

**INFORME DE DIAGNÓSTICO
LOTERIA DE BOGOTÁ**



**Elaborado por:
EDUARDO A RUBIO MORA
INGENIERO INDUSTRIAL**

JULIO DE 2017

Contenido

1. ANTECEDENTES DE LA LOTERIA.....	3
2. OBJETO DE LA EMPRESA	4
3. ACTIVIDADES Y FUNCIONES	4
4. ESTRUCTURA ORGÁNICA	4
5. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE ENTRADA.....	5
6. CAPTURA Y RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	6
7. PRINCIPALES PROBLEMÁTICAS	15
8. ANÁLISIS DE CAUSAS.....	15
9. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	18
10. ESTRATEGIAS.	18

1. ANTECEDENTES DE LA LOTERIA

La LOTERÍA DE BOGOTÁ, fue creada mediante Acuerdo del Concejo de Bogotá No. 81 del 27 de Diciembre de 1967 y allí se estableció que el producto se destinaría a la Asistencia Pública del D.E., distribuyéndose un 75% para los programas de la Secretaría de Salud Pública y del Departamento de Protección y Asistencia Social y un 25% para el Instituto Distrito para la protección de la niñez y de la juventud.

Este acuerdo se profirió con fundamento jurídico en las leyes 64 de 1923, 133 de 1936 y el Decreto Ley 1144 de 1956, siendo Presidente del Concejo de Bogotá el Dr. Santiago Valderrama C., Secretario Dr. Álvaro Ramírez Castaño. Alcalde Mayor de Bogotá, el Dr. Virgilio Barco Vargas, Secretario de Gobierno Dr. Tulio Cesar Jiménez Barriga, Secretario de Hacienda Dr. Julio César Sánchez, Directora del Departamento de Protección y Asistencia Social Dra. Yolanda Pulecio de Betancourt, Secretario de Salud Pública Dr. Álvaro Martínez Cruz.

El Decreto 407 de 1974, Estatuto Orgánico de la LOTERÍA DE BOGOTÁ, dijo que su objeto era obtener recursos financieros para los programas de Asistencia Pública y Recreación en el Distrito Especial de Bogotá. El Decreto 302 de 1976, modificó su objeto, en cuanto estableció que su objeto es obtener recursos financieros para la atención de los programas de Asistencia Pública. Mediante el Decreto 927 de 29 de diciembre de 1994, por el cual se aprueba una reforma a los Estatutos, modificó su objeto, en cuanto que la obtención de los recursos financieros tienen destinación específica para los servicios de salud, de acuerdo a lo establecido en la Constitución Política de Colombia proferida en el año de 1991, artículo 336 y la Ley 643 de 2001 o Ley de Régimen Propio de los juegos de suerte y azar, “por la cual se fija el régimen propio del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar.” La última reforma estatutaria está contenida en el Acuerdo N° 1 de 2007.

En cuanto al régimen legal vigente el Gobierno Nacional ha reglamentado la ley que regula el régimen propio, a través de los siguientes decretos para cada una de sus productos así:

Loterías:	Apuestas permanentes:
• Constitución Política (Art. 336) • Ley 643 de 2001 • Ley 1393 de 2010 • Decreto 3034 de 2013 • Decreto 2975 de 2004 • Resolución 406 de 2004 • Circular Externa No. 47 de 2007 • Modificaciones a Circular Externa 049 de 2008 y Circular Externa 052 de 2010 • Acuerdo 52 de 2010	• Constitución Política (Art. 336) • Ley 643 de 2001 • Ley 1150 de 2007 • Ley 1393 de 2010 • Decreto 1350 de 2003 • Decreto 3535 de 2005 • Decreto 4643 de 2005 • Decreto 4867 de 2008 • Circular Externa No. 47 de 2007 • Decreto 4867 de 2008 • Ley 1393 de 2010 • Contrato de concesión No. 157 de 2011 • Resolución No. 185 de 2011



INFORME DE DIAGNÓSTICO

Julio de 2017

Loterías:	Apuestas permanentes:
Resolución 069 del 31 de mayo de 2013 L.B.	
Promocionales:	Rifas:
- Decreto 493 de 2001 - Decreto 148 de 2003	- Decreto 1968 de 2001 - Decreto 350 de 2003

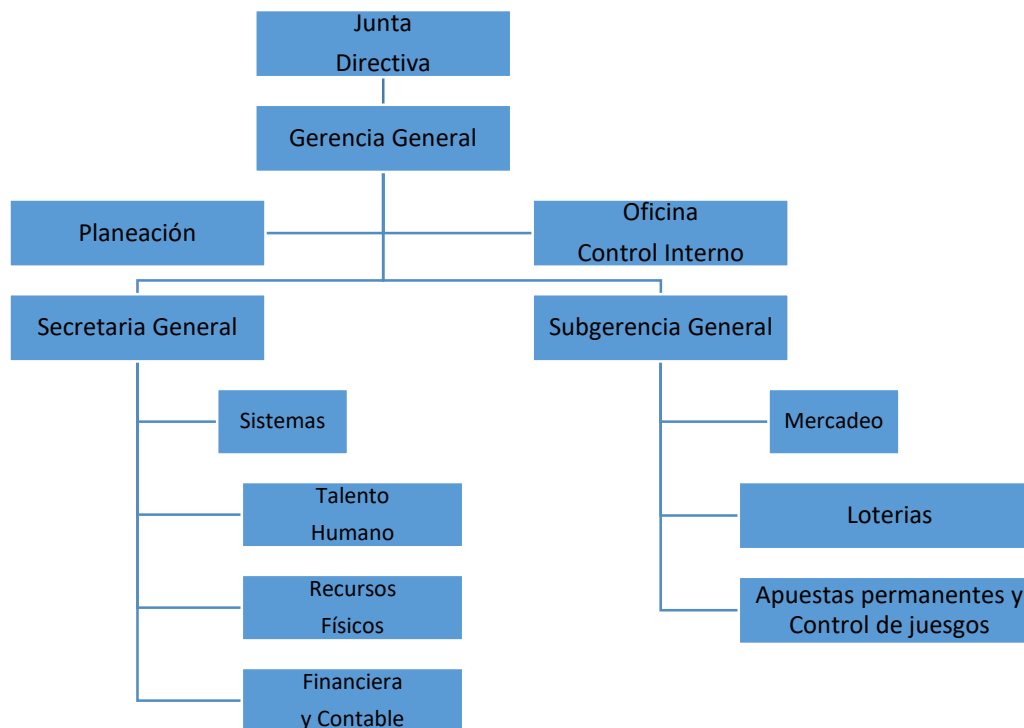
2. OBJETO DE LA EMPRESA

Obtener recursos financieros para la atención de los programas de Asistencia Pública y Recreación en el Distrito Especial de Bogotá.

3. ACTIVIDADES Y FUNCIONES

- Explotar directamente o en asocio de otras loterías o por contrato, los sorteos ordinarios, extraordinarios y aquellos otros sistemas que la Ley autorice.
- Realizar directamente o a través de Sociedades que constituya con entidades públicas o privadas, operaciones comerciales o industriales con el fin de incrementar el producto de sus ingresos, dentro de los límites establecidos por la Ley;
- Explotar comercialmente conforme al literal a) de este artículo, las rifas, concursos y demás juegos permitidos o autorizados por la Ley;
- Tomar dinero en mutuo con o sin garantía de los bienes de la Lotería; girar, endosar, aceptar, descontar, adquirir, protestar, cancelar, pagar y recibir cheques, letras de cambio, pagarés o cualquiera otra clase de títulos valores y en general celebrar el contrato comercial de cambio, en todas sus manifestaciones, así como celebrar negocios de toda clase con entidades de crédito o bancarias dentro o fuera del país;
- Adquirir, enajenar a cualquier título, arrendar, hipotecar, permutar, gravar, pignorar, y en general ejecutar toda clase de transacciones con bienes muebles e inmuebles cuando lo requiera el cumplimiento de su objeto social;
- Celebrar los contratos de empréstitos, de Asistencia Técnica, Asesoría, de Prestación de Servicios o de cualquiera otra naturaleza que requiera para cumplir y desarrollar sus funciones;
- Participar y colaborar en la formulación y ejecución de los programas generales de la Administración Distrital dentro de su objeto social;
- Los demás que en desarrollo de su objeto social le asignen los Estatutos.

4. ESTRUCTURA ORGÁNICA



5. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE ENTRADA

Como referente e información de base se toma para el análisis de información de entrada en la realización de la actualización del diagnóstico organizacional de la Lotería de Bogotá la siguiente información:

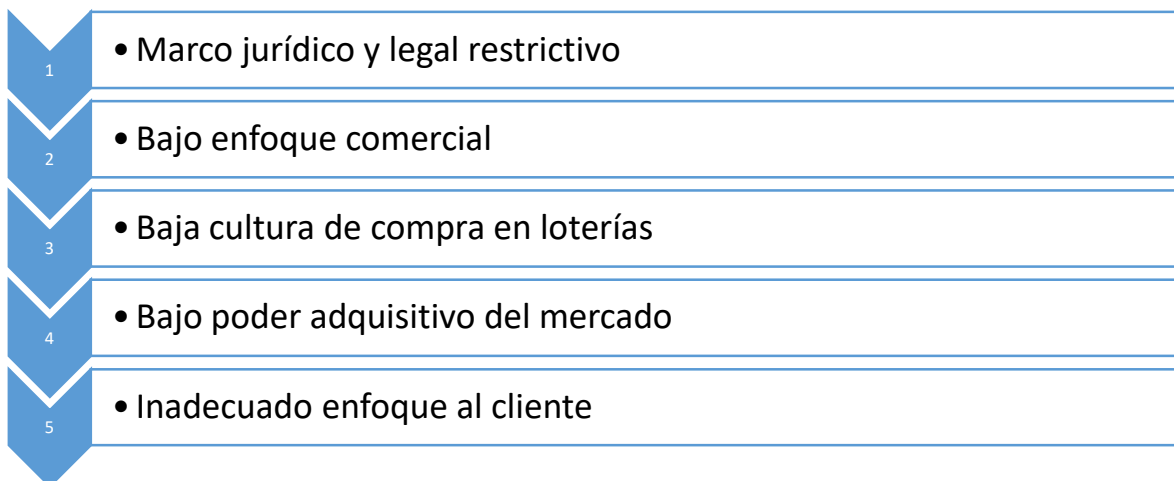
- Diagnóstico de la Lotería realizado en el 2015

De acuerdo al análisis efectuado del mencionado diagnóstico se puede resumir los siguientes aspectos relevantes y predominantes:

- a. Principales problemáticas.

INFORME DE DIAGNÓSTICO

Julio de 2017



b. Factores internos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Recordación de marca: Good Will	Red distribución débil
Certificación norma ISO 9001	Fuerza de ventas (loteros) inestable
Compromiso hacia el mejoramiento continuo	Fuerza de ventas no capacitada
Personal con experiencia y conocimiento	Concentración mercado estratos 1, 2 y 3
Cumplimiento en el pago de premios	Marketing débil
Reserva para el pago de premios	Poco uso de la web
Transparencia de los sorteos	Estrategia comercial débil

c. Factores externos

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mercado de población joven	Crecimiento en el mercado de productos sustitutos de JSA
Alianzas estratégicas	Incorporación de nuevos productos en el mercado
Zonas geográficas sin cubrimiento	Juego ilegal
Discusión legislativa	Crecimiento de otras loterías
	Poca credibilidad en el sector

6. CAPTURA Y RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Con el propósito de recopilar la percepción de los colaboradores sobre los diferentes factores en los cuales se desarrolla el negocio se utilizaron dos métodos de captura de la información:

a. Entrevista Estructurada

Se diseñó una serie de preguntas con el fin de determinar los principales aspectos tanto internos como externos que afectan positiva y negativamente a la organización, se entrevistaron 8 funcionarios del nivel Directivo, con una duración de cada sesión entre 60 a 90 minutos. Las preguntas fueron las siguientes:

1. ENFOQUE ESTRATÉGICO

- 1.1. ¿Conoce cuáles son los retos u objetivos que tiene la Lotería en los cuales su Dependencia tiene un alto impacto?
- 1.2. ¿Cómo se encuentra el avance o cumplimiento del objetivo o estrategia en la cual el área participa?
- 1.3. De acuerdo a las políticas planteadas de la actual gestión en la alcaldía, ¿Qué considera Usted lo que se está esperando de la Lotería en su gestión?
- 1.4. ¿Qué objetivo o aspecto considera Usted debe encontrarse en el enfoque estratégico por su importancia y que en el actual no se encuentra?

2. ENFOQUE FINANCIERO

- 2.1. ¿Considera que el modelo de negocio es rentable?
- 2.2. ¿Cómo podría la Lotería mejorar su rendimiento financiero?
- 2.3. Conoce Usted, ¿qué espera la Junta Directiva financieramente hablando de la Lotería?
- 2.4. ¿La dependencia que Usted lidera como podría mejorar su eficiencia financiera?

3. RIESGOS

- 3.1. ¿Qué riesgos considera que pueden afectar el cumplimiento de las metas o estrategias planteadas en la Lotería a Largo y mediano plazo?
- 3.2. ¿Cómo se han gestionado estos riesgos con el propósito de evitar el que afecten los retos u objetivos planteados?
- 3.3. ¿Conoce cuáles son los riesgos identificados en los procesos que lidera el área? ...Cuales?
- 3.4. ¿Cómo se están tratando estos riesgos en la actualidad?

4. CORRUPCIÓN

- 4.1. ¿Cuáles son los principales focos de corrupción que podría tener la Lotería?
- 4.2. ¿En el tiempo en que lleva en la Empresa, qué casos de corrupción conoce que se hayan presentado?
- 4.3. ¿Por qué podría decir que estos aspectos de corrupción podrían presentarse?
- 4.4. ¿Cuál es la principal debilidad en la Lotería que ayude en la presentación de actos de corrupción?

5. MERCADO

Julio de 2017

- 5.1. ¿Cuáles cree que son los principales problemas que tiene la Lotería para ampliar su mercado?
- 5.2. ¿Considera que la Empresa en los últimos años ha ganado o perdido mercado? ... ¿porqué?
- 5.3. ¿Conoce cuál es, el nicho de mercado que actualmente está atendiendo el producto principal de la Lotería? ... ¿Porqué?
- 5.4. ¿La pérdida de mercado ha sido recogida por la competencia o por productos sustitutos en mercado? ... ¿Porqué?

6. ENFOQUE AL CLIENTE / CIUDADANO

- 6.1. ¿Usted cree que la Lotería tiene claridad sobre el tipo (Características y costumbres) de cliente que se tiene?
- 6.2. ¿Está adaptada la Lotería al mercado y clientes de la actualidad? ... ¿Por qué?
- 6.3. ¿Qué aspectos se deben fortalecer para mejorar el servicio al cliente y la atención al ciudadano?
- 6.4. ¿Qué compromiso tiene la Lotería en cuanto a la gestión de trámites?

7. ESTRUCTURA COMERCIAL

- 7.1. ¿Las estrategias comerciales de los dos últimos años han permitido el crecimiento esperado? ... ¿Por qué?
- 7.2. ¿Cuáles son las principales debilidades de la estrategia comercial actual?
- 7.3. ¿Existen oportunidades tecnológicas que pueden ser utilizadas como estrategia comercial? ... ¿Cuáles?

8. CLIMA ORGANIZACIONAL

- 8.1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando dentro de la Empresa?
- 8.2. ¿Considera que puede trabajar fácilmente con las otras dependencias? ... ¿Porqué?
- 8.3. ¿La comunicación vertical del contenido estratégico llega a todos los niveles de organización?
- 8.4. ¿Cuál es el medio o mecanismo que se utiliza para dicha comunicación?
- 8.5. ¿Usted tiene claridad sobre qué autoridad y tipo de comunicación tiene gobernabilidad en la comunicación?

9. GESTIÓN POR PROCESOS

- 9.1. ¿Qué entiende Usted por una gestión por procesos?
- 9.2. ¿Cuál o cuáles procesos de la Lotería lidera el área que Usted tiene a cargo?
- 9.3. ¿Cómo mide y le hace seguimiento al desempeño de sus procesos?

10. TRANSPARENCIA / PARTICIPACIÓN

11. ¿Considera Usted que la Lotería debe mejorar y fortalecer la transparencia en su gestión? ¿Porque?
12. ¿Qué impide mejorar la transparencia en la Lotería?

13. MEDIO AMBIENTE

14. ¿Qué aspectos ambientales considera que la Empresa afecta, de acuerdo a su modelo de negocio?

INFORME DE DIAGNÓSTICO

Julio de 2017

15. ¿Cómo gestiona la Empresa o su área los aspectos o impactos ambientales definidos?

16. CRECIMIENTO Y MEJORAMIENTO

17. ¿Qué aspectos en los últimos 10 años la Lotería ha mejorado sustancialmente?

18. ¿Cuál considera Usted que es el aspecto prioritario a mejorar?

Los resultados estadísticos fueron los siguientes:

70 a 80 aspectos identificados, los cuales fueron agrupados de la siguiente manera:

EJE PRINCIPAL			NIVEL DE OPINIÓN
GESTIÓN COMERCIAL Y DE MERCADEO	ESTRATEGIA COMERCIAL	46%	47%
	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	23%	
	MARKETING	8%	
	SERVICIO AL CLIENTE	20%	
	INNOVACIÓN	2%	
CLIMA ORGANIZACIONAL	COMUNICACIÓN	39%	22%
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	61%	
GESTIÓN FINANCIERA	FINANCIERA	77%	9%
	CARTERA	23%	
GESTIÓN DEL RIESGO	TRANSPARENCIA	66%	11%
	MEDIO AMBIENTE	19%	
	SUPERVISIÓN Y CONTROL A LA ILEGALIDAD	16%	
GESTIÓN DE LA PLANEACIÓN			6%
SISTEMAS DE INFORMACIÓN			5%
MARCO LEGAL Y NORMATIVO			1%

El nivel de opinión es calculado de acuerdo al número de veces que los entrevistados hablaron del tema. En la estadística anterior vemos que el tema principal que se desarrollaron en las diferentes entrevistas se basaron en temas misionales de la gestión comercial y en el clima organizacional que vive la Lotería en la actualidad.

Del análisis de la información las principales problemáticas son:

EJES PROBLEMÁTICOS	PROBLEMÁTICAS
ESTRATEGIA COMERCIAL	• <i>Perdida continuada del mercado. Menores ventas por billete. Mercado Local</i>

INFORME DE DIAGNÓSTICO

Julio de 2017

EJES PROBLEMÁTICOS	PROBLEMÁTICAS
46%	- Bajo nivel de análisis del mercado - Poco trabajo comercial en el campo, en las calles con los Loteros: Incentivos (calidad y equidad), estrategias de recambio, fuerte presencia de la competencia - Pocos convenios con Entidades y nichos de negocio - Crecimiento en el mercado productos sustitutos: Facilidad en la apuesta e inversión, Plan de premios - Bajo nivel de implementación de estrategias - Compradores adultos mayores, poca participación de adultos jóvenes
CANALES DE DISTRIBUCIÓN 23%	Bajo uso de los canales electrónicos: Web, DM, Redes Multiservicio, Poco conocimiento y confiabilidad. - Dependencia de los canales de distribución tradicionales: 85% de nuestra red son adultos mayores, 30 años con los mismos distribuidores, Concentración en pocos - Poco interés en ser distribuidor
MARKETING 8%	Poca identidad de marca - Credibilidad del producto, confianza y transparencia del juego - Baja inversión en publicidad y mercadeo - Recortes - Factor diferenciador en el producto (Impreso y virtual).
SERVICIO AL CLIENTE 20%	Débil enfoque de servicio al cliente - Distribuidores no les gusta llamar, Poca actitud de servicio y trato amable hacia los vendedores y distribuidores de Lotería. - Requisitos distribuidores Vs Perfil actual - No existe promesa de servicio - La información integral sobre los clientes está dispersa y ellos deben explorar a todas las áreas funcionales en su consulta. No existe Call Center
INNOVACIÓN 2%	- Falta de nuevos productos: Lotería Instantánea - Estrategias de alianza con Compañías para la explotación
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA 39%	- Poco conocimiento de la estrategia - No es fácil comunicarse con otras dependencias - Claridad de límites y responsabilidad en la comunicación externa sensible - Pocos espacios institucionales para comunicación en la dependencia

INFORME DE DIAGNÓSTICO

Julio de 2017

EJES PROBLEMÁTICOS	PROBLEMÁTICAS
	La información no baja, se queda en los mandos medios
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 61%	- Resistencia al cambio, trabajo por islas - Distribución de cargas y responsabilidades - Rigidez convención colectiva - Baja orientación de productividad y resultados - Baja planeación de la rotación, remplazos y vacaciones del personal - Efectividad de los programas de capacitación
GESTIÓN FINANCIERA 77%	- Bajo desempeño de los indicadores de gestión para el CNJSA - Bajo apalancamiento financiero para mejorar el plan de premio - Alto nivel de entrega de premios en los últimos años - Estrategias de optimización de recursos y los gastos financieros
CARTERA 23%	- Baja eficiencia para la conciliación bancaria. - Controles no efectivos sobre sorteos vencidos y autorización de la venta. - Requisitos en cartera de competencia – Servicio al Cliente.
TRANSPARENCIA 66%	- Control y trazabilidad de los premios - Controles en la destrucción de billetes y planchas de impresión - Ausencia de Revisoría Fiscal - Suplantación en pago de premios
SUPERVISIÓN Y CONTROL A LA ILEGALIDAD 16%	- Supervisión y fiscalización en el chance sesgado para favorecer - Falsedad o inconsistencias en información reportada por el concesionario - Mayor compromiso de fiscalía frente al juego ilegal
MEDIO AMBIENTE 19%	- Poco conocimiento de la organización frente al impacto del medio ambiente - No existen metas de reducción del impacto ambiental
GESTIÓN EN LA PLANEACIÓN 6%	- Baja cultura de planeación: Todo a última hora - Plan Estratégico sin metas y dimensionado en el tiempo - Proyectos mal definidos y que no generan valor - Lentitud en la toma de decisiones: Temor para afrontar responsabilidad - Ausencia de un plan estratégico de tecnología

INFORME DE DIAGNÓSTICO

Julio de 2017

EJES PROBLEMÁTICOS	PROBLEMÁTICAS
SISTEMAS DE INFORMACIÓN 5%	- Alto nivel en la vulnerabilidad de la información - Poca trazabilidad, bajo nivel de registro - Baja eficiencia en la entrega de información y/o productos oportuna y con calidad - La información está concentrada en determinadas áreas y no es de fácil acceso - No existen herramientas que garanticen la disponibilidad, veracidad y coherencia de la información. Dependencia del recurso humano en la disponibilidad de las actuales herramientas
MARCO LEGAL Y NORMATIVO 1%	El marco legal actual del negocio es restrictivo y no le permite a la empresa tener flexibilidad en el manejo financiero.

b. Encuesta de percepción y priorización

Como estrategia de complementar la información del diagnóstico, el de ampliar la percepción de opinión a los diferentes niveles de la organización se estructuró una encuesta de priorización de aspectos internos y externos. Los datos técnicos de la encuesta son:

- 17 funcionarios seleccionados de todas las áreas funcionales y diferentes niveles jerárquicos.
- Nivel de respuesta: de los 17 funcionarios encuestados 12 de ellos contestaron de manera efectiva la encuesta (71%).

Los aspectos internos evaluados fueron:

1	Conocimiento de los objetivos y metas estratégicas de la Lotería en todos los niveles de la Empresa.
2	Participación del personal en la construcción del Plan Estratégico de la Lotería.
3	Eficiencia en la gestión financiera de la Lotería
4	Canales de Distribución tradicionales (Distribuidores y Loteros) de la Lotería para la venta del producto.
5	Recordación de marca de producto (Lotería de Bogotá).
6	Controles efectivos en el pago de premios.
7	Planeación en la impresión de la billetería en cada sorteo.
8	Controles efectivos sobre la billetería no vendida para su destrucción.
9	Conocimiento y análisis oportuno de las variables y estadísticas del mercado (propio y de la competencia).
10	Factor diferenciador del producto en el mercado. Identidad de marca. Mensaje Claro y consistente.

INFORME DE DIAGNÓSTICO

Julio de 2017

11	Conocimiento de las características y comportamientos de los diferentes tipos de cliente en la Lotería.
12	Trabajo coordinado, planificado y con confianza entre las diferentes dependencias de la Empresa.
13	Atención de servicio y actitud de colaboración al distribuidor de Lotería y Loteros.
14	Estrategia para disminuir tiempos y generar promesa de servicio en los trámites.
15	Capacidad de respuesta y planificación en la implementación de proyectos
16	Resistencia o adaptabilidad al cambio
17	Plataformas o herramientas para capturar y procesar la información del negocio.
18	Oportunidad en la entrega y procesamiento de la información o productos.
19	Espacios de participación y comunicación (formalmente definidos) con los grupos de trabajo.
20	Instrumentos de seguimiento a la gestión oportunos.
21	Equilibrio en las cargas y distribución del personal.
22	Seguridad de la información y sus medios de soporte

Los encuestados debían definir si el aspecto mencionado lo consideraban una fortaleza o una debilidad y que nivel de impacto (alto, medio o bajo) generaba hacia la Lotería.

Los aspectos externos evaluados fueron:

1	Competencia de las otras Loterías
2	Nicho actual de los compradores de Lotería.
3	Competencia de productos sustitutos de Juegos de Suerte y Azar
4	Mercado de jugadores nuevos (jóvenes y adultos jóvenes).
5	Mercado de jugadores en estratos 1, 2 y 3.
6	Credibilidad en la transparencia del sector de JSA.
7	Comportamiento del sector financiero.
8	Situación económica de los estratos 1, 2 y 3.
9	Acceso a nuevas tecnologías de comunicación y distribución.
10	Turismo regional en las diferentes zonas del país.
11	Mercado Institucional en el Distrito Capital.
12	Sectores o zonas de diversión nocturna en las grandes ciudades.
13	Marco legal y normativo para las Loterías.
14	Crecimiento de otras Loterías en el mercado.
15	Redes y grupos sociales articulados tecnológicamente.
15	Estabilidad en los canales de distribución.

El resultado del análisis y procesamiento de la información consolidada en las encuestas es:

1. De las 22 variables del contexto interno el 27% fueron catalogadas como fortalezas y el 73% restante como debilidad.

INFORME DE DIAGNÓSTICO

Julio de 2017

2. De las 16 variables del contexto externo el 56% fueron catalogadas como oportunidades y el 42% restante como amenazas.

De acuerdo al nivel de impacto definido los aspectos catalogados con impacto alto son:

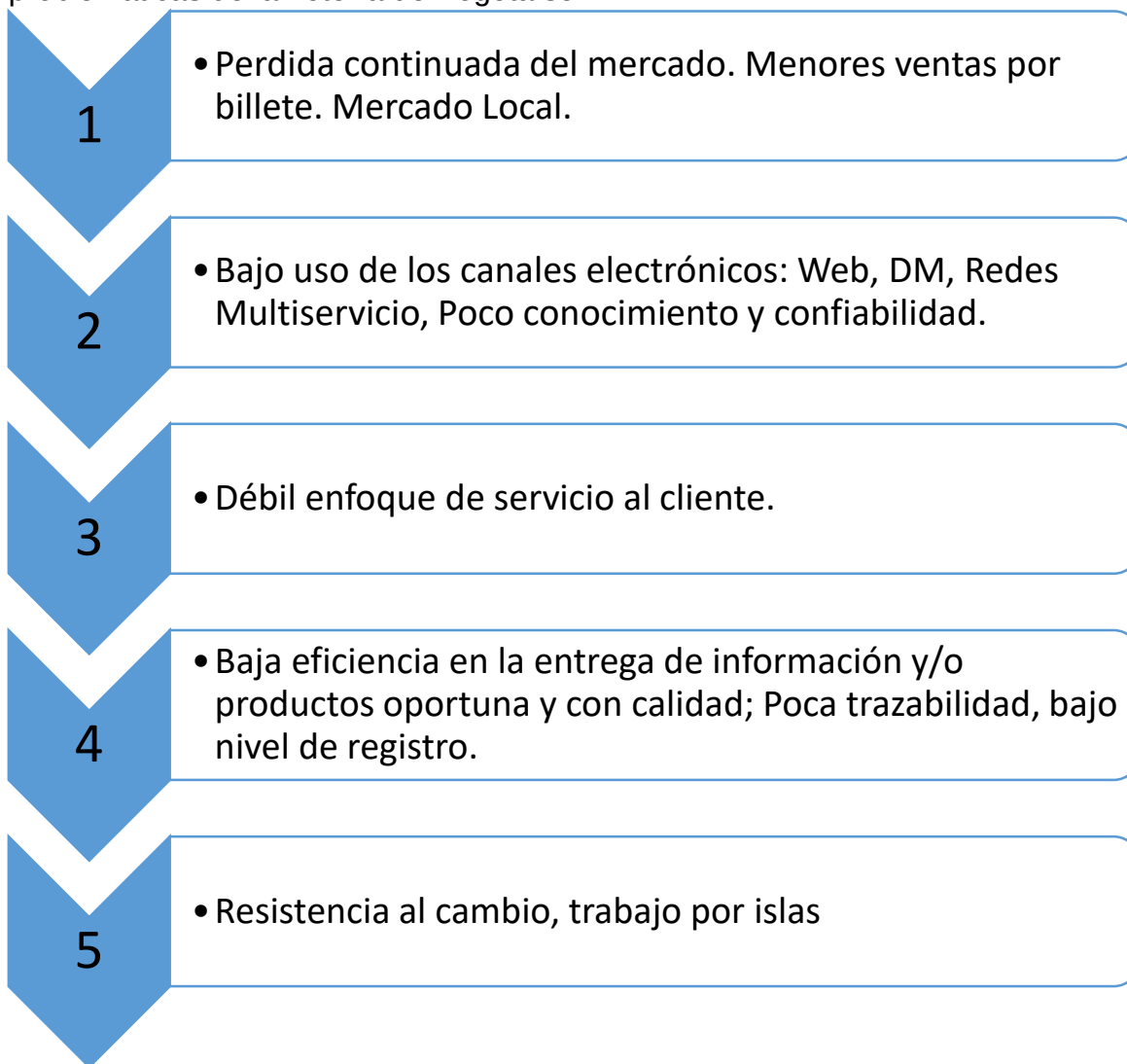
FORTALEZAS (27%)	DEBILIDADES (73%)
Recordación de marca de producto (Lotería de Bogotá).	Trabajo coordinado, planificado y con confianza entre las diferentes dependencias de la Empresa.
Controles efectivos en el pago de premios.	Resistencia o adaptabilidad al cambio
Planeación en la impresión de billetes en cada sorteo.	Espacios de participación y comunicación (formalmente definidos) con los grupos de trabajo.
Controles efectivos sobre billetes no vendidos para su destrucción.	Conocimiento y análisis oportuno de las variables y estadísticas del mercado (propio y de la competencia).
Canales de Distribución tradicionales (Distribuidores y Loteros) de la Lotería para la venta del producto.	Capacidad de respuesta y planificación en la implementación de proyectos
	Plataformas o herramientas para capturar y procesar la información del negocio.

OPORTUNIDADES (56%)	AMENAZAS (42%)
Acceso a nuevas tecnologías de comunicación y distribución.	Competencia de las otras Loterías
Redes y grupos sociales articulados tecnológicamente.	Competencia de productos sustitutos de Juegos de Suerte y Azar
Nicho actual de los compradores de Lotería.	Situación económica de los estratos 1, 2 y 3.
Mercado de jugadores nuevos (jóvenes y adultos jóvenes).	Marco legal y normativo para las Loterías.
Mercado de jugadores en estratos 1, 2 y 3.	Credibilidad en la transparencia del sector de JSA.
Turismo regional en las diferentes zonas del país.	Comportamiento del sector financiero.

Mercado Institucional en el
Distrito Capital.

7. PRINCIPALES PROBLEMÁTICAS

De acuerdo con la información consolidada y analizada, las principales problemáticas de la Lotería de Bogotá son:



8. ANÁLISIS DE CAUSAS

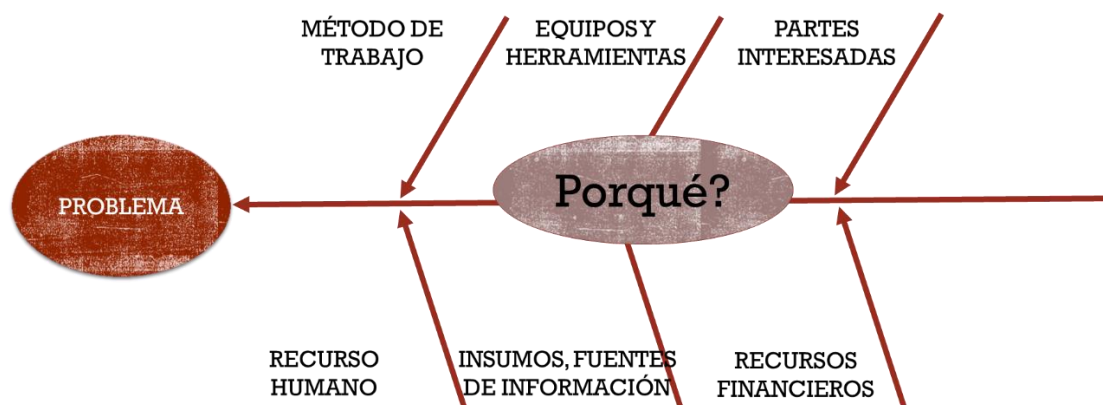
Con el fin de entender, profundizar y ampliar más la información recolectada y analizada, se efectuó un taller el 24 de julio con el grupo directivo donde se analizó cada problemática con el fin de determinar las causas asociadas. Se utilizaron varias técnicas en conjunto, con el propósito de mejorar la su implementación y el

INFORME DE DIAGNÓSTICO

Julio de 2017

entendimiento de metodológico en el análisis de problemas. Las técnicas mezcladas fueron:

- Causa y efecto (Espina de pescado)
- Las 6 M
- 5 Porqués



El resultado de dicho análisis fue el siguiente:

PROBLEMA	CAUSAS
Perdida continuada del mercado. Menores ventas por billete. Mercado Local.	No existe una adecuada planeación de los recursos destinados a las actividades comerciales. No hay mecanismos de medición de la gestión No existe trabajo en equipo, ni asignación de responsabilidades claras. No se sabe si el software utilizado es adecuado a las necesidades de la Entidad. No existen políticas claras de acceso y seguridad de la información. Dependencia de uno pocos en la red de distribución Falta de diversificar el portafolio de proveedores comerciales. Falta de visión e interés a corto y largo plazo. No se identifica claramente la información necesaria para la gestión La información existente no se procesa adecuadamente. Falta de análisis de información. Presupuesto bajo para la gestión.
Débil enfoque de servicio al cliente	Falta de trabajo en equipo en las diferentes áreas y una gestión por procesos. Página web poco amigable para consultas y compras electrónicas. No se utiliza el sistema de información por llamadas. No existe un proceso adecuado, simple y directo de comunicación del cliente hacia la Entidad.

INFORME DE DIAGNÓSTICO

Julio de 2017

PROBLEMA	CAUSAS
	Poca disposición de servicio al cliente por parte de las personas que entran en contacto con ellos (momentos de verdad). Falta de competencias del personal. Las llamadas no se direccionan a servicio al cliente. La información del cliente está dispersa por la Entidad. Recursos limitados para capacitaciones en atención al cliente.
Bajo uso de los canales electrónicos: Web, DM, Redes Multiservicio, Poco conocimiento y confiabilidad.	Poca innovación tecnológica. Generación de espacio para interactuar con los diferentes actores. No se explota el uso de redes sociales. No se aprovecha el apoyo interinstitucional de las plataformas tecnológicas del Distrito. No se hace una adecuada explotación de la página Web. Poca explotación de las alternativas tecnológicas en DM. Carencia de alianzas con terceros. Poco uso del desarrollo tecnológico en la red de distribuidores existentes. Debilidades de competencia del área tecnológica. Poco aprovechamiento de las redes multiservicio para el uso comercial. Recursos financieros limitados. Presupuesto no se ajusta al crecimiento real de la Empresa.
Baja eficiencia en la entrega de información y/o productos oportuna y con calidad; Poca trazabilidad, bajo nivel de registro.	Falta de planeación en las áreas. Falta de espacios institucionales para realimentarse con los equipos de trabajo. Alto nivel de reprocesos. Comunicación débil entre las dependencias. Falta de actualizar y modernizar algunos equipos de Hardware. Falta de lineamientos claros a proveedores. Falta de compromiso, liderazgo y trabajo en equipo. No existen políticas claras del manejo de la información. La información no fluye en todos los niveles. Falta de medición sobre el impacto de la inversión en los recursos tecnológicos.
Resistencia al cambio, trabajo por islas	Alto nivel de ausentismo. Presión sindical. Débil comunicación vertical y horizontal. Pocos espacios institucionales de comunicación. Desconocimiento del norte de la Lotería. Falta de políticas claras en el manejo del RH. No existe una adecuada planeación en remplazos y rotación de los puestos. Estilo de liderazgo. “La empresa me debe todo”. Falta de seguimiento de los líderes. Trabajo especializado. Actitud desinteresada del personal.

9. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

De acuerdo a la definición de las 5 problemáticas centrales a atacar en la gestión de mediano y largo plazo en la Lotería se definen 5 objetivos estratégicos a cumplir dentro del periodo 2017 a 2022.

Los cinco objetivos estratégicos se dividen en 4 ejes fundamentales:

- Financiero
- Cliente
- Procesos
- Aprendizaje

FINANCIERA

- Recuperar y aumentar las ventas y participación del mercado de Loterías.
- Aumentar la participación de las ventas por medios electrónicos sobre el total de las ventas.

CLIENTE

- Diseñar e implementar los instrumentos y mecanismos necesarios que le permitan a la Empresa mejorar el servicio y percepción del cliente.

PROCESOS

- Mejorar la seguridad y trazabilidad de la información de los procesos críticos o sensibles de la Empresa.

APRENDIZAJE

- Mejorar la productividad, el trabajo en equipo y la resistencia al cambio en el grupo de colaboradores de la Lotería de Bogotá.

10. ESTRATEGIAS.

Una vez definidos los objetivos estratégicos y haber efectuado un adecuado análisis de los problemas, es necesario definir las estrategias que sería necesario implementar en el cumplimiento de los objetivos.

Objetivo E.:	1. Recuperar y aumentar las ventas y participación del mercado de Loterías.
ESTRATEGIAS	
1. Ampliar los canales de distribución existentes.	
2. Implementar mecanismos de seguimiento para medir la efectividad de los canales de distribución existentes.	

INFORME DE DIAGNÓSTICO

Julio de 2017

3. De acuerdo al análisis de seguimiento de los canales existentes, definir e implementar acciones para fortalecer el desempeño comercial de dichos canales.
4. Diseñar e implementar planes permanentes de incentivos hacia la fuerza de ventas de loteros.
5. Diseñar e implementar sorteos especiales para el aumento de las ventas en Lotería.
6. Definir un plan de diversificación del portafolio, con el fin de determinar los proyectos de innovación que debe diseñar e implementar la Lotería.
7. Determinar y proporcionar un plan de capacitación y entrenamiento periódico con el fin de fortalecer las competencias del personal que interviene en el proceso comercial de la Lotería.
8. Diseñar e implementar un proceso de recolección, procesamiento y análisis de información estadística del mercado JSA.

Objetivo E.:	2. Aumentar la participación de las ventas por medios electrónicos sobre el total de las ventas.
ESTRATEGIAS	
1.	Diseñar e implementar planes permanentes de incentivos sobre las ventas efectuadas por los canales electrónicos.
2.	Diseñar e implementar campañas para divulgar incentivos y beneficios de la compra por medios electrónicos por medio de redes sociales.
3.	Diseñar e implementar alianzas comerciales con entidades del distrito, empresas privadas y redes multiservicio para el aprovechamiento de las ventas con plataformas tecnológicas y la página de la Lotería de Bogotá.
4.	Proporcionar capacitación y entrenamiento periódico a todo el personal de la Lotería en el uso de herramientas tecnológicas para venta virtual.

Objetivo E.:	3. Diseñar e implementar los instrumentos y mecanismos necesarios que le permitan a la Empresa mejorar el servicio y percepción del cliente.
ESTRATEGIAS	
1.	Diseñar e implementar un sistema de seguimiento y generación de estadísticas de las llamadas telefónicas de la Lotería.
2.	Rediseñar la estructura del menú de llamadas o IVR, con el propósito de facilitar la información del cliente y mejorar su canalización.
3.	Mejorar el rol y perfil de la recepcionista a través de los requerimientos del contrato de vigilancia vigente.
4.	Definir, aprobar y divulgar políticas de servicio al cliente.
5.	Realizar un rediseño de la actual página Web de la Empresa.

INFORME DE DIAGNÓSTICO

Julio de 2017

6. Proporcionar capacitación y entrenamiento periódico al personal de la Lotería que está en contacto con los diferentes clientes para fortalecer técnicas y habilidades de enfoque al cliente.
7. Analizar y modificar el proceso de canalización y direccionamiento de llamadas en la Empresa.
8. Estructurar e implementar un mecanismo que permita consolidar y registrar las llamadas del cliente efectuadas a la Lotería.

Objetivo E.:	4. Mejorar la seguridad y trazabilidad de la información de los procesos críticos o sensibles de la Empresa.
ESTRATEGIAS	
1. Realizar inventario de los activos de información que conforman los procesos del sistema integrado de gestión en la Empresa, con el fin de determinar bajo una priorización los productos o información sensibles en la Lotería.	
2. Generar y formalizar acuerdos de nivel de servicio (ANS) sobre los activos de información sensibles.	
3. Definir, aprobar y divulgar políticas de seguridad de la información.	
4. Realizar un diagnóstico sobre el nivel de utilización y cubrimiento de las herramientas tecnológicas existentes vs los procesos y necesidades existentes.	
5. Definir y aprobar un Plan Estratégico de Tecnologías con base en el resultado del diagnóstico y los recursos disponibles.	
6. Diseñar e implementar una metodología para el desarrollo e implementación de proyectos tecnológicos en la Lotería.	

Objetivo E.:	5. Mejorar la productividad, el trabajo en equipo y la resistencia al cambio en el grupo de colaboradores de la Lotería de Bogotá.
ESTRATEGIAS	
1. Crear y formalizar espacios de comunicación estratégica en todos los niveles de la Empresa.	
2. Definir, aprobar y divulgar políticas de gestión del talento humano.	
3. Establecer e implementar un sistema de seguimiento al cumplimiento de metas y objetivos estratégicos.	
4. Diseñar e implementar un plan de incentivos al personal (Plan de bienestar) con respecto al cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos.	
5. Articular, controlar y priorizar las necesidades de capacitación de las distintas estrategias en la Lotería.	