Coljuegos

24/01/2019	Nuevo Plan Estratégico

"Está bien celebrar el éxito pero es más importante prestar atención a las lecciones del fracaso".

Bill Gates

JUNTA DIRECTIVA

MONICA PATRICIA URIBE BOTERO
DIANA ISABEL CÁRDENAS GAMBOA
OSCAR MAURICIO VALENCIA ARANA
PEDRO FELIPE LEGA GUTIERREZ
ALVARO ORDOÑEZ TERAN

EQUIPO DIRECTIVO

JUAN B. PÉREZ HIDALGO
Presidente

ALIX DEL PILAR SEPÚLVEDA C.
Jefe Oficina Asesora de Planeación

SARA SANDOVNIK MORENO
Vicepresidente de Desarrollo Organizacional

FEDERICO ALFONSO NÚÑEZ G.
Vicepresidente de Operaciones

ERWIN FABIÁN ALVAREZ R.
Vicepresidente de Desarrollo Comercial

STELLA CAROLINA GALVIS N.
Jefe Oficina Jurídica

SERGIO ANDRÉS SOLER R.
Jefe Oficina Tecnologías de la Información

WILLIAM SIERRA AGUDELO
Gerente Secretaría Técnica Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar

NURY DOLORES DEVIA C.
Gerente Administrativa

JEANNETH ANDREA SOTO P.
Gerente de Relacionamiento Comercial

KATERINE GRIMALDOS R.
Gerente Control a las Operaciones Ilegales

ROSA MARÍA MUÑOZ M.
Gerente Seguimiento Contractual

LAURA FELIZA MORENO R.
Gerente de Cobro

PAOLA ARCINIEGAS VARGAS
Gerente de Nuevos Negocios

JAIRO CELIS PARDO
Jefe Oficina de Control Interno

ASESORA PRESIDENCIA

JULIANA MARIA ESCALANTE G.

COLABORADORES OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN

MARIA CATALINA GONZÁLEZ M.
OMAR F. MÉNDEZ SOTO
CARLOS JULIÁN GARAVITO E.
JUAN FELIPE MAHECHA C.

NUEVO PLAN ESTRATÉGICO

1. CARTA DEL PRESIDENTE 3
2. JUSTIFICACIÓN 5
3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA 6
   3.1 METODOLOGÍA 6
   3.2 MATRIZ DOFA 7
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 2018-2022 9
   4.1 COLUMNA VERTEBRAL ESTRATÉGICA 9
   4.2 NUESTRO PROPÓSITO 9
   4.3 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS 9
   4.4 NUESTROS VALORES 11
   4.5 M.E.G.A 12
5. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN 14
   5.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL 14
6. ANEXOS 16

1. CARTA DEL PRESIDENTE

La industria de juegos de suerte y azar en Colombia se convirtió en un referente a nivel internacional. Solo en el último año se alcanzó un recaudo histórico en derechos de explotación que supera los 574.000 millones de pesos y un crecimiento acumulado del 51 por ciento en los últimos tres años por ese concepto, que nos permitió contribuir a la financiación de la salud de 1,5 millones de colombianos. No debemos olvidar que desde Coljuegos logramos la primera reglamentación de los juegos "on line" del continente para sintonizar a la industria con la economía digital y alcanzamos, en ese sentido, más de 38.000 millones de pesos en derechos de explotación al cierre del 2018.

Hoy tengo la convicción de que debemos ser superiores a esos resultados positivos en los tiempos venideros y tener una hoja de ruta que nos permita como equipo de trabajo superar las expectativas. Por eso quiero presentarles el Plan Estratégico de Coljuegos 2019 mediante el cual nos hemos propuesto impulsar el crecimiento de los juegos de suerte y azar bajo tres ejes estratégicos: 1. El mayor recaudo de recursos para la salud, 2. La lucha contra la ilegalidad y 3. El fortalecimiento institucional.

En materia de mayor recaudo de recursos para la salud, desde Coljuegos se impulsará el fortalecimiento del actual portafolio de juegos de suerte y azar, donde están los juegos localizados, el Baloto, el SuperAstro y los online, así como también el desarrollo de un nuevo juego que permita consolidar la oferta actual. De la misma forma se realizarán ruedas de negocios para promover la inversión en el sector, estudios que permitan orientar el crecimiento de la industria y eventos académicos que contribuyan a la construcción colectiva de alternativas de crecimiento de la industria.

En el marco de la lucha contra la ilegalidad se seguirá avanzando en la realización de operativos en todo el territorio colombiano con el apoyo de la Policía Nacional, se firmarán cuatro Pactos por la Legalidad y se harán 10 mesas técnicas con los entes territoriales para hacer seguimiento a los ya firmados que permitirán aunar esfuerzos en este propósito. Por supuesto que este año se realizará una gran campaña de comunicaciones que permita sensibilizar a los colombianos frente a la importancia de jugar legal y, de manera complementaria, continuaremos implementando una estrategia de juego responsable entre los colombianos.

Desde la perspectiva del fortalecimiento institucional es importante destacar que Coljuegos se encuentra en un constante proceso de modernización porque comprendemos que resulta prioritario hacer eficientes los procesos con los operadores. La reducción de tiempos en los trámites constituye una prioridad del 2019 así como la sistematización de los mismos. De la misma forma, continuaremos

con la interconexión y el inventario de máquinas tragamonedas para garantizar su seguimiento ordenado.

Este es el mejor momento para creer en la industria de juegos de suerte y azar y su enorme potencial de crecimiento. Por eso queremos promover un crecimiento sostenible, responsable y que se traduzca en progreso para los colombianos. En ese propósito cobra gran importancia esta hoja de ruta que trazamos desde Coljuegos que nos permitirá a Gobierno y sector privado tener un norte claro hacia dónde debemos encaminar las acciones conjuntas. Solo de esa forma seguiremos contribuyendo a los sueños de millones de colombianos y aportando al sistema de salud de nuestro país.

Juan B. Pérez Hidalgo, Presidente de Coljuegos

2. JUSTIFICACIÓN

Ley 152 de 1994, Artículos 26 y 29: Para la construcción del Plan indicativo cuatrienal o Plan Estratégico, Coljuegos ha venido trabajando en el mismo, teniendo como base los lineamientos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo (PND).

El cambio de Gobierno trae consigo el nuevo PND. Este "Pacto por Colombia. Pacto por la equidad" está basado en la ecuación del bienestar: "Legalidad + Emprendimiento = Equidad", requiriendo por parte de Coljuegos un ajuste en sus estrategias.

El "Pacto por Colombia. Pacto por la equidad" incluye, además, un conjunto de pactos transversales que operan como habilitadores y también como conectores y espacios de coordinación, que hacen posible el cumplimiento de nuestra misión, así como el logro de una mayor equidad de oportunidades para todos; y que Coljuegos ha integrado en el desarrollo estratégico formulado.



FUENTE: DNP "Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022"

La entidad se encuentra en el proceso de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y para esto, cumple con los lineamientos de la política de planeación institucional establecida dentro del Modelo, reglamentados en el Decreto 1499 de 2017.

El Modelo focaliza su atención en la gestión y el desempeño organizacional como la satisfacción de los intereses generales de la sociedad. Atender nuestro propósito fundamental es la esencia del trabajo de esta entidad, lo que nos llevará a mejorar el bienestar general de la población, esto es, aportar en la creación de valor público.

Por último, como resultado de la evaluación realizada por el Fondo Monetario Internacional (FMI), realizada en 2017-2018, se plantean recomendaciones para mejorar la gestión de la entidad, tendientes a generación del valor y a la modernización del Sector de Juegos de Suerte y Azar.

3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

3.1METODOLOGÍA

Para esta planeación estratégica, Coljuegos implementó la metodología IA, *"metodología del cambio a la velocidad de la imaginación y la innovación*". Esta es dividida en ciclos (4 D´s), donde se recorren los siguientes hitos: Descubrimiento, Deseo (sueños), Diseño y finalmente Destino.

Con base en la realización de entrevistas semiestructuradas a un grupo focal de 16 personas donde que incluyeron miembros de la Junta Directiva, el Presidente, vicepresidentes, jefes de oficina, asesores, la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar, funcionarios de las diferentes dependencias y miembros del sector; se pretendía "*Descubrir"* el contexto de la Empresa desde las perspectivas económica, social, cultural y ambiental.

El Cuestionario utilizado se basó en preguntas de articulación organizacional, objetivos organizacionales y recomendaciones de terceros incidentes en el funcionamiento:

1. De acuerdo a su conocimiento en cuanto al objetivo estratégico de generar más recursos para la salud de los colombianos…
   - ¿Qué se está haciendo bien?
   - ¿Qué se debería dejar de hacer?
   - ¿Qué se debería hacer de forma diferente?

2. Con respecto al segundo objetivo estratégico de promover el juego legal y responsable…
   - ¿Qué se está haciendo bien?
   - ¿Qué se debería dejar de hacer?
   - ¿Qué se debería hacer de forma diferente?

3. Con respecto al tercer y último objetivo estratégico de fortalecer la gestión de Coljuegos…
   - ¿Qué se está haciendo bien?
   - ¿Qué se debería dejar de hacer?
   - ¿Qué se debería hacer de forma diferente?

Conociendo las recomendaciones que le hizo el Fondo Monetario Internacional a Coljuegos…

4. ¿Qué oportunidades tiene Coljuegos para mejorar sus procesos internos y para articular el trabajo de las áreas? (Esta pregunta se hace solo con los internos)

5. ¿Qué riesgos identifica usted en la entidad y qué oportunidades ve para mitigarlos?

6. ¿Qué ideas le surgen o qué recomendaciones podría darle usted a Coljuegos para desarrollar programas de Responsabilidad Social Empresarial?

7. ¿Cuáles son los desafíos tecnológicos de Coljuegos en este nuevo periodo?

3.2MATRIZ DOFA

Producto de estas entrevistas, se clasifican las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la siguiente manera:

Debilidades

- Tecnología
- Regulación
- Recursos insuficientes
- Posicionamiento de la entidad
- Análisis de datos.
- Análisis de los jugadores
- Personal
- Presencia en las regiones
- Tiempo para desarrollo de juegos
- Automatización de los procesos
- Control vs educación
- Trabajo por islas
- Dualidad de función
- Tramitología

Oportunidades

- Profundizar en el conocimiento de los juegos
- Profesionalizar al operador
- Mejorar las campañas publicitarias
- Fortalecer la trazabilidad
- Análisis del jugador colombiano
- Seguimiento a los pactos por la legalidad
- Fidelización colaboradores
- Vicio vs entretenimiento
- Relacionamiento con el sector financiero
- Innovar en juegos
- Trabajo por procesos
- Modificaciones de la ley
- Mejorar tecnología
- Educar no corregir

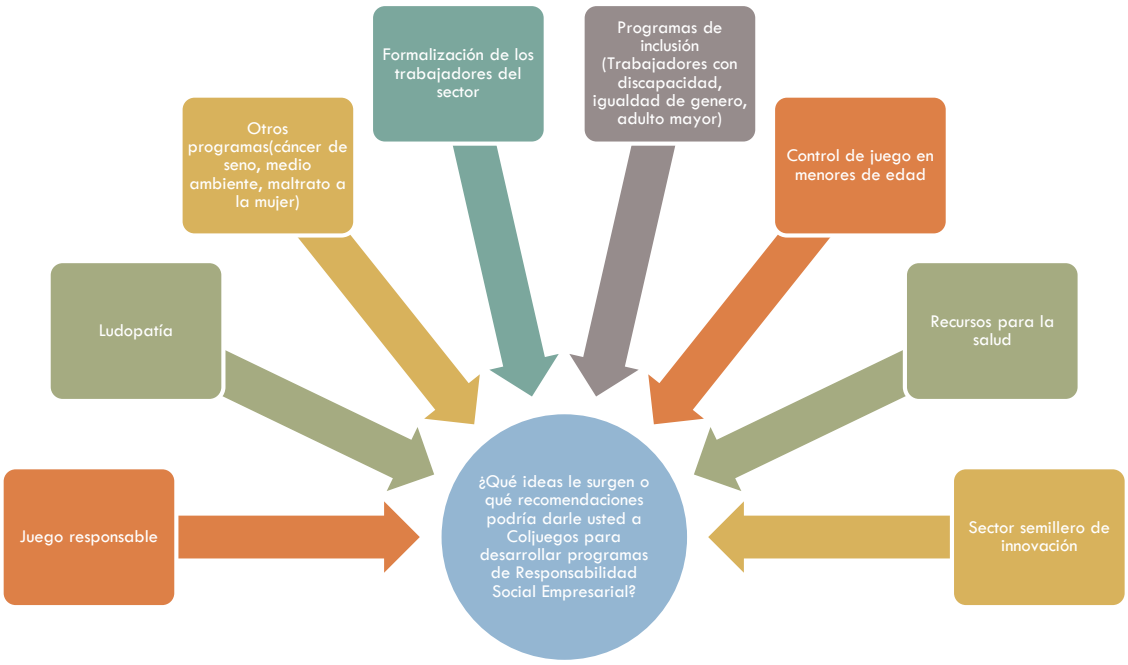
Fortalezas

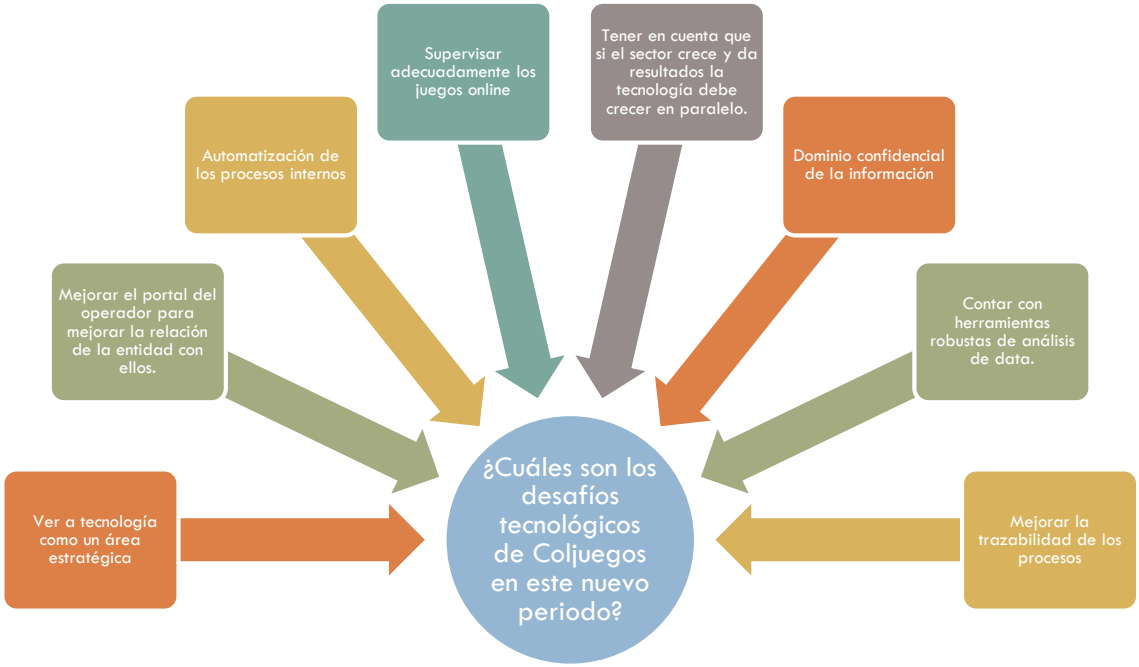
- Juegos online
- Pactos por la legalidad
- Inicio de campañas publicitarias
- Cercanía con el sector
- Continuidad del gobierno corporativo
- Reputación del juego
- Hablar de responsabilidad social
- Formalización de los operadores
- Acercamiento con el sector financiero
- Operativos exitosos (lucha contra la ilegalidad)
- Entendimiento del valor de la información
- Planeación estratégica
- Agilidad en los tiempos de respuesta

Amenazas

- Tecnología
- Corrupción
- Lavado de activos
- Rotación y fuga de personal
- Reputación
- Alejar al sector financiero
- Zona de confort

Como resultado del proceso de Diagnóstico, se identificaron los siguientes aspectos claves con los cuales se procede a *Diseñar* la estrategia apropiada para Coljuegos en los temas identificados dentro del nuevo ejercicio de Direccionamiento:





4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 2018-2022

4.1COLUMNA VERTEBRAL ESTRATÉGICA

El marco metodológico utilizado para el *Diseño* de la estrategia se muestra en la figura 1, y corresponde a la columna vertebral estratégica en la cual se definen el propósito, los lineamientos estratégicos (la misión, la visión), la MEGA (Meta Exigente Grande y Audaz), y los valores.



4.2NUESTRO PROPÓSITO

"Contribuimos a millones de sueños de los colombianos apostándole al juego legal y responsable, generando recursos para la Salud."

4.3LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

MISIÓN:

Explotar y administrar el monopolio rentístico sobre los Juegos de Suerte y Azar del nivel nacional y expedir los reglamentos de los mismos.

Proponer y participar en la aprobación y expedición de los reglamentos de Juegos de Suerte y Azar y el esquema regulatorio apropiado para el sector en el nivel territorial, así como soportar la gestión de vigilancia en el cumplimiento de la normatividad de régimen propio en dicho ámbito, a través de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar.

VISIÓN:

Coljuegos será reconocida gracias a su modelo de gestión que transformó la industria de Juegos de Suerte y Azar, nacional y territorial, en un sector responsable, transparente y sólido, producto de operar con estándares de clase mundial; orientado a la generación de confianza de los consumidores de Juegos de Suerte y Azar y de la sociedad, que permita mayor rentabilidad en la explotación del monopolio, con destino a los servicios de salud.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Para dar cumplimiento a la labor misional, Coljuegos ha definido los siguientes Objetivos Estratégicos, los cuales se encuentran alineados al Mapa Estratégico del Sector Hacienda:

Mapa Estratégico Sector Hacienda	Objetivos Estratégicos Coljuegos
	1. Generar más Recursos para la Salud de los Colombianos 2. Promover el juego Legal y Responsable 3. Fortalecer la Gestión de Coljuegos

4.4NUESTROS VALORES

Al adoptar la política de integridad del MIPG, Coljuegos unifica el código de valores con el establecido por la Nación en línea con las directrices de la OCDE. Los 5 Valores del Servicio Público expuestos por el Departamento Administrativo de la Función Pública, se complementan con los dos valores que Coljuegos ha considerado de más relevancia para la satisfacción de los grupos de interés:

- ✓ **Respeto:** reconocer, valorar y tratar de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.

- ✓ **Honestidad:** actuar siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia, rectitud y siempre favoreciendo el interés general.

- ✓ **Compromiso:** ser consciente de la importancia del rol como servidor público y estar en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que nos relacionamos en las labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.

- ✓ **Diligencia:** cumplir con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas al cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.

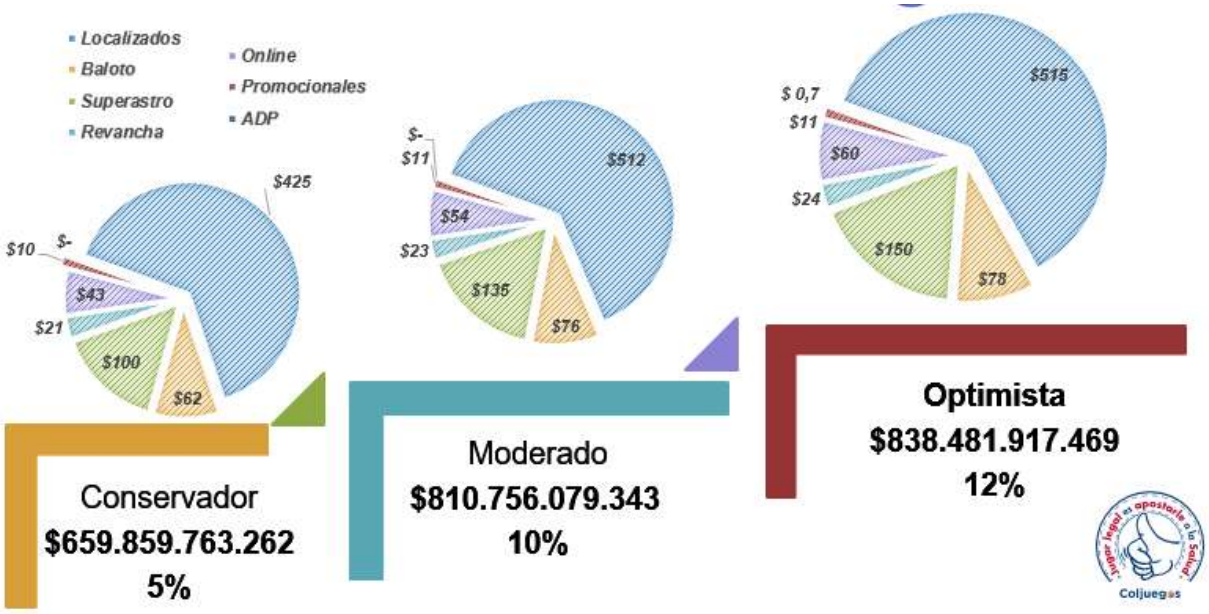
- ✓ **Justicia:** actuar con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.

- ✓ **Transparencia:** garantizar el actuar público de manera clara, concreta y útil para los grupos de interés, con el fin de que estos puedan acceder fácilmente a todos los servicios de la Empresa y se enteren de los planes, programas y proyectos que adelantamos en los temas de su interés.

- ✓ **Solidaridad:** estar dispuestos a colaborar en lo que se requiera para superar las dificultades que puedan presentarse a un equipo de trabajo o una persona, anteponiendo las metas e intereses comunes, a los intereses particulares o personales sin esperar nada a cambio

4.5 M.E.G.A

La MEGA (Meta Exigente Grande y Audaz) le permite a la organización tener un foco claro sobre la Visión, comunica una intención de crecimiento futuro, parte de un entendimiento del presente, y combina el realismo que la hace creíble con la ambición que la hace distante del hoy *(Deseo)*.



El recaudo de los diferentes juegos de suerte se presenta a continuación:

Tabla 1. Recaudo por juego

Derechos de explotación Cifras en millones de pesos	2018 Cierre Real	2019	2020	2021	2022
Localizados	$ 345.793.253.319	$ 369.572.488.943	$ 409.370.729.420	$ 451.643.268.733	$ 503.400.643.477
Baloto	$ 57.329.975.019	$ 75.887.919.417	$ 75.887.919.417	$ 75.887.919.417	$ 75.887.919.417
Superastro	$ 78.982.994.250	$ 88.992.189.817	$ 106.925.572.711	$ 120.735.447.743	$ 134.683.168.281
Revancha	$ 19.153.037.858	$ 23.155.904.249	$ 23.155.904.249	$ 23.155.904.249	$ 23.155.904.249
Online	$ 37.912.328.863	$ 46.150.939.027	$ 56.425.832.353	$ 62.015.360.896	$ 66.263.944.749
Promocionales	$ 5.732.027.974	$ 5.924.370.839	6.102.101.964	6.285.165.023	6.473.719.974
ADP	$ 600.350.972	$ 610.490.289	$ -	$ -	$ -
Total	**$ 545.503.968.255**	**$ 610.294.302.580**	**$ 677.868.060.114**	**$ 739.723.066.062**	**$ 809.865.300.147**

Derechos de explotación Cifras en millones de pesos	2019	2020	2021	2022
Localizados	7%	11%	10%	11%
Baloto	32%	0%	0%	0%
Superastro	13%	20%	13%	12%
Revancha	21%	0%	0%	0%
Online	22%	22%	10%	7%
Promocionales	3%	3%	3%	3%
ADP	2%	0%	0%	0%
Total	**12%**	**11%**	**9%**	**9%**

Fuente: VDC

Los supuestos del escenario retador elegido para la MEGA, contemplan:

- ✓ Se tendría un crecimiento del recaudo de los juegos Localizados, acorde con el promedio histórico del 10% o 0,76% mensual. Para los años subsiguientes se espera un crecimiento del 0.83 mensual teniendo en cuenta el crecimiento de la base y la reacción del mercado a los productos que se están consolidando.
- ✓ En el caso de Baloto & Revancha, para este escenario, se toma la proyección de derechos de explotación por valor de $495.219 millones, que corresponde al 32.5% de las ventas totales menos IVA, el valor esperado del año se estima en $99.043 millones.
- ✓ Los juegos promocionales establecen como base el escenario moderado para los dos primeros años (2019 – 2020), y para los dos años siguientes, se agregó al pronóstico, el crecimiento proyectado del Índice de Precios del Consumidor (IPC), el cual garantiza un crecimiento aproximado del 3,2%, sobre el pronóstico realizado.
- ✓ El recaudo de Superastro considera crecimiento esperado de las ventas del 13%, con un factor de deflación bajo el supuesto comercial que estamos pronto a encontrar la venta óptima, o punto de maduración del juego.
- ✓ Los juegos On Line consideran un crecimiento mensual del 1.27%. Y un mercado con 17 Operadores-
- ✓ Se considera estrategia de desinversión para la Apuestas Deportivas Paramutuales a partir de diciembre de 2019.

De esta manera, el recaudo esperado por el juego se encuentra en el orden de $610.490 millones de pesos. Por lo tanto, nuestra MEGA es:

"Para el 2022 Coljuegos habrá contribuido al crecimiento del sector de Juegos de Suerte y Azar aumentando las transferencias al sector salud, llegando a $810 mil millones de Pesos".

5. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

5.1CUADRO DE MANDO INTEGRAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META 2019-2022
GENERAR MÁS RECURSOS PARA LA SALUD DE LOS COLOMBIANOS 	Recaudar $2.8 billones en Derechos de Explotación
	Ampliar la oferta de JSA con la entrada en operación de un nuevo juego nacional y un nuevo juego del nivel territorial
PROMOVER EL JUEGO LEGAL Y RESPONSABLE 	Adaptar los lineamientos del CONPES de política de formalización empresarial (3956 de 2019) para el sector de juegos de suerte y azar
	Revisar, actualizar e implementar la estrategia nacional de prevención de juego ilegal, priorizando la utilización del sello "Jugar legal es apostarle a la salud"
	Diseñar un programa de incentivos para los operadores que cumplan los estándares de formalización
FORTALECER LA GESTIÓN DE COLJUEGOS 	Implementar un plan de fortalecimiento institucional para los procesos de talento humano y administrativos
	Ejecutar el plan de transformación tecnológica
	Mejorar la calificación del FURAG llegando al 90% de cumplimiento

Para realizar el seguimiento de los Objetivos Estratégicos, Coljuegos estableció 8 metas para el cuatrienio. Cada una está compuesta por una serie de indicadores que se verificarán en cada vigencia y conformarán los Planes de Acción Institucionales respectivos.

El primer Objetivo contempla dos Metas. Para la primera, se proyecta un crecimiento de 12% para 2019, en este sentido la meta para esta vigencia es de $610.294 millones. Para los años subsiguientes se proyecta en promedio 10% de tal forma que en 2020 la meta será de $678.669 millones; para 2021 será de $740.568 millones; y para 2022 será de $810.756 millones.

La segunda meta del primer objetivo, “Ampliar la oferta de JSA “considera para el caso de juegos del orden nacional se proyecta la entrada en operación de un nuevo juego que se diseñará por parte de la entidad de acuerdo a los resultados de un estudio de tendencias del mercado nacional e internacional y de preferencias del jugador

colombiano. Para el caso de los JSA territoriales se proyecta la entrada en operación de la Lotería Instantánea.

El diseño de la Estrategia preventiva de juego ilegal, busca generar un acercamiento a la ciudadanía con el propósito de trabajar en la cultura de la legalidad, brindando herramientas para que los jugadores y demás interesados puedan identificar el juego legal y entiendan los impactos y problemas que ocasiona la ilegalidad, en el sector y en el país.

Con la adaptación del sector de JSA a la política de formalización empresarial de que trata el CONPES (3956 de 2019), se busca promover la formalización empresarial como un proceso multidimensional en los términos del CONPES que establece una política insterinstitucional para abordar el tema de manera integral (trámites, vigilancia y control, formalización tributaria y laboral)

El programa de incentivos para la formalización, considera que parte del proceso de profesionalización y formalización implica grandes esfuerzos de los operadores legales que la administración debe promover con el diseño un programa de incentivos para los operadores que cumplan los estándares de formalización (Juego responsable, responsabilidad social empresarial, calificación de calidad de operadores, implementación de Siplaft, entre otros). Los incentivos a los que se refiere este capítulo consisten en reconocimientos simbólicos a aquellos operadores que adopten buenas prácticas en estos asuntos.

Durante el cuatrienio se busca que la entidad sea reconocida por sus procesos de talento humano, como un referente técnico de conocimiento sobre la industria de Juegos de Suerte y Azar, y registrada como una empresa socialmente responsable.

Como segunda meta apalancadora del Fortalecimiento Institucional, se ha identificado como prioritario estar acorde con los estándares tecnológicos del sector y la dinámica propia de los JSA en el mundo, por ello se prioriza la formulación y ejecución de un proyecto de inversión de transformación tecnológica, el cual debe contar con diferentes alternativas de financiación.

Por último, no menos importante, Coljuegos quiere lograr el aumento gradual de la calificación de Furag, iniciando en 2019 con un cumplimiento del 86% y culminando en 2022 con un cumplimiento del 90%, de tal forma que se convierta en referente de la implementación de las buenas prácticas de Gestión y de modernidad en la Administración Pública, coherente con la implementación del nuevo Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

Las metas serán incluidas en el aplicativo ISOlución para su seguimiento y reporte.

6. ANEXOS

Durante el ejercicio de Planeación Estratégica, se realizaron unas piezas gráficas, las cuales se anexan a continuación:

DOFA Coljuegos :



ENTENDIENDO NUESTRA ENTIDAD:



LA MEGA 2022:


Está bien celebrar el ÉXITO pero hay que prestar atención a los APRENDIZAJES del FRACASO
- Bill Gates -
METAS 2022
TECNOLOGÍA
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
CONSERVADOR
MODERADO
OPTIMISTA
fluidez
Nuestra meta debe estar enfocada en lo OPTIMISTA
659.859.763.262
810.756.079.343
LOCALIZADOS
RETORNO 92%


Reconocimiento INTERNACIONAL
PROCESOS
COMUNICACIÓN EFICIENTE
consolidados como sector de ENTRETENIMIENTO
Ley 2020
JUEGOS INNOVADORES
FORTALECIMIENTO ON LINE
Incorporación de ideas internacionales en los territorios de COLOMBIA
PREMIO INTERNACIONAL DE INNOVACIÓN
APERTURA TOTAL
Una EMPRESA QUE FACILITA EL RELACIONAMIENTO DE TODOS LOS FUNCIONARIOS
CHANCE Digital
Nuestro Sueño 2022
ESCUELA PARA OPERADORES DEL SECTOR
Capacitación
INVERSIÓN EXTRANJERA
TECH
NEGOS
ADMIN
NUEVAS INSTALACIONES
Sala de lactancia y maternidad
PROGRAMA DE FORMALIZACIÓN
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
Visión compartida

MAPA DE POSIBILIDADES:

