

# INFORME DEFINITIVO DE AUDITORIA

## LOTERÍA DE MEDELLÍN

### PROCESO AUDITADO: GESTIÓN DE MERCADEO

Medellín, 23 de abril de 2019



## INFORME DEFINITIVO DE AUDITORIA DE LA GESTIÓN DE MERCADEO

**NOMBRE DE LA AUDITORIA:** Auditoria de Gestión de Mercadeo

**PROCESO EVALUADO:** Gestión de Mercadeo

**OBJETIVO:**

Evaluar el proceso de Gestión de Mercadeo con el fin de determinar la gestión del mismo para cumplir con las metas esperadas, igualmente verificar el cumplimiento de los requisitos legales.

**ALCANCE:**

Evaluar el proceso de Gestión de Mercadeo, en sus diferentes aspectos tales como: Planeación y cumplimiento de las metas establecidas durante el período comprendido entre el 09 de septiembre de 2018 y el 31 enero de 2019, adicionalmente se le hará seguimiento a las acciones de mejora definidas sobre los hallazgos de la auditoría realizada en la vigencia anterior.

**EQUIPO AUDITOR:**

Luz Adriana Jaramillo Rendón – Directora Auditoría Interna  
William Muñeton Acevedo – Profesional Universitario.

**DESARROLLO DE LA AUDITORIA:**

En el Plan Estratégico 2016-2019, La Subgerencia Comercial y de Operaciones esta impactando en dos (2) Estrategias de la siguiente manera:

Estrategia 1 – Modernización e Innovación, con cuatro (4) programas: 1.1 - Desarrollo de nuevos productos, 1.2 – Desarrollos tecnológicos como medio de ventas y 1.4 – Penetración de mercados, 1.5 Automatización de instrumentos del sorteo, y ocho (8) proyectos: 1.1.1 – Desarrollar la movilidad de los Planes de premios (acumulación y cambio de planes), 1.1.2 – Generación de raspas y promocionales de carácter instantáneo, 1.1.3 – Operación de Loterías, 1.2.2 – Actualización del Portal web de la Lotería de Medellín, 1.2.6 – Potencialización de la venta en redes electrónicas, 1.4.1 Red de distribución, 1.5.1 – Optimización de la lectura de premios en la Lotería de Medellín, 1.5.2 – Implementar control de sorteos en la Lotería de Medellín.

Estrategia 2 – Control a los Juegos de Suerte y Azar, con un (1) programa: 4.1 – Control a la ilegalidad en los Juegos de Suerte y Azar, y cuatro (4) proyectos: 4.1.1 – Participación en la Estrategia Integral Contra las Rentas Ilícitas - Juegos de Suerte y Azar, 4.1.2 – Realizar estudio sobre la ilegalidad de Juegos de Suerte y Azar en Antioquia, 4.1.3 – Automatizar el Control en las Apuestas Permanentes, 4.1.4 – Implementar auditorías externas a las apuestas Permanentes. En total son

dos (2) Estrategias, cinco Programas (5) y doce (12) Proyectos.

## 1. PLAN DE MERCADEO:

La Subgerencia Comercial y de Operaciones cuenta para la vigencia 2019 con un Plan de Mercadeo, el cual consta de las siguientes estrategias: Marketing Digital, APP, Promocionales Tradicionales y de Innovación, Apertura y Consolidación Nuevos Mercados Ventas Permanentes/Alianzas, Responsable de Zona en Venta de Lotería con Objetivo, Plan de Innovación – Desarrollo Productos, Investigación de Mercadeos, Optimizar Costos de Impresión y Comunicación Externa, dichas estrategias se desarrollan a través de los siguientes proyectos: 1. Re-diseño de web, portal y Lottired.net, 2. Desarrollo e implementación APP, 3. Fidelización de Marca CRM, 4. Incentivo en especie con cobro redes electrónicas CRM, 5. Potencialización Puntos de Ventas CRM, 6. Mantenimiento red de ventas CRM, 7. Gestión Normativa, 8. Estudio de Público Joven, 9. Impresión Eficiente y 10. Comunicación Efectiva.

Se revisó el Plan de Mercadeo entregado después del Informe preliminar y se hace claridad que según información presentada por el equipo auditado, éste fue aprobado por el Señor Gerente en Comité de Innovación el 14 de marzo de 2019.

De igual manera presentan el Plan de Acción al Plan de Mercadeo, el cual debe ser evaluado por el equipo de la Subgerencia Comercial de manera constante para darle cumplimiento, según cronograma de actividades presentado.

## 2. MEDICIÓN DE LOS INDICADORES:

Lo que permite un indicador, es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos, igualmente permite evaluar hasta que punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos. La esencia de un Indicador es la correcta toma de decisiones por parte de la Alta Dirección.

Los Indicadores del Plan de Acción de la Subgerencia Comercial y de Operaciones es necesario revisarlos con la Oficina de Planeación, pues, son ambiguos, carecen de instrumentos o mecanismos para su evaluación y seguimiento, y por lo tanto la interpretación se hace difícil, algunos indicadores están redactados de igual manera a como está el objetivo del proyecto, por lo que se hace necesario revisarlos con un experto para su correcto cumplimiento.

Al revisar la Política de Calidad de la Entidad, en el Proceso de Gestión de Mercadeo existen cuatro (4) Indicadores de Gestión, formulados de la siguiente manera: Cumplimiento Presupuesto Venta, con una frecuencia de medición semestral, Ventas en Canales (electrónicos propios y de terceros), con una frecuencia de medición mensual, Ventas en Canales (Portal), con una frecuencia de medición mensual y Porcentaje de uso de la Billetería impresa, con una frecuencia de medición mensual. En los mencionados indicadores no se evidencia,

ni se registra seguimiento alguno durante el año 2018, ocurre lo mismo en los meses de enero y febrero de 2019, tarea que debe cumplirse con el apoyo de la Oficina de Planeación.

### **Observación No 1:**

- Revisar indicadores que permitan la medición y análisis para la toma de decisiones de la Alta Dirección.
- Formular los indicadores de acuerdo a los Objetivos del Programa y Proyectos establecidos en el Plan Estratégico 2016-2019, para que estos queden alineados a dicho Plan.
- Ajustar los indicadores del Plan de Acción 2019 de La Subgerencia Comercial y de Operaciones, los cuales deben cumplir con las características de un indicador (Claro, Relevante, Económico, Medible y Adecuado), y que permitan definir, calcular y evaluar los bienes y servicios que se necesitan para alcanzar las metas de los resultados.
- Realizar seguimiento a los Indicadores de Gestión del Proceso de Mercadeo, de acuerdo a la frecuencia de medición establecida en el Sistema de Gestión de la Calidad.

### **3. CONTRATOS**

El equipo Auditor revisó la totalidad de los contratos relacionados como ejecutados en el período solicitado, presentados por la Subgerencia Comercial y de Operaciones y en General, después del Informe Preliminar se pueden relacionar la siguiente observación:

### **Observación No 2:**

- Una vez revisado el informe preliminar presentado por el equipo Auditor, se pudo constatar el buen trabajo realizado por el equipo de la Subgerencia Comercial y de Operaciones, en lo correspondiente a la organización de las carpetas contractuales, pues, se realizaron la mayoría de los ajustes observados por la Auditoría, sin embargo es necesario que se ponga atención elemental en lo que respecta al cumplimiento con la Resolución No 64 del 23 de marzo de 2018 “Manual de Supervisión y/o Interventoría” de la Lotería de Medellín, además de lo estipulado en el Capítulo VII de la Ley 1474 de 2011 en sus artículos 82, 83, 84 y 85 y sus parágrafos en todos los contratos que se realizan y que se ponga atención importante a los tipos de

documentos que deben elaborar los Supervisores de los contratos y que las fechas de los mismos tengan coherencia.

#### 4. PROCESOS DE PROVEEDORES ESTRATÉGICOS.

##### Observación No. 3:

- Se debe llevar una planilla o formato desde el SGC donde se relacionen las cantidades de promocionales adquiridos, salidas de producto y ubicación de los elementos existentes en la Entidad.
- Las Planillas de manejo de eventos que certifiquen entrega de elementos, debe estar integrada en el Sistema de Gestión de Calidad.

##### Observación No 4:

- Verificar que la aprobación de las garantías estén debidamente diligenciadas y con la respectiva firma del abogado que revisó.

#### 5. OBSERVACIÓN POSITIVA:

- Es de reconocer el buen trabajo y disposición del equipo Auditado para atender con prontitud las observaciones realizadas por el equipo Auditor en el informe preliminar realizado al proceso de Gestión de Mercadeo.
- Es importante que todo el equipo humano de la Subgerencia Comercial y de Operaciones continúe prestándole la mayor importancia al seguimiento contractual, debido a que es en esta área donde se concentra la mayor cantidad de contratos de la Entidad.

#### 6. RECOMENDACIONES GENERALES:

- Todos los formatos necesarios en cada contrato están actualizados en el Sistema Integrado de Gestión de Calidad “Arbolito”. Es necesario que se tenga especial cuidado con cada uno de ellos y su contenido.
- Es importante que el Supervisor de cada contrato revise en su totalidad los informes de cada contrato con el fin de evitar ambigüedades e incoherencias en las fechas de los mismos.

Recomienda ésta Auditoría construir una lista de chequeo tanto para el proceso pre-contractual y contractual para evitar falencia de documentos en las carpetas.

## 7. ANALISIS DE CUPOS:

Disminución de cupos.

NOMBRE	Tipo de solicitud	Cupos	Fecha aprobación - Comité de Billetería
ANTONIO JOSÉ GOMEZ PEÑA	Disminución de cupos	500	16/01/2019
GERMAN OTÁLVARO VALENCIA	Disminución de cupos	1.700	16/01/2019
SIPAGA BOGOTÁ	Disminución de cupos	500	16/01/2019
SERVI RED	Liquidación contrato	300	16/01/2019

Adicionalmente se encontró aprobado por el Comité de Billetería, la aprobación para el aumento de cupos para el siguiente distribuidor.

Aumento de Cupos

NOMBRE	Tipo de solicitud	Cupo Aprobado	Fecha aprobación - Comité de Billetería
HENRY ROMERO PEREZ	Aumento	1.000	16/01/2019

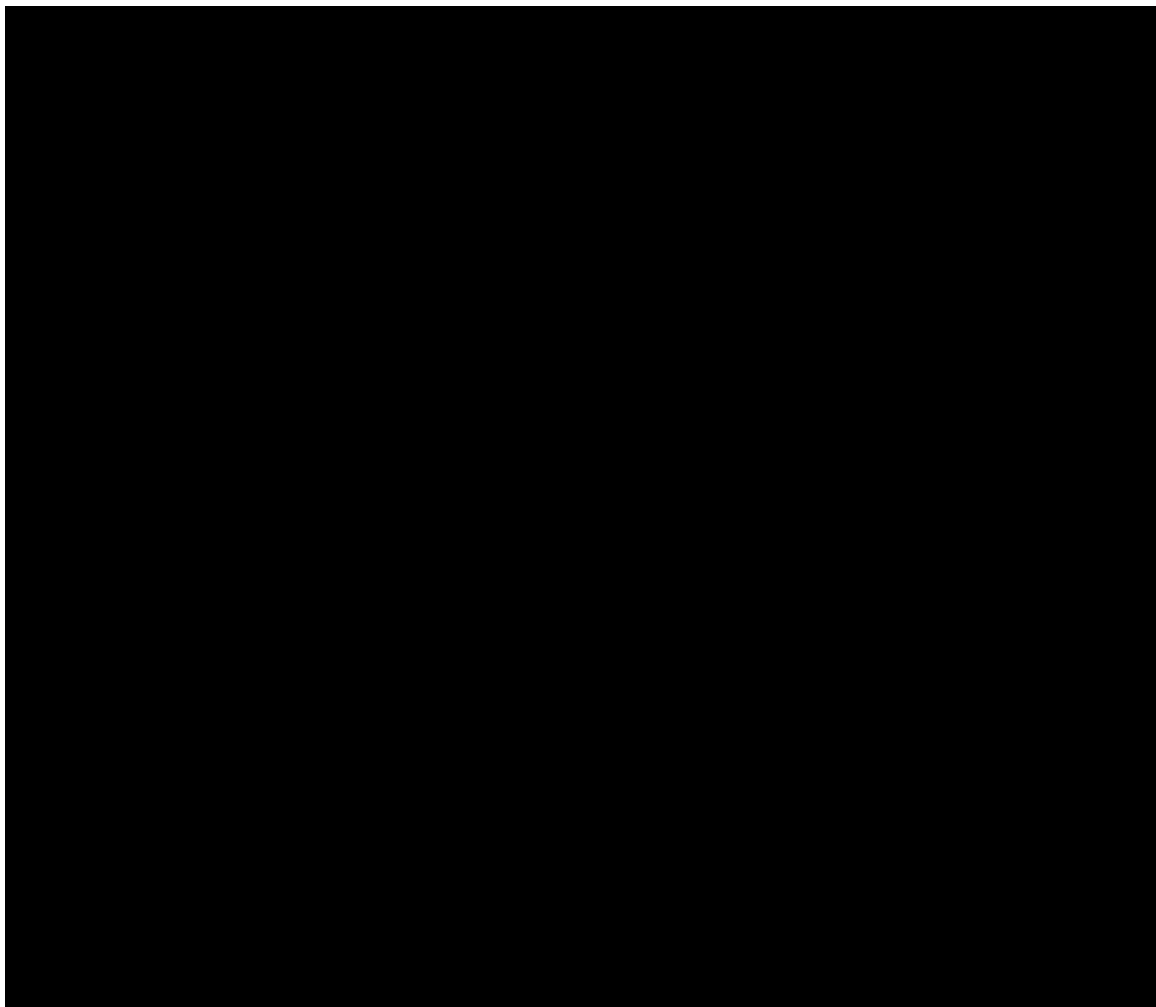
## 8. AUTORIZACIONES COLJUEGOS

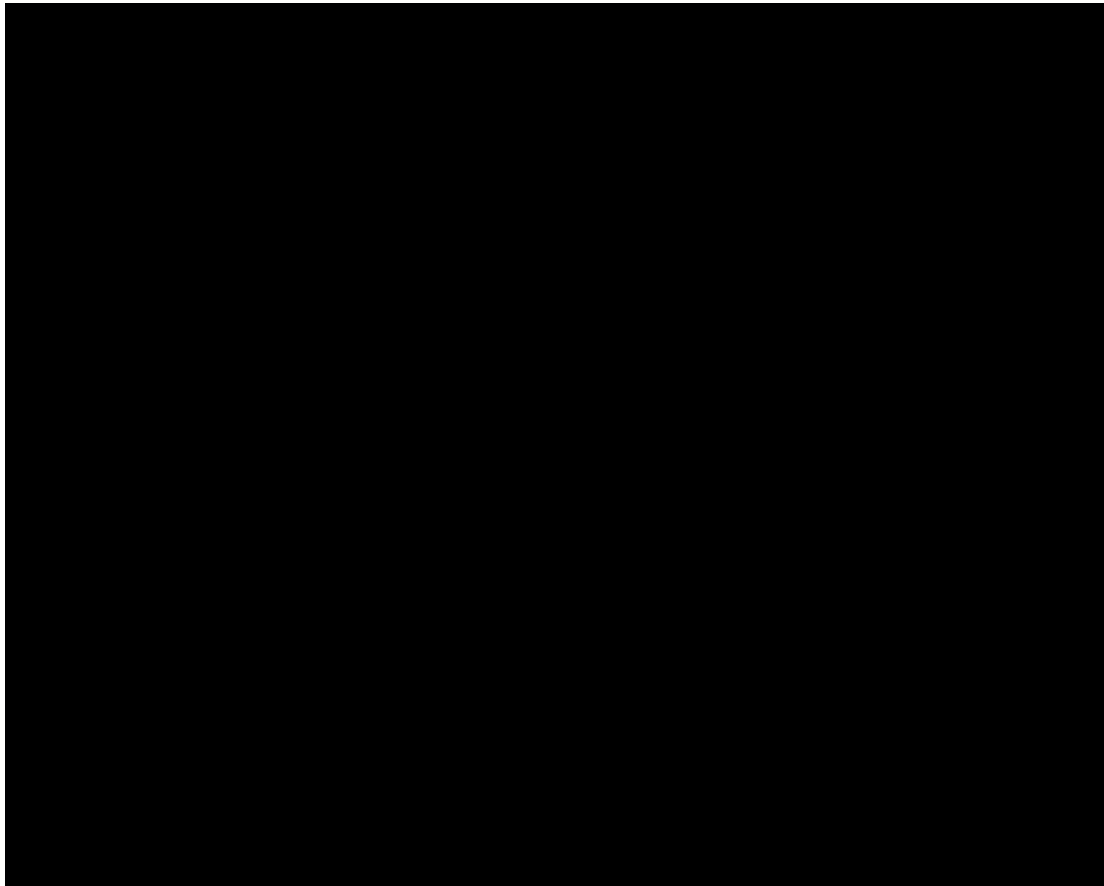
Se evidencio el envío de la solicitud del cronograma de los sorteos ordinarios y extraordinarios al Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar del año 2018 con radicado No. 2017001947 del 01 de septiembre de 2017, y del año 2019 con radicado No. 2018002219 del 23 de octubre de 2018.

Así mismo se verificó el acuerdo número 393 del 18 de diciembre de 2017 del Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar, donde fija el cronograma de sorteos ordinarios y extraordinarios del juego de lotería tradicional o de billetes que regirá para todos los operadores en el territorio nacional para el año 2018, a su vez se constató el acuerdo número 396 del 15 de febrero de 2018, “Por el cual se modifica el cronograma de sorteos ordinarios y extraordinarios del juego de Lotería Tradicional para el año 2018”. Igualmente se verifico el acuerdo número 470 del 17 de diciembre de 2018 “Por el cual se expide el cronograma de sorteos ordinarios del juego de lotería tradicional o de billetes para el año 2019”.



VENTAS POR SORTEO Cuatrimestre septiembre-diciembre de 2017-2018





Variación de ventas 2017 - 2018 de los meses de septiembre a diciembre, en algunos sorteos que tuvieron promocionales.

2017			2018			VARIACIÓN	
FECHA	SORTE	VENTAS TOTALES	FECHA	SORTE	VENTAS TOTALES	VARIACIÓN EN VENTAS	% EN VENTAS
8/09/2017	4389	2.454.780.000	7/09/2018	4441	2.178.186.000	-276.594.000	-11,268
15/09/2017	4390*	2.460.078.000	14/09/2018	4442*	2.287.134.000	-172.944.000	-7,030
29/09/2017	4392*	2.452.746.000	28/09/2018	4444	2.153.088.000	-299.658.000	-12,217
13/10/2017	4394*	2.644.830.000	12/10/2018	4446	2.143.494.000	-501.336.000	-18,955
20/10/2017	4395*	2.323.248.000	19/10/2018	4447*	2.239.776.000	-83.472.000	-3,593
27/10/2017	4396	2.254.956.000	26/10/2018	4448*	2.336.910.000	81.954.000	3,634
3/11/2017	4397	2.330.760.000	2/11/2018	4449*	2.427.954.000	97.194.000	4,170
17/11/2017	4399*	2.303.790.000	16/11/2018	4451*	2.316.870.000	13.080.000	0,568
24/11/2017	4400*	2.325.012.000	23/11/2018	4452	2.136.150.000	-188.862.000	-8,123
1/12/2017	4401*	2.517.378.000	30/11/2018	4453*	2.348.496.000	-168.882.000	-6,709
9/12/2017	4402*	2.124.264.000	7/12/2018	4454*	2.541.426.000	417.162.000	19,638
15/12/2017	4403*	2.268.312.000	14/12/2018	4455*	2.405.628.000	137.316.000	6,054
22/12/2017	4404*	2.456.826.000	21/12/2018	4456*	2.869.812.000	412.986.000	16,810
29/12/2017	4405*	2.894.814.000	28/12/2018	4457*	2.512.950.000	-381.864.000	-13,191
		<b>33.811.794.000</b>			<b>32.897.874.000</b>	<b>-913.920.000</b>	<b>-2,703</b>



**NOTA:** los sorteos marcados con asterisco tuvieron promocionales en sus respectivos años.

De acuerdo al cuadro anterior, en el último cuatrimestre del año 2018 comparado con el mismo cuatrimestre del 2017, las ventas totales tuvieron una variación negativa de -2,73%, equivalente a \$ -913.920.000, es de aclarar que este promedio corresponde a una muestra de 14 sorteos de los 17 sorteos que se realizaron durante los meses de septiembre, octubre, noviembre y diciembre.

### Variación de ventas 2018 - 2019 de los meses de enero y febrero.

2018			2019			VARIACIÓN	
FECHA	SORTE	VENTAS TOTALES	FECHA	SORTE	VENTAS TOTALES	VARIACIÓN EN VENTAS	% EN VENTAS
5/01/2018	4406	2.042.556.000	4/01/2019	4458	2.098.170.000	55.614.000	2,723
12/01/2018	4407	2.110.704.000	11/01/2019	4459	2.180.226.000	69.522.000	3,294
19/01/2018	4408	2.150.880.000	18/01/2019	4460	2.249.820.000	98.940.000	4,600
26/01/2018	4409	2.181.762.000	25/01/2019	4461	2.250.696.000	68.934.000	3,160
2/02/2018	4410	2.260.584.000	1/02/2019	4462	2.372.592.000	112.008.000	4,955
9/02/2018	4411	2.204.652.000	8/02/2019	4463	2.288.586.000	83.934.000	3,807
16/02/2018	4412	2.176.146.000	15/02/2019	4464	2.278.374.000	102.228.000	4,698
23/02/2018	4413	2.109.402.000	22/02/2019	4465	2.213.496.000	104.094.000	4,935
		<b>17.236.686.000</b>			<b>17.931.960.000</b>	<b>695.274.000</b>	<b>4,034</b>

De acuerdo al cuadro anterior se puede analizar que en los primeros ocho (8) sorteos del año 2019, se han incrementado las ventas aproximadamente en un promedio de 4,034% por sorteo, lo que significa un incremento en ventas comparativas de \$ 695.274.000.

### 9. Informes y análisis específicos relacionados con los canales, para la gestión de los mismos.

Para la gestión de los canales de distribución de los productos de la Lotería de Medellín, se desarrollan múltiples informes que permitan analizar la situación comercial de las zonas de venta, y con ello, tomar asertivamente decisiones para impactar el mercado. Entre ellos se mencionan algunos que tienen una alta frecuencia de elaboración, tales como:

- **Ventas Totales:** Es una base de datos con programación dinámica que permite sorteo a sorteo, tener información de ventas (por sorteo, meses, trimestres, año), de las empresas de distribución, municipios o departamentos, discriminados por canales donde se desarrolla la operación del producto; así como también, cupo asignado y despachado, eficiencia en

el uso de los billetes pre impresos, ventas realizadas a través del portal <http://www.lottired.net/>, premios en poder del público del plan de premio ordinario y plan de premio promocional. Así mismo, todo lo relacionado con los sorteos extraordinarios. Ver anexo.

Este informe permite evaluar la pertinencia de apertura de nuevas empresas de distribución a partir de los indicadores determinados para el canal pre impreso, así como el impulso que se debe realizar a través de actividades promocionales y activaciones de marca para alcanzar los promedios estimados en ventas del producto en cada mercado donde se tiene presencia.

- **Resultados Específicos:** Análisis detallado que permite tomar decisiones rápidas sobre el comportamiento de los canales y su eficiencia, como la implementación incentivos a la fuerza de venta y cliente final. Se analizan los resultados de cada zona de un sorteo, respecto al anterior, al promedio general, al promedio de sorteos ordinarios y al promedio de sorteos con promocional. A partir de aquí, se implementa entre otros el Venda más, Gane más. Ver Anexo.
  - **Impresión Semanal:** Reporte generado para evaluar la evolución de la impresión semanal de la Lotería de Medellín, y el comportamiento de la misma en un periodo específico. Ver Anexo. ®
  - **Informe Zona:** Se desarrolla para dar soporte a las visitas comerciales realizadas a las empresas de distribución, con el fin de hacer seguimiento al ejercicio de ventas en cada zona, estudiar detalles específicos del mercado e indagar detalles del plan de premios vigente para generar insumos para los estudios de mercado definidos en la Ley ante un eventual cambio del plan de premios.
- **Estimación Sensibilidad Canal Electrónico:** Análisis desarrollado para determinar el potencial impacto de salida de productos ofertados o empresas que hacen parte de la red de ventas que realizan su operación a través del canal electrónico Lottired. Ver Anexo.

**Preferencias de Consumo:** Se desarrolla para determinar el tamaño de compra del producto según las preferencias. Dado que los porcentajes de compra entre canales se estiman del informe Ventas Totales, se tiene una proyección real de las preferencias por canales para el desarrollo de incentivos y promociones según el número de fracciones adquiridas por los clientes. Sirve de insumo para el

desarrollo del estudio de mercado para el cambio de plan de premios definido en la Ley.

## 10. ANÁLISIS PREFERENCIAS DE CONSUMO:

Según información suministrada por la Dirección Comercial:

Para la identificación de las preferencias de compras del producto por parte del público apostador, se analizaron los resultados del último plan de premios ofertados, resaltando las proporciones en las que lo adquieren, las tendencias y desplazamientos asociados el último cambio de precio:

### VENTAS TOTALES

PLAN PREMIOS	AÑO	FECHA	SORTEOS	VENTAS DE 1 FRACCION	VENTAS DE 2 FRACCIONES	VENTAS DE 3 FRACCIONES	VTA TOTAL	VENTAS UNIFRACC
\$12.000 Millones	2018	AG-31 / DC-28	18	1.186.457	594.850	4.687.317	6.468.624	159.434
\$12.000 Millones	2019	EN-04 / FB-22	8	534.462	275.532	2.178.666	2.988.660	-
<b>Total general</b>	-	-	26	1.720.919	870.382	6.865.983	9.457.284	159.434

### VENTAS PROMEDIO

PLAN PREMIOS	AÑO	FECHA	SORTEOS	VENTAS DE 1 FRACCION	VENTAS DE 2 FRACCIONES	VENTAS DE 3 FRACCIONES	VTA TOTAL	VENTAS UNIFRACC
\$12.000 Millones	2018	AG-31 / DC-28	18	65.914	33.047	260.407	359.368	159.434
\$12.000 Millones	2019	EN-04 / FB-22	8	66.808	34.442	272.333	373.583	-
<b>Total general</b>	-	-	26	132.722	67.489	532.740	732.951	159.434

### PREFERENCIAS DE CONSUMO

PLAN PREMIOS	AÑO	FECHA	SORTEOS	VENTAS DE 1 FRACCION	VENTAS DE 2 FRACCIONES	VENTAS DE 3 FRACCIONES	VTA TOTAL	VENTAS UNIFRACC
\$12.000 Millones	2018	AG-31 / DC-28	18	18,34%	9,20%	72,46%	100,00%	100,00%
\$12.000 Millones	2019	EN-04 / FB-22	8	17,88%	9,22%	72,90%	100,00%	-
<b>Total general</b>	-	-	26	36,22%	18,42%	145,36%	-	100,00%

Cordialmente,

**LUZ ADRIANA JARAMILLO RENDÓN**  
Directora de Auditoría Interna

**WILLIAM MUÑETON ACEVEDO**  
Profesional Universitario Auditoria.

