

LOTERÍA DE BOYACÁ, TRANSICIÓN AL OCÉANO AZÚL

Autores: Héctor Chaparro, Mario Gaitán

Tema: Renovación estratégica, transición al oceano azul.

Nivel: Intermedio: Caso de experiencia

Organización: Lotería de Boyacá

Año: 2019

Resumen

En el año 2016 comienza un nuevo gobierno departamental en Boyacá y por requisitos legales, el gobernador debe estructurar un plan de desarrollo participativo para el cuatrienio de su administración. Una de las entidades del gobierno en Boyacá es la Lotería de Boyacá, una empresa comercial e industrial del estado que tiene como misión la administración del monopolio de los juegos de suerte y azar en el departamento. El nuevo gobernador elegido por votación popular en el año 2015, elige a un gerente quien decide desarrollar un plan de renovación estratégica para volver viable la empresa.

Caso

La empresa

El 25 de octubre del año 2016 es elegido en Boyacá como Gobernador Carlos Amaya, acompañado del lema de campaña "Creemos en Boyacá", un joven de 29 años que se ha caracterizado por la defensa de la universidad pública y quién fue elegido despertando la esperanza de los boyacenses por un gobierno distinto a lo que había vivido el departamento en gobiernos anteriores.

Para comenzar su gobierno por requisitos legales, el gobernador debe estructurar un plan de desarrollo participativo para el cuatrienio de su administración. Este plan de desarrollo debe tener metas para los componentes económicos, sociales, políticos y culturales de acuerdo a la situación actual del departamento, también debe incluirse un plan de desarrollo institucional para cada una de las entidades que hacen parte del gobierno central del departamento.

Una de las entidades del gobierno en Boyacá es la Lotería de Boyacá, una empresa comercial e industrial del estado que tiene como misión la administración del monopolio de los juegos de suerte y azar en el departamento a través de la venta del producto lotería y la concesión de las apuestas permanentes (más conocido como chance). Es una empresa fundada hace 96 años por la asamblea departamental y sus directivos son nombrados por el gobernador de turno, en la actualidad tiene 45 empleados y un valor en libros de más de \$90 mil millones de pesos a 31 de diciembre del 2015.

El primero de enero del 2016 el gobernador Carlos Amaya designa como gerente a Héctor Chaparro, un economista de 27 años para que a partir del año 2016 administre la empresa y

elabore el plan de desarrollo institucional que ordena la ley para la empresa y le informe acerca de la verdadera situación de la lotería, debido a que en los pasillos de la gobernación se escuchan comentarios de distintas personas que afirman que la empresa no genera utilidades y es inviable financieramente; que es una empresa con un equipo de trabajo sindicalizado; y que posiblemente deba liquidarse durante su gobierno.

En su primer día de trabajo como gerente, Héctor decide reunirse con la junta directiva del sindicato para conocerlos y escuchar su percepción de la empresa. El presidente del Sindicato Ramiro Sáenz es profesional del área de auditoría de la empresa, es economista y ha sido elegido presidente del sindicato por los últimos cinco años, él considera que la empresa está estancada y a pesar que manifiesta que el equipo de funcionarios de la empresa está dispuesto a trabajar de la mano del nuevo gerente, al mismo tiempo es bastante crítico de las administraciones anteriores, está centrado en los procesos del sistema de gestión de la empresa y se muestra escéptico de las posibilidades de crecimiento; el vicepresidente del sindicato es Fernando Araque, está encargado del área de presupuesto, cada orden de compra debe pasar por sus manos para verificar que existe la disponibilidad de presupuesto, él tiene una buena actitud para trabajar en nuevas estrategias comerciales, incluso él tiene su propia estrategia que le gustaría implementar en esta nueva administración pero es aún más crítico de las anteriores administraciones y sus compañeros de trabajo no tienen una buena relación con él.

Después de esta primera reunión el nuevo gerente se siente algo desconcertado por la percepción de los funcionarios de la empresas, quienes consideran que el producto de lotería está cerca de su desaparición, los funcionarios tienen tres razones para pensar lo anterior: primero, que cada día están muriendo más vendedores tradicionales de lotería y que esos clientes que ellos atendían ya no se pueden recuperar; segundo, que los clientes actuales de la empresa son personas mayores de 55 años y que están cercanos a morir y no ven recambio generacional de compradores ni de vendedores; finalmente hay un sentimiento de reproche hacia los Boyacenses a quienes culpan por no comprar lotería, mientras para la Lotería de Boyacá, el departamento representa un 4% del total de las ventas, para otra empresa como la Lotería de Medellín, Antioquia representa ventas del 50%.

Ante este panorama, Héctor decide convocar una comité gerencial, compuesto por el subgerente comercial José Rojas, el subgerente Financiero Rafael Rojas y la asesora Jurídica Ingrid Torres, para delegar tareas y comenzar a entender cuál ha sido la historia de esta industria, su funcionamiento, su legislación, su competencia y la situación general de la empresa.

Un poco de historia del sector de los juegos de azar

José Rojas, subgerente comercial lleva trabajando en la empresa más de 6 años es la persona del comité de gerencia que mejor conoce la historia de la lotería, es un administrador de empresas de más de 50 años y comienza a exponer al comité gerencial las generalidades del producto:

La lotería tradicional consiste en un billete físico o electrónico que puede estar fraccionado en partes iguales, en el que con un número impreso de cuatro cifras (0000) y una serie de tres cifras o menos de acuerdo a cada lotería (000), le permite al comprador tener acceso a un plan de premios elaborado por cada empresa y aprobado por Coljuegos. Un plan de premios de una lotería está compuesto por un premio mayor, varios premios intermedios y aproximaciones, estas últimas hacen referencia a premios por acertar parcialmente el número del premio mayor con o sin la serie. El sorteo del número ganador se realiza una vez a la semana en las horas de la noche y cada lotería tiene asignado un día de la semana por Coljuegos.

El subgerente Financiero Rafael Rojas, un abogado de 34 años, después de estudiar el marco normativo de la empresa, concluye que el monopolio de juegos de suerte y azar ha sido asignado a los departamentos con el fin de cubrir las necesidades del sector de la salud en cada uno de ellos, y esto ha implicado que cada una de las loterías ha desarrollado una base de consumidores en su respectivo territorio, debido al sentido social de cada empresa con el sector de la salud de cada departamento, Rafael considera que no sólo los premios o la probabilidad de ganarlos se convierten en factor de decisión del comprador, sino que también hay un factor regional relacionado con la intención de compra de cada lotería.

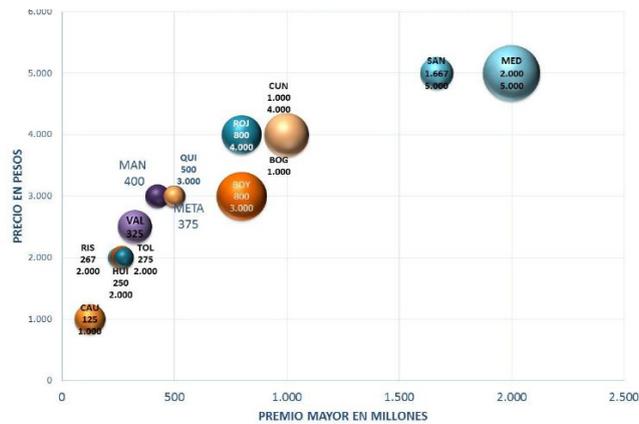
La abogada Ingrid Torres, quien se desempeña como asesora jurídica nos muestra cómo el mercado de loterías ha tenido dificultades desde el año 1998, año en el que una de las empresas de lotería más importante del país *La Nueve Millonaria* entra en liquidación debido a malos manejos administrativos que la llevaron a la insolvencia financiera. A raíz de este problema, el Gobierno Nacional expidió la Ley 643 del 2000 con el fin de reformar el sector e imponer restricciones a las empresas para evitar futuras liquidaciones. Sin embargo, durante los siguientes diez años otras 10 empresas entraron en procesos de liquidación y prácticamente todos los departamentos de la costa atlántica y pacífica perdieron sus empresas lo que generó una pérdida de confianza en el producto y una crisis de reputación para las empresas que lograron permanecer en el mercado.

José Rojas hace énfasis en cómo mientras la Lotería de Medellín ha crecido en ventas de un valor de \$33 mil millones de pesos en el 2000 hasta \$81.577 millones de pesos en el 2014; en los mismos años, la Lotería de Boyacá que es la segunda del país apenas subió de \$33.788 millones a \$61 mil millones, él considera que ha faltado dinámica comercial y argumenta que los empleados no permiten ejecutar estrategias nuevas. El mercado está segmentado en tres grupos: las loterías grandes que son la Lotería de Medellín y la Lotería de Boyacá; las loterías medianas con ventas entre los \$30 mil y los \$40 mil millones, que son Bogotá, Cruz Roja y Cundinamarca; y las loterías pequeñas que es un grupo de nueve loterías con ventas menores de \$30 mil millones de pesos.

José finaliza su presentación con la siguiente gráfica, en la que se puede observar como las denominadas loterías pequeñas se encuentran concentradas en el primer cuadrante con premios entre los \$125 hasta los \$500 millones de pesos con un precio máximo de \$3.000 pesos por fracción, mientras hay otro grupo de loterías (entre ellas Boyacá) situados en un segundo cuadrante con premios entre los \$800 hasta los \$1.000 millones de pesos con un

valor por fracción de máximo \$4.000 pesos; finalmente dos loterías se encuentran en un tercer cuadrante con un premio mayor entre los \$1.666 millones hasta los \$2.000 millones y un valor de fracción de \$5.000 pesos, en este tercer cuadrante, donde se se encuentran la Lotería de Santander y la Lotería de Medellín .

Gráfica 1. Oferta Premio Mayor vs. Valor de Fracción



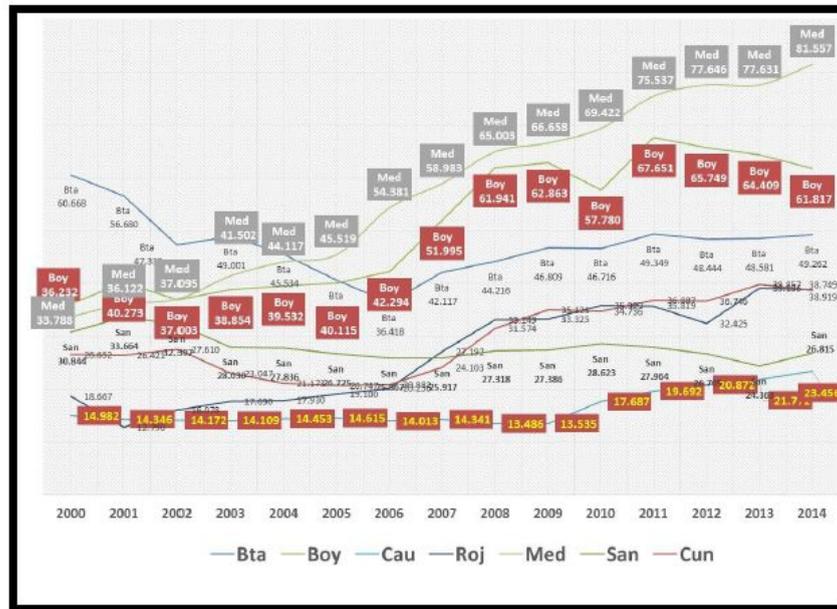
José concluye su presentación, mostrando que las loterías pequeñas y medianas se han mantenido en propuestas de valor muy similares en cuanto a sus planes de premios y precio, esto ha limitado así sus posibilidades de crecimiento en el mercado y ha permitido que la lotería de Medellín tome el liderazgo del sector con un premio mayor más alto y un precio por fracción que sustenta este precio y recoge una de las principales motivaciones del consumidor que es el premio mayor frente al de las demás loterías. Él considera que la lotería de Boyacá, está situada muy cerca de las loterías pequeñas en términos de precio y esto implica que a pesar de tener un premio mayor que las loterías pequeñas, el precio que se está recaudando no es proporcional a los beneficios que se están dando., él insiste que hay varios funcionarios que han propuesto aumentar el precio incluido Fernando el vicepresidente del sindicato, pero no han tenido eco en la gerencia.

Nidia, es una funcionaria del área comercial y ha sido invitada por el gerente para que exponga algunas inquietudes que ha manifestado al gerente en las reuniones del equipo comercial, le solicita al comité gerencial que tengan presente que a pesar de ser una empresa pública, las empresas comerciales e industriales del estado también pueden ofrecer incentivos a distribuidores, vendedores y compradores, como cualquier otra empresa en un mercado competitivo y que precisamente lo que ha venido haciendo la Lotería de Medellín es incentivar y dinamizar todos los actores del mercado para obtener los resultados que está mostrando.

Nidia enfatiza en cómo La Lotería de Medellín ha venido creciendo, a través de una estrategia comercial agresiva con compradores y vendedores a través de la entrega de incentivos en efectivo directamente a su red comercial y con consistentes aumentos en el plan de premios durante esos 14 años para mejorar las posibilidades de ganar de los apostadores. Para Nidia, los datos también muestran que ha incursionado en departamentos donde entraron en liquidación las loterías y ha tenido que invertir recursos

para cautivar a ese público apostador, de igual manera han establecido estrategias para mejorar su participación en grandes ciudades como Bogotá y Cali en donde los principales productos son la Lotería de Boyacá y la Lotería del Valle respectivamente. A continuación, muestra el comportamiento de las distintas loterías en los últimos años:

Gráfica 3. Ventas de las loterías del 2000 al 2014



Fuente: Coljuegos – Superintendencia Nacional de Salud. Datos sujetos a revisión

Una de las herramientas que han usado para atraer nuevos compradores consiste en la impresión de billetes con promociones para raspar y ganar otros premios, lo que ha impulsado a los compradores a preferir la Lotería de Medellín frente a las otras. Esta estrategia ha sido efectiva en contrarrestar la imagen negativa de las loterías, en especial frente a la transparencia en la realización de los sorteos semanales. La posibilidad de ganar premios de forma instantánea se ha convertido en un atractivo muy importante para los compradores.

El cambio en el sector.

Al gerente le preocupa la situación del mercado de loterías, debido a que además de los 14 productos de loterías de los departamentos, que juegan su plan de premios en un día de la semana asignado por Coljuegos. Han entrado a competir nuevos productos como el chance, el baloto y el súper astro millonario.

La asesora jurídica le explica como en la ley 643 del 2000 el Gobierno Nacional se abrió el camino para la reglamentación de nuevos juegos, permitiendo así que en el 2002 una multinacional iniciara la operación de un producto nuevo denominado Baloto y que tan sólo en el primer año logró unas ventas de \$147.000 millones de pesos. Posteriormente en el año 2012, Coljuegos desarrolló un nuevo juego denominado Súper Astro Millonario que en su primer año de operación en el mercado terminó con ventas superiores a los \$35.000 millones de pesos.

Esta dinámica de mercado tan competitiva, mientras el producto tiene problemas de reputación y credibilidad genera una gran preocupación para Héctor, con los nuevos productos que han entrado al mercado, se generan unas condiciones difíciles para la comercialización del producto lotería tradicional, sumado a los constantes cambios de administración debido a las dinámicas políticas de cada departamento ha generado un decrecimiento en términos reales y nominales del sector, en el año 2000 el conjunto del sector tenía ventas por \$584.000 millones de pesos, mientras en el 2014 el sector terminó el año con una cifra de ingresos de \$457.864 millones de pesos. El gerente decide citar a una reunión del equipo comercial para hacer un análisis general del sector de juegos de lotería:

El Chance

El juego del chance es operado por empresas privadas que a través de concesiones con los departamentos y el distrito capital obtienen licencias por 5 años para operar este producto. La legislación del 2002 permitió que estos procesos se realizarán públicamente y que estas empresas se consolidaran y comenzarán su modernización y el desarrollo de otros modelos de negocio, el principal de ellos, una plataforma tecnológica con la cual han podido acceder a un amplio portafolio de servicios, así han logrado constituir una red con más de 20 mil puntos de venta en todo el país.

El chance consiste en la apuesta un número de cuatro cifras, en la que el apostador recibirá un valor equivalente a 4.500 veces el monto apostado si acierta las cuatro cifras, 400 veces si acierta las tres últimas cifras, 50 veces si acierta las dos últimas cifras y 5 veces el valor apostado en caso de acertar la última cifra. Los sorteos se realizan con los números de los premios mayores de la lotería que juega cada día y con sorteos adicionales que cada empresa ha ido desarrollando, generando así múltiples oportunidades para apostar. Su mercado principal está concentrado en los estratos 1, 2 y 3, es atractivo para los jugadores por la cantidad de sorteos diarios, la facilidad de jugar y la posibilidad de escoger el monto apostado.

El baloto

Comenzó la operación en el año 2002 también como resultado de la nueva legislación para la industria de juegos de suerte y azar. El operador de Baloto en Colombia es GLI, una multinacional con una participación superior del 40% en el mercado de juegos de suerte y azar en el mundo, empresa que de forma similar a los operadores de Chance, cuenta con una plataforma tecnológica que ha utilizado para comercializar servicios, que constituyen en la actualidad su principal nivel de ingresos, debido a que este juego tiene menor rentabilidad que el Chance.

El juego funciona con 5 balotas que tienen números del 1 al 43 y una súper balota que tiene números del 1 al 16, el premio mayor es un premio que se va acumulando con un porcentaje de las ventas de cada sorteo, el resto del plan de premios consiste en aproximaciones pequeñas con aciertos que aumentan de acuerdo al número de balotas acertadas. Su principal mercado consiste en estratos 4 y 5 en las principales ciudades del país.

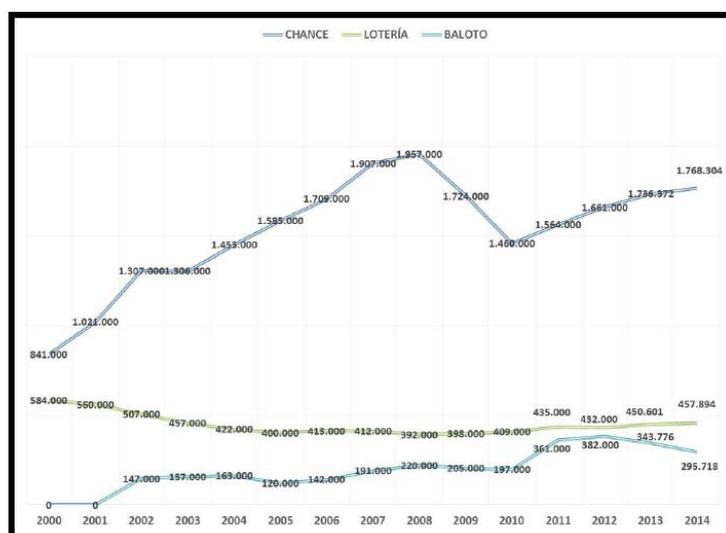
Súper Astro Millonario

El juego Súper Astro Millonario comenzó en el año 2010 y fue otorgado a través de una licitación a Corredor Empresarial S.A., esta empresa es una sociedad de las empresas que administran el producto del Chance en los distintos departamentos.

Este es un juego de 4 cifras y un signo del zodiaco, que cuenta con una estructura similar a la de una lotería, en el que si el apostador acierta cuatro cifras y el signo del zodiaco, se gana 42.000 veces lo apostado, si acierta tres cifras y el signo recibirá 1.000 veces lo apostado y con dos cifras y el signo reclamará 100 veces lo apostado. Tiene dos sorteos diarios, permite al apostador escoger el monto apostado, cuenta con la red de venta del Chance y un buen posicionamiento de marca.

Finalmente, el equipo comercial muestra el comportamiento de las ventas de esos en el Gráfico 2, en el que el sector de las loterías ha tenido un decrecimiento en términos reales de sus ventas que está explicado por las empresas de lotería que han sido liquidadas durante la primera década de la aplicación de la ley 643 del 2002; el producto del Chance ha sido beneficiado al permitirle organizarse administrativamente y de esta forma incrementar su cobertura y crecer sostenidamente durante los primeros 6 años después de la legislación del 2002, sin embargo entre el año 2008 y 2010 tuvieron un decrecimiento después que tuvieron que asumir el impuesto del IVA; finalmente, el baloto tuvo un aumento significativo en el año 2011 producto de la acumulación del premio más alto en la historia del mercado de juegos de suerte y azar.

Gráfica 2. Comportamiento de ventas productos de lotería 2000-2014



Fuente: Coljuegos. Ventas Baloto y Chance por departamentos 2014. Base datos propia

El gráfico 2, le permite concluir a Héctor que la ley 643 del 2000 generó un marco regulatorio que fomentó la competencia en el sector, esta ley abrió el espacio para la entrada de nuevos productos y la estabilización de condiciones para las empresas que administran el producto del chance, permitiendo modernizar sus empresas e incursionar en otras líneas de negocio, como los pagos electrónicos y el envío de dinero a nivel nacional por medios digitales. Los cambios introducidos en esa ley hicieron a la industria de juegos

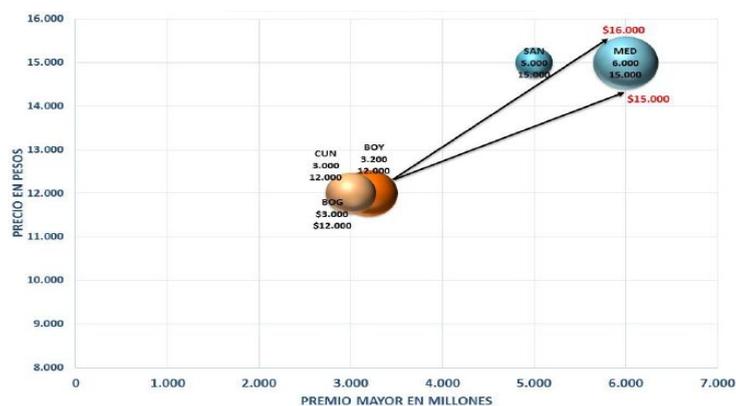
de suerte y azar más competitiva frente a la dinámica de monopolio que existía antes de sancionar esa ley.

Héctor finaliza la reunión teniendo la claridad de la necesidad de una renovación estratégica por parte de la Lotería de Boyacá para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado y mantenerse vigente como una de las loterías más importantes de todo el país.

El plan estratégico

El Gerente de la Lotería comienza la elaboración de un plan de desarrollo institucional para la empresa en el periodo 2016 a 2019, años para los que fue elegido el Gobernador. A partir de la posición que tiene en este momento la lotería y, la situación de la competencia, decide con su equipo directivo que el paso siguiente consiste en proyectar el lugar a dónde se quiere llevar a la empresa con el fin de generar una nueva propuesta de valor, cautivar nuevos clientes y generar crecimiento en sus ventas.

Gráfica 4. Mapa Pionero - Migrante - Colono



En el Gráfico 4, se puede apreciar cuál podría ser el escenario al cual debería migrar la lotería para tener un plan de premios que sea más competitivo y más acorde a las nuevas condiciones del mercado y mejorar su posicionamiento de marca. El lanzamiento de un nuevo plan de premios y una estrategia comercial más agresiva puede abrirle el espacio para aumentar las ventas y comenzar a disputar el primer lugar en ventas del país.

Para el gerente tener un plan de premios más atractivo es sólo un componente de la estrategia, con José deciden revisar el estudio del consumidor del año 2013 del Centro Nacional de Consultoría para entender el perfil del consumidor de lotería, la percepción que existe del producto y las motivaciones del consumidor para comprarla. Este estudio concluye que la mayor parte de los compradores de lotería son de estrato medio y bajo. En cuanto a la edad, el estudio arroja que los compradores de lotería en Colombia son mayores de 35 años, con un acumulado del 74%, mientras que tan solo el 6% se encuentran entre 18 y 24 años y un 19% entre 25 y 34 años, lo que proyecta un futuro incierto para la categoría. Al observar los hábitos de compra la información existente en el mercado determina que la compra de las loterías es semanal con un 38% y ocasional con un 35%.

En el estudio, los encuestados resaltan que los atributos más sobresalientes del juego de loterías son: su facilidad para apostar, que se puede traducir en que solo requiere escoger un número con serie por un valor determinado; su tradición en el mercado de juegos en Colombia; su regionalismo, hay un sentido de pertenencia de cada comprador con la lotería de su departamento; que los sorteos son confiables; y que el pago es cumplido.

Al comparar la lotería con otros productos como: el Chance, se encuentra que la principal razón para comprarlo es que es considerado una solución inmediata y fácil de ganar; el Baloto tiene una percepción de cambio de estatus (Gran Premio); mientras el Súper Astro Millonario, también es apreciado por ser una opción para una solución inmediata; finalmente los casinos, las rifas y los bingos tienen como principal motivación, la diversión y el deseo inmediato de alguno de los premios ofrecidos.

El lugar de compra de la lotería más frecuente es con el vendedor ambulante, este canal de venta representa más del 80% de las ventas totales de lotería. Sin embargo, los puntos de venta del Chance han comenzado a comercializar lotería y no solo en billetes pre-impresos sino también en tiquetes electrónicos. La venta virtual tiene una participación muy baja en el mercado, apenas las Loterías de Bogotá y Medellín cuentan con una página web transaccional.

Finalmente, José trae al comité un estudio que se había contratado para la Lotería de Boyacá para entender las percepciones que tienen el distribuidor, vendedor y comprador frente al producto, encontrando las siguientes valoraciones cualitativas:

- La Lotería de Boyacá es calificada como lotería popular por su día de juego y tipo de compradores.
- La fuerza de ventas la define como una de las loterías tradicionales, que tiene muy buena imagen pero las ventas no se incrementan.
- Ha cedido terreno con la Lotería de Medellín y durante los últimos años se ha alejado comercialmente en las diferentes regiones del país.
- El servicio al cliente presenta dificultades, especialmente en solicitudes de cupos y trámites.
- La mayoría de los consumidores confían en la Lotería de Boyacá, pero no conocen su capacidad financiera.

La red de distribución de la Lotería de Boyacá está enfocada en el canal tradicional de ventas ambulantes, con 126 distribuidores tradicionales y 6 distribuidores electrónicos, la participación en ventas se distribuye del 93% y del 7% respectivamente. Es decir, que la empresa tiene enfocado su trabajo comercial en el vendedor tradicional, quién también hace parte de una demografía muy similar a la de los compradores.

El gerente y su equipo concluye que La Lotería de Boyacá debe encaminar sus esfuerzos a cautivar clientes nuevos por fuera de la base de mercado que disputan todas las loterías, la empresa debe enfocar sus esfuerzos a desarrollar el hábito de apuesta en clientes más jóvenes y con mayor poder adquisitivo, clientes que han sido desplazados a otros juegos como el Baloto ó el Súper Astro Millonario.

El lugar de compra debe ser otro factor en el que la empresa debe buscar diferenciación, Rafael, el subgerente financiero recuerda que su padre le contaba que él siempre compraba el billete de la lotería en las plazas de mercado, sin embargo Rafael reconoce que hoy el sitio de compra son los centros comerciales de todo el país y la forma de ingresar a estos sitios es a través de la red de puntos de venta de las empresas del Chance, los cuales están ubicados en centros comerciales y en locales ubicados en puntos estratégicos en lugares de alta afluencia, esta red hoy atiende consumidores de todos los estratos y apostadores y no apostadores en todo el país.

José reconoce que el regionalismo es un factor importante de compra, pero afirma que la promoción del producto de la Lotería de Boyacá debe ser construida para convertir a la Lotería de Boyacá en una lotería que además de destacar los atributos de Boyacá, debe presentar una propuesta de valor alta para que pueda ingresar en mercados culturalmente y físicamente lejanos como lo son la costa atlántica, la costa pacífica y Antioquia.

Para José a nivel comercial, si se quiere darle una nueva cara a la empresa y a su producto, los promocionales directos a vendedores tradicionales y a consumidores son fundamentales, para crear la oportunidad de ampliar la base de consumidores y garantizar la comercialización del producto en todo el país. Los promocionales de raspa y gana amplían las posibilidades de ganar para motivar a los apostadores a encontrar en la lotería tradicional un producto más atractivo y acorde a las nuevas tendencias de consumo.

Para la elaboración de plan estratégico, el gerente y la asesora jurídica programaron mesas de trabajo con los empleados de la empresa en cada área: comercial, administrativa, y jurídica, con el objetivo de hacer un matriz DOFA de cada área y de la empresa en general, y así elaborar el plan de desarrollo institucional de la Lotería de Boyacá. En el sector público un plan de desarrollo institucional debe tener los objetivos, las metas, los programas, las acciones, los recursos, el cronograma y los indicadores de gestión que se cumplirán en un período específico.

En las mesas de trabajo, los funcionarios describen cuáles son las tres debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades más relevantes en cada una de las áreas y en la empresa en general. Posteriormente, el equipo jurídico debía ponderar las respuestas y encontrar los resultados.

El equipo elaboró tablas para mostrar los resultados al comité gerencial. Las mesas de trabajo permitieron observar unos funcionarios desconfiados y con miedo a asumir riesgos, también se encontró a un equipo de trabajo que culpaba exclusivamente al equipo directivo, pero que tampoco tenía claro cómo asumir la situación. La posición del sindicato era hacia la crítica pero no estaba enfocada en ser parte de la solución para superar las dificultades que estaba enfrentando la empresa. Al ver los resultados de la matriz, se encontró que las debilidades más relevantes son: el ambiente laboral, la estrategia de comercialización y la gestión administrativa, y las amenazas que más preocupan a los funcionarios son: la

competencia del mercado, la legislación y la injerencia política en las decisiones administrativas.

Tabla 1. Matriz DOFA Lotería de Boyacá

DIMENSIÓN	DEBILIDADES	PUNTAJE	AMENAZAS	PUNTAJE
TALENTO HUMANO	ENFOQUE A DEBILIDAD EN CLIMA (AMBIENTE) LABORAL Y MOTIVACIÓN	59	AMENAZA: CLIMA LABORAL	12
	ENFOQUE A DEBILIDAD EN CAPACITACIÓN	50		
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	DEBILIDAD: RECURSOS FÍSICOS Y TECNOLÓGICO	33	ADMINISTRACIÓN	0
	DEBILIDAD EN ADMINISTRACIÓN Y CONTROL FINANCIERO	16		
COMERCIAL Y OPERATIVA	DEBILIDAD: ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN, PUBLICIDAD Y MERCADEO	64	AMENAZA: MERCADO	100
			AMENAZA: ESTRATEGIAS DE VENTA DE LA COMPETENCIA	24
DIRECCIONAMIENTO O ESTRATÉGICO	DEBILIDAD: SISTEMA DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN	63	AMENAZA: LEGISLACIÓN	41
	DEBILIDAD: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	20	AMENAZA: INJERENCIA POLÍTICA EN LO ADMINISTRATIVO	25

Los funcionarios de la entidad saben que la empresa es una de las más importantes del sector y esto se vio reflejado en las principales fortalezas y oportunidades que manifestaron en las mesas. La fortaleza más relevante es la marca y los recursos financieros de la empresa y la oportunidad más relevante: la de establecer estrategias para comercializar el producto en todo el país y mejorar el plan de premios.

A partir de este diagnóstico, la misión, la visión y los objetivos del sistema de calidad de la empresa, el comité gerencial en cabeza de Héctor comenzó a trabajar en el plan de desarrollo enfocado en las acciones estratégicas que se deben realizar durante el periodo mencionado y sus respectivos indicadores de gestión.

El indicador principal del Plan de Desarrollo es el monto de transferencias a la salud girados por la empresa durante los cuatro años, este es un indicador que mide con claridad el cumplimiento de la misión social de la empresa.

Teniendo en cuenta que las transferencias a la salud están directamente relacionadas con las ventas, en el área comercial se formularon los indicadores de ventas y de participación de ventas del canal electrónico, estos indicadores deben reflejar el impacto que tienen las acciones estratégicas que se formularon:

- Hacer 80 promocionales en los 4 años
- Realización de 4 sorteos extraordinarios
- Aumentar la participación del canal de ventas no tradicional
- Realizar un cambio de plan de premios

- Elaborar un plan operativo de comercialización
- Capacitar 10.000 vendedores de lotería
- Realizar comité de cupos cada mes
- Consolidación de un Sistema de Atención al Cliente

De la misma manera en cada una de las áreas de la empresa se plantearon acciones e indicadores para el cumplimiento del indicador macro de transferencias al sector de la salud, teniendo en cuenta el sistema de Gestión de Calidad: Talento Humano, Jurídica y Direccionamiento Estratégico.

Luego de formular y elaborar el plan de desarrollo institucional, el día 27 de mayo del 2016 la Asamblea Departamental sancionó oficialmente este documento, permitiendo así que comenzara su ejecución para el cumplimiento de las metas propuestas. El Gerente de la Lotería de Boyacá comenzó el proceso de ejecución de su plan de desarrollo, en el que uno de los indicadores principales consistía en la realización de sorteos promocionales (sorteos con la modalidad raspa y gana), para esto reunió al equipo comercial para trabajar en esta estrategia.

Promocionales

Una vez el plan de desarrollo fue aprobado, el equipo comercial liderado por Jose y acompañado por Nidia comenzó a trabajar en la publicidad de la nueva modalidad de sorteos promocionales de raspa y gana.

Uno de los elementos fundamentales de este proceso fue el billete, para este sorteo el gerente quería comenzar a mostrar una lotería moderna y diferente a las demás, así que después de una intensa reunión con el impreso de los billetes de lotería, se decidió que un elemento diferenciador podría ser el uso de tintas metálicas en la impresión. El resultado final fue una campaña de promoción que buscaba contarle a los compradores de lotería que iban a tener más probabilidades de ganar y un billete más atractivo para el comprador.

Los resultados de esta estrategia es que en el primer sorteo promocional se vendieran \$1.849 millones de pesos, frente a \$1.423 millones de pesos que fueron el promedio de ventas del año 2015. Este sorteo demostró el potencial que tenía el producto con los sorteos promocionales y la importancia de la realización de estos de forma regular para generar un crecimiento en las ventas.

Después de la realización de este primer sorteo, Nidia comenzó a recibir llamadas de los distribuidores de distintas partes del país para solicitar una ampliación de la cantidad de billetes que tenían de este producto. Este proceso tiene unos requisitos formales que fueron llenados semanas después de las llamadas, y luego que Nidia logró organizarlos en orden, se citó al primer comité de cupos y se encontró que había cerca de 12 solicitudes del año anterior por procesar, una de ellas era del encargado de la operación del Chance en la ciudad de Bogotá (GELSA S.A.) quién tenía en ese momento 8 mil billetes y estaba solicitando que se le aumentará el cupo hasta 16 mil billetes.

Esta solicitud no se había tramitado previamente por temor del Sindicato a que los distribuidores tradicionales de lotería se molestaran y tomarán alguna acción en contra de la Lotería de Boyacá. El resto de solicitudes no se habían tramitado debido a que los funcionarios de la empresa consideraban que los costos de impresión de billetes eran demasiado altos y no era conveniente para la empresa imprimir más billetes, porque en promedio los distribuidores vendían apenas el 20% de los billetes que se despachaban.

Luego de este primer comité en el que se estudiaron cada una de las solicitudes, se decidió imprimir 30 mil billetes más para los distintos distribuidores de todo el país, incluido GELSA, quién a partir del siguiente mes comenzaría a recibir los 8 mil billetes adicionales que estaba solicitando.

Sorteo Extraordinario

Una de las inquietudes más importantes que el sindicato presentó fue la inclusión en las acciones del plan de desarrollo de la realización de un sorteo extraordinario en cada año. De acuerdo a la ley, cada empresa de lotería puede realizar un sorteo extraordinario por año, en el cual se debe ofrecer por lo menos 1.5 veces el plan de premios del sorteo ordinario que juega cada semana. La ley también permite que si dos o más empresas se asocian, pueden ejercer este derecho conjuntamente y pueden realizar tantos sorteos extraordinarios como empresas se asocien durante cada año.

Ramiro, presidente del sindicato hizo un recuento de los últimos sorteos extraordinarios que ha realizado la empresa, en los que se han establecido sociedades su realización: en el 2013 junto a la Lotería de la Cruz Roja y la Lotería de Medellín se realizaron tres sorteos extraordinarios que dejaron un total de ventas de \$18 mil millones de pesos y utilidades por \$500 millones de pesos. En el 2014 junto a Lotería de Bogotá y a la Lotería de Cundinamarca realizaron un sólo sorteo el día 22 de diciembre usando la marca “Sorteo Extraordinario de Navidad”, una marca reconocida en el mercado con más de 30 sorteos realizados durante los últimos 50 años y cuyo dueño es la Lotería de Cundinamarca. Los resultados de este sorteo fueron ventas de \$12 mil millones de pesos y pérdidas por el orden de los \$100 millones de pesos, aunado al hecho que el premio mayor de \$6 mil millones de pesos fue entregado. En el año 2015 la Lotería de Boyacá no realizó Sorteo Extraordinario.

Fernando, vicepresidente del sindicato hace el análisis con la Lotería de Medellín que ha venido realizando su Sorteo Extraordinario de manera independiente y consistente durante los últimos 3 años, posicionando la marca “Sorteo Extra de Medellín” y logrando ventas hasta de \$11 mil millones de pesos.

De acuerdo a esas experiencias, el gerente reunió al equipo comercial, al equipo financiero y al equipo de sistemas para saber si era posible que la lotería realizará un Sorteo Extraordinario independiente como lo hace la Lotería de Medellín. El equipo comercial está de acuerdo con que se realice el sorteo independiente, porque permite afianzar a nuestros consumidores y aumentar las ventas, pero considera que sería muy importante tener la marca del Sorteo Extraordinario de Navidad; el equipo financiero tiene temores de la probabilidad de caída del premio mayor pero también reconoce que existe un buen nivel de

reserva técnica para pagar el premio; finalmente, el equipo de sistemas opina que se deben realizar algunos ajustes al sistema para poder tener la capacidad de procesar un sorteo de este tipo.

Es así que a mediados del mes de junio comienza todo el proceso de planificación y ejecución de este sorteo, la elaboración del nuevo plan de premios, la realización de estudios financieros, comerciales y estadísticos para que Coljuegos apruebe la realización del mismo y las conversaciones con la Lotería de Cundinamarca para una cesión de los derechos de uso de la marca "Sorteo Extraordinario de Navidad" durante el año 2016.

Cambio de Plan de Premios

Otra acción importante es el cambio de plan de premios, el cual tiene el objetivo de posicionar la marca de la Lotería de Boyacá, atraer nuevos compradores y así aumentar las ventas. Para este proyecto, Héctor contrató un consultor externo para que presente a todo el equipo de trabajo opciones comercial y financieramente viables. De igual manera se comenzó a trabajar en el concepto creativo para la estrategia de promoción de este nuevo plan de premios.

El consultor presenta al equipo de trabajo dos opciones de plan de premios: el primero, consistía en un billete de cuatro fracciones a 4 mil pesos con un premio mayor de \$12 mil millones de pesos; y el segundo, el de un billete de tres fracciones a 5 mil pesos cada una y un premio mayor de \$10 mil millones. De acuerdo a encuestas a vendedores y compradores la opción que mejor se ajusta a las necesidades del mercado es el segundo con tres fracciones de 5 mil pesos y un premio mayor de \$10 mil millones de pesos.

Uno de los factores que resaltan los consumidores en las encuestas del producto de la Lotería de Boyacá es el sentido de pertenencia con el departamento. Aparentemente una de las fortalezas de la empresa en la ciudad de Bogotá es la gran cantidad de población Boyacense que ha ido migrando a Bogotá debido a la cercanía de la ciudad con el departamento y a que es el mercado más importante del país y cuenta con más oportunidades de negocio, empleo, estudio y recreación. Sin embargo, esta fortaleza en Bogotá, era también una de las razones de sus bajas ventas en los departamentos más alejados como los son los de la costa atlántica y la costa pacífica, en los que además de la distancia física en kilómetros existe una distancia cultural que limita a los consumidores de esas zonas con el producto.

Partiendo de esos hallazgos, para Héctor la estrategia en términos de promoción del producto debía estar enfocada a resaltar el regionalismo en las ciudades donde existía una fuerte identificación con el producto y desarrollar una estrategia para atraer a los mercados más apartados.

Con el objetivo de encontrar un referente nacional de origen boyacense se elige a Nairo Quintana, el ciclista más importante de la historia de Colombia como imagen de la campaña publicitaria: "¿Quién Quiere Ser Boyacense?". Una campaña en la que Nairo es el presentador de un programa concurso, una parodia del programa de Televisión "¿Quién Quiere Ser Millonario?" en el que los concursantes deben acertar preguntas acerca de

Boyacá para ganarse \$ 10 mil millones de pesos, el valor del premio mayor del nuevo plan de premios que la empresa va a lanzar.

Adicional a la pieza publicitaria de televisión, en radio se grabó una cuña para cada uno de los departamentos en los que se quería mejorar participación de mercado. En estas cuñas una persona en acento propio de cada uno de los departamentos comenzaría a hablar del nuevo plan de premios de la Lotería y de sus ventajas y poco a poco su acento se iría convirtiendo en un acento Boyacense terminando con la frase: "... Por eso yo también quiero ser boyacense y ganarme los \$ 10 mil millones de pesos de la Lotería de Boyacá."

En digital la estrategia consistió en que a través de redes sociales se promocionará la página web: www.quienquiereboyacense.com en la que las personas podrían entrar y jugar el concurso que se podía ver en los comerciales de televisión y a través del ingreso de datos al inicio del concurso participarán en el sorteo de premios como televisores, celulares y otros electrodomésticos.

Finalmente, la estrategia tendría un componente que llevaría a la mayor cantidad de ciudades del país, una muestra de los atractivos más importantes del departamento de Boyacá, un bus modificado para ser un museo en el cual se exhibirán sus artesanías, sus productos, sus atractivos turísticos y una sección dedicada a Nairo Quintana en la que se exhibirán las camisetas de sus trofeos más importantes y una biografía contando su historia personal y todos los trofeos alcanzados.

Ejecución

El 13 de mayo del 2017 se fijó como fecha para el primer sorteo del nuevo plan de premios de la lotería de Boyacá y la estrategia publicitaria "¿Quién Quiere Ser Boyacense?", este sorteo fue diseñado como un sorteo unifracional, una estrategia poco convencional en el mercado de loterías que permite unir las fracciones y sacar al mercado un billete por valor de \$15 mil pesos como edición especial para este primer sorteo.

De igual forma se hizo el lanzamiento de la campaña publicitaria a los medios de comunicación, la presentación del nuevo plan de premios y la exhibición del bus que recorrería todo el país en la ciudad de Paipa Boyacá, con la presencia de los distribuidores del país y las autoridades nacionales y departamentales relacionadas con el sector de juegos de suerte y azar.

Los resultados del primer sorteo del nuevo plan de premios de la Lotería de Boyacá fueron unas ventas de \$2.500 millones de pesos, un resultado histórico para la empresa en ventas en un sorteo, superior en \$800 millones al promedio de sorteos que se tenía en el 2017, es decir un 47% de aumento en ventas. A partir de este sorteo la lotería promedio ventas alrededor de \$1.964 millones de pesos, lo que representó un aumento del 29% en las ventas frente al año anterior.

Sorteo Extraordi Nairo de Boyacá

Luego de los buenos resultados obtenidos con el nuevo plan de premios y la estrategia "¿Quién Quiere Ser Boyacense?" el equipo directivo comenzó a discutir la posibilidad para

que en el sorteo extraordinario de este año la empresa usará una marca propia y no depender de la marca “Sorteo Extraordinario de Navidad” y posicionar en el mercado una nueva marca propiedad de la Lotería de Boyacá.

Frente al amplio reconocimiento que se logró con la imagen de Nairo Quintana en la estrategia publicitaria “¿Quién Quiere Ser Boyacense?”, el gerente de la compañía propuso un juego de palabras entre Extraordinario y Nairo para crear una nueva marca: Sorteo ExtraordiNairo de Boyacá, con el fin de continuar fortaleciendo el tema regional de la Lotería de Boyacá y así construir una marca de sorteo extraordinario alineada con la empresa y con sus consumidores.

Después de varias deliberaciones del equipo de trabajo, se decidió comenzar a trabajar en la estructuración del plan de premios de este nuevo sorteo y en su estrategia de promoción. En términos del plan de premios, el equipo comercial logró rediseñar el plan aumentando el precio a \$25.000 y aumentando el premio mayor hasta \$ 15.000 millones de pesos para poder tener una diferenciación del producto en el mercado. En términos de la promoción del producto Nairo Quintana aceptó el uso de su nombre para el sorteo e hizo parte de la campaña “¡Lo extraordiNairo de la navidad es compartir!”.

El resultado de este producto no fue el esperado, mientras el equipo comercial proyectó ventas de \$15 mil millones de pesos, apenas se alcanzaron a vender \$8 mil 800 millones de pesos, generando un desbalance entre los gastos proyectados y los que efectivamente se pudieron cubrir, generando pérdidas financieras por más de \$1.500 millones.

Preguntas a discutir

- Identificar los 5 pasos del proceso de transición al océano azul expuesto en el libro de W. Chan Kim y René Mauborgne.
- Aplicar las siguientes herramientas analíticas a el proceso de renovación estratégica de la lotería:
 - Mapa pionero, migrante, colono.
 - Escenario estratégico.
 - Mapa de utilidad del comprador.
 - Los 3 niveles de no clientes.
 - El marco de las 4 acciones.
- Que hizo bien el gerente de la lotería?
- Donde podría mejorar el proceso para una renovación estratégica más exitosa?