



La que más billete da

PLAN ESTRATÉGICO 2022- 2026

ESTE JUEGO LO GANAMOS TRABAJANDO JUNTOS

LOTERÍA DE BOGOTÁ

Versión 1

Marzo de 2022

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
ANTECEDENTES	5
EL MERCADO DE JUEGOS DE SUERTE Y AZAR EN COLOMBIA.....	5
EL MERCADO DE LOTERÍAS.....	8
COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS DE LA LOTERÍA DE BOGOTÁ	9
CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE MERCADO	10
NUESTRO MODELO DE NEGOCIO ACTUAL	11
FUENTES DE INFORMACIÓN PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	11
METODOLOGÍA	12
ESPACIOS PARTICIPATIVOS EN LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	13
DIAGNÓSTICO.....	15
MODELO INTEGRADO DE GESTIÓN	2
VALORES CORPORATIVOS	4
MISIÓN	5
VISIÓN.....	5
PROPÓSITO.....	6
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	7
MAPA ESTRATÉGICO	8
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN.....	10
VIGENCIA Y ACTUALIZACIÓN DEL PLAN	10

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Perspectivas y pilares estratégicos	15
Tabla 2. Definición de Valores Corporativos.....	5
Tabla 3. Objetivos Estratégicos	8
Tabla 4. Portafolio de proyectos por Pilares Estratégicos	10

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Comportamiento del mercado de juegos de suerte y azar	5
Ilustración 2. Comportamiento derechos de explotación.....	7
Ilustración 3. Participación en transferencia de los derechos de explotación, 2020	7
Ilustración 4. Comparación Lotería de Bogotá y mercado de juegos de suerte y azar	8
Ilustración 5. Comparación loterías con mayor participación en el mercado	9
Ilustración 6. Comportamiento ventas de Lotería de Bogotá ¡Error! Marcador no definido.	
Ilustración 7. Participación en el mercado de las loterías.. ¡Error! Marcador no definido.	
Ilustración 8. Modelo de negocio Lotería de Bogotá.....	11
Ilustración 9. Metodología de formulación del Plan Estratégico 2022-2026	13
Ilustración 10. Registro fotográfico jornada de planeación estratégica, 23 de agosto de 2021	14
Ilustración 11. Invitación socialización Plan Estratégico 2022-2026	14
Ilustración 12. Diagnóstico organizacional por pilares estratégicos, perspectiva externa.....	1
Ilustración 13. Diagnóstico organizacional por pilares estratégicos, perspectiva interna.....	1
Ilustración 14. Modelo Integrado de Gestión	3
Ilustración 15. Valores Corporativos, Lotería de Bogotá.....	4
Ilustración 16. Preguntas de valor que responde el propósito organizacional.....	6
Ilustración 17. Propósito Lotería de Bogotá	7
Ilustración 18. Mapa Estratégico.....	9

INTRODUCCIÓN

En ejercicio de las facultades establecidas en la Constitución y en la Ley, el Concejo del Distrito Especial de Bogotá, el 7 de diciembre de 1967, creó mediante el Acuerdo 81, la Lotería del Distrito Especial de Bogotá, en concordancia con las Leyes 64 de 1923 y 133 de 1936 y en el Decreto Ley 1144 de 1956, cuyo producto se destinaría a la asistencia pública en la siguiente forma: 75% para los programas de la Secretaría de Salud Pública y del Departamento de Protección y Asistencia Social, y 25% para el Instituto Distrital para la Protección y la Niñez y de la Juventud.

En el artículo 3 de la norma en mención, se crea la Junta Administradora de la Lotería del Distrito Especial de Bogotá, y en el artículo 4° se le faculta para que organice directamente y contrate la administración de la Lotería del Distrito Especial de Bogotá, cargos, adjudique los contratos y ordene los ajustes y traslados presupuestales que fueren necesarios para asegurar el cumplimiento de los dispuesto.

Posteriormente, el Acuerdo 81 de 1967, por medio del cual se creó la Lotería, fue modificado mediante el Decreto 407 de 1974, organizándose la Lotería de Bogotá, como Empresa Industrial y Comercial del Distrito, con Personería Jurídica, Autonomía Administrativa y Patrimonio Propio, conforme a las disposiciones contenidas en las Leyes 64 de 1923, 133 de 1936 y el Decreto-Ley 1144 de 1956. Así mismo, se estableció que estará vinculada a la Alcaldía Mayor y su domicilio será la ciudad de Bogotá, pero podrá establecer agencias, oficinas o dependencias en otras ciudades del país o fuera de él, para el mejor cumplimiento de sus funciones.

El Decreto 407 en su artículo 3° establece que la Lotería de Bogotá, tendrá por objeto obtener recursos financieros para la atención de los programas de Asistencia Pública y Recreación en el Distrito Especial de Bogotá, para lo cual podrá realizar las siguientes actividades:

- 1) Explotar directamente o en asocio de otras loterías o por contrato, los sorteos ordinarios, extraordinarios y aquellos otros sistemas que la Ley autorice;
- 2) Realizar directamente o a través de Sociedades que constituya con entidades públicas o privadas, operaciones comerciales o industriales con el fin de incrementar el producto de sus ingresos, dentro de los límites establecidos por la Ley;
- 3) Explotar comercialmente las rifas, concursos y demás juegos permitidos o autorizados por la Ley;
- 4) Tomar dinero en mutuo con o sin garantía de los bienes de la Lotería; girar, endosar, aceptar, descontar, adquirir, protestar, cancelar, pagar y recibir cheques, letras de cambio, pagarés o cualquiera otra clase de títulos valores y en general celebrar el contrato comercial de cambio, en todas sus

manifestaciones, así como celebrar negocios de toda clase con entidades de crédito o bancarias dentro o fuera del país;

- 5) Adquirir, enajenar a cualquier título, arrendar, hipotecar, permutar, gravar, pignorar, y en general ejecutar toda clase de transacciones con bienes muebles e inmuebles cuando lo requiera el cumplimiento de su objeto social;
- 6) Celebrar los contratos de empréstitos, de Asistencia Técnica, Asesoría, de Prestación de Servicios o de cualquiera otra naturaleza que requiera para cumplir y desarrollar sus funciones;
- 7) Participar y colaborar en la formulación y ejecución de los programas generales de la Administración Distrital dentro de su objeto social;
- 8) Los demás que en desarrollo de su objeto social le asignen los Estatutos.

Posteriormente, se expidió el Decreto 302 de 1976, por medio del cual el Alcalde Mayor de Bogotá Distrito Especial, aprobó los estatutos de la Lotería de Bogotá, indicando que el estatuto orgánico de la Lotería sería el Decreto 407 de 1974.

En este contexto, la Lotería de Bogotá ha priorizado recursos y estrategias para el cumplimiento de su objeto "obtención de recursos financieros para el sector salud mediante la explotación de juegos de suerte y azar", dichas estrategias se materializan en la carta de navegación de la empresa, el Plan Estratégico, que contiene el diagnóstico de la organización, la formulación de unos pilares estratégicos, que a su vez se desagregan en un portafolio de proyectos con objetivos, y el replanteamiento de la misión, visión y construcción del propósito de la empresa, estableciendo los grandes retos y metas que afrontará la organización en el periodo 2022-2026.

*"Queremos generar cambios que potencialicen nuestro **capital humano**, aumenten la **transferencia de recursos** al sector salud y nos identifiquen de forma positiva en el mundo de los **juegos de suerte y azar**"*

Luz Mary Cárdenas
Gerente de la Lotería de Bogotá

ANTECEDENTES

EL MERCADO DE JUEGOS DE SUERTE Y AZAR EN COLOMBIA

Entre los años 2018 y 2021 las ventas del mercado de juego de suerte y azar han migrado de los juegos físicos y/o presenciales a juegos en línea a través de nuevas tecnologías; dichos juegos en línea tuvieron un comportamiento creciente, especialmente durante el inicio de la emergencia sanitaria del COVID-19, dadas las restricciones a la movilidad que se presentaron durante el año 2020.

En el siguiente gráfico se muestra el comportamiento del mercado de juegos de suerte del orden nacional.

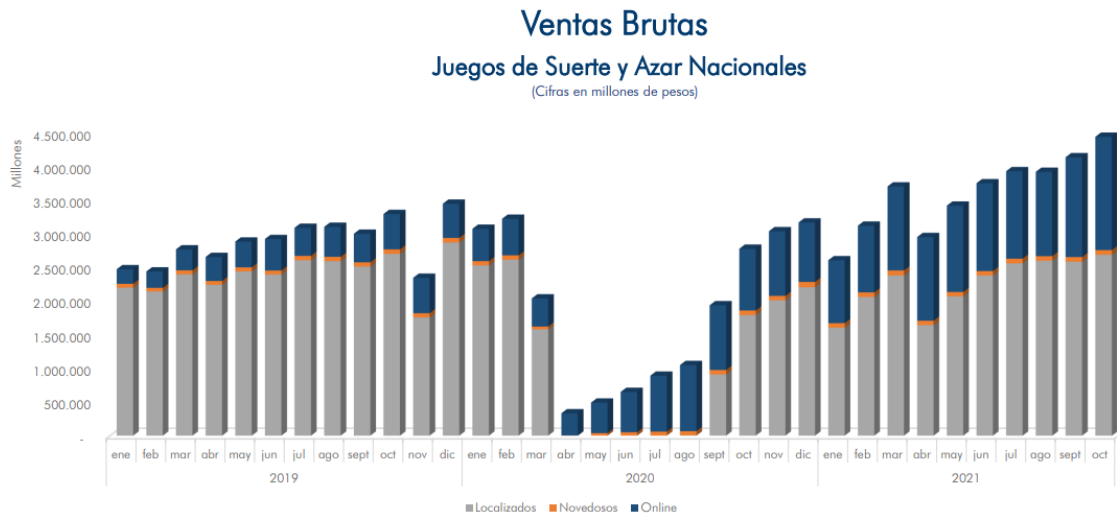


Ilustración 1. Comportamiento del mercado de juegos de suerte y azar del orden nacional
Fuente: Coljuegos, 2022¹

Los demás juegos tuvieron un comportamiento relativamente estable; salvo durante el año 2020 año durante el que se impactó seriamente el mercado producto de la pandemia.

En el siguiente gráfico se muestra el comportamiento del mercado de juegos de suerte del orden territorial.

¹ Presentación Rendición Cuentas Octubre 2020 – Octubre 2021 Recuperado de <https://www.coljuegos.gov.co/documentos/200540/gestion-coljuegos/> el 18 de mayo de 2022.

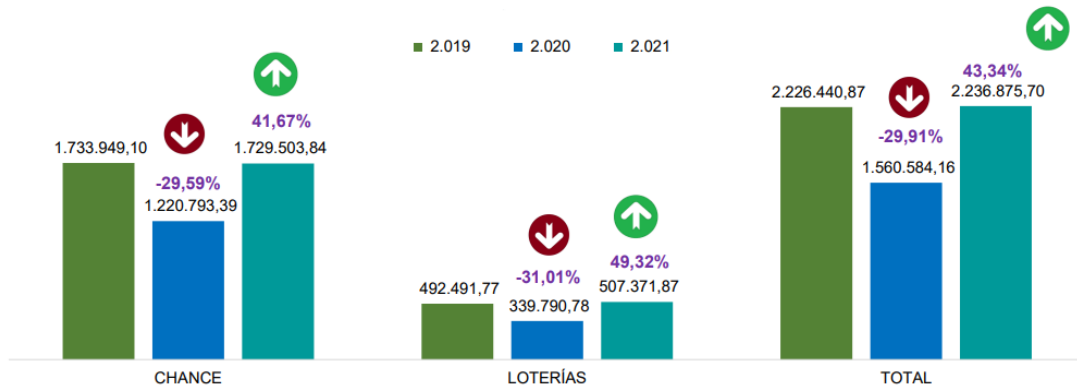


Ilustración 2. Comportamiento del mercado de juegos de suerte y azar del orden territorial
Fuente: Coljuegos, 2022²

Hasta el momento el juego que menos ha digitalizado su operación son las loterías y sus ventas totales son comparables con el producto de Superastro, el cual es operado por concesión a través de una empresa privada y las loterías en su mayoría son operadas quince (15) empresas industriales y comerciales del estado durante todo el territorio nacional.

Superastro y Baloto, son juegos relativamente nuevos y electrónicos que permiten al jugador elegir el número y valor a apostar. El chance era un juego físico que evolucionó a venta electrónica; también permite al jugador escoger el número y el valor a apostar.

Otro factor importante para tener en cuenta en el mercado de loterías son las transferencias que los diferentes productos del mercado transfieren al sector salud e investigación en salud, los cuales cambian de un producto a otro según la normatividad vigente. A continuación se presentan las transferencias a la salud de los juegos de orden nacional:

² Presentación Rendición Cuentas Octubre 2020 – Octubre 2021 Recuperado de <https://www.coljuegos.gov.co/documentos/200540/gestion-coljuegos/> el 18 de mayo de 2022.



Ilustración 3. Comportamiento recaudo rentas del monopolio juegos de suerte del orden nacional.
Fuente: Coljuegos, 2021³

A continuación se presentan las transferencias a la salud realizadas por los juegos de orden territorial:

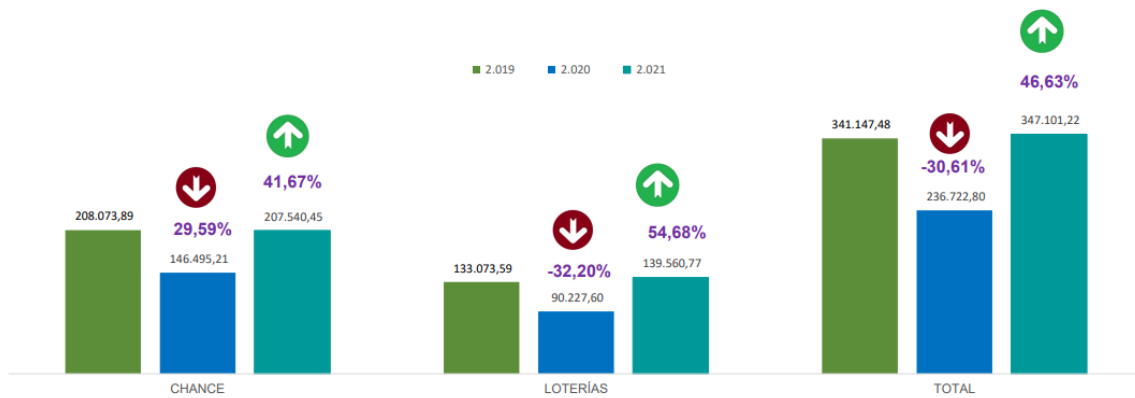
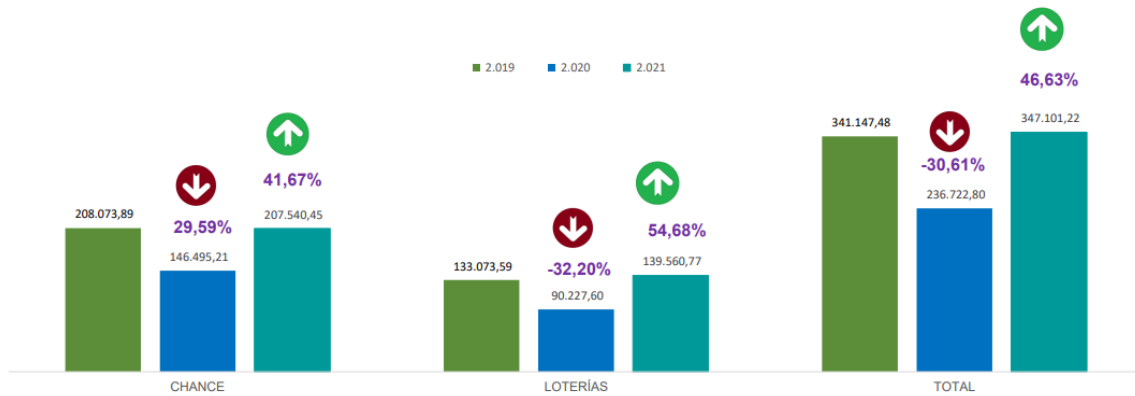


Ilustración 4. Comportamiento de las transferencias a la salud, 2021
Fuente: Coljuegos, 2021⁴

³ Presentación Rendición Cuentas Octubre 2020 – Octubre 2021 Recuperado de <https://www.coljuegos.gov.co/documentos/200540/gestion-coljuegos/> el 18 de mayo de 2022.

⁴ Presentación Rendición Cuentas Octubre 2020 – Octubre 2021 Recuperado de <https://www.coljuegos.gov.co/documentos/200540/gestion-coljuegos/> el 18 de mayo de 2022.



EL MERCADO DE LOTERÍAS

Al año 2021 las ventas totales del mercado de loterías fueron de \$648.715 millones. Durante los últimos veinte (20) años el mercado fue decreciendo hasta el año 2007 y desde allí ha tenido un comportamiento creciente hasta el 2020 año en el cual se presentó la emergencia sanitaria. Sin embargo, el crecimiento de este mercado ha estado jalonado por el precio de venta y no por la cantidad de billetes tal como podemos observar en la siguiente ilustración. Es importante resaltar que para el año 2021 el mercado de venta de loterías se recuperó considerablemente, superando los niveles de venta del 2019.

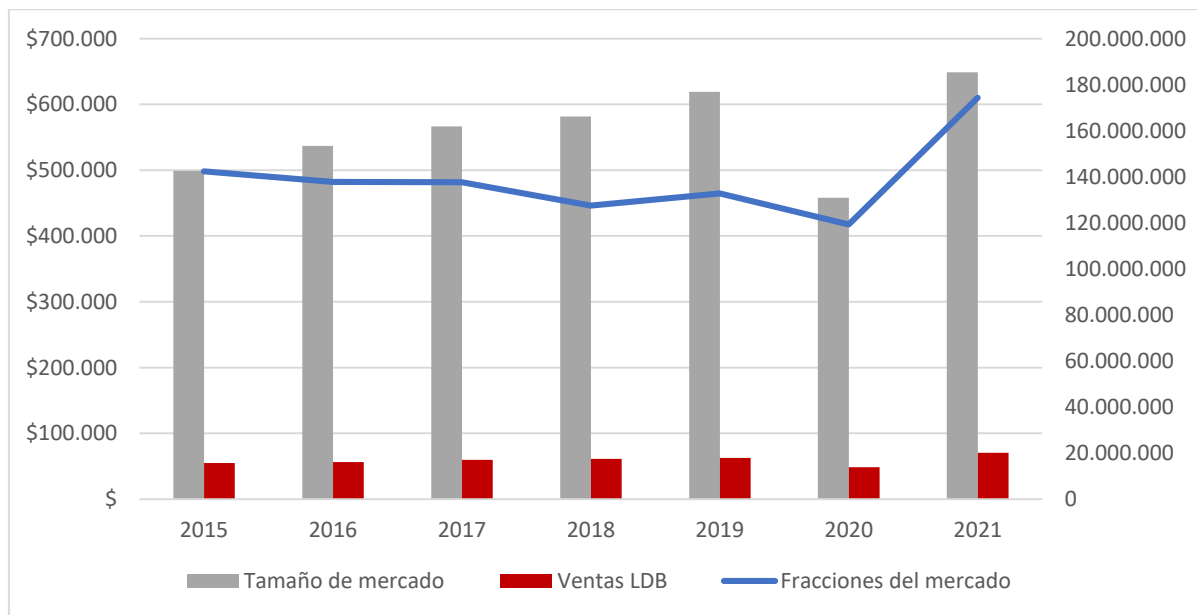


Ilustración 5. Comparación Lotería de Bogotá y mercado de juegos de suerte y azar
Fuente: Autores

En cuanto a las ventas de la Lotería de Bogotá, vemos que las ventas de lotería de Bogotá no han estado correlacionadas con el mercado, dado que como se ve en

la gráfica anterior (barras rojas) las ventas del producto han permanecido constantes.

En la siguiente gráfica se muestra como la variación de las ventas del mercado ha sido jalonado principalmente por los crecimientos de las Loterías de Medellín y Boyacá, las cuales son primera segunda en ventas; la tercera lotería es ventas es la Lotería de Bogotá.

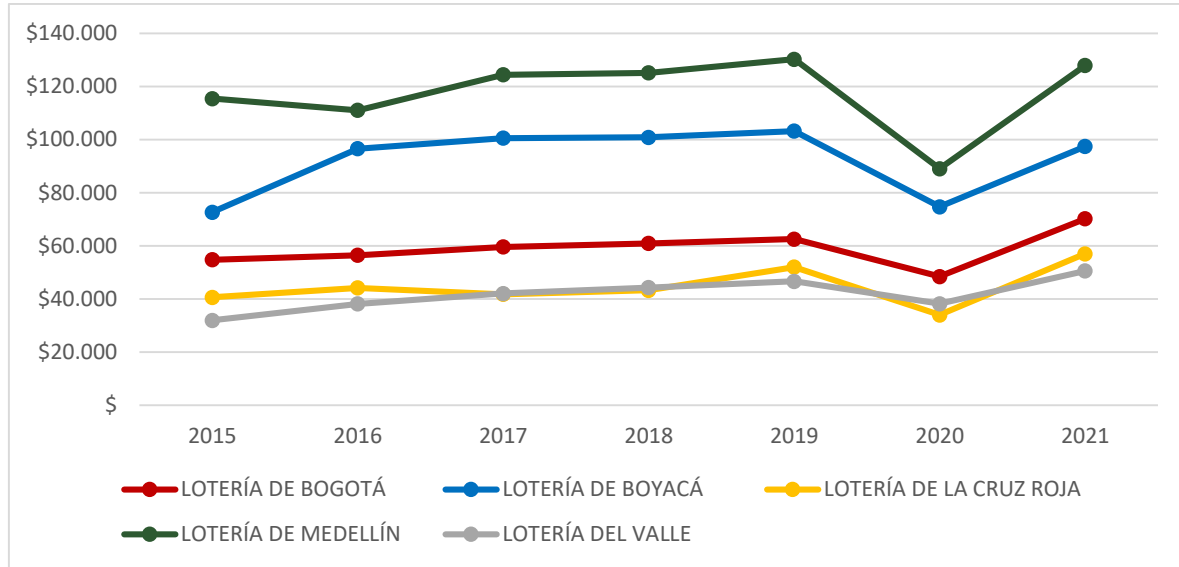


Ilustración 6. Comparación loterías con mayor participación en el mercado

Fuente: Coljuegos, 2021

COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS DE LA LOTERÍA DE BOGOTÁ

En el siguiente gráfico se muestra el crecimiento de las ventas de Lotería de Bogotá:

AÑO	VENTAS LDB	VARIACIÓN %	COSTO FRACCIÓN LDB	TAMAÑO DEL MERCADO	VARIACIÓN %	FRACCIONES VENDIDAS EN EL MERCADO	COSTRO PROMEDIO DE LA FRACCIÓN	VARIACIÓN %	IPC VARIACIÓN
2015	\$ 54.746.320.000	11,1%	5.000	\$ 498.930.176.000	-10%	142.396.666	3503,8	-14%	6,8%
2016	\$ 56.450.470.000	3,1%	5.000	\$ 536.786.920.000	8%	137.739.394	3897,1	11%	5,8%
2017	\$ 59.571.990.000	5,5%	5.000	\$ 566.471.741.000	6%	137.578.118	4117,5	6%	4,1%
2018	\$ 60.907.880.000	2,2%	5.000	\$ 581.578.979.000	3%	127.539.156	4560,0	11%	3,2%
2019	\$ 62.521.980.000	2,7%	5.000	\$ 618.911.811.000	6%	132.817.027	4659,9	2%	3,8%
2020	\$ 48.424.855.000	-22,5%	5.000	\$ 458.219.738.000	-26%	119.257.212	3842,3	-18%	1,6%
2021	\$ 70.191.490.000	44,9%	5.000	\$ 648.715.157.000	42%	174.334.982	4539,1	18%	5,6%

Ilustración 7. Comportamiento ventas de Lotería de Bogotá

Fuente: Autores

De lo contenido en la tabla anterior se puede observar que:

- En el 2015 las ventas de LDB aumentaron en dos dígitos porcentuales, causado por la variación del precio del billete en el cambio del plan de premios.
- En los años 2014, 2016, 2018 y 2020 las ventas de la LDB crecieron por debajo de la inflación.
- En los años 2013, 2018 y 2020 las ventas de mercado crecieron por debajo de la inflación.

Lotería de Bogotá es la tercera en el mercado con ventas de enero a junio de 2021 de \$29.487 millones, frente a \$56.687 millones que vende Lotería de Medellín que es la primera mercado, lo cual representa una variación en venta entre las dos loterías del 92%

LOTERIAS	VENTAS TOTALES	PARTICIPACION EN VENTAS	FRACCIONES VENDIDAS	PARTICIPACION EN FRACCIONES	VENTA DE SORTEOS ORDINARIOS	PARTICIPACION EN VENTA SORTEOS ORDINARIOS	PROMEDIO POR SORTEO
LOTERÍA DE BOGOTÁ	\$ 88.023.923.000	10,85%	15.579.933	7,11%	\$ 78.234.603.000	10,65%	3.520.956.920
LOTERÍA DE BOYACÁ	\$ 122.567.184.000	15,10%	21.824.535	9,95%	\$ 111.864.510.000	15,23%	4.714.122.462
LOTERÍA DE CUNDINAMARCA	\$ 49.456.781.000	6,09%	10.399.900	4,74%	\$ 49.456.781.000	6,73%	1.902.183.885
LOTERÍA DE LA CRUZ ROJA	\$ 72.360.274.000	8,92%	12.582.025	5,74%	\$ 67.241.650.000	9,15%	2.783.087.462
LOTERÍA DE MANIZALES	\$ 30.565.828.000	3,77%	15.048.107	6,86%	\$ 29.814.870.000	4,06%	1.175.608.769
LOTERÍA DE MEDELLÍN	\$ 97.216.889.000	11,98%	40.151.026	18,31%	\$ 90.309.209.000	12,29%	19.443.377.800
LOTERÍA DE MEDELLÍN	\$ 58.245.776.000	7,18%	27.022.459	12,32%	\$ 53.578.156.000	7,29%	2.647.535.273
LOTERÍA DE SANTANDER	\$ 20.998.875.000	2,59%	4.199.775	1,92%	\$ 20.998.875.000	2,86%	839.955.000
LOTERÍA DEL CAUCA	\$ 49.141.977.000	6,06%	16.104.331	7,34%	\$ 48.105.747.000	6,55%	1.890.076.038
LOTERÍA DEL HUILA	\$ 18.121.482.000	2,23%	6.040.494	2,75%	\$ 18.121.482.000	2,47%	696.980.077
LOTERÍA DEL META	\$ 17.340.990.000	2,14%	5.780.330	2,64%	\$ 17.340.990.000	2,36%	666.961.154
LOTERÍA DEL QUINDIO	\$ 21.782.338.000	2,68%	8.024.415	3,66%	\$ 21.782.338.000	2,96%	907.597.417
LOTERÍA DEL RISARALDA	\$ 25.842.960.000	3,18%	8.456.908	3,86%	\$ 25.842.960.000	3,52%	993.960.000
LOTERÍA DEL TOLIMA	\$ 24.360.405.000	3,00%	7.097.398	3,24%	\$ 23.121.921.000	3,15%	936.938.654
LOTERÍA DEL VALLE	\$ 64.569.592.000	7,96%	15.716.884	7,17%	\$ 64.569.592.000	8,79%	2.483.445.846
LOTERÍA SANTANDER	\$ 13.896.847.500	1,71%	2.452.174	1,12%	\$ 12.046.017.500	1,64%	468.344.117
SORTEO EXTRA DE COLOMBIA	\$ 12.315.487.000	1,52%	893.010	0,41%		0,00%	0
SORTEO EXTRAORDINARIO DE COLOMBIA	\$ 24.777.050.000	3,05%	1.892.480	0,86%	\$ 2.291.419.000	0,31%	4.129.508.333
	\$ 811.584.658.500		219.266.184		\$ 734.721.120.500		

Ilustración 8. Participación en el mercado de las loterías
Fuente: Autores

El precio sí importa: tres loterías con billete más económico que el de LDB venden mayor número de fracciones.

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE MERCADO

Las loterías han venido perdiendo clientes frente a otros productos de juegos de suerte y azar, que son más flexibles para los jugadores en cuanto precio de venta, accesibilidad para adquirir el producto, innovación en cuanto a la dinámica del juego y digitalización del producto.

Si bien Lotería de Bogotá es la tercera en ventas a nivel nacional, la variación en ventas con la primera permite concluir si no se actúa de forma ágil y novedosa en el mercado se podría perder dicha posición.

NUESTRO MODELO DE NEGOCIO ACTUAL

El modelo de negocio de operación y comercialización de loterías cuenta con tres inductores de valor que son:

1. La administración del producto, lo cual consiste en coordinar la producción y distribución de la billettería y la administración de los sorteos y pago de premios, actividad que, según los requerimientos normativos, debe tener como mínimo una rentabilidad del 0,5%.
2. La comercialización del producto, la cual actualmente se realiza principalmente con distribuidores privados, los cuales obtienen una comisión de hasta el 25% de valor de la venta.
3. La administración financiera de los recursos financieros que genera la administración del producto; la cual es invertida en Lotería de Bogotá en Certificados de Depósito a Término Fijo menores a un en entidades financieras nacionales.

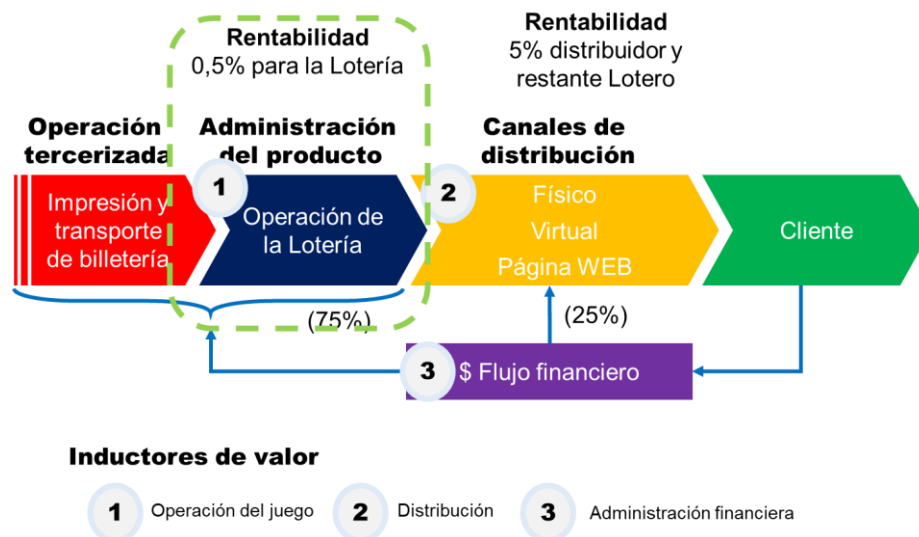


Ilustración 9. Modelo de negocio Lotería de Bogotá

Fuente: Autores

FUENTES DE INFORMACIÓN PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

- **Estudio de mercado:** en diciembre de 2020 la Lotería de Bogotá contrató Estudio de Mercado, el cual tuvo como objetivo: "Contratar los servicios de una empresa especializada para realizar un estudio del mercado de loterías, que incluya variables cualitativas y cuantitativas, que permita conocer la percepción de los clientes actuales y potenciales, detractores, distribuidores, vendedores y competidores, y obtener información relacionada con sus

comportamientos, entorno, oferta y estructura comercial, para soportar la toma de decisiones.

- **Diagnóstico de tecnología:** en el año 2020 se realizó diagnóstico integral del ecosistema tecnológico de la Lotería de Bogotá, con el fin de abordar su proceso de Transformación Digital de manera estructurada y enfocada, teniendo en cuenta los riesgos estratégicos y tecnológicos a los que se ve expuesta y buscando convertir a su función de tecnología en un habilitador para el logro de sus objetivos estratégicos.
- **Estudio reorganización:** la Lotería contrató un estudio para reorganizar la planta de personal cuyo objeto fue, "Prestación de servicios profesionales especializados para la elaboración del Estudio Técnico con todas las condiciones necesarias para el rediseño organizacional de la Lotería de Bogotá según los requerimientos establecidos por el Departamento Administrativo del Servicio Distrital."

METODOLOGÍA

La reformulación del plan estratégico se abordó en cinco etapas, las cuales estuvieron encaminadas a:

- Obtener un entendimiento del negocio integral negocio, su mercado, el nivel de madurez de los productos y servicios, estado actual de la organización a nivel interno, procesos, personas, tecnología habilitante, gestión de riesgos, entre otros aspectos y de esta manera identificar los principales retos que Enfrenta la Empresa para el próximo cuatrenio.
- Con el entendimiento realizado, se formuló el estado objetivo de la Lotería el cual consiste en donde y como queremos ver a nuestra a Lotería de Bogotá en el año 2026.
- Por último, se diseño la hoja de ruta para lograr llegar al estado objetivo y se formuló un Modelo Integrado de Gestión para la Lotería que integra todos los componentes del plan estratégico adicionado a las demás políticas, proceso, manuales que garantizan el cumplimiento de la misionalidad de la Empresa y la normatividad aplicable.

En la siguiente gráfica se detallan las cinco etapas adelantadas para formular el nuevo plan estratégico de Lotería de Bogotá.

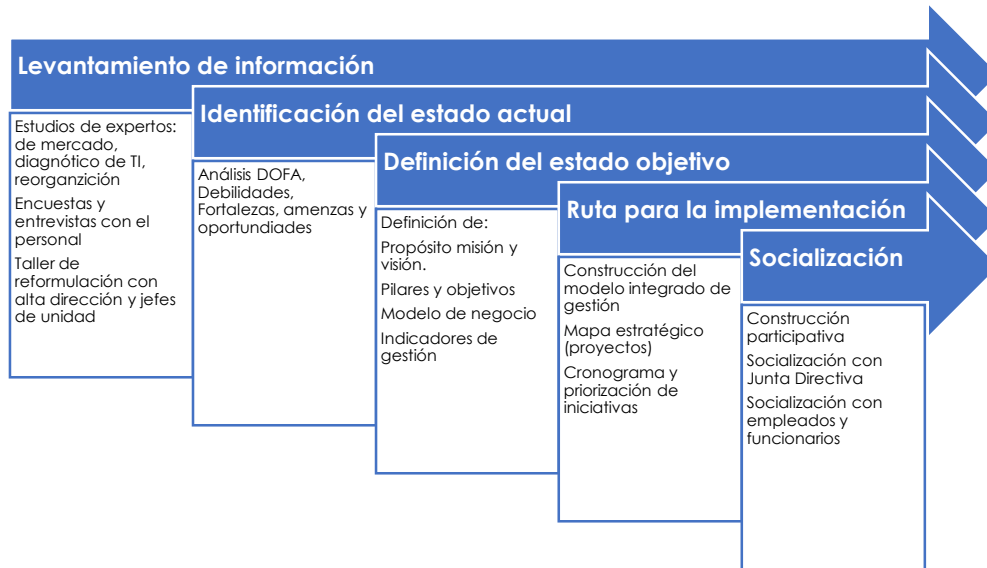


Ilustración 10. Metodología de formulación del Plan Estratégico 2022-2026
Fuente: Autores

ESPACIOS PARTICIPATIVOS EN LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

En el marco de la formulación del Plan Estratégico, se implementaron dos instancias de participación y formulación con talento humano de la organización, a saber:

a) Formulación del Plan con líderes de proceso y talento humano clave de la organización:

El 23 de agosto de 2021 en las instalaciones de Compensar avenida 68, se citó a todos los líderes de proceso de la empresa, así como a talento humano, que por sus habilidades y liderazgo se consideró fundamental invitar a formar parte del proceso creativo que formuló el nuevo Plan Estratégico; en dicha jornada, a partir de actividades participativas y de trabajo en equipo, se definieron los pilares estratégicos, se estructuró el mapa estratégico, y se esbozaron las primeras hojas de vida de los proyectos que entrarían a conformar el portafolio estratégico de proyectos.





Ilustración 11. Registro fotográfico jornada de planeación estratégica, 23 de agosto de 2021
Fuente: Autores

- b) Socialización del Plan con todo el talento humano de la organización:** El 31 de marzo de 2022, se citó a todo el talento humano de la empresa en las instalaciones de la Lotería de Bogotá, con el fin de socializar la arquitectura estratégica del Plan, así como dar a conocer la nueva misión y visión organizacional, dicho evento se realizó bajo dinámica de un vuelo, que contó con diferentes estaciones donde se socializaron objetivos, mapa estratégico, pilares, valores corporativos, y se finalizó con la redefinición de la misión y visión organizacional.



Ilustración 12. Invitación socialización Plan Estratégico 2022-2026
Fuente: Autores

DIAGNÓSTICO

Para identificar el estado actual de la Lotería de Bogotá, se recolectaron insumos de las siguientes fuentes:

- Estudio técnico de reestructuración organizacional
- Diagnóstico de tecnologías de la información y las comunicaciones
- Estudio de mercado
- Entrevistas a directivos, líderes de proceso y personal clave de la organización
- Encuesta dirigida a todo el talento humano de la empresa

A partir de estos insumos, se definieron seis pilares estratégicos, categorizados en dos perspectivas, se presentan a continuación:

Pilares Estratégicos			
Perspectiva externa	Propósito / Financiero	Perspectiva interna	Procesos
	Mercados		Nuestra Gente
	Productos		Tecnología

Tabla 1. Perspectivas y pilares estratégicos
Fuente: Autores

Las perspectivas se categorizaron a partir de lo identificado en el diagnóstico organizacional, la perspectiva externa hace referencia principalmente al aspecto comercial de la empresa, mientras que la perspectiva interna hace referencia a los aspectos de funcionamiento de la organización para dar cumplimiento a su misionalidad.

A continuación, se presenta el diagnóstico elaborado:

	Estado Actual	Estado Objetivo
Financiero 	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento sostenido de la reserva técnica. Costos neto de intermediación del 24%. Costos de operación y administración por encima del 15%. La estructura de resultados según la normatividad actual establece que el margen de rentabilidad neto es del 0,5%. El producto loterías según la normatividad tienen estructura financiera rígida y limitada. No se realiza planeación financiera y proyección del negocio. Gestión financiera con foco en los procesos de soporte (registro y control). El fondo de la reserva técnica se invierte en CDT's. en instituciones financieras 	<ul style="list-style-type: none"> Con el crecimiento sostenido de la reserva técnica se pueden asumir mayores riesgos para el diseño del plan de premios. Costos de intermediación del 20% a través de la diversificación de canales. Disminuir los gastos de operación y administración por debajo del 15% sin tener en cuenta la promoción y publicidad. Margen neto superior al 2% optimizando la comisión de intermediación y el pago de impuesto de loterías foráneas Ser una empresa que ofrezca diversificación de productos, que generen más ingresos y aportes a la salud y la investigación científica. Contar con modelos financieros y predictivos y prospectivos que apoyen la toma de decisiones de negocio. Estructuración de portafolio (mercado secundario) a la medida de la Lotería, con un nivel de riesgo de mercado y de liquidez bajo y mayor rentabilidad.
Mercados 	<ul style="list-style-type: none"> El gremio de Loterías está conformado por 15 Empresas agremiadas en FEDELCO, el cual tiene un bajo nivel de liderazgo en el sector de Juegos de Suerte y Azar. Multiplicidad de productos sustitutos en el sector de juegos de suerte y azar (chance, baloto, apuestas deportivas, superastro, entre otros), con músculo financiero y gran influencia en el mercado. No somos la primera en ventas en el mercado de Bogotá. El mercado de Barranquilla y en general de la Costa Atlántica no tiene una Lotería Local. 	<ul style="list-style-type: none"> Promover la implementación de iniciativas y proyectos en conjunto con las demás Loterías del País, que propendan por la generación de beneficios comunes y promuevan la generación de recursos para la Salud. Incluye la operación de juegos de forma conjunta (Ej: Lotería Instantánea) Fortalecer el gremio de las Loterías que permita, realizar innovaciones del producto, proponer mejoras en la normatividad, optimizar la estructura de costos del sector de Loterías y operar juego como gremio. Líderes en el mercado de Bogotá, esto optimizará además el costo del el pago de impuesto de Loterías Foráneas. Líderes el mercado de la Costa Atlántica y de Barranquilla
Mercados 	<ul style="list-style-type: none"> El eslogan "La que más billete da" tiene recordación en el mercado; sin embargo no se evidencia evolución en la marca. Bajo nivel de fidelización de la Lotería de Bogotá, Sólo el 14.3% de los clientes de Lotería de Bogotá expresa que adquiere exclusivamente esta marca, frente a un 33% de la Lotería de Medellín y un 18% de la Lotería de Boyacá. La Lotería de Bogotá, con un 25.4%, lidera el puesto de la lotería que se prefiere comprar como segunda opción / Estudio de mercado. Baja fidelización de los clientes que adquieren el producto de forma virtual o a través de la página web. La estrategia comercial está atomizada y reactiva. 	<ul style="list-style-type: none"> Marca "Lotería de Bogotá en Evolución", haciendo énfasis en los cambios y evoluciones a través del tiempo, generación de valores corporativos, marcando diferencias frente a los competidores, cercana con sus clientes y ser pionera en el sector en la divulgación de su ética y responsabilidad social empresarial, en la promoción del "Juego Responsable" y entretenimiento. Contar con una estrategia comercial unificada con varios frentes de trabajo entre los cuales se resaltan: <ul style="list-style-type: none"> Plan de premios innovador y atractivo para nuestros clientes. Plan de rifas y promocionales como complemento enfocados en la fidelización de nuestros clientes y aliados (distribuidores y loteros), a través de los diferentes canales. Diversificación de los canales de distribución Aumentar presencia comercial y publicitaria en eventos y lugares con gran afluencia de público, que generen recordación de la marca.

<p>Mercados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuentan con tres canales de venta: distribuidores y loteros (venta física), distribuidores con punto de venta (venta física y virtual) y la página web (canal propio). • Algunos de los distribuidores actúan simultáneamente como competidores a través de productos sustitutos (ejemplo, los puntos VIA, Paga Todo, entre otros) • Las asesoras de punto de venta no comisionan por la venta de Lotería Virtual. Por imposibilidades técnicas no se realizan sorteos promocionales a través de venta virtual. • Disminución en el número de distribuidores y loteros en las grandes ciudades. • La Lotería física es más afín al público. 	<p>Diversificación de los canales de venta, así:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canales propios: página web / APP de venta de Lotería • Canales tradicionales: distribuidores – Loteros / Distribuidores - puntos de venta / • Canales no tradicionales: grandes superficies / cadenas / administradores de medios de pago / otros canales digitales. <p>Planes y promocionales realizados para todos los canales de distribución y que atiendan las necesidades del mercado.</p> <p>Aumento de la venta a través de canales digitales y virtuales, que disminuyen el costo de intermediación y de transporte de billetería y que permitan comercializar el producto en nuevas geografías, sin desestimular la venta física.</p>
<p>Mercados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se hace inteligencia de negocio / mercado • Con la situación de pandemia, se perdió la cercanía entre la Lotería de Bogotá con los Distribuidores y colocadores de la Lotería (asesoras de puntos de venta y loteros). 	<ul style="list-style-type: none"> • Capturar información de mercado a través de diferentes fuentes de información; redes sociales, compras a través de medios digitales e información de los distribuidores que permitan conocer preferencias y comportamientos de los consumidores para generar estrategias comerciales. • Fidelización de todos los participantes en la cadena de distribución de nuestro producto Lotería: una relación en la que "trabajaremos juntos en beneficio de todos"
<p>Productos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Baja aceptación de producto en los clientes jóvenes: / según el estudio de mercado el 82,1% del público Joven respondió NINGUNA a la pregunta ¿Cuáles loterías ha comprado o jugado alguna vez? • Los operadores del juego de Loterías no tienen diferenciadores relevantes entre sí. Es un commodity, en un mercado innovador, como los son los juegos de suerte y azar. • La Lotería es monoproducción; lo cual es un riesgo en la sostenibilidad financiera de la Entidad, si existe baja en la comercialización del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Portafolio de productos diversificado e innovador; nuevos canales de distribución de Lotería Digital, que atiendan el mercado del público joven. • Plan de premios innovador y atractivo para el público joven. Aumentar premio mayor. • Diversificar los premios secos y por aproximaciones para que más clientes tengan la oportunidad de ganar y así ser un promotor del producto. • Actividades promocionales dirigidas al público joven que estimule sus preferencia e intereses. • Ingreso al mercado de distribución de Loterías a través de una marca y razón social independiente a la Lotería de Bogotá y que a su vez sirva como promotor de la venta de la Lotería de Bogotá • Distribución y/o recaudo de otros juegos de suerte y azar, tales como apuestas deportivas, juegos online, entre otros a través de la nueva marca. • Recaudo de recursos de terceros a través de plataformas digitales. • Explotar el segmento de rifas, las cuales pueden servir como apalancador de los otros productos.
<p>Productos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El billete de lotería es monótono y aburrido según estudio de mercado. • Los productos "Apuestas Permanentes", y "Rifas y Promocionales no generan mayores ingresos para la Lotería (salvo el 1% de gastos de administración", los cuales no alcanzan para cubrir los costos de supervisión de la concesión y la autorización de rifas y promocionales. • Juego ilegal que desincentiva la compra de los productos de la Lotería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Billete físico como herramienta de comercialización y publicidad; billetes coleccionables, según tendencias gustos actuales, deportes, otras marcas, entre otros. • Nuevo proceso de supervisión del contrato de concesión, autorización de rifas y promocionales y control de juego ilegal: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Obtención de fuentes internas y externas de información. ✓ Análisis de tendencia del sector de juegos de suerte y azar en Bogotá y Cundinamarca ✓ Identificación y medición de los riesgos asociados al concesionario, a la autorización de rifas y promocionales y control de juego ilegal. ✓ Estructuración de rutinas de análisis de datos para detectar excepciones y/o señales de alerta. ✓ Elaboración de planes de auditoría / supervisión anual, para el concesionario y el control de juego ilegal (auditorías basadas en riesgo y análisis de datos) ✓ Estandarización de los reportes y estandarización de los planes de acción.

Ilustración 13. Diagnóstico organizacional por pilares estratégicos, perspectiva externa

Fuente: Autores

Como se puede observar en la ilustración 1, la Lotería de Bogotá enfrenta grandes retos al contar con un portafolio de productos estáticos en un mercado innovador, aun cuando cuenta con tres canales de venta, depende principalmente del canal físico, al representar aproximadamente el 87% de las ventas del producto lotería, lo cual, a su vez, aumenta el costo neto de intermediación.

A lo anterior se suma un mercado competitivo de juegos de suerte y azar, donde la Lotería de Bogotá ocupa el tercer lugar entre **catorce** loterías que operan en Colombia, aunado a bajos niveles de fidelización de los compradores, y baja aceptación del producto lotería por parte del público joven.

	Estado Actual	Estado Objetivo
<p>Procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Planeación enfocada en el cumplimiento normativo. Gestión por procesos en estado básico o esencial. No se asesoran a los procesos. Ausencia de gestión de proyectos. Se realizan mediciones pero no se desarrollan planes de acción como resultado de su medición. Existen insatisfacciones en colocadores y clientes relacionados con el proceso para pago de premios; retrasos en el proceso de pago de premios. Desactualización de políticas, tales como gestión al cliente, atención a ciudadano, entre otros, las cuales entre otras cosas no tienen en cuenta todos los canales de recepción de PQR's. Desactualización de la caracterización de los grupos de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> Planeación estratégica integrada con base en las metas de negocio sin dejar de lado cumplir con las normas aplicables. Gestión por procesos alienada con la planeación estratégica y asesora de los dueños de negocio (fortalecimiento de la segunda línea de defensa). Procesos de gestión de la demanda de proyectos y de gestión de proyectos implementada. Implementación de la metodología Balance Score Card (BSC), el cual se construirá con diferentes fuentes de información interna y externa y con herramientas tecnológicas para el análisis de datos. Seguimiento semestral para la actualización de las políticas y procedimientos de la Entidad.
<p>Procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Información insuficiente relacionada con la población de nuestros clientes, colocadores, y demás grupos de interés. Debilidades en el flujo de información al interior de la Entidad, que dificultan la toma de decisiones y la respuesta oportuna a antes de control. Se tienen identificadas las matrices de eventos de riesgos, las cuales se actualizan anualmente. No se tiene un procedimiento para el escalamiento en el comportamiento de los riesgos. Políticas y procedimientos de Gobierno Corporativo. 	<ul style="list-style-type: none"> Obtención de información paramétrica de fuentes internas y externa. Mapeo del flujo de información de la Lotería. Identificación de riesgos de integridad y confiabilidad de información financiera y no financiera. Definición de controles y planes de acción para la optimización del flujo de información de los procesos. Seguimiento a las incidencias y/o materialización de eventos de riesgos asociados a la información. Actualización anual de los eventos de riesgos. Categorización de eventos de riesgos con base en factores de riesgos y/o su naturaleza (financiera, operativa, legal, reputacional, entre otros). Registro de eventos de riesgos operativo. Diseño de planes de acción con base en los registros de eventos de riesgo materializados. Revisiones aleatorias del diseño y efectividad de los controles. Comunicación, divulgación y envío de información periódica sobre el funcionamiento de los sistemas de administración de riesgos.

<p>Nuestra Gente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concentración de las funciones estratégicas en dos personas (Gerencia, Subgerencia y Secretaría). • Debilidades en la delegación y asignación de funciones tácticas y operativas; liderazgo táctico. • Débiles o inexistentes procesos de gestión de cambio. • Temor en la toma de decisiones estratégicas y de negocio por: 1) debilidades en la documentación de casos de negocio; 2) presión de las posibles incidencias de las decisiones por el régimen público. • Debilidades en las capacidades de gestión de proyectos y gestión de procesos y analítica de datos. • Ausencia de mecanismos oficiales de divulgación y comunicación de las políticas, procedimientos de la Empresa. • Ausencia de procesos de gestión de conocimiento. • Sin innovación y ausencia de habilidades digitales, requeridas en la nueva estrategia. • La Entidad está en relevo generacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación como tarea estratégica de la organización; asesora en gestión de proyectos y procesos. • Liderazgo táctico y de control en la organización. • Plan de gestión de cambio y de fortalecimiento de la cultura organizacional diseñado e implementado. • Gerentes de proyecto; capacitados en metodologías ágiles. • Capacidades de innovación y digitales fortalecidas; en especial aquellas relacionadas con el manejo de herramientas de analítica de datos. • Canales de comunicación internos fortalecidos y en uso (intranet, correo electrónico y herramientas de colaboración).
<p>Tecnología</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estrategia de TI (PETI) desactualizado y no consulta la estrategia actual de la Entidad. • Ausencia de políticas de gobierno de TI <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • El modelo de servicios no atiende las necesidades de Innovación. • Sin proceso estructurado y repetible de atención de incidentes y nuevos desarrollos. • No están definidos los roles del equipo de TI • Ausencia de procedimientos para gestión de proveedores de TI. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico de las tecnologías de la información actualizado según la estrategia de la organización. • El PETI incluye además de los requerimientos normativos incluye el portafolio de proyectos de TI con cronogramas, recursos objetivos y alcance plenamente definidos. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevo modelo de servicios que incluye: servicios para los nuevos canales y servicios implementados el área de TI. • Implementación de metodologías ágiles para gestión de proyectos y buenas prácticas de desarrollo de TI. • Proceso de mesa de servicio con definición de ANS, políticas de escalamiento de los incidentes, con clasificación según el servicio a ofrecer. • Roles y responsabilidades claros en el equipo de TI según la las capacidades del equipo y las necesidades de la organización. • Definición de contratos tipos y ANS específicos para la adquisición de nuevas tecnologías.
<p>Tecnología</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sin canales de TI propios para distribuir el producto. • Aplicación CORE con debilidades de arquitectura con dependencia de un único proveedor. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Servidores locales sin soporte del proveedor (infraestructura física obsoleta). Desactualización para operar el nuevo modelo de negocio. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • No existe el rol de Oficial de Seguridad de la Información. • Desactualización del BCP y DRP. • Vulnerabilidades en los sistemas de información ante amenazas externas e internas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y actualización de los canales propios de comunicación: APP propia y página Web. • Comunicación en línea y a través de herramientas de TI con los distribuidores tradicionales de lotería y los distribuidores no especializados. • Nueva arquitectura de software interconectada desde los procesos de soporte hasta los canales de comercialización. <hr/> <p>Servicios de almacenamiento 100% en la nube con respaldo en los servidores locales.</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Oficial de Seguridad de la Información trabajando de manera independiente del área de TI. • Gestión de riesgos de TI actualizada e identificando riesgos de seguridad de la información. • Actualizar el BCP y DRP acorde con la realidad de la organización y los riesgos identificados. • Detección periódica de vulnerabilidades y diseño de planes de acción y cierre de brechas.

Ilustración 14. Diagnóstico organizacional por pilares estratégicos, perspectiva interna

Fuente: Autores

Como se puede observar en la ilustración 2, la empresa a nivel interno requiere la actualización de su modelo de servicios de tecnologías de la información y las comunicaciones; frente al talento humano, se requiere robustecer el proceso de capacitación, incentivar el liderazgo en la cadena intermedia de mando, apoyada en la gestión del conocimiento y la innovación.

De igual modo, se evidencia la necesidad de fortalecer el modelo de operación por procesos, apoyada en una Oficina de Planeación con rol estratégico y de

asesor, que centralice la gestión de proyectos en la organización, así como asesore en identificación, valoración y tratamiento de riesgos.

A partir del diagnóstico elaborado, se priorizaron dos aspectos fundamentales a incluir en el presente Plan Estratégico, a saber:

- 1) Estructurar un Modelo Integrado de Gestión que consolide los factores necesarios de planeación estratégica, táctica y operativa para el cumplimiento del objeto de la Lotería de Bogotá.
- 2) Reformular la misión y visión institucional, soportado en un propósito organizacional.
- 3) Formular un mapa estratégico, soportado en un portafolio de proyectos que no solo solucionen las debilidades identificadas en el diagnóstico, sino que posicionen a la Lotería de Bogotá como una empresa innovadora en el mercado de juegos de suerte y azar, y den cumplimiento a la nueva misión y visión institucional.

MODELO INTEGRADO DE GESTIÓN

En el marco del contexto organizacional elaborado, se definió un Modelo Integrado de Gestión (MIG) de la Lotería de Bogotá, entendido como el modelo que consolide todos los aspectos necesarios para dar cumplimiento al objeto de la empresa, es decir, incluye los aspectos normativos que aplican a la organización, aspectos estratégicos, comerciales, de apoyo y operación.

A continuación, se presenta el MIG de la Lotería de Bogotá:



Ilustración 15. Modelo Integrado de Gestión
Fuente: Autores

En la cúspide del MIG se encuentra la Mega Estratégica, que inicia con la formulación de un conjunto de valores corporativos, que diferencien a la Lotería de Bogotá, como una empresa innovadora en el mercado de juegos de suerte y azar con un alto sentido de responsabilidad social y empresarial.

Posteriormente, se realizó la revisión y actualización de la misión y visión organizacional, soportado en la formulación de un propósito institucional, que responde las siguientes preguntas de valor para la empresa:

- ¿Qué queremos lograr?
- ¿Cómo lo vamos a lograr?
- ¿Para qué lo vamos a lograr?
- ¿Cuándo lo vamos a lograr?

En el sector intermedio del MIG se definen los Pilares y Objetivos Estratégicos, son los mismos pilares sobre los que se realizó el diagnóstico organizacional, con las mismas perspectivas, por su parte, los Objetivos Estratégicos obedecen a los resultados deseados de la ejecución de proyectos, para fortalecer las oportunidades de mejora identificadas en el diagnóstico.

El sector inferior del MIG se denomina ¿Cómo lo lograremos?, y hace referencia al conjunto de instrumentos que soportan el modelo de negocio para el cumplimiento del objeto de la empresa, entre otros, se encuentran:

- Mapa Estratégico

- Procesos
- Políticas
- Reglamentos
- Manuales
- Administración del Riesgo
- Planes Institucionales
- Sistema de Medición

VALORES CORPORATIVOS

La Mega Estratégica inicia con la definición de nueve (9) valores corporativos, como aquellos principios que diferenciarán a la Lotería de Bogotá de las demás empresas, no solo de juegos de suerte y azar, sino como marca ante sus grupos de valor, a continuación, se presentan los valores corporativos:

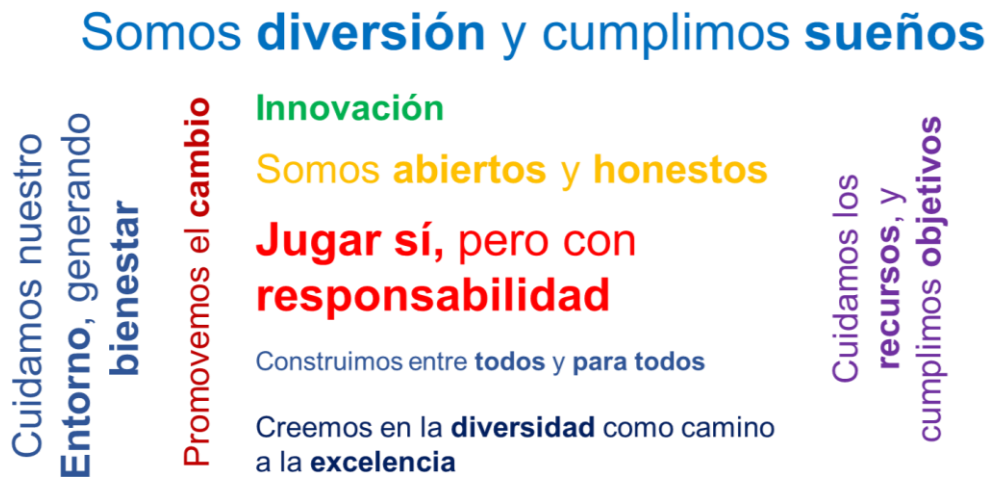


Ilustración 16. Valores Corporativos, Lotería de Bogotá
Fuente: Autores

Los valores corporativos son los principios bajo los cuales actúa el talento humano de la organización, en lo que creemos para cumplir nuestros objetivos; cabe resaltar que en ningún momento reemplazan los valores y principios que contiene el Código de Integridad de la Lotería de Bogotá, adoptado mediante acto administrativo, en ese sentido, los valores corporativos complementan los del Código de Integridad, otorgando inductores de comportamiento comerciales y acorde a la misionalidad de la organización.

Valor Corporativo	Definición
Somos diversión y cumplimos sueños	Somos una opción de entretenimiento, que a su vez apoya el cumplimiento de

Valor Corporativo	Definición
	las metas y objetivos de nuestros ganadores.
Somos abiertos y honestos	Comunicamos resultados, creemos en la verdad y creamos canales de interacción con nuestros públicos de interés.
Jugar sí, pero con responsabilidad	Le cumplimos a la salud de los Colombianos, a nuestras familias, a nuestra comunidad.
Promovemos el cambio	Creemos en el liderazgo como un promotor de las transformaciones que nos generan valor.
Innovación	El cambio es inevitable y queremos ser pioneros en el mercado de los Juegos de Suerte y Azar.
Creemos en la diversidad como camino a la excelencia	Somos diferentes y eso nos permite construir mejores soluciones, a los retos del entorno actual.
Construimos entre todos y para todos	Somos conscientes que el trabajo en equipo es el camino para lograr metas y objetivos comunes.
Cuidamos nuestro entorno, generando bienestar	Somos el reflejo del lugar en que estamos, de nuestro territorio, con el lograremos nuestros sueños.
Cuidamos los recursos y cumplimos objetivos	Trabajar con eficacia nos permite lograr objetivos, trabajar con eficiencia nos permite cuidar los recursos públicos.

Tabla 2. Definición de Valores Corporativos
Fuente: Autores

MISIÓN

Se realizó la actualización de la misión institucional, teniendo en cuenta el fin último para el que fue creada la empresa, buscando una misión más cercana a nuestros grupos de valor:

“Somos diversión y cumplimos sueños, fomentando los juegos de suerte y azar responsablemente, contribuyendo a la salud de los colombianos; trabajamos de la mano de nuestros clientes, colaboradores, distribuidores, y grupos de valor.”

VISIÓN

De igual modo, se reformuló la visión institucional, buscando plantear con claridad el punto de llegada al que aspira llegar la empresa en los próximos años:

“Seremos reconocidos como una empresa innovadora en el mercado de juegos de suerte y azar a través de la diversificación de productos y canales, que mejoren nuestra contribución a la salud, siendo pioneros en responsabilidad social y empresarial en el sector.”

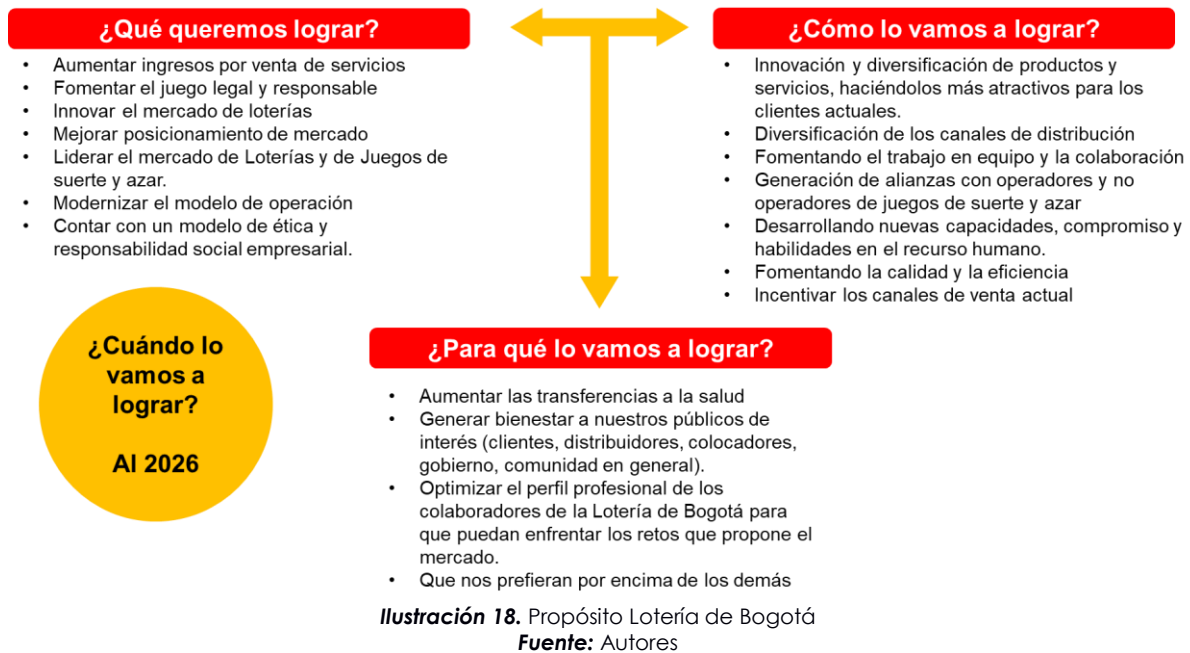
PROPÓSITO

La misión y visión institucional fueron formulados a partir de la definición de un propósito organizacional, entendido como el compromiso que adquiere la Lotería de Bogotá con la formulación y ejecución del Plan Estratégico 2022-2026, a continuación, se presentan las preguntas de valor que busca responder el propósito organizacional:



Ilustración 17. Preguntas de valor que responde el propósito organizacional

Fuente: Autores



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos obedecen a los grandes fines que quiere cumplir la empresa hasta la vigencia 2026; fueron formulados a partir de los pilares estratégicos, y posteriormente se desplegarán en un mapa estratégico de proyectos, los objetivos se presentan a continuación:

Objetivos Estratégicos	
Pilar Financiero	Mejorar el margen de rentabilidad y liquidez
	Aumentar los ingresos por venta de Lotería y otros productos.
	Optimizar el margen neto de intermediación; a través de la diversificación de canales.
	Optimizar los gastos de funcionamiento de la Lotería.
Pilar Mercados	Aumentar la participación en el mercado de loterías.
	Fortalecer la venta a través de canales propios y digitales, llegando así a nuevos públicos disminuyendo el pago de comisión de intermediación.
	Reposicionar la marca "Lotería de Bogotá" y crear marca propia para diversificar el portafolio de productos.
	Diversificar canales de venta, con intermediarios no especializados.
Pilar Proceso	Incrementar las ventas en Bogotá, para disminuir el pago por impuesto de Loterías Foráneas.
	Explotar el mercado de la Costa Atlántica.
Pilar Operativo	Operar la comercialización de Incentivo con cobro.
Pilar Proceso	Fortalecer los procesos de planeación, medición y control de resultados de Lotería de Bogotá.

Objetivos Estratégicos			
	Distribuir Loterías Locales, Extranjeras y otros productos de juegos de suerte y azar.		Actualizar la metodología de gestión de riesgos, con base en las directrices de Función Pública y estándares internacionales.
	Recaudar recursos de terceros.		Implementar herramientas de análisis de datos.
	Fortalecer nuestros lasos comerciales y estratégicos con aliados comerciales actuales.		Rediseñar los procesos de control de juego ilegal y de supervisión del juego de apuestas permanentes, con auditorías basadas en riesgo.
	Realizar alianzas comerciales con posibles distribuidores de Lotería no especializados en juegos de suerte y azar.		
	Desarrollar una política institucional de comunicación y divulgación para fomentar el control de juego ilegal.		
	Realizar alianzas con entidades distritales y/o privados para realizar planes promocionales que fomenten la venta de los productos de la empresa		Implementar proceso de gestión de proyectos.
Pilar Nuestra Gente	Mejorar el clima organizacional con base en los valores de Lotería de Bogotá.	Pilar Tecnología	Diseñar canales digitales de comercialización de los productos de Lotería de Bogotá.
	Crear una cultura de alto desempeño.		Migrar los servidores de la Lotería a la nube.
	Fortalecer el trabajo en equipo y la colaboración.		Renovar el modelo de servicios de TI con base en las nuevas herramientas adquiridas.
	Actualizar el perfil profesional de los colaboradores con base en los nuevos retos y proyectos de la organización.		Renovar los aplicativos core, financieros y administrativos.
			Implementar buenas prácticas para desarrollo de software.

Tabla 3. Objetivos Estratégicos
Fuente: Autores

MAPA ESTRATÉGICO

Con el fin de contar con un instrumento táctico que guiara la ejecución de esfuerzos y recursos de diferente índole (financieros, tecnológicos, físicos, talento humano, entre otros), se estructuró un mapa estratégico, como la ruta de acción a seguir para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos, a partir de un portafolio de proyectos que se complementan para dar cumplimiento a las metas de la organización, el mapa se presenta a continuación:

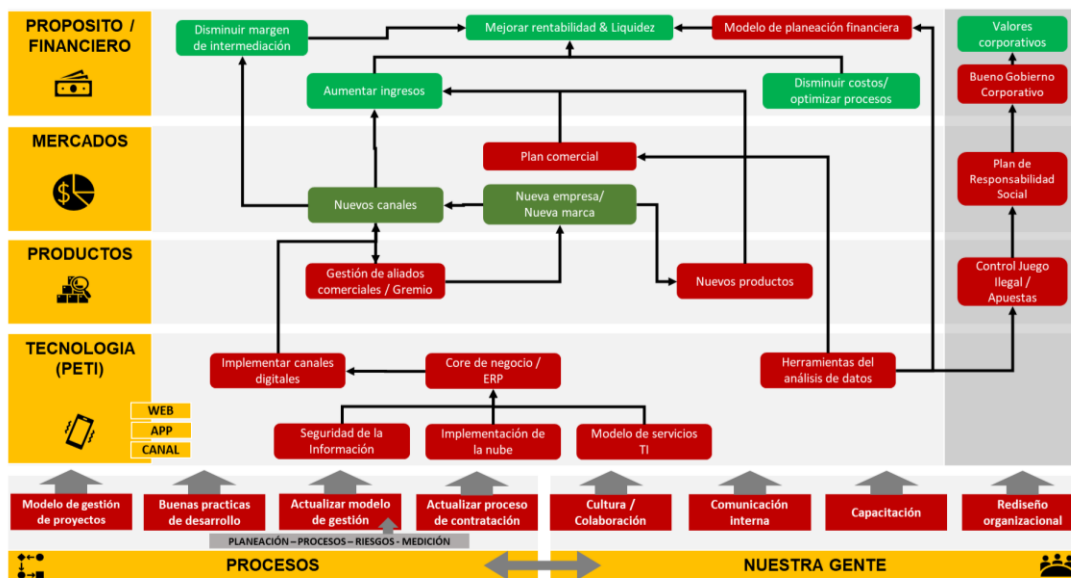


Ilustración 19. Mapa Estratégico
Fuente: Autores

Como se puede observar en la ilustración, el mapa estratégico se estructuró a partir de los seis pilares estratégicos (cuadros color amarillo), cada uno cuenta con un conjunto de veintidós (22) proyectos (cuadros color rojo), que de manera articulada dan cumplimiento a los objetivos estratégicos, a continuación, se presenta el conjunto de proyectos articulados a un pilar estratégico:

Pilar Estratégico	Proyecto
Nuestra Gente	Cultura / Colaboración
	Comunicación interna
	Capacitación
	Rediseño organizacional
Procesos	Modelo de gestión de proyectos
	Buenas prácticas de desarrollo
	Actualizar modelo de gestión
	Actualizar proceso de contratación
Tecnología	Seguridad de la Información
	Implementación de la nube
	Modelo de servicios TI
	Implementar canales digitales
Productos	Core de negocio / ERP
	Gestión de aliados comerciales / Gremio
	Nuevos productos
	Control Juego Ilegal / Apuestas Permanentes
Mercados	Plan comercial
	Plan de Responsabilidad Social
	Nuevos canales

Pilar Estratégico	Proyecto
	Nueva empresa/ Nueva marca
Propósito / Financiero	Modelo de planeación financiera
	Buen Gobierno Corporativo

Tabla 4. Portafolio de proyectos por Pilares Estratégicos
Fuente: Autores

El detalle de cada proyecto (objetivo, alcance, estructura detallada del trabajo, costeo y cronograma de actividades), se puede observar en el Anexo 1. Portafolio Estratégico de Proyectos.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN

El seguimiento y evaluación del Plan Estratégico 2022-2026 estará a cargo de la Oficina de Planeación Estratégica, para lo cual implementará el instrumento que considere pertinente para dar cuenta del cumplimiento de los proyectos que conforman el plan; dicho seguimiento se realizará trimestralmente, y será presentado ante el Comité Institucional de Gestión y Desempeño, con miras a generar las alertas oportunas para la toma de decisiones estratégicas que propendan por el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

VIGENCIA Y ACTUALIZACIÓN DEL PLAN

El Plan Estratégico 2022-2026 “*Este Juego lo Ganamos Trabajando Juntos*”, rige a partir de su aprobación en sesión del Comité Institucional de Gestión y Desempeño, llevada a cabo el 30 de marzo de 2022.

Los proyectos que componen el Plan Estratégico 2022-2026 podrán ajustarse siempre y cuando se sustente su modificación técnicamente, y sea aprobada la modificación en sesión del Comité Institucional de Gestión y Desempeño.