

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA LOTERÍA DE LA BENEFICENCIA DE
NARIÑO**

SANDRA LUCÍA GALÍNDEZ SANTANDER

MARYCRUZ RODRIGUEZ DÍAZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SAN JUAN DE PASTO

2002

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA LOTERÍA DE LA BENEFICENCIA DE
NARIÑO**

SANDRA LUCÍA GALÍNDEZ SANTANDER

MARYCRUZ RODRIGUEZ DÍAZ

Trabajo de Grado para optar el título de Administrador de Empresas

Asesor

CARLOS ARTURO RAMIREZ GÓMEZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SAN JUAN DE PASTO

2002

AGRADECIMIENTOS

A DIOS nuestro gran aliado y amigo incondicional, por estar siempre con nosotros y guiarnos en el camino para alcanzar nuestros sueños.

Al Doctor Milton Miranda Freyre, Gerente de la Lotería de la Beneficencia de Nariño y a todo el personal, por abrirnos las puertas de la empresa, permitiéndonos experimentar la realidad de nuestro campo profesional y ofrecer su valiosa colaboración.

A nuestro Asesor Carlos Arturo Ramirez Gómez por compartir su conocimiento y brindarnos constante motivación e impulso para seguir adelante.

A la Doctora Libia Yaneth Arturo por su colaboración y apoyo en el desarrollo de éste trabajo.

A nuestros Jurados, Doctores Nelson Arturo y Gerardo Mesías por haber enriquecido nuestros conocimientos a nivel académico, profesional y personal.

A la Universidad de Nariño por ser forjadora del desarrollo integral del individuo y contribuir al progreso de la región.

*“ La semilla que se siembra en el corazón del hombre resiste las oscuras
sombras del olvido... ”*

Dedico éste trabajo a:

La memoria de un gran hombre: Mi Abuelito Manuel Antonio Santander, quien fue mi fuente de inspiración, y a través de sus sabios consejos me enseñó a valorar las pequeñas cosas que la vida nos regala, a enfrentar con valentía las difíciles pruebas del destino y me hizo comprender que la muerte no acaba con la vida sino que el recuerdo se vuelve imborrable con el paso del tiempo.

A dos seres extraordinarios, símbolos de amor y comprensión: Mi Mami Martha Santander y mi papi Bayardo Portilla, quienes a lo largo de mi vida me han enseñado el valor de la lealtad, el respeto y la honestidad, me han inculcado la responsabilidad en la búsqueda de la excelencia, me han brindado todo su apoyo, abnegación y confianza y me han ayudado a enfrentar los retos de la vida, es por ello que se constituyen en mi razón de ser.

Sandra Lucía

*“ Los verdaderos sabios son aquellos que disfrutan las pequeñas cosas
que nos dá la vida... ”*

Éste trabajo lo dedico a:

*El amor de mi vida: Mi esposo Ricardo Meneses, por enseñarme el verdadero
sentido de la vida.*

*La razón de mi existir: Mi Hijo Ivan Eduardo, por inundar mi vida de alegría y
felicidad y ser mi principal inspiración para seguir adelante.*

*Mis padres: Lizandro Rodríguez y Concepción Díaz, por haber luchado para
darme siempre lo mejor.*

*Mis hermanos: Hernan, Harold, Gustavo, Wilber, e Ivan, por ser mis aliados
incondicionales.*

*Mis sobrinos: Gustavo, Camila, Marlon y Christian, por permitirme conocer
hermosos sentimientos.*

*Mis amigas: Sandra Lucía, Claudia y Brenda, por su apoyo y amistad
incondicional.*

Marycruz

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
2. OBJETIVOS	6
2.1 OBJETIVO GENERAL	6
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
3. JUSTIFICACIÓN	8
4. METODOLOGÍA	10
4.1 TIPO DE ESTUDIO	10
4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	10
4.2.1 La Observación	11
4.2.2 Análisis y Síntesis	11
4.3 FUENTES Y DE INFORMACIÓN	11
4.3.1 Fuentes primarias	11
4.3.2 Fuentes secundarias	12
5. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	13
5.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	13
5.2 MARCO JURÍDICO	16
5.2.1 Naturaleza Jurídica	16
5.2.2 Calidad de los Servidores Públicos	17

5.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	20
5.4 PRODUCTOS QUE OFRECE	21
5.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA	22
5.5.1 Estructura del Organigrama General	23
5.5.2 Estructura por Puesto de Trabajo	24
6. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	25
6.1 ANÁLISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA	25
6.2 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)	28
6.2.1 Capacidad Directiva	29
6.2.2 Capacidad Competitiva	35
6.2.3 Capacidad Financiera	38
6.2.4 Capacidad del Talento Humano	41
6.2.5 Matriz de Impacto de la Capacidad Interna	43
6.2.6 Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)	46
6.3 PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM)	49
6.3.1 Análisis del Entorno Económico	51
6.3.2 Análisis del Entorno Político	52
6.3.3 Análisis de Entorno Social	54
6.3.4 Análisis del Entorno Cultural	55
6.3.5 Análisis del Entorno Tecnológico	56
6.3.6 Análisis del Entorno Competitivo	57
6.3.7 Análisis del Entorno del Mercado	59
6.3.8 Matriz de Impacto de Perfil de Amenazas y Oportunidades	60
6.3.9 Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)	62

6.4	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)	65
6.5	ANÁLISIS DOFA	71
6.6	ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	78
7.	REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	83
7.1	DEFINICION DEL HORIZONTE DEL TIEMPO	83
7.2	VISIÓN	83
7.3	MISIÓN	85
7.4	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	85
7.5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	86
8.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	88
8.1	MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN	88
8.2	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	93
8.3	MATRIZ DE LA POLÍTICA DIRECCIONAL (MPD)	95
8.4	MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON	98
8.5	MATRIZ IE	100
8.6	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	102
9.	PROYECTOS ESTRATÉGICOS	106
10.	INDICADORES DE GESTIÓN	108
11.	PLAN DE ACCIÓN	112
12.	DIFUSIÓN DEL PLAN	114
13.	RECOMENDACIONES GENERALES	116
14.	CONCLUSIONES	119
	BIBLIOGRAFÍA	122

LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1.	Evolución de los Planes de Premios	15
Tabla 2.	Matriz de Impacto de la Capacidad Interna	44
Tabla 3.	Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)	48
Tabla 4.	Matriz de Impacto del Perfil de Amenazas y Oportunidades	61
Tabla 5.	Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)	64
Tabla 6.	Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	69
Tabla 7.	Matriz DOFA	77
Tabla 8.	Análisis de Vulnerabilidad	80
Tabla 9.	Plan de Acción	112

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Estructura del Organigrama General	23
Gráfico 2. Estructura del Organigrama por Puesto de Trabajo	24
Gráfico 3. Análisis de Vulnerabilidad	81
Gráfico 4. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción	92
Gráfico 5. Matriz de la Gran Estrategia	94
Gráfico 6. Matriz de la Política Direccional (MPD)	97
Gráfico 7. Matriz del Grupo Consultor de Boston	99
Gráfico 8. Matriz IE	104

RESUMEN

La Lotería de la Beneficencia de Nariño es una empresa Industrial y Comercial del Estado de orden Departamental dedicada a la explotación de juegos de suerte y azar, cuya razón social es generar recursos para el sector salud. Actualmente carece de una Planeación Estratégica adecuada que defina su horizonte y las actividades a seguir para dar cumplimiento a los planes y programas establecidos.

Es por ello que se desarrolló el Diagnóstico Estratégico en donde se destaca la cultura corporativa que se fundamenta en el respeto, la tolerancia y el trabajo en equipo; a nivel interno la Lotería cuenta con grandes fortalezas en su capacidad directiva y del talento humano, sin embargo su capacidad financiera presenta debilidades de gran incidencia en el desempeño general de la empresa; con relación al análisis externo es importante resaltar las oportunidades del entorno tecnológico y cultural que se encuentran afectadas por un gran número de amenazas del entorno económico, social, competitivo y del consumidor.

Por lo tanto la formulación estratégica está encaminada a desarrollar ventajas competitivas que mejoren la imagen corporativa, la participación en el mercado, la calidad en la prestación del servicio y la productividad laboral.

INTRODUCCIÓN

La Lotería de la Beneficencia de Nariño es una entidad pública dedicada a la explotación de los juegos de suerte y azar encargada de generar recursos para el sector salud del departamento. Como la mayoría de las instituciones oficiales durante su trayectoria a tenido que enfrentar diversos cambios estructurales con el fin de adaptarse a las exigencias de su entorno y cumplir con las expectativas del mercado.

Recientemente la empresa ha llevado a cabo un proceso de reforma administrativa encaminado a optimizar los recursos y mejorar el servicio, es por ello que se ha decidido presentar una propuesta de Planeación Estratégica con el propósito de otorgar a la nueva administración herramientas organizacionales sólidas que contribuyan a mejorar la productividad y competitividad en el mercado actual.

Se desarrollará un marco teórico para facilitar la acción de todos los procesos que se llevan a cabo en el interior de la Lotería y de esta manera optimizar la toma de decisiones en aras de disminuir la incertidumbre del futuro de la empresa. Para esto se hace indispensable conocer la cultura organizacional con el fin de direccionar los valores corporativos hacia el establecimiento de metas y objetivos

que permitan la máxima utilización de los recursos tanto humanos como tecnológicos de la Lotería; de la misma manera es necesario realizar un análisis detallado de cada una de las variables que afectan el normal desenvolvimiento de la misma, con el objeto de aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas, utilizar las fortalezas y vencer las debilidades para que la empresa desarrolle la capacidad de influir en su medio y no reaccione ante él, para que ejerza de este modo algún control sobre su destino.

La Planeación Estratégica contribuye a la obtención, procesamiento y el análisis de la información interna y externa buscando evaluar la situación actual de la empresa, así como su nivel de competitividad con el objeto de anticiparse y decidir sobre su direccionamiento hacia el futuro, por ende su aplicabilidad práctica presenta una amplia cobertura en cualquier tipo de organización que por pequeña o grande que sea se obtienen mejores resultados en su desempeño.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Todas las empresas de carácter oficial a nivel municipal, departamental y nacional se encuentran expuestas a constantes cambios de administración de acuerdo a las políticas gubernamentales que rigen al país, lo que trae como consecuencia la alteración en la continuidad del proceso administrativo que se lleva a cabo en dichas entidades, por lo tanto la Lotería de la Beneficencia de Nariño a lo largo de su existencia ha tenido que enfrentar la inestabilidad de su direccionamiento organizacional.

Actualmente con la nueva administración se han venido desarrollando diversos cambios, que abarcan todas las áreas de la empresa y han arrojado resultados positivos que han sido adoptados eficientemente por todo el personal, lo cual ha contribuido a mejorar la imagen corporativa. Sin embargo dentro de este proceso todavía se perciben deficiencias que a largo plazo pueden afectar el desarrollo de los procesos, entre los cuales sobresalen la poca documentación existente sobre las estrategias aplicadas, ya que por lo general se ejecutan respondiendo a las exigencias del mercado sin un previo análisis de los objetivos, costos, beneficios o perjuicios de la misma, además no se han establecido mecanismos de control y evaluación; ya que se tiene la tendencia a la obtención de resultados inmediatos, lo que crea un ambiente de imprevisión e inestabilidad.

Por otra parte existe ambigüedad en la determinación del direccionamiento estratégico de la Lotería, ya que a causa de los últimos cambios ocurridos, la mayor parte de los clientes tanto internos como externos desconocen la misión, visión, objetivos y principios corporativos. De la misma manera, se ha observado dificultad en la aplicación de los procedimientos a causa de la asignación de nuevas funciones relacionadas con cada cargo, debido al último proceso de reestructuración que se llevó a cabo, lo que incide directamente en el desempeño de la empresa.

En los últimos tiempos la Lotería de la Beneficencia de Nariño también ha tenido que enfrentar la oferta creciente de negocios dedicados a explotar el mercado de los juegos de suerte y azar; por lo cual la empresa debe desarrollar herramientas orientadas a incrementar la participación del mercado actual y potencial y es por ello que se propone la Planeación Estratégica como una alternativa para desarrollar una ventaja competitiva que garantice la efectividad de los procesos y la consolidación de la misma en el mercado actual y regional.

Las circunstancias anteriores pueden llevar a la empresa a desaprovechar las oportunidades que brinda el medio y las fortalezas con que cuenta la organización, lo que impide desarrollar una estrategia que garantice el éxito futuro, e instituir un ambiente de innovación y creatividad que permita a los miembros de la empresa plantear diferentes alternativas de acción que han de ajustarse de acuerdo con los acontecimientos.

Esta situación hace necesaria la implantación de la Planeación Estratégica en la empresa con una adecuada participación de los miembros de la misma, mediante el establecimiento de una comunicación efectiva que dé a conocer los objetivos organizacionales, para poder comprometer a los individuos en las diferentes tareas, en el logro de dichos objetivos y en pro de la organización.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿ Cómo desarrollar la Planeación Estratégica de la Lotería de la Beneficencia de Nariño ?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Formular una propuesta de Planeación Estratégica encaminada a mejorar el desempeño de la empresa de acuerdo a sus nuevas expectativas y a las exigencias de su entorno, buscando ante todo la flexibilidad y la adaptación a los cambios venideros.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar el Perfil de Capacidad Interna de la empresa.
2. Desarrollar el Perfil de Amenazas y Oportunidades que afectan el normal desenvolvimiento de la empresa.
3. Elaborar la Matriz del Perfil Competitivo de la Lotería.
4. Reformular y dar a conocer el direccionamiento estratégico de la empresa de acuerdo a los cambios presentados a nivel interno como externo.

5. Plantear estrategias encaminadas a optimizar las oportunidades y fortalezas disminuyendo el impacto de las amenazas y debilidades de la empresa.

6. Establecer mecanismos de control y evaluación que permitan optimizar los recursos disponibles y mejorar los servicios que ofrece la empresa.

3. JUSTIFICACIÓN

Actualmente en nuestro entorno existen pocas empresas pertenecientes al departamento que cumplen con un fin social y cuyo trabajo contribuye a mejorar el nivel de la calidad de vida de la población, generando desarrollo, progreso y bienestar, es por ello que se ha decidido hacer un estudio en la Lotería de la Beneficencia de Nariño, ya que es una institución que garantiza la generación de los recursos propios del departamento para transferirlos al sector salud con el objeto de beneficiar a la población menos favorecida de la región.

Debido a los diversos cambios ocurridos últimamente en la empresa, los antiguos lineamientos organizacionales han quedado obsoletos ante los requerimientos de las nuevas actividades y procedimientos, por lo tanto se hace necesario fundamentar la Planeación Estratégica de la empresa que este acorde a sus necesidades y responda a las exigencias de su entorno, que le permita establecer claramente cuáles son los objetivos que persigue la empresa y definir estrategias sólidas a corto y largo plazo que contribuyan activamente a la consolidación y el mantenimiento de una buena imagen corporativa, y alcanzar mayores índices de productividad.

Entonces la Planeación Estratégica le permitirá a la Lotería de la Beneficencia de Nariño desarrollar sus procesos de manera eficaz, aprovechando al máximo los

recursos tecnológicos y de talento humano con que cuenta la organización para ofrecer un servicio de excelente calidad, encaminado a lograr un mayor posicionamiento en el mercado actual; de la misma manera le facilitará la expansión del producto a nivel nacional a través de la definición de metas concretas encaminadas a exceder las expectativas del cliente y a enfrentar la competencia por medio del valor agregado del servicio, la imagen corporativa y la solidez de la empresa; es decir la Planeación Estratégica optimizará los recursos con que cuenta la empresa en aras de alcanzar un mejor nivel competitivo que se verá reflejado en el incremento de la participación en el mercado y en mayores transferencias para el sector salud del departamento de Nariño.

4. METODOLOGÍA

4.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio que se pretende realizar es de carácter descriptivo, explicativo y propositivo porque se busca la identificación de las principales deficiencias de la Planeación Estratégica actual de la empresa con el propósito de plantear una nueva alternativa encaminada a mejorar los procesos y el desempeño que se adapte a las necesidades internas y las exigencias del medio.

Esperamos que el resultado de este trabajo contribuya activamente a mejorar el desenvolvimiento de la empresa en el mercado actual y sirva de base para la efectiva ejecución de las actividades, así mismo permita la generación de futuros trabajos relacionados con nuestros objetivos.

4.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación empleados en este estudio son:

4.2.1 La Observación

Se ha escogido este método porque nos permite conocer los hechos como se presentan de una manera espontánea y veraz. Además el estudio se originó a través de experimentar la realidad que se presenta en la empresa al tener contacto directo con el clima organizacional.

4.2.1 Análisis y Síntesis

Este método se ha manifestado en nuestro estudio por la identificación de las diversas variables que originan el problema central con el objeto de presentar diferentes opciones tendientes a mejorar el desempeño de la empresa dentro del mercado actual. El análisis de estos factores permitirá desarrollar una propuesta de Planeación Estratégica encaminada a la optimización de los recursos de la empresa cuyos resultados serán recopilados en las estrategias planteadas para tal fin.

4.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

4.3.1 Fuentes Primarias

Para el desarrollo del estudio se tendrá en cuenta la observación participante e indirecta, ya que se hará presencia en la empresa con el propósito de recolectar información del funcionamiento actual. Además se pretende realizar entrevistas a

todo el personal de la empresa con el fin de identificar las características de la Planeación Estratégica actual y así hacer el análisis correspondiente.

4.3.2 Fuentes Secundarias

Dentro de la propuesta de la Planeación Estratégica de la empresa es necesario acudir a fuentes secundarias como los libros especializados que proporcionan las bases teóricas en que se fundamenta nuestro trabajo, así como también trabajos de grado y los diversos estudios que se han llevado a cabo en la empresa y que se relacionan con nuestros tema de investigación.

5. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

5.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La Lotería de la Beneficencia de Nariño, fue creada como establecimiento público mediante Ordenanza No. 38 del 1 de mayo de 1933. La organización, sistema, mecanismo y servicios de la Lotería fue encargada a la Junta Departamental de Beneficencia. La ordenanza autorizó a la Gobernación de Nariño, transferir a la Junta Departamental de Salud por una sola vez la suma de tres mil pesos (\$ 3.000) para crear el patrimonio de la Lotería y realizar el primer sorteo el 20 de julio del mismo año. Sin embargo, solo unos años después fue realizado el primer sorteo de la Lotería de Nariño, el jueves 7 de abril de 1938.

El primer plan de premios tenía un mayor de dos mil seiscientos pesos (\$ 2600), un segundo premio de cincuenta pesos (\$ 50), y un tercer premio de cuarenta pesos (\$ 40), el valor del billete era de ochenta centavos y el décimo (fracción) ocho centavos. El primer sorteo de la Lotería fue un éxito alcanzado no sólo en el departamento sino en todas las regiones del país donde fue vendido, el diario de la época registró así la noticia de la realización del primer sorteo:

“...El día miércoles víspera de efectuarse el sorteo se terminaron los billetes y muchas personas que los solicitaban se quedaron sin ellos.

El primer sorteo se efectuó a las cinco de la tarde del jueves 7 de abril de 1938 en las instalaciones de la Gobernación de Nariño, estando presentes el Gobernador del Departamento, los secretarios del despacho, el Alcalde de la ciudad, el técnico del sorteo y muchas personas sobresalientes de la ciudad.

Desde las cuatro de la tarde la inmensa muchedumbre llenaba los pasillos de la Gobernación, ansiosos de presenciar el sorteo y era de ver la expectativa pintada en sus rostros, pues cada uno de los espectadores acariciaba la esperanza del gordo”.¹

Los diferentes planes de premios con que ha contado la Lotería se han ido adoptando de acuerdo a las nuevas exigencias que demanda el mercado. El valor del billete ha fluctuado dependiendo siempre del número de fracciones: 30 en 1974, 80 en 1988, 10 en 1994, 5 en 1999 y 4 en el 2001. Una referencia de los últimos planes de premios se presenta en el siguiente cuadro:

¹ El Derecho, abril 8 de 1938

TABLA No. 1 EVOLUCIÓN DE LOS PLANES DE PREMIOS 1944-2001
LOTERÍA DE NARIÑO

AÑO	VALOR DEL BILLETE (\$)	VALOR DE LA FRACCION (\$)	PREMIO MAYOR (\$)
1944	30	1.50	150.000
1954	4	0.40	12.500
1964	350	35	1.000.000
1971	100	5	400.000
1974	340	8	800.000
1983	2.000	200	45.000.000
1988	6.400	90	22.000.000
1994	2.000	200	60.000.000
1997	2.000	200	100.000.000
1998	2.500	500	300.000.000
2001	4.000	1000	400.000.000

En 1993 la Gobernación de Nariño expidió el Decreto 372, traspasando la propiedad de los bienes de la Lotería a manos del departamento. Sin embargo en 1995, la Asamblea Departamental regresó las cosas a su estado original, es decir tomó la determinación de retomar las propiedades a su antiguo propietario. Mediante el Decreto Ordenanza 1150 de 1995, se realizó una reestructuración de la Lotería de la Beneficencia de Nariño. En la cual se introdujo una sustancial modificación a la naturaleza jurídica de la Lotería, pasó establecimiento público a empresa industrial y comercial del Estado del orden departamental.

El cambio de naturaleza significó una mayor flexibilidad en el manejo contractual autonomía administrativa y financiera, capital independiente, una mejor gama de

posibilidades en el giro ordinario de sus negocios y el cambio en la calidad de su servidores públicos a trabajadores oficiales.

Mediante la resolución No. 0204 del 5 de marzo del 2001, se realizó la última reestructuración de la Lotería de la Beneficencia de Nariño. Actualmente la empresa lleva a cabo sus operaciones en los pisos primero y segundo del Edificio de la Beneficencia de Nariño ubicado cerca de la plaza principal de la ciudad de San Juan de Pasto.

5.2 MARCO JURÍDICO

5.2.1 Naturaleza Jurídica

La Lotería de la Beneficencia de Nariño está constituida como una empresa industrial y comercial del Estado de orden departamental, de conformidad con el artículo 255 del Decreto 1222 de 1986, que establece que las empresas industriales y comerciales del Estado del orden departamental son organismos creados por las Asambleas que desarrollan actividades de naturaleza industrial y comercial, de conformidad con las reglas del derecho privado y dotadas de las siguientes características:

- a) Personería Jurídica
- b) Autonomía Administrativa y Financiera
- c) Capital independiente, constituido totalmente con bienes o fondos públicos comunes, los productos de ellos o el rendimiento de tasas que perciban por las

funciones o servicios y contribuciones de destinación especial en los casos autorizados por la constitución.

Es importante tener en cuenta que mediante la expedición de la Ley 489 de 1998, se derogaron expresamente los Decretos 1050 y 3130 de 1968, pilares de la descentralización administrativa.

En enero 16 del 2001, se expidió la LEY 643 del 2001, por la cual se fija el régimen propio del monopolio rentístico de los juegos de suerte y azar donde ratifica que las Loterías son empresas industriales y comerciales del Estado, modifican la forma de liquidación de las apuestas permanentes y se crea la Empresa Territorial para la Salud ETESA.

5.2.2 Calidad de los Servidores Públicos

Para determinar la clasificación de los servidores públicos en este tipo de empresas se debe tener en cuenta el criterio orgánico.

Por regla general, las personas vinculadas a una empresa industrial y comercial del estado son trabajadores oficiales con la excepción de aquellas que desempeñan actividades de dirección o confianza quienes tendrán la calidad de empleados públicos; excepción que debe estar precisada en los estatutos de las empresas. (Art. 304, inc 2^o decreto 1222 de 1986).

El régimen jurídico aplicable a los trabajadores oficiales del nivel territorial es en esencia el contenido en la ley 6ª de 1945, el decreto 2127 de 1945, el decreto 1600 de 1945, el decreto 2767 de 1945, la ley 24 de 1947 y demás normas que las modifiquen adicionen o reformen. Ello implica que si bien es cierto están vinculados mediante un contrato de trabajo no se les aplica el Código Sustantivo del Trabajo, salvo en la parte colectiva del mismo.

Como se mencionó anteriormente la Lotería de la Beneficencia de Nariño sufrió un cambio de naturaleza jurídica al pasar de ser un establecimiento público a convertirse en una empresa industrial y comercial del estado (decreto ordenanza 1150 de 1995). Este cambio trae consigo la modificación automática del status laboral de las personas vinculadas a la empresa, dejando de ser empleados públicos para convertirse en trabajadores oficiales. Al respecto se pronunció el Consejo de Estado en sentencia del 16 de marzo de 1983 y dijo:

“En Contra del criterio que informa la providencia recurrida lo cierto es que el cambio de naturaleza jurídica de un organismo oficial determina automáticamente la del vínculo con sus servidores, de suerte que si la transformación es de empresa oficial a establecimiento público, el paso es automático del trabajador oficial a empleado público, y si sucede al revés, el cambio será de empleado público a trabajador oficial, como sucedió en el caso del Instituto de mercadeo agropecuario (IDEMA).

Las normas que determinan la naturaleza del vinculo de los servidores del estado tienen efecto general inmediato y a ellas no se puede oponer ningún

derecho adquirido, pues nadie lo tiene a estar en la categoría de empleado público o de trabajador oficial. Ser empleado público o trabajador oficial no constituye una situación definida o consumada sino en curso, que puede ser modificada por normas posteriores a su creación.

Por otra parte, el carácter de la relación de trabajo entre el estado o una entidad pública y sus servidores no lo determina la naturaleza de la respectiva entidad”.

La Lotería de la Beneficencia de Nariño no cuenta con el estatuto interno requerido por la ley para efectos de determinar que actividades de dirección o confianza deban ser desempeñadas por personas que ostenten la calidad de empleados públicos. Siendo así las cosas y acogiendo a los principios de hermenéutica jurídica, es factible decir que todas las personas vinculadas a la Lotería de la Beneficencia de Nariño detentan la calidad de trabajadores oficiales con todas sus implicaciones independientemente de la forma en que originalmente hayan sido vinculadas.

Los trabajadores oficiales se vinculan a la administración mediante un contrato de trabajo y es este, además de las normas citadas, el que regula sus relaciones individuales de trabajo constituyendo un mínimo de derechos y prerrogativas para el trabajador, las cuales pueden ser superadas por convenciones de trabajo.

Teniendo en cuenta este marco legal, la supuesta vinculación actual de personas como empleados públicos y en carrera administrativa en la Lotería de la

Beneficencia de Nariño, no tiene un piso jurídico y por lo tanto cuando exista la desvinculación de personal se tendrá que considerar únicamente el régimen laboral de los trabajadores oficiales.

5.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

MISIÓN

La Lotería de Nariño es una empresa industrial y comercial del Estado del orden Departamental, dedicada a la explotación del monopolio de juegos de suerte y azar, cuyos productos principales son la Lotería y el Chance y que con la apertura de nuevos mercados, con niveles de eficiencia sobresalientes y un recurso humano educado dentro de unos claros principios éticos, basados en la honestidad y la lealtad siendo siempre una empresa innovadora lograremos el éxito de nuestro producto dentro del mercado de las Loterías en el país y así incrementaremos las transferencias al sector salud y elevaremos el nivel de vida de nuestros trabajadores.

VISIÓN

Es hacer de la Lotería de Nariño una empresa líder en el país dentro del sector de la explotación de los juegos de suerte y azar, logrando una rentabilidad que le permita elevar el nivel de vida de sus trabajadores y aportar al sector salud los recursos necesarios para un buen funcionamiento.

“ NUESTRO GRAN ANHELO ”

Desarrollar y perpetuar una empresa socialmente dinámica e innovadora, financieramente sólida, gerencialmente participativa integrada por un talento humano que trabaja inspirado en el compromiso y la calidad, buscando mayores recursos económicos para la salud de los nariñenses.

5.4 PRODUCTOS QUE OFRECE

Actualmente las operaciones de la Lotería de la Beneficencia de Nariño están encaminadas a la explotación de productos principales y secundarios. El principal producto y que identifica a la empresa es la Lotería de Nariño que se comercializa a través de una red compuesta por un total de 68 agentes distribuidores con presencia en diferentes departamentos del país.

La Lotería también tiene a su cargo, la administración del producto apuestas permanentes, comúnmente conocido como CHANCE. Por disposición legal y siguiendo los lineamientos del Estatuto de Contratación Estatal, está siendo explotado por una unión temporal.

Dentro de los productos secundarios, el más importante es la explotación asociada que se hace del Sorteo Extraordinario de Colombia. Adicionalmente la Lotería obtiene ingresos por el arrendamiento de una parte de sus propiedades en Pasto.

5.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA

La Lotería de la Beneficencia de Nariño actualmente cuenta con dieciocho trabajadores ubicados en los distintos puestos de trabajo, su organigrama general es el siguiente:

GRAFICO No. 1 5.5.1 Estructura del Organigrama General

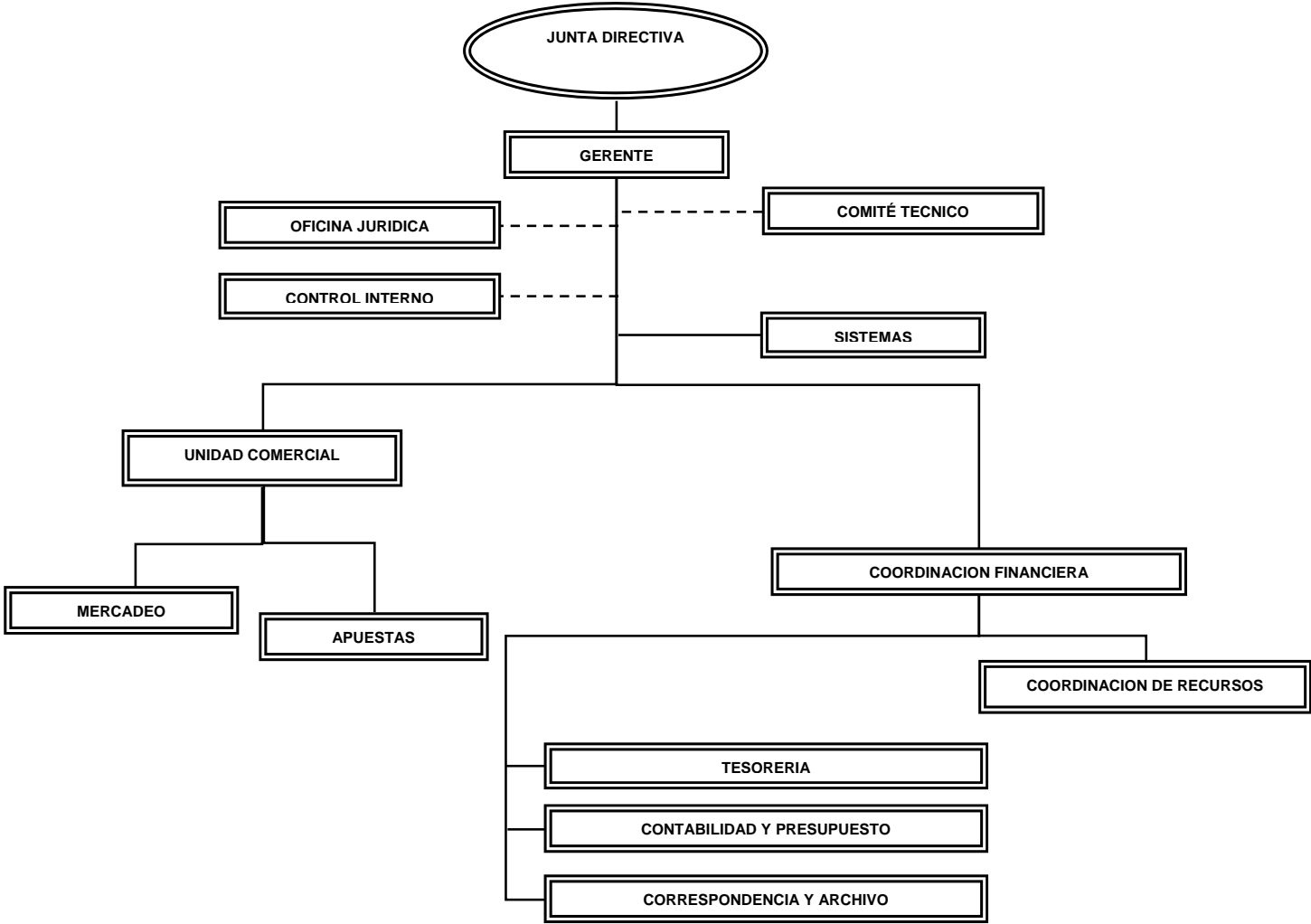
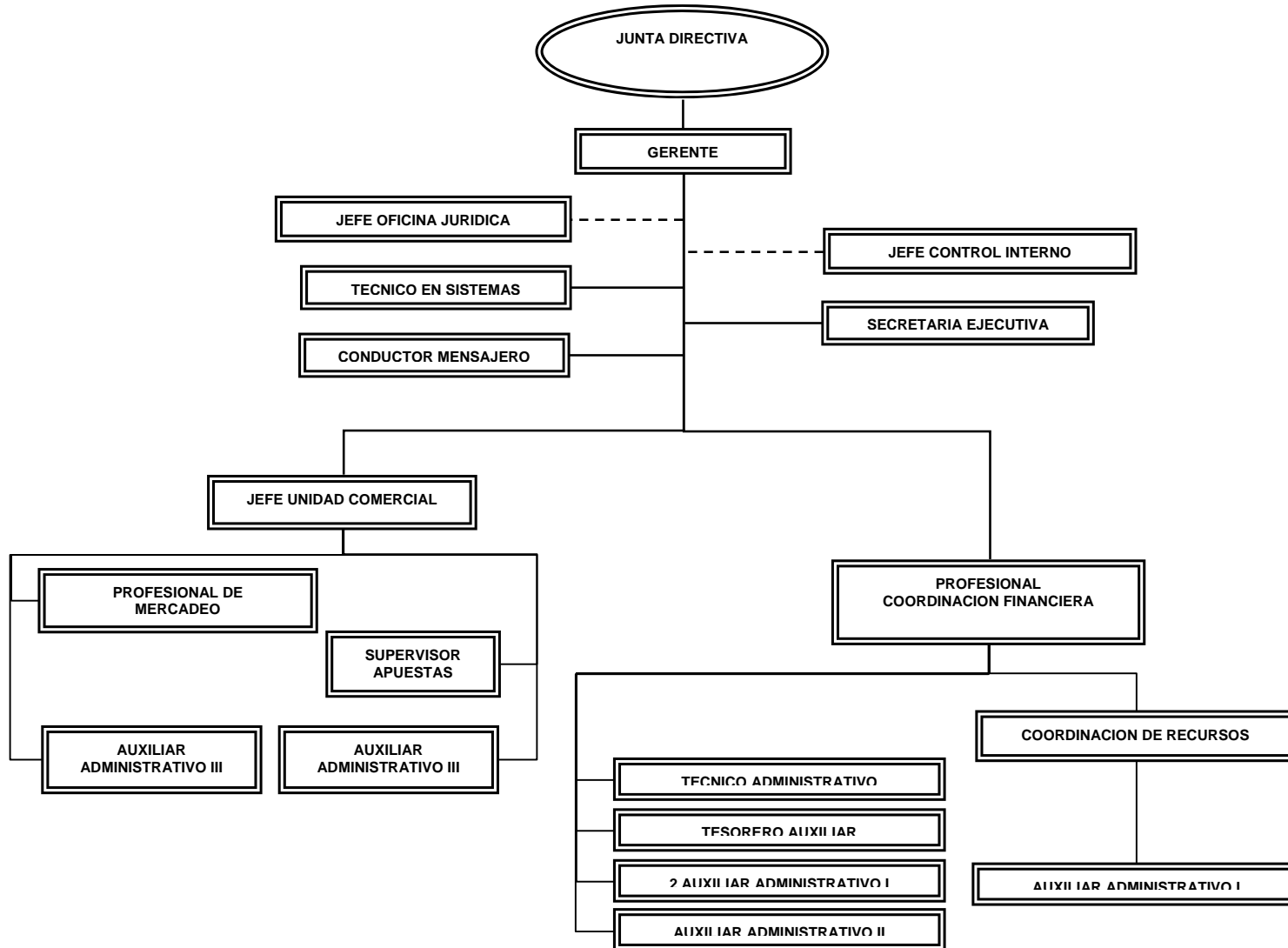


GRAFICO No.2 5.5.2 Estructura por Puesto de Trabajo



6. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

6.1 ANÁLISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA

“La cultura corporativa es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales”², es por ello que en su análisis se tendrá en cuenta los siguientes factores:

- **La Historia:** La Lotería de la Beneficencia de Nariño lleva 69 años de funcionamiento y a lo largo de su trayectoria ha tenido que adaptarse a diversos cambios estructurales que generan incertidumbre e inestabilidad en el personal, sin embargo en los últimos tiempos se están implementando diversas acciones encaminadas a mejorar la imagen corporativa a través de la prestación del servicio y el desarrollo del sentido de pertenencia de sus clientes internos y externos.
- **El Estilo de Dirección:** La actual administración aplica un liderazgo transformacional ya que genera constantes cambios tendientes a mejorar el desempeño de la organización. Además el líder de la empresa desarrolla el sentido de pertenencia ya que ejerce influencia en el personal para que encuentre su propia realización en su trabajo y de esta manera se incremente la productividad laboral; motiva a los trabajadores reconociendo

² SERNA, Humberto. *Planeación y Gestión Estratégica*. Santafé de Bogotá: RAM Editores. 1994. p. 39

y estimulando su esfuerzo permitiendo que aprendan de sus errores, y les proporciona las herramientas necesarias para que desarrollen sus potencialidades a través de capacitaciones continuas; es creativo, innovador y dinámico ya que promueve la inteligencia, la racionalidad, la solución efectiva de problemas e inspira a trabajar en equipo hacia el logro de metas comunes; es carismático ya que está dispuesto a escuchar a los clientes internos y externos, maneja muy bien las relaciones interpersonales y genera confianza y compromiso.

- **La Claridad de los Principios Organizacionales:** Los principios organizacionales de la empresa fueron establecidos en las anteriores administraciones por lo tanto no hay concordancia con los objetivos actuales; además no existe claridad de los mismos ya que la mayoría del personal no tiene un amplio conocimiento.
- **Autonomía Individual:** Con el proceso de reestructuración en la empresa se ha otorgado al personal autonomía en la toma de decisiones, en la solución de problemas y en el ejercicio de sus labores; lo que inspira la creatividad e innovación ya que desarrolla el intelecto y permite buscar nuevas formas de hacer las cosas en cuanto a procedimientos para mejorar el servicio que ofrece.
- **Sistemas de Información:** La Lotería ha desarrollado amplios canales de comunicación con sus distribuidores, ya que los resultados del sorteo son

difundidos en forma inmediata, actualmente cuenta con un moderno sistema informático que la permite la automatización de la información; internamente la comunicación es clara, veraz y oportuna, lo que facilita el desarrollo de los procesos de manera eficiente.

- **Sistemas de Recompensas y Sanciones:** Es importante destacar que la administración de la Lotería otorga mayor importancia al reconocimiento del buen desempeño que a las sanciones por el incumplimiento de las labores, ya que estimula el esfuerzo individual a través del reconocimiento, la capacitación y la asignación de nuevas tareas que impliquen mayores retos, de la misma manera corrige al personal de una manera creativa, ya que le ayuda a comprender su equivocación y le brinda el espacio necesario para la correspondiente rectificación de tal manera que le permite aprender de los errores.
- **Direccionamiento Estratégico:** El objetivo general de la empresa en los últimos tiempos, ha sido mejorar la imagen corporativa e incrementar los volúmenes de ventas en todo el territorio nacional, para esto ha diseñado una serie de estrategias que le permitan la expansión en el mercado, es por ello que cada una de las áreas trabajan en el logro de objetivos a corto plazo, ya que las estrategias se ajustan a los requerimientos de la empresa. Sin embargo la Lotería no cuenta con un direccionamiento estratégico institucional a largo plazo, que le permita definir su horizonte y el camino a seguir para el logro de sus objetivos ya que las estrategias que se llevan a

cabo actualmente carecen de un estudio previo que implique un análisis exhaustivo de los beneficios y los costos que conlleva su aplicación.

- **El Talento Humano:** El personal que labora dentro de la Lotería ha desarrollado un gran sentido de pertenencia ya que ha integrado sus objetivos individuales a los de la organización, alcanza su autorrealización en el ejercicio de su trabajo y está altamente comprometido con la empresa. Además, cada persona se encuentra capacitada y tiene la experiencia necesaria para llevar cabo el desempeño de las funciones correspondientes al cargo asignado.

Por lo tanto se establece que la cultura corporativa de la Lotería de la Beneficencia de Nariño se desarrolla dentro de un ambiente armónico, que se fundamenta en el respeto, la tolerancia y la informalidad, lo que facilita la efectividad del trabajo en equipo y contribuye a mejorar la prestación del servicio que se ve reflejado en la competitividad de la empresa.

6.2 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

Corresponde a la determinación de los aspectos positivos (fortalezas) y de las deficiencias (debilidades) al interior de la organización. Las fortalezas y debilidades se presentan en actividades o funciones internas de las áreas funcionales de la empresa.

“La identificación de fortalezas y debilidades está estrechamente relacionada con la mayor o menor capacidad real que tiene la organización para alcanzar sus objetivos”³. La empresa no solo debe actuar de manera armónica y sincronizada sino que debe utilizar al máximo el potencial de los recursos que tiene a disposición.

El pleno aprovechamiento de la fortalezas y el oportuno reconocimiento de las debilidades para actuar sobre ellas y corregirlas, es el objetivo principal del diagnóstico interno dentro del proceso de Planeación Estratégica. De esta forma el análisis interno de la organización está en la capacidad de contribuir en la mejor forma posible el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

A continuación se presenta el análisis de la capacidad interna de la Lotería de la Beneficencia de Nariño, en donde se destacan los siguientes factores:

6.2.1 Capacidad Directiva

Es una de las herramientas más importantes con que cuentan las empresas, ya que se relaciona directamente con la ejecución del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control, por ende facilita el desarrollo de todas las actividades de la empresa de manera eficiente y efectiva.

- **Planeación.**

³ SERNA, Op. Cit., p. 293.

- ✓ **Establecimiento de planes de acción**, el desarrollo de las actividades de la empresa responden a sus necesidades diarias, actualmente no cuenta con un plan institucional que oriente la realización de la tareas en aras de alcanzar los objetivos organizacionales.

- ✓ **Direccionamiento estratégico**, la misión, la visión y los principios corporativos fueron establecidos por la administración anterior, por lo tanto no se encuentran acordes con los cambios estructurales que se han llevado a cabo y con los objetivos de la empresa. Además no han sido plenamente difundidos ya que la mayoría de los clientes internos y externos desconocen los lineamientos generales que orientan el desarrollo de la empresa.

- ✓ **Sistema presupuestal**, la Coordinación Financiera de la empresa ha diseñado un moderno sistema contable en donde el presupuesto es la base de las actividades financieras ya que facilita la asignación de recursos de acuerdo a las metas previamente establecidas.

- ✓ **Enfoque de gerencia estratégica**, la nueva administración tiene amplio conocimiento y experiencia en la dirección de empresas, lo cual le facilita desarrollar un proceso sistemático y eficiente de toma de decisiones, que le permite analizar los beneficios y perjuicios que conlleva la adopción de una decisión dentro de un período de tiempo establecido.

- ✓ **La cultura corporativa**, es importante mencionar que el personal conoce plenamente y practica los valores institucionales, participa activamente en el desarrollo de actividades de integración tendientes a mejorar el clima organizacional y está comprometido ya que se identifica ampliamente como miembro activo de la empresa.

- **Organización.**

- ✓ **Estructura organizativa**, con la última reestructuración administrativa, se estableció un nuevo organigrama que se ajusta a las necesidades de la empresa y facilita el desarrollo de las actividades, ya que ha sido adoptado con facilidad por todo el personal.

- ✓ **Niveles de autoridad**, el organigrama especifica claramente las unidades de mando que han sido entendidas y asumidas por el personal, constituyéndose en un sistema de apoyo para el desarrollo de las tareas asignadas.

- ✓ **Agrupación de actividades**, en el organigrama actual, se evidencia la integración de funciones afines con las áreas determinadas, lo que permite agilidad en el desarrollo de los procesos y facilita los flujos de información.

- ✓ **Manual de procedimientos**, en la empresa existe la descripción escrita de cargos, funciones y procedimientos que reduce la ambigüedad en las labores y eliminan la repetición de procesos ahorrando tiempo y esfuerzo en el personal, lo que conduce a prestar un mejor servicio.

- ✓ **Claridad de funciones y responsabilidades**, el personal conoce ampliamente sus funciones, responsabilidades y los métodos para realizar sus tareas, lo cual incrementa la productividad laboral ya que proporciona las herramientas necesarias para el buen desempeño.

- **Dirección.**
 - ✓ **Liderazgo**, el gerente de la empresa ha dejado de ser un jefe para convertirse en un líder reconocido por todo el personal, ya que le permite participar activamente en el desarrollo de nuevos proyectos incentivando la creatividad y la innovación.

 - ✓ **Sistemas de recompensas y sanciones**, el sistema implantado por la empresa se fundamenta principalmente en el reconocimiento del buen desempeño que en la reprobación del incumplimiento de las tareas asignadas, se trata de incentivar al personal a mejorar su productividad laboral.

- ✓ **Toma de decisiones**, existe un proceso de toma de decisiones a nivel directivo que satisface las necesidades de la empresa ya que es ágil y oportuno, se basa en la información necesaria y asume los riesgos de la acción recomendada pues está sujeta a una evaluación previa.

- ✓ **Empoderamiento**, el personal de la empresa tiene autonomía en la toma de decisiones y la resolución de problemas relacionados con el cargo que desempeñan, esto se debe a que la administración otorga responsabilidad a sus subordinados.

- ✓ **Trabajo en equipo**, en el interior de la empresa se ha formado un verdadero equipo de trabajo como resultado de su experiencia y trayectoria, pues han unido sus esfuerzos en el logro de un objetivo común que a la vez facilita su realización personal.

- **Control.**

- ✓ **Control de ventas**, debido al sistema de devolución de billettería que se realiza en la lotería, antes del sorteo se puede establecer automáticamente el volumen de ventas, las devoluciones y los ingresos obtenidos en cada sorteo.
- ✓ **Control de gastos**, anualmente la Coordinación Financiera elabora el presupuesto general de la empresa lo que permite optimizar los recursos disponibles ya que se conoce con anterioridad la disponibilidad presupuestal.
- ✓ **Control del sorteo**, la Lotería ha establecido un mecanismo de control que le permite el cumplimiento de la ley y garantiza la transparencia del sorteo, es por ello que semanalmente se realiza el presorteo, ante las autoridades competentes.
- ✓ **Controles tecnológicos**, la tecnología implantada por la empresa facilita el desarrollo de los procesos y registra la información necesaria para llevar a cabo los respectivos controles.
- ✓ **Evaluación de desempeño**, actualmente en cada área de la empresa no se han definido parámetros específicos de evaluación que midan el

desempeño a través de indicadores, ya que la evaluación se hace en forma cualitativa.

6.2.2 Capacidad Competitiva

Establece en nivel de la empresa en comparación con las empresas pertenecientes al mismo sector de la industria, es una fuente de información que proporciona las características diferenciales de la organización que le permiten obtener mayor participación en el mercado.

- ✓ **Estudio de la competencia**, la empresa no ha desarrollado un sistema que analice las estrategias, políticas, fortalezas, debilidades y relaciones con distribuidores de la competencia, que le permita obtener información para desarrollar estrategias competitivas.
- ✓ **Publicidad a nivel regional**, en el presupuesto se ha dado mayor importancia al rubro de publicidad, ya que se lanzó una agresiva campaña publicitaria dando a conocer el cambio de imagen con el fin de lograr un mayor posicionamiento en el mercado.
- ✓ **Precio**, teniendo en cuenta el nuevo plan de premios, el precio del billete esta acorde con el poder adquisitivo de la población objetivo, además es uno de los precios más bajos que existe frente a la competencia.

- ✓ **Servicios adicionales**, en aras de satisfacer las expectativas del cliente se han diseñado una serie de servicios complementarios como: Rifas, espectáculos y pases de cortesía para cines.

- ✓ **Responsabilidad social**, ésta es una ventaja competitiva frente a los negocios dedicados a la explotación de juegos de suerte y azar, ya que el objetivo principal de la empresa es generar recursos para el sector salud del departamento.

- ✓ **Participación en el mercado regional**, debido a la implementación de nuevas estrategias de mercadeo y a la gestión de la nueva administración, se han establecido relaciones con nuevos distribuidores lo que conlleva a incrementar las ventas.

- ✓ **Sistema de investigación de mercados**, la empresa no cuenta con un departamento de investigación y desarrollo que le brinde información suficiente y oportuna para la aplicación de nuevas estrategias.

- ✓ **Plan de mercadeo**, las estrategias que actualmente se están aplicando no están contempladas dentro de un plan de mercadeo institucional.

- ✓ **Evaluación de la ejecución de estrategias**, la empresa desarrolla estrategias, respondiendo a sus necesidades específicas dentro de un

marco de tiempo determinado sin tener los soportes necesarios, que garanticen la efectividad de las mismas, es decir la formulación de estrategias se hace de manera intuitiva por lo tanto no existen mecanismos de evaluación que midan los resultados y controlen los costos de su aplicación.

- ✓ **Canales de distribución**, el sistema de distribución adoptado por la loterías se hace a través de agencias, las cuales se encargan de la venta directa de los productos. Este sistema es el más adecuado debido a la naturaleza de la empresa pues le ha permitido ampliar su mercado.

- ✓ **Manejo del personal de ventas**, la Lotería no tiene un control directo sobre los loteros, ya que éstos dependen directamente de las agencias que son las encargadas de proveerlos del producto, por lo cual la empresa no puede realizar una adecuada selección del personal de ventas.

- ✓ **Nuevas estrategias de mercadeo**, actualmente se están desarrollando nuevas estrategias de mercadeo como las ventas por inscripción y alianzas estratégicas con empresas que le permiten ofrecer servicios complementarios y disminuir los costos de transporte, encaminadas a incrementar el volumen de ventas.

- ✓ **Ubicación de las instalaciones**, la Lotería funciona en el centro de la ciudad, lo que facilita el desarrollo de sus procesos; internamente se ha diseñado una ubicación estratégica de los puestos de trabajo para obtener mayor eficiencia.

- ✓ **Nivel de tecnología aplicada en los procesos**, la tecnología utilizada en la empresa cuenta con un moderno sistema informático que se adecua a sus necesidades y le permite procesar eficientemente la información y disminuir costos.

- ✓ **Imagen corporativa**, las anteriores administraciones han dejado como consecuencia la desconfianza y la falta de credibilidad en la empresa, en la mayor parte del mercado objetivo, sin embargo la nueva administración ha llevado a cabo acciones radicales encaminadas a recuperar y mejorar la imagen corporativa de la empresa.

6.2.3 Capacidad Financiera

Comprende el análisis de la situación financiera de la empresa, el cual permite establecer los recursos con que cuenta la empresa para la formulación y ejecución de estrategias que contribuyan a mejorar el desempeño de la organización.

- ✓ **Rentabilidad del negocio**, se refiere al grado de recuperación de la inversión de capital que poseen todas las empresas dedicadas a la explotación de juegos de suerte y azar

- ✓ **Endeudamiento**, es importante destacar que las administraciones anteriores contrajeron diversas obligaciones financieras que suman una cuantía considerable, las cuales no han sido canceladas en su totalidad, por lo tanto el nivel de endeudamiento financiero de la empresa es alto.

- ✓ **Liquidez**, la empresa en el momento no cuenta con disponibilidad de capital efectivo, debido a que las utilidades generadas por la empresa son destinadas al pago de sus obligaciones financieras.

- ✓ **Crecimiento empresarial**, la implementación de nuevas estrategias de mercadeo, han permitido obtener resultados positivos para la Lotería, como el incremento en las ventas, sin embargo no ha logrado la consolidación en el mercado nacional, lo que impide alcanzar el crecimiento de la empresa.

- ✓ **Facilidad para salir del mercado**, por ser una empresa oficial está sujeta a disposiciones gubernamentales, ya que existe el proyecto de unificar las loterías del país. También se debe tener en cuenta que su existencia depende directamente de recursos propios.

- ✓ **Programas de contabilidad**, la tecnología aplicada en la empresa ha permitido implantar un moderno sistema contable que agiliza los procesos y provee información rápida y oportuna.

- ✓ **Manejo del sistema contable**, el personal del área financiera tiene conocimiento integral de las aplicaciones técnicas operacionales para el manejo de la información financiera que se evidencia en la entrega oportuna de los estados financieros.

- ✓ **Presentación de informes**, la Coordinación Financiera es la responsable de elaborar y presentar los informes correspondientes a la Superintendencia Nacional de Salud para la realización de las transferencias, esta información es entregada de manera oportuna y cumple con los requisitos exigidos.

- ✓ **Rotación de cartera**, las ventas de la Lotería se realizan semanalmente, a través de cupos establecidos por las agencias. La mayoría de las ventas se hacen a crédito, es por ello que la empresa ha adoptado un eficiente sistema de recuperación de cartera.

- ✓ **Oferta del producto**, la empresa semanalmente emite 600 mil billetes, lo que permite la satisfacción de la demanda, ya que éste es un requisito para

cumplir con la estructura del plan de premios y garantizar la transparencia y legalidad del juego.

6.2.4 Capacidad del Talento Humano

Determina cuales son las fortalezas o debilidades de la organización relacionadas con el manejo del personal, la satisfacción en el trabajo, la concordancia de los objetivos individuales con los de la organización, el sistema de recompensas y sanciones y las demás herramientas relacionadas con el Talento Humano.

- ✓ **Nivel académico del talento humano**, el personal de la empresa cumple con el perfil profesional para su eficiente desempeño y constantemente actualiza sus conocimientos relacionados con el cargo asignado.
- ✓ **Experiencia**, para la asignación de funciones se exige una experiencia mínima dependiendo de la naturaleza del cargo, además el personal vinculado actualmente cuenta con una amplia trayectoria dentro de la empresa lo que facilita el desarrollo de los procesos y la resolución eficiente de problemas.
- ✓ **Capacitación**, en la lotería existen programas tendientes a la capacitación constante de los empleados acorde a las necesidades de la empresa y que le facilitan el desarrollo de sus potencialidades.

- ✓ **Estabilidad**, actualmente los empleados no gozan de una estabilidad laboral, pues se encuentran sujetos a las reestructuraciones que establecen cada vez las nuevas administraciones.

- ✓ **Sentido de pertenencia**, los empleados que laboran en la Lotería tienen un alto sentido de compromiso con la empresa, reflejándose en el buen desempeño de sus labores ya que han logrado identificar sus objetivos individuales con los de la organización.

- ✓ **Motivación**, la gerencia lo mejor de cada teoría motivacional existente en busca de la satisfacción de las necesidades del cliente interno por lo cual ha logrado desarrollar el trabajo en equipo y la identificación de cada empleado con su labor realizada.

- ✓ **Nivel de remuneración**, la empresa ofrece a sus empleados un sueldo acorde con las funciones de cada una, y las prestaciones sociales legales, auxilio de transporte y seguridad social.

- ✓ **Retiros**, debido a la crisis por la cual atraviesa nuestro país y a las nuevas políticas gubernamentales, la empresa se ha visto obligada a realizar recortes masivos de personal , lo que incrementa los índices de desempleo en el departamento.

- ✓ ***Bajas tasas de ausentismo***, el personal de la empresa está conciente de la importancia de su desempeño, por lo tanto es responsable en el cumplimiento de sus funciones.

- ✓ ***Clima organizacional***, se ha logrado construir un ambiente armónico que permite el desarrollo del individuo a nivel profesional, personal, social y cultural.

6.2.5 Matriz de Impacto de la Capacidad Interna

Después de analizar las fortalezas y debilidades de la empresa, a cada una de ellas se le otorga una ponderación de alta, media o baja con su respectivo impacto.

TABLA No. 2 MATRIZ DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD INTERNA

FACTORES INTERNOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
CAPACIDAD DIRECTIVA									
• Planeación									
▸ Establecimiento de planes de acción					X			X	
▸ Direccionamiento estratégico				X			X		
▸ Sistema presupuestal	X						X		
▸ Enfoque de gerencia estratégico	X						X		
▸ Cultura corporativa	X						X		
• Organización									
▸ Estructura organizativa	X						X		
▸ Niveles de autoridad		X						X	
▸ Agrupación de actividades	X						X		
▸ Manual de procedimientos	X						X		
▸ Claridad de funciones y responsabilidades	X						X		
• Dirección									
▸ Liderazgo	X						X		
▸ Sistemas de recompensas y sanciones	X						X		
▸ Toma de decisiones	X						X		
▸ Empoderamiento	X						X		
▸ Trabajo en equipo	X						X		
• Control									
▸ Control de ventas	X						X		
▸ Control de gastos	X						X		
▸ Control de sorteo	X						X		
▸ Controles tecnológicos	X						X		
▸ Evaluación de desempeño					X				X
CAPACIDAD COMPETITIVA									
▸ Estudio de la competencia				X				X	
▸ Publicidad a nivel regional	X							X	
▸ Precio	X							X	
▸ Servicios adicionales		X						X	
▸ Responsabilidad social	X						X		

FACTORES INTERNOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
‣ Participación en el medio regional	X						X		
‣ Sistema de investigación de mercados				X			X		
‣ Plan de mercadeo				X			X		
‣ Evaluación de la ejecución de estrategias				X			X		
‣ Canales de distribución	X						X		
‣ Manejo del personal de ventas				X			X		
‣ Nuevas estrategias de mercadeo		X						X	
‣ Ubicación de las instalaciones		X						X	
‣ Nivel de tecnología aplicada a los procesos	X						X		
‣ Imagen corporativa				X			X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
‣ Rentabilidad del negocio		X						X	
‣ Endeudamiento				X			X		
‣ Liquidez				X			X		
‣ Crecimiento empresarial				X			X		
‣ Facilidad para salir del mercado				X			X		
‣ Programas de contabilidad	X						X		
‣ Manejo del sistema contable		X						X	
‣ Presentación de informes		X						X	
‣ Rotación de cartera	X							X	
‣ Oferta del producto			X						X
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
‣ Nivel académico del talento humano	X						X		
‣ Experiencia	X						X		
‣ Capacitación	X						X		
‣ Estabilidad				X			X		
‣ Sentido de pertenencia	X						X		
‣ Motivación	X						X		
‣ Nivel de remuneración		X					X		
‣ Retiros				X			X		
‣ Bajas tasas de ausentismo	X						X		
‣ Clima organizacional		X						X	

6.2.6 Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)

Esta herramienta resume las principales fortalezas y debilidades en cada área de la empresa ya que forma parte esencial del marco analítico de la formulación de estrategias.

En su elaboración se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

1. Identificar las fortalezas y debilidades en cada área de la empresa.
2. Seleccionar los factores claves críticos de la empresa.
3. Ponderar cada factor clave de la lista, según su importancia relativa, con relación al éxito o fracaso en el sector que se desenvuelve. Los valores van desde 0,0 (sin importancia) a 1,0 (máxima importancia). La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en un a industria dada. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1,0.
4. Clasificar cada valor clave. La escala de valores es:

Debilidad mayor	=	1
Debilidad menor	=	2
Fortaleza menor	=	3
Fortaleza mayor	=	4

5. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
6. sumar los resultados ponderados para cada variable con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización. Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1,0 a otro alto de 4,0 siendo 2,5 el resultado promedio. Los resultados mayores que 2,5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2,5 muestran una organización con debilidades internas.

TABLA No 3 MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO (MEFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1. Direccionamiento estratégico	0,12	1	0,12
2. Cultura corporativa	0,10	4	0,40
3. Liderazgo	0,12	4	0,48
4. Estudio de la competencia	0,04	2	0,08
5. Publicidad a nivel regional	0,08	4	0,32
6. Sistema de investigación de mercados	0,06	1	0,06
7. Plan de mercadeo	0,08	1	0,08
8. Evaluación de la ejecución de estrategias	0,08	1	0,08
9. Canales de distribución	0,06	4	0,24
10. Nivel de tecnología aplicado a los procesos	0,12	4	0,48
11. Imagen corporativa	0,08	1	0,08
12. Sentido de pertenencia	0,06	4	0,24
TOTAL	1.00		2.66

La ponderación y clasificación de los factores internos claves que conforman la MEFI, se hizo de acuerdo al impacto que ejercen sobre el normal desenvolvimiento de la empresa.

El resultado total de la evaluación de los factores internos es de 2,66 lo que demuestra que la empresa posee fortalezas importantes que representan grandes ventajas en la prestación del servicio y optimización de los recursos disponibles sin embargo, existen debilidades de gran influencia que impiden su consolidación y desarrollo. La rápida conversión de las debilidades actuales en fortalezas futuras, más que un ideal organizacional es un requisito indispensable para

alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado, recuperar la imagen corporativa y garantizar la perpetuidad de la empresa.

6.3 PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM)

“Se refiere al monitoreo y examen de factores externos a la empresa cuyos cambios a través del tiempo consideran o afectan su comportamiento. De esta manera se espera obtener como conclusión a este análisis la identificación de las oportunidades y amenazas que el entorno ofrece a la entidad”⁴

La correcta identificación de las oportunidades que ofrece el entorno a la organización, debe permitir el apoyo más eficiente y eficaz del cumplimiento de la misión de la empresa; así mismo, facilitar la gestión de sus objetivos en un periodo determinado. Por otra parte un adecuado reconocimiento de las amenazas que presentan el entorno, debe permitir a la organización, dentro de su ámbito de competencia, evitar o prepararse ante eventos que puedan afectar el desarrollo de los procesos en la empresa. El análisis del entorno permite a la organización anticiparse y tomar medidas de orden administrativo para minimizar los riesgos y aprovechar los eventos favorables que el entorno plantea.

El sistema legal de Loterías en Colombia, se conforma por 26 Loterías ordinarias, de las cuales 24 corresponden a igual número de departamentos, una agrupa a nueve departamentos, una corresponde a Santafé de Bogotá D.C. y una especial,

⁴ SERNA, Op. Cit., p.288.

la Lotería de la Cruz Roja. El sistema incluye además cuatro sorteos extraordinarios (Loterías Asociadas de Colombia, de Chiquinquirá y de Medellín-Bogotá) y dos Lotos.

Tanto la Contraloría General de la República como la Superintendencia de Sociedades, en recientes informes, coinciden en afirmar que las loterías Colombianas no son eficiente ni rentables, lo cual unido a fenómenos como el clientelismo que a lo largo de muchos años ha estado asociado a estas entidades, al desgreño administrativo y a la corrupción de algunas de ellas, ha llevado a plantear como una fórmula alternativa la de crear una lotería única nacional. Tal propuesta se abre paso como una posibilidad para el mediano plazo, sin que ello implique necesariamente la desaparición de las Loterías departamentales. Su supervivencia futura, dependerá de su capacidad de transformarse, de mejorar su niveles de eficiencia, de convertirse en una fuente sostenible de recursos para la salud, aspecto que constituye su razón de ser, en adoptar estrategias que le permitan su modernización y en elevar sus aspectos administrativos y de control.

La actitud de las Loterías regionales se orienta al diseño de objetivos y estrategias de corto y mediano plazo. En esta perspectiva, todo esfuerzo parte de rescatar la confianza del público, ampliar las redes de mercadeo, y optimizar el uso de la publicidad.

Bajo estos parámetros se realiza el análisis de las amenazas y oportunidades de la Lotería de la Beneficencia de Nariño, que está conformado por los siguientes aspectos:

6.3.1 Análisis del Entorno Económico

Esta variable juega un papel importante en el logro de la ejecución presupuestal de la empresa, para la realización de programas y proyectos establecidos, para cumplir con las políticas gubernamentales a nivel departamental y nacional.

- **La crisis económica**, actualmente todos los sectores del país experimentan situaciones difíciles, debido al subdesarrollo de la economía, lo que ha influido en la baja de consumo de bienes y servicios.
- **Pérdida de valor adquisitivo**, debido a las disposiciones estatales de reducir los niveles de inflación, el salario mínimo legal vigente satisface plenamente las necesidades básicas de los colombianos.
- **Bajas tasas de interés**, el Banco de la República ha fijado tasas de interés más bajas, con el objeto de reactivar la economía lo que beneficia a la empresa en relación a sus obligaciones financieras y fomenta el desarrollo empresarial.

- ***Déficit presupuestal del Estado***, debido a la crisis económica que enfrenta el país, las nuevas leyes estatales recortan el presupuesto a los departamentos, lo que afecta a la Lotería significativamente ya que debe transferir mayores recursos al sector salud del departamento.
- ***Altas tasas de impuestos***, el gobierno actual ha incrementado el valor de los impuestos, ha creado nuevos y ha ampliado la cobertura de los existentes, lo que implica la reducción del dinero destinado para el consumo.

6.3.2 Análisis del Entorno Político

Es uno de los factores de mayor influencia debido a que la Lotería de la Beneficencia de Nariño esta constituida como una empresa Industrial y Comercial de Estado y por ende la intervención del gobierno es de carácter obligatorio.

- ***Organismos estatales de supervisión y control***, tales como la Superintendencia Nacional de Salud y la Contraloría General del Departamento, encargadas de regular las acciones de la empresa a fin de garantizar al público la transparencia y calidad en la prestación del servicio y al sector salud del departamento la transferencia de ingresos.
- ***Política del país***, en todo el territorio nacional del Estado, ha dispuesto políticas de austeridad en el gasto público, por lo cual la mayoría de

entidades oficiales han tenido que llevar a cabo procesos de reestructuración administrativa.

- **Falta de credibilidad en las instituciones del Estado**, en la mayoría de las entidades oficiales se han presentado casos de corrupción, conocidos por la opinión pública, lo que trae como consecuencia la pérdida de confianza y credibilidad en las instituciones estatales.
- **Cambio de gobierno**, la lotería, por ser una empresa de orden departamental, depende directamente de las disposiciones que adopte el gobierno, por ende está sujeta a sufrir diversos cambios de administración, lo que de cierta manera impide la continuidad de planes y programas que se establecen dentro de la institución.
- **Política salarial**, las decisiones referentes a la situación laboral del Estado favorecen en gran parte el desarrollo de la empresa, ya que garantiza las prestaciones sociales de los trabajadores sin tener que asumir directamente los costos, pues la empresa realiza vinculación laboral a través de contrato de prestación de servicios.

6.3.3 Análisis de Entorno Social

La incidencia de los cambios sociales en el logro de objetivos generales y específicos de la Lotería de la Beneficencia de Nariño, es de gran magnitud, ya que los aspectos comportamentales del macroentorno afectan directamente al desarrollo normal de las actividades y planes de la población objetivo que se encuentra expuesta a la actual descomposición social del país.

- **Desempleo**, el aumento de los índices de desempleo a nivel nacional, y específicamente regional afecta de manera directa la demanda del producto.
- **Paros y protestas**, la Lotería está vulnerable a paros y movimientos de protesta realizados por los sindicatos de vendedores de lotería y sindicatos de instituciones oficiales.
- **Crecimiento de la inseguridad**, tanto a nivel nacional como regional se ha incrementado la violencia, delincuencia común y la formación de grupos al margen de la ley que pueden perjudicar los intereses de la empresa.
- **Crisis de valores**, la sociedad actual, padece la pérdida de valores morales y éticos los que dificulta a la convivencia y las interrelaciones entre individuos, esto afecta directamente la credibilidad en las entidades oficiales.

- **Desarrollo social**, el Departamento de Nariño carece de una adecuada infraestructura vial que facilite el acceso entre los diferentes municipios y el resto del país lo que afecta en la distribución del producto a los distintos mercados del país.

6.3.4 Análisis del Entorno Cultural

La cultura juega un papel importante para la organización por que de cierta manera determina el grado de aceptación o rechazo de los productos o servicios que ofrece la empresa, lo que se refleja en el posicionamiento y participación del mercado.

- **Regionalismo**, gran parte del mercado objetivo a nivel regional, tiene una marcada preferencia por la compra de la Lotería de Nariño por ser patrimonio del Departamento y contribuir con los aportes al sector salud.
- **Cultura de los vendedores de lotería**, la mayoría de los loteros pertenecen a estratos y niveles de educación bajos y practican la economía de subsistencia, lo cual dificulta capacitación y aplicación de estrategias de mercadeo.
- **Imagen de los juegos de suerte y azar**, gran parte de la población a nivel nacional se abstiene de la compra de productos de suerte y azar debido a la desconfianza en el pago de los premios, ya que los consideran ficticios.

- **Tendencias al ahorro**, debido a la crisis económica y a la disminución de salarios, las familias distribuyen sus ingresos en la compra de bienes y servicios que les permitan satisfacer las necesidades básicas, y destinan otra parte al ahorro.
- **Imagen de los loteros**, las agencias distribuidoras de lotería no hacen una adecuada selección del personal de ventas, no han logrado la aceptación de los loteros para llevar la identificación de la empresa, mejorar su presentación personal y capacitarse en la atención al cliente.

6.3.5 Análisis del Entorno Tecnológico

Es un factor importante porque la empresa tiene acceso a nueva tecnología que le facilita el manejo de información y el desarrollo de los procesos para mejorar la prestación del servicio y asegurar la satisfacción del cliente.

- **Automatización de procesos**, hoy en día, la mayoría de las empresas sistematizan la información y los procesos como medio para optimizar el uso del tiempo, que ayuda a incrementar la productividad laboral.
- **Auge tecnológico en las telecomunicaciones**, se debe tener en cuenta que el mercado de las telecomunicaciones es uno de los más dinámicos en el mundo, es fundamental la importancia que tiene para la empresa utilizar

dicha tecnología en el desarrollo de procesos como: recuperación de cartera, devolución de billettería y entrega de resultados a todos los agentes distribuidores del país entre otros.

- **Facilidad de acceso a la tecnología**, debido a la naturaleza de los procesos que se llevan a cabo en el interior de la empresa podemos establecer que la tecnología es de fácil acceso ya que existe un amplio mercado proveedor.
- **Costo de paquetes tecnológicos**, los precios de paquetes tecnológicos en el sector de telecomunicaciones y equipos informáticos son una variable determinante para tomar la decisión de compra de nueva tecnología.
- **Velocidad en el desarrollo tecnológico**, como consecuencia de los avances en investigación y desarrollo en todos los campos de la ciencia, la tecnología esta en constante transformación y cambio en aras de mejorar la calidad de vida.

6.3.6 Análisis del Entorno Competitivo

Mantener la competitividad requiere de la flexibilidad de agregar servicios complementarios de forma rápida y adecuada, pensando siempre en ofrecer al cliente mayor valor agregado en el servicio. De manera que sea posible mejorar los niveles de competitividad actual en el mercado nacional.

- **Aumento de la competencia**, a nivel nacional se está incrementando la entrada de nuevas empresas dedicadas a la explotación de juegos de suerte y azar como el Baloto Electrónico que reduce la participación en el mercado.
- **Publicidad de la competencia**, los competidores más importantes, han implementado una publicidad agresiva encaminada a atraer, mantener y retener a sus clientes.
- **Auge de los juegos de azar informales**, en el mercado regional se está presentando la proliferación de pequeños negocios que ofrecen productos sustitutos y que tienen gran aceptación del público como las rifas, bingos, casinos, etc.
- **Planes de premios atractivos**, la mayoría de la competencia ofrece planes de premio más atractivos ya que los premios son de mayor cuantía y tienen más posibilidades de ganar, logrando la preferencia del consumidor.
- **Precio de la competencia**, así como los planes de premios de la competencia son más atractivos, el precio por billete es más alto, resulta importante tener en cuenta que la Lotería ofrece un precio accesible a la población de todos los estratos.

6.3.7 Análisis del Entorno del Mercado

El comportamiento de los consumidores de la Lotería de Nariño varía de acuerdo al estrato socio-cultural al que pertenezcan, las expectativas del mercado frente al producto son de carácter homogéneo, ya que la decisión de compra es de tipo emocional, pues la mayoría de los consumidores aspiran incrementar sus ingresos probando suerte.

- **Segmentación del mercado**, el producto que ofrece la empresa va dirigido hacia un mercado específico, que tenga capacidad de compra y afición por los juegos de suerte y azar.
- **El producto no es de alta necesidad**, los productos que ofrecen las empresas dedicadas a la explotación de juegos de suerte y azar no son satisfactorios de las necesidades de primer orden, por lo que la población no destina un presupuesto para la adquisición de dichos productos.
- **Exigencias del cliente**, las expectativas de los consumidores de lotería son cada vez mayores puesto que aspiran a ganar premios más atractivos a precios más bajos y con mayores oportunidades de acierto.
- **Tendencias del consumo de promociones**, la pérdida del poder adquisitivo influye directamente en la decisión de compra, por lo tanto la tendencia del mercado actual es adquirir productos que le ofrezcan mayor

satisfacción a menor precio; es por ello que la Lotería implementó estrategias como obsequiar dos pases de cortesía a cine por la compra de un billete de lotería, entre otras ofertas.

6.3.7 Matriz de Impacto de Perfil de Amenazas y Oportunidades

Teniendo en cuenta el análisis de las Amenazas y Oportunidades que representan el sector externo para la empresa, se realiza la respectiva clasificación con el impacto correspondiente.

TABLA No. 4
MATRIZ DE IMPACTO DEL PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
ECONOMICOS									
‣ Crisis económica				X			X		
‣ Perdida del poder adquisitivo				X			X		
‣ Bajas tasa de interés		X						X	
‣ Déficit presupuestal del Estado					X			X	
‣ Altas tasas de impuestos						X			X
POLÍTICOS									
‣ Organismos estatales de supervisión y control.		X						X	
‣ Política del país				X			X		
‣ Falta de credibilidad en las instituciones del Estado				X			X		
‣ Cambio de gobierno				X			X		
‣ Política salarial		X					X		
SOCIALES									
‣ Desempleo					X		X		
‣ Paros y protestas				X			X		
‣ Crecimiento de la inseguridad					X			X	
‣ Crisis de valores					X			X	
‣ Desarrollo social				X				X	
CULTURALES									
‣ Regionalismo	X						X		
‣ Cultura de los vendedores de lotería				X			X		
‣ Imagen de los juegos de suerte y Azar					X			X	
‣ Tendencia al ahorro				X			X		
‣ Imagen de los loteros				X			X		
TECNOLÓGICOS									
‣ Automatización de procesos	X						X		
‣ Auge tecnológico en las telecomunicaciones	X						X		
‣ Facilidad de acceso a la tecnología	X						X		

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
▸ Costos de paquetes tecnológicos					X		X		
▸ Velocidad en el desarrollo Tecnológico	X						X		
COMPETITIVOS									
▸ Aumento de la competencia				X			X		
▸ Publicidad de la competencia					X		X		
▸ Auge de los juegos de azar Informales					X			X	
▸ Planes de premios atractivos					X			X	
▸ Precio de la competencia	X						X		
DEL MERCADO									
▸ Segmentación del mercado		X						X	
▸ El producto no es de alta necesidad				X			X		
▸ Exigencia del cliente				X			X		
▸ Tendencias el consumo de Promociones	X							X	

6.3.8 Matriz de Evaluación del Factor Externo

El desarrollo de la MEFE, permite identificar las principales oportunidades y amenazas que experimenta el entorno de la empresa lo que facilita la determinación de estrategias y la formulación de objetivos para la empresa.

Los procedimientos requeridos para su elaboración son:

1. Determinar las oportunidades y amenazas de la empresa.
2. Seleccionar los factores claves del entorno.

3. Asignar una ponderación que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy Importante) a cada factor. La ponderación otorgada a cada factor, indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a todos los factores deberá ser 1,0.
4. Clasificar los factores claves de acuerdo a la siguiente escala:
Amenaza mayor = 1
Amenaza menor = 2
Oportunidad menor = 3
Oportunidad mayor = 4
5. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
6. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización. Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en una MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización es 4,0 y el resultado total ponderado menor posible es 1,0. el resultado ponderado promedio es 2,5. un resultado 4,0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1,0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

TABLA No. 5 MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO (MEFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
1. Crisis económica	0,12	1	0,12
2. Falta de credibilidad en las instituciones del Estado	0,14	1	0,14
3. Regionalismo	0,16	4	0,64
4. Imagen de los loteros	0,14	1	0,14
5. Automatización de procesos	0,12	4	0,48
6. Auge tecnológico en las telecomunicaciones	0,10	4	0,40
7. Aumento de la competencia	0,12	1	0,12
8. Precio de la competencia	0,10	4	0,40
TOTAL	1.00		2.44

Los factores externos claves fueron ponderados y clasificados de acuerdo a la influencia que ejercen sobre el entorno en el que se desenvuelve la empresa. Teniendo en cuenta que el resultado obtenido es de 2.44 podemos afirmar que la Lotería de la Beneficencia de Nariño, se encuentra muy cerca del promedio establecido debido a la existencia de una gran número de amenazas que influyen de manera determinante en el logro de los objetivos de la empresa. Sin embargo, existen varias oportunidades que la organización puede aprovechar para crecer y fortalecerse en el mercado contrarrestando las amenazas que se constituyen en barreras de crecimiento y desarrollo para la empresa.

6.4 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

“Con frecuencia se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias ambientales que pueden afectar mas la posición estratégica de una empresa”⁵

Esta herramienta analítica identifica los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de la MPC dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificación.

Los pasos para desarrollar la matriz son:

1. Identificar y seleccionar los factores claves de éxito en la industria.
2. Asignar la Ponderación a cada factor determinante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria. Se pueden determinar ponderaciones apropiadas mediante la comparación de competidores exitosos o fracasados. La ponderación asignada a cada factor debe variar de 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante). Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores; la columna de ponderaciones debe sumar 1,0.

⁵ DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá: Legis Editores S.A. 1994. p. 122

3. Se asigna a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito. La clasificación debe basarse en información objetiva, en donde:

Debilidad mayor = 1

Debilidad menor = 2

Fortaleza menor = 3

Fortaleza mayor = 4

4. La ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa. El resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.
5. Finalmente se debe sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor. Esto da un resultado ponderado total para cada firma. Dicho total ponderado revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores. El total ponderado más alto indicará el competidor más amenazante, mientras que el menor revelará quizás el más débil. Los totales ponderados pueden variar de 1,0 (el más bajo) a 4,0 (el más alto).

Para el análisis competitivo de la empresa, se ha tenido en cuenta las Loterías que presentan características similares en cuanto a tamaño y estructura, realizan el sorteo semanal los días viernes y comparten el mismo segmento del mercado. Se han seleccionado los siguientes factores claves:

1. **Imagen corporativa**, es el concepto que refleja la empresa ante el público en general, se refiere a la solidez y credibilidad que la organización representa ante los clientes internos y externos, es el producto del trabajo en el interior de la empresa; en el caso de las loterías se refleja principalmente en el servicio al cliente, el cumplimiento de los objetivos planteados y de las transferencias al sector salud.

2. **Participación en el mercado**, determina el grado de aceptación y compra del producto por parte del consumidor, ya que permite establecer el grado de competitividad en el mercado de acuerdo al volumen de ventas.

3. **Publicidad**, da a conocer los beneficios del producto, logrando posicionarse en la mente del consumidor, es una estrategia para incrementar la participación en el mercado. Es importante tener en cuenta que el presupuesto destinado a publicidad es directamente proporcional a los ingresos por venta que anualmente generan las Loterías, es por ello que para el análisis se ha tomado la publicidad regional y nacional.

4. **Precio**, es un factor clave que determina la decisión de compra del mercado, y está estrechamente relacionado con la capacidad de compra. En las Loterías del país el precio por billete varia de acuerdo al Plan de Premios que ofrecen y al mercado objetivo.

5. **Plan de premios**, es el producto que comercializan las Loterías y que contiene el premio mayor y demás opciones de ganar. Para que un Plan de Premios sea competitivo debe ofrecer un atractivo premio mayor y diferentes alternativas de acierto.

6. **Cobertura del mercado**, se refiere al número de lugares geográficos donde se ofrece el producto, mediante el cual se alcanza una mayor expansión del mercado nacional. Se debe tener en cuenta que existe un acuerdo entre las Loterías que impide la comercialización del producto en los mercados donde la Lotería regional realiza el sorteo el mismo día.

7. **Servicios adicionales**, consiste en adicionar satisfacción por la compra del producto, es decir se trata de exceder las expectativas del cliente a través de productos o servicios complementarios que no impliquen ningún incremento en el precio del producto y brinde mayor satisfacción. Las Loterías han ideado diversas estrategias que hacen más atractivo al producto.

TABLA No.6 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Ponderación	LOTERIAS							
		NARIÑO		CAUCA		RISARALDA		SANTANDER	
		CL	RP	CL	RP	CL	RP	CL	RP
1. Imagen corporativa	0,10	1	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
2. Participación en el mercado nacional	0,16	1	0,16	2	0,32	2	0,32	4	0,64
3. Publicidad nacional	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24	2	0,24
4. Precio	0,18	4	0,72	4	0,72	4	0,72	2	0,36
5. Plan de premios	0,16	3	0,48	2	0,32	3	0,48	4	0,64
6. Cobertura de mercado	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42	4	0,56
7. Servicios adicionales	0,14	4	0,56	3	0,42	2	0,28	3	0,42
TOTAL	1,0		2,68		2,74		2,76		3,16

CL = Clasificación

RP = Resultado Ponderado

Los factores claves de éxito fueron ponderados y clasificados teniendo en cuenta la industria en la que se desenvuelve la empresa y el grado de influencia que ejerce sobre el mercado objetivo.

Según los resultado obtenidos en la Matriz del Perfil Competitivo, la empresa con más alto puntaje es la Lotería de Santander que obtuvo un puntaje de 3.16 , destacándose en aspectos como la participación en el mercado a nivel regional, el plan de premios y la cobertura del mercado, sin embargo unas de sus principales debilidades es la publicidad nacional y el precio.

Por otra parte la Lotería de Risaralda ocupa el segundo lugar con un puntaje de 2,76, debido principalmente a la participación en el mercado a nivel regional y nacional, y a que no se ofrecen servicios adicionales.

La Lotería del Cauca obtuvo un resultado de 2,74 ubicándose en el tercer puesto, debido a que las debilidades ejercen mayor influencia en el desenvolvimiento de las empresas.

Finalmente se encuentra la Lotería de Nariño con un puntaje de 2,68, esto se explica por la falta de publicidad y la participación en el mercado a nivel nacional, es importante destacar el valor agregado que ofrece el producto y el precio del billete.

6.4 ANÁLISIS DOFA

Es un anacrónico de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las amenazas y oportunidades y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa.

Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Es una herramienta de comparación y formulación de estrategias a través de cuatro grandes posibilidades:

1. Estrategias FO, se basa en el uso de las fortalezas internas de una firma, con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.
2. Estrategias DO, tiene como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas.
3. Estrategias FA, se dirige a aprovechar la fortaleza interna para disminuir o eliminar la amenaza externa.
4. Estrategias DA, busca una actuación que contrarreste la debilidad interna y eluda las amenazas externas.

Para construir una matriz DOFA, se debe tomar en cuenta la información de las matrices MEFI, MEFE y MPC y seguir los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de las fortalezas internas clave.
2. Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
3. Hacer una lista de la oportunidades externas importantes.
4. Hacer una lista de amenazas externas claves.
5. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes.
6. Comparar las debilidades internas con la oportunidades externas y registrar las estrategia DO resultantes.
7. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

Del perfil de oportunidades y amenazas del medio y del perfil de capacidad interna se extrajeron los factores más importantes y se compararon, así pudieron ser determinados los siguientes aspectos:

FORTALEZAS:

1. Cultura corporativa.
2. Liderazgo.

3. Publicidad a nivel regional.
4. Canales de distribución.
5. Nivel de tecnología aplicada a los procesos.
6. Sentido de pertenencia.

DEBILIDADES:

1. Direccionamiento estratégico.
2. Estudio de la competencia.
3. Sistema de investigación de mercados.
4. Plan de mercadeo.
5. Evaluación de la ejecución de estrategias.
6. Imagen corporativa.

OPORTUNIDADES:

1. Regionalismo.
2. Automatización de procesos.
3. Auge tecnológico en las telecomunicaciones.
4. Precio de la competencia.

AMENAZAS:

1. Crisis económica.

2. Falta de credibilidad en las instituciones del Estado.
3. Imagen de los loteros.
4. Aumento de la competencia.

ESTRATEGIAS FO:

1. Patrocinar eventos de reconocimiento nacional que le permitan darse a conocer y alcance mayor posicionamiento en el mercado. (F3,4 – O1,4)
2. Adquirir equipos tecnológicos para la realización del sorteo que se encuentren a l mismo nivel de las mejores Loterías del país. (F5 – O2,3)
3. Utilizar el marketing electrónico para la venta del producto vía Internet.
(F4,5 – O2,3,4)
4. Realizar continuamente jornada de capacitación e integración que permitan la retroalimentación del personal para mejorar el servicio al cliente.
(F1,2,6 – O1)

ESTRATEGIAS DO:

1. Institucionalizar la Planeación Estratégica de la empresa, con la participación de todo del personal. (D1,4,5,6 – O2,4).
2. Realizar una investigación de mercados que permita conocer los gustos, deseos, preferencias y expectativas del cliente para la formulación de estrategias de mercadeo.
(D3,4,5 – O1,2,4)

3. Crear una base de datos de los clientes que le permita llevar un control de ventas y lograr un consumo personalizado, al mismo tiempo que mejora la satisfacción del cliente y otorga mayor valor agregado. (D4,5,6 – O1,2,3)
4. Tener en cuenta la competencia, en las estrategias de publicidad para aplicar nuevos mecanismos de mercadeo que permitan atraer y retener a los clientes de la competencia. (D2,4,5-O1,4)

ESTRATEGIAS FA:

1. Gestionar recursos destinados a mejorar la calidad de vida de los loteros, es decir capacitar al gremio en la atención al cliente. (F1,2,4,6 – A2,3)
2. Organizar campeonatos de juegos de suerte y azar como el parques, ajedrez, bingo, etc que fomenten la afición de los clientes y permitan el desarrollo del producto y del mercado. (F2,3,4 – A2,4)
3. Incrementar el volumen de ventas a través de promociones y regalos sorpresa que generen confianza en el consumidos y excedan sus expectativas. (F3,4 – A1,4)
4. Enviar directamente los resultados del sorteo vía Internet al correo electrónico de los clientes. (F3,4,5 – A1,2,4)

ESTRATEGIAS DA:

1. Realizar alianzas estratégicas con los distribuidores encaminadas a mejorar la imagen del personal de ventas para que mejoren los servicios.
(D1,4,6 – A2,3,4)
2. Diseñar y establecer índices de productividad que permitan evaluar y mejorar el desempeño laboral. (D1,4,5 – A2,4)
3. Desarrollar la diversificación de productos complementarios aprovechando la infraestructura y la tecnología de la empresa. (D2,3,4,5 – A1,4)
4. Ampliar el segmento del mercado a través de nuevos puntos de venta en los municipios del Departamento. (D3,4,5 – A1,4)

TABLA No. 7 MATRIZ DOFA

MATRIZ DOFA LOTERÍA DE LA BENEFICENCIA DE NARIÑO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura corporativa 2. Liderazgo 3. Publicidad regional 4. Canales de distribución 5. Nivel de tecnología 6. Sentido de pertenencia
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Regionalismo 2. Automatización de procesos 3. Auge tecnológico de las telecomunicaciones 4. Precio de la competencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Patrocinar eventos (F3.4-O1,4) 2. Adquirir equipos tecnológicos para el sorteo (F5-O2,3) 3. Utilizar marketing electrónico (F4,5-D2,3,4) 4. Realizar jornadas de capacitación (F1,2,6-O1) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Institucionalizar la planeación estratégica (D1,4,5,6-O2,4) 2. Realizar investigación de mercados (D3,4,5-O1,2,4) 3. Crear una base de datos (D4,5,6-O1,2,3) 4. Tener en cuenta la competencia (D2,4,5-O1,4)
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis económica 2. Falta de credibilidad en las instituciones del Estado 3. Imagen de los loteros 4. Aumento de la competencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar recursos (F1,2,4,6-A2,3) 2. Organizar campeonatos de juego de suerte y azar (F2,3,4-A2,4) 3. Realizar promociones y regalar sorpresas (F3,4-A1,4) 4. Enviar los resultados del sorteo por E-mail (F3,4,5-A1,2,4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar alianzas estratégicas (D1,4,6-A2,3,4) 2. Diseñar y establecer índices de productividad (D1,4,5-A2,4) 3. Diversificación de productos (D2,3,4,5-A1,4) 4. Ampliar el segmento del mercado (D3,4,5-A1,4)

6.5 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Consiste en la identificación de los factores más importantes de la empresa que se puede convertir en un momento dado e barreras que obstaculizan la consecución de los objetivos por ello resulta importante llevar a cabo la evaluación de las consecuencias para estar preparados ante la ocurrencia de dichas situaciones hipotéticas.

Es un proceso integrado por las siguientes etapas:

1. Identificación de puntales, puntal es un elemento de soporte del cual depende la empresa para sobrevivir.
2. Traducir los puntales en amenazas para el negocio, el imaginar lo peor permite a la dirección estar preparada para enfrentar el impacto potencial de una amenaza.
3. Evaluación de las consecuencias, se debe analizar cuidadosamente las consecuencias que traería a la empresa la ocurrencia de la amenaza señalada.
4. Valorizar el impacto, evaluadas las consecuencias de cada puntal se debe valorar y calificar la magnitud del impacto, se puede efectuar en una escala de 0,0 a 10 en la que cero denota ausencia de impacto en la empresa, mientras 10 consecuencias desastrosas.
5. Probabilidades de ocurrencia de la amenaza, consiste en estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad. Utilizando

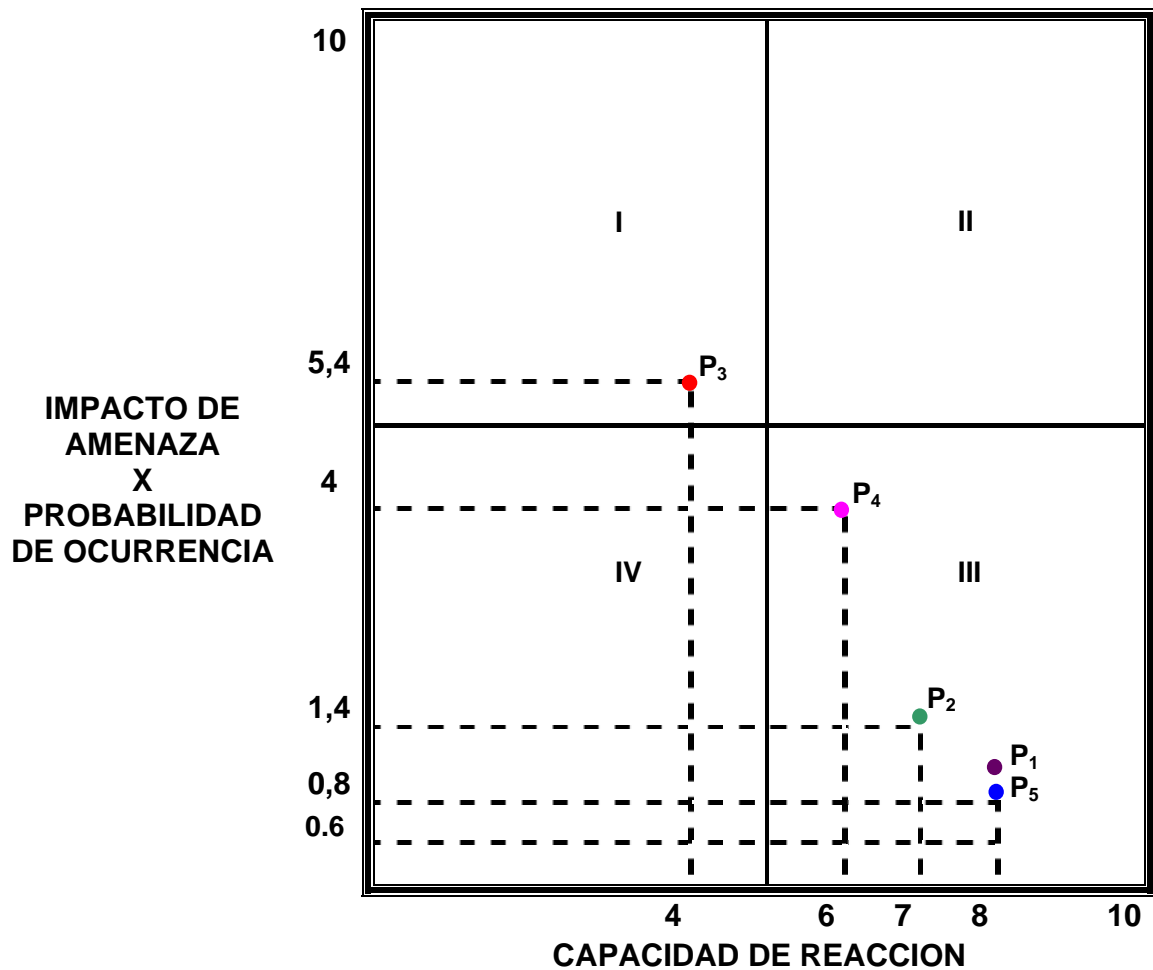
un puntaje entre 0,0 y 1,0, se evaluará la probabilidad de ocurrencia de un hecho o puntal. Esta probabilidad indicará el tipo de acciones que deben tomarse. Una amenaza con alta probabilidad de ocurrencia exige acciones inmediatas, de choque, de corto plazo. En cambio, una con poca permite planear acciones que prevengan su efecto.

6. Capacidad de reacción, se calificarán entre 0,0 y 10, siendo 0,0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción. La calificación indicará igualmente, el tipo de acciones que deberá tomar una compañía, el tiempo en que estas deben ocurrir y su magnitud.

TABLA No. 8 ANALISIS DE VULNERABILIDAD

PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA 0 - 10	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA 0 - 1	CAPACIDAD DE REACCION 0 - 10	GRADO DE VULNERABILIDAD
1. Participación en el mercado regional.	La competencia incrementa el volumen de ventas en el mercado regional liderando la participación en el mercado.	Disminución de ingresos y participación en el mercado regional.	8	0,1	8	III
2. Motivación del personal.	El talento humano no encuentra satisfacción en la realización de su trabajo.	Bajos niveles de productividad laboral, ineficiencia en el trabajo, mala prestación del servicio.	7	0,2	7	III
3. Capacidad financiera.	Incurrir en altos pasivos que la empresa no pueda cubrir.	Liquidación de la empresa.	9	0,6	4	I
4. Nivel de tecnología.	Obsolescencia de la tecnología aplicada a la empresa, altos costos de actualización.	Dificultad en el procesamiento de información, disminución en la calidad del servicio.	8	0,5	6	III
5. Manual de procedimientos	Desconocimiento y dualidad de funciones, esfuerzos infructuosos.	Ineficiencia en las operaciones y en la prestación del servicio.	6	0,1	8	III

GRAFICO No. 3 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD



- I = Indefensa.
- II = En peligro.
- III = Preparada.
- IV = Vulnerable.

De acuerdo al análisis de vulnerabilidad la Lotería de la Beneficencia de Nariño debe implementar las siguientes acciones:

- **Participación en el mercado regional**, en este aspecto, la empresa esta preparada para reaccionar ante la amenaza planteada, aunque debe expandir su mercado a nivel nacional.

- **Motivación del personal**, frente a la posible amenaza que se plantea, en este aspecto la Lotería esta preparada para reaccionar, sin embargo debe fomentar constantemente la integración del personal y la identificación de los objetivos individuales con los organizacionales.

- **Capacidad financiera**, este es uno de los aspectos que puede desequilibrar el funcionamiento de la empresa, pues se encuentra indefensa para enfrentar las consecuencias de la amenaza planteada y por tanto debe tomar acciones inmediatas.

- **Nivel de tecnología**, en lo referente a este puntal, la empresa se encuentra preparada para enfrentar los avances tecnológicos, pues cuenta con la capacidad necesaria para su actualización.

- **Manual de procedimientos**, ante la amenaza planteada, la Lotería esta en la capacidad de reaccionar, ya que cuenta con la definición y asignación de funciones y procedimientos que agilizan los procesos de la empresa.

7. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

7.1 DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DEL TIEMPO

La Planeación de la Lotería de la Beneficencia de Nariño corresponde al periodo comprendido entre los años 2002 – 2004.

7.2 VISIÓN

Desarrollar y perpetuar una empresa de alta competitividad en el campo de la explotación de juegos de suerte y azar, posicionándose entre las mejores del país.

Esta visión se logra a través de los siguientes aspectos:

- ✧ En la empresa, ser una institución del Estado financieramente sólida, con claridad estratégica y posicionada como una de las mejores alternativas de juegos de suerte y azar. Atender todos los segmentos de la población, el mercado regional, tener cobertura nacional creciente y presencia significativa en el departamento. Promover permanentemente la innovación y cultivar una filosofía empresarial basada en el desarrollo integral de las personas y las sociedades.

- ✧ En la actividad comercial, aprender diariamente sobre el consumidor, los productos y la competencia. Conocer los clientes, entregarles el mayor valor percibido y exceder sus expectativas, generando en ellos satisfacción y lealtad hacia la Lotería.

- ✧ En los procesos, actuar con excelencia operativa adoptando las mejores practicas y aplicando los principios de innovación y el mejoramiento continuo. Para lograrlo nos apoyamos en la tecnología y la cultura informática, aplicadas para generar eficiencia y valor percibido por el cliente.

- ✧ En el estilo de dirección, cultivar una visión compartida, con alto sentido estratégico en la administración, la implementación y el seguimiento. Practicar un estilo de dirección participativo, centrado en las personas con autonomía en la toma de decisiones.

- ✧ Tener en todas nuestra actuaciones una clara fundamentación ética basada en principios y valores coherentes con lo objetivos cooperativos y con una visión social centrada en la convivencia.

- ✧ En las personas, fomentar el desarrollo integral de nuestros empleados y sus familias, creando ambientes alrededor del trabajo que simulen la calidad de vida, el crecimiento personal y el aprendizaje continuo, como

base para producir desempeños de alto nivel, satisfacción en el trabajo, sentido de pertenencia, relaciones armónicas entre todas las persona.

- ✧ En los resultados, ser una de las Loterías líderes de Colombia, con indicadores de productividad y rentabilidad competitivos frente a las demás loterías que nos permitan transferir mayores ingresos al sector salud del Departamento y así cumplir con nuestro objeto social.

7.3 MISIÓN

La Lotería de la Beneficencia de Nariño es una empresa dedicada a la explotación de juegos de suerte y azar que inspirada en el compromiso social con los Nariñenses, busca permanentemente obtener mayores ingresos para transferir al sector salud, a través de una gerencia participativa que motiva a las personas a trabajar con calidad y efectividad en la satisfacción del cliente.

7.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- ☞ El cliente: Nuestra razón de ser es el cliente, debemos ofrecerle un producto que le proporcione un alto nivel de satisfacción.
- ☞ Los empleados: Son núcleo vital de nuestra empresa. Estamos comprometidos a estimular su desarrollo personal, profesional, económico,

cultural y familiar. Su progreso en la organización está vinculado a la calidad de su desempeño.

☞ La competencia: consideramos a nuestros competidores un estímulo constante para ser mejores. Actuamos con principios de competencia sana y leal.

☞ Los Nariñenses: Somos responsables de ser eficientes para alcanzar un nivel de rentabilidad que garantice mayores utilidades para el sector salud y contribuya a la seguridad social de los Nariñenses.

☞ El país: Basamos nuestra actuación en los más altos valores éticos de conducta y colaboración con todos los grupos humanos y entidades con las cuales nos relacionamos para el mejor desarrollo social y económico de nuestro país Colombia.

7.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La Lotería de la Beneficencia de Nariño, por ser una empresa del Estado está sujeta a constantes cambios en su administración, por esta razón se plantean objetivos de cierta manera permanente, flexibles a los cambios que se den a nivel interno y externo. Dichos objetivos son:

- ✧ Ofrecer productos con servicios adicionales que brinden el 100 % de satisfacción del cliente.

- ✧ Ampliar en un 40 % la cobertura del mercado regional y nacional que le permita incrementar sus ingresos para garantizar la permanencia en el mercado y la competitividad frente a las demás Loterías.

- ✧ Buscar grados de endeudamiento que no comprometan la estabilidad financiera y permitan cubrir en un 30 % los pasivos contraídos por la empresa.

- ✧ Generar un nivel óptimo de utilidades que permita cumplir con el 100% de las transferencias que debe hacer al sector salud del Departamento fundamentado en una cultura de ahorro y rentabilidad.

- ✧ Desarrollar altos índices de eficiencia y eficacia en todas las acciones y actividades de la empresa que mejoren la calidad y prestación del servicio en un 100%.

- ✧ Fomentar el desarrollo integral de los empleados en sus componentes profesional, personal, económico, cultural y social para obtener un alto nivel de desempeño.

8. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Definidos los objetivos es necesario identificar las diferentes alternativas que tiene la organización para lograr sus objetivos; su respectivo análisis permitirá establecer las estrategias que se convertirán en una ventaja competitiva en el mercado actual.

8.1 MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEEA)

Es una de las herramientas más importantes en la formulación de estrategias utilizada actualmente.

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA), nos permite identificar si la Lotería de la Beneficencia de Nariño necesita implementar estrategias de tipo agresivo, conservador, defensivo o competitivo partiendo de la ubicación de la empresa en uno de los cuatro cuadrantes de la siguiente manera:

- ▶ Cuadrante superior izquierdo – Conservador.
- ▶ Cuadrante superior derecho – Agresivo.
- ▶ Cuadrante inferior izquierdo – Defensivo.
- ▶ Cuadrante inferior derecho – Competitivo.

El eje x está determinado por la ventaja competitiva (VC) y la fortaleza del sector (FS).

El eje y está formado por la fortaleza financiera (FF) y la estabilidad ambiental (EA).

La construcción de la matriz PEEA de la Lotería de la Beneficencia de Nariño estará determinada por los siguientes puntos:

1. La asignación de un valor numérico que oscile entre 1 el peor y 6 el mejor, a cada una de las variables que compongan la FF y la FS. De igual manera se asignará un valor numérico que va de -1 el mejor a - 6 el peor a las variables que compongan la EA y la VC.
2. Se calcula un resultado promedio para FF, VC, FS y EA.
3. Marcar los resultados promedios para FF, VC, FS y EA en el eje correspondiente a la matriz PEEA.
4. Sumar los resultados del eje x (VC+FS) y marcar el punto resultante sobre x. Sumar los resultados del eje y (FF+EA) y marcar el punto resultante sobre y.
Marcar la intersección del nuevo punto (X,Y).
5. dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección, dicho vector muestra el tipo de estrategia más apropiada para la empresa.

Los factores analizados para construir la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción de la Lotería de la Beneficencia de Nariño son los siguientes:

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	CLASIFICACIÓN
▶ FORTALEZA FINANCIERA (FF) Endeudamiento Crecimiento empresarial Programas de contabilidad Manejo del sistema contable Rotación de cartera Liquidez	1 2 5 4 4 1
TOTAL	17
PROMEDIO	2,83

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	CLASIFICACIÓN
▶ VENTAJA COMPETITIVA (VC) Publicidad a nivel regional Precio del producto Canales de distribución Nivel de tecnología aplicada a los procesos Servicios adicionales Nuevas estrategias de mercadeo	-2 -1 -1 -1 -2 -2
TOTAL	-9
PROMEDIO	-1,5

POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	CLASIFICACIÓN
▶ ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA) Perdida del poder adquisitivo Falta de credibilidad Desempleo Desarrollo social Imagen de los loteros Crecimiento de la inseguridad	-5 -4 -5 -4 -5 -4
TOTAL	-27
PROMEDIO	-4,5

POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	CLASIFICACIÓN
▶ FORTALEZA DEL SECTOR (FS)	
Responsabilidad social	5
Potencial de crecimiento	4
Auge tecnológico	5
Automatización de procesos	5
Normatividad	3
TOTAL	22
PROMEDIO	4,40

Según los anteriores resultados promedios se tiene que:

En el eje x **VC + FS**

$$= -1,75 + 4,40$$

$$= 2,65$$

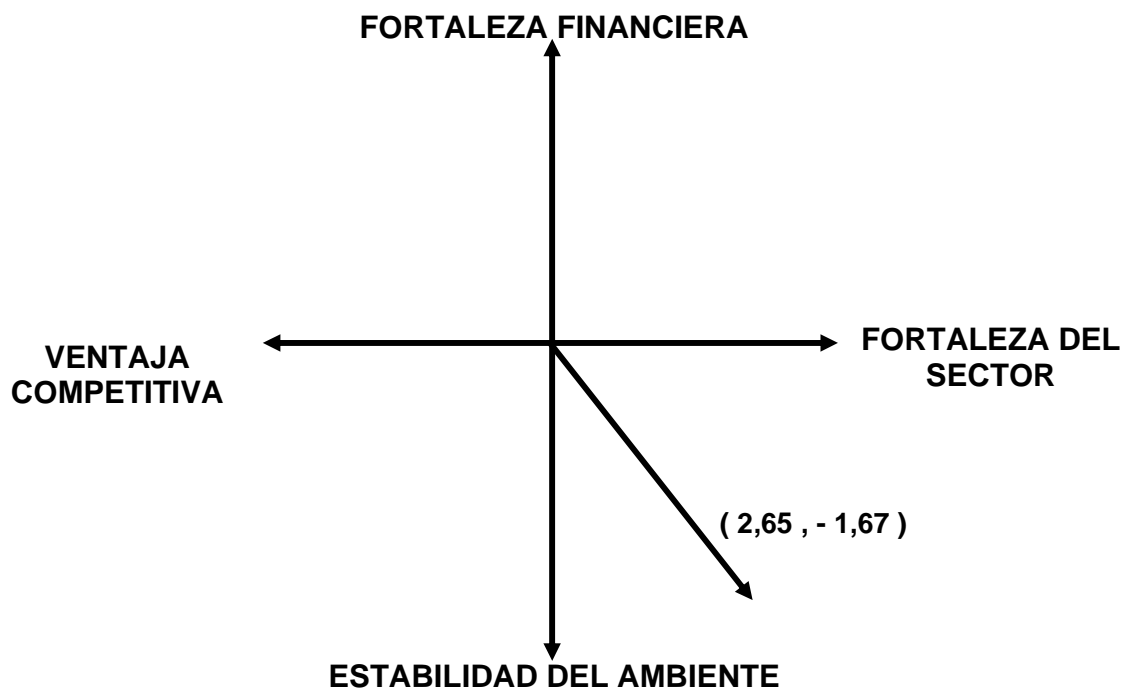
En el eje y **FF + EA**

$$= 2,83 - 4,5$$

$$= -1,67$$

Los resultados (2,65 – 1,67) se ubican en la matriz y se traza un vector desde el origen de la matriz pasando por el punto de intersección.

GRAFICO No. 4 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN



En lo que se refiere a la posición estratégica interna, la Lotería de la Beneficencia de Nariño tiene una situación financiera poco favorable, esto se compensa con las ventajas competitivas que posee: Ser una empresa líder en el mercado regional en el sector de la explotación de juegos de suerte y azar, lo cual se refleja en la participación del mercado y la cobertura del servicio.

En cuanto a la posición estratégica externa, la Lotería de la Beneficencia de Nariño es una organización que opera en un ambiente inestable debido a la pérdida del poder adquisitivo, el desempleo, el crecimiento de la inseguridad y el desarrollo social.

En el sector de la explotación de los juegos de suerte y azar existe gran responsabilidad social y alto potencial de crecimiento, aunque la normatividad vigente establece nuevos parámetros de funcionamiento que limita el campo de acción de las empresas.

Los resultados de esta matriz indican que la Lotería de la Beneficencia de Nariño debería seguir las estrategias COMPETITIVAS entre las que se encuentran: Integración Vertical Hacia Adelante, Penetración en el Mercado Nacional, Desarrollo del Producto, Desarrollo del Mercado y Alianzas Estratégicas.

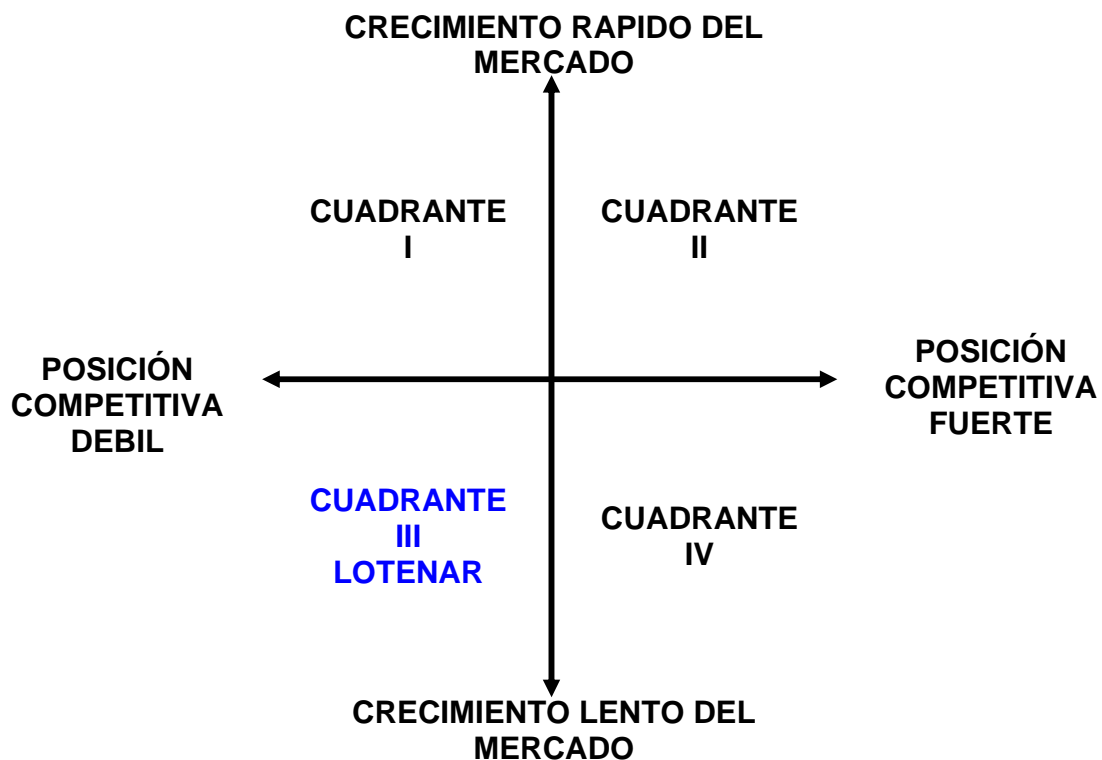
8.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

En la actualidad se utiliza como herramienta de la formulación de estrategias empresariales, la Matriz de la Gran Estrategia se basa en dos dimensiones evolutivas, como son la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

Este instrumento supone también cuatro cuadrantes, teniendo en cuenta que las empresas pueden ser ubicadas en cada uno de ellos. Las empresa situadas en el cuadrante I se encuentran en magnífica posición estratégica, pueden darse el lujo de aprovechar oportunidades externas en muchos campos, pues pueden asumir riesgos de manera agresiva. La empresa del cuadrante II necesita evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado, debe generar alternativas que mejoren su competencia efectiva, determinando la razón de su ineffectividad.

Las organizaciones del cuadrante tres compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil, deben efectuar rápidamente algunos cambios drásticos para evitar mayores pérdidas y su posible extinción. Las empresas del cuadrante IV poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento, tienen la fortaleza suficiente para lanzarse a programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras.

GRAFICO No. 5 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA



La Lotería de la Beneficencia de Nariño se ubica en el cuadrante tres ya que presenta una posición competitiva débil y un crecimiento lento del mercado de explotación de juegos de suerte y azar, aunque la industria tiene gran potencial de

crecimiento, este se produce de una manera pausada debido principalmente a la falta de credibilidad en los negocios de esta naturaleza.

En el mercado nacional existen Loterías pertenecientes a Departamentos mucho más desarrollados, con planes de premios más atractivos que destinan mayores recursos en publicidad a nivel de todo el territorio del país, lo que dificulta obtener mayor participación en el mercado y realizar el desarrollo del producto y la penetración en nuevos mercados. Además la empresa en los últimos años ha obtenido bajos niveles de rentabilidad, situación que se ha dado principalmente porque la empresa no tenía claras políticas de distribución del gasto. Lo anterior permite deducir que la Lotería se encuentra en una posición competitiva débil.

Según la posición de la empresa en la matriz de la Gran Estrategia (Cuadrante III) para mejorar su posición competitiva debe tener en cuenta las siguientes estrategias: Reducción de costos y activos, y Diversificación concéntrica.

8.3 MATRIZ DE LA POLÍTICA DIRECCIONAL (MPD)

La matriz de la Política Direccional, utiliza el potencial del mercado y la capacidad de la compañía como sus dos dimensiones, siendo más específica en sus implicaciones estratégicas. Para construir esta matriz se tomará el puntaje resultante de la matriz del perfil competitivo para el eje correspondiente a la capacidad competitiva de la empresa; y en lo referente a la atractividad del mercado se tendrá en cuenta la dimensión del mercado potencial, el cual se evalúa, calificando de 1,0 a 5,0, indicando 5 mas atractividad y 1 menor

atractividad y una serie de ítems que se consideran importantes en este aspecto, se obtiene el promedio y de acuerdo a esto se decide el grado de atractividad del mercado.

CAPACIDAD COMPETITIVA: De acuerdo al resultado de la matriz del perfil competitivo, la Lotería de la Beneficencia de Nariño obtuvo 2,68 puntos, lo que indica que la empresa es moderadamente competitiva.

ATRACTIVIDAD DEL MERCADO: Para analizar este aspecto se tuvieron en cuenta los siguientes factores:

GRADO DE ATRACTIVIDAD DEL SECTOR	CALIFICACIÓN
Presencia de competidores en el mercado	1
Crecimiento de la demanda	4
Capacidad de compra	2
Crecimiento del mercado	3
Precio	4
PROMEDIO	2,8

Lo anterior muestra que la atractividad del sector es moderada puesto que así como existen variables que hacen atractivo al sector de la explotación de juegos de suerte y azar, hay otros que le restan atractividad al mismo.

GRAFICO No. 6 MATRIZ DE LA POLÍTICA DIRECCIONAL (MPD)

CAPACIDAD COMPETITIVA	ALTO	Diversificación	Segmentación del mercado	Liderazgo en el mercado Innovación
	2.68 NORMAL	Retiro de fases: fusión	LOTENAR Mantenimiento de posición. Penetración del mercado	Expansión: Diferenciación del producto o servicio
	BAJO	Retiro de inversión	Imitación: Retiro en fases	Generación de efectivo
		No Atractiva	Promedio 2,8	Atractivo
		POTENCIAL DEL MERCADO		

En la matriz de la Política Direccional, la Lotería de la Beneficencia de Nariño, se ubica en el cuadrante de mantenimiento de posición, lo que significa que tiene una capacidad competitiva normal y el sector donde opera es moderadamente atractivo.

Teniendo en cuenta la ubicación de la empresa en la matriz, se deben considerar las siguientes estrategias: Mantenimiento de Posición y Penetración del Mercado.

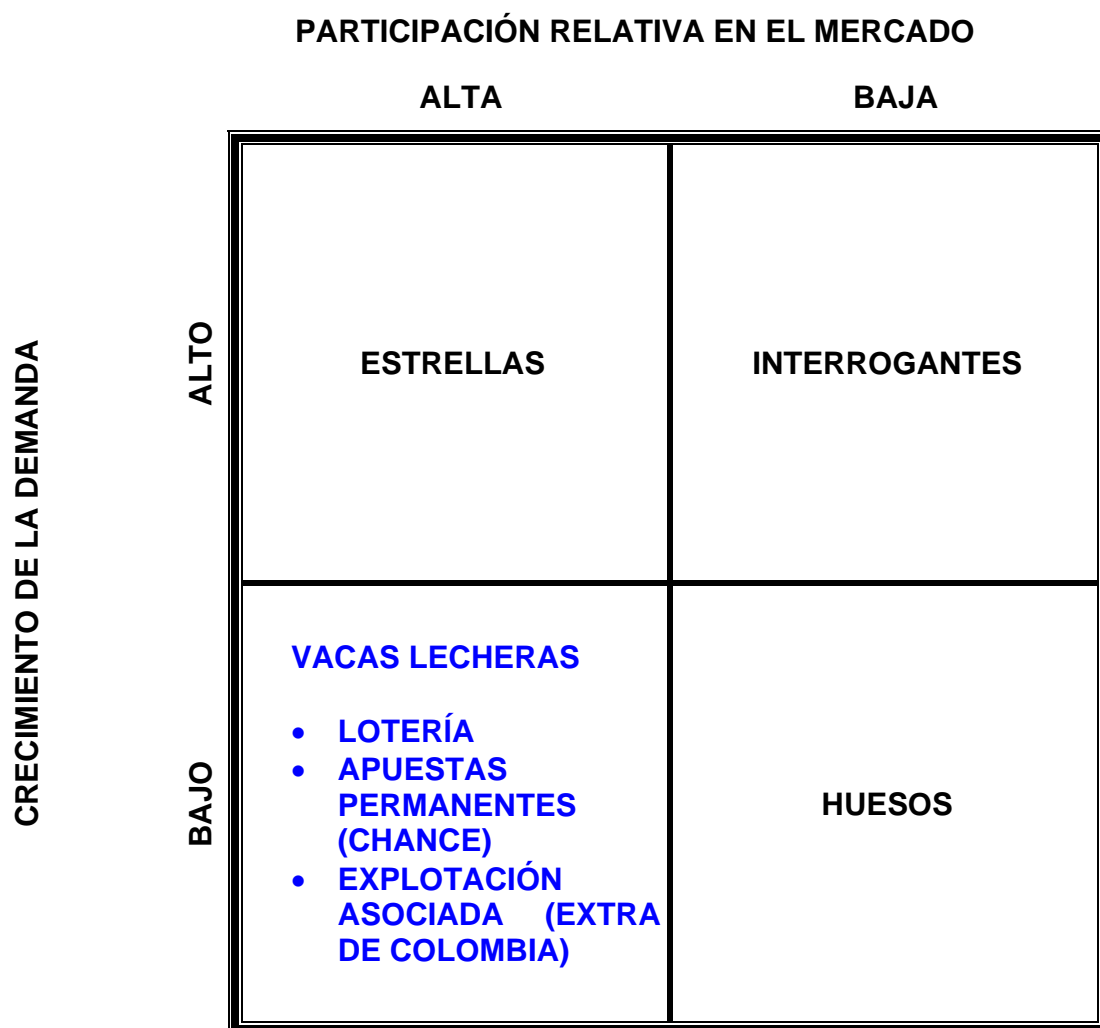
8.4 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON

De acuerdo con las características de la tasa de crecimiento de las ventas y la participación relativa en el mercado, cada producto se puede colocar en una matriz de portafolio de productos. Los productos de alto crecimiento y con alta participación se clasifican como “estrellas”, generalmente tienen los más altos márgenes de utilidad, pero también es probable que necesiten flujos netos de efectivo para mantener su participación en el mercado. Los productos interrogantes tienen alto potencial de crecimiento pero baja participación en el mercado, necesitan grandes saldos netos de efectivo si quieren mantener o incrementar su participación en el mercado. Las vacas lecheras son productos que poseen una proporción relativamente alta del mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento, debido a su posición dominante y a su mínima necesidad de recursos adicionales, estos negocios generan más efectivo que el necesario. Los productos huesos tienen un bajo nivel de participación en el mercado y se encuentran en una industria de crecimiento lento o inexistente, sus débiles posiciones internas y externas, a menudo conducen a la liquidación, reducción o eliminación.

La Lotería de la Beneficencia de Nariño por su condición de empresa industrial y comercial del Estado, está sujeta a las leyes que rigen el funcionamiento de las Loterías en el país, por lo tanto no presenta, gran diversidad en el portafolio de productos, de la misma manera es importante tener en cuenta que todos los productos que ofrece pertenece al mismo sector de la industria en el que se

desenvuelve. Por lo tanto para hacer el análisis de matriz del Grupo Consultor de Boston se ha tenido en cuenta los productos principales y secundarios de la empresa. De la misma manera es importante resaltar que la participación en el mercado regional es alta, ya que la Lotería es la empresa líder en nuestro Departamento.

GRAFICO No. 7 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON



PRODUCTOS VACAS LECHERAS.

Los productos que ofrece la Lotería de la Beneficencia de Nariño son: La Lotería con su plan de premios, las Apuestas Permanentes comúnmente denominadas "CHANCE" y la explotación asociada que hace el Sorteo Extraordinario de Colombia, los cuales se consideran como vacas lecheras ya que son los que contribuyen en mayor porcentaje a los ingresos de la empresa y tienen una buena participación en el mercado aunque el crecimiento de la demanda es lenta. Las estrategias que se pueden desarrollar en esta posición son las siguientes: Diversificación concéntrica, desarrollo del producto, desarrollo del mercado.

8.5 MATRIZ IE

Al igual que la matriz del Grupo Consultor de Boston, representa las divisiones en un diagrama esquemático por eso se las denomina matrices de portafolio.

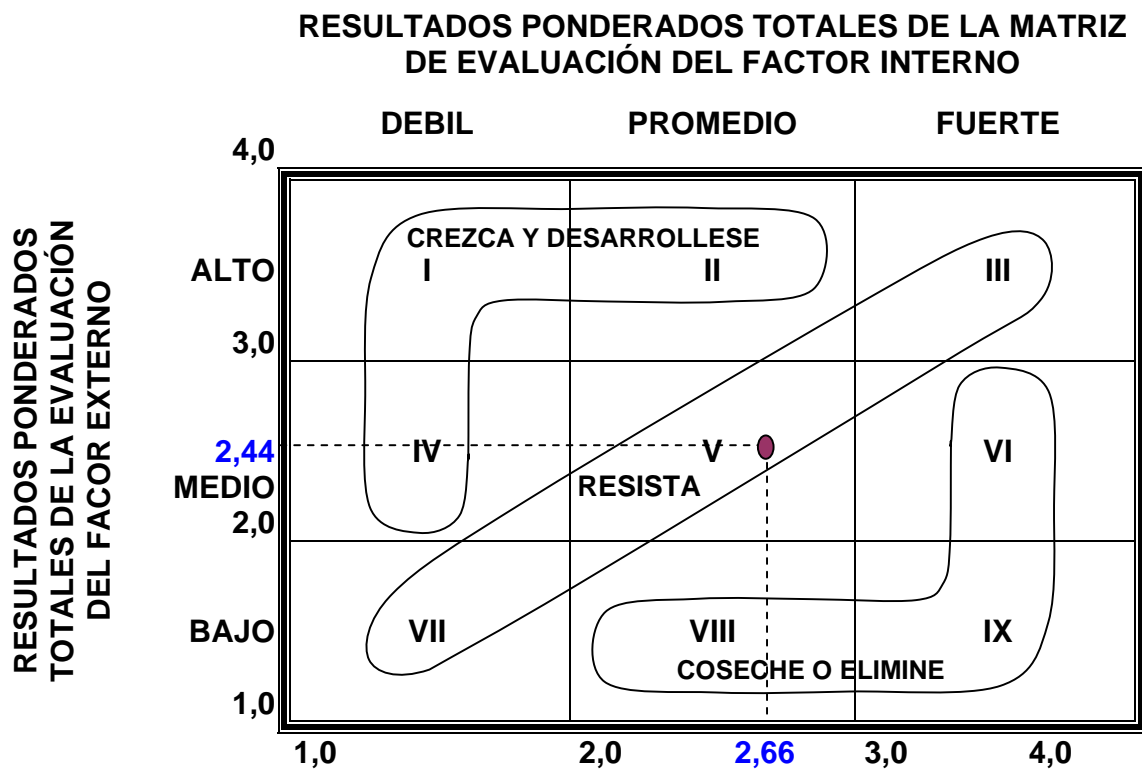
La matriz IE se basa en dos dimensiones claves:

1. Los resultados totales ponderados de factor interno en el eje x.
2. Los resultados totales ponderados de factor externo en el eje y.

Sobre el eje x de la matriz IE, un resultado total ponderado de 1,0 a 1,99 representa una posición interna débil, de 2,0 a 2,99 se lo considera promedio y de 3,0 a 4,0 se lo considera fuerte. En forma similar en el eje y, con un resultado total

ponderado de evaluación de factor externo de 1,0 a 1,99 se lo considera bajo; uno de 2,0 a 2,99 mediano y entre 3,0 y 4,0 alto.

GRAFICO No. 8 MATRIZ IE



Para la realización de la Matriz IE de la Lotería de la Beneficencia de Nariño se tuvo en cuenta los resultados obtenidos de las matrices de evaluación del factor interno y externo de la empresa, donde se obtuvo los puntajes de 2,66 y 2,44 respectivamente.

El cruce en la matriz INTERNA – EXTERNA de los puntos anteriormente mencionados ubica a la Lotería en la casilla V, cuya posición es de resistencia, por lo tanto es recomendable implementar estrategias intensivas como: Penetración en el Mercado y Desarrollo del Producto que son las más factibles teniendo en cuenta la situación actual de la empresa y las condiciones específicas del mercado.

8.6 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

Tomando como base las matrices de análisis estratégico, se debe proceder a evaluar las estrategias ya identificadas: Teniendo en cuenta el grado de permeabilidad de la empresa y el macroentorno frente a la implementación de dichas alternativas. Se pretende determinar no solo la estrategia con mayor posibilidad de éxito en el mercado, sino también las que representen posibilidades reales de implementación por parte de la empresa.

INTEGRACIÓN VERTICAL: Cuando una determinada organización adquiere o controla otras organizaciones que le suministran entradas (materias primas e insumos) o controlan otras organizaciones que le venden o utilizan sus salidas.

INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA ATRAS: Cuando se adquiere o controla a las fuentes de suministros y entradas de la organización.

INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA ADELANTE: Cuando se adquiere o controla los canales de distribución y comercialización.

En el caso de la integración vertical hacia atrás sería conveniente que la empresa adquiriera equipos de impresión para la emisión de billetería y con respecto a la integración vertical hacia delante, sería productivo que la Lotería sea propietaria de algunas agencias distribuidoras. Sin embargo son estrategias que requieren de una inversión muy grande para su implementación, por lo tanto la Lotería de la Beneficencia de Nariño no podría llevarlas a cabo porque no tiene una suficiente capacidad financiera que le permita hacerlo.

PENETRACIÓN EN EL MERCADO: Se trata de incrementar las ventas gracias al aumento de la participación en el mercado, atrayendo a los clientes de los productos de la competencia mediante la presentación de cualidades distintivas importantes en los servicios ofrecidos a los clientes. Esta es una estrategia conveniente para la Lotería de la Beneficencia de Nariño porque no requiere ningún cambio en el producto ni en los mercado y se obtiene incremento en las ventas.

Por lo general, la penetración en el mercado se logra mediante el incremento del nivel del esfuerzo de marketing o con la reducción de precios. Por tal razón se recomienda que la Lotería implemente esta estrategia para lo cual debe llevar a cabo las siguientes estrategias de marketing:

- ♣ Dar a conocer la responsabilidad social: A través de los diferentes medios de comunicación con el objeto de que la comunidad conozca la razón social de la Lotería y la información de las transferencias que realiza al sector salud.
- ♣ Desarrollar servicios adicionales: Mediante el desarrollo de productos complementarios tales como: Rifas instantáneas, Regalos sorpresa y boletas de pase de cortesía logrando exceder las expectativas del cliente.
- ♣ Promocionar el producto: Por medio de campañas publicitarias intensivas, en donde se haga referencia a los atributos y beneficios del producto que ofrece la lotería, con un mensaje atractivo que logre convencer al cliente para aumentar su disposición de compra.
- ♣ Mantener satisfacción: Mejorar la atención al cliente capacitando a los vendedores de lotería en “servicio al cliente” ya que ellos tienen un contacto directo con el usuario; al mejorar la calidad del servicio aumenta la satisfacción del usuario, lo cual genera lealtad del cliente y una comunicación verbal cuando cuente a otro su experiencia.

DESARROLLO DEL PRODUCTO: Consiste en desarrollar nuevos productos para clientes actuales o realizar cambios fundamentales a los productos actuales para ser ofrecido a clientes actuales utilizando los mismos canales de distribución. Esta es otra estrategia que la Lotería de la Beneficencia de Nariño puede

implementar realizando modificaciones al Plan de Premios vigente que consista básicamente en el incremento del premio mayor y los secos, la disminución o eliminación del número de series y el mantenimiento del precio actual del billete.

DESARROLLO DEL MERCADO: Representa un esfuerzo para llevar productos actuales a nuevos mercados. En el caso de la Lotería es de suma importancia para el logro de los objetivos de crecimiento de la empresa ampliar la cobertura del producto hacia los departamentos que presenten una demanda potencial significativa. La implementación de la estrategia de desarrollo del mercado, además de generar mayores beneficios económicos también permite incrementar la participación en el mercado nacional.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS: Son tratados, convenios y asociaciones con otras empresas dedicadas a la misma actividad económica o de diferente ramo que le permite a la organización disfrutar de los beneficios de la alianza para hacer negocios e incrementar su fuerza empresarial. Esta estrategia es conveniente para la Lotería de la Beneficencia de Nariño porque permite incrementar el valor agregado del producto logrando con ello una posición competitiva fuerte.

DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA: Consiste en ampliar la gama de productos o servicios que sean afines a su tecnología, recursos e instalaciones; esta estrategia es recomendable para la Lotería ya que permite ofrecer otros productos relacionados con la explotación de los juegos de suerte y azar tales como: Bingos, Raspe y gane, Rifas, Etc.

9. PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Los Proyectos Estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión. Los proyectos estratégicos son pocos pero vitales, son en realidad los factores claves de éxito de la compañía.

Los proyectos que han de integrar el plan estratégico de la empresa son:

- × **RACIONALIZACIÓN DE COSTOS:** Este proyecto está encaminado a crear en el personal una cultura de ahorro, evitando al máximo el desperdicio en todas las actividades de la empresa, esto con el fin de disminuir los gastos de administración de la empresa. Algunas acciones que se deben llevar a cabo son: Reparación de fotocopiadoras, utilizar racionalmente los elementos de papelería, emplear adecuadamente los servicios de telefonía pública y los servicios de energía entre otros.

- × **PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO:** Aplicar una investigación de mercados encaminada a determinar las preferencias, gastos y expectativas del cliente para la formulación y evaluación de estrategias de mercadeo que deben ser institucionalizadas, definirse dentro de un marco de tiempo

establecido y tener un adecuado presupuesto, esto con el fin de garantizar su continuidad ante los posibles cambios de administración.

- × **CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS:** El proyecto debe fundamentarse en que el personal bien preparado prestará un mejor servicio a los clientes y estará en capacidad para enfrentar los nuevos retos que el entorno presenta.

Este proyecto beneficiará tanto al cliente interno como al cliente externo, aumentará la productividad de la empresa y por ende mejorará su competitividad.

- × **MEJORAR LA IMAGEN DE LOS LOTEROS:** Establecer mecanismos de selección de personal de ventas que permita mejorar la imagen corporativa de la empresa, desarrollando el sentido de pertenencia y motivación de tal manera que los loteros accedan a llevar un distintivo de la lotería que brinde seguridad y confianza al cliente, de la misma manera es indispensable llevar una base de datos que permita tener información inmediata del personal.

10. INDICADORES DE GESTIÓN

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados, los cuales se expresan en índices de gestión, que son una unidad de medida gerencial que permiten evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. Por lo tanto es procedente fijar estos índices antes de poner en marcha el Plan Estratégico, que contribuirá a evaluar el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos, precisar los motivos que explican el distanciamiento entre lo programado y lo ejecutado y realizar las acciones que aseguren el alcance de los objetivos consignados en el plan. La Lotería de la Beneficencia de Nariño, debe tener en cuenta los siguientes índices de gestión:

- a) **INDICADORES DE EFICIENCIA:** Miden el cumplimiento de las metas específicas relacionadas con el uso de recursos.

INDICADORES	ESTÁNDARES
• Liquidez = $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	2
• Endeudamiento = $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	40%
• Rotación de Activos Totales = $\frac{\text{Ingresos operacionales}}{\text{Activo Total}}$	2 veces

INDICADORES	ESTÁNDARES
<ul style="list-style-type: none"> • Margen Neto = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos Operacionales}}$ 	8%
<ul style="list-style-type: none"> • Margen de Rentabilidad Operacional = $\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Brutas}}$ 	15%
<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad sobre el Patrimonio = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$ 	10%
<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad sobre Activos Totales = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$ 	8%
<ul style="list-style-type: none"> • Margen de eficiencia en el giro = $\frac{\text{Transferencias * Utilidad Operacional}}{\text{Utilidad Operacional}}$ 	100%
<ul style="list-style-type: none"> • Margen de Participación de Transferencias por Utilidad Operacional del Sector = $\frac{\text{Transferencias * Utilidad Operacional Lotería}}{\text{Transferencias del Sector * Utilidad Operacional del sector}}$ 	20%
<ul style="list-style-type: none"> • Margen de Participación de la Utilidad Operacional en el Sector = $\frac{\text{Utilidad Operacional Lotería}}{\text{Utilidad Operacional del sector}}$ 	20%

b) **INDICADORES DE EFICACIA:** Miden el grado en que se alcanzaron los objetivos y metas de una organización sin tener en cuenta los recursos empleados, entre ellos están:

INDICADORES	ESTÁNDARES
<ul style="list-style-type: none"> • Índices de Cumplimiento en Ventas = $\frac{\text{Ventas del año actual} - \text{Ventas del año anterior}}{\text{Ventas del año anterior}}$ 	10%
<ul style="list-style-type: none"> • Índices de Ventas = $\frac{\text{Número de billetes Vendidos}}{\text{Número Total de Billetes Emitidos}}$ 	80%
<ul style="list-style-type: none"> • Margen de Participación en el Mercado = $\frac{\text{Ventas Brutas Lotería}}{\text{Ventas Brutas del Mercado}}$ 	20%
<ul style="list-style-type: none"> • Margen Cumplimiento de transferencias de Ley = $\frac{\text{Transferencias Realizadas}}{\text{Transferencias establecidas por Ley}}$ 	100%

Los índices de eficiencia deben integrarse con la eficacia para así obtener la productividad de la empresa.

c) **INDICADORES DE ACTIVIDAD:** Facilitan la coordinación y aseguran el seguimiento de las decisiones gerenciales:

- Número de juntas directivas planeadas Vs Realizadas
- Número de eventos planeados Vs Realizados
- Número de decisiones tomadas Vs Ejecutadas
- Número de visitas a agencias Vs Realizadas
- Número de visitas a empresas planeadas Vs Realizadas

- Número de cursos de capacitación planeados Vs Realizadas

d) **ÍNDICES DE IMPACTO CAUSALES:** Son aquellos factores internos y externos que generan satisfacción o insatisfacción y quienes tienen efecto sobre los índices fundamentales, es decir aquellos que afectan la rentabilidad, el servicio al cliente interno o externo y la competitividad de la empresa:

INDICADORES	ESTÁNDARES
<ul style="list-style-type: none"> • Índices de despachos = $\frac{\text{Número de despachos reales a la semana}}{\text{Número de despachos programados a la semana}}$ 	100%
<ul style="list-style-type: none"> • Índices de devoluciones = $\frac{\text{Número de billetes devueltos}}{\text{Numero de billetes despachados}}$ 	20%
<ul style="list-style-type: none"> • Índices de cartera vencida = $\frac{\text{Número de cuentas por cobrar vencidas}}{\text{Numero Total de cuentas por cobrar}}$ 	0%
<ul style="list-style-type: none"> • Índices de recuperación de cartera = $\frac{\text{Cartera del año actual} - \text{Cartera del año anterior}}{\text{Cartera del año anterior}}$ 	60%
<ul style="list-style-type: none"> • Índices de ausentismo = $\frac{\text{Número de faltas mensuales no justificadas}}{\text{Numero de faltas mensuales promedio}}$ 	0%

TABLA No. 9 11. PLAN DE ACCION

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
<p>☞ Ofrecer productos con servicios adicionales que brinden el 100% de satisfacción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Desarrollo del producto. ♦ Investigación de mercados. ♦ Obsequios por suscripción. ♦ Ofertas y promociones. 	<p>✓ Incrementar las ventas en un 20%.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar encuestas al consumidor. • Establecer un programa de promociones anual de acuerdo a la temporada. • Patrocinar eventos de juego de suerte y azar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Jefe de Unidad Comercial. ▶ Profesional de Mercadeo. 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Seis meses. ♣ Una vez al año. ♣ Una vez al mes. 	<p>\$ 15'000.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Relación de las ventas actuales con las anteriores. ▫ Participación en el mercado. ▫ Número de promociones realizadas.
<p>☞ Ampliar la cobertura del mercado en un 40 %.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Expansión de los mercados potenciales a nivel departamental y nacional. ♦ Desarrollo del mercado. 	<p>✓ Cubrir el 80% del mercado regional.</p> <p>✓ Obtener el 10% de participación en el mercado regional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las áreas geográficas en las que no se ofrece el producto y que existe gran mercado potencial. • Establecer contactos con los posibles distribuidores. • Cumplir con los requerimientos necesarios para los nuevos distribuidores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gerente. ▶ Jefe de unidad Comercial. ▶ Profesional de Mercadeo. ▶ Jefe de Oficina Jurídica. 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Seis meses. 	<p>\$ 20'000.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Número de puntos de ventas en las zonas con demanda potencial. ▫ Relación de los distribuidores actuales con los nuevos distribuidores.
<p>☞ Generar un nivel óptimo de utilidades para cumplir con el 100 % de las transferencias al sector salud.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Incrementar las ventas. ♦ Disminuir costos de operación. 	<p>✓ Incrementar la utilidad neta en un 10%.</p> <p>✓ Cumplir con el total de las transferencias establecidas por la ley</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzar una campaña publicitaria en los medios masivo de comunicación • Fomentar la cultura de ahorro que optimice los recursos disponibles. • Hacer promociones para estimular la demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gerente. ▶ Jefe de unidad Comercial. ▶ Coordinador Profesional financiero ▶ Profesional de Mercadeo. 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Un mes. ♣ Diariamente ♣ Cuatro veces en el año 	<p>\$ 500.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Incremento en las ventas. ▫ Incremento en la utilidad neta. ▫ Disminución en los gastos de admón. ▫ Total de trasferencias realizadas.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
↙ Desarrollar altos índices de eficiencia y eficacia que mejoren la calidad y prestación del servicio en un 100 %.	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Diseñar y establecer índices de desempeño. ♦ Determinar los respectivos controles en todas la áreas de la empresa. ♦ Implementar un sistema de recompensas y sanciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentar la credibilidad y confianza de los clientes actuales. ✓ Incrementar los índices de productividad laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer al personal los índices de desempeño y los controles establecidos. • Mejorar el servicio al cliente incrementado su satisfacción. • Evaluar el desempeño del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gerente. ▶ Todo el personal. 	♣ Cada mes.	\$ 500.000	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Número de recompensas otorgadas. ▫ Número de sanciones aplicadas. ▫ Numero de controles realizados. ▫ Relación de las funciones asignadas con las realizadas.
↙ Fomentar el desarrollo integral de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Capacitar al personal en el desarrollo de sus potencialidades. ♦ Aplicar la gerencia participativa. ♦ Otorgar autonomía en la toma de decisiones y resolución de problemas. ♦ Fomentar el trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incrementar la satisfacción en el trabajo en un 80%. ✓ Aumentar la productividad en un 90% 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el sentido de pertenencia hacia la organización. • Realizar jornadas de integración y convivencia. • Aplicar una encuesta de satisfacción en el trabajo al personal. • Establecer un direccionamiento estratégico de la empresa con la participación del personal. • Llevar a cabo jornadas de capacitación en las diversas áreas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gerencia. ▶ Coordinador de recursos. 	♣ Cuatro veces al año.	\$ 2'000.000	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Incremento de satisfacción en el trabajo. ▫ Índice de ausentismo. ▫ Número de retiros voluntarios. ▫ Niveles de desempeño. ▫ Numero de jornadas de capacitación planeadas con las realizadas

12. DIFUSIÓN DEL PLAN

Se considera fundamental que el Plan Estratégico sea conocido por los diferentes niveles de la organización; una vez que se haya dado la aprobación del plan debe diseñarse un programa para su venta interna que es una estrategia de mercadeo corporativo que tiene como objetivo:

- a) Consolidar el proceso de comunicación interno en la organización.
- b) Estimular el compromiso de los colaboradores, a partir del conocimiento de los principios, misión, visión, objetivos, proyectos estratégicos y planes de acción de la organización.
- c) Propiciar la participación de colaboradores en el desarrollo de proyectos y planes de acción.
- d) Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica.
- e) Facilitar y propiciar el trabajo en equipo.
- f) Facilitar la medición de resultados con base en índices de gestión a partir del conocimiento del Plan estratégico.
- g) Estimular la retroalimentación y la monitoria del plan.

El Plan Estratégico no puede ser un documento para ser conocido sólo por la gerencia, su elaboración parte del supuesto de la participación y por ende el plan debe ser

conocido e internalizado por quienes lo elaboran y van a participar en su ejecución. El plan estratégico es la carta de navegación de la compañía y debe ser conocido por todos los que participan y contribuyen para que la organización alcancen sus metas.

Protegiendo la información confidencial, la organización debe definir la profundidad de la divulgación así como la información que debe llegar a cada nivel. Debe buscar, al definir la profundidad, que cada nivel reciba la información suficiente y necesaria para el desempeño eficiente y eficaz de sus responsabilidades laborales.

En la Lotería de la Beneficencia de Nariño La Planeación Estratégica se dará conocer mediante reuniones con la junta directiva y el personal que integra la empresa. Aquí se explicará la importancia y el impacto de la planeación así como también los objetivos que se desean lograr, las estrategias seccionadas, las metas que se deben alcanzar y las acciones que se deben llevar a cabo, para obtener resultados positivos en la implementación de la Planeación Estratégica.

Para mayor comprensión, la empresa deberá entregar folletos que brinden información necesaria sobre su direccionamiento estratégico.

La difusión del plan se aprovechará para escuchar opiniones, recomendaciones y críticas que ayudarán la retroalimentación del mismo.

13. RECOMENDACIONES GENERALES.

Para ejecutar y evaluar la Planeación Estratégica de la Lotería de la Beneficencia de Nariño, se recomienda lo siguientes:

- Definir formalmente la filosofía de la organización, la misión, visión, principios corporativos y objetivos estratégicos y darlos a conocer a través de seminarios y reuniones con el personal que integra la empresa con el fin de lograr el interés y compromiso de todos en la ejecución de la planeación.
- Diseñar los índices de gestión que motive al personal a trabajar en el logro de mayor productividad, teniendo en cuenta criterios como: Las ventas, utilidad, eficacia en las tareas y servicio al cliente.
- Se debe cambia la imagen de los vendedores de lotería, a través de capacitaciones e incentivos para desarrollar un sentido de pertenencia con la empresa, se debe crear una base de datos que garantice un control en el tratamiento de la información, esto con el fin de llevar un registro de los antecedentes de cada vendedor para crear una cultura de servicio y se logre mejorar la imagen de la lotería a través de un distintivo o identificación.

- La Lotería de Nariño debe realizar un trabajo conjunto con las agencias para desarrollar programas que proporcionen estabilidad laboral y diversas oportunidades de desarrollo de potencialidades del vendedor de lotería, esto con el fin desarrollar un trabajo social tendiente a mejorar la calidad de vida y las condiciones de trabajo de los loteros de la región.

- Es recomendable que la empresa lleve una base de datos de sus clientes para brindar un mejor servicio y se facilite ofrecer servicios adicionales, pues a través de esta se puede tener acceso directo para dar a conocer a los clientes, promociones, ofertas, etc y de la misma manera escuchar las sugerencias del cliente.

- Debe ampliar su mercado a través de alianzas estratégicas con supermercados y tiendas de barrio en todo el territorio nacional, como medio de comercialización del producto para originar un incremento en las ventas.

- Ofrecer a los clientes por compra de lotería la oportunidad de participar en un juego alternativo como el “raspe y gane” o Bingo, en donde puedan ganarse premios instantáneamente.

- En la empresa se debe institucionalizar un programa promocional acorde a las temporadas, esto con el fin de lograr un posicionamiento en los clientes y alcanzar una participación masiva.

- La Lotería debe incrementar la publicidad a nivel nacional a través de mensajes televisivos y radiales, vallas publicitarias, volantes promocionales y perifoneo en las calles que brinde mayor información sobre el producto que ofrece, esto con el objeto de aumentar el grado de posicionamiento en la mente del consumidor.

- Es muy importante que la empresa de a conocer la relación de número de premios pagados para cada sorteo, esto con el fin de recuperar la credibilidad y confianza del cliente.

- Se debe hacer un seguimiento a la ejecución de la planeación con base en los indicadores de gestión, donde se observe si se alcanzaron las metas para llevarlas a cabo; aquí se debe identificar la causa del incumplimiento de la meta y tomar medidas correctivas para encaminar su logro.

14. CONCLUSIONES

- ⊙ De acuerdo al análisis realizado se puede establecer que la Lotería de la beneficencia de Nariño cuenta con un alto nivel tecnológico en procesos, un producto competitivo y una fuerza de trabajo integral, lo que permite desarrollar grandes índices de productividad, sin embargo, aún no ha podido incrementar su participación en el mercado nacional.

- ⊙ Se hace necesaria la planeación de mercadeo con mayor investigación del mercado con objetivos y metas a cumplir con el fin de garantizar la obtención de beneficios de las estrategias aplicadas y no incurrir en gastos innecesarios.

- ⊙ A nivel interno la empresa cuenta con fortalezas como: la cultura corporativa, el manual de procedimientos, liderazgo, canales de distribución, el nivel de tecnología entre otras.

En contraposición a esto tiene debilidades como: participación en el mercado nacional, imagen del personal de ventas, imagen corporativa, direccionamiento estratégico, plan de mercadeo y otros que no le permite ser competitivamente fuerte.

- ⊙ Las oportunidades que le brinda el entorno a la Lotería son: El regionalismo, auge tecnológico, precio de la competencia, automatización de procesos entre otros.

- ⊙ Desafortunadamente, este entorno también amenaza a las empresas dedicadas a la explotación de juegos de suerte y azar, las cuales se ven afectadas por factores como: déficit presupuestal del Estado, falta de credibilidad en las instituciones del Estado, desempleo, crecimiento de la inseguridad entre otros que le restan atractividad la sector por ser asuntos que no se pueden solucionar con decisiones gerenciales. Su impacto es de orden social y corresponde al gobierno brindar las herramientas para que disminuyan los efectos negativos sobre las empresa.

- ⊙ Las diferentes estrategias fueron planteadas teniendo en cuenta la naturaleza de la empresa, y el mercado en que se desenvuelve; están encaminadas a obtener buenos resultados en torno a las ventas, mejoramiento de la imagen corporativa y la calidad en la prestación de servicio.

- ⊙ Es importante resaltar el papel que juega el talento humano en la empresa, ya que a través del trabajo en equipo y la identificación de los objetivos individuales con los organizacionales se ha logrado optimizar el desarrollo de los procesos e incrementar la productividad laboral.

- © Los indicadores de gestión planteados permitirán que la Lotería de la Beneficencia de Nariño evalúe su desempeño frente a las metas, objetivos y responsabilidades establecidos en la planeación estratégica, desarrollando una ventaja competitiva.

BIBLIOGRAFIA

DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica, Santafé de Bogotá: Legis Editores S.A. 1994.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Tesis y Otros Trabajos de Grado, Santafé de Bogotá: ICONTEC, 2001.

LOTERIA DE LA BENEFICENCIA DE NARIÑO. Propuesta de Reestructuración Administrativa, San Juan de Pasto, 1999.

MESIAS, Gerardo. Módulo de Gerencia Estratégica, San Juan de Pasto. 2001.

RAMIREZ, Carlos Arturo. Módulo Dirección y Administración Estratégica, San Juan de Pasto, 2000.

SALLENAVE, Jean Paull. Planeación y Gerencia Estratégica, Santafé de Bogotá: Editorial Norma, 1997.

SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica, Santafé de Bogotá: RAM Editores, 1994.