

PLAN ESTRATÉGICO 2015 - 2018

Coljuegos

24/10/2017

ACTUALIZACIÓN

“La estrategia por sí sola no distingue a las compañías sobresalientes de las demás, las compañías sobresalientes desarrollan un concepto muy sencillo y lo utilizan como marco de referencia para todas sus decisiones”

Jim Collins – From good to great

JUNTA DIRECTIVA

CRISTINA ARANGO OLAYA
SILVIA LUCIA REYES ACEVEDO
DIANA CÁRDENAS GAMBOA
MÓNICA URIBE BOTERO
PABLO CÁRDENAS REY
JUAN JOSÉ LALINDE SUÁREZ
ALVARO ORDOÑEZ TERAN

EQUIPO DIRECTIVO

JUAN B. PÉREZ HIDALGO
Presidente

ERWIN FABIÁN ÁLVAREZ ROJAS

Jefe Oficina Asesora de Planeación

SARA SANDOVNIK MORENO

Vicepresidente de Desarrollo
Organizacional

LUIS ALFREDO GÓMEZ GUERRERO

Vicepresidente de Operaciones

DIANA CONSUELO BLANCO GARZÓN

Vicepresidente de Desarrollo Comercial

FEDERICO ALFONSO NÚÑEZ GARCÍA

Jefe Oficina Jurídica

SERGIO ANDRÉS SOLER ROSAS

Jefe Oficina Tecnologías de la
Información

JAIRO CELIS PARDO

Jefe Oficina de Control Interno

NURY DOLORES DEVIA CRIOLLO

Gerente Administrativa

JOSE LUIS GÓMEZ LÓPEZ

Gerente de Servicio al Cliente

ROSA MARIA MUÑOZ MORENO

Gerente Secretaría Técnica Consejo
Nacional de Juegos de Suerte y Azar

LAURA FELIZA MORENO ROJAS

Gerente Control a las Operaciones
Ilegales

ROSA MARÍA MUÑOZ MORENO

Gerente Seguimiento Contractual

BERNARDO HERNANDEZ JIMENEZ

Gerente de Cobro

LILIANA VIVEROS ROCHA

Gerente de Nuevos Negocios

JEANNETH ANDREA SOTO PACHECO

Asesora Comunicaciones (E)

ASESORA PRESIDENCIA

EINE PAOLA AMAYA

COLABORADORES OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN

OMAR FERNANDO MÉNDEZ SOTO
CARLOS JULIÁN GARAVITO ESTUPIÑÁN
LUIS ALFREDO MENDOZA LOZANO
MARIA CATALINA GONZÁLEZ MÁRQUEZ

PLAN ESTRATÉGICO 2015 - 2018

ACTUALIZACIÓN

1. CARTA DEL PRESIDENTE.....	3
2. RAZONES DE AJUSTE	4
3. CONTEXTO HISTÓRICO	4
4. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	5
5. REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA 2017-2027	8
5.1 COLUMNA VERTEBRAL ESTRATÉGICA	8
5.1.1 PROPÓSITO	8
5.1.2 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....	8
5.1.3 MEGA	8
5.1.4 PRINCIPIOS DE LIDERAZGO	13
5.1.5 VALORES	13
6. PLAN ESTRATÉGICO 2015 - 2018	13
6.1 MAPA ESTRATÉGICO INICIAL	13
6.2 ESTRATEGIAS.....	14
6.3 MAPA ESTRATÉGICO MODIFICADO	15
6.3.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO 1	15
6.3.2. OBJETIVO ESTRATÉGICO 2	15
6.3.3. OBJETIVO ESTRATÉGICO 3	16
7. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	16
7.1 METAS ESTRATÉGICAS – CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	16
8. ANEXOS	17

1. CARTA DEL PRESIDENTE

El país tiene el gran reto de sacar adelante la reforma tributaria estructural, presentada por el Gobierno Nacional ante el Congreso de la República y liderada por el señor Ministro de Hacienda Mauricio Cárdenas Santamaría; la cual busca responder a las necesidades de financiamiento de programas sociales fundamentales para el desarrollo del país, mantener el empleo y generar incentivos para la inversión.

En este mismo sentido, Coljuegos, como entidad que administra el monopolio de los Juegos de Suerte y Azar de carácter nacional, está llamada a generar más recursos para el financiamiento de la salud en Colombia y puede conseguirlo en la medida que lidere de forma eficiente la transformación que el sector requiere de acuerdo a los nuevos retos que demanda el entorno.

El sector de JSA le generó a las finanzas públicas \$1.2 billones, por transferencias al sector salud y pago de IVA en el año 2015, con este dinero se podría financiar la salud de cerca de un millón doscientas mil personas, esta es la población de una ciudad como Barranquilla.

Desde la creación de Coljuegos en 2012 las transferencias a la salud por derechos de explotación de juegos nacionales ha venido creciendo de manera sostenida a una tasa promedio del 14.7% lo cual es un importante logro de esta entidad en su proceso de creación y consolidación, no obstante el reto de crecimiento es bien grande, el valor de las apuestas legales en Colombia se estima en unos USD 74 per cápita, cifra inferior a la presentada en países de la región como Perú donde se alcanzan los USD 162 per cápita.

El crecimiento del sector y por consiguiente de los ingresos para el financiamiento de la salud de los colombianos, deberá contemplar una oferta de Juegos de Suerte y Azar que consideren las nuevas tendencias desde lo tecnológico y los gustos de las nuevas generaciones y con ello y no menos importante, trabajar por la legalidad en la operación de los juegos, puesto que se estima que cerca del 40% de la operación es ilegal en Colombia.

Este Plan Estratégico renovado, el cual fue aprobado por la Junta Directiva de Coljuegos y construido colectivamente con el equipo directivo y otros colaboradores, traza una ruta de trabajo para la organización bajo el propósito de seguir contribuyendo a los sueños de los colombianos que le apuestan al juego legal y fortaleciendo el sector a través de la innovación en nuevos negocios, la eficiencia en la respuesta a los operadores y la inclusión de las mejores prácticas en la operación de tal manera que se trabaje con principios de transparencia y responsabilidad con la sociedad.

JUAN B. PÉREZ HIDALGO
Presidente

2. RAZONES DE AJUSTE

En septiembre de 2017, la Junta Directiva de la Empresa Industrial y Comercial del Estado Administradora del Monopolio Rentístico de los Juegos de Suerte y Azar - COLJUEGOS en sesión 107, entendiendo que el sector de juegos de suerte y azar es cambiante, aprobó las siguientes modificaciones al Plan Estratégico 2015-2018:

1. Ajustes a las proyecciones de ingresos 2018 – 2027 de los juegos de suerte y azar del ámbito nacional. (Juegos localizados, Baloto y Revancha, Superastro, promocionales, juegos operados por internet, apuestas deportivas paramutuales y Máquinas en ruta).
2. Como consecuencia del punto anterior se aprobó el ajuste de las metas del Objetivo 1. Generar más recursos para la salud de los Colombianos.

3. CONTEXTO HISTÓRICO

Durante los meses de Julio y Agosto del año 2015, la Junta Directiva de la Empresa Industrial y Comercial del Estado Administradora del Monopolio Rentístico de los Juegos de Suerte y Azar - COLJUEGOS, en las sesiones 64 y 65, aprobó el Plan Estratégico 2015 - 2018, el cual incluyó el desarrollo de 3 Objetivos, 10 Estrategias y 17 Metas.

Los elementos del entorno y el diagnóstico de la organización plantean el reto de una revisión de su estrategia, es por esto que durante el año 2016, se realizó un análisis del entorno donde se identificaron algunos aspectos que fueron cruciales para determinar la importancia de realizar una actualización al Plan Estratégico aprobado en el año 2015. Los aspectos analizados fueron los siguientes:

- *Políticos:* Tensiones entre las competencias territoriales y las de Coljuegos por nuevos juegos o modificación a los existentes.
- *Económicos:* Inversión en Juegos de Suerte y Azar por persona (legal) inferior al promedio de países como Perú y muy inferior a países como España.

El sector de Juegos de Suerte y Azar – JSA, viene creciendo en Colombia, movilizó en apuestas \$11.8 billones en el 2015, esto es un 9.04% por encima respecto al 2014, año en el que las apuestas se calcularon por cerca de \$10.8 billones.

Frente a la participación del sector en la economía del país, el sector de JSA se encuentra incluido para el cálculo del PIB en el sector de actividades de servicios sociales, comunales y personales, específicamente en las actividades de asociaciones, esparcimiento, culturales, deportivas y otras actividades de mercado y no mercado, estas actividades participan en un 2,2% del PIB para el año 2015.

En el último año esta actividad tuvo un crecimiento del 3.7%, superior al 3.1% de crecimiento que tuvo el PIB, lo cual demuestra la dinámica importante de las actividades relacionadas con el entretenimiento, incluidos los JSA.

- *Sociales:* Reputación del Sector y debido a que el sector se encuentra en crecimiento acentúa riesgos sociales como la ludopatía y el juego en menores de edad.

Página 4 de 19

El Centro Nacional de Consultoría realizó un estudio sobre el perfil del jugador para el año 2015, y en relación a la percepción de los ciudadanos frente al juego, muestra que un 6% de las personas encuestadas, al preguntarles sobre lo primero que piensan al escuchar Juegos de Suerte y Azar se encuentran palabras como vicio, adicción, pérdida, degeneración, malgastar el dinero, trampa, engaño, entre otras.

El juego cumple una función recreativa y socializadora desde el punto de vista del consumidor, y de rentas desde el punto de vista económico, es claro que existe la susceptibilidad en algunos grupos de población a que este se convierta en una situación problemática, por lo tanto para Coljuegos es clave reconocer las posibles externalidades negativas del sector de JSA y emprender acciones concretas que permitan la prevención y mitigación de estos riesgos, de tal forma que se logre un crecimiento sostenible.

- *Tecnológicos:* Gobierno en línea. Crecimiento acelerado en el uso de las TIC.
- *Legales:* Nuevas modalidades de ilegalidad y relación estrecha entre la ilegalidad en Juegos de Suerte y Azar con la financiación de bandas criminales.

4. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a un grupo focal de 20 personas donde se incluyeron los miembros de la Junta Directiva, el Presidente, vicepresidentes, jefes de oficina, asesores, la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar y funcionarios de las diferentes dependencias.

El Cuestionario utilizado estuvo basado en preguntas de visión actual y futura de la organización:

- ¿Cómo ve el Gobierno Nacional a Coljuegos?
- ¿Cuáles son las presiones más importantes que está enfrentando el sector de Juegos de Suerte y Azar? Y ¿Cuál es su evolución probable?
- ¿Cuáles serían las principales limitantes de Coljuegos hoy?
- ¿Cuáles son los principales desafíos o retos de Coljuegos a futuro?
- ¿Cuál debe ser su enfoque en los próximos 2 años?
- ¿Cómo quisiera ver a Coljuegos en 10 años? ¿Cuál es su visión?

Producto de estas entrevistas que tuvo un análisis DOFA así:

DEBILIDADES

- Eficiencia operativa
- Alcances en el control de la ilegalidad
- Cultura organizacional
- Integración Tecnológica
- Comunicaciones (interna y externa)
- Presupuesto

OPORTUNIDADES

- Control de la ilegalidad y gestión de la legalidad
- Mejorar la imagen del sector y de la entidad
- Unificación del sector
- Fortalecimiento institucional
- Innovación y desarrollo de nuevos juegos
- Aumento de las rentas para la salud
- Profesionalizar el sector
- Atracción de inversión

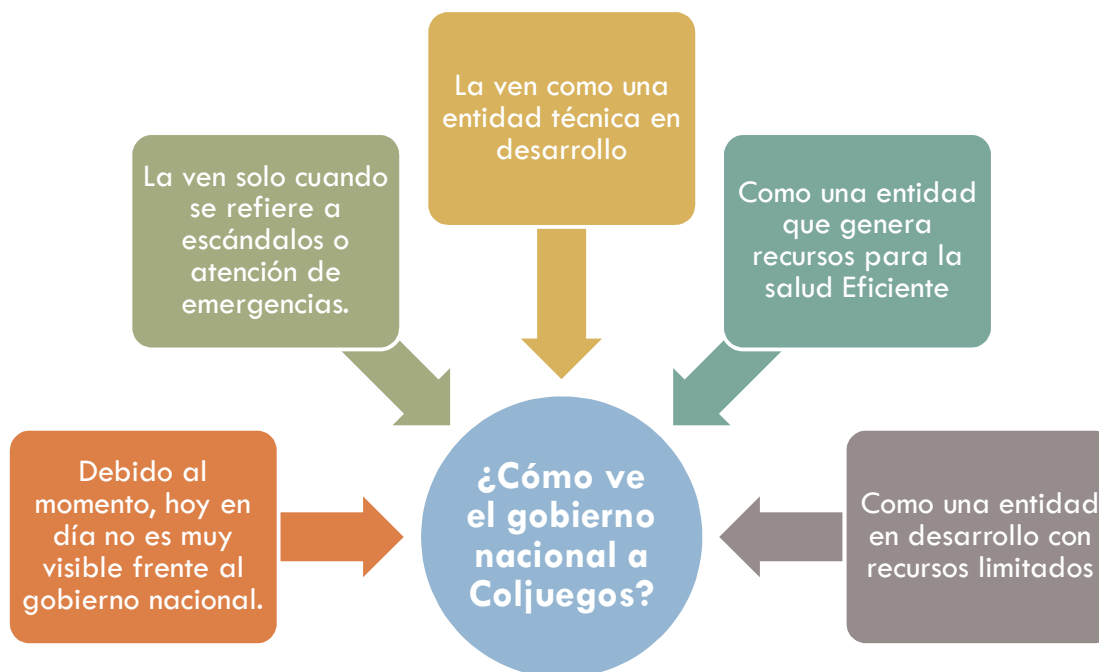
FORTALEZAS

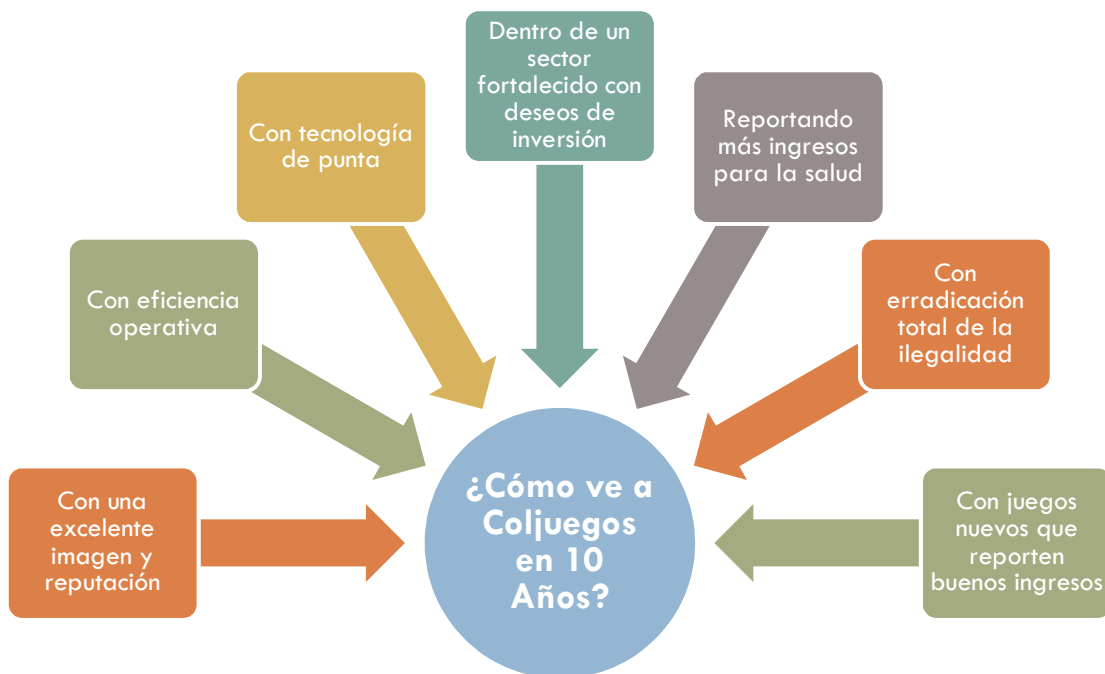
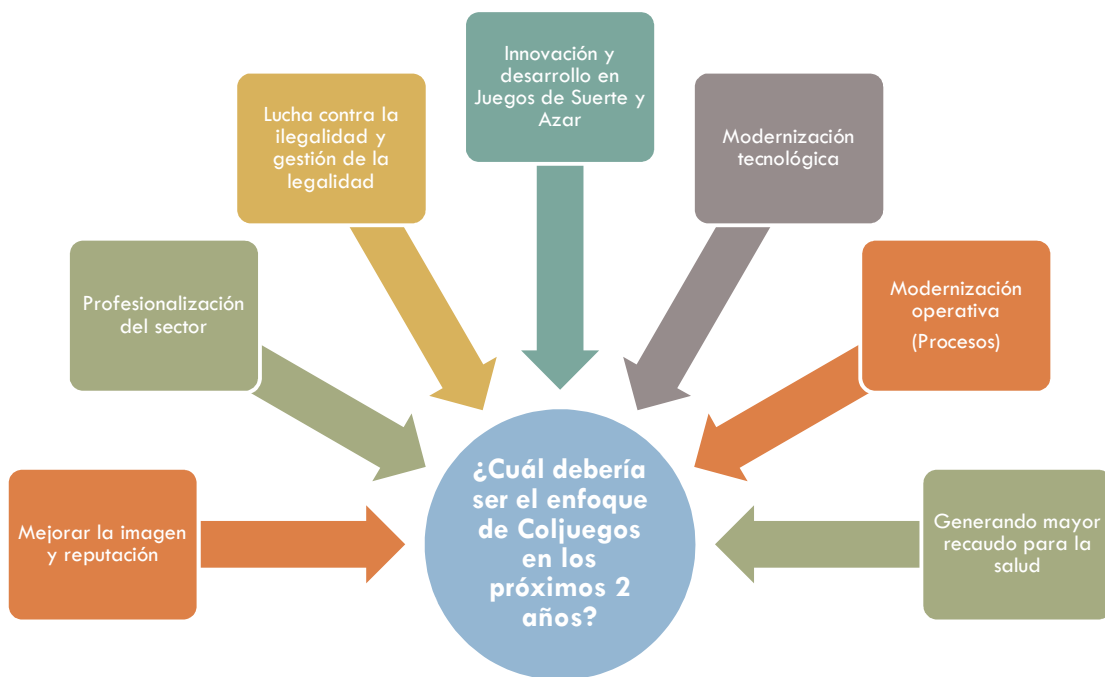
- Recursos humanos
- Conciencia relacional
- Clima laboral
- Trabajo bajo presión

AMENAZAS

- No apertura del sector a la innovación
- Coyuntura política
- Ilegalidad y delito
- Acceso a la banca
- Acceso al sector asegurador
- Presión por resultados de parte del gobierno nacional
- Presión de los operadores

Algunos de los aspectos para resaltar de las entrevistas fueron:





5. REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA 2017-2027

5.1 COLUMNA VERTEBRAL ESTRATÉGICA

El marco metodológico utilizado para la construcción de la estrategia se muestra en la figura 1, y corresponde a la columna vertebral estratégica en la cual se definen el propósito, los lineamientos estratégicos (la misión, la visión), la MEGA, principios de liderazgo y los valores.

Figura 1. Columna Vertebral Estratégica

Fuente: Ágora Consulting (2016)

5.1.1 PROPÓSITO

Contribuimos a millones de sueños de los colombianos apostándole al juego legal y responsable, generando recursos para la Salud.

5.1.2 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

MISIÓN:

Explotar y administrar el monopolio rentístico sobre los Juegos de Suerte y Azar del nivel nacional y expedir los reglamentos de los mismos.

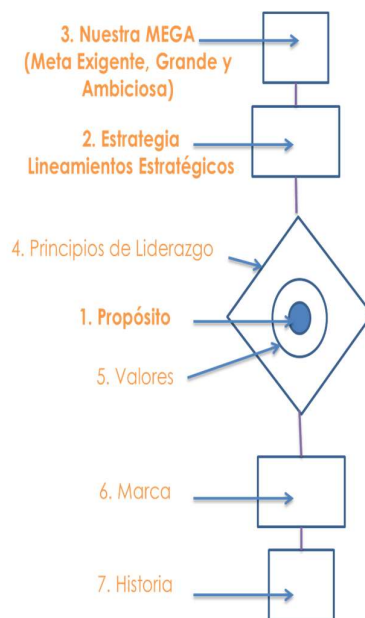
Proponer y participar en la aprobación y expedición de los reglamentos de Juegos de Suerte y Azar y el esquema regulatorio apropiado para el sector en el nivel territorial, así como soportar la gestión de vigilancia en el cumplimiento de la normatividad de régimen propio en dicho ámbito, a través de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar.

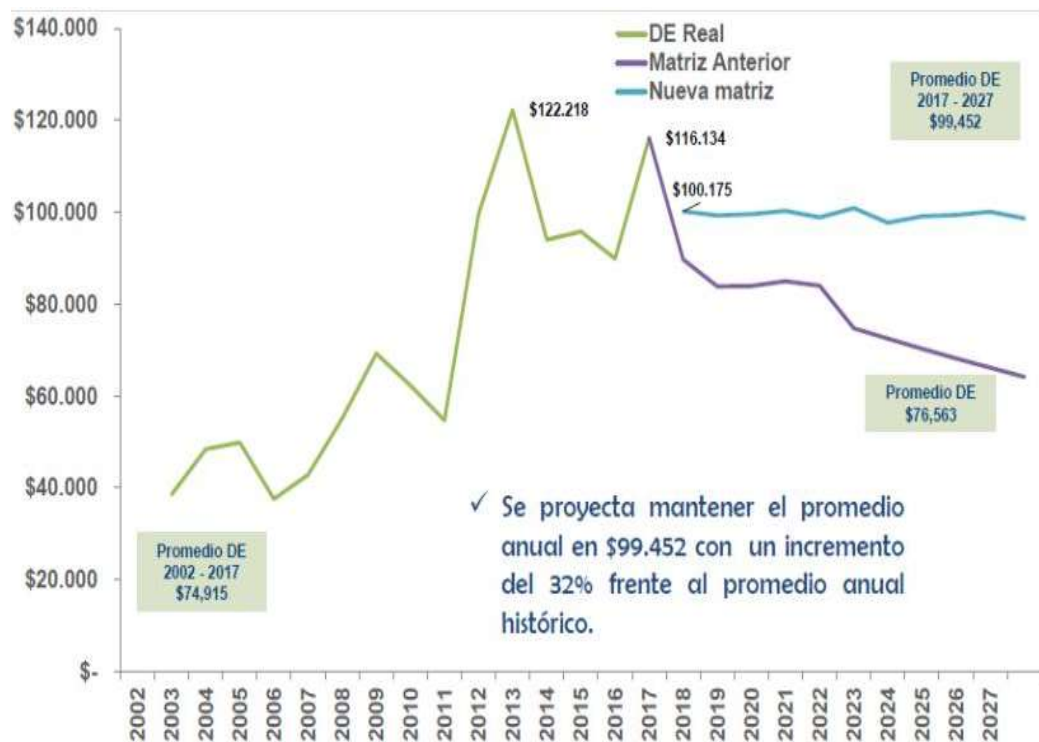
VISIÓN:

Coljuegos será reconocida gracias a su modelo de gestión que transformó la industria de Juegos de Suerte y Azar, nacional y territorial, en un sector responsable, transparente y sólido, producto de operar con estándares de clase mundial; orientado a la generación de confianza de los consumidores de Juegos de Suerte y Azar y de la sociedad, que permita mayor rentabilidad en la explotación del monopolio, con destino a los servicios de salud.

5.1.3 MEGA

La Vicepresidencia de Desarrollo Comercial realizó una proyección de recaudo de los Derechos de Explotación de cada Juego de Suerte y Azar así:



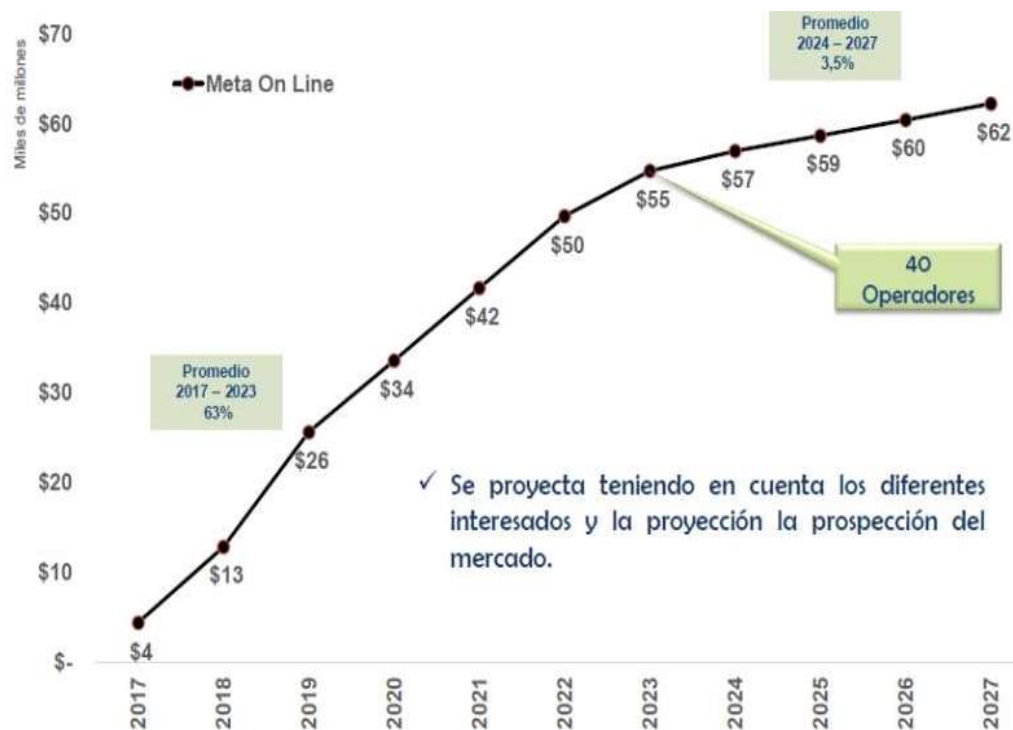
Localizados:**Baloto y Revancha:**

Súper Astro:**Promocionales:**

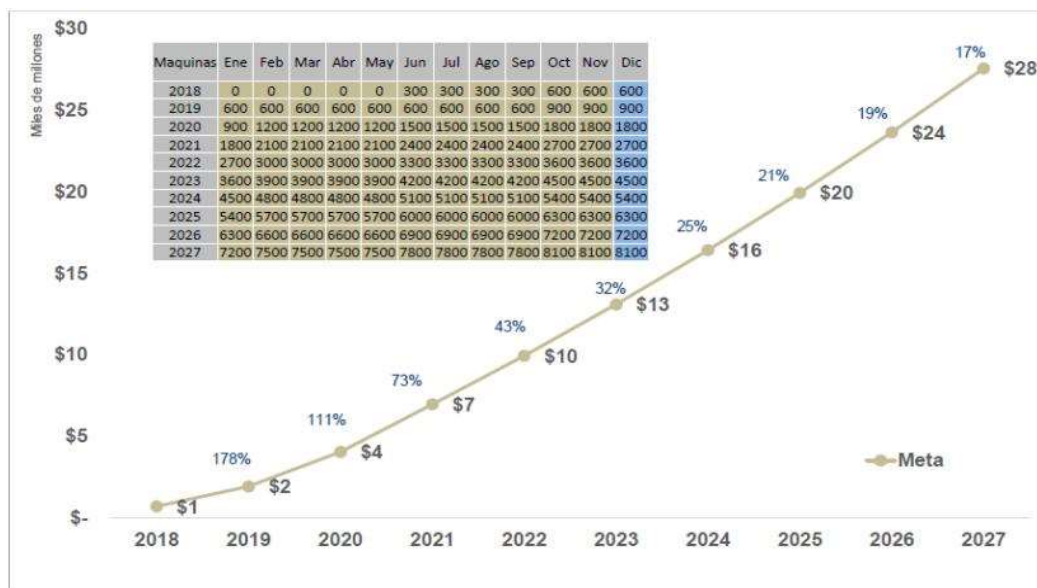
Apuestas Deportivas Paramutuales – ADP:



On – Line:

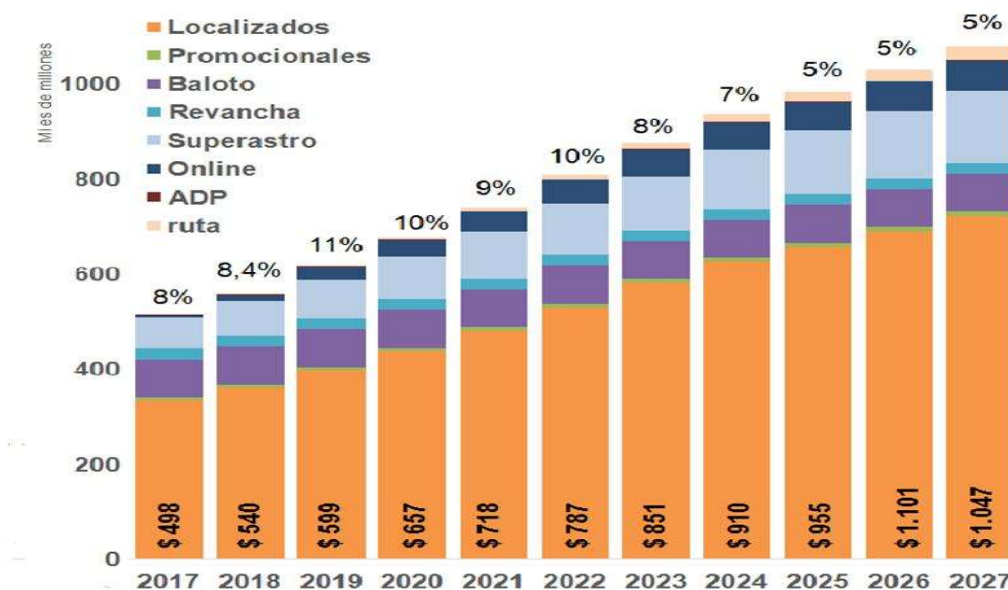


Máquinas Electrónicas Tragamonedas en Ruta:



Los ingresos proyectados se muestran a continuación:

2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
\$ 498.988	\$ 540.846	\$ 599.231	\$ 657.155	\$ 718.463	\$ 786.369	\$ 851.284	\$ 910.388	\$ 955.477	\$ 1.001.402	\$ 1.047.247



A partir de los análisis mencionados se construyó la siguiente MEGA:

Para el 2027 Coljuegos habrá contribuido al crecimiento del sector de Juegos de Suerte y Azar aumentando el gasto per cápita a \$226 USD y transfiriendo al sector salud \$1.04 Billones de Pesos.

- Alcanzará una disminución significativa de la ilegalidad en los Juegos de Suerte y Azar.
- El Sector de Juegos de Suerte y Azar será reconocido por su responsabilidad con la sociedad y sus altos estándares de operación.
- Habrá fortalecido los Juegos de Suerte y Azar existentes e incluirá nuevos juegos para modernizar el mercado.
- Coljuegos será una entidad moderna, eficiente en la respuesta a sus clientes y reconocida como un buen lugar para trabajar.

5.1.4 PRINCIPIOS DE LIDERAZGO

Transparencia, Compromiso, Confianza, Escucha, Solidaridad, Trabajo en equipo, Ser ejemplo, Pasión, Equidad.

5.1.5 VALORES

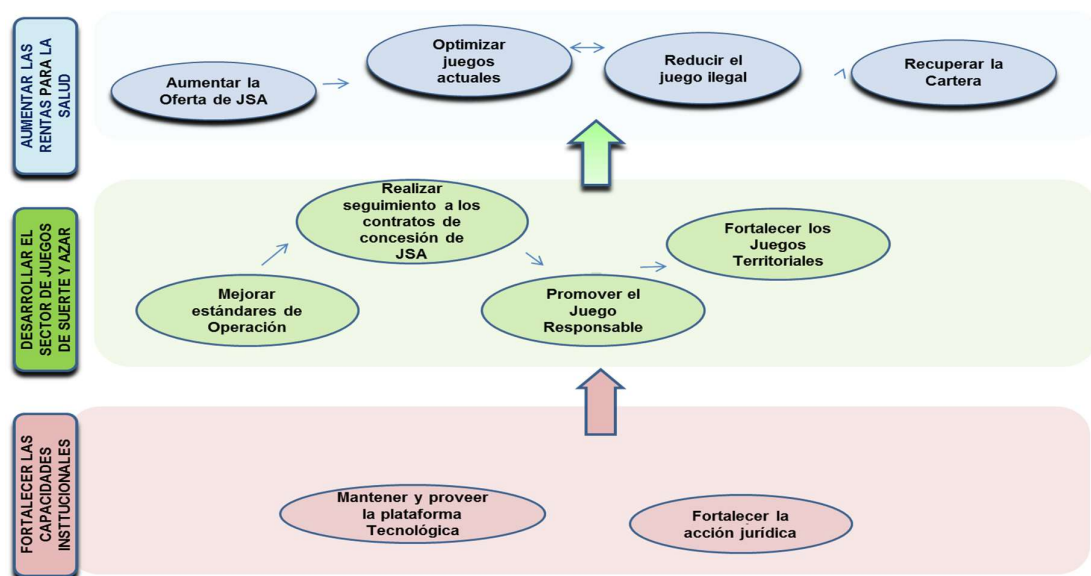
Honestidad, Respeto, Humanidad, Escucha, Transparencia, Rectitud, Lealtad, Amabilidad, Solidaridad, Puntualidad, Coherencia, Tolerancia.

6. PLAN ESTRATÉGICO 2015 - 2018

De acuerdo con la estrategia definida, se plantea la necesidad de modificar el plan estratégico actual.

6.1 MAPA ESTRATÉGICO INICIAL

Se definió cambiar el Mapa Estratégico establecido en el año 2015, el cual consistía en:



6.2 ESTRATEGIAS

Para el cumplimiento del propósito de la empresa, se identificaron las líneas estratégicas que ayudarían a aprovechar las oportunidades del entorno y superar las amenazas y debilidades.

Los lineamientos estratégicos identificados por el equipo directivo fueron los siguientes:

- Desarrollar un laboratorio de Juegos de Suerte y Azar (Concurso universitario de innovación).
- Implementar y promover una Cultura de la Legalidad (Enfoque territorial, poblacional y cambio normativo).
- Desarrollar la Ruleta del Conocimiento (Sistema de gestión de información y conocimiento, desempeño de los Juegos de Suerte y Azar).
- Diseñar el proyecto de Ciudad Casino.
- Rediseñar el Sistema de Gestión de Calidad integrando tecnologías de información.
- Realizar investigación de mercado, producto y sector (Juegos Nacionales y Territoriales).
- Diseñar e implementar la estrategia de Comunicación Institucional interna y externa (Imagen del sector y del jugador, pedagogía, participación en ferias).
- Desarrollar herramientas de fortalecimiento del sector (Formación y capacitación).
- Establecer alianzas de articulación institucional para el cumplimiento de objetivos.
- Fortalecer la cultura organizacional.

Posterior a la identificación, se hizo una valoración y se agruparon 6 grandes estrategias como se presentan a continuación:

Estrategia A: Marketing Estratégico

- Desarrollar Laboratorio de JSA (Concurso Universitario de Innovación)
- Diseñar Proyecto Ciudad Casino
- Realizar Investigación de mercado producto y sector (Juegos nacionales y territoriales)

Estrategia B: Cultura de la legalidad

- Implementar y promover una cultura de la legalidad (Enfoque territorial, poblacional y cambio normativo)

Estrategia C: Alianzas y Fortalecimiento del sector

- Desarrollar herramientas de fortalecimiento del sector (Formación, Capacitación y Juego Responsable).
- Establecer alianzas de articulación institucional para el cumplimiento de objetivos.

Estrategia D: Calidad y Cultura organizacional

- Rediseñar Sistema de Calidad integrando componentes tecnológicos.
- Fortalecer la Cultura Organizacional (Pertenencia con el propósito de la entidad)

Estrategia E: Gestión de la información y del Conocimiento

- Desarrollar la Ruleta del Conocimiento (Sistema de gestión de información y conocimiento y ruta de la innovación)

Estrategia F: Comunicación

- Diseñar e implementar la estrategia de comunicación institucional interna y externa (imagen del sector, jugador y pedagogía, participación en ferias)

6.3 MAPA ESTRATÉGICO MODIFICADO

El nuevo mapa estratégico responde a las 6 estrategias identificadas y replantea los tres objetivos estratégicos de acuerdo con la misión, visión y propósito definido, así:

6.3.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

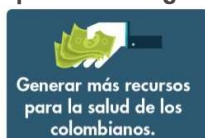
Generar más recursos para la salud de los colombianos.

6.3.2. OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Promover el juego legal y responsable.

6.3.3. OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

Fortalecer la gestión de Coljuegos.

7. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN**7.1 METAS ESTRATÉGICAS – CUADRO DE MANDO INTEGRAL****Objetivo estratégico 1**

META 2020	INDICADOR	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Aumentar el gasto per cápita de Juegos de Suerte y Azar a \$440.080 pesos.	Gasto en JSA en el año/Población (Pesos)	243.659	273.180	303.352	356.174	400.035	440.080
Aumentar los derechos de explotación recaudados por Coljuegos a \$3.067.458 millones.	Recaudo generado de Derechos de Explotación (Pesos)	365.055	809.238	1.270.226	1.811.072	2.410.303	3.067.458
Generar ingresos por \$83.110 millones, de nuevos juegos nacionales.	Derechos de Explotación generados por nuevos juegos nacionales, expedidos desde 2014 (Pesos)	-	-	4.442	17.974	45.507	83.110

Objetivo estratégico 2

META 2020	INDICADOR	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Aumentar el número de máquinas legales a 113.337 (Incluye meta de MET's en Ruta 5.000)	Número de elementos de JSA legales autorizados (Unidades)	82.646	81.297	87.348	98.848	105.833	113.337
Mejorar la calidad en la operación de los operadores de JSA fiscalizados por Coljuegos*	Número de operadores calificados en "Muy Buena Gestión" / Total de Operadores (Porcentaje)	Por establecer línea base			`+5%	`+5%	`+5%
Mejorar la percepción de las partes interesadas en el sector y Coljuegos**	Resultado de la encuesta de satisfacción	Por establecer línea base					

*Dentro de las actividades del Plan de Acción 2017 se incluirá el diseño de la herramienta de medición de la calidad de los operadores de JSA fiscalizados por Coljuegos.

** Se sugerirá al Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar desarrollar un ejercicio de Planeación Estratégica y se coordinarán las actividades necesarias para abarcar los juegos territoriales dentro de este indicador.

Página 16 de 19

Objetivo estratégico 3



META 2020	INDICADOR	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Lograr disminuir y mantener en 15 días el tiempo de autorización de los trámites completos de juegos localizados.	Tiempo de autorización de los trámites que llegan completos de Juegos Localizados (Días)	68	45	15	15	15	15
Lograr disminuir y mantener en 15 días el tiempo de autorización de los trámites completos de juegos promocionales.	Tiempo de autorización de los trámites que llegan completos de Juegos Promocionales (Días)			15	15	15	15
Alcanzar el 91% en la calificación del nivel de madurez del sistema de control interno.	Aspectos Calificados de manera satisfactoria / Total de aspectos calificados en el SCI (evaluación realizada por el DAFP)	59%	65%	70%	75%	80%	91%
Alcanzar un porcentaje en la encuesta de clima organizacional del 90%.	Resultado de la encuesta de satisfacción del cliente interno	90%	90%	90%	90%	90%	90%

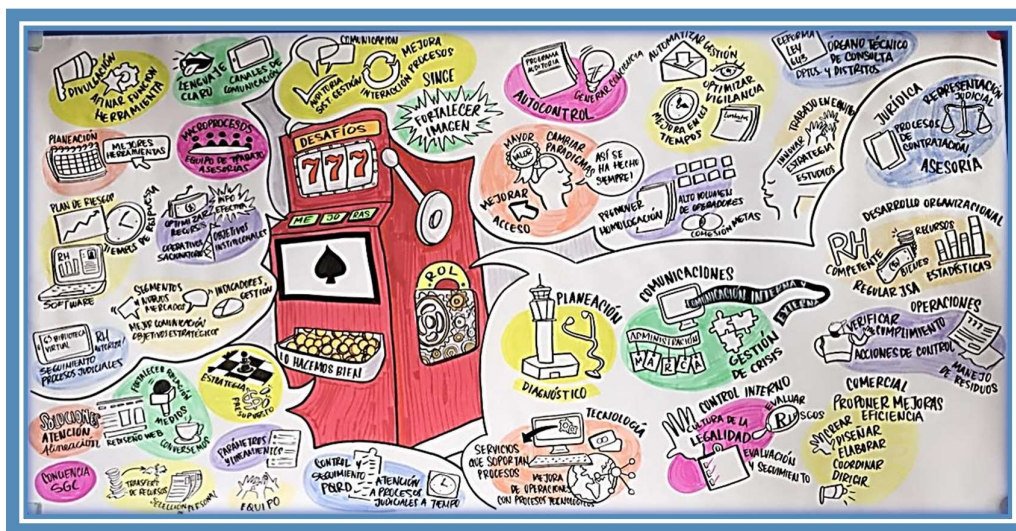
Para verificar el cumplimiento de los objetivos, cada una de las estrategias propuestas estarán incluidas en el Plan Táctico 2017-2018, con sus respectivas actividades, indicadores y responsables, las cuales fueron propuestas por los líderes de las áreas.

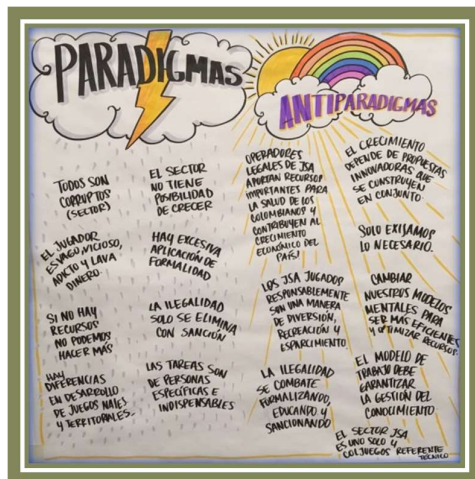
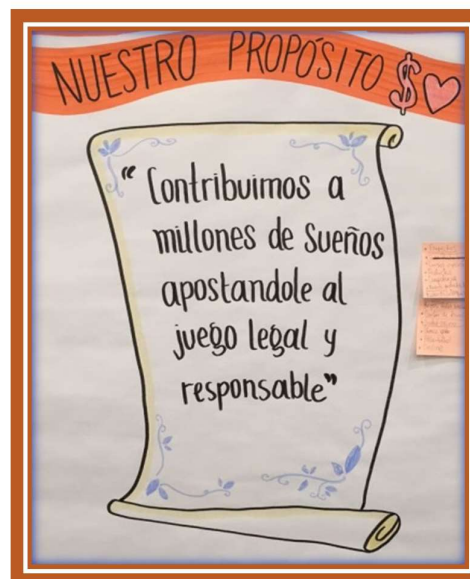
Las estrategias serán incluidas en el aplicativo ISolución para su seguimiento y reporte.

8. ANEXOS

Durante el ejercicio de Planeación Estratégica, se realizaron unas piezas gráficas, las cuales se anexan a continuación:



TEAM BUILDING:**ENTENDIENDO NUESTRA ENTIDAD:**

PARADIGMAS:**PRIMER VERSIÓN DEL PROPÓSITO:****SOÑANDO NUESTRO FUTURO:**