) en el esquema que presenta para establecer el valor monetario o equidad de una marca (Figura 8): “una medida total del impacto que tiene la marca sobre la empresa y su mercado” (p. 126).

### Figura 8

Diagrama de los elementos que constituyen la medida del valor monetario de la marca



Nota. Tomado de Davis (2010, p. 126).

De acuerdo con lo anterior, nunca ha sido tan importante para una empresa pensarse a través de su marca, invertir en procesos de desarrollo e innovación y mejorar de manera permanente la experiencia de los usuarios, pero también lo es, desde el enfoque social, tener un excelente comportamiento, responder a las causas más destacadas, vincularse con lo que sus públicos consideran relevante y, en general, tener y promover prácticas éticas en su negocio. Cualquier paso en falso respecto a la percepción social de una marca tendrá, indefectiblemente, un reflejo en su valor.

Aunque existen diferentes modelos para el establecimiento del valor de una marca, este sigue siendo un proceso particular de cada organización, en el que se busca justificar de manera efectiva y responsable el valor determinado. Las herramientas contables y financieras, aunque definen unos ítems a tener en cuenta, no poseen una metodología única y estándar para la definición del valor

de intangibles. No obstante, más allá del valor financiero de la marca Lotería de Medellín, es clave intervenir su valor social con el objetivo de lograr el impacto deseado en las creencias de los jugadores y de la sociedad en general.

Convertir los atributos, los beneficios, las recompensas emocionales, los valores, los rasgos de personalidad, las asociaciones, las percepciones y la consciencia espontánea de la marca Lotería de Medellín en insumos clave para promover su posicionamiento y fomentar una cultura a favor de los JSA, entendidos como promotores de la salud de los antioqueños, es un ejercicio que se espera dé como resultado una reducción de la participación del mercado ilegal, mejores ingresos para la entidad y un mayor valor para la marca.

### **Comunicaciones de marca**

Aunque resulte obvio, cuando se habla de comunicación de marca, se hace referencia a todo lo que sucede en torno a ella: los empaques, las palabras, la fuente, las tiendas, la iluminación, el nombre de los productos, el lanzamiento, los sonidos, las personas que venden e interactúan con los clientes, los comerciales... todo comunica.

Incluso aquello que no controla la compañía hace parte de la comunicación de la marca, como publicaciones de terceros o comentarios de usuarios, mensajes que pueden llegar a tener mayor peso y relevancia para cierto tipo de públicos.

También es preciso reconocer que para muchas organizaciones el alcance de la comunicación de marca llega hasta la gestión del diseño, la identidad visual y el lenguaje, que generalmente se da en la etapa de planeación y se sostiene en el tiempo, cuando de diseño de piezas y algunos espacios se trata. Pero la publicidad también hace parte del escenario de la comunicación de marca y, desde sus comienzos hasta ahora, son pocas las empresas de alto perfil que no invierten importantes sumas de dinero en comunicaciones.

Cuando entendemos que la comunicación permea todas las acciones de marca y que cualquier aparición emite mensajes que se relacionan directamente con la misma, se evidencia por qué tal nivel de especialización requiere de la presencia de varias agencias o proveedores. Tampoco puede perderse de vista que, aunque los

medios y canales de comunicación han sufrido cambios dramáticos en los últimos años, cuando se habla de marca, identidad, cultura y valor, no deben concentrarse los esfuerzos en un solo tipo de medio o canal y, por el contrario, sobre todo con públicos de interés tan diversos como los de Lotería de Medellín, lo ideal es diversificar y construir un nutrido portafolio de plataformas de exposición que ayuden a garantizar el resultado esperado.

No obstante, más allá de los datos relevantes de la comunicación de marca, lo realmente importante para esta investigación es identificar cómo la comunicación afecta la percepción que de la marca tienen los usuarios y cómo, a través de las herramientas que posee esta área del conocimiento, es posible incrementar las posibilidades de éxito en el posicionamiento de la marca Lotería de Medellín.

Resulta clave comprender que, si bien hay acciones de comunicación de marca que tienen como objetivo incentivar ventas directas, también existe otro tipo de estrategias en las que no se busca promocionarse directamente sino exponerse, generando en la comunidad emociones específicas, de acuerdo con las circunstancias, y promover, de esta forma, su fuerza subyacente, que le ayude a resistir la competencia, a sobreponerse a incrementos de valor en el precio de los productos y servicios, a enfrentar publicidad negativa o, como en el caso de Lotería de Medellín, a ubicarse por encima del mercado ilegal de los JSA.

Para medir los asuntos de comunicación de marca, según Feldwick (2002, como se citó en Feldwick, 2003, p. 129), existen dos tipos de resultados medibles: efectos sobre las ventas y respuestas de los negocios y los consumidores. Si bien el enfoque del proyecto tiene impactos en ambas formas de evaluación, es fundamental tener en cuenta, dentro del modelo a diseñar, los métodos que generen mayores y más positivas respuestas por parte de los consumidores, lo que incluye reacciones a la publicidad (recordar, gustar) y actitudes hacia la marca, en última instancia, el asunto más relevante.

De acuerdo con esto, ¿cómo influyen las comunicaciones de marca en el comportamiento? O, dicho de otra forma, ¿cómo pueden las comunicaciones ayudar al posicionamiento de una marca? Según Feldwick (2002, como se citó en Feldwick, 2003, p. 129), esto se logra por medio de la entrega de información puntual y específica, creando una sensación de fama que, además, se traduzca en familiaridad, y

motivando la participación o la asociación de la marca con otras ideas que generen conexiones positivas que, de forma consciente o inconsciente, harán que la marca sea más vendible y atractiva.

Una comunicación efectiva de marca, con frecuencia, desafía el deber ser o el conocimiento puro y se pone más del lado de la intuición y las emociones. Esto no quiere decir que el proceso de comunicación de una marca deba dejarse a la deriva; por el contrario, siempre habrá que preguntarse por el objetivo de comunicación, los destinatarios del mensaje y la acción que se busca que realicen. No obstante, a la hora de medir los resultados, será una buena idea considerar los impactos a largo plazo que van más allá del volumen de ventas y luchar por construir un mensaje que logre la meta más alta de todas: tocar y mover a las personas.

### **Relaciones públicas desde la perspectiva de la marca**

De acuerdo con Clifton *et al.* (2003), las percepciones, precisas o no, son la base de la toma de decisiones. Esto quiere decir que la forma en la que las personas filtran la información es de vital importancia en el mundo del *marketing* y que las marcas deben enfocar sus esfuerzos en emitir los mensajes adecuados, pero también en intervenir la forma en la que las personas perciben, es decir, crear herramientas que afecten los recursos que utiliza un individuo para hacer sus elecciones.

El poder de modificar las percepciones se gana a través de la credibilidad, y esta, a su vez, se construye por medio de la confianza que transmiten los líderes de las organizaciones o las imágenes públicas de una marca determinada. Otro ingrediente en la receta estratégica de la credibilidad está del lado del relacionamiento intencionado con audiencias como los medios de comunicación, los entes gubernamentales o formuladores de políticas, personas influyentes en algún sector de interés, los accionistas y los clientes.

De la forma como la comunicación se dé con estos públicos y se maximicen los mensajes, los tonos, las piezas y demás estrategias de comunicación, depende el incremento de conciencia, comprensión y compromiso con la marca, todo esto por medio de un plan de relaciones públicas de marca.

Dicho lo anterior, se tiene claro que una marca va más allá de un símbolo y un eslogan memorable y que esta imagen, con componentes gráficos y verbales, debe ser el reflejo de la misión y la visión de la

empresa. Y aunque una parte fundamental de su rol es emitir cierto tipo de imágenes a las audiencias externas, internamente es igual de central y debe ser tenida en cuenta como eje de todas las decisiones, acciones y comportamientos, para que los empleados puedan cumplir con la promesa de valor que tiene la organización detrás de la marca.

Una narrativa homogénea, tanto para los públicos internos como para los externos, garantiza que la comunicación de la marca se fundamente en los mismos principios, generando en los empleados sentido de pertenencia, orgullo e inspiración, y en los clientes, confianza, ganas de hacer parte y credibilidad. Todos son insumos imprescindibles para una adecuada y honesta gestión de las relaciones públicas de una empresa.

Estas historias compartidas entre colaboradores y consumidores nacen a partir de las creencias fundamentales de la organización, la forma en la que se interactúa en nombre de la marca, la intención que se le pone a los mensajes, cómo quiere ser percibida y los componentes visuales y gráficos de dichas relaciones; en otras palabras: valores, comportamientos, posicionamiento e identidad (Bowker, 2003, p. 144), como se desarrolla en la Figura 9.

### Figura 9

Contexto organizativo de la marca



Nota. Adaptado de Bowker (2003), por Burson-Marsteller.

En este punto, pareciera que las relaciones públicas, una de las aristas de la comunicación corporativa con el enfoque más externo posible, se desarrollan a través del alcance de la marca al interior de la organización. Por paradójico que parezca, la fuente de la satisfacción de los clientes y de la reputación corporativa está en la comprensión de los valores y los comportamientos organizacionales que tienen los empleados. No existe mayor motor para una empresa que un equipo de trabajo conectado, con una cultura sólida y que crea fielmente en aquello que se les dice a los consumidores. La raíz de las relaciones públicas se extiende hasta el corazón de la organización: sus colaboradores, como se ve en la Figura 10.

### Figura 10

*Vínculos organizacionales de la marca*



Nota. Adaptado de Bowker (2003), por Burson-Marsteller.

De acuerdo con lo anterior, existe un vínculo entre desempeño y reputación que tiene una serie de características comunes (Bowker, 2003, p. 145):

- **Enfoque:** se entienden claramente los indicadores clave para el éxito.
- **Unidad de propósito:** la mentalidad de “una empresa” con todos tirando juntos en la misma dirección.
- **Energía:** un sentido de urgencia que, a menudo, emana del deseo de satisfacer una necesidad del cliente.
- **Agilidad:** la capacidad de adaptarse a un entorno empresarial cambiante.
- **Aprendizaje:** un deseo de compartir el conocimiento con todos los integrantes del equipo y apalancándose en la infraestructura organizacional.
- **Identidad:** una identificación individual y colectiva con la misión, los valores, la estrategia comercial y la promesa de la marca respecto a sus públicos.

Si se promueven las características anteriores, las empresas y sus marcas pueden mantener una alta reputación, credibilidad y desempeño; sin embargo, es importante no olvidar que un equipo de trabajo de alto rendimiento solo puede ser el fruto de un equipo directivo comprometido y unos dueños de marca con una creencia mucho mayor de lo que la empresa es y representa.

Las relaciones públicas, desde la perspectiva de la marca, son ese componente que les da vida a sus atributos y a su promesa de valor, soportando los mensajes publicitarios con historias reales y creíbles que apoyen la verdad de la empresa y le facilitan al cliente el procesamiento de la información que recibe de diferentes fuentes. Una narrativa coherente desde todos los medios, canales y plataformas, reflejada, además, por sus empleados, sus líderes y sus representantes, es el mejor insumo para consolidar la reputación de la empresa y construir una credibilidad que se convierta en la mejor ventaja competitiva.

A lo largo de este capítulo, pudo identificarse la importancia de la marca para el crecimiento y posicionamiento de una organización y cómo de su combinación estratégica con otras variables, como la identidad y la cultura, puede crearse valor para cada uno de los públicos que se ven impactados por ella y para la compañía misma.

La gestión que se busca con la marca Lotería de Medellín supone una evolución en la forma como se presenta la empresa,

en el lenguaje seleccionado para emitir los mensajes y en los criterios a resaltar para generar la identificación deseada, teniendo en cuenta que, además de las necesidades comunicacionales de toda compañía, al momento de diseñar las estrategias de esta marca el gran objetivo que se persigue es reducir el porcentaje de participación del mercado ilegal en los JSA, a partir de la intervención intencionada de las reacciones y percepciones que la marca Lotería de Medellín genera.

Con base en los elementos tipificados en este proceso, se delimitan las diferentes dimensiones de la marca que ayudarán a enriquecer el modelo a diseñar.



25

17

10

8

16

5

33

21

36

11

15

4

11

18

28

22

20

34

9

29

6

32

31

1

30

33

24

23

25

9

11

17

27

19

13

7

29

3

12

15

2

35

13

10

31

19

14

21

7

8

## Capítulo 2

### La ilegalidad y el juego, otros modelos de negocio que se fortalecen con buenas prácticas

Un caso de éxito para este ejercicio de investigación consiste en presentar marcas o empresas similares o afines desde diferentes perspectivas, que hayan abordado situaciones relacionadas con posicionamiento o reposicionamiento de marca, reputación o presencia de ilegalidad, según sea el caso, de acuerdo con el modelo de negocio de cada marca u organización, y que para enfrentar dichas retos hayan desarrollado algún tipo de estrategia que pueda ser verificada, medida y contrastada con el caso de Lotería de Medellín.

El objetivo es agrupar y clasificar dichas medidas, a partir del análisis de la situación previa que desencadenó la necesidad, desglosar la propuesta de la empresa para abordar la situación, comparar la evolución del problema a partir de la implementación de la medida y, finalmente, estudiar los resultados e impactos alcanzados.

Reconocer las mejores prácticas de estas entidades, con evidencias y cifras, e identificar cuáles de ellas serían replicables en el caso de Lotería de Medellín ampliará la perspectiva, arrojará nuevas posibilidades de solución y facilitará el diseño de las medidas para la marca en cuestión.

## Estudios de caso

A continuación se presentan tres casos que cumplen con las características antes mencionadas y que, además, representan un aporte significativo al ejercicio. El caso 1: Grupo EPM - Servicio de energía prepago, además de ser una marca local, que comparte componentes culturales clave para el desarrollo de este tipo de estrategias, también coincide en cuanto al factor de ilegalidad que debió afrontar el grupo económico como una de las problemáticas a resolver. El caso 2: LEGO - Brick Learning, se tiene en cuenta debido a la trayectoria de la marca, el posicionamiento alcanzado en esferas antes no previstas, sus fortalezas en *storytelling* y su posición dentro del Global RepTrak 2020, en el que alcanzó el primer lugar como la empresa con mejor reputación a nivel mundial (RepTrak, 2020). El caso 3: Operadores australianos de JSA - Gestión de la presencia de las marcas en las redes sociales, hace parte de esta triada por pertenecer al sector objeto de estudio, abordar la visión de múltiples empresas de JSA en un solo caso y desarrollar el tema de redes sociales y la presencia que este tipo de organizaciones tiene en ellas.

### **Caso 1: Grupo EPM - Servicio de energía prepago**

**Presentación de la entidad o marca.** El Grupo EPM es la empresa líder en servicios públicos en Colombia. Dentro de su portafolio oferta servicios de energía, gas natural, aguas y gestión de residuos sólidos. Fue fundada en la ciudad de Medellín en 1955, es 100% propiedad del municipio de Medellín y brinda servicios en seis países a través de siete segmentos de negocio.

Para el año 2004, dentro del renglón energético, se identificó la necesidad de desarrollar una medida respecto a los usuarios morosos, desconectados o con conexiones ilegales. A partir de múltiples estudios, se planteó la implementación del sistema de servicio de energía prepago, que, por su naturaleza, se clasificó como un caso de éxito, con el que se podrán analizar variables en relación con la reputación de la marca de cara a los usuarios y la consecuente minimización de las conexiones ilegales.

**¿Cuál fue el problema o reto detectado?** Ausencia de un modelo estructural para el desarrollo de ofertas para usuarios desconectados y en riesgo.

### ¿Cuáles son los antecedentes de ese problema o reto?

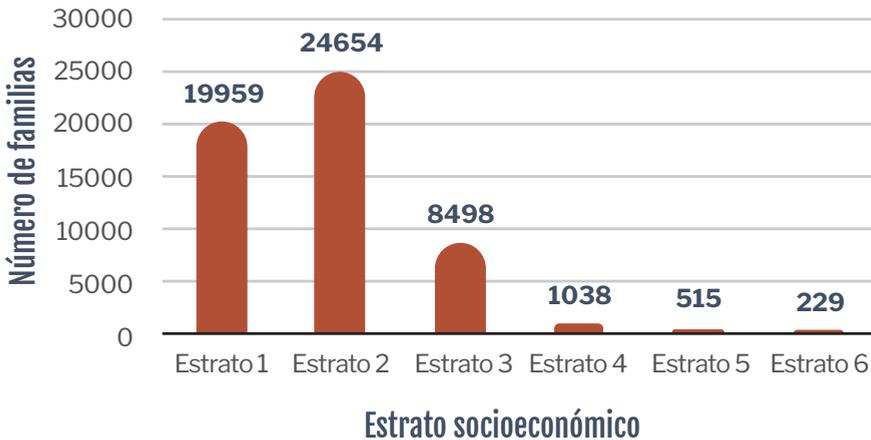
El Grupo EPM toma la decisión de configurar una solución para resolver el problema de los usuarios morosos y que tienen conexiones ilegales al servicio de energía. El requisito clave, a partir de los análisis realizados con la comunidad, es que dicha solución se acomode a la forma y periodicidad en que los usuarios del servicio de energía reciben sus ingresos.

La premisa es ofrecer a todos los usuarios del mercado regulado de energía eléctrica de Empresas Públicas de Medellín (EPM), que presenten aprietos a la hora de pagar o que hayan realizado conexiones ilegales, la alternativa para acceder al servicio bajo la alternativa de medición prepago.

En la Figura 11 se presenta el estado de la situación de desconexión a julio de 2007, justo antes de la implementación de la prueba piloto.

#### Figura 11

*Situación de desconexión a julio de 2007*



Nota: Adaptado de Empresas Públicas de Medellín (EPM, 2009, p. 28).

**¿Cómo resuelven el problema o reto?** La energía prepaga es una alternativa creada para que usuarios vulnerables y con dificultades de pago puedan acceder al servicio, teniendo en cuenta la forma y los tiempos en los que reciben sus ingresos, posibilitando así la autogestión del consumo basado en su capacidad real de pago.

Con esto en mente, entre febrero de 2005 y marzo de 2006 se realizó el proyecto piloto, con las siguientes características:

- 94 clientes de estratos 2, 3 y 4
- Tarjeta para activación del medidor tipo pin (Call Center)
- Medidor en comodato a 110 voltios
- Tarjetas o denominaciones de compra de: \$2.000, \$5.000, \$10.000 y \$15.000. (EPM, 2009, p. 3)

A partir de los resultados obtenidos, se hizo un estudio de prefactibilidad y se aprobó el programa de energía prepago, con las siguientes características:

- Medidor prepago en comodato. Instalación sin costo.
- Denominaciones de compra desde US\$0.86 ó \$2.000
- Amplia cobertura en puntos de venta.
- Financiación deuda de energía eléctrica a cero interés y por término indefinido.
- Del valor de cada compra, el 10% se destina al abono de la deuda.
- Tarifa igual a la del pos pago mientras las normas regulatorias así lo permitan.
- Aplican subsidios.
- Factor clave de éxito: “Programa de Acompañamiento social”. (EPM, 2009, p. 14)

En cuanto al objetivo del programa, según EPM (2009),

la meta del programa es vincular 31.176 familias de estratos 1, 2 y 3 en un periodo de 5 años, de los cuales es condición necesaria que el 50% sean familias en estado de desconexión: cortado y suspendido (15.588) y el 50% restante sean familias en riesgo. (p. 14)

**¿Cuáles son los resultados de las estrategias implementadas para resolver el problema o reto?** “Al momento del cierre del piloto, ningún cliente deseaba volver al sistema tradicional” (EPM, 2009, p. 4) y consideró el programa efectivo porque, en palabras de los mismos usuarios:

- Puedo comprar de acuerdo a mi capacidad de pago
- Compré de acuerdo a la disponibilidad de ingreso
- Pago exactamente lo que consumo
- Se puede ahorrar unos pesos
- Es una oportunidad para controlar el consumo
- Es de fácil manejo. (EPM, 2009, p. 4)

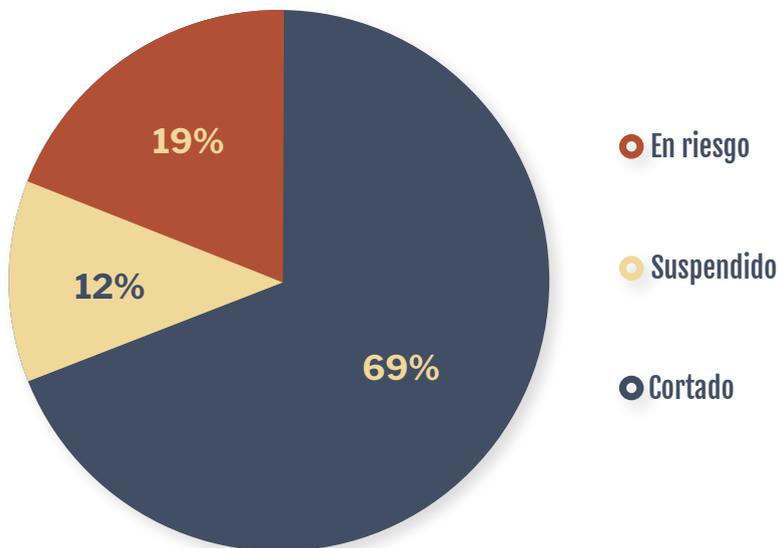
Después de iniciar oficialmente el programa, estos fueron los resultados:

A agosto 31 de 2009 hemos vinculado 44.913 familias que corresponde al 144% de la meta total del programa que es de 31.176 familias en un horizonte de 5 años. Del total de familias vinculadas se ha instalado medidor prepago a 39.287 familias, que corresponde al 126% de la meta total del programa. (EPM, 2009, p. 27)

A esa fecha, antes de iniciarse el programa, del total de familias vinculadas, el 81% estaba en estado de desconexión (Figura 12) y el 89% era de estratos 1 y 2 (Figura 13).

### Figura 12

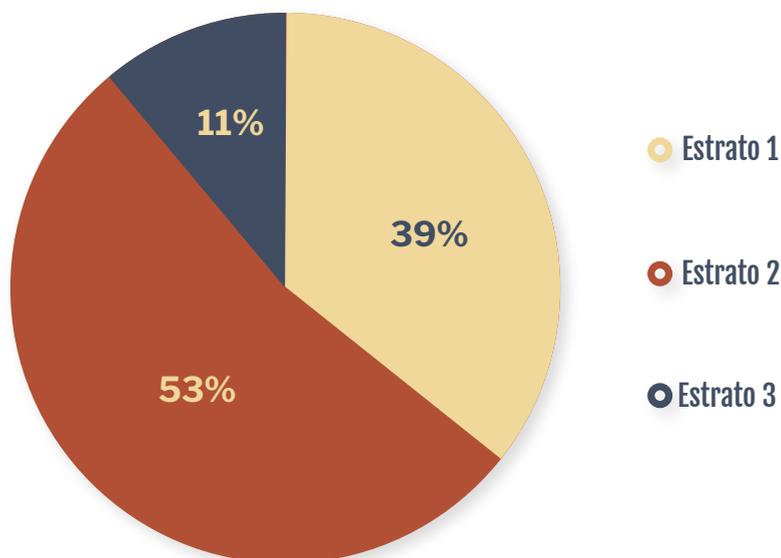
*Vinculación por estado de la conexión*



Nota: Adaptado de EPM (2009, p. 27).

### Figura 13

Vinculación por estrato socioeconómico



Nota: Adaptado de EPM (2009, p. 27).

De acuerdo con lo anterior, el impacto en la desconexión fue altamente representativo. Al inicio del programa, en julio de 2007, las familias con el servicio suspendido y cortado, de estratos 1, 2 y 3, eran 53 111 y la meta para vinculación al programa era de 15 588 familias. Dos años después, para agosto de 2009, las familias vinculadas que se encontraban en estado de desconexión eran 36 380, es decir, el 68% de la cifra base con la que inició el programa, el equivalente al 233% de la meta que se había planteado la compañía.

A agosto de 2017 se realizó una nueva verificación de resultados y estos fueron los hallazgos:

- Al 31 de agosto de 2017 y desde el inicio de la oferta en julio de 2007, se han vinculado 237.000 clientes y usuarios en EPM. De las vinculaciones de 2016 el 55% corresponde a clientes que tenían el servicio de energía en estado cortado, el 30% suspendido y el 1% en estado activo del subsegmento vulnerable con riesgo de morosidad y posibilidad de perder el acceso al servicio. El 14% de los usuarios conectados corresponden a sectores de altas pérdidas [sic].

- Los usuarios vinculados a energía prepago compran en promedio 6,25 veces en el mes y el valor de compra promedio por recarga es de \$5.500.
- El consumo de energía promedio de los usuarios de energía prepago es de 116 kWh mes.
- La gran mayoría de los usuarios no tiene interés en volver al pos-pago. (EPM, s.f., p. 11)

## **Caso 2: LEGO Group - Brick Learning**

**Presentación de la entidad o marca.** El Grupo LEGO fue fundado en 1932 por Ole Kirk Kristiansen. En sus inicios fue una empresa dedicada al negocio maderero y por la Gran Depresión se vio forzada a desplazar su nicho de mercado. Luego, en 1934, se constituyó con el nombre de LEGO y se dedicó a los juguetes de madera. En 1949 comenzó la historia del ladrillo LEGO, a partir de una modificación realizada al diseño patentado por la juguetería británica Kiddicraft, y en 1953, los Lego Bricks dieron lugar a la versión más primitiva del *system of play*, que se lanzaría al público 2 años más tarde con 28 sets de construcción.

A partir de entonces se dio un proceso evolutivo con hitos importantes en los que el contexto, las necesidades de la época y algunos eventos catastróficos obligaron a la compañía a plantear cambios y establecer nuevas formas de hacer las cosas. Desde esos años y gracias a procesos de innovación y a los relevos generacionales en la dirección de la organización, LEGO se ha convertido en uno de los fabricantes de juguetes más grandes del mundo y ha sido galardonado con reconocimientos como el “Juguete del siglo” en dos oportunidades (The LEGO Group, s.f.).

LEGO se ha convertido en un referente educativo a través de sus numerosos juegos y la creación de su fundación, que tiene como objetivo construir un futuro en el que el aprendizaje por medio del juego les permita a los niños convertirse en aprendices creativos, comprometidos y siempre curiosos. Es en este punto donde el caso LEGO cobra relevancia para esta investigación, dado que la marca ha logrado ir más allá de lo obvio y lo utilitarista y ha logrado establecerse como sinónimo de inspiración, imaginación, cultura y desarrollo.

**¿Cuál fue el problema o reto detectado?** Transformación de una compañía de juguetes con un horizonte puntual en una marca de referencia a nivel mundial, en cuanto a modelos novedosos y creativos de aprendizaje para niños y adultos, con capacidad de contar historias y crear experiencias a través del juego.

**¿Cuáles son los antecedentes de ese problema o reto?** Entre 1958 y 1977 se da un período que puede definirse como el nacimiento y desarrollo de los sets de construcción. Durante esta época hubo dos momentos clave que encarrilaron a la compañía en la dirección que actualmente tiene: primero, el relevo generacional que se produjo en 1959, cuando Godtfred, hijo de Ole Kirk Christiansen, tomó las riendas de la empresa tras el fallecimiento de su padre; segundo, el incendio de la fábrica en 1960, que destruyó la mayor parte del *stock* de juguetes de madera y llevó a la empresa a abandonar este tipo de materia prima y a hacer una apuesta por los sets de construcción con ladrillos plásticos.

Si bien para ese momento no se había comenzado a vislumbrar la narrativa, las experiencias y las historias como ejes estratégicos de la organización, en este período germinaron otras ideas como LEGO Train System y LEGO Boats, lanzados en 1966 y 1972, respectivamente, el desarrollo enfocado a preescolares, denominado DUPLO, en 1969, y la apertura, en 1968, del parque temático Legoland, en Billund.

Durante esta época la marca también sufrió modificaciones y se dio el proceso de acogida de todos los productos bajo un mismo emblema, lo que resultó fundamental para lo que sucedería después: la aparición, en 1974, de las figuras bajo el nombre de LEGO Family, que, si bien no lucían físicamente como las actuales, sentaron un precedente en dos aspectos importantes: primero, eran elementos autónomos al sistema de juego, es decir que no estaban asociados a un set específico, y segundo, su aspecto humanoide le aportó connotaciones narrativas al juego, antes no exploradas.

Adicionalmente, a la par de estos eventos corporativos, se dieron otras situaciones en ámbitos socialmente más amplios, que, evidentemente, pudieron influir en el desarrollo de los acontecimientos.

Resulta especialmente llamativo el hecho de que, precisamente en 1958, año en que aparecen de forma oficial los *bricks* de LEGO, tome fuerza en el ámbito educativo

la corriente constructivista de mano del psicólogo suizo Jean Piaget y su obra *The growth of logical thinking from childhood to adolescence*. De igual modo que los fenómenos que tuvieron lugar en la etapa pre-LEGO condujeron a esa invención del ladrillo de construcción, las corrientes constructivistas que se estaban gestando a mediados de siglo con otras obras fundacionales de Piaget como *Los orígenes de la inteligencia en los niños* (1952) y *La construcción de la realidad en el niño* (1955), acabaron repercutiendo en un cambio de perspectiva acerca del aprendizaje, que remarcaba la necesidad de que los aprendices fuesen seres activos capaces de adquirir competencias a través del descubrimiento en lugar de por medio de la imposición o la prescripción. (Tuckman y Monetti, 2012, como se citó en Albaladejo Ortega, 2017, p. 148)

**¿Cómo resuelven el problema o reto?** Los retos que ha enfrentado LEGO desde sus inicios son, quizá, los mismos de toda marca y toda organización: encarar las situaciones que se presentan al interior de las empresas, ajustarse a los cambios del entorno, ser rentables y mantenerse en el tiempo. Pero este caso se destaca por el alcance que ha logrado la marca, más allá de lo obvio.

Puede decirse que en cada momento de la historia han resuelto los desafíos de diferentes formas. Una vez encontraron su propósito, han ido agregando más líneas de negocio, pero siempre manteniéndose fieles a su identidad.

Una vez apareció la narrativa en el horizonte de la empresa, se identificaron diferentes estrategias para materializarla. Quizá la más relevante de todas fue la aparición de la minifigura en 1979, con características más antropomórficas y adaptables a los nuevos diseños de sets temáticos que su primera versión, estrenada un año antes.

La llegada de este elemento, junto con los tradicionales ladrillos, establecieron el mapa de navegación que tendría LEGO hacia el futuro.

Las prácticas de narrativización y de construcción —esta última, en muchos casos, fundamental para que se produjese la elaboración de historias a través de productos LEGO— se habían equiparado y constituían las dos líneas fundamentales

de la compañía. Como afirma Robertson (2013, p. 62), “desde el nacimiento del *brick* hasta principio de los años 90, LEGO innovó en dos áreas centrales: el juego basado en la construcción a través del LEGO System y el juego basado en figuras por medio de las mini-figuras”. Así, no resulta extraño que LEGO continuase lanzando a lo largo de estas décadas productos eminentemente constructivos, como *Technic* en 1986 o *Model Team* en 1990, así como otros que incorporaban luces y sonidos, o motores, en 1985 y 1989 respectivamente. (Albaladejo Ortega, 2017, p. 153)

Posteriormente a estos sucesos, otros actores entraron en escena. Para 1996, la digitalización y los productos interactivos se hicieron presentes a través de la división LEGO Media, creada con el objetivo de desarrollar *software*, música y videos. De estos productos, el que representó un mayor avance fue Mindstorms, el cual, desde su lanzamiento en 1998, se convirtió en un producto estratégico por su componente didáctico y educativo, el primer paso en una dirección realmente importante para la compañía.

De acuerdo con lo anterior, no se trata de una única solución. Podría hablarse, mejor, de una estrategia que direccionó a la compañía a través de los años, que iluminó el camino aun cuando las acciones no estuvieran definidas desde el comienzo, que respetó la esencia y el propósito de la organización y, adicionalmente, conectó con las necesidades de sus públicos.

**¿Cuáles son los resultados de las estrategias implementadas para resolver el problema o reto?** Al abordar este caso desde una perspectiva macro, en la que se tiene en cuenta tanto el inicio como el desarrollo de la empresa, los resultados específicos pueden diluirse fácilmente; sin embargo, la creación de la división educativa de LEGO habilitó un espectro de oportunidades inimaginables, como es el caso del LEGO Serious Play, que hace referencia a toda aquella actividad realizada con los productos de la marca que pueda resultar importante o trascendente. Así las cosas, para este punto ya el juego no se limitaba a los niños y jóvenes, sino que los adultos comenzaron a ser individuos susceptibles de jugar (Strategic Play, 2020).

Para estos últimos, la identidad y el establecimiento de metas concretas son factores asociados al juego, lo mismo que la vinculación social, la expresión emocional, el desarrollo cognitivo y

la competencia constructiva, lo que evidencia, en el fondo, que la orientación del juego no dista mucho entre los más pequeños y su contraparte adulta.

Así pues, los resultados de la estrategia implementada por LEGO, más allá de un hito puntual, hacen referencia a todos los componentes y estructuras corporativas que ha consolidado la compañía para establecerse como una marca posicionada y reputada a nivel internacional. Desde la creación del Departamento de Productos Educativos, en 1980, posteriormente denominado Lego Dacta, en 1989, y llegando finalmente a la aparición de LEGO Education, como se le conoce actualmente a este grupo de trabajo, han sido numerosos los nuevos procesos establecidos por la empresa y, sobre todo, los avances en cuanto a la consolidación del concepto de *juego* como un elemento altamente significativo a la hora de educar y transformar a las personas.

Además de todas las divisiones corporativas que existen actualmente y aportan al componente educativo de la organización, existe también la Fundación LEGO, que está comprometida con la redefinición del juego y la reimaginación del aprendizaje, para garantizar que los niños desarrollen las habilidades necesarias para navegar en un mundo incierto y complejo (The LEGO Foundation, s.f.).

### **Caso 3: Operadores australianos de JSA - Gestión de la presencia de las marcas en las redes sociales**

**Presentación de la entidad o marca.** Para el tercer caso y con el objetivo de compartir una experiencia relacionada directamente con el sector de JSA, se trae el estudio realizado por Gainsbury, King, Hing *et al.* (2015), en el que se analizan los resultados de una serie de entrevistas realizadas a 19 representantes de entidades operadoras de JSA australianas, entrevistas en las que se consulta, principalmente, por su presencia y gestión de marca en redes sociales.

De acuerdo con lo anterior, no hay una marca o entidad específica a presentar; sin embargo, estas 19 organizaciones entrevistadas constituyen un referente del que Lotería de Medellín podría aprender, debido a que muestran situaciones y contenidos afines con la empresa y, sobre todo, exhiben limitaciones y dificultades de la misma naturaleza, principalmente respecto al tipo de públicos que podrían verse impactados por los mensajes creados, incluso indirectamente.

Dentro de la muestra de este estudio, se incluyeron casinos físicos (n = 6), clubes (n = 3), hoteles (n = 1), loterías (n = 5) y proveedores de apuestas físicas y en línea (n = 6). Las entrevistas fueron aplicadas a los responsables de la estrategia de redes sociales de las empresas y a los encargados de las políticas de juego responsable, como directores ejecutivos, líderes de *marketing*, comunicación, *marketing* digital y desarrollo internacional, entre otros.

**¿Cuál fue el problema o reto detectado?** Gestión y presencia de marca de compañías del sector de JSA en redes sociales, teniendo en cuenta tipos de mensajes, estrategias, productos promocionados, formatos, públicos, limitaciones y consideraciones futuras.

**¿Cuáles son los antecedentes de ese problema o reto?** Las redes sociales se han transformado en un recurso necesario en cuanto a la gestión empresarial y, principalmente, de marca. No obstante, hacer un uso adecuado y efectivo de ellas requiere de balance entre los diferentes mensajes que se quieren entregar y la intención con la que son emitidos.

Para conocer más a profundidad la naturaleza del comportamiento en redes sociales de las empresas operadoras de JSA australianas, el estudio presenta las respuestas que estas compañías dieron respecto al uso de estas redes, a las estrategias de interacción con sus usuarios a través de estos canales, a las diversas formas de promoción de sus productos y a la manera en que los mensajes sobre prácticas de juego responsable son presentados en dichas plataformas.

Generalmente, las empresas utilizan las redes sociales para identificar, generar y mantener grupos de consumidores o grupos de interés en torno a sus marcas y productos. Este tipo de estrategias les permiten a las entidades conectarse directamente con los usuarios, crear ofertas exclusivas, entregar información segmentada, lanzar concursos e, incluso, diseñar otros productos que pudieran resultar deseables.

Para el caso australiano, según puede leerse en Gainsbury, King, Delfabbro *et al.* (2015), se estima que Facebook tiene 13,8 millones de usuarios que acceden al sitio mensualmente y 9 millones que acceden a él diariamente; este último grupo incluye a 7,3 millones de personas que acceden a Facebook a través de

un dispositivo móvil; se estima que YouTube tiene 13,5 millones de usuarios activos, mientras que Instagram, LinkedIn y Twitter tienen 4 millones, 3,1 millones y 2,8 millones de usuarios activos, respectivamente; la investigación en este país indica que el 62% de los usuarios de Internet tienen al menos una cuenta de redes sociales y que el usuario promedio de Facebook pasa nueve horas por mes en el sitio (p. 9).

Adicionalmente, una revisión previa de los perfiles de redes sociales de los operadores de JSA australianos evidenció que los contenidos allí presentados combinan mensajes directamente relacionados con apuestas, otros con una clara intención de mejorar las relaciones públicas de las empresas y algunos más con enfoque de RSE. Se destacaron las publicaciones donde el juego era positivamente enmarcado, con tendencias a utilizar estrategias de promoción cruzada, en las que se enfatizaban palabras como *diversión*, *entretenimiento* y *ganar* (Gainsbury, King, Delfabbro et al., 2015).

**¿Cómo resuelven el problema o reto?** Como este caso se trata del análisis del comportamiento de operadores australianos de JSA en redes sociales y no de una estrategia puntual, no hay un paquete de medidas específicas que se hayan usado para resolver el problema o reto. En esta experiencia se trata de analizar la presencia en redes ya establecida y, a partir de ella, identificar prácticas que puedan resultar efectivas para Lotería de Medellín.

**¿Cuáles son los resultados de las estrategias implementadas para resolver el problema o reto?** En línea con lo descrito en el punto anterior, en este ítem se exponen las medidas más relevantes o de mayor uso en el caso australianos de operadores de JSA, que más adelante serán susceptibles de ser retomadas, de acuerdo con las especificidades que se buscan para Lotería de Medellín.

Así las cosas, dentro de los hallazgos principales de este estudio se encuentran los siguientes:

- Todos los operadores de JSA estaban activos en redes sociales y utilizaban estas plataformas para intentar aumentar el número de clientes y fortalecer la relación con ellos.
- El uso de las redes sociales que hacen los operadores australianos de JSA está asociado con un ejercicio de

planificación de la comunicación y obedece, exclusivamente, a mensajes oficiales.

- Los objetivos más consistentes fueron aumentar el conocimiento de la marca y el compromiso con el cliente.
- La mayoría de los operadores comenzó utilizando un número de plataformas limitado. Una minoría describió que comenzaron usando múltiples plataformas, pero posteriormente las redujeron a aquellas que se percibieron como más relevantes o en las que se alcanzaron mejores resultados.
- La plataforma más utilizada por los operadores australianos de JSA fue Facebook, seguida de Twitter. Los entrevistados reconocieron que, a través de cada red, se contactaban con diferentes públicos y que cada una de ellas tenía diferentes usos estratégicos. Por ejemplo, manifestaron que el uso de Facebook se encaminó hacia la publicación de información que promoviera la interacción con los clientes a través de comentarios o reacciones. En el caso de Twitter, el objetivo fue transmitir noticias inmediatas y urgentes. Algunos operadores indicaron que YouTube, Instagram y Pinterest hacen parte de su abanico de redes sociales.
- Algunos de los operadores entrevistados usan, de manera equilibrada, los contenidos relacionados directamente con las apuestas y los que no lo están. Incluso, algunos de ellos omiten completamente el uso de mensajes que inviten a apostar a través de estos canales y se centran, exclusivamente, en contenidos no promotores del juego.
- Las historias de la comunidad son una parte importante del contenido para redes sociales, especialmente para operadores de lotería, esto con el fin de demostrar sus contribuciones sociales. Las publicaciones con esta finalidad incluyeron detalles de subvenciones y financiación, así como las historias de los ganadores, con las debidas restricciones.
- Dentro de los objetivos que se persiguen con la presencia en redes sociales, en ningún caso se encontró que estuvieran relacionados con el incremento de las ventas o de la obtención de ingresos.
- En la mayoría de los casos, los operadores entrevistados buscan en las redes sociales una forma indirecta de mantener

su base de clientes y atraer nuevos usuarios a través de calificaciones favorables y transferencia de información.

- Se identificó que pocos operadores proporcionan mensajes de juego responsable, a pesar de ser conscientes de los peligros asociados al ser visibles para poblaciones vulnerables, como jóvenes y jugadores con problemas.
- Se encontró que las relaciones que se crean a través de redes sociales, entre los consumidores y la marca y entre el producto y la empresa, influyen positivamente en la confianza y la lealtad de los diferentes públicos de dichas compañías.
- Varios operadores mencionaron que utilizan las redes sociales como un canal oficial de gestión de peticiones, quejas y reclamos.

Si bien es claro el beneficio de las redes sociales en el posicionamiento de marca de las empresas en general, los operadores entrevistados manifestaron que era difícil medir el retorno de la inversión realizada a través de estos canales e interpretar el nivel de aceptación de las organizaciones que cada uno de ellos representa.

Adicionalmente, resaltaron que uno de los costos indirectos asociados a la presencia en redes puede estar relacionado con daños a la reputación, dado que desde las empresas se requiere una curación minuciosa de los contenidos a publicar para minimizar los errores, pero, sobre todo, desde el público resulta complejo controlar el impacto de comentarios negativos que puedan publicarse a través de estos canales e imposible anticipar la viralización de contenidos no deseados, creados o difundidos por terceros.

En todos los casos, los operadores de JSA informaron que el uso más común que les dan a sus redes sociales es la atracción de clientes por medio de concursos, preguntas y publicación de artículos, enlaces e historias relevantes.

### **Pertinencia de los casos seleccionados respecto a la marca Lotería de Medellín**

A partir de este ejercicio de análisis, donde se exploraron tres casos de éxito de empresas de diferentes ramos que, de una u otra forma, han sorteado situaciones de marca y enfrentado desafíos

de diversas naturalezas, se identifica un paquete de variables y de contenidos que pueden ser replicables para el caso de Lotería de Medellín, de acuerdo con las acciones que la entidad tenga previstas y con los nuevos diseños estratégicos que puedan surgir, fruto de estudios previos y, particularmente, de esta investigación.

Una vez realizado el proceso de evaluación de las organizaciones seleccionadas para los casos, se logró evidenciar las mejores prácticas sobre las áreas de interés delimitadas.

### **Análisis de variables del caso 1: Grupo EPM**

Si bien los negocios del Grupo EPM y de Lotería de Medellín no pertenecen al mismo renglón económico, se destaca el proceso del programa de energía prepago como un caso relevante por el rol que la compañía de servicios públicos desempeña en el departamento, por enfrentar problemáticas de ilegalidad en su modelo de negocio y por los impactos que sus procesos y acciones tienen de cara a la comunidad.

Algunas de los hitos que se identifican en el proceso del Grupo EPM son las siguientes:

- generación de conciencia sobre el consumo y el ahorro;
- posicionamiento de otras formas de vida como alternativas viables y satisfactorias para los usuarios;
- desmitificación del componente gratuito con el que siempre se relaciona lo público;
- promoción y adopción de hábitos de ahorro que optimizan el consumo y el pago de la energía;
- comunicación promovida con la comunidad en torno a conceptos como *recursividad*, *solidaridad* y *corresponsabilidad*;
- promoción de comportamientos adecuados por medio de palabras como *ingresos*, *uso* y *gasto*;
- equiparación de la energía con consumos del día a día que son percibidos como poco elevados, con lo que el servicio se convierte en algo accesible; y
- posicionamiento del servicio de energía prepago como una mejor opción frente al fraude y el no pago.

Además, “el Plan de Acompañamiento Social desde el inicio en julio de 2007, ha impactado a 1.338 Líderes Comunitarios y a 15.482 familias en todos los municipios del Valle de Aburrá, en sus fases de socialización y sensibilización” (EPM, 2009, p. 19).

Los objetivos planteados en la estrategia de socialización estaban encaminados, además, a georreferenciar empresas, medios de comunicación barriales y otros lugares de interés, para establecer el esquema de trabajo y definir los espacios para la realización de los talleres. En cuanto al componente de sensibilización, las metas fueron educar en el uso óptimo del servicio de energía y tener un primer acercamiento con el mercado objetivo. Esto se logró a través de talleres lúdico-pedagógicos en puntos estratégicos de cada una de las comunas, en temáticas como calidad de vida y uso eficiente de los recursos.

Llama la atención, específicamente, el componente de sensibilización, que va de la mano con el reto “sociedad culturizada con la legalidad”, dentro de los desafíos para combatir la ilegalidad en el mercado del chance, que fueron identificados en la investigación realizada en el marco de la adición al contrato interadministrativo N° 78 de 2018, en la que se realizó el estudio de mercado de las apuestas permanentes o chance que se explotan en Medellín y su Área Metropolitana (Arango Mesa et al., 2020).

### **Análisis de variables del caso 2: LEGO Group**

LEGO Group es una organización que no tiene ninguna relación aparente con el objeto social de Lotería de Medellín; sin embargo, el juego lúdico y el juego relacionado con apuestas fácilmente pueden conectarse, mezclarse, confundirse o entretajerse. Si bien las finalidades de ambos van en direcciones diferentes, ese componente educativo y sensibilizador que tienen ambas compañías puede ser el factor común que le permita a Lotería de Medellín aprender de la trayectoria y los métodos de LEGO Group, sin dejar de lado que el solo hecho de que LEGO resultara elegida como la empresa con mejor reputación a nivel mundial en el año 2020, entre las 153 organizaciones evaluadas con presencia global e ingresos anuales de al menos 2 mil millones de dólares, hace que su caso sea digno de analizar.

Al profundizar en las características de esta compañía y de algunas de sus divisiones, surgieron elementos que hicieron

aún más pertinente este ejercicio. Entre ellos, se destacan los siguientes puntos:

- Aprender a través del juego es importante, porque esta actividad nutre y desarrolla una variedad de habilidades que permiten transformar a las personas en agentes de cambio de sus propias vidas y contribuyentes positivos de sus comunidades.
- El juego trasciende las fronteras culturales, socioeconómicas y políticas y tiene un impacto universal en los niños de manera positiva, condición que, para el caso particular de Lotería de Medellín, podría llevarse a los adultos.
- En LEGO Foundation afirman que el aprendizaje a través del juego ocurre cuando la actividad: (a) se experimenta como alegre; (b) ayuda a los niños a encontrar significado en lo que están haciendo o aprendiendo; (c) implica un pensamiento activo, comprometido y con la mente enfocada; (d) posee un pensamiento iterativo (experimentación, prueba de hipótesis, etc.), y (e) promueve la interacción social. Estas cinco características se basan en la evidencia de cómo los niños aprenden mejor (la ciencia del aprendizaje) y en cómo fomentar una mentalidad lúdica.
- La metodología LEGO Serious Play combina los estilos de aprendizaje visual, auditivo y kinestésico en un enfoque único, creativo y poderoso.

El marcado enfoque educativo que ha revestido a LEGO Group hace que sus modelos, para replicar su metodología de formación, sean de interés para la investigación y la entidad, que ha de enfrentarse a un proceso de cultura social profundo que solo podrá lograrse a través de la estructuración de un sistema en el que las personas sean sensibilizadas; primero, los mayores que deben ser concientizados y educados respecto a los comportamientos seguros de juego, y segundo, los menores que deben crecer entendiendo cuáles son las conductas adecuadas respecto al juego y, sobre todo, cuáles representan un proceder socialmente responsable. La gran enseñanza de LEGO es cómo estos comportamientos pueden ser adquiridos, reforzados o reinsertados a partir del juego y de la lúdica.

Todas estas características identificadas en el caso LEGO Group podrían ser llevadas a un modelo de aprendizaje para niños,

adolescentes y adultos respecto a temáticas como la cultura de la legalidad, que son las que busca promover la investigación, y, a través de ellas, lograr un impacto positivo en la reputación y en el posicionamiento de marca de Lotería de Medellín.

### **Análisis de variables del caso 3: Operadores australianos de JSA**

Este estudio, que se diferencia de los demás casos analizados por su naturaleza, resulta interesante para la investigación debido a la directa relación existente entre operadores de JSA y la Lotería de Medellín y a la relevancia que poseen actualmente las redes sociales como herramientas de posicionamiento de marca y relacionamiento con los clientes y públicos de interés.

Igualmente, es importante identificar prácticas, tanto de otros países y culturas como de otras empresas dentro del renglón de los JSA, que puedan resultar atractivas para los usuarios locales y efectivas de cara a los objetivos de reputación que se persiguen con la marca de lotería antioqueña.

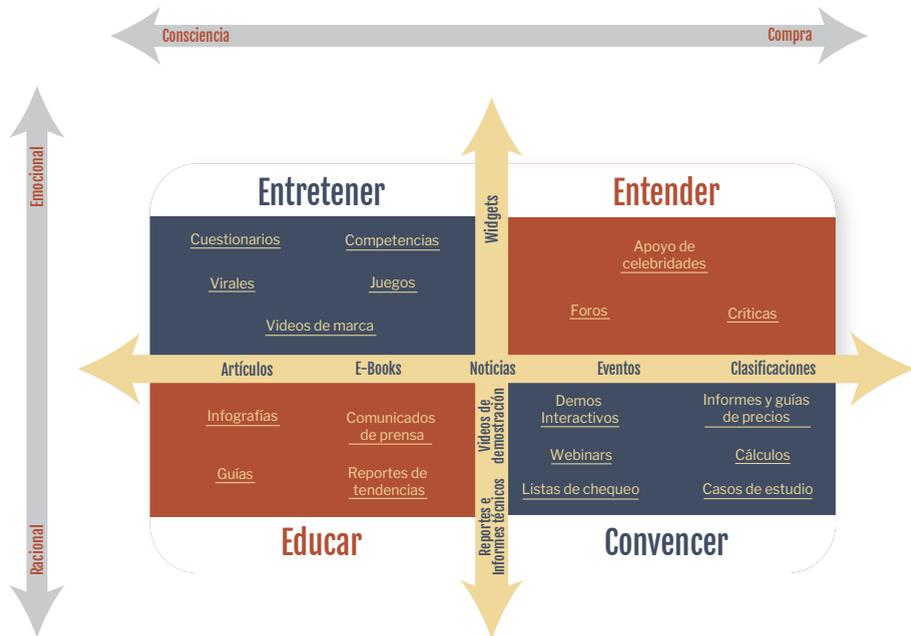
Los hallazgos más relevantes presentados en el análisis del caso hacen parte de los ítems a tener en cuenta como variables de decisión para el tipo de contenidos susceptibles de replicarse para la marca en cuestión, así como para identificar los atributos, la ventaja competitiva y la propuesta de valor de Lotería de Medellín, como ejes fundamentales de la estrategia de posicionamiento que podría diseñarse a partir de esta investigación.

En línea con todo lo anterior, los contenidos, su estructura, sus formatos, los canales a través de los que se emiten y llegan a los diferentes públicos y la información en ellos contenida y destacada toman mayor relevancia para el ejercicio de posicionamiento de marca que se desea.

A partir de la matriz de *marketing* de contenidos de Chaffey (2023) (Figura 14), se ubican los diferentes tipos de contenidos más utilizados y estratégicos actualmente, con el fin de establecer cuáles serán las prioridades comunicativas de esta propuesta, teniendo en cuenta los referentes seleccionados y cómo se ubican y se mueven en este plano, de acuerdo con la intención de los mensajes que liberan.

## Figura 14

### Matriz de marketing de contenidos



Nota: Adaptado de Chaffey (2023).



## Capítulo 3

### La búsqueda de un modelo para la gestión de la marca y su posicionamiento

En este capítulo se diseñan los recursos que guiarán el desarrollo de las variables para el fortalecimiento de la estrategia de posicionamiento de imagen de la Lotería de Medellín, siendo este el tercer objetivo específico del producto de investigación y con el que se le daría cumplimiento al entregable pactado en los contratos interadministrativos N° 55 de 2020 y N° 78 de 2021 para “apoyar la implementación de la estrategia integral de control y fiscalización de los juegos de azar en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá y en el departamento de Antioquia, para controlar la venta ilegal y la recuperación de recursos para Lotería de Medellín y el departamento de Antioquia”.

## Los modelos se construyen. Hallazgos que inspiran

A partir de la información recolectada de los casos de éxito analizados y de los estudios que se tomaron como referentes, se desarrollan los siguientes puntos.

### Los casos de estudio transformados en recursos

A través del análisis realizado se identificó una serie de variables, contenidos y buenas prácticas replicables para el caso de Lotería de Medellín, y con el fin de facilitar el cruce de la información resultante de estos casos de éxito, respecto a los elementos destacables del estudio de mercado y los otros dos documentos seleccionados, se construye una matriz para el procesamiento de los datos que facilite el diseño de posteriores estrategias.

**Variables del caso 1: Grupo EPM.** Los hitos que se identificaron en el proceso del Grupo EPM fueron convertidos en variables aplicables para el caso de estudio y se traducen como se muestra en la Tabla 7.

**Tabla 7**

*Hitos del caso Grupo EPM transformados en variables de trabajo*

<b>Hitos del caso Grupo EPM - Servicio de energía prepago</b>	<b>Variables de trabajo</b>
Generación de conciencia sobre el consumo y el ahorro	Generación de conciencia
Posicionamiento de otras formas de vida como alternativas viables y satisfactorias para los usuarios	Identificación de sustitutos
Desmitificación del componente gratuito con el que siempre se relaciona lo público	Desmitificación de lo público
Promoción y adopción de hábitos de ahorro que optimizan el consumo y el pago de la energía	Promoción de nuevos hábitos
Comunicación promovida con la comunidad en torno a conceptos como <b>recursividad, solidaridad y corresponsabilidad</b>	Creación de nuevos imaginarios

<b>Hitos del caso Grupo EPM - Servicio de energía prepago</b>	<b>Variables de trabajo</b>
Promoción de comportamientos adecuados por medio de palabras como <i>ingresos, uso y gasto</i>	Posicionamiento de palabras clave
Equiparación de la energía con consumos del día a día que son percibidos como poco elevados, con lo que el servicio se convierte en algo accesible	Transferencia de comportamientos positivos
Posicionamiento del servicio de energía prepago como una mejor opción frente al fraude y el no pago	Promoción de la cultura de la legalidad

Nota. Elaboración propia, 2021.

**Variables del caso 2: LEGO Group.** Los hitos que se identificaron en el proceso de LEGO Group fueron convertidos en variables aplicables para el caso de estudio y se traducen como se muestra en la Tabla 8.

### **Tabla 8**

*Hitos del caso LEGO Group transformados en variables de trabajo*

<b>Hitos del caso LEGO Group</b>	<b>Variables de trabajo</b>
Aprender a través del juego es importante, porque esta actividad nutre y desarrolla una variedad de habilidades que permiten transformar a las personas en agentes de cambio de sus propias vidas y contribuyentes positivos de sus comunidades.	Fomento de agentes de cambio
El juego trasciende las fronteras culturales, socioeconómicas y políticas y tiene un impacto universal en los niños de manera positiva, condición que, para el caso particular de Lotería de Medellín, podría llevarse a los adultos.	Desmitificación de los JSA

Hitos del caso LEGO Group	Variables de trabajo
<p>En LEGO Foundation afirman que el aprendizaje a través del juego ocurre cuando la actividad: (a) se experimenta como alegre; (b) ayuda a los niños a encontrar significado en lo que están haciendo o aprendiendo; (c) implica un pensamiento activo, comprometido y con la mente enfocada; (d) posee un pensamiento iterativo (experimentación, prueba de hipótesis, etc.), y (e) promueve la interacción social. Estas cinco características se basan en la evidencia de cómo los niños aprenden mejor (la ciencia del aprendizaje) y en cómo fomentar una mentalidad lúdica.</p>	<p>Promoción del juego sano, seguro y legal</p>
<p>La metodología LEGO Serious Play combina los estilos de aprendizaje visual, auditivo y kinestésico en un enfoque único, creativo y poderoso.</p>	<p>Creación de experiencias</p>

Nota. Elaboración propia, 2021.

### Variables del caso 3: Operadores australianos de JSA.

Los hitos que se identificaron en el proceso de los operadores australianos de JSA fueron convertidos en variables aplicables para el caso de estudio y se traducen como se muestra en la Tabla 9.

#### Tabla 9

Hitos del caso operadores australianos de JSA transformados en variables de trabajo

Hitos- del caso operadores australianos de JSA	Variables de trabajo
<p>Existen factores de decisión para la creación y promoción de contenidos.</p>	<p>Comunicación para entretener, inspirar, convencer y educar</p>
<p>Identificar los atributos de un producto o servicio asociado a los JSA puede abrir todo un portafolio de oportunidades, comunicacionalmente hablando.</p>	<p>Identificación de atributos</p>

Los índices de aparición de nuevos competidores en el mercado de JSA están en constante crecimiento; por lo tanto, identificar y explotar la ventaja competitiva, tanto de la empresa como de los productos y servicios, permite asumir una posición de poder.

Promoción de la ventaja competitiva

Se genera un relacionamiento diferente y profundo con los clientes a través de una propuesta de valor clara, fuerte y que propicie la identificación con la marca.

Divulgación de la propuesta de valor

Nota. Elaboración propia, 2021.

En términos de procesos, se destacan en los tres casos de estudio:

- la gestión del cambio
- el acompañamiento social

Ambas líneas de conocimiento pueden brindar luces sobre las estrategias a diseñar para el posicionamiento de marca de Lotería de Medellín.

De acuerdo con esto y recuperando las fases del plan de acompañamiento social del programa de energía prepago del Grupo EPM, se plantean interrogantes como disparadores para la creación de un modelo que le permita a la Lotería de Medellín, como marca, ser promotora de comportamientos legales y saludables en torno al mercado de los JSA. Estos interrogantes se presentan en la Figura 15.

### Figura 15

*Plan de acompañamiento social transformado en disparador creativo*



Nota. Elaboración propia con información tomada de EPM (2009).

Todas estas variables identificadas en los tres casos de estudio podrían ser llevadas a un modelo de apropiación social para niños, adolescentes y adultos respecto a temáticas como la cultura de la legalidad, que son las que busca promover la investigación, y, a través de ellas, lograr un impacto positivo en la reputación y en el posicionamiento de marca de Lotería de Medellín.

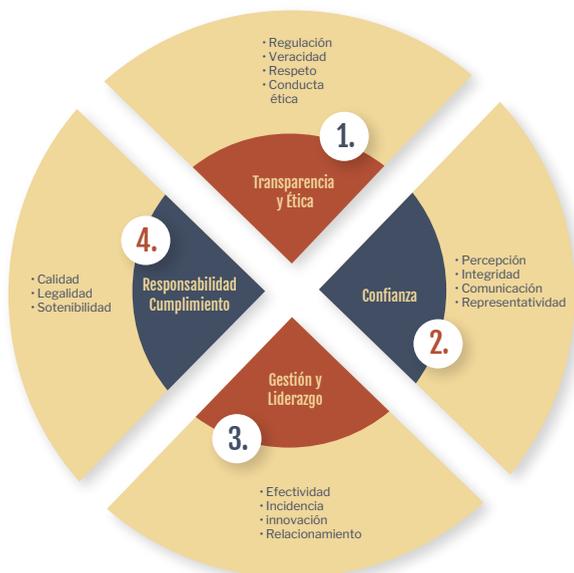
### **La reputación y el mercado de los JSA**

En el 2018, la firma Malagón Consultores Asociados realizó para Fecoljuegos el primer estudio de opinión sobre la reputación del sector de JSA en Colombia. La investigación consistió en realizar entrevistas a más de 100 líderes de opinión sobre transparencia, ética, gestión, liderazgo, confianza, responsabilidad y cumplimiento de la industria de los JSA en el país.

Se diseñó un modelo construido a partir de la necesidad de medir aspectos reputacionales relevantes para el sector. Este esquema cuenta con cuatro categorías, denominadas “dimensiones”, cada una de ellas compuestas por “atributos”, como se muestra en la Figura 16.

#### **Figura 16**

*Modelo bajo el cual se estructuró el estudio de percepción*



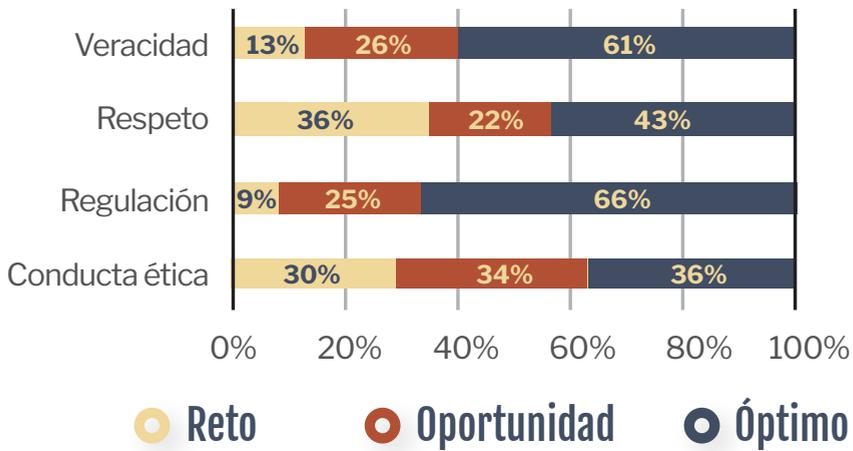
Nota. Adaptado de Malagón Consultores Asociados (Maca Consultores, 2018, p. 5).

Este modelo, además de arrojar resultados de interés para el ejercicio de reputación propuesto para Lotería de Medellín, ejemplifica un esquema bajo el que pueden organizarse las variables seleccionadas para la investigación actual, a través de los casos de estudio y de los documentos de referencia.

En la dimensión de “transparencia” se identifican retos en cuanto al “respeto” y a la “conducta ética”, evidenciando la necesidad de aportar mayor claridad sobre la gestión y las inversiones que realiza el sector (Figura 17).

**Figura 17**

*Conclusiones de la dimensión “transparencia y ética”*

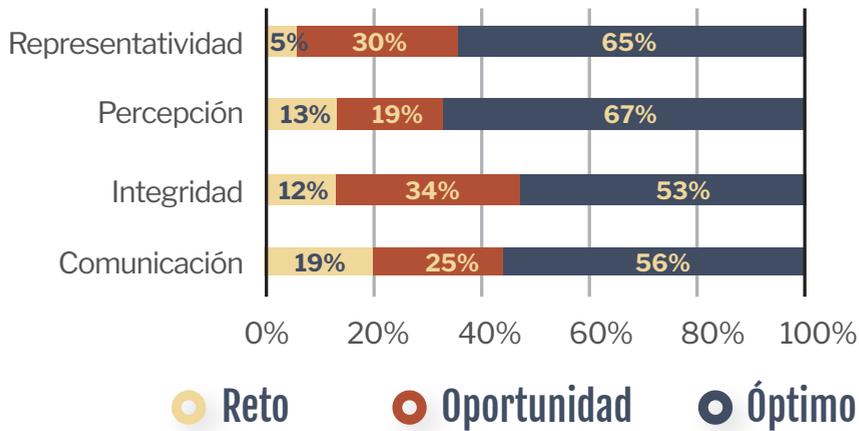


*Nota.* Tomado de Maca Consultores (2018, p. 9).

En la dimensión de “confianza”, la “comunicación” suma, entre reto y oportunidad, un 44% en la percepción de los entrevistados, como se evidencia en la Figura 18, dejando claro que es un campo en el que el sector todavía tiene mucho por hacer y en el que puede explorar en cuanto a tipo de mensajes, formatos y canales.

## Figura 18

Conclusiones de la dimensión “confianza”

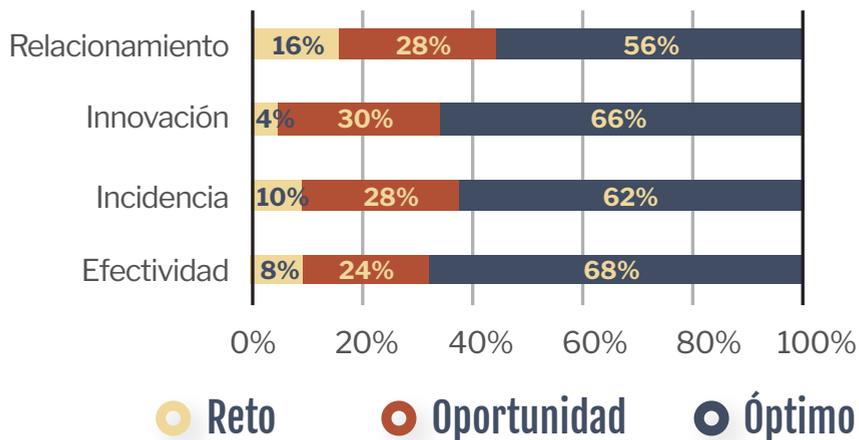


Nota. Tomado de Maca Consultores (2018, p. 11).

En la dimensión de “gestión y liderazgo”, si bien los atributos tuvieron un desempeño positivo, se encuentran en todos unos índices de oportunidad que van desde el 24% hasta el 30%, siendo el atributo de “innovación” el de mayor porcentaje. En cuanto a los retos, se destaca el atributo de “relacionamiento”, evidenciando la necesidad de mantener diálogos permanentes entre los diferentes actores del sector como una estrategia clave para impactar en la reputación de las marcas (Figura 19).

## Figura 19

Conclusiones de la dimensión “gestión y liderazgo”



Nota. Tomado de Maca Consultores (2018, p. 13).



El procesamiento de los datos relevantes de estos documentos y las variables identificadas en los tres casos de estudio serán los insumos para la construcción del modelo que permita desarrollar estrategias para el posicionamiento de marca de la Lotería de Medellín.

### La nueva visión de la matriz Ansoff

La matriz Ansoff está enfocada en el desarrollo de oportunidades de crecimiento y, a la luz de los matices de la investigación actual, se enriquece y potencia la estrategia de posicionamiento, no solo como un mecanismo para combatir la ilegalidad, sino también como un método para incrementar los resultados en cuanto al mercadeo del negocio.

Esta se presenta como el recurso base a partir del cual se esquematizan las estrategias del proyecto de investigación. Según Igor Ansoff, matemático y economista ruso conocido como “el padre de la administración estratégica”, hay cuatro estrategias de crecimiento: “penetración del mercado”, “desarrollo de productos”, “desarrollo de mercados” y “diversificación” (TuDashboard, 2021). En la matriz se presentan estas estrategias combinadas con dos factores: producto y mercado, y con dos estados: actuales y nuevos, que califican los factores previos (Figura 22).

**Figura 22**

*Estructura y distribución de los cuadrantes en la matriz Ansoff*



Nota. Tomado de TuDashboard (2021).

Para el proceso de adaptación de la matriz, se seleccionan las cuatro dimensiones concebidas para el estudio de opinión de Maca Consultores (2018), ubicando en cada uno de estos renglones la selección de las variables identificadas en los tres casos de estudio analizados, en los informes del estudio de mercado de las apuestas permanentes o chance que se explotan en Medellín y su Área Metropolitana y en el Anuario del juego en Colombia de Codere Colombia (2019), como se muestra en la Figura 23.

**Figura 23**

*Cruce de variables de los casos y los estudios analizados*

1.	2.	3.	4.
<b>Transparencia y ética</b>	<b>Confianza</b>	<b>Gestión y liderazgo</b>	<b>Responsabilidad y cumplimiento</b>
<b>Palabras claves:</b>	<b>Palabras claves:</b>	<b>Palabras claves:</b>	<b>Palabras claves:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulación</li> <li>• Veracidad</li> <li>• Respeto</li> <li>• Conducta ética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción</li> <li>• Integridad</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Representatividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad</li> <li>• Relacionamiento</li> <li>• Incidencia</li> <li>• Innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> <li>• Legalidad</li> <li>• Sostenibilidad</li> </ul>
Generación de conciencia	Promoción de Nuevos hábitos	Identificación de sustitutos	Legitimadores de JSA legales
Desmitificación de los JSA	Fomento de agentes de cambio	Creación de experiencias	Creación de nuevos imaginarios
Divulgación de la propuesta de valor	Comunicación para entender, inspirar, convencer y educar	Identificación de la ventaja competitiva	Promoción de la cultura de la legalidad
Trazabilidad de los recursos	Mensajes asociados a las consecuencias del juego ilegal	Identificación de atributos	Promoción del juego sano, seguro y legal
<b>Gestión del cambio</b>			
<b>Acompañamiento social</b>			

Nota. Elaboración propia con información tomada de Maca Consultores (2018).

La adaptación de la matriz Ansoff, para efectos de la presente investigación, es la que se muestra en la Figura 24.

**Figura 24**

Matriz Ansoff adaptada



Nota. Elaboración propia, 2021.

De acuerdo con las Figuras 23 y 24, las estrategias que se propongan como medidas de crecimiento del negocio estarán guiadas por los preceptos del posicionamiento de marca y la reputación, con una relación directa con las buenas prácticas identificadas en los casos de estudio seleccionados y las variables que se tradujeron de ellas, buscando alcanzar resultados con múltiples impactos para la Lotería de Medellín.

### **Modelo de gestión de marca en el mercado de los JSA**

La presente investigación comenzó con la premisa de encontrar en la reputación de la marca Lotería de Medellín un recurso valioso para combatir la ilegalidad en los JSA en el departamento. Este supuesto condujo el estudio hacia la consolidación de una fundamentación teórica y, a partir de ella, a la selección de tres casos de éxito en las variables que se encontraron como estratégicas para abordar las problemáticas identificadas.

Este ejercicio permitió reconocer las dimensiones en las que debía soportarse la marca y, a partir de ellas, diseñar las acciones

que tuvieran el resultado deseado. Todos los elementos tenidos en cuenta en esta investigación permitieron la consolidación de la estructura mostrada en la Figura 25.

### Figura 25

Modelo para la gestión de la marca Lotería de Medellín



Nota. Elaboración propia, 2022.

El modelo consiste en cuatro cuadrantes, en el que el eje Y da cuenta de los comportamientos y el eje X de los clientes, los primeros clasificados entre “arraigados” y “deseados” y los segundos entre “actuales” y “nuevos”.

Cada cuadrante representa una dimensión en términos de reputación, que, según la naturaleza del comportamiento y del cliente, establece la forma en la que debe abordarse la intención de comunicación. Así, al interior de cada dimensión se establecen las palabras clave que hacen pragmático el propósito de cada una de ellas y las estrategias que delimitan el alcance de las acciones a desarrollar, identificadas a través de las buenas prácticas de los casos de éxito estudiados.

De acuerdo con lo anterior, si los clientes son actuales y los comportamientos arraigados, la dimensión a trabajar es la de “transparencia y ética”, traducidas estas en respeto y conducta ética, los cuales, transformados en acciones, deben buscar la generación de consciencia, la desmitificación de lo público, la resignificación de los JSA y la divulgación de la propuesta de valor de la marca Lotería de Medellín.

Por otro lado, si los clientes son nuevos pero los comportamientos son arraigados, la dimensión a trabajar es la de “gestión y liderazgo”, los cuales se hacen tangibles a través del desarrollo del relacionamiento y la efectividad, materializados en acciones que deben propender hacia la creación de experiencias, la identificación de atributos con mayor atractivo, la promoción de las ventajas competitivas de la marca, la identificación de sustitutos y cómo apalancarse a través de ellos.

Si hablamos de clientes actuales pero de comportamientos deseados, la dimensión que toma relevancia es la de “confianza”, trabajada a través de la percepción y la comunicación y hecha estrategia por medio de la promoción de nuevos hábitos, el posicionamiento de mensajes clave, el fomento de agentes de cambio y acciones de comunicación que entretengan, inspiren, convenzan y eduquen.

Finalmente, cuando los clientes son nuevos y los comportamientos deseados, la dimensión es la de “responsabilidad y cumplimiento”, el objetivo es alcanzar la sostenibilidad y la legalidad y las acciones deben estar encaminadas a la creación de nuevos imaginarios, la promoción de la cultura de la legalidad, la transferencia de comportamientos positivos y la promoción del juego sano, seguro y legal.

Con esta matriz se pretende que, ante acciones de comunicación que ejecute Lotería de Medellín, se potencie el efecto en la reputación a través de la clasificación de los clientes y sus comportamientos y esto, a su vez, permita establecer la intención de los mensajes y el enfoque que deben tener, para lograr los resultados estratégicos definidos para cada dimensión.

## Recomendaciones y conclusiones

Esta investigación da cuenta de tres años de proceso en el que se buscó construir un modelo para impactar de forma positiva la marca Lotería de Medellín. Dado el alcance del ejercicio, se planteó diseñar un esquema a partir de otras marcas que pudieran tener puntos en común y que hubiesen abordado, de una u otra manera, algunos retos de reputación.

El objetivo planteado buscaba fortalecer la imagen de la Lotería de Medellín como una marca legal, transparente y con impacto social; para ello se analizaron tres casos de estudio y se incluyeron los informes de procesos previos, tanto departamentales como nacionales, que pudieran tener elementos de marca y que sirvieran al propósito de la investigación.

De acuerdo con lo construido, se considera que el modelo responde a la necesidad identificada, que las dimensiones tenidas en cuenta están en estrecha relación con el sector de los JSA, que las palabras clave recogen los intereses de la empresa respecto a sus públicos y que las estrategias resaltan los atributos de la marca y dan cuenta, no solo de lo que la compañía desea, sino de lo que los jugadores y la sociedad en general requieren de este tipo de iniciativas.

Dado que este propósito reputacional busca posicionar la marca no solo por el reconocimiento que otorga, sino también por la necesidad de reducir el crecimiento del mercado ilegal en el sector de los JSA, es preciso poner a prueba el modelo y parametrizar las futuras estrategias, aplicando la clasificación de los públicos y las respectivas intenciones comunicativas, en primera medida, para identificar si dichas dimensiones, palabras clave y estrategias sí

responden a las necesidades de los públicos y, en segunda medida, para poder establecer, con el paso del tiempo, si estos nuevos imaginarios, efectivamente, aportan en la lucha contra la ilegalidad.

Es importante no perder de vista que este fenómeno no solo refleja la inconformidad de algunos jugadores y comerciantes respecto al manejo de los recursos recaudados a través de los JSA, sino que también es evidencia de una realidad social, de la dinámica de los grupos armados al margen de la ley y de situaciones que viven muchas personas para solventar sus necesidades día a día. De acuerdo con esto, es utópico pensar que los JSA ilegales van a desaparecer; lo que sí es cierto es que, por medio de la implementación de este tipo de modelos, puede lograrse un impacto positivo en los jugadores y no jugadores del departamento, generando una dinámica social diferente en torno al juego, unos imaginarios positivos respecto a la marca y un deseo por hacer parte del juego legal para disfrutar de sus emociones y, además, contribuir con el desarrollo de los territorios.

En línea con esto, se recomienda implementar el modelo diseñado y establecer unos mecanismos de evaluación y verificación que permitan determinar los impactos frente a la marca y respecto a los comportamientos de compra, tanto en los mercados legales como ilegales. Igualmente, se recomienda realizar un nuevo estudio de mercado para identificar los efectos de la pandemia por Covid-19 en los comportamientos de compra y apuesta en los antioqueños, así como un ejercicio de investigación de percepción de marca que permita establecer parámetros específicos de conducta, bien sea por municipios o subregiones, por rangos de edad o género y, sobre todo, por tipos de juego, con el fin de caracterizar patrones, construir perfiles de usuario y, a partir de allí, junto con los resultados de esta investigación, diseñar mejores estrategias de comunicación que tributen al gran objetivo de reducir el impacto del mercado ilegal.

## Referencias

- Afzal, H., Aslam Khan, M., ur Rehman, K., Ali, I. y Wajahat, S. (2010). Consumer's Trust in the Brand: Can it be built through Brand Reputation, Brand Competence and Brand Predictability. *International Business Research*, 3(1), 43-51. <https://doi.org/10.5539/ibr.v3n1p43>
- Albaladejo Ortega, S. (2017). *LEGO BRICK LEARNING: Hacia un modelo de alfabetización transmediática a través del storytelling* [Tesis de doctorado, Universidad Católica de Murcia]. Repositorio Institucional UCAM. <http://hdl.handle.net/10952/2403>
- Alguacil Jiménez, M. (2017). *Análisis de la percepción de marca y su relación con el rendimiento percibido en servicios deportivos: comparación entre público y privado* [Tesis de doctorado, Universitat de València]. RODERIC. <http://hdl.handle.net/10550/59685>
- Álvarez Villamil, A. E. (2020). *Efectos del covid-19 frente a los juegos localizados (casinos) y su afectación colateral a la salud* [Tesis de especialización, Universidad Católica de Colombia]. Repositorio Institucional Universidad Católica de Colombia. <https://hdl.handle.net/10983/24631>
- Arango Mesa, M. A., Gutiérrez Garzón, A. M. y Gómez Serna, R. M. (2020). El Chance. Experiencias, tendencias y desafíos. Área Metropolitana del Valle de Aburrá (AMVA), un caso digno de replicar. *En-Contexto*, 8(13), 137-168. <https://doi.org/10.53995/23463279.816>
- Área Metropolitana del Valle de Aburrá. (s.f.). *Historia*. <https://www.metropol.gov.co/area/Paginas/somos/Historia.aspx>

- Arellano Gault, D. (2015). Ensayo sobre la transparencia como interacción social: opacidad, disciplina, control y resistencia. En C. Cadena Inostroza (Coord.), *Transparencia y opacidad. Mediciones y prácticas organizacionales en municipios. Ilustrado con casos del Estado de México* (pp. 35-53). El Colegio Mexiquense.
- Arredondo Trapero, F. G., de la Garza García, J. y Vázquez Parra, J. C. (7-9 de octubre de 2015). *Transparencia y rendición de cuentas en las organizaciones, basado en un modelo estructural*. XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Ciudad Universitaria, México, D.F., México. [https://www.researchgate.net/publication/282704055\\_Transparencia\\_y\\_rendicion\\_de\\_cuentas\\_en\\_las\\_organizaciones\\_basado\\_en\\_un\\_modelo\\_estructural](https://www.researchgate.net/publication/282704055_Transparencia_y_rendicion_de_cuentas_en_las_organizaciones_basado_en_un_modelo_estructural)
- Ayala del Pino, C. (2021). La Responsabilidad Social Corporativa: concepto, ámbito de aplicación, grupos de interés y objetivos. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, (54), 173-198. <https://doi.org/10.54571/ajee.462>
- Batey, M. (2013). *El significado de la marca: Cómo y por qué ponemos sentido a productos y servicios*. Granica.
- Bericat, E. (2016). Cultura y sociedad. En J. Iglesias de Ussel, A. Trinidad Requena y R. M. Soriano Miras (Coords.), *La sociedad desde la sociología. Una introducción a la sociología general* (5ª ed., pp. 123-152). Tecnos.
- Bowker, D. (2003). The public relations perspective on branding. En *Brands and Branding* (pp. 143-155). The Economist.
- BrandStrat. (2017). *Mercado y alternativas de juegos de suerte y azar en Colombia. Análisis de mercado*.
- Causadias, J. M. (2020). What is culture? Systems of people, places, and practices. *Applied Developmental Science*, 24(4), 310-322. <https://doi.org/10.1080/10888691.2020.1789360>
- Chaffey, D. (3 de noviembre de 2023). The Content Marketing Matrix. *Smart Insights*. <https://www.smartinsights.com/content-management/content-marketing-strategy/the-content-marketing-matrix-new-infographic/>
- de Chernatony, L. (2010). *From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands* (3ª ed.). Elsevier.

- Cifuentes Aguirre, M. y Quiceno Largo, L. M. (2014). *Valor de Rentabilidad Mínima de Apostar S.A. 2013-2018* [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional Universidad EAFIT. <http://hdl.handle.net/10784/5268>
- Clifton, R., Simmons, J., Ahmad, S., Allen, T., Anholt, S., Thompson, A. B., Barwise, P., Blackett, T., Bowker, D., Brymer, C., Doane, D., Faulkner, K., Feldwick, P., Hilton, S., Lindemann, J., Poulter, A. y Smith, S. (2003). *Brands and Branding*. The Economist.
- Codere Colombia. (2019). *Anuario del juego en Colombia 2019*. Portafolio.
- Correa Jaramillo, J. G. (2007). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. *Semestre Económico*, 10(20), 87-102.
- Corte Constitucional. Sentencia C-540/01, M.P. Jaime Córdoba Triviño; 22 de mayo de 2001.
- Davis, M. (2010). *Fundamentos del branding* (Trad. L. Borrero Gutiérrez). Parramon.
- Davis, S. M. (2002). *La marca: máximo valor de su empresa* (Trad. M. Bojalil Rébora). Pearson Educación.
- Empresas Públicas de Medellín. (2009). *Energía prepago: Una idea hecha con el corazón*. <https://www.epm.com.co/site/Portals/0/Sostenibilidad%20EPM/prog%20energia%20prepago.pdf>
- Empresas Públicas de Medellín. (s.f.). *Esquema de atención con Energía prepago EPM*. <https://www.epm.com.co/site/Portals/0/documentos/energia-prepago-para-web-2017.pdf>
- Feldwick, P. (2003). Brand communications. En *Brands and Branding* (pp. 127-142). The Economist.
- Ferruz González, S. A. (2018). *Reputación corporativa. Estudio del concepto y las metodologías para su medición: propuesta de un concepto y metodología de consenso* [Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid]. Docta Complutense. <https://hdl.handle.net/20.500.14352/15929>
- Freeman, R. E. y McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>

- Gainsbury, S. M., King, D., Delfabbro, P., Hing, N., Russell, A., Blaszczynski, A. y Derevensky, J. (2015). *The use of social media in gambling*. Gambling Research Australia. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.17903.23209>
- Gainsbury, S. M., King, D. L., Hing, N. y Delfabbro, P. (2015). Social media marketing and gambling: An interview study of gambling operators in Australia. *International Gambling Studies*, 15(3), 377-393. <https://doi.org/10.1080/14459795.2015.1058409>
- Gil Corredor, O. L. (2019). *El IVA en los juegos de suerte y azar en Colombia* [Tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia]. Repositorio Institucional Biblioteca Digital Externadista. <https://doi.org/10.57998/bdigital.handle.001.1877>
- Gómez-Bayona, L., Orozco-Toro, J. A., Restrepo Londoño, E. Z. y Vélez Bernal, O. (2022). Análisis y desarrollo de la reputación corporativa en las organizaciones modernas. Un acercamiento al estado del arte. *Ingeniería Industrial*, (42), 183-200. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2022.n42.5864>
- Gómez Zapata, Y., Arango Mesa, M. A., Gómez Serna, R. M., Gutiérrez Garzón, A., Sierra Urrego, A., Baena Martínez, J., García Roldán, D. V., Muñoz Ortiz, O. I., Pulgarín Agudelo, M. I., Sierra Arboleda, D., Tamayo Villegas, S. M., Cataño Gómez, L. M., Montoya Rendón, E., Vélez Bedoya, J. A., Zapata Vásquez, L. C., Villegas Díaz, A. M. y Maestre Tobón, S. A. (2020). *Las rentas departamentales en Antioquia: una experiencia de control a la ilegalidad. El chance: experiencias, tendencias y desafíos para un caso digno de replicar*. Tecnológico de Antioquia.
- Hernández Díaz, L. R. (2023). Evaluación de los efectos de la confianza del consumidor sobre el boca-oído electrónico (e-WoM) en tiendas de comercio electrónico en Colombia. *Innovar*, 33(87), 123-137. <https://doi.org/10.15446/innovar.v33n87.105513>
- Jara Holliday, O. (2015). “La sistematización de experiencias produce un conocimiento crítico, dialógico, transformador”. Entrevista a Oscar Jara Holliday. *Docencia*, (55), 33-39.

- Jurado Paz, I. M. (2021). Posicionamiento de marca: una estrategia para fortalecer el marketing en una entidad sin ánimo de lucro. *Face. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 21(2), 68-83. <https://doi.org/10.24054/face.v21i2.1105>
- Klein, N. (2001). *No logo: El poder de las marcas* (Trad. A. Jockl). Paidós.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management, Millenium Edition* (10ª ed.). Pearson Custom Publishing.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing* (13ª ed., Trad. A. Mues Zepeda). Pearson Educación.
- The LEGO Foundation. (s.f.). *Why Play?* <https://learningthroughplay.com/why-play>
- The LEGO Group. (s.f.). *The LEGO Group History*. <https://www.lego.com/en-us/aboutus/lego-group/the-lego-group-history>
- Ley 643 de 2001. Por la cual se fija el régimen propio del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar. 16 de enero de 2001. D.O. No. 44294.
- Londoño-Cardozo, J. y Tello-Castrillón, C. (2022). La ética del marketing en Colombia desde la mirada de algunos expertos de la academia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 12(2), 197-212. <https://doi.org/10.19053/20278306.v12.n2.2022.15260>
- López Ramos, J. D. y Cañón Fernández, M. L. (2020). Pobreza multidimensional y bienestar subjetivo de los vendedores de juegos de azar de Roldanillo - Valle. *Nueva Generación*, (2), 40-60.
- Malagón Consultores Asociados. (2018). *Estudio de Percepción de los Juegos de Suerte y Azar*. <https://slideplayer.es/slide/15508982/>
- Martín García, M. (2005). *Arquitectura de marcas: Modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*. ESIC.
- Martinez Aguilar, M. F., Tristan Monrroy, B. V. y Flores Rueda, I. C. (2023). Posicionamiento de marcas, las competencias nacionales vs locales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 1087-1105. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i1.4465](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4465)

- Martínez Villarreal, J. D., Ochoa González, O., Rivera Hernández, P. P. y Alamilla Sosa, J. M. (2017). Cultura de la legalidad y participación ciudadana. En X. A. Arango Morales, O. Leyva Cordero, F. Marañón Lazcano y D. F. Lozano Treviño (Coords.), *Cultura de la legalidad ciudadana: Análisis sobre el caso de Monterrey* (pp. 13-26). Fontamara.
- McCracken, G. D. (2005). *Culture and Consumption II: Markets, Meaning, and Brand Management*. Indiana University Press.
- Mendoza Pérez, K. y Martínez Aranda, M. A. (2022). Una aproximación a los juegos de azar en adolescentes y jóvenes que migran solos. *Migraciones*, (56). <https://doi.org/10.14422/mig.2022.017>
- Montoya Cáceres, M. y Ocampo Sánchez, P. A. (2018). *Plan de Negocio Inversiones P&M Apuestas Online* [Tesis de especialización, Universidad Piloto de Colombia]. Repositorio Institucional Universidad Piloto de Colombia. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/4678>
- Muñoz Londoño, Y. A. (2016). La ludopatía: revisión y análisis hacia un modelo integral. *Drugs and Addictive Behavior*, 1(2), 201-219. <https://doi.org/10.21501/24631779.2058>
- Pérez Camarero, S., Alcalá Revilla, B., Pérez Cañellas, G. y Yahón, A. (2018). *Juventud y juegos de azar. Una visión general del juego en los jóvenes*. Instituto de la Juventud.
- Real Academia Española. (s.f.). Red social. En *Diccionario panhispánico del español jurídico*. <https://dpej.rae.es/lema/red-social>
- Reith, G. y Dobbie, F. (2011). Beginning gambling: The role of social networks and environment. *Addiction Research & Theory*, 19(6), 483-493. <https://doi.org/10.3109/16066359.2011.558955>
- RepTrack. (2020). *Rankings 2020 Global RepTrak® 100*. <https://www.reptrak.com/rankings/2020>
- Rincón Serna, L. M., Jaramillo Agudelo, J. G. y Murillo Zuluaga, E. J. (2017). Plan estratégico del proceso de relaciones públicas de la administradora del juego Lotería Risaralda [Tesis de especialización, Universidad Libre]. Repositorio Institucional Unilibre. <https://hdl.handle.net/10901/16410>

- Santana-Rojas, F. M., Ortiz-Sánchez, V. P. y Santamaría-Díaz, E. C. (2022). Ética en los negocios y responsabilidad social empresarial: un análisis de gestión administrativa del sector comercial. *Digital Publisher CEIT*, 7(6-2), 275-289. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.6-2.1606>
- Sanz, S., Ruiz, C. y Pérez, I. (2009). Concepto, dimensiones y antecedentes de la confianza en los entornos virtuales. *Teoría y Praxis*, (6), 31-58. <http://dx.doi.org/10.22403/UQROOMX/TYP06/02>
- Sarabia Arce, S. V. (2001). La enseñanza de la ética y la conducta humana. *Revista Médica Herediana*, 12(1), 23-31. <https://doi.org/10.20453/rmh.v12i1.662>
- Strategic Play Global. (s.f.). *What is LEGO® SERIOUS PLAY® Methodology?* Strategic Play. <https://www.strategicplay.com/what-is-lego-serious-play>
- Torrado Moreno, L. M. (2016). *Los retos socioeconómicos de Coljuegos para incrementar las rentas del sector de juegos de suerte y azar en Colombia* [Tesis de grado, Universidad de Los Andes]. Repositorio Institucional Séneca. <http://hdl.handle.net/1992/18164>
- Travis, D. (2000). *Emotional Branding: How Successful Brands Gain the Irrational Edge*. Prima Venture.
- TuDashboard. (18 de octubre de 2021). *Matriz de Ansoff: Qué es, ventajas, cómo utilizarla*. <https://tudashboard.com/matriz-de-ansoff/>
- Usma Zuleta, L. J. y Zapata Álvarez, L. F. (2017). La cultura de la legalidad como un ejercicio de buenas prácticas en el Departamento de Antioquia. *En-Contexto*, 5(7), 255-275. <https://doi.org/10.53995/23463279.455>
- Uvalle Berrones, R. (2016). Fundamentos de la transparencia en la sociedad contemporánea. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 61(226), 199-220. [https://doi.org/10.1016/S0185-1918\(16\)30008-3](https://doi.org/10.1016/S0185-1918(16)30008-3)

- Valdivieso Tasamá, J. F. (2017). *Análisis del posicionamiento de la imagen corporativa de la empresa de apuestas "JER S.A" en el mercado del departamento de Boyacá, Colombia* [Tesis de especialización, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/18020>
- Vega López, A. M. (2015). *Problemas alrededor del recaudo de los derechos de explotación en el monopolio rentístico de los juegos de suerte y azar en Colombia* [Tesis de maestría, Universidad de Los Andes]. Repositorio Institucional Séneca. <http://hdl.handle.net/1992/13397>
- Velásquez Duque, C. D. (2016). *Caracterización del mercado informal de juegos con máquinas de azar en el barrio Samaria de la ciudad de Pereira* [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional Universidad EAFIT. <http://hdl.handle.net/10784/9370>
- Villamil Pineda, M. A. (2011). Emociones y ética. Aportes al desarrollo de una ética integral. *Franciscanum*, 53(156), 171-210. <https://doi.org/10.21500/01201468.917>
- Villoria Mendieta, M. (2018). El reto de la transparencia. *Anuario de Transparencia Local*, (1), 15-41.
- Wheeler, A. (2017). *Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team* (5ª ed.). Wiley.
- Yarce, J. (2014). *Cultura de la Legalidad y la Integridad para Colombia*. Procuraduría General de la Nación.
- Zapata, J. G., Rico, D., Wiesner, D., Goyeneche, L., Trespalacios, D. y Urrutia, D. (2018). *Caracterización y estimación del mercado ilegal de juegos de suerte y azar en Colombia* (Informe final). Fedesarrollo. <http://hdl.handle.net/11445/3754>

# Glosario

**Área Metropolitana del Valle de Aburrá:** “es una entidad administrativa de derecho público que asocia a los 10 municipios que conforman el Valle de Aburrá: Medellín es la ciudad núcleo, alrededor de la cual están conurbados los municipios de Barbosa, Girardota, Copacabana, Bello, Itagüí, Sabaneta, Envigado, La Estrella y Caldas; vinculados entre sí por dinámicas e interrelaciones territoriales, ambientales, económicas, sociales, demográficas, culturales y tecnológicas que para la programación y coordinación de su desarrollo sustentable, desarrollo humano, ordenamiento territorial y racional prestación de servicios públicos requieren un ente coordinador” (Área Metropolitana del Valle de Aburrá, s.f., párr. 1).

**JSA:** “Juegos de Suerte y Azar, de acuerdo con la Ley 643 de 2011. Son de suerte y azar aquellos juegos en los cuales, según reglas predeterminadas por la ley y el reglamento, una persona que actúa en calidad de jugador realiza una apuesta, o paga por el derecho a participar, a otra persona que actúa en calidad de operador, quien le ofrece un premio a cambio, en dinero o especie, el cual ganará si acierta, dados los resultados del juego, no siendo este previsible con certeza, por estar determinado por la suerte, el azar o la casualidad” (Coljuegos, 2014, como se citó en Gómez Zapata *et al.*, 2020, p. 151).

**Monopolio rentístico:** “El monopolio rentístico es un instrumento que protege la explotación de determinadas actividades económicas para que el Estado se procure cierto nivel de ingresos con el fin de atender sus obligaciones. Para el Estado la finalidad del monopolio no es excluir la actividad económica del mercado sino reservarse una fuente de recursos económicos que le reporte su explotación” (Sentencia C-540/01).

**Operador de juegos de suerte y azar:** “persona jurídica que por medio de una licitación pública o por un contrato de concesión, se le otorga el permiso para operar un juego de suerte y azar, una vez que cumpla con las obligaciones previamente fijadas por la ley y el reglamento de juego” (Coljuegos, 2014, como se citó en Gómez Zapata *et al.*, 2020, p. 152).

**Red social:** “servicio de la sociedad de la información que ofrece a los usuarios una plataforma de comunicación a través de internet para que estos generen un perfil con sus datos personales, facilitando la creación de comunidades con base en criterios comunes y permitiendo la comunicación de sus usuarios, de modo que pueden interactuar mediante mensajes, compartir información, imágenes o vídeos, permitiendo que estas publicaciones sean accesibles de forma inmediata por todos los usuarios de su grupo” (Real Academia Española, s.f.).

**Stakeholder:** término inglés utilizado por primera vez por Edward Freeman en su obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach* para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. Estos grupos o individuos son los públicos interesados o el entorno interesado (*stakeholders*), que, según Freeman (1984), deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios (como se citó en Freeman y McVea, 2001).

# Apéndice A. Revisión y estudio de antecedentes

Tipo de producto	Título	Autor	Fecha	Objetivo	Metodología	Principales hallazgos/conclusiones
Libro	El control integral a las rentas ilícitas	Yuliana Gómez Zapata, Leidy Jhojana Usma Zuleta, Luisa Fernanda Zapata Álvarez	2017	Fortalecer la inversión social del departamento de Antioquia a través de la Estrategia integral del control de rentas ilícitas y la sistematización de buenas prácticas tributarias	Sistematización de buenas prácticas	Se establece el fortalecimiento de la cultura de la legalidad como un elemento clave para el control de las rentas ilícitas. Se hacen recomendaciones importantes para continuar con la gestión y el posicionamiento de la cultura de la legalidad en el departamento de Antioquia.
Artículo de investigación	La cultura de la legalidad como un ejercicio de buenas prácticas en el Departamento de Antioquia	Leidy Jhojana Usma Zuleta, Luisa Fernanda Zapata Álvarez	2017	Realizar una aproximación conceptual a la cultura de la legalidad y una caracterización de lo que es un ejercicio de identificación de buenas prácticas	Sistematización de experiencias	Se establecen las dimensiones de la cultura de la legalidad: pluralidad, interés público y transparencia, y las categorías de un buen ejercicio de identificación de buenas prácticas: diferenciación, innovación, incidencia pública y social, replicabilidad y sostenibilidad.
Cartilla	Antioquia gana por las buenas	Gobernación de Antioquia, Tecnológico de Antioquia - I.U.	2017	Material académico pedagógico desarrollado para la puesta en marcha de la Estrategia integral de control de las rentas ilícitas en el departamento de Antioquia	Cartilla pedagógica de presentación de buenas prácticas	Presentación de las buenas prácticas en cuanto a las rentas departamentales con el fin de sensibilizar y capacitar a los diferentes públicos de interés.
Capítulo de libro	La cultura de la legalidad en las rentas del Departamento de Antioquia como un ejercicio de buenas prácticas desde las acciones comunitarias	Leidy Jhojana Usma Zuleta, Luisa Fernanda Zapata Álvarez	2018	El abordaje de buenas prácticas sociales, económicas y culturales en torno a las rentas del departamento de Antioquia	Sistematización de experiencias	Se definen las relaciones entre cultura de la legalidad y la comunidad y su rol legitimador frente a los procesos identificados.

Tipo de producto	Título	Autor	Fecha	Objetivo	Metodología	Principales hallazgos/ conclusiones
Libro	Las buenas prácticas de legalidad: instituciones responsables	Yuliana Gómez Zapata, Leidy Jhojana Usma Zuleta, Luisa Fernanda Zapata Álvarez, Ruth Julieth Echavarría Pérez, Leonardo Ceballos Urrego	2019	Conocer las buenas prácticas sobre cultura de la legalidad que fortalecen las cinco rentas departamentales en las subregiones de Antioquia, en el marco de la Estrategia integral, la cual abarca las experiencias que previamente se realizaron	Diseño de investigación cualitativa, en el cual se retomaron datos cuantitativos para posibilitar una mayor comprensión de las acciones llevadas a cabo por la Estrategia	Una mirada de las rentas departamentales que va más allá del orden económico y que busca fortalecer la inversión social en la región a partir de este tipo de ejercicios académicos.
Libro	Las rentas departamentales en Antioquia: Dimensiones de la ilegalidad, impacto y recomendaciones	Yuliana Gómez Zapata, Leidy Jhojana Usma Zuleta, Luisa Fernanda Zapata Álvarez, Ruth Julieth Echavarría Pérez, Leonardo Ceballos Urrego	2019	Diseñar una propuesta de fortalecimiento de la Estrategia integral para el control de las rentas ilícitas, para la cual se tendrán como objetivos específicos: describir las acciones realizadas en los cuatro años de la Estrategia integral, identificar fortalezas y dificultades de cada uno de los componentes de la Estrategia y construir estrategias y recomendaciones para el fortalecimiento de la Estrategia integral para el control de las rentas ilícitas	Sistematización de experiencias	El abordaje de un sistema integral para el fortalecimiento de las rentas departamentales, con cuya ejecución se pretende impactar la realidad del departamento de Antioquia en materia de rentas.
Informe técnico	Estudio de Mercado de las Apuestas Permanentes o Chance que se Explotan en Medellín y su Área Metropolitana	Rose Mary Gómez Serna, Ana Gutiérrez Garzón, Duvert Sierra Arboleda, Alejandro Sierra Urrego, Sara María Tamayo Villegas, María Alexandra Arango Mesa y otros	2019	Realizar un estudio de mercado de chance que se explota en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, en el cual se determinen claramente los valores de los mercados asociados a la ilegalidad y legalidad que trata la Ley 643 de 2001	Tipo de investigación mixta. Método de investigación hipotético-deductivo. Muestreo probabilístico aleatorio en los 10 municipios del Área Metropolitana (para el análisis y triangulación de información cualitativa).	Se identificaron lineamientos estratégicos para combatir la ilegalidad y para desarrollar el mercado juvenil en el chance.

# Apéndice B. Estado del arte

Tipo de producto	Título	Autor	Fecha	Objetivo	Metodología	Principales hallazgos/conclusiones	Link
Libro	No logo: El poder de las marcas	Naomi Klein	2001	Un análisis a profundidad del fenómeno de las marcas y los movimientos de resistencia frente a esta invasión	Metodología descriptiva	Los inversores éticos, los piratas culturales, los defensores de los espacios públicos, los gremialistas, los hacktivistas de los derechos humanos, los militantes universitarios y los vigías anticorporativos de Internet constituyen los primeros capítulos de la lucha para que exista una alternativa ciudadana al imperio internacional de las marcas.	<a href="https://bit.ly/3It7B83">https://bit.ly/3It7B83</a>
Libro	Man, Play and Games	Roger Caillois	2001	La mayor parte del estudio describe, con fascinante detalle, los juegos, juegos de azar y prácticas de apuestas, las características de sociedades primitivas, así como las culturas históricas de Occidente y Oriente.	Metodología descriptiva	Incluso en una civilización industrial, fundada en el valor del trabajo, el gusto por los juegos de azar sigue siendo extremadamente poderoso, descrito como "la fascinación de adquirir mucho dinero en una vez y sin esfuerzo".	<a href="https://bit.ly/2L30vdW">https://bit.ly/2L30vdW</a>
Artículo de investigación	The Deployment of Personal Luck: Sympathetic Magic and Illusory Control in Games of Pure Chance	Michael Wohl, Michael E.ENZLE	01/10/2002	En tres estudios, los autores amplían el modelo de ilusión de control de Langer (1975) para incluir las percepciones de la suerte personal como una fuente potencial de influencia hábil mal percibida sobre eventos no controlables.	Metodología experimental	En un estudio inicial, se predijo y se descubrió que tener opciones en un juego de azar aumentaba la suerte personal, percibida como la posibilidad de ganar. En estudios adicionales, se probaron hipótesis basadas en la proposición de que la suerte percibida como una cualidad personal sigue las leyes de la magia simpática. Los resultados mostraron que los participantes actuaron como si la suerte pudiera transmitirse de ellos mismos a una rueda de la fortuna y, por lo tanto, afectar positivamente su percepción de posibilidades de ganar.	<a href="https://bit.ly/2I2HIOC">https://bit.ly/2I2HIOC</a>

Tipo de producto	Título	Autor	Fecha	Objetivo	Metodología	Principales hallazgos/conclusiones	Link
Artículo de investigación	Roger Caillouis, Games of Chance and the Superstar	L. F. M. Groot	01/01/2003	Comparar los mecanismos subyacentes al fenómeno de la superestrella con un tipo especial de juego, a partir del análisis del libro <i>Man, Play and Games</i>	Clasificación y caracterización de juegos	En el juego y los juegos se encuentran casi todos los elementos que juegan un papel en las teorías de la distribución justa del ingreso: igualdad de oportunidades, azar, talento, competencia y habilidad, recompensa, derecho, ganadores y perdedores, etc. Estas no son similitudes al azar y, para los juegos, dependen en gran medida de las culturas en las que se practican.	<a href="https://bit.ly/2JG4IZT">https://bit.ly/2JG4IZT</a>
Artículo	Importancia y concepto del posicionamiento: una breve revisión teórica	Milton Coca Carasila	2007	Reflexión respecto de los elementos conceptuales teóricos centrales del posicionamiento	Metodología descriptiva	En la práctica, la evolución (cambios en general) de las imágenes y posiciones del producto con el tiempo es natural y, hasta cierto punto, inevitable. Por consiguiente, se hace imperativo referirnos al “reposicionamiento” del producto, comprendiendo que es la decisión deliberada de modificar significativamente la manera en que el mercado ve un producto. Esto podría implicar su nivel de desempeño, los sentimientos que evoca, las situaciones en que debe usarse o incluso quién lo usa.	<a href="https://bit.ly/2JlpAKh">https://bit.ly/2JlpAKh</a>

Tipo de producto	Título	Autor	Fecha	Objetivo	Metodología	Principales hallazgos/conclusiones	Link
Artículo de investigación	Ambiguity Aversion and the Preference for Established Brands	A. V. Muthukrishnan, Luc Wathieu, Alison Jing Xu	01/12/2009	En cinco experimentos, se examinó el papel de la aversión a la ambigüedad en la preferencia por marcas dominadas y establecidas.	Metodología experimental	La presente investigación amplía el dominio de la investigación sobre la ambigüedad, al mostrar que la aversión a la ambigüedad provoca una preferencia por productos que llevan marcas más establecidas, incluso cuando presentan atributos dominados. También se encontró que las descripciones de atributos ambiguos estimulan a los consumidores para que prefieran marcas más establecidas.	<a href="https://bit.ly/2L5cGpx">https://bit.ly/2L5cGpx</a>
Artículo de investigación	Consumer's Trust in the Brand: Can it be built through Brand Reputation, Brand Competence and Brand Predictability	Hasan Afzal, Muhammad Aslam Khan, Kashif ur Rehman, Imran Ali, Sobia Wajahat	15/12/2009	Esta investigación tiene por objeto evaluar la relación de la reputación de la marca, la competencia de la marca y la previsibilidad de la marca con el contexto de la confianza del consumidor en la marca.	Metodología cuantitativa	El análisis del estudio demuestra que la reputación de la marca, la previsibilidad y su competencia tienen un impacto positivo en la confianza que es desarrollada cuando el consumidor utiliza esa marca y recopila datos sobre ella. Cuando la reputación de la marca es buena, cumple con la previsibilidad del cliente y tiene competencia para satisfacer las necesidades del cliente, se desarrolla la confianza del cliente en la marca.	<a href="https://bit.ly/2L3KHrp">https://bit.ly/2L3KHrp</a>
Artículo	Keeping the illusion of control under control: Ceilings, floors and imperfect calibration	Francesca Gino, Zachariah Sharek, Don A. Moore	09/11/2010	A partir de tres estudios, mostrar si la sobreestimación del control persiste en situaciones en las que las personas tienen el control	Metodología experimental	La cuestión de si las personas sobreestiman su control sobre eventos probabilísticos tiene implicaciones obvias para una serie de dominios importantes. Por otro lado, la literatura sobre ilusiones positivas afirma que un sentido exagerado del control favorece la salud mental y la persistencia a lo largo de las muchas frustraciones de la vida.	<a href="https://bit.ly/39C6D79">https://bit.ly/39C6D79</a>

Tipo de producto	Título	Autor	Fecha	Objetivo	Metodología	Principales hallazgos/conclusiones	Link
Assessing Corporate Social Responsibility	Artículo de investigación	Hai Li, James J. Zhang, Luke Lunhua Mao, Sophia D. Min	17/09/2011	El propósito de este estudio fue identificar y examinar la percepción de los consumidores de la responsabilidad social corporativa (RSC) en la industria de loterías deportivas de China y el efecto de las iniciativas de RSE percibidas en el comportamiento de consumo de loterías deportivas.	Método cualitativo a partir de la aplicación de un cuestionario a residentes chinos (N = 4.980) que habían comprado uno o más boletos de lotería deportiva en los últimos 12 meses antes de participar en este estudio de entrevistas	El presente estudio representa un esfuerzo inicial para construir una medida válida y confiable para evaluar el nivel de responsabilidad social en la administración de loterías deportivas, con el objetivo de comprender y, eventualmente, mejorar las prácticas actuales.	<a href="https://bit.ly/39FgRnc">https://bit.ly/39FgRnc</a>
Beginning gambling: The role of social networks and environment	Artículo de investigación	Gerda Reith, Fiona Dobbie	11/04/2011	El objetivo general de la investigación fue colocar el problema del juego en su contexto social, examinándolo como una fase particular dentro de la "carrera de juego", que están incrustados en entornos sociales y geográficos que cambian con el tiempo. En este contexto, el estudio se centró en las etapas clave del cambio, como: comenzar a jugar, moverse hacia y lejos del comportamiento problemático, entrar en tratamiento y la natural recuperación. Este análisis inicial se centra en la primera etapa de este proceso: comenzar a jugar.	Este artículo informa los resultados de la primera fase de un estudio cualitativo longitudinal basado en una cohorte de 50 jugadores.	El estudio revela la importancia de las redes sociales, como la familia, amigos y colegas, así como el entorno geográfico-cultural, la clase social, la edad y el género en el inicio de la conducta de juego. También sugiere que quienes comienzan a jugar a una edad temprana dentro de las redes familiares tienen más probabilidades de desarrollar problemas que quienes comienzan más tarde, entre amigos y colegas.	<a href="https://bit.ly/33B7032">https://bit.ly/33B7032</a>

Tipo de producto	Autor	Fecha	Objetivo	Metodología	Principales hallazgos/conclusiones	Link
<p>“This is not gambling but gaming”; Methods of lottery gaming company in a Malaysian daily</p> <p>Artículo de investigación</p>	<p>David Yoong, Tan Hooi Koon, Choung Min Ng</p>	<p>01/03/2013</p>	<p>A pesar de los estigmas, una empresa de lotería de Malasia ha logrado marcarse a sí misma, especialmente sus actividades de juego, de una manera positiva. Utilizando el marco de análisis de Fairclough, los métodos utilizados para presentar a esta empresa de lotería y sus actividades de manera positiva se deconstruyen al examinar su contenido en un periódico influyente.</p>	<p>Marco de análisis de Fairclough</p>	<p>Según el análisis, estos artículos de noticias corren el riesgo de perpetuar una noción falsa de dinero fácil. Pueden indicar un choque de intereses en términos de la integridad y la ética que deben poseer los reportajes periodísticos de noticias.</p>	<p><a href="https://bit.ly/39CoaMo">https://bit.ly/39CoaMo</a></p>
<p>Fundamentos psicosociales de la reputación “online”; Propuesta de un modelo y un caso de análisis</p> <p>Artículo de investigación</p>	<p>Ubaldo Cuesta Cambra</p>	<p>10/06/2013</p>	<p>La aparición de (1) internet, (2) las redes sociales, (3) los dispositivos móviles de acceso a las redes y de (4) numerosas aplicaciones de software y de (5) plataformas específicamente diseñadas para promover la interacción social ha provocado la aparición de un fenómeno nuevo de gran relevancia: la reputación online. En esta investigación, se propone un modelo psicosocial explicativo de este fenómeno, partiendo del paradigma de la psicología evolutiva.</p>	<p>Método del caso Único mediante monitorización online</p>	<p>Como ha demostrado esta investigación, a pesar de que el discurso social sea muy complejo e implique miles de conversaciones (visitas) que a su vez se dispersan en miles de hilos, es posible rigORIZAR el fenómeno y construir índices objetivos y cuantificables no sólo del tipo de discurso semionarrativo, sino de establecer índices de las valencias emocionales de ellos.</p>	<p><a href="https://bit.ly/2l4ZlId">https://bit.ly/2l4ZlId</a></p>

Tipo de producto	Título	Autor	Fecha	Objetivo	Metodología	Principales hallazgos/conclusiones	Link
Cartilla	Cultura de la legalidad y la integridad para Colombia	Procuraduría General de la Nación	2014	Lograr que los servidores públicos, con base en la Legalidad y la Integridad, presten un servicio público orientado al bien común, y de esa manera fortalecer la confianza de la ciudadanía en las entidades del Estado	Cartilla pedagógica	Se presenta la Cultura de la Legalidad y la Integridad para Colombia (CLIC) como un patrón de comportamiento deseable. La Procuraduría General de la Nación, a través de este proyecto, busca sensibilizar a los servidores públicos y a la ciudadanía en la aceptación, reconocimiento y observancia de la ley (Legalidad) de modo que actúen congruentemente, “en conformidad con los valores, las normas y las reglas” (Integridad), expresada en comportamientos de honestidad, responsabilidad y transparencia.	<a href="https://bit.ly/3oIHWVW">https://bit.ly/3oIHWVW</a>
Libro	Cultura de la legalidad en Iberoamérica: desafíos y experiencias	Isabel Wences, Rosa Conde, Adrián Bonilla (Eds.)	2014	El libro analiza diversas dimensiones y escenarios de la cultura de la legalidad desde la mirada de varias disciplinas de las ciencias sociales y jurídicas; hemos querido que fuese así porque la cultura de la legalidad engloba una multiplicidad de dimensiones — éticas, políticas, sociales, jurídicas y administrativas— y asume diferentes aristas de estudio que, vinculadas entre sí, permiten una mejor comprensión de las diferentes dinámicas que forman parte de los sistemas políticos democráticos.	Libro resultado de un seminario internacional titulado “Cultura de la Legalidad en Iberoamérica”, que se llevó a cabo en el Centro de Estudios Políticos y Constitucionales (CEPC), en la ciudad de Madrid en el otoño de 2013, fruto de la colaboración entre el CEPC y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)	El libro se divide en dos partes; la primera se ocupa de los dilemas teóricos y de los desafíos que en su construcción afronta la cultura de la legalidad, y la segunda pone sobre la mesa distintos escenarios y experiencias que sobre alguna —o varias— de las dimensiones que acompañan a los ejes de la cultura de la legalidad han tenido lugar en países iberoamericanos.	<a href="https://bit.ly/3qq9lgo">https://bit.ly/3qq9lgo</a>

Tipo de producto	Título	Autor	Fecha	Objetivo	Metodología	Principales hallazgos/conclusiones	Link
Artículo de investigación	Segmenting the betting market in England	Chris Hand, Jaywant Singh	15/01/2014	Este estudio investigó los patrones de compra cruzada utilizando una muestra de 7.200 adultos encuestados de un conjunto de datos de una encuesta del Gobierno obtenido a través del archivo de datos del Reino Unido.	Metodología cuantitativa	Los resultados tienen implicaciones para los gerentes de las empresas de apuestas y para el diseño de estudios futuros sobre el comportamiento de los juegos de azar que potencialmente podrían informar las políticas públicas.	<a href="https://bit.ly/2Vse5cl">https://bit.ly/2Vse5cl</a>
Artículo de investigación	Brand Strategies in Social Media	Georgios Tsimonis, Sergios Dimitriadis	29/04/2014	Examinar por qué las empresas crean páginas de marca en las redes sociales, cómo las usan, qué políticas y estrategias siguen y qué resultados esperan y, desde el punto de vista de las empresas, cómo se benefician los usuarios de dichas páginas	Para este estudio se utilizó un enfoque de estudio cualitativo. Los datos se obtuvieron de entrevistas personales con 14 gerentes de marketing de responsables de las redes sociales.	Las principales acciones de la firma son realizar concursos de premios, anunciar nuevos productos/servicios, interactuar con los fanáticos, brindar consejos e información útil y manejar los problemas de atención al cliente.	<a href="https://bit.ly/3ogBABV">https://bit.ly/3ogBABV</a>
Tesis doctoral	Reputación corporativa y visibilidad estratégica. Modelo de gestión de la reputación online y su aplicación en las empresas de Barcelona	David López López	2015	Estructurar una propuesta de modelo de gestión de la reputación online	La investigación se basa en el análisis de varianza (ANOVA/ ONEWAY).	La reputación es un constructo multidimensional que depende de distintas variables independientes relacionadas entre sí, y es el activo más importante en las empresas que quieren competir en internet; es incluso más importante, en determinados casos, que sus valores tangibles.	<a href="https://bit.ly/37w5MCo">https://bit.ly/37w5MCo</a>

Tipo de producto	Título	Autor	Fecha	Objetivo	Metodología	Principales hallazgos/ conclusiones	Link
Reporte técnico	The use of social media in gambling	Sally M. Gainsbury, Daniel King, Paul Delfabbro, Nerilee Hing, Alex Russell, Alex Blaszczyński, Jeffrey Derevensky	2015	El propósito de este proyecto es identificar y describir la disponibilidad y promoción de oportunidades de juegos de azar y casinos a través de las redes sociales y el potencial de las redes sociales para promover el juego responsable.	Se realizó un estudio de varias etapas, que incluyó: revisión de literatura académica, una auditoría a 101 páginas de operadores de JSA con licencia en Australia, recopilación y análisis de anuncios y promociones en redes sociales, 12 entrevistas a operadores de JSA australianos, 12 entrevistas a organizaciones con experiencia en JSA, 12 entrevistas a jugadores australianos y una encuesta en línea a 1.554 adultos y 561 adolescentes.	Este informe proporciona una descripción general de cómo se están desarrollando los juegos de apuestas y los juegos relacionados ofrecidos y promocionados a través de las redes sociales. Este trabajo representa el primer estudio integral para investigar esta área emergente, en términos de sus impactos en el campo del juego.	<a href="https://bit.ly/2KRzjyz">https://bit.ly/2KRzjyz</a>

Tipo de producto	Título	Autor	Fecha	Objetivo	Metodología	Principales hallazgos/conclusiones	Link
Artículo de investigación	Brand Positioning-As a Growth and Sales Catalyst	Trilok Kumar Jain	01/01/2015	Presentar comportamientos de consumidores en épocas del año y a través de diferentes redes sociales	Metodología descriptiva a partir de otros estudios	Durante tres meses al año, los anuncios digitales no solo llegan a espectadores informales, sino a clientes con una legítima intención de compra. Los resultados confirman que los clientes interesados son más sensibles a la publicidad, favoreciendo la compra casi tres veces más durante la temporada navideña, por ejemplo.	<a href="https://bit.ly/2VrBHye">https://bit.ly/2VrBHye</a>
Artículo de investigación	Social media marketing and gambling: An interview study of gambling operators in Australia	Sally M. Gainsbury, Daniel L. King, Nerilee Hingy Paul Delfabbro	11/07/2015	Se entrevistó a 19 personas que trabajan en la industria australiana del juego. El objetivo era explorar cómo los operadores de juegos de azar están utilizando las redes sociales para interactuar con los usuarios y promover productos, sus consideraciones que sustentan estas acciones y hasta qué punto se incluyen las prácticas de juego responsable.	Metodología cualitativa	Este estudio exploratorio indica que los operadores de juegos de azar sí consideran los códigos de conducta publicitaria, sin promover el juego excesivo, engañar a los clientes o dirigirse a poblaciones vulnerables. Sin embargo, la falta de mensajes de juego responsable y advertencias de problemas de juego en las comunicaciones en las redes sociales sugieren que puede estar justificado el monitoreo continuo de los impactos de estas comunicaciones.	<a href="https://bit.ly/37tGC7o">https://bit.ly/37tGC7o</a>
Artículo de investigación	Impact of Digital Media on Brand Loyalty and Brand Positioning	Rizwan Raheem Ahmed, Rakesh Kumar, Mirza Zeeshan Baig, Muhammad Komail Khan	27/12/2015	El objetivo de esta investigación fue conocer la importancia de los medios digitales y las empresas para incrementar sus ingresos y comercializar sus productos de mejor manera.	Esta investigación es de naturaleza cualitativa. El método para obtener datos es la encuesta e incluye entrevista. La investigación es de naturaleza exploratoria y el diseño de investigación es longitudinal.	En el mundo actual, los medios digitales son importantes porque son rentables, desarrollan más conciencia y, además, las empresas responden rápidamente a las consultas planteadas por los consumidores. A través de medios digitales, las empresas mejoran constantemente y tratan de crear una buena imagen sobre el producto. Teniendo esto en cuenta, las empresas pueden aumentar su base de clientes y aprovechar la lealtad que existe entre sus clientes existentes.	<a href="https://bit.ly/2L32DCs">https://bit.ly/2L32DCs</a>

Tipo de producto	Título	Autor	Fecha	Objetivo	Metodología	Principales hallazgos/conclusiones	Link
Capítulo de libro	Cultura y sociedad	Eduardo Bericat	2016	Comprensión del concepto de cultura y su rol en el desarrollo de la sociedad	Metodología descriptiva	Se sugiere analizar la cultura en dos fases. En la primera, debemos analizar los contenidos de los fenómenos culturales, esto es, sus ideas, valores y emociones, sus ideologías y discursos, o el modo de vida y las virtudes que propugnan, poniendo provisionalmente en paréntesis sus relaciones con la estructura social o natural. En una segunda fase, analizado e interpretado simbólicamente el fenómeno cultural bajo estudio, deberemos ubicarlo en y conectarlo con el contexto humano y social en el que opere. Solo así captaremos y comprenderemos las experiencias y relaciones vitales que los seres humanos fraguan en el crisol de su cultura.	<a href="https://bit.ly/2JvxFZ">https://bit.ly/2JvxFZ</a>
Artículo	La ludopatía: revisión y análisis hacia un modelo integral	Yein Alexandra Muñoz Londoño	24/06/2016	En el artículo se describe la ludopatía partiendo de la premisa de la Organización Mundial de la Salud, donde se considera como una enfermedad; además, se generan interrogantes sobre las formas de abordar e intervenir esta adicción comportamental, realizando un acercamiento a los modelos cognitivo conductual, farmacológico y prevención de recaídas.	Metodología descriptiva	Queda mucho por hacer en torno a la intervención y aún más en la prevención de la ludopatía en instituciones educativas, universidades, en empresas o jubilados, donde se vislumbra la necesidad de sensibilizar frente a la problemática, pues, si bien el juego es legal y las representaciones acerca de él son inofensivas, no podemos bajar la guardia ante ciertas conductas de alarma que nos pueden estar indicando que hay una predisposición conductual al juego y una falla en el control de los impulsos.	<a href="https://bit.ly/3lwSYjV">https://bit.ly/3lwSYjV</a>

Tipo de producto	Título	Autor	Fecha	Objetivo	Metodología	Principales hallazgos/conclusiones	Link
Tesis doctoral	Análisis de la percepción de marca y su relación con el rendimiento percibido en servicios deportivos: comparación entre público y privado	Mario Alguacil Jiménez	2017	El objetivo general de la investigación es analizar las percepciones de la marca y las percepciones de rendimiento del servicio que poseen los usuarios que asisten a un servicio deportivo público y uno privado, para posteriormente, en base a ellas, comprobar las posibles diferencias y analizar la influencia que tiene la percepción de marca como predictor de variables que son fundamentales para el éxito empresarial.	Este estudio se ha llevado a cabo mediante una metodología de corte cuantitativo, utilizando para la recogida de información un cuestionario.	Se aporta información sobre las posibles interrelaciones entre las variables de marca y las variables relacionadas con el rendimiento del servicio que resultan fundamentales para el éxito y la sostenibilidad. Se da a conocer qué variables relacionadas con la marca tienen influencia y en qué medida lo hacen sobre aspectos como la calidad percibida, el valor percibido, la satisfacción, la lealtad o la recomendación del servicio deportivo.	<a href="https://bit.ly/37toDXP">https://bit.ly/37toDXP</a>
Artículo de investigación	Positioning of online gambling and gaming products from a consumer perspective: A blurring of perceived boundaries	Thorsten Teichert, Sally Melissa Gainsbury, Cordelia Mühlbach	01/06/2017	Esta investigación tiene como objetivo obtener una comprensión profunda sobre el mercado multifacético del juego y los juegos de azar en línea desde la perspectiva del consumidor.	Una encuesta a gran escala (n = 1000 encuestados) evalúa las similitudes percibidas entre 16 juegos y nueve productos de juegos de azar.	Junto con la clasificación de actividades basadas en los determinantes clave del azar, la consideración y la recompensa, los formuladores de políticas y los consumidores deberán ser conscientes del potencial de los productos de juego para actuar como una puerta de entrada o influir de otra manera en el juego. Deben implementarse medidas de prevención para contrarrestar las ilusiones inexactas de control en el juego.	<a href="https://bit.ly/3IHW4Iz">https://bit.ly/3IHW4Iz</a>

Tipo de producto	Título	Autor	Fecha	Objetivo	Metodología	Principales hallazgos/conclusiones	Link
Artículo de investigación	The mediating role of brand reputation: The analysis of discrepancy between theory and fact	Zulganef Zulganef	24/10/2017	El objetivo de esta investigación es investigar el papel de la reputación de marca como variable mediadora en la relación entre la calidad del servicio y la fidelidad.	La población de este estudio fue de 4.322 clientes que tenían una cuenta en OCBC Sucursal Cimahi de NISP. El tamaño de la muestra fue 200, determinado mediante el uso de la fórmula de Slovin. Los datos fueron recopilados mediante muestreo aleatorio y cuestionarios autoadministrados.	Existe una relación entre la calidad del servicio y la lealtad, y también la reputación media parcialmente la relación entre la calidad del servicio y la fidelidad. Esto significa que, de hecho, existe una relación entre la calidad del servicio y la lealtad del cliente en la sucursal de Cimahi del banco OCBC-NISP, que está parcialmente mediada por la reputación de la marca. Este estudio también muestra que la reputación requiere una gestión adecuada.	<a href="https://bit.ly/3g5a5sU">https://bit.ly/3g5a5sU</a>
Libro	Cultura de la legalidad. Análisis sobre el caso de Monterrey	Xóchitl A. Arango Morales, Felipe Marañón, Oswaldo Leyva-Cordero, David Lozano Treviño	01/12/2017	La investigación busca medir la percepción que los habitantes de la ciudad de Monterrey tienen en temas como: desarrollo sustentable, servicio en la administración pública, educación, democracia, corrupción y comunicación política.	Se presenta un estudio cuantitativo, haciendo uso de la encuesta como herramienta de recolección de datos.	La relación encontrada entre el consumo de ciertos programas de televisión y la confianza institucional, así como la desconfianza interpersonal, es un efecto de un sesgo mediático. Se hipotetiza que este sesgo consiste en presentar a las instituciones de manera favorable en general. La exposición repetida de la audiencia a estos contenidos y la consistencia de los encuadres influirían en la percepción que tienen los televidentes sobre las instituciones, de acuerdo con los postulados del cultivo de Gerbner.	<a href="https://bit.ly/33FX8A9">https://bit.ly/33FX8A9</a>

Tipo de producto	Título	Autor	Fecha	Objetivo	Metodología	Principales hallazgos/conclusiones	Link
Tesis doctoral	Reputación corporativa. Estudio del concepto y las metodologías para su medición: propuesta de un concepto y metodología de consenso	Sonia Aránzazu Ferruz González	2018	Plantear un nuevo concepto de reputación de consenso que clarifique la diversidad de puntos de vista académicos y profesionales actuales, así como un nuevo planteamiento metodológico de análisis y medición de la reputación corporativa ajustada a ese nuevo concepto.	Investigación teórica, que realiza una revisión de la literatura utilizando métodos teóricos como el método lógico-histórico, analítico-sintético e inductivo-deductivo	Se define la reputación corporativa como un recurso intangible propio de la empresa que se materializa en el comportamiento de la misma y que requiere de un cierto tiempo para su configuración, que es reconocido por sus públicos como generador de valor en tanto que se ajusta a los valores que éstos estiman como meritorios de la misma.	<a href="https://bit.ly/37sgQQQ">https://bit.ly/37sgQQQ</a>
Libro	Juventud y juegos de azar. Una visión general del juego en los jóvenes	Santiago Pérez Camarero, Bleric Alcalá Revilla, Guillermo Pérez Cañellas, Abraham Yahón	2018	Se pretende plantear una visión general de los juegos de azar en España y acerca de los factores que llevan a los jóvenes y adolescentes a recurrir a este tipo de juego. Por ello, el objetivo esencial de este estudio es informativo y preventivo.	Revisión de investigaciones, estudios previos realizados en la materia y la realización de dos grupos de entrevistas para explorar el sentir, pensar y vivir de exjugadores rehabilitados o en proceso de rehabilitación y de familiares que se han visto afectados por esta problemática del juego	La idea es hacer de la prevención de la adicción al juego o ludopatía un problema de todos y una responsabilidad compartida entre empresas, administración y usuarios, permitiendo, al mismo tiempo, que las apuestas y el juego, en sus diversas modalidades, puedan continuar siendo una alternativa más de ocio y entretenimiento para todos.	<a href="https://bit.ly/3fdWjTL">https://bit.ly/3fdWjTL</a>

Tipo de producto	Título	Autor	Fecha	Objetivo	Metodología	Principales hallazgos/conclusiones	Link
Artículo de investigación	Social media marketing, functional branding strategy and intentional branding	Mohammad Fahmi Alzyoud	20/07/2018	El presente estudio examinó empíricamente la relación entre las estrategias de marketing en redes sociales, la marca intencional y la marca funcional, con el fin de determinar dónde las estrategias de marketing en redes sociales se inclinan más hacia la marca intencional que la marca funcional.	Metodología cuantitativa para ayudar a describir y explicar la posible relación entre el marketing en redes sociales, la marca intencional y la marca funcional	Ser auténtico y directo es algo realmente importante en marketing. Tener el control sobre cómo los clientes ven la marca es ideal, pero la autenticidad y lo genuino deben ser parte de la estrategia. Con base en eso, las organizaciones no deberían manipular la confianza y la verdad, que tanto anhelan de parte de sus clientes.	<a href="https://bit.ly/2VruQVw">https://bit.ly/2VruQVw</a>
Artículo de investigación	La epidemia de la adicción al juego online en un estudio empírico de trastorno de juego	Mariano Cholíiz, Marta Marcos	20/12/2019	El objetivo general de esta investigación es el estudio sobre el patrón de juego en la adolescencia y los problemas asociados al mismo (trastorno de juego y juego de riesgo), teniendo en cuenta los tipos de juegos, así como el sexo y la edad de los adolescentes.	En este estudio se analiza el patrón de juego y los problemas asociados al mismo (juego de riesgo y trastorno de juego) en 7.265 escolares de entre 15 y 19 años, atendiendo a las diferencias en función de la edad y el sexo.	Para entender apropiadamente el problema de la adicción al juego en la adolescencia, es preciso tener en cuenta tres variables principales: juegos en los que participan, sexo y edad, ya que se trata de variables que tienen repercusiones muy notables tanto en la frecuencia con que se juega como en los problemas asociados al mismo. Cabría destacar que la prevención de los problemas del juego en la adolescencia debe abordarse desde varias dimensiones, principalmente dos: (a) mediante programas de ámbito escolar o guías para educadores y (b) desde la administración y las propias empresas de juego, mediante una adecuada regulación del juego.	<a href="https://bit.ly/3mBVSoT">https://bit.ly/3mBVSoT</a>

Estrategias para combatir  
la ilegalidad en los juegos  
**de suerte y azar**  
a través del posicionamiento  
de marca:

Caso Lotería  
de Medellín

Esta publicación se diseño y diagramó en los talleres  
de Divegráficas S. A. S. en diciembre de 2023

[www.divegraficas.com](http://www.divegraficas.com)

El objetivo de esta investigación es determinar cuáles deberían ser los atributos, las ventajas y la propuesta de valor de las marcas asociadas a los juegos de suerte y azar en Antioquia para promover, a partir de ellos, una estrategia de posicionamiento y, como consecuencia, apalancar las medidas para desestimular la ilegalidad en los juegos de suerte y azar en el territorio.

