

PLAN DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL A LA ENTIDAD DE LA LOTERÍA DE
BOYACÁ.

PRESENTADO POR:
CINDY LORENA BECERRA SILVA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS-SECCIONAL TUNJA
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
NEGOCIOS INTERNACIONALES

TUNJA

2023

RESUMEN

El siguiente trabajo se enfoca en la presentación de un plan de mejora para la Lotería de Boyacá, centrándose en la Subgerencia Comercial y Operativa. A pesar de la destacada trayectoria de la entidad en el ámbito de los juegos de azar, se reconoce la existencia de áreas de mejora que pueden no ser evidentes de inmediato. A través de un análisis detallado, se busca identificar y abordar debilidades en las áreas Comercial y Operativa. El posicionamiento actual de la Lotería de Boyacá es sólido, especialmente en aspectos como ventas, publicidad y trayectoria. Sin embargo, este plan de mejora tiene como objetivo descubrir soluciones para optimizar sus operaciones y estrategias comerciales. Se destacan dos puntos clave en el enfoque comercial: la comprensión del comportamiento del consumidor y la utilización efectiva de los medios digitales. Se propone la implementación de estrategias, como el uso de la plataforma Hootsuite, para analizar, crear y gestionar contenido relevante.

Palabras clave: Comercial, juegos de azar, posicionamiento, estrategias comerciales, comportamiento, consumidor, medios digitales.

ABSTRACT

The following work focuses on presenting an improvement plan for the Lotería de Boyacá, focusing on the Commercial and Operational Submanagement. Despite the entity's outstanding track record in the field of gambling, there is recognition of areas for improvement that may not be immediately apparent. Through a detailed analysis, the aim is to identify and address weaknesses in the Commercial and Operational areas. The current positioning of Lotería de Boyacá is strong, especially in aspects such as sales, advertising, and track record. However, this improvement plan aims to discover solutions to optimize its operations and commercial strategies. Two key points are highlighted in the commercial approach: understanding consumer behavior and the effective use of digital media. The implementation of strategies, such as the use of the Hootsuite platform, is proposed to analyze, create, and manage relevant content.

Keywords: Commercial, gambling, positioning, commercial strategies, behavior, consumer, digital media.

Contenido

RESUMEN	2
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN	5
JUSTIFICACIÓN	6
ESTUDIO DE LA EMPRESA	8
PLATAFORMA ESTRATÉGICA	10
OBJETIVOS INSTITUCIONALES	10
IDENTIDAD INSTITUCIONAL - MARCA	11
Canales de atención.....	13
Ventaja competitiva.....	14
Departamento de la realización de la práctica.....	15
Posición en el mercado.....	16
Estado actual de la empresa y proyecciones	17
DIAGNOSTICO EMPRESARIAL	19
Elaboración de la Matriz DOFA.	20
Elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos	22
Elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos	24
Elaboración de Matriz MIME	27
Elaboración de la MATRIZ PEYEA.....	27
PLAN DE MEJORA.....	30
Objetivos del plan de mejora.....	30
Cuadro estratégico Plan de mejora.....	30
Estrategias para implementar el plan de mejora.....	32
CRONOGRAMA.....	33
CONCLUSIONES	34
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36

Índice de tablas.

Tabla 1. Control ventas Lotería de Boyacá año 2023.	17
Tabla 2. Matriz DOFA.	20
Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos.	22
Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos.	24
Tabla 5. Matriz PEYEA.	27

Índice de Figuras.

Figura 1. Logo actual de la lotería de Boyacá.	11
Figura 2. Estructura actual de la página web de la lotería de Boyacá año 2023.	13
Figura 3. Visualización de la página de Instagram de la lotería de Boyacá.	13
Figura 4. Visualización de la página de Facebook de la lotería de Boyacá.	14
Figura 5. Organigrama actual de la lotería de Boyacá.	15
Figura 6. Estructura del área de la subgerencia comercial y operativa.	16
Figura 7. Matriz MIME.	27
Figura 8. Grafica de la Matriz PEYEA.	29

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo está enfocado en la presentación del plan de mejora a la Lotería de Boyacá, durante la práctica profesional de Negocios Internacionales, dando detalle de las actividades desarrolladas en la Subgerencia Comercial y Operativa durante esta misma.

Se debe tener en cuenta que en todas las empresas u organizaciones existen aspectos de mejora que no son fáciles de ver, la Lotería de Boyacá ha tenido una larga trayectoria en los juegos de azar del país, pues es la más antigua, lo que hace que se destaque en varios aspectos como ventas, publicidad y trayectoria. Siendo así, que su posicionamiento actual es muy bueno con respecto a otras entidades. Sin embargo, mediante este plan de mejora se espera descubrir y brindar soluciones para la mejora de sus debilidades en el área Comercial y Operativa. Se debe tener en cuenta que, en el enfoque comercial de la entidad se mantendrán dos puntos clave que son; la importancia del conocimiento del comportamiento del consumidor y los medios digitales. Implementando estrategias efectivas como el uso de la plataforma Hootsuite que permite analizar, crear y conocer contenido clave para grandes empresas. (Hootsuite, 2023)

Consecuentemente, a lo largo de la elaboración de este documento, se tendrán en cuenta 4 pasos claves, los cuales son; un estudio actual de la Lotería de Boyacá y con ella su trayectoria y antecedentes, seguido de un diagnóstico muy completo por medio de las matrices DOFA, MEFI, MEFE, MIME y PEYEA, donde se evidenciará el panorama interno y externo de la entidad.

JUSTIFICACIÓN

El propósito del presente informe – plan de mejora, es determinar aquellos factores clave a mejorar en la Subgerencia Comercial y Operativa de la Lotería de Boyacá. Todo esto con el fin de presentar un plan de mejoramiento con los conocimientos obtenidos, tanto en mi experiencia laboral en la entidad, como en mis conocimientos como estudiante de la Universidad Santo Tomás. Permitiendo terminar todo el proceso de mi práctica profesional y lograr que, mediante toda esta investigación, la empresa pueda mejorar todos sus procesos con una mayor agilidad para cumplir todos sus objetivos misionales.

Finalmente, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones informadas y el desarrollo de nuevas ideas y proyectos dentro de la subgerencia comercial y operativa, permitiendo el enfoque en el comportamiento del consumidor pues, el presente se caracteriza por la falta de certeza y la velocidad con la que se producen cambios. En este contexto, permitiendo a la Lotería de Boyacá permanecer vigilante ante estas transformaciones y adoptar una orientación centrada en el cliente. Esto le permitirá forjar relaciones sólidas y perdurables, fundamentadas en la comprensión de las necesidades y expectativas de sus clientes. (Silva, 2021)

OBJETIVOS

Objetivo general

Realizar un plan de mejoramiento al área de la subgerencia comercial y operativa de la Lotería de Boyacá, mediante la investigación y la realización de matrices, para la solución de problemáticas identificados, buscando un mejor funcionamiento de los procesos operativos y comerciales.

Objetivos específicos del documento

- Obtener información clara y concisa sobre el posicionamiento y el estado actual de la empresa.
- Identificar las diferentes problemáticas del sector de la entidad y así mismo tener claro cuáles son sus mayores competidores.
- Realizar paso a paso un plan de mejoramiento para la Lotería de Boyacá logrando la optimización de los procesos de la subgerencia comercial y operativa.

ESTUDIO DE LA EMPRESA

Reseña Histórica

La Lotería y Beneficencia de Boyacá fue creada mediante ordenanza número 061 del 3 de mayo de 1923, como una empresa comercial del departamento de Boyacá, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, sujeta al derecho privado en cuanto a sus actos propios de la actividad comercial y al derecho público en cuanto al ejercicio de sus funciones administrativas. Mediante ordenanza número 0022 del 22 de noviembre de 1963 cambio su razón social a Beneficencia de Boyacá.

Por otro lado, mediante decreto número 1236 del 9 de septiembre de 1992 se le confirió facultades para llevar a cabo la reorganización administrativa y adopto el nombre de Instituto de Beneficencia y Lotería de Boyacá, como un establecimiento público descentralizado que forma parte del sistema departamental de salud, adscrito al despacho del secretario de hacienda, encaminando su objetivo hacia la consecución de recursos económicos para dirigirlos en pro de la seguridad integral de los Boyacenses. Con el decreto número 001501 del 27 de diciembre de 1995, el Gobernador de Boyacá reestructura, este instituto, buscando mejorar la eficiencia y la eficacia al momento de cumplir con sus objetivos y funciones.

Siendo así, la honorable Asamblea del Departamento de Boyacá mediante ordenanza número 007 de mayo 14 de 1996 revistió de facultades al Gobernador del departamento para efectuar la transformación del Instituto de Beneficencia y Lotería de Boyacá en empresa comercial e industrial del Estado, del orden departamental, adquiriendo su nueva naturaleza jurídica por decreto ordenanza número 000722 de mayo 31 de 1996, denominándose Lotería de Boyacá.

En el año 2004 mediante decreto 1366 del 16 de noviembre, se modificó el estatuto básico, establecida como una empresa Industrial y Comercial del Departamento, con el propósito loable de generar recursos económicos con responsabilidad social para contribuir a la financiación de los servicios de salud y al bienestar de nuestros clientes, mediante la operación y comercialización transparente y eficaz del monopolio de arbitrio rentístico Departamental de juegos de suerte y azar, con un equipo de personas altamente comprometidas, procesos de calidad y mejoramiento continuo.

Actualmente la Junta Directiva se encuentra conformada por: Señor Gobernador o su delegado, Secretario de Hacienda, Secretario de Salud, Secretario de Planeación, Representante de la comunidad, Gerente de la Lotería, secretario de la Junta (Subgerente Financiero y Administrativo de la Lotería). (Lotería de Boyacá, 2023)

PLATAFORMA ESTRATÉGICA

Misión

La Lotería de Boyacá tiene como misión, generar recursos económicos con responsabilidad social, para contribuir a la financiación de los servicios de salud y al bienestar de nuestros clientes, mediante la operación y comercialización transparente y eficaz del monopolio de arbitrio rentístico Departamental de juegos de suerte y azar, con un equipo de personas altamente comprometidas, procesos de calidad y mejoramiento continuo.

Visión

Ser una Empresa líder en transferencias de recursos económicos al sector de la salud, reconocida en el ámbito nacional por su compromiso institucional, en la calidad y excelencia de sus procesos para la operación y comercialización de los juegos de suerte y azar.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

La Lotería de Boyacá es una empresa conformada por un equipo de personal altamente competente, con responsabilidad social y comprometida en:

1. Incrementar permanentemente los recursos destinados a la salud por medio de un aumento periódico de los niveles de ventas para posicionarnos como la mejor lotería de Colombia.
2. Lograr la satisfacción de nuestros clientes y consumidores, fomentado una cultura de servicio al cliente que garantice el seguimiento de su satisfacción.
3. Orientar todas sus actividades al mejoramiento continuo de los diferentes Sistemas de Gestión que administre, desarrollando sus procesos con eficiencia, eficacia y efectividad en la operación y comercialización de juegos de suerte y azar.
4. Permanecer en constante desarrollo tecnológico logrando mayor eficiencia.

5. Garantizar un talento humano comprometido con el logro de las políticas.

1.1. Valores corporativos

- Transparencia
- Responsabilidad
- Compromiso
- Honestidad
- Cumplimiento
- Productividad
- Respeto
- Colaboración
- Calidad
- Dialogo
- Puntualidad
- Justicia
- Eficacia

IDENTIDAD INSTITUCIONAL - MARCA

Figura 1.

Logo actual de la lotería de Boyacá.



Fuente: página web oficial

Nota: Se puede observar que el logo de la lotería de Boyacá está muy bien compuesto, además de contar con una gran retención en la mente de sus consumidores. Su color verde y su mascota o personaje oficial han sido claves a en toda su trayectoria.

Colorimetría

Color verde:

Para este caso, la Lotería de Boyacá se caracteriza por su distintivo color verde oscuro al representar, la esperanza, la prosperidad y la riqueza.

Color Blanco:

Para este caso, el color blanco destaca la tranquilidad, la armonía y la simplicidad. En el caso de la blusa blanca de Esperancita la muñeca, como boyacenses se entiende que la camisa distintiva campesina es de color blanco.

Color Rojo:

Para este caso, el color rojo se destaca en el logo como símbolo de poder, atracción y valentía.

Muñeca Campesina:

Esperanza es la mascota oficial de la Lotería de Boyacá, denominada como la campesina boyacense más querida por todos los colombianos.

Fortunatto:

Además, Fortunatto es la nueva mascota, quien acompaña a Esperanza. Fue creado para la celebración de los 100 años de la Lotería de Boyacá, este personaje hace un homenaje a todos los vendedores de confianza de nuestro país; hombres y mujeres que día a día trabajan por el sustento de su hogar.

Canales de atención

Figura 2.

Estructura actual de la página web de la lotería de Boyacá año 2023.



Fuente: página web oficial

Nota: El grafico representa la visualización de la página web de la lotería de Boyacá, dando a entender que esta entidad cuenta con un canal de información muy bien estructurado y detallado para sus visualizadores.

Figura 3.

Visualización de la página de Instagram de la lotería de Boyacá.

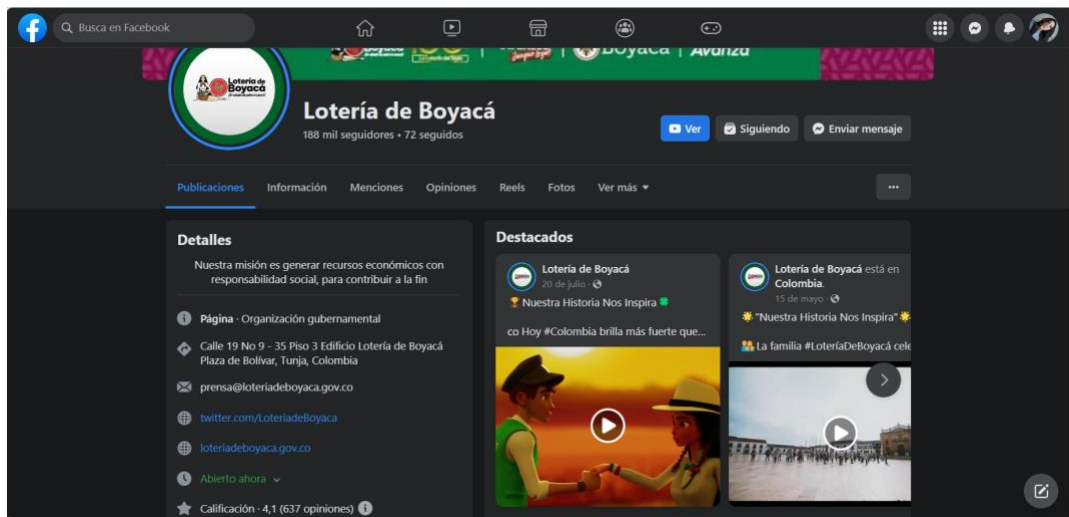


Fuente: página web oficial

Nota: En este grafico se puede observar que el perfil de Instagram de la lotería de Boyacá cuenta con un muy buen número de seguidores y una buena presentación. Además de contar con un gran contenido digital.

Figura 4.

Visualización de la página de Facebook de la lotería de Boyacá.



Fuente: página web oficial

Nota: En este grafico se puede observar que la lotería de Boyacá cuenta con un gran número de seguidores, una información completa y además su contenido digital va de la mano con el resto de canales.

Ventaja competitiva

Si bien en el mercado existen 15 loterías y un día específico de juego para cada una, comercializando el producto a través de 95 distribuidores, la Lotería de Boyacá tiene un alto porcentaje de preferencia entre los compradores, evidenciado en los resultados de ventas de la vigencia 2021 y 2022, acción que nos permite proyectar los ingresos por ventas para la vigencia 2023 tomando algunas previsiones basadas en variables y escenarios que han sido tendencia históricamente. (Azula, 2023)

Además de todo lo anterior se tiene en cuenta que la lotería de Boyacá es la lotería más antigua del país, recordando que este año fue la celebración de sus 100 años y cuenta con aportes muy importante a los diferentes sectores del país y del departamento como el turismo, el deporte, la salud, la cultura y el arte. (Barragán, 2023)

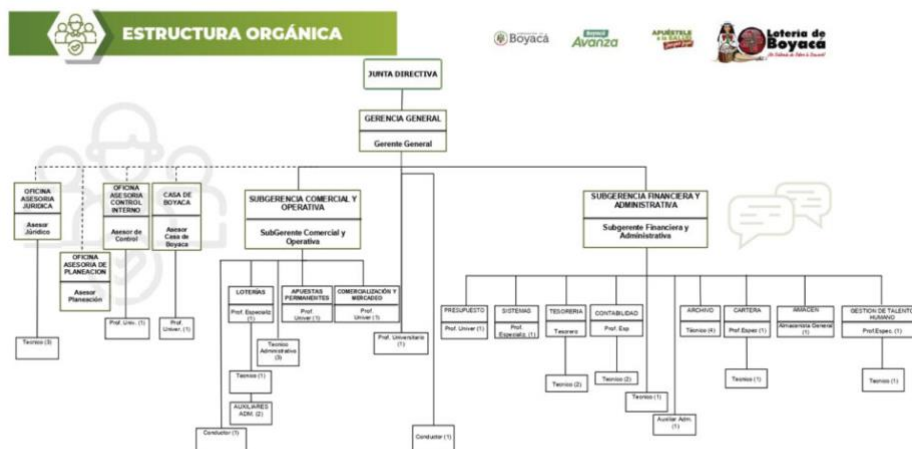
Departamento de la realización de la práctica

Estructura orgánica de la Lotería de Boyacá

En la siguiente imagen se puede observar cómo se encuentra distribuida y la organización de la Lotería de Boyacá.

Figura 5.

Organigrama actual de la lotería de Boyacá.



Fuente: página web oficial

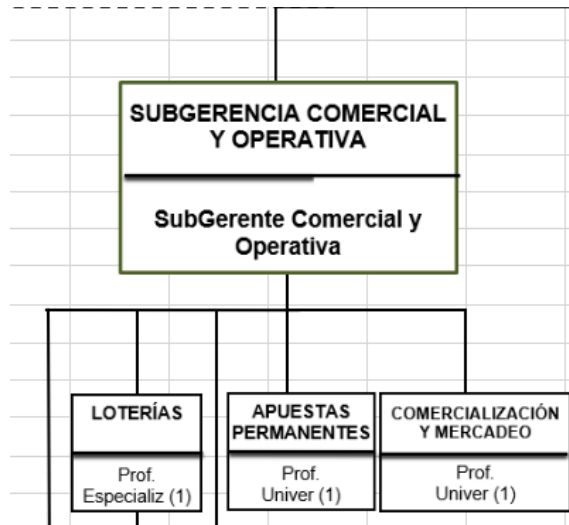
Estructura de la Subgerencia comercial y operativa de la Lotería de Boyacá

De acuerdo a la estructura orgánica de la Lotería de Boyacá cabe aclarar que esta se divide en dos subgerencias las cuales son; la subgerencia comercial y operativa y la subgerencia financiera y

administrativa. El área en cual fui asignada como practicante fue La Subgerencia comercial y operativa encabezada por el subgerente comercial y operativo a cargo del Dr. Edmundo Flórez Peñaranda. En la siguiente imagen se puede observar la distribución de esta área.

Figura 6.

Estructura del área de la subgerencia comercial y operativa.



Fuente: página web oficial

Posición en el mercado

La lotería de Boyacá al año 2023 se posiciona como la lotería #1 con más ventas registradas anualmente tanto en fracciones como en billetería extraordinaria seguida de la lotería de Medellín quien se posiciona en el puesto #2. Los juegos de suerte y azar en Colombia han tenido un importante crecimiento en los últimos 2 años ya que se considera que un colombiano promedio sueña con obtener grandes sumas de dinero en un solo evento para mejorar su posición social a través de la adquisición de nuevos bienes.

Existe una gran afición a jugar y apostar en los diferentes juegos de suerte y azar en Colombia con el deseo de ganar millones de pesos que cambien la vida para siempre del afortunado. Existen 15 loterías donde cada año reparten más de miles de millones de pesos en premios y otros juegos como el chance que ocupa el 41% en el mercado de apuestas y juegos de azar del país, siendo el sistema preferido por la mayoría de la población. Se conoce que la lotería arraigó fuertemente entre las personas de los estratos sociales más bajos, puesto que permite apostar la cantidad que se desee partiendo de cantidades pequeñas.

Estado actual de la empresa y proyecciones

A nivel de ventas podemos observar en el siguiente cuadro que la Lotería de Boyacá ha tenido un buen incremento de ventas en los últimos 2 años lo que hace que la meta propuesta para finales de 2023 sea muy viable.

Tabla 1.

Control ventas Lotería de Boyacá año 2023.

VENTAS LOTERÍA DE BOYACA							
AÑO	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022
No. FRACCIONES	16,926,298	18,671,448	18,140,661	18,992,490	13,277,948	18,189,442	22,500,652.0
INGRESOS	84,631,490,000	93,357,240,000	90,703,305,000	94,962,450,000	66,389,740,000	90,947,210,000	112,503,260,000
INCENTIVO	-				1,051,896,000	-	-
SUBTOTAL	84,631,490,000				67,441,636,000	90,947,210,000	112,503,260,000

EXTRAORDINARIO	8,971,530,000	7,236,080,000			8,316,128,000	6,912,234,000	10,794,158,000
INCENTIVO	-	1,761,595,000			1,467,552,000	768,026,000	2,166,937,000
SUBTOTAL	8,971,530,000	8,997,675,000	13,425,100,000	11,721,975,000	9,783,680,000	7,680,260,000	12,961,095,000
TOTAL	93,603,020,000	102,354,915,000	104,128,405,000	106,684,425,000	77,225,316,000	98,627,470,000	125,464,355,000
		8,751,895,000	1,773,490,000	2,556,020,000	(29,459,109,000)	21,402,154,000	26,836,885,000
		9%	2%	2%	-38%	22%	21%

Fuente: Elaboración propia con información de la Lotería de Boyacá.

Mediante este cuadro podemos observar que la pandemia trajo una caída en las ventas de la entidad muy significativa en el año 2020, pero también que a partir de ese año la lotería ha tenido muy buenos incrementos en sus ventas lo que facilita sus proyecciones.

Meta principal para el año 2023 de la Lotería de Boyacá

Celebrar los 100 años de la Lotería de Boyacá durante toda la vigencia 2023, implementando acciones estratégicas que nos lleven a incrementar la meta de venta proyectada en un 8% de tal manera que se llegue a vender \$127.363.125.600.

Objetivos específicos del plan de acción 2023:

- Implementar un nuevo plan de premios sorteo ordinario y extraordinario con el propósito de seguir implementando acciones de diferenciación en el mercado de loterías que conlleven a resultados más positivos para la empresa.

- Realizar un diagnóstico de mercado para tomar acciones de mejora en mínimo 3 zonas de mayor venta.
- Posicionar el nuevo plan de premios para el sorteo ordinario, promocionándolo y dándole mayor reconocimiento a nivel nacional a través de activaciones, capacitación a la fuerza comercial y motivación al cliente comprador.
- Implementar mínimo un promocional por sorteo para aumentar las ventas con el fin de lograr la meta.
- Capacitar a la fuerza de ventas en Plan de premios ordinario y extraordinario, mecánicas de juego de promocionales y juego ilegal.
- Diseñar e implementar un programa de comunicación que permita aumentar la presencia de marca frente al público en general con una cobertura nacional.
- Analizar las solicitudes de activación de nuevos distribuidores para sumarlos al mercado y así incrementar las ventas por el canal tradicional y canal en línea.
- Desarrollar, e implementar el proyecto del Incentivo de premio inmediato dando cumplimiento a la normatividad vigente.

DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

Cabe resaltar que implementar un diagnostico empresarial antes de la elaboración del plan de mejora es fundamental por varias razones; por tal razón durante el tiempo de mi practica empresarial quise hacer un paso a paso para la elaboración del mismo, teniendo en cuenta la identificación de los problemas y necesidades de la lotería de Boyacá para identificar los puntos

claves de mejora y sus desafíos, todo esto encabezado por la matriz DOFA que permite conocer la realidad, pues cuando conocemos nuestra realidad sabemos qué hacer y cómo proceder.

(Gerencie , 2022)

Elaboración de la Matriz DOFA.

Tabla 2.

Matriz DOFA.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de demostraciones de nuevos productos, es decir que la Lotería de Boyacá no elabora las suficientes estrategias para la expansión de su mercado. 2. Los continuos avances tecnológicos permiten aumentar la interacción con los clientes y lograr una mayor fidelización. 3. La lotería de Boyacá no cuenta con una plataforma virtual propia para la venta de sus productos, solo con intermediarios. 4. De manera interna, en la entidad se identifica que hay mucha falta de comunicación como equipo de trabajo lo cual no facilita la agilidad en los procesos. 5. La gran mayoría de vendedores de la lotería son adultos mayores, por lo tanto, no hay un interés importante en el sector de la juventud por vender este tipo de productos. 6. La falta de estrategias a futuro para la renovación de la fuerza de ventas, puesto que la 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La tasa de consumo de los productos ofertados es muy alta por lo cual las proyecciones de ventas tienen gran posibilidad de cumplirse. 2. Existe una gran fidelización por parte de los clientes especialmente en Boyacá lo que permite a la entidad perdurar en el mercado. La cultura y el habito de consumo 3. Inclusión de nuevos productos con marca propia debido a su posicionamiento nacional y a su alta fidelización de clientes. 4. La inversión tecnológica en plataformas digitales para aumentar las posibilidades estratégicas de ventas y su aumento de consumo. 5. El cumplimiento del plan de desarrollo de la lotería de Boyacá 2020-2023 y los comparativos de ventas a través de los últimos 4 años, permitirá que se siga posicionando como la numero uno del país. 6. El respaldo gubernamental para la entidad trae consigo un alto nivel de reputación y

<p>mayoría de los grandes distribuidores son siempre los mismos.</p> <p>7. Los procesos administrativos de la entidad no están bien estructurados lo que genera muchas veces confusiones y poco rendimiento en los procesos.</p>	<p>credibilidad para su público.</p> <p>7. Su gran reconocimiento permitirá tener más alianzas y contrataciones a futuro con importantes marcas y en diferentes eventos.</p>
<p>FORTALEZAS</p>	<p>AMENAZAS</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. La lotería de Boyacá actualmente está posicionada como la numero uno en ventas de Colombia. 2. El posicionamiento y el conocimiento de la marca está en la mente de nuestros consumidores, por medio de la imagen de la Lotería (esperancita). 3. Actualmente la lotería aporta aproximadamente \$220.000 millones para la salud del departamento, además de apoyar el deporte, el arte y la cultura a nivel nacional y departamental. 4. Cuenta con una página web muy bien estructurada, actualizada, clara y completa. 5. La entidad se preocupa por el buen ambiente laboral además de motivar a sus empleados, vendedores de calle y distribuidores mediante 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muchas veces el margen de ganancia por parte de algunos proveedores es bajo, se tiene que vender a altas escalas para obtener rentabilidad lo cual genera que no se generen nuevos vendedores. 2. Crecimiento y evolución de la competencia a nivel nacional. 3. La mayor parte de consumo de lotería es por adultos y no por jóvenes, no hay motivación para la compra de lotería por parte de los jóvenes. 4. La situación económica del país representa una amenaza pues en la pandemia del año 2020 se bajaron demasiado las ventas por los bajos ingresos de la población. 5. Las nuevas tendencias digitales de juegos de azar en línea tienden a bajar el consumo de juegos de azar físicos como la lotería y el

<p>capacitaciones y beneficios.</p> <p>6. Se cuenta con una reserva técnica de más de 60.000 millones. lo que hace que se tenga una de las bolsas de premios más grandes del país de 37.600 millones.</p> <p>7. La publicidad en todas las plataformas y los billetes de la lotería de Boyacá cuenta con una gran ventaja con respecto las otras loterías del país.</p>	<p>chance.</p> <p>6. Debido a que la mayoría de los vendedores distribuyen los productos en las calles, el factor climático influye en el nivel de ventas de la lotería.</p> <p>7. La inflación actual y el alto costo de vida representa un riesgo para la compra de billetes de lotería.</p>
---	--

Fuente: elaboración propia con información de Lotería de Boyacá

Elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos

Para realizar un diagnóstico lógico de los factores internos de la Lotería de Boyacá, se realizó la siguiente matriz MEFI. Se debe saber que esto facilita la identificación de las fortalezas y debilidades, y así detectar y tomar decisiones correctas a tiempo para mejorar las acciones estratégicas y competitivas de la entidad. (PROSCONT, 2023)

Tabla 3.

Matriz de Evaluación de Factores Internos.

MATRIZ MEFI			
FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PESO	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
FORTALEZAS			
1. La lotería de Boyacá actualmente está posicionada como la numero uno en ventas de Colombia.	0,09	4	0,36
2. El posicionamiento y el conocimiento de la marca está en la mente de nuestros	0,07	4	0,28

consumidores, por medio de la imagen de la Lotería (esperancita).			
3. Actualmente la lotería aporta aproximadamente \$220.000 millones para la salud del departamento, además de apoyar el deporte, el arte y la cultura a nivel nacional y departamental.	0,09	3	0,27
4. Cuenta con una página web muy bien estructurada, actualizada, clara y completa.	0,07	3	0,21
5. La entidad se preocupa por el buen ambiente laboral además de motivar a sus empleados, vendedores de calle y distribuidores mediante capacitaciones y beneficios.	0,03	3	0,09
6. Se cuenta con una reserva técnica de más de 60.000 millones. lo que hace que se tenga una de las bolsas de premios más grandes del país de 37.600 millones.	0,08	4	0,32
7. La publicidad en todas las plataformas y los billetes de la lotería de Boyacá cuenta con una gran ventaja con respecto las otras loterías del país.	0,04	4	0,16
SUBTOTAL FORTALEZAS			1,69

DEBILIDADES			
1. Ausencia de demostraciones de nuevos productos, es decir que la Lotería de Boyacá no elabora las suficientes estrategias para la expansión de su mercado.	0,2	2	0,4
2. Los continuos avances tecnológicos permiten aumentar la interacción con los clientes y lograr una mayor fidelización.	0,1	2	0,2
3. La lotería de Boyacá no cuenta con una plataforma virtual propia para la venta de sus productos, solo con intermediarios.	0,04	2	0,08
4. De manera interna, en la entidad se identifica que hay mucha falta de comunicación como equipo de trabajo lo cual no facilita la agilidad en los procesos.	0,07	2	0,14
5. La gran mayoría de vendedores de la lotería son adultos mayores, por lo tanto, no hay un interés importante en el sector de la juventud por vender este tipo de productos.	0,06	1	0,06
6. La falta de estrategias a futuro para la renovación de la fuerza de ventas, puesto que la mayoría de los grandes distribuidores son siempre los mismos.	0,02	2	0,04
7. Los procesos administrativos de la entidad no están bien estructurados lo que genera muchas veces confusiones y poco rendimiento en los procesos.	0,04	2	0,08
SUBTOTAL DEBILIDADES			1

TOTAL	1,00	2,69
--------------	-------------	-------------

Fuente: Elaboración propia con la información de la lotería de Boyacá.

Análisis de la Matriz MEFI.

Después de analizar los factores internos de la Lotería de Boyacá, la información contenida en la Matriz de evaluación de factores internos contiene datos tanto de las fortalezas como de las debilidades, conociendo la ponderación correspondiente de cada factor, teniendo como resultado 2,69. En esta matriz se evidencia que las fortalezas de la empresa son más fuertes que sus debilidades. Sin embargo, la empresa debe establecer estrategias y objetivos que permitan dar solución a sus debilidades y estas, se puedan convertir en fortalezas.

Elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos

Para realizar un diagnóstico adecuado de los factores externos que influyen como oportunidades y amenazas, se elaboró una matriz MEFE. Teniendo en cuenta que a partir de esto se debe expandir la estrategia y su perspectiva, para permitir el aprovechamiento adecuado del entorno externo de la lotería de Boyacá. (Milagros Ruiz Barroeta, 2023)

Tabla 4.

Matriz de Evaluación de Factores Externos.

MATRIZ MEFE			
FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PESO	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
OPORTUNIDADES			
1. La tasa de consumo de los productos ofertados es muy alta por lo cual las proyecciones de ventas tienen gran posibilidad de cumplirse.	0,06	4	0,24
2. Existe una gran fidelización por parte de los clientes especialmente en Boyacá	0,08	4	0,32

lo que permite a la entidad perdurar en el mercado. La cultura y el hábito de consumo.			
3, Inclusión de nuevos productos con marca propia debido a su posicionamiento nacional y a su alta fidelización de clientes.	0,08	4	0,32
4, La inversión tecnológica en plataformas digitales para aumentar las posibilidades estratégicas de ventas y su aumento de consumo.	0,09	4	0,36
5. El cumplimiento del plan de desarrollo de la lotería de Boyacá 2020-2023 y los comparativos de ventas a través de los últimos 4 años, permitirá que se siga posicionando como la numero uno del país.	0,05	3	0,15
6, El respaldo gubernamental para la entidad trae consigo un alto nivel de reputación y credibilidad para su público.	0,08	4	0,32
7. Su gran reconocimiento permitirá tener más alianzas y contrataciones a futuro con importantes marcas y en diferentes eventos.	0,09	4	0,36
SUBTOTAL OPORTUNIDADES			2,07

AMENAZAS			
1. Muchas veces el margen de ganancia por parte de algunos vendedores es bajo, se tiene que vender a altas escalas para obtener rentabilidad lo cual genera que no se generen nuevos vendedores.	0,05	2	0,10
2. Crecimiento y evolución de la competencia a nivel nacional.	0,05	2	0,10
3. La mayor parte de consumo de lotería es por adultos y no por jóvenes, no hay motivación para la compra de lotería por parte de los jóvenes.	0,09	2	0,18
4. La situación económica del país representa una amenaza pues en la pandemia del año 2020 se bajaron	0,09	2	0,18

demasiado las ventas por los bajos ingresos de la población.			
5. Las nuevas tendencias digitales de juegos de azar en línea tienden a bajar el consumo de juegos de azar físicos como la lotería y el chance.	0,08	2	0,16
6. Debido a que la mayoría de los vendedores distribuyen los productos en las calles, el factor climático influye en el nivel de ventas de la lotería.	0,06	2	0,12
7. La inflación actual y el alto costo de vida representa un riesgo para la compra de billetes de lotería.	0,05	2	0,10
SUBTOTAL AMENAZAS			0,94
TOTAL	1,00		3,01

Fuente: Elaboración propia con información de la lotería de Boyacá.

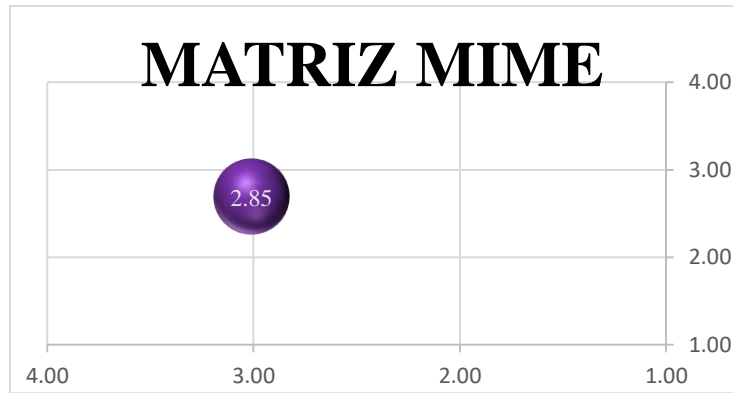
Análisis de la Matriz

MEFE.

Luego de analizar los factores externos de la Lotería de Boyacá, La información contenida en la Matriz de evaluación de factores externos contiene datos, tanto de las oportunidades como de las amenazas, conociendo la ponderación correspondiente de cada factor, teniendo como resultado 3,01. Se evidencia que el puntaje de las oportunidades es mayor que el de las amenazas. Ante esto, se deduce que el entorno externo es favorable para la empresa y debe identificar estrategias que permitan un aprovechamiento de estas oportunidades y de esta manera, definir estrategias efectivas que disminuyan las amenazas.

Elaboración de Matriz MIME

Figura 7. Matriz MIME.



Fuente: Elaboración propia con información de la lotería de Boyacá.

Análisis de la Matriz MIME.

La gráfica representada muestra la unión entre la MEFI y la MEFE, posicionándose entre los cuadrantes número V y IV, donde se evidencia que la empresa se encuentra en un punto neutro y equilibrado, donde debe buscar oportunidades de crecimiento para lograr una posición fuerte.

Elaboración de la MATRIZ PEYEA

Para realizar un diagnóstico de las dimensiones internas y externas que influyen en la posición estratégica de la Lotería de Boyacá, se realizó la matriz PEYEA, permitiendo identificar cual es el tipo de estrategia por la cual se debe optar.

Tabla 5.

Matriz PEYEA

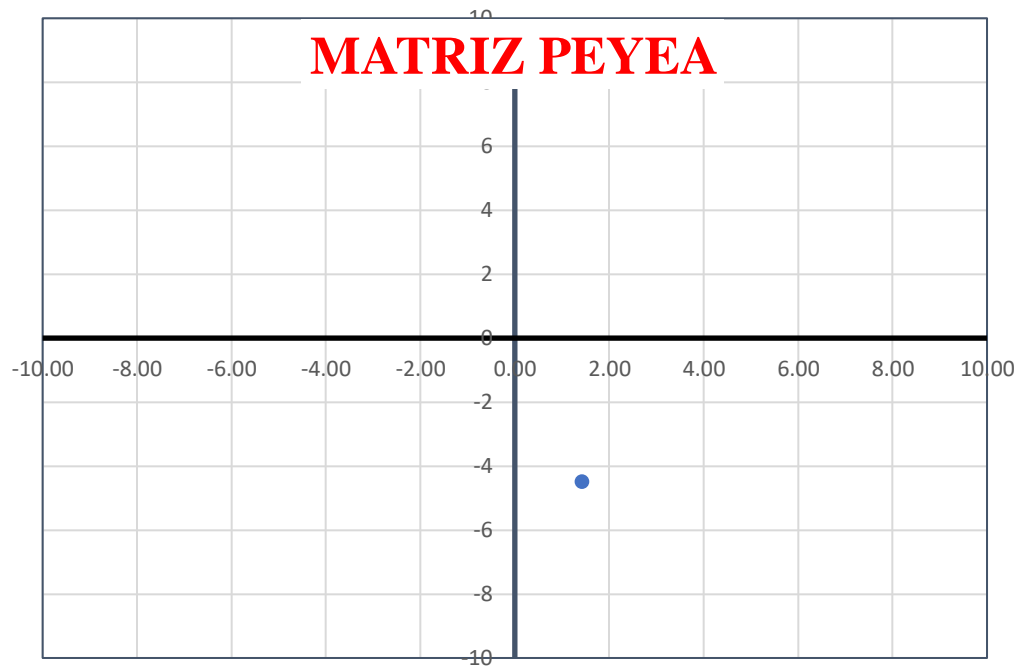
PEYEA (posición estratégica y la evaluación de la acción).	
Posición estratégica Interna	Posición estratégica Externa
Fuerza Financiera (FF): 1 peor A 6 mayor	Estabilidad del ambiente (EA): -6 peor a -1 mejor

Rendimiento sobre la inversión	5	Cambios tecnológicos	-3	
Apalancamiento	5	Tasa de inflación	-3	
Liquidez	4	Variabilidad de la demanda	-3	
Capital de trabajo	5	Escala de precios de productos de competidores	-2	
Flujos de efectivo	5	Barreras de entrada al mercado	-3	
Facilidad de salir al mercado	5	Presión competitiva	-4	
Riesgos implícitos del negocio	3	Elasticidad de la demanda	-4	X
PROMEDIO FF	4,57	PROMEDIO EA	-	1,43
Ventaja competitiva (VC): -6 peor A -1 mejor		Fuerza de la Industria (FI): 1 peor a 6 mayor	3,142857	
Participación en el mercado	-2	Potencial de crecimiento	5	
Calidad del producto	-3	Potencial de utilidades	4	
Ciclo de vida del producto	-3	Estabilidad financiera	6	
Lealtad de los clientes	-1	Conocimientos tecnológicos	4	
Utilización de capacidad de la competencia	-2	Aprovechamiento de recursos	5	
Conocimientos tecnológicos	-4	intensidad de capital	6	
Control sobre proveedores y distribuidores	-2	Facilidad para entrar al mercado	5	Y
PROMEDIO CV	-	PROMEDIO FI	5	-4,5
	2,42857143			

Fuente: Elaboración propia con información de la lotería de Boyacá.

Figura 8.

Grafica de la Matriz PEYEA.



Fuente: Elaboración propia con información de la lotería de Boyacá.

Análisis de la Matriz PEYEA.

Luego de analizar la posición estratégica tanto interna como externa de la Lotería de Boyacá se determina que la empresa está en una buena posición estratégica competitiva. Este cuadrante indica que la empresa está en totales condiciones de alcanzar estrategias que sean en gran medida competitivas, como la penetración de mercado y desarrollo del mismo.

PLAN DE MEJORA

Objetivos del plan de mejora

Objetivo general

Diseñar acciones de mejora en la subgerencia comercial y operativa de la Lotería de Boyacá, mediante la elaboración de estudios, matrices y habilidades adquiridas, para la obtención de soluciones, así mismo, facilitando sus procesos comerciales y operativos.

Objetivos específicos:

- Crear mecanismos de comunicación que apoyen a la subgerencia comercial y operativa frente a diferentes circunstancias.
- Mantener un modelo normativo dentro de la entidad para la realización de estudios previos de contratación, agilizando así los procesos de la subgerencia comercial y operativa.
- Fomentar estrategias que permitan la capacitación a los contratistas para el manejo de los formularios únicos de contratación de la entidad para lograr una mayor agilidad en los procesos.

Cuadro estratégico Plan de mejora

INICIATIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS
Colaborar con los departamentos internos de la lotería de Boyacá, como el departamento legal y financiero, para comprender las necesidades y expectativas	Establecer un proceso para mantener los formatos actualizados en respuesta a cambios en la normativa o requisitos legales.	Numero de estudios previos hechos / Numero de estudios devueltos en el departamento de jurídica.	Obtener formatos para estudios previos para la debida contratación con la entidad, de total calidad y actualizados.

relacionadas con los estudios previos.			
Crear plantillas estandarizadas para todos los documentos relacionados con cuentas de cobro y pagos. Esto incluye facturas, recibos, notas de entrega, contratos, entre otros.	Establecer un conjunto de formatos estandarizados para las cuentas de cobro y los documentos relacionados.	Numero de cuentas de cobro radicadas / Numero de cuentas de cobro devueltas.	Mantener un formato claro y conciso para las evidencias y documentos que requieren las cuentas de cobro y sus pagos.
Agradece a los clientes por su lealtad y reconocer los hitos importantes, como aniversarios de compra y organizar eventos exclusivos para tus clientes leales.	Obtener la información del cliente para personalizar sus interacciones, ofrecer recomendaciones y ofertas específicas que se adapten a sus necesidades y preferencias.	Encuesta de satisfacción del cliente. Personas satisfechas con los productos / Personas insatisfechas con el producto.	Aumentar la interacción y proximidad con los clientes para generar fidelización.
Examinar datos históricos de ventas y premios para identificar tendencias y patrones de comportamiento de los consumidores.	Establecer patrones de compra, incluyendo frecuencia de compra, cantidad gastada, fechas de compra y canales de adquisición (en línea, tiendas físicas, etc.).	Tasa de participación. Numero de interacciones con el contenido de redes / Número de seguidores o visitantes.	Obtener un mayor análisis y comportamiento de los consumidores de la lotería de Boyacá.
Realizar capacitaciones a los diferentes contratistas de publicidad, para cumplir con total eficiencia su	Promover la importancia de la gestión de proyectos en toda la organización y entre los contratistas,	Numero de capacitaciones hechas / Numero de propuestas correctas entregadas.	Desarrollar habilidades en gestión de proyectos que les permitan a los contratistas entregar las propuestas

proceso de contratación hasta su pago.	incentivando una mentalidad de mejora continua.		publicitarias de manera efectiva y dentro de los plazos establecidos.
Crea una agenda detallada para cada reunión, y compártela con anticipación para que todos los participantes se preparen.	Fomentar la colaboración entre la subgerencia comercial y operativa y otros departamentos. Esto puede incluir el intercambio de ideas, conocimientos y recursos para impulsar proyectos conjuntos.	Número de reuniones / Número de objetivos alcanzados en lo planteado de las reuniones.	Realizar reuniones conjuntas regulares entre la subgerencia comercial y operativa y otros departamentos (por ejemplo, el equipo de comercialización y mercadeo) al menos una vez al mes.

Fuente: Elaboración propia con información de la lotería de Boyacá.

Estrategias para implementar el plan de mejora.

- Asignar un profesional encargado del seguimiento al plan de mejora realizado, para supervisar las actividades y de igual manera los resultados con ayuda del área de mercadeo y comunicaciones y la subgerencia comercial y operativa.
- Introducir tecnología moderna, como sistemas de gestión de relaciones con el cliente (CRM) y software de gestión financiera, para optimizar la administración de datos y procesos con la debida autorización del gerente de la lotería de Boyacá y la capacidad presupuestal suficiente.
- Establecer indicadores clave de rendimiento para medir el progreso hacia los objetivos de mejora. Realizando evaluaciones periódicas y ajustando las estrategias según sea necesario.
- Establecer como objetivo brindar un servicio al cliente excepcional, con tiempos de respuesta rápidos y soluciones efectivas a las consultas o problemas de los clientes,

recurriendo al profesional encargado del manejo de redes sociales para comprender mejor sus expectativas y necesidades.

- Crear lazos estratégicos con la competencia a nivel nacional; las loterías pueden colaborar en campañas de marketing conjuntas para promocionar los sorteos y eventos especiales. Esto puede incluir publicidad conjunta en medios de comunicación, redes sociales y sitios web, así como la creación de materiales de marketing compartidos.

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	TIEMPO DE DURACIÓN															
	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Análisis de la situación actual, definición de objetivos e identificación de necesidades.																
Desarrollar el plan estratégico para mejorar la gestión comercial y operativa.																
Identificar las habilidades necesarias para proporcionar y llevar a cabo las iniciativas estratégicas del plan de mejora.																
Elaboración de matrices y análisis para entender los factores internos y externos, evaluando el progreso de los objetivos.																
Aplicar las estrategias y soluciones de mejora, evaluando regularmente el progreso y ajustando las mismas si es necesario.																

Fuente: Elaboración propia con información de la lotería de Boyacá.

Recomendaciones

- Fomentar un ambiente en el que se pueda dar feedback de manera abierta y constructiva. Esto facilitará la adaptación del plan a medida que se obtengan nuevos conocimientos y se encuentren obstáculos.
- Asegurar de que todo el personal involucrado comprenda claramente el plan de mejora, sus objetivos y las responsabilidades de cada uno. La comunicación viene siendo un factor muy importante para el éxito del plan de mejora.
- Realizar un seguimiento y evaluación continuos por medio de los indicadores clave de desempeño para medir el progreso y el impacto del plan. Realiza evaluaciones periódicas para asegurarte de que se están cumpliendo los objetivos y para ajustar el plan si es necesario.
- El plan de mejora no debe ser considerado una tarea puntual, sino un proceso continuo. Se recomienda planificar para mantener la mejora constante a lo largo del tiempo.

Conclusiones

- El plan de mejora realizado anteriormente, será un método focal para el posicionamiento de marca, esto de la mano con la fidelización de compradores y nuevo público.
- Como resultado el plan de mejora permitió identificar las áreas clave en las que la Lotería de Boyacá necesita mejorar en términos de sus operaciones comerciales y operativas. Estas áreas se destacan como puntos de enfoque para futuras iniciativas de mejora.

- Se puede concluir que la lotería de Boyacá cuenta con un gran reconocimiento a nivel departamental y nacional frente a otras entidades con la misma actividad económica. Su posicionamiento e identidad de marca permite que día tras día se siga manteniendo como la lotería con mayor número de ventas y la más antigua.
- Para finalizar, durante la realización de los estudios se evidenció que, aunque las falencias internas pueden representar desafíos, también pueden ofrecer oportunidades para el aprendizaje y la mejora. La entidad puede utilizar esta situación como un punto de partida para la revisión y la transformación interna.
- En conclusión, durante la realización de las diferentes matrices se pudo observar que, la lotería de Boyacá debe tener un mayor enfoque en el conocimiento y seguimiento de sus consumidores para atraer nuevos consumidores jóvenes, pues hoy en día es posible obtener una ventaja competitiva a través de la recolección de información de los seguidores.

Este plan de mejora, mantendrá un control y seguimiento, con el fin de planificar, concretar y establecer metas necesarias en su trayecto. Para esto, se busca fortalecer necesidades y objetivos de la entidad, contando con el esquema expuesto y procesos tanto internos y externos. Para finalizar, debemos concentrarnos en el fortalecimiento del área interna de la subgerencia comercial y operativa, nutriendo considerablemente el impacto comercial.

Referencias bibliográficas

Azula, R. R. (25 de 03 de 2023). *Lotería de Boyacá*. Obtenido de <https://loteriadeboyaca.gov.co/>

Barragán, R. (10 de 05 de 2023). *Gobernación de Boyacá*. Obtenido de

<https://www.boyaca.gov.co/la-loteria-de-boyaca-celebro-100-anos-de-historia-y-contribuciones-al-sistema-de-salud/#:~:text=El%20evento%20de%20conmemoraci%C3%B3n%20de%20los%20100%20a%C3%B1os%2C,un%20s%C3%A1bado%20de%20pobre%20a%20un%20colombiano%20sacar%C3%>

Gerencie . (21 de 06 de 2022). *Gerencie. com*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/para-que-sirve-la-matriz-dofa.html>

Hootsuite. (26 de 09 de 2023). *Hootsuite*. Obtenido de <https://www.hootsuite.com/es>

Lotería de Boyacá. (5 de 10 de 2023). *Lotería de Boyacá*. Obtenido de Fuente: Elaboración propia con información de la lotería de Boyacá.

Milagros Ruiz Barroeta. (5 de 11 de 2023). *Ruiz Barroeta Consulting*. Obtenido de

<https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>

PROSCONT. (10 de 11 de 2023). *PROSCONT.COM*. Obtenido de

<https://www.proscont.com/ventajas-y-desventajas-de-la-matriz-mefi/#:~:text=Ventajas%20de%20la%20matriz%20MEFI%201%201.%20Organizaci%C3%B3n,8.%20Enfoque%20en%20lo%20interno%20...%20M%C3%A1s%20elementos>

Silva, D. d. (25 de 08 de 2021). *Blog de Zendesk*. Obtenido de

<https://www.zendesk.com.mx/blog/importancia-del-comportamiento-del-consumidor/>

