

FALENCIAS EN LA GESTIÓN DE CALIDAD HACIA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DENTRO DE LA LOTERÍA DE BOYACÁ

FAILURES IN QUALITY MANAGEMENT TOWARDS DIGITAL TRANSFORMATION WITHIN THE BOYACÁ LOTTERY

Cruz Gamba, Laurent Daniela

RESUMEN

En un mundo globalizado como en el que estamos es necesario estar a la par con las tendencias del mercado, puesto que los cambios son constantes y crecientes, así que las empresas deben prepararse para competir en mundo cambiante y cada vez más exigente, sobre todo si lo que se quiere es incursionar en el mercado global siendo una empresa pequeña o mediana. La falta de información, educación y herramientas provocan que empresas con ideas innovadoras se queden estancadas y sin reconocimiento, por ello es necesario saber aprovechar los recursos que la tecnología brindan para el servicio de todos.

La Lotería de Boyacá cuenta con la capacidad para obtener grandes beneficios del mercado, sin embargo, es necesario hacer un cambio en la cultura de la organización haciendo una relación entre calidad y transformación digital ya que esto es una palanca de suma importancia para alcanzar el éxito, por ello a través de la herramienta DOFA se analiza el estado interno de la compañía permitiendo reconocer las oportunidades de mejora que esta tiene.

Una vez realizado el análisis se reconocen y explican dos de las grandes falencias que se encontraron durante el desarrollo de la práctica profesional, se abarcaran temas actualizados y de gran importancia para comprender el porqué de la falta de competitividad de la misma. Dando a entender la carencia de estas dos herramientas que integran un factor sólido para la satisfacción del cliente, haciendo necesario dar un enfoque amplio e innovador dirigido hacia la transformación empresarial.

Palabras clave: Mercado, tendencias, competitividad, calidad, transformación digital.

ABSTRACT

In a globalized world like the one we are in, it is necessary to keep up with market trends, since changes are constant and growing, so companies must prepare to compete in a changing and increasingly demanding world, especially if the company wants to venture into the global market being a small or medium-sized company. The lack of information, education and tools cause companies with innovative ideas to remain stagnant and without recognition, for this reason it is necessary to know how to take advantage of the resources that technology provides for the service of all.

The Boyacá Lottery has the capacity to obtain great benefits from the market, however, it is necessary to make a change in the culture of the organization, making a relationship between quality and digital transformation since this is a very important lever to achieve success. Therefore, through the DOFA tool, the internal state of the company is analyzed to recognize the opportunities for improvement that it has.

Once the analysis has been carried out, two of the great shortcomings that were found during the development of the professional practice are recognized and explained, updated and highly important topics will be covered to understand the reason for the lack of competitiveness of it. Implying the lack of these two tools that integrate a solid factor for customer satisfaction, making it necessary to give a broad and innovative approach aimed at business transformation.

Keywords: Market, trends, competitiveness, quality, digital transformation.

INTRODUCCIÓN

Es bien sabido que la pandemia de algún modo obligó a las empresas a salir de su ‘zona de confort’ haciéndolas pensar en nuevas estrategias. Para ello, claramente, por cuidado de la salubridad mundial incurrieron en la búsqueda de una transformación digital, lo cual integra e incorpora a la tecnología en todas las áreas de una empresa, transmutando radicalmente la forma en la que opera y ofrece valor a sus clientes, haciendo de esto un elemento clave para el enfoque y reformulación de nuevas estrategias basadas en la gestión

de calidad, pues estas normas se basan en la búsqueda y mejora de la satisfacción del cliente por lo que un buen sistema de gestión de calidad orienta a entender qué es importante para los compradores y será un factor fundamental para el proceso de la transformación digital. (Andres Ortega Klein, 2021)

En los últimos años la velocidad de los avances tecnológicos ha tenido un gran efecto en la vida cotidiana de los seres humanos a nivel mundial, se han desarrollado diferentes formas de comunicación y creado herramientas que facilitan esta acción. De manera que el impacto en la sociedad ha sido tanto que ha revolucionado el sector laboral y así mismo el sector ecológico. Uno de los más comunes e importantes avances a nivel empresarial es la transformación digital, puesto que busca estrategias para hacer cambiar la manera cómo piensan y trabajan los empleados de una empresa. Analógicamente según el libro, La gran oportunidad “la ‘atmósfera’ en la que se está desarrollando hoy ‘la vida empresarial’ está cambiando radicalmente. Podemos pensar en ese cambio como si se estuviera creando una atmósfera de ‘oxígeno-digital’. Miles de pequeñas empresas totalmente nuevas y la masiva disponibilidad de tecnología muy avanzada en manos de los ciudadanos están produciendo constantemente este ‘oxígeno-digital’, que se traduce en un cambio en la ‘cultural’ de la sociedad, en el modo de actuar de los mercados, la economía y el comportamiento de los usuarios.” (José de la Peña y Mosiri Cabezas, 2015).

Según el C.A.F Banco de Desarrollo de América Latina y su Observatorio del Ecosistema Digital de América Latina y el Caribe, se identifica que en países como Colombia, México, Brasil, Argentina, Chile y Uruguay el rezago se relaciona principalmente con falta de infraestructura y sistemas de conectividad que son fundamentales para lograr el aumento de la tasa de digitalización. (C.A.F Banco de Desarrollo de América Latina, 2022). Sin embargo, el trabajo en casa o en línea, tuvo un incremento de un 800% en Colombia, México y un 360% en Chile y Brasil debido al COVID-19 (CEPAL, 2021); la pandemia produjo cambios a nivel global haciendo que las empresas buscarán otras alternativas para seguir ofreciendo productos y servicios de calidad aún con todas las restricciones de movilidad, fue allí donde empezaron a surgir diferentes plataformas y procesos digitales que obligaron a todas las empresas a una reinención de la mayoría o incluso de todas las áreas organizacionales dentro de una las mismas.

La Lotería de Boyacá, es una empresa que lleva aproximadamente 100 años en el mercado participando con los juegos de azar de forma tradicional y en su condición empresarial también se ve envuelta en una evolución constante, sobre todo tecnológica, la globalización hace parte de la cotidianidad obligando al gremio empresarial a buscar estrategias para ser competitivo y tener un alto valor en el mercado haciendo así que se generen ideas de éxito e innovadoras para facilidad del cliente. La fidelización del cliente es uno de los pilares más importante de todas las empresas, primero para enfocarse en la individualización de las necesidades de los clientes y segundo para lograr expandirse masivamente al mercado, además, según la tendencia que se presente en el momento, se generan nuevos segmentos de clientes y de mercado dispuestos a aportar un flujo de fondos a la economía y por supuesto, generar ganancias y beneficios propios para cada empresa, es por ello que cada empresario juega sus cartas teniendo en cuenta las necesidades que el entorno exige o bien creándolas para beneficio propio y, la Lotería de Boyacá no está exenta de dichas variantes.

Durante la práctica realizada en el área comercial, se evidenció el potencial que tienen los juegos de azar, sin embargo, como en toda empresa se encuentran falencias, por ejemplo una notable falta de actualización de nuevos sistemas digitales causando molestias y desorden con la documentación física y desorganización en la gestión de calidad, ya que cualquier proceso de transformación digital fracasará si no se hace generar conciencia al personal y si no se gestionan adecuadamente los conocimientos y habilidades de los mismos, dicho esto, en el desarrollo de este artículo de reflexión se hará uso del método de análisis estratégico teniendo en cuentas las herramientas como lo son: DOFA, que servirá para calcular las amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas de la empresa, esto sea una puerta para descubrir en qué posición se encuentra la empresa relacionada con el tema a tratar; también se harán las matrices MEFE Y MEFI, esto con el fin de analizar si esta en una empresa realmente competitiva y finalmente se usará el análisis PESTLE que identificara los factores que afectan el entorno de la empresa.

Las funciones de estas herramientas serán para poder responder a las preguntas ¿Es la Lotería de Boyacá una empresa competitiva en un mercado demandante y cambiante, teniendo en cuenta sus métodos tradicionales? ¿Es posible conseguir una mejora continua e impulsar a la empresa a nuevos retos y nuevas oportunidades?

Para finalizar en el desarrollo durante este artículo se va a evidenciar cuales son las principales falencias que presenta la Lotería de Boyacá para así sugerir posibles mejoras dentro del proceso.

Gestión de calidad

“La gestión de calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño y proporcionar una base sólida para las iniciativas del desarrollo sostenible.

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta norma internacional son:

- a) La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables
- b) Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente
- c) Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos
- d) La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados” (ISO 9001, 2015).

Teniendo en cuenta lo anterior se podrá dar una explicación más precisa de las falencias que se encuentran dentro de la lotería de Boyacá analizando los *principios de la gestión de calidad* como lo son: el enfoque al cliente, enfoque a procesos y mejora.

Enfoque al cliente: El nicho de clientes que tiene la Lotería Boyacá es muy específico, por lo tanto deberían saber y comprender más sus necesidades tanto actuales como futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en cumplir sus expectativas sin embargo, la comunicación directa con el cliente es escasa, por ende medir la satisfacción del cliente y permitir que ellos comuniquen sus necesidades es algo ‘anticuado’ basándose en el avance tecnológico que se ha generado en los últimos años. Otra de las grandes falencias que tiene la lotería de Boyacá, es no incrementar su portafolio de clientes ni su mercado, buscando de manera indirecta estancar el crecimiento de la marca y de la empresa.

Enfoque a procesos: La Lotería Boyacá tiene cuatro tipos de procesos: procesos estratégicos, procesos misionales, procesos de apoyo y procesos de evaluación. En los

procesos estratégicos se encuentran el direccionamiento estratégico, planeación estratégica, gestión de competencias e información y comunicaciones. En los procesos misionales se encuentra la comercialización, la impresión y distribución, cumplimiento obligaciones, concesiones apuestas permanentes y sorteo, este es un proceso de suma importancia para poder llevar a cabo los procesos de producción de servicios. En los procesos de apoyo se encuentran gestión financiera, gestión documental, gestión de información y sistemas, administración y adquisición de bienes y servicios. Y por último se encuentra el proceso de evaluación siendo uno de los más importantes, pues aquí es donde se determina si la empresa ha cumplido satisfactoriamente con todos los procesos anteriores. Para los cuatro procesos se encuentra en la misma falencia, falta de innovación de ideas y desarrollo para generar un mayor crecimiento tanto en las ventas como en el reconocimiento a nivel nacional, esto teniendo en cuenta que la Lotería de Boyacá es la segunda lotería más importante en Colombia, la primera es la Lotería de Medellín, pero esto gracias a que las demás loterías a nivel nacional no han tenido los suficientes métodos de planeación y gestión para crear grandes avances, además este tipo de juegos de azar y loterías es una actividad tradicional que no genera mucho impacto ni atracción a los clientes jóvenes que serían los posibles futuros clientes en un mediano y largo plazo.

Mejora: Cuando se habla de mejora hablamos de procesos estratégicos para generar progreso y crecimiento de una empresa teniendo en cuenta las herramientas tecnológicas que nos brinda el mundo actual, pues estas, son fundamentales para mantenerse en la vanguardia como empresa competitiva. Implementar la cultura de mejora en empresas como la lotería de Boyacá podría resultar sencillo, sin embargo se torna complicado debido a los presupuestos que el gobierno le otorga anualmente poniendo en riesgo las ventas y el capital de la empresa, pues el cliente no siempre tendrá la facilidad de comprar un billete en físico y querrá buscar la manera de hacerlo mediante una plataforma digital. Y aunque la lotería de Boyacá tiene plataformas digitales no son realmente buenas y funcionales como deberían o podrían ser pues la página web no tiene la suficiente información.

“Cuando una organización decide implementar un Sistema de Gestión de la Calidad bajo los requisitos de la Norma ISO 9001 de 2015, podrá lograr un crecimiento económico de forma organizada y enfocado en la mejora continua de sus procesos con la finalidad de ofrecer calidad de sus productos y/o servicios y así poder contribuir a la generación de empleos.” (Objetivos de Desarrollo Sostenible? (2020, septiembre 23)). Ahora bien,

conociendo la importancia de hablar sobre desarrollo sostenible cuando se trata de mejora se debe buscar acaparar las necesidades de los clientes y los consumidores sin dañar o perjudicar al ecosistema. “El desarrollo es crecimiento más cambio. El cambio, es social y cultural tanto como económico y cualitativo como cuantitativo el concepto clave debe ser mejorar la calidad de vida de la gente.” (Naciones Unidas, 1962)

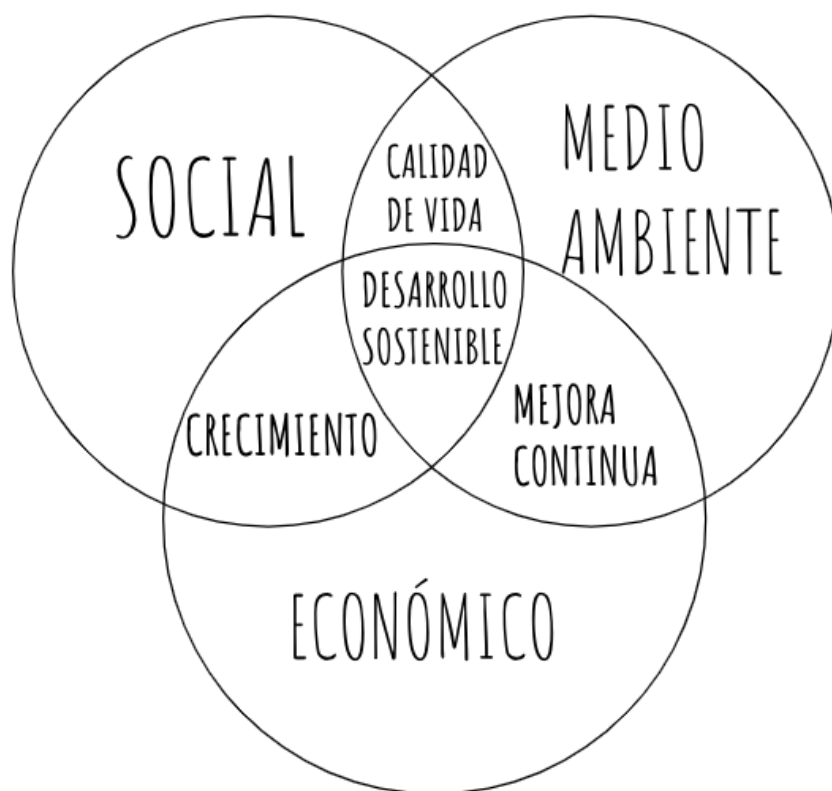


Figura 1: Elaboración propia.

Pero, ¿por qué es importante hablar de desarrollo sostenible dentro de la lotería de Boyacá?

La misión de la lotería de Boyacá dice “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 mejoramiento continuo.” (Lotería de Boyacá, 2021). Explicado esto, es importante revisar los Objetivos del desarrollo sostenible de la agenda 2030 el número tres (3) nos habla de la salud y el

bienestar y el cómo garantizar una vida sana para promover el bienestar; que si bien es cierto estos objetivos son de interés mundial, también debe ser de interés para todas las empresas sin importar si su público es internacional, nacional, departamental o local. Es por ello que “Se necesitan muchas más iniciativas para erradicar por completo una amplia gama de enfermedades y para hacer frente a numerosas y variadas cuestiones persistentes y emergentes relativas a la salud. Si nos centramos en proporcionar una financiación más eficiente de los sistemas de salud, mejorar el saneamiento y la higiene, aumentar el acceso a los servicios médicos y proveer más consejos sobre cómo reducir la contaminación ambiental, lograremos procesos significativos en ayudar a salvar las vidas de millones de personas.” (Yanira Martos Escamilla, 2020)

La mayoría de los billetes que vende la lotería de Boyacá anualmente son impresiones físicas, es decir, que invierten cierta cantidad de dinero y presupuesto para ello haciendo un gran daño y perjudicando al medio ambiente con dichos métodos, aún sabiendo la gran variedad de herramientas digitales y tecnológicas en las que pueden invertir, como lo son los software, aplicaciones y programas que ofrece el mercado para poder realizar publicidad y comercialización de los billetes virtuales.

La transformación digital

“La palabra *"digital"* viene de latín y significa “relativo al dedo” se asocia a herramientas de medición y lo numérico. Teniendo en cuenta esto es fácil confundirse y asumir que la frase “transformación digital” tiene que necesariamente estar relacionada a tecnología, sin embargo, ésta está al final de una larga fila de cambios que se centran en la tecnología. De hecho, tiene que ver más con la transformación y la forma en cómo las empresas se relacionan e involucran con los clientes y cómo las empresas realizan procesos de gestión humana siendo creativos e innovadores.

Así entonces, es necesario comprender las fluctuaciones en el mercado y el mundo, vivimos en un círculo donde la comunicación se ha convertido en el pilar básico de la sociedad, donde los avances cada vez son mayores y cada vez se busca generar una gran cantidad de ideas innovadoras que nos lleven a tener mayor facilidad en la vida cotidiana haciendo uso de las herramientas que actualmente, son indispensables para el ser humano, la computadora y el celular; además sacando ventaja de la situación de salubridad pública que ocurrió en los últimos años, el virus (Covid-19). Es ahí donde las empresas tuvieron la

oportunidad de tomar ventaja sobre las nuevas tecnologías e invertir para así adaptarse a las tendencias digitales que acontecen día tras día, como lo son el *A-commerce* (*comercio autónomo y touchless*), comoras o códigos QR, eliminando el contacto físico, *E-commerce everything*, compras en línea, *Logística inteligente* (robots, vehículos autónomos) entre otras grandes tendencias digitales. Ghelber, A. (2022, abril 8)

Deloitte, firma de servicios profesionales «La estrategia, y no la tecnología, dirige la transformación digital» Según Deloitte, "la transformación digital se trata de convertirse en una empresa digital, una organización que utiliza la tecnología para evolucionar continuamente todos los aspectos de sus modelos comerciales (lo que ofrece, cómo interactúa con los clientes y cómo opera)". (Deloitte, 2015)

La transformación digital se debería captar como una forma provechosa, pues son oportunidades y estrategias que brotaron gracias a la aparición y a los avances de las tecnologías, además ayuda con el crecimiento y el posicionamiento de una empresa generando valor en las organizaciones y el mercado.

En relación con lo trabajado en la Lotería de Boyacá y los escenarios en los que impacta la transformación digital se le debe dar importancia, relevancia y enfoque a:

La relación entre transformación digital y gestión de calidad ya que cuando se empieza a hacer un proceso de digitalización en una empresa se abren oportunidades hacia otros mercados y comienza a verse involucrados los requisitos de la norma ISO 9001 entre los que establecen que es necesario saber y entender cuáles son los riesgos y oportunidades que tiene la empresa. Una de las oportunidades precisamente se encuentra en la transformación digital.

La Lotería de Boyacá realizó, para los años 2019 y 2020, una inversión de \$329.000.280 millones de pesos en modernización tecnológica, en la cual se implementan software de gestión financiera y de gestión documental con el fin de mejorar “las condiciones laborales de los funcionarios de la entidad con objeto de facilitar y mejorar sus herramientas de trabajo y así incentivarlos a una mejor forma de trabajar: (Lotería de Boyacá, 2020), haciendo efectivo un impulso hacia la digitalización, sin embargo, no se han visto inversiones, más que tecnologías, digitales, que vayan enfocadas y dirigidas a la satisfacción del cliente, teniendo en cuenta que parte de la transformación digital es la integración de las tecnologías digitales para cambiar fundamentalmente la forma en la que

opera y brinda valor a sus clientes, además el cómo facilita a los mismos interactuar con la empresa y/o realizar procesos de compra.

DOFA/FODA

El DOFA o FODA es un análisis que se realiza para evaluar una empresa con el objetivo de crear estrategias de crecimiento, también para detectar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, así mismo es una herramienta de estudio que consiste en evaluar los factores fuertes y débiles que se puedan encontrar en la situación interna de la organización; es simplemente una ayuda para obtener una perspectiva general de la situación estratégica de la empresa.

Siendo así, durante la práctica profesional se determinaron los siguientes factores como indicativos de alto valor para evaluar la empresa y entender un poco más la dinámica que ésta maneja con relación al tema principal, es decir, calidad/transformación digital.

<i>FODA/DOFA</i>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Es protagonista del crecimiento económico y social en la región	Falta de adaptación a las variantes tecnológicas y digitales actuales (carencia de software, aplicaciones, recursos digitales, big data)
	Reconocimiento de la marca a nivel nacional	Experiencia y capacidad del personal
	Conocimiento del mercado	Alta subcontratación de personal
	Capital para invertir	Carencia en el clima organizacional en la empresa
	Experiencia en el mercado, empresa competitiva	Poca participación en la redes sociales y en la página web (desactualizada)
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIAS DO
Desarrollo de nuevos productos y/o servicios	Incursionar con nuevas herramientas digitales para generar una demanda creciente.	Utilizar los beneficios de la gobernación de Boyacá para capacitar a los trabajadores de forma dinámica y transparente
Ampliación a un público objetivo más joven		
Participación en los eventos culturales que se presenten en el departamento de Boyacá, con la ayuda de la gobernación de Boyacá		
Mejorar ante la competencia		
Cambios en la percepción del mercado		
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA

Cambios en la conducta del consumidor/cliente	Invertir en nuevas tecnologías y en redes sociales para tener un mejor desempeño en el mercado ya latente y en un nuevo segmento de mercado.	Realizar una reestructuración de personal, con enfoques nuevos e innovadores.
Tiene mucha competencia		
No tiene la suficiente innovación para atraer a un segmento diferente		
Disminución de las ventas		
Falta de innovación digital		

Figura 2: Elaboración propia.

Con este análisis y con las estrategias presentadas se puede entender que, la empresa es carente de una gestión de calidad hacia la transformación digital, ya que todo el contenido presentado hace referencia estas dos falencias, es decir la empresa requiere de cambios de cultura dentro de la organización para que constantemente sea competitiva y escale mejor en el mercado y así crezca su reconocimiento y además sus ventas, es necesario adoptar una búsqueda y mejora de la satisfacción del cliente, pues con una política de calidad admisible enfocada en comprender lo que realmente es importante para los clientes, hará que sea una guía fundamental para el proceso de transformación digital, generando así avances de cualquier índole a nivel de competitividad e innovación.

A pesar de la que Lotería de Boyacá es una de las mejores loterías de Colombia y que tiene una gran participación en el mercado sus ventas ha disminuido notoriamente en los últimos años:

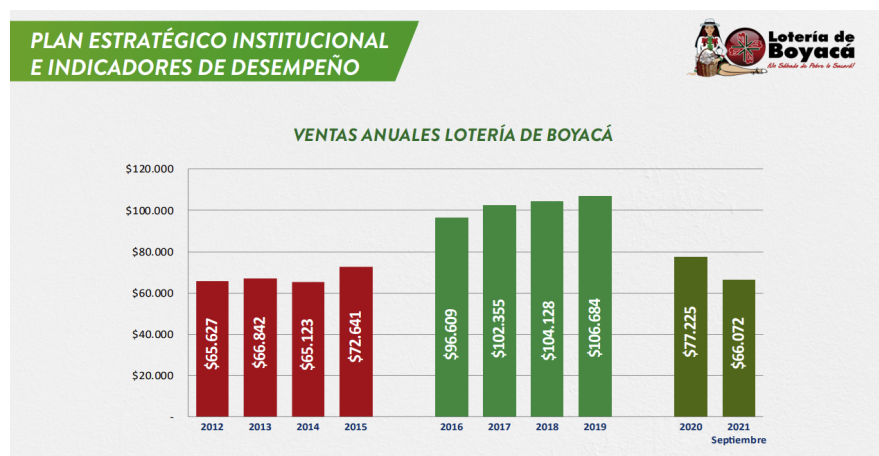


Figura 3: Lotería de Boyacá

Según el plan estratégico institucional e indicadores de desempeño, las ventas de la Lotería de Boyacá de 2021 para septiembre del mismo año, son de 66,072 millones de pesos. Según el informe de gestión de la Lotería de Boyacá para el primer y segundo trimestre del año 2022 se presentó un total de ventas de 51,524 millones de pesos. Sin

embargo su inversión ha sido aproximadamente 19% sobre el monto de ventas, esto en actividades promocionales y actividades de venta en diferentes municipios del departamento de Boyacá y además publicidad radial y televisiva diferentes medios de comunicación con baja capacidad para llegar a un público más amplio y/o nuevo.

Por lo tanto, una vez más se ha evidenciado que no se tuvo la intención de invertir en terminologías digitales, para poder abarcar un público objetivo nuevo, que es lo que se busca. También es importante destacar que las ventas pueden verse afectadas a raíz de una alteración en la conducta del cliente, como se planteó en DOFA.

MATRIZ EFI

<i>Factor interno clave</i>		<i>Valor</i>	<i>Calificación</i>	<i>Ponderación</i>
<i>Fortalezas</i>				
F1	Es protagonista del crecimiento económico y social en la región	10%	3	0.3
F2	Reconocimiento de la marca a nivel nacional	5%	4	0.2
F3	Conocimiento del mercado	10%	4	0.4
F4	Capital para invertir	8%	3	0.24
F5	Experiencia en el mercado, empresa competitiva	15%	4	0.6
<i>Debilidades</i>				
D1	Falta de adaptación a las variantes tecnológicas y digitales actuales (carencia de software, aplicaciones, recursos digitales, big data)	15%	1	0.15
D2	Experiencia y capacidad del personal	12%	2	0.24
D3	Alta subcontratación de personal	10%	1	0.1
D4	Carencia en el clima organizacional en la empresa	5%	1	0.05
D5	Poca participación en la redes sociales y en la página web (desactualizada)	10%	2	0.2
TOTAL		100%		2.48

<i>INSTRUCTIVO DE USO</i>	<i>CALIFICACIÓN</i>
----------------------------------	----------------------------

1	Determinar las Fortalezas y Debilidades más importantes establecidas en el FODA, eligiendo como mínimo una y máximo cinco de cada criterio.	<i>Debilidad mayor (calificación 1). Debilidad menor (calificación 2). Fortaleza menor (calificación 3). Fortaleza mayor (calificación 4).</i>
2	Asignar valores a cada factor que vayan de 5% (baja importancia) a 100% (muy importante), de tal manera que la sumatoria de todos los valores sea igual a 100%.	
3	Asignar una calificación dependiendo si es Mayor o Menor la Debilidad o la Fortaleza	
4	El apartado "Total" en la matriz MEFI se autocompletará e indicará: *Color verde (> 2.50) si la empresa es fuerte. *Color rojo (<2.49) si necesita priorizar en sus debilidades.	

Figura 4: Elaboración propia.

Se puede ver que la matriz EFI arroja un puntaje de 2.48, lo que indica es que menor y se ubica en el sector rojo de la ponderación, por ende esta empresa debe priorizar sus debilidades teniendo en cuenta la estrategia ya dada en el DOFA, sin embargo, otra recomendación sería implementar y aumentar el uso de herramientas tecnológicas que faciliten al empleador y por supuesto al cliente; herramientas que en el transcurso de este artículo se han mencionado, además impulsar al área de mercadeo a hacer más análisis e investigación de nuevas áreas digitales que pueden ayudar al buen desarrollo y mejora de la empresa.

MATRIZ EFE

	<i>Factor externo clave</i>	<i>Valor</i>	<i>Calificación</i>	<i>Ponderación</i>
Oportunidades				
O 1	Desarrollo de nuevos productos y/o servicios	8%	2	0.16
O 2	Ampliación a un público objetivo más joven	13%	2	0.26
O 3	Participación en los eventos culturales que se presenten en el departamento de Boyacá, con la ayuda de la Gobernación de Boyaca	10%	4	0.4
O 4	Mejorar ante la competencia	10%	3	0.3
O 5	Cambios en la percepción del mercado	10%	2	0.2

<i>Amenazas</i>				
A 1	Cambios en la conducta del consumidor/cliente	13%	2	0.26
A 2	Tiene mucha competencia	8%	4	0.32
A 3	No tiene la suficiente innovación para atraer a un segmento diferente	10%	2	0.2
A 4	Disminución de las ventas	8%	4	0.32
A 5	Falta de innovación digital	10%	2	0.2
TOTAL		100%		2.62

<i>INSTRUCTIVO DE USO</i>		<i>CALIFICACIÓN</i>
1	Determinar las Oportunidades y Amenazas más importantes establecidas en el FODA, eligiendo como mínimo una y máximo cinco de cada criterio.	<i>1. No se trabaja en ello. 2. Se trabaja de forma ocasional. 3. Se trabaja de forma normal. 4. Se trabaja con esfuerzo.</i>
2	Asignar valores a cada factor que vayan de 5% (baja importancia) a 100% (muy importante), de tal manera que la sumatoria de todos los valores sea igual a 100%.	
3	<i>Asignar una calificación dependiendo si es Mayor o Menor la Debilidad o la Fortaleza</i>	
4	<i>El apartado "Total" en la matriz MEFE se autocompletará e indicará: *Color verde (> 2.50) si la empresa trabaja arduamente. *Color rojo (<2.49) si necesita aprovechar las áreas de oportunidad.</i>	

Figura 5: Elaboración propia.

En este caso la matriz EFE es positiva con una puntuación de 2.62, hace que se ubique en el sector verde de la ponderación, esto quiere decir que la empresa ha trabajado arduamente en las oportunidades y ha sabido enfrentar las amenazas que se han presentando en sus últimos años de trayectoria empresarial. Una recomendación sería darle mayor enfoque a las amenazas que se encuentran con una calificación más baja, pues,

aunque se haya desempeñado un buen trabajo es necesario seguir ahondando en nuevas estrategias para así seguir llevando ascendentemente a la empresa y conseguir el éxito deseado.

Análisis del entorno - PESTEL

“Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad.

Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos claves del pasado, presente y futuro de la sociedad. El éxito o supervivencia de la sociedad se debe en numerosas ocasiones a la capacidad de desarrollar la misma para predecir los cambios que se van a producir en su entorno.” Milla Gutiérrez, A., Martínez Pedros, D. (2012).

El análisis PESTEL consiste en examinar aquellos factores externos que pueden o no influir en el marco general de una empresa, los impactos que pueden llegar a generar dentro de cada factor a analizar y el cómo estos pueden afectar su desarrollo en el futuro de esta. Esta técnica es usada para la contribución del análisis del entorno identificando los factores clave que tienen un impacto significativo en el sector industrial. Posteriormente, se realiza un estudio superficial de la evolución de dichos factores para evidenciar si estos presentan una amenaza o una oportunidad para la productividad y el desarrollo de la organización.

<i>ANALISIS PESTEL</i>		
<i>FACTOR</i>		<i>DETALLE</i>
P O L Í T I C O	Cambio de presidente	La empresa se adecua a las nuevas políticas del nuevo gobierno.
	Elecciones políticas de alcaldes y gobernadores	La empresa realiza contracciones en los diferentes pueblos de Boyacá.
E C O N Ó	Inflación	La moneda se ha devaluado paulatinamente.

M I C O	Tasa de desempleo	La empresa debe tener en cuenta la cantidad de personas que se contratan y la importancia de la labor que desarrollan.
S O C I A L	Demografía	La empresa debe atender a los cambios demográficos del departamento y el país.
	Satisfacción del cliente	Reconocimiento de nuevos clientes.
	Hábitos de consumo	Analizar los cambios que se han generado en las ventas en el último año.
T E C N O L O G Í A	Cambios tecnológicos	La empresa debe incorporarse a las nuevas tecnologías.
	Fuente de inversión	La empresa necesita invertir en nuevas herramientas tecnológicas y digitales.
E G O L O G Í A	Amigabilidad medioambiental	¿Qué aporta la empresa para ayudar al medio ambiente?
L E G A L	Normatividad	La Lotería de Boyacá se rige por su estatuto Básico establecido mediante Decreto Ordenanza 000722, y modificado por el 1683 de 2001, 2335 de 2002, 1366 de 2004 y el acuerdo 001 de 1998.

Figura 6: Elaboración propia.

Político: La Lotería de Boyacá al ser una empresa comercial e industrial del Estado del orden departamental, está sujeta a variaciones en los diferentes campos de contratación a nivel del departamento de Boyacá, puesto que esta realiza diferentes contratos en distintos municipios, esto debido a los cambios que se realizan cada 4 años en los municipios, pues cada alcalde tiene una visión diferente de lo que considera importante para su municipio.

Económico: Ya que la reciente recesión económica ha afectado a la economía, las empresas tuvieron que reestructurar en gran medida sus campañas de ventas y marketing. Además, con la disminución de las ganancias, tuvieron que someterse a una reducción interna y repensar cómo penetrar en el mercado de manera novedosa. Las condiciones económicas tienen la mayor influencia en un negocio, independientemente del comercio en el que se encuentre. Para que una empresa funcione de manera adecuada y haya un balance en su flujo de caja, también, es necesario revisar al detalle las funciones de los diferentes empleados, si estos están cumpliendo con ellas y la importancia de dichas funciones; puesto que durante la práctica y las funciones desarrolladas en la misma, se hizo evidente el sobrecargo de presupuesto destinado para pagos de nómina, teniendo en cuenta que los servicios que le ofrecen a la empresa muchas veces no son necesariamente útiles o ya están abarcados por otras áreas y/o personas, dicho esto se hace preciso organizar de manera concisa y clara, tanto los presupuestos dirigidos a esta área como los contratos de prestaciones de servicios/nómina, para así hacer un mejor uso de las estimaciones monetarias y darle un enfoque a áreas que pueden que necesiten ese dinero o realizar inversiones, todo ello para mantener un equilibrio en la buena economía de la empresa.

Social: El área social es fundamental en cualquier empresa, pues de esto depende el buen desarrollo y crecimiento en el mercado, además la confianza y atracciones de potenciales clientes, la Lotería de Boyacá no es excepción puesto que los tiempos van cambiando y así mismo los juegos de azar, es bien sabido que la empresa mantiene un orden tradicional de venta y estrategias además, que los fieles consumidores de servicios y productos son de una generación más antigua, lo cual generará un inconveniente a futuro puesto que la generación de los 2000 no tiene la misma percepción de apostarle a la suerte de esa manera, más bien lo que ha estado llamando la atención en los últimos años son las apuestas en línea deportivas, estos nuevos cambios de segmento, de público y de estrategias de mercado son algo a lo que la empresa debe prestar atención y buscar nuevas formas de llegar a estos nuevos clientes y potencializar su fuerza en el mercado para así tener una mejor estandarización de procesos.

Tecnológico: Al ser una empresa con trayectoria larga en el mercado y una estrategia de ventas tradicional, no tiene la suficiente experiencia con tecnologías que pueden ayudarle a mejorar su relación entre tiempo y dinero. Sin embargo, con el surgimiento de la nueva era en tecnología las empresas se han integrado completamente

con todos los cambios recientes que han tenido lugar. Para mencionar una tendencia reciente que se ha recuperado mucho y algo a lo que casi todas las empresas se están dirigiendo, son las redes sociales. La explosión de las redes sociales ha permitido un compromiso cada vez más interactivo con los consumidores con resultados en tiempo real, por lo que la Lotería de Boyacá debe mantenerse a la vanguardia de todos los desarrollos que tienen lugar teniendo en cuenta cómo los jóvenes de hoy utilizan la tecnología para su beneficio y cómo la empresa puede llegar a ellos.

Ecológica: Teniendo en cuenta que la empresa aún realiza sus sorteos con billetes físicos, su aporte al medio ambiente no es en grandes cantidades, esto sin embargo podría cambiar al generar un mejor desarrollo de las herramientas digitales, temas que se han abordado durante todo este artículo.

Legal: Decreto Ordenanza No. 1366 de 2004 establece (artículo 3) que "La lotería de Boyacá continuará definida como una empresa industrial y comercial del departamento, dotada de personería jurídica autonomía administrativa y patrimonio propio independiente vinculada a la Secretaría de hacienda de Boyacá", y que el (artículo 8) se "Establece como objeto principal de la empresa en la administración y explotación del monopolio de arbitrio rentístico departamental de juegos de azar a cargo del departamento de Boyacá" (Lotería de Boyacá, 2016)

Conclusiones

Según lo presentado en el desarrollo del artículo se evidenció que a pesar de la amplia trayectoria que la empresa tiene en el mercado colombiano, se necesita una visión renovada respecto a los temas ya mencionados, gestión de calidad y transformación digital. Es claro que Colombia es un país que aún tiene muchos retos en la adopción de ámbitos tecnológicos y digitales, sin embargo se recomienda a la empresa crear nuevos entornos donde se incluyan iniciativas novedosas e incluso personal joven con una convicción diferente que con su participación permitan obtener mejores condiciones de trabajo y a generar ideas frescas, para así abrir nuevas puertas en un mercado amplio y con una segmentación aún desconocida por la empresa, teniendo en cuenta la capacidad vasta de diferentes áreas en los juegos de azar.

Cada una de las herramientas aplicadas en el artículo se se utilizaron para entender la competitividad y gestión de calidad de la empresa, cada una cumple un papel importante para reconocer cuáles han sido las falencias que han venido desarrollando durante los últimos años y cuáles de las herramientas podrían ser de gran ayuda para implementar dentro de la organización y así hacer de esta una mejor, para abrir nuevas oportunidades que conlleven hacia la digitalización y tal vez con un enfoque de internacionalización, si es posible.

Como se pudo notar en el análisis PESTEL, se profundizó no sólo en el entorno, sino en el futuro, es decir analizando posibles soluciones factibles que se pueden emprender o abordar para el buen desarrollo y rendimiento de la organización y así aplicar recursos de forma más estratégica y ser reflexivos de los movimientos, tanto internos como externos, que pueden ayudar o por el contrario poner en riesgo a la organización. Si bien la empresa ha tenido un par de años volátiles como muchas otras debido a la pandemia COVID-19 y sumándole la falta de suministros tecnológicos y digitales, tiene potencial suficiente para reinventarse y para lanzar productos y/o servicios que cumplan las necesidades y las expectativas de sus diferentes tipos de públicos objetivos y asimismo aumentar su popularidad en el mercado tanto departamental como nacional. También es importante tener en cuenta las políticas tanto gubernamentales como ecológicas esto con el fin de continuar con el buen desarrollo de la misión de la empresa y generar conciencia sobre el medio ambiente, esto además puede ser una buena táctica de marketing para ingresar a un nuevo nicho de mercado.

La matriz EFI confirma todo lo anterior mencionado y también evidencia que, aunque el desempeño de la empresa es potencialmente bueno, está por debajo de la media de calificación y es débil frente a la competencia, sin embargo la matriz EFE demuestra que la empresa es fuente de oportunidades como, ampliar su mercado objetivo y por ende sus productos y/o servicios, ser una empresa aún más reconocida con ayuda de entidades gubernamentales haciendo que se convierta en una empresa competitiva y atractiva para el cliente; estas son algunas de las cuales se podrían trabajar para vencer las falencias que ha venido presentando durante los últimos años ya que se encuentra por encima de la clasificación media, dando una pequeña brecha para impulsar la empresa a una mejora continua de una manera diferente, eficaz y exitosa.

Finalmente, se recomienda realizar una inversión en materiales de digitalización, personal capacitado, gestión de calidad y buscar un nuevo enfoque de modelo de negocio creando estrategias de cómo este llegará a nuevos clientes de manera eficiente y así poder obtener un beneficio mayor e incrementar ventas y reconocimiento de la empresa.

Referencias Bibliográficas

Amenazas, D. Y. (s/f). GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS DE FORTALEZAS. Gob.mx. Recuperado el 31 de enero de 2023, de https://gobiernoabierto.pueblacapital.gob.mx/transparencia_file/contraloria/2019/77.fracc.01/Art77_fl_GuiaAnalisisFODA_05.09.19.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), “Datos y hechos sobre la transformación digital”, Documentos de proyectos (LC/TS.2021/20), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Daza Viera, Cristian (2022) Comentarios filosóficos para tiempos actuales. Obtenido de https://www.google.com/books/edition/Comentarios_filos%C3%B3ficos_para_tiempos_ac/5bxqEAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1

Demirkan, H., Spohrer, J., & Welser, J. (2016). Digital Innovation and Strategic Transformation. Obtenido de <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/7763741>

El impacto del COVID-19: la digitalización como bien común. Andres Ortega Klein, 2021. Obtenido de: El Real Instituto Elcano.

"Gestión de calidad". Autor: Equipo editorial, Etecé. De: Argentina. Para: Concepto.de. Disponible en: <https://concepto.de/gestion-de-calidad/>. Última edición: 5 de agosto de 2021. Fuente: <https://concepto.de/gestion-de-calidad/#ixzz7brnY20u7>

Ghelber, A. (2022, abril 8). 7 tendencias de transformación digital a tener en cuenta. Entrepreneur en Español. <https://www.entrepreneur.com/es/tecnologia/7-tendencias-de-transformacion-digital-a-tener-en-cuenta/424350>

Gobernación de Boyacá "Informe de Gestión 2020"

<https://www.loteriadeboyaca.gov.co/cms/files/b3f5d645a6e9fdb4d4ccaeda01c84fb3.pdf>

Goerzig, D., & Bauernhansl, T. (Diciembre de 2017). Enterprise Architectures for the Digital Transformation in Small and Medium-sized Enterprises. Obtenido de ScienceDirect: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.12.257>

Icontec International (2015) Quality management systems. Obtenido de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>

Informe Ejecutivo 2021 Lotería de Boyacá. <https://loteriadeboyaca.gov.co/>

Informe de Gestión 2022 Lotería de Boyacá. <https://loteriadeboyaca.gov.co/>

Introducción a la Gestión de Calidad. (2007). España: Delta.

Jimenez, L. (2000). Desarrollo sostenible - transición hacia la ecoevo. Ediciones Pirámide. Naciones Unidas. The U.N. Development decade: Proposals for action U.N. New York, 1962

José de la Peña y Mosiri Cabezas, 2015. La gran oportunidad, claves para liderar la transformación digital en las empresas y en la economía (1a ed) Gestión 2020.

Lotería de Boyacá, 2016. Decreto Ordenanzal No. 1366 de 2004 (<https://www.loteriadeboyaca.gov.co/cms/files/4f90f4eb247d81417821d32a1278b68c.pdf>)

Lotería de Boyacá, 2021. Manual de Inducción. (<https://www.loteriadeboyaca.gov.co/cms/files/df6d026ea2251e708a16bc325fa52402.pdf>)

Liang, L., Fang, S., Wei, Z., & Ji-Ye, M. (Noviembre de 2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. Obtenido de EBSCO: <https://doi.org/10.1111/isj.12153>

Lloréns Montes, F. J., Fuentes Fuentes, M. d. M. (2008). Gestión de la calidad empresarial: Fundamentos e implantación. España: Ediciones Pirámide.

Loterías En Colombia. Tomado por: <https://fedelco.com.co/>

Luzón Nogué, J. M. (2003). Actas de los XIII Cursos Monográficos sobre el Patrimonio Histórico (Reinosa, julio-agosto 2002). España: Universidad de Cantabria.

Más digitalización para acelerar la reactivación en América Latina y el Caribe (2022). Tomado de:
[https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2022/05/mas-digitalizacion-para-acelerar-la-activacion-en-america-latina-y-el-caribe/](https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2022/05/mas-digitalizacion-para-acelerar-la-reactivacion-en-america-latina-y-el-caribe/)

Milla Gutiérrez, A., Martínez Pedros, D. (2012). Análisis del entorno. España: Editorial Díaz de Santos, S.A.

Naciones Unidas. The U.N. Development decade: Proposals for action U.N. New York, 1962

¿Sabías que al implementar las normas ISO puedes contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible? (2020, septiembre 23). Fernández Consulting.
<https://www.fernandezconsult.com/blog/implementar-las-normas-iso-contribuir-al-cumplimiento-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Reche, A. (2020, enero 3). 3 claves para abordar la transformación digital en la empresa RetainTechnologies.
<https://retaintechologies.com/3-claves-para-abordar-la-transformacion-digital-en-la-empresa/>

Ulas, D. (2019). Digital Transformation Process and SMEs. Obtenido de ScienceDirect: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050919312712>

Urra Urbieto, J. A. (2018). Dirección estratégica para el siglo XXI: La gestión ante los límites del crecimiento. España: Ediciones Pirámide.

Yanira Martos Escamilla (Junio de 2020) Objetivos del desarrollo sostenible agenda 2030. Google Books