

PLAN ESTRATÉGICO

2020 - 2023



Gobierno
de Misiones



Gobernador

Dr. Oscar Herrera Ahuad

Vice Gobernador

Dr. Carlos Arce

Presidente del Directorio

Esc. Héctor Rojas Decut

Vice Presidente del Directorio

Dr. Juan Carlos Agulla

Directores

Sra. Lía Schearer
Sr. Emilio Kakubur
Dr. Juan Carlos Argañaráz
Ing. José Omar Rodríguez de Melo
Dr. Hermes Valentín Almirón

Síndicos

Dr. Julio Eduardo Bullón
Dr. Andrés Maximiliano Moreira
Dr. Daniel García Dos Santos

Gerente General a/c

C.P. Claudia Lugo

Gerente Coordinadora de Administración y Finanzas

C.P. Claudia Lugo

Gerente de Finanzas

Sr. Ricardo Balor

Gerente de Coordinación de Operaciones, Estrategia y Desarrollo

C.P. Fernando Escalada

Gerente de Comercialización

C.P. Calixto Puchalski

Gerente de Juegos

Sr. Jorge Raimondi

Gerente de Sistemas

Lic. Patricia Fabiana Barbieri

JULIO 2020

Posadas, Misiones, Argentina

Índice

Planificar desde la contingencia	5
El Proceso	7
Más allá del azar. Nuestra empresa	17
Historia	18
Fiscalización y control	25
Estructura orgánica	27
Contexto económico financiero	29
Un tsunami llamado pandemia	33
Producción	35
Nuestros Juegos	37
Juegos de Terceros	39
Casinos y Salas	40
Red de Ventas	42
Infraestructura	45
Nuestros Programas Sociales	47
Nuestra Misión, Visión y Valores	53
Nuestros Valores	55
Visión Estratégica	57
Diagnóstico General	61
Fortalezas	63
Debilidades	65
Oportunidades	66
Amenazas	67
Objetivos estratégicos y Ejes de Acción	69
Crear valor económico	71
Crear valor social	72
Entender al juego desde un concepto solidario.	73
Plan de Acción y seguimiento del Plan Estratégico	75



Esc. Héctor Rojas Decut · PRESIDENTE IPLYC S.E.

Planificar desde la contingencia

Este **Plan Estratégico IPLYC 2020 - 2023** pretende contribuir al ordenamiento, crecimiento y desarrollo armónico y sustentable del Instituto Provincial de Lotería y Casinos de Misiones y de IPLYC Confort Créditos y Servicios como empresas del Estado Misionero.

La decisión de elaborarlo obedeció a la necesidad de generar una mirada introspectiva y al mismo tiempo contextual, que vaya más allá de las acciones y necesidades cotidianas. Para poder proyectar el crecimiento de ambas empresas en el tiempo y poner ese crecimiento al servicio del Estado misionero.

Al inicio de mi gestión, en diciembre de 2017, comencé una etapa de ordenamiento, para conocer la situación de las empresas que me tocaba gestionar. Ambas venían de un proceso de rápida expansión iniciado en el año 2003. Catorce años en los cuales no sólo se creó IPLYC Confort como una empresa independiente, sino que se incorporaron varias unidades de negocios muy diferentes entre sí. Y a la vez, muy distantes de las actividades relacionadas con el juego de azar que dan vida y nombre a este Instituto.

Esta amplitud de rubros tuvieron crecimientos y rentabilidades muy diversos; lo que exigió la realización de un pormenorizado relevamiento y posterior análisis para efectivizar el control de los gastos y evaluar la continuidad, o no, de cada una de ellos.

A dos años de ese proceso, con la economía y las finanzas estabilizadas pero surcando una de las mayores crisis económicas de la Argentina, en enero del 2020 y frente a una nueva gestión de cuatro años, consideramos que llegó el tiempo del crecimiento planificado. De ahí la necesidad de generar un Plan Estratégico que brinde a toda la organización una visión de futuro, con objetivos claros, deseables y realizables.

En medio de ese proceso de planificación nos sorprendió la pandemia del COVID 19 y el consecuente Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio dispuesto por el gobierno nacional con el fin de proteger la salud pública frente a la propagación del virus.

Hoy, casi cuatro meses después de decretada la cuarentena y aunque el contexto provincial y nacional actual sea muy diferente al de enero 2020 -cuando iniciamos la generación de este Plan- sostenemos y reivindicamos más que nunca la necesidad de planificar desde la contingencia. Manteniendo nuestras convicciones sólidas y en la seguridad de que solamente estableciendo metas claras y valores firmes podremos caminar seguros en este sendero sinuoso.

Desde ese lugar finalizamos la elaboración del Plan Estratégico que aquí exponemos. A veces, como en el juego de la Oca, hay que retroceder dos pasos para avanzar uno. Entonces, ese breve paso adquiere la dimensión de un salto cuántico. Que nos cambia el ADN, nos nutre de experiencia y reafirma nuestras más profundas convicciones sobre lo que hacemos. Iluminando el camino que nos guía en el cumplimiento de nuestros valores y objetivos, haciendo que las cosas buenas sucedan.



Esc. Héctor Rojas Decut

GuazuBet
DEPORTES, JUEGOS
Y DIVERSIÓN
¡EN GRANDE!



MEJOR DEPORTE
ESTA ACA

WWW.GUAZUBET.COM.AR

CASINO VIVO DEPORTES CASINO

Administra y Garantiza: **IPLYC se**



WWW.GUAZUBET.COM.AR

CASINO VIVO DEPORTES CASINO

Administra y Garantiza: **IPLYC se**

GuazuBet
DEPORTES, JUEGOS
Y DIVERSIÓN
¡EN GRANDE!



MEJOR DEPORTE
ESTA ACA

WWW.GUAZUBET.COM.AR

CASINO VIVO DEPORTES CASINO

Administra y Garantiza: **IPLYC se**



SALIDA
DE EMERGENCIA

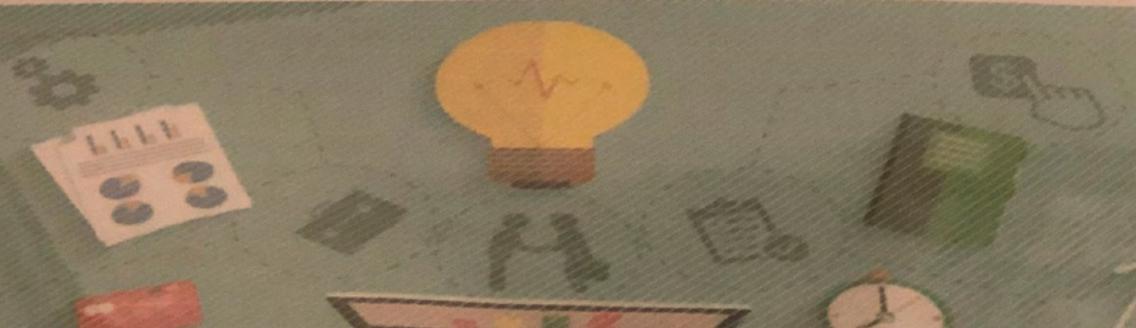


PLAN ESTRATÉGICO
2020 - 2023

El proceso



PLAN ESTRATÉGICO 2020/2023



El proceso

El inicio de una nueva gestión al frente del Gobierno Provincial y la confirmación de la continuidad de Rojas Decut al frente del directorio del IPLyC S.E. e IPLyC Confort Créditos y Servicios S.E. fueron la base de sustentación para tomar la decisión de llevar adelante esta planificación cuatrienal; no sólo para establecer objetivos claros hacia adentro de la organización, sino para dar previsibilidad a los actores externos involucrados. Estableciendo en forma unívoca cómo queremos vernos y dónde queremos que estén nuestras empresas en 2023.

En otras palabras, tener un **destino** (adonde queremos llegar) y un **rumbo** (que camino elegiremos para llegar allí) claramente definidos y socializados para facilitar la tarea diaria al unificar criterios, despejar dudas y lograr que todos “empujen el mismo carro”.

Este **Plan Estratégico 2020 - 2023** fue elaborado en forma colaborativa y participativa entre todos los integrantes de las dos empresas, desde el nivel Jefatura de Departamento hasta las Gerencias. Este proceso de construcción colectiva, de abajo hacia arriba, permitió la participación de todos los sectores dando visibilidad y detectando los problemas comunes y los específicos de cada área, haciendo propicia la comunicación.

Por otra parte, al ser artífices de su propio Plan de Acción cada sector generó un mayor compromiso con los objetivos por ellos mismos propuestos.

Desde el punto de vista metodológico se establecieron **tres grandes momentos** para la elaboración del Plan, con el objetivo de tenerlo aprobado para el mes de Abril de 2020.





[Plan Estratégico 2020/2023](#) |
 [¿Qué es un plan estratégico?](#) |
 [¿Qué es un F.O.D.A.?](#) |
 [Metodología](#) |
 [Manual de funciones](#)

Desde esta página se puede acceder a los documentos editables de cada Gerencia. Si bien cada una tendrá que hacer su propio FODA y su propio Plan de Acción, luego cada una de estas líneas de trabajo se unificarán en el plan general de toda la empresa. La idea es que el trabajo sea participativo y "de abajo hacia arriba" para lograr detectar las necesidades y objetivos de cada área.

IPLYC SE

Presidencia

- **Secretaría General IPLYC S.E.:** FODA - Plan de acción
- **Auditoría Interna General:** FODA - Plan de acción
- **OCPLA (Oficina de Cumplimiento Prevención de Lavado de Activos):** FODA - Plan de acción
- **Subgerencia de Publicidad:** FODA - Plan de acción
- **Prensa:** FODA - Plan de acción
- **Planificación y Comunicación Estratégica:** FODA - Plan de acción
- **Redes Sociales y Diseño:** FODA - Plan de acción
- **Portal Web:** FODA - Plan de acción
- **IPLYC Social:** FODA - Plan de acción
- **Programa de Juego Responsable:** FODA - Plan de acción

Gerencia General

Gerencia de Coordinación de Administración y Finanzas

- **Gerencia de Coord. de Administración y Finanzas:** FODA - Plan de acción
 - **Gerencia de Finanzas:** FODA - Plan de acción
 - **Depto. Tesorería General:** FODA - Plan de acción
 - **Subgerencia de Administración:**
 - **Depto. de Contabilidad:** FODA - Plan de acción
 - **Depto. de Impuestos:** FODA - Plan de acción
 - **Depto. de Patrimonio:** FODA - Plan de acción
 - **Depto. de Compras:** FODA - Plan de acción
 - **Depto. de Mesa de Entradas:** FODA - Plan de acción
 - **Subgerencia de Recursos Humanos:**
 - **Depto. de Recursos Humanos:** FODA - Plan de acción
 - **Depto. de Personal:** FODA - Plan de acción
 - **Depto. de Liquidaciones:** FODA - Plan de acción
 - **Subgerencia de Servicios Generales:** FODA - Plan de acción
 - **Depto. de Automotores:** FODA - Plan de acción
 - **Depto. de Obras y Servicios:** FODA - Plan de acción
 - **Sector Imprenta:** FODA - Plan de acción
 - **Sector Seguridad y Vigilancia:** FODA - Plan de acción

Gerencia de Coordinación de Operaciones, Estrategia y Desarrollo

- **Gerencia Coord. de Operaciones, Estrategia y Desarrollo:** FODA - Plan de acción
 - **Gerencia de Comercialización:** FODA - Plan de acción
 - **Subgerencia de Márketing y Comercialización:** FODA - Plan de acción
 - **Gerencia de Sistemas:** FODA - Plan de acción
 - **Subgerencia de Sistemas:** FODA - Plan de acción
 - **Depto. Infraestructura y Soporte:** FODA - Plan de acción
 - **Div. Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas:** FODA - Plan de acción
 - **Div. Gestión y Geoprocesamiento de Datos:** FODA - Plan de acción
 - **Depto. de Procesamiento de Datos:** FODA - Plan de acción
 - **Depto. de Atención al Cliente:** FODA - Plan de acción
 - **Gerencia de Juegos:** FODA - Plan de acción
 - **Subgerencia de Juegos:** FODA - Plan de acción
 - **Depto. de Adm. de Juegos Propios:** FODA - Plan de acción
 - **Depto. de Adm. de Juegos de Terceros:** FODA - Plan de acción
 - **Subgerencia de Casinos y Juegos Electrónicos:** FODA - Plan de acción
 - **Depto. de Casinos:** FODA - Plan de acción
 - **Depto. de Juegos Electrónicos:** FODA - Plan de acción
 - **División Videoloterías:** FODA - Plan de acción
 - **Depto. de Adm. de Recepción de Jugadas:** FODA - Plan de acción
 - **Depto. de Adm. de Agencias:** FODA - Plan de acción
 - **Depto. Téc. Adm. de Juegos Online:** FODA - Plan de acción
 - **Depto. de Plataforma Web:** FODA - Plan de acción
 - **Sector Comercial de Plataforma Web:** FODA - Plan de acción
 - **Depto. de Cuentas Corrientes:** FODA - Plan de acción
 - **Depto. Control Cuentas Agencias:** FODA - Plan de acción
 - **Subgerencia de Sorteos:** FODA - Plan de acción



Exposición del cronograma de trabajo

Primer Momento

Comunicación y puesta en común de la decisión de realizar el Plan, los objetivos, metodología y cronograma. Trabajo en FODA y Plan Estratégico de cada sector.

Esta etapa, iniciada con una reunión general de Gerentes y Subgerentes, el **20 de diciembre de 2019**, consistió en la puesta en común de una plataforma online montada específicamente para la elaboración del Plan, en la que, a través de una intranet, se publicaron documentos específicos y se habilitaron espacios para que cada Departamento, Subgerencia y Gerencia pueda elaborar su propio FODA y Plan de Acción y compartirlos en la plataforma.

El ejercicio de salir de las rutinas operativas y mirarse desde otro lugar para detectar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, fue un desafío nunca antes encarado en la historia del IPLyC S.E e IPLyC Confort Créditos y Servicios S.E. Que cada jefe, desde su lugar, pueda observar las prácticas laborales de su equipo, evaluarlas constructivamente y establecer los objetivos del área para luego socializarlos y consensuarlos con sus superiores fue una experiencia no sólo de planificación, sino también de comunicación y diálogo.

Si bien esta etapa se desarrolló en un período complejo por tratarse de la temporada de vacaciones estivales, se logró generar espacios de diálogo e intercambio muy positivos.



Segundo Momento

Encuentros participativos de Gerentes y Subgerentes y Responsables de Programas. Redacción de primer borrador.

Se organizaron dos reuniones generales, una para cada empresa, en la que Gerentes y Subgerentes realizaron la puesta en común de sus diagnósticos y planes de Acción, con el objetivo de comunicar, debatir y unificar criterios, para la elaboración del documento final.

IPLyC Confort Créditos y Servicios S.E:
7 de Marzo 2020

IPLyC S.E:
14 de Marzo de 2020



Presentación de Planes de Acción

Reunión con gerentes



Tercer Momento

Redacción de documento final.
Puesta en común.



guazuBet

Jugá y ganá a lo GRANDE

Administra y Garantiza:  IPLYC se
LOTERÍA DE NIÑOS

 MESA DE ENTRADA



PLAN ESTRATÉGICO
2020 - 2023



IPLYC se
LOTERÍA DE MISIONES



**Más allá
del azar**

Nuestra historia

2019

1 de octubre

Modificación del horario de sorteo de la Quiniela Misionera La Primera Matutina, por Resolución 286 , pasando de las 11,00 hs a las 11,30 hs. También se modificó el horario de captura de apuestas, extendiéndose 30 minutos más. Media hora más de captura de apuestas permitió mejorar la recaudación.



11 de octubre

Se firmó un convenio con la UIF Región Litoral Para fortalecer la relación con la UIF Región Litoral y generar acciones contra el lavado de activos y la financiación del terrorismo, El Convenio Marco entre la UIF y el IPLyC SE fue aprobado por Resolución IPLyC SE N° 306 del 15/10/2019.

Julio

Se aprobó el Manual de Procedimiento de Sorteos Este instrumento describe al detalle cada uno de los pasos a seguir durante el sorteo, brindando transparencia a cada uno de los movimientos, ya que todos quedan registrados en guías y formularios que deben completarse.

1 de Noviembre

La Lotería Correntina incorporó nuestros extractos para la búsqueda de ganadores de su quiniela.

A partir de octubre

Nuevo Régimen de Contrataciones (Resolución N° 302 del 11/10/19), A través de este instrumento se prioriza a proveedores que sean de la provincia de Misiones; o contribuyentes del impuesto a los Ingresos Brutos de la provincia de Misiones, a través de Convenio Multilateral, con actividades en la provincia.

18 de octubre

Se lanza GuazuBet (www.GuazuBet.com.ar)

La plataforma de juegos online del IPLyC que reemplazó a MisionBet se lanza al mercado habilitada exclusivamente para el ámbito de la provincia de Misiones y ofrece apuestas deportivas y juegos de casino.

GuazuBet

Iplyc en el tiempo

2018

Diciembre

Comienza a transmitir la señal de streaming 24 Hs.

En la dirección:
www.loteriademisiones.com.ar/vivo
 Se transmiten los sorteos por los canales de Facebook y Youtube



28 de octubre

Se deja de comercializarse Jugá con Maradona.

Por los altos costos y la logística que demandaba el juego.

21 de julio

Inauguración de nuevo Salón de Sorteos:

Las modernas instalaciones, ubicadas en el subsuelo de la Torre IPLyC Centro están dotadas de tecnología de última generación.

31 de octubre

Baja de la Plataforma de Juegos Online Misionbet

Dejó de funcionar la plataforma de apuestas deportivas y juegos online.

Paralelamente se comenzó a analizar opciones que sean más amigables con el público apostador, en las que el IPLyC tenga las decisiones administrativas y comerciales.

01 de octubre

Se inicia el doble sorteo diario de la Quiniela Poceada Misionera.

Esta decisión permitió triplicar las apuestas y las utilidades, y lo posicionó como el segundo juego más importante de la empresa.



Iplyc en el tiempo

2017

24 de octubre, y tras quince años de inactividad, el **carrusel del Espacio Recreativo IPLyC volvió a cobrar vida** luego de ocho arduos meses de tareas de reparación.



2014

TORRE IPLyC COSTANERA

Se presentó este proyecto inmobiliario, cuyas obras comenzaron en 2015 con una inversión de 500 millones de pesos. el proyecto preve la construcción de 150 departamentos de uno, dos y tres dormitorios y un shopping.



2012

Se adquirió el edificio de calle Félix de Azara N° 1871 (ex Banco HSBC), con la finalidad de trasladar y centralizar en un solo lugar las actividades de **IPLyC Confort, Créditos y Servicios S.E.** Este edificio se inauguró el 26 de septiembre de 2012.



Super 9. El 23 de mayo de 2012 se suspendió la comercialización de este juego.

2015

3 de diciembre

Se pone en marcha MisionBet es la plataforma de juegos online del Instituto de Lotería y Casinos de Misiones. Ofrece la posibilidad de realizar apuestas deportivas en los más variados deportes: fútbol, tenis, rugby, básquetbol, entre otros, y al mismo tiempo jugar a slots y otros juegos de casinos en forma online.

2013

5 de septiembre

Remodelación de las instalaciones del Espacio recreativo IPLyC se inauguraron dos salones para 400 y 150 personas respectivamente. El área de piletas y oficinas administrativas. También una agencia de quinielas modelo que funcionó en la esquina del predio.



Iplyc en el tiempo

2011 ○

**MAITEI
HOTEL**
RESORT & SPA

El 28 de febrero

Inauguración del

Maitei Posadas Hotel & Resort.

Fue el primer hotel cuatro estrellas superior de Posadas. El proyecto se había iniciado en 2006 durante la gobernación de Carlos Rovira y la gestión de Eduardo Torres como presidente del IPLyC SE. Fue habilitado durante la presidencia de Adolfo Safrán.

○ 2010

10 de marzo

Lanzamiento del Programa “Del trabajo al aula” que posibilitó a los subagentes de quinielas la terminación de sus estudios primarios y/o secundarios. Fue a través de un convenio entre el IPLyC SE, la Cooperativa de Trabajo de Quinieleros, el SIPTED y la Universidad Nacional de Misiones.

2009 ○

En marzo

Se agregó el sorteo de la Quiniela Primera Matutina, a las 11:00 hs., impulsando las ventas de **mostrador de agencias**.



4 de abril

Se creó “Gurises Felices”, un programa social como recurso para transmitir valores, aportando al crecimiento sano y aprendizaje eficaz y duradero a cada niño.



○ 2008

2 de marzo

Comienza Jugá con Maradona

El primer sorteo, fue realizado en los estudios de América TV. Después se realizaron los sorteos en los estudios de Canal 7 La TV Pública. Tanto la producción del sorteo como las distintas campañas publicitarias se producen en Misiones y se proyectan a todo el país.



2007 ○

21 de septiembre

Comienza a comercializarse el Bingo Móvil

Es el primer y único bingo por celular del país.

Iplyc en el tiempo

2006

En marzo

Comienzan las emisiones de "La TV te llama", el primer programa televisivo de entretenimientos telefónicos de la provincia de Misiones y del interior del país, que se emitió hasta el año 2011 inclusive. Fue un emprendimiento conjunto con TELINFOR y se emitía por Canal 12 en un formato semanal innovador.

A principios de agosto

Se inició la construcción del complejo **Maitai Posadas Hotel & Resort**, en terrenos propios del Instituto, donde anteriormente funcionaba el Casino Provincial.

En noviembre

Comenzó la comercialización de la Maquinola.

2001

7 de octubre.

Re-inauguración del **Casino Club de Posadas**, ampliación de la sala de juegos, un restaurante y un escenario para presentaciones.

2000

25 de Febrero.

Se inauguró el **Casino de Oberá**.

11 de Mayo.

Se inauguraron los casinos de **L.N. Alem y de Eldorado** y la remodelación del edificio del ex-casino como Centro de Convenciones.

27 de noviembre,

Comienza la **captura electrónica de las apuestas de la Quiniela Misionera**

con la utilización de "maquinitas" que, conectadas satelitalmente al Centro de Cómputos, permitieron agilizar la captura de las apuestas.

2005

Se adquirió el predio del **Espacio recreativo IPLyC**

(ex **VilladelParque**), ubicado en la intersección de las avenidas Tambor de Tacuarí y Jaureche, de Posadas.

En marzo

Se crea el **Programa de Ludopatía**, orientado a encarar acciones de prevención hacia las poblaciones vulnerables donde el juego puede ser un factor de peligro.

Quiniela Misionera.

Reiterados saltos de banca entre marzo y abril hubo una continuidad de saltos de banca y por ende pérdidas económicas.

Se agregó una Quiniela en horario vespertino (a las 17:15 horas

Se agregaron los extractos de la Lotería Nacional, la de Provincia de Buenos Aires y la de Santa Fe al extracto de la Lotería Misionera.

Se creó la **Nocturna Plus**.

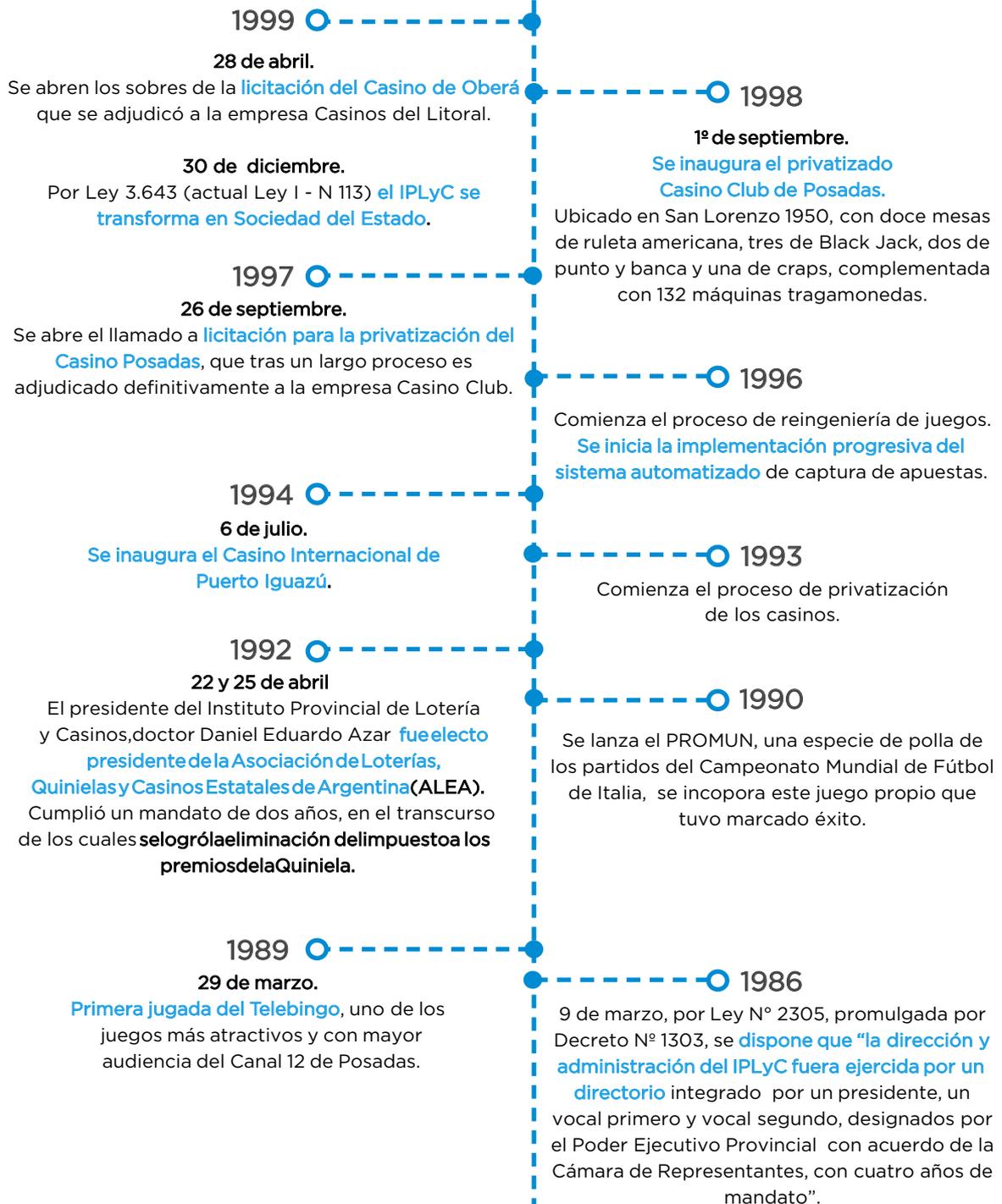


Se creó la modalidad de juego **Triplona** en la Quiniela Nocturna.

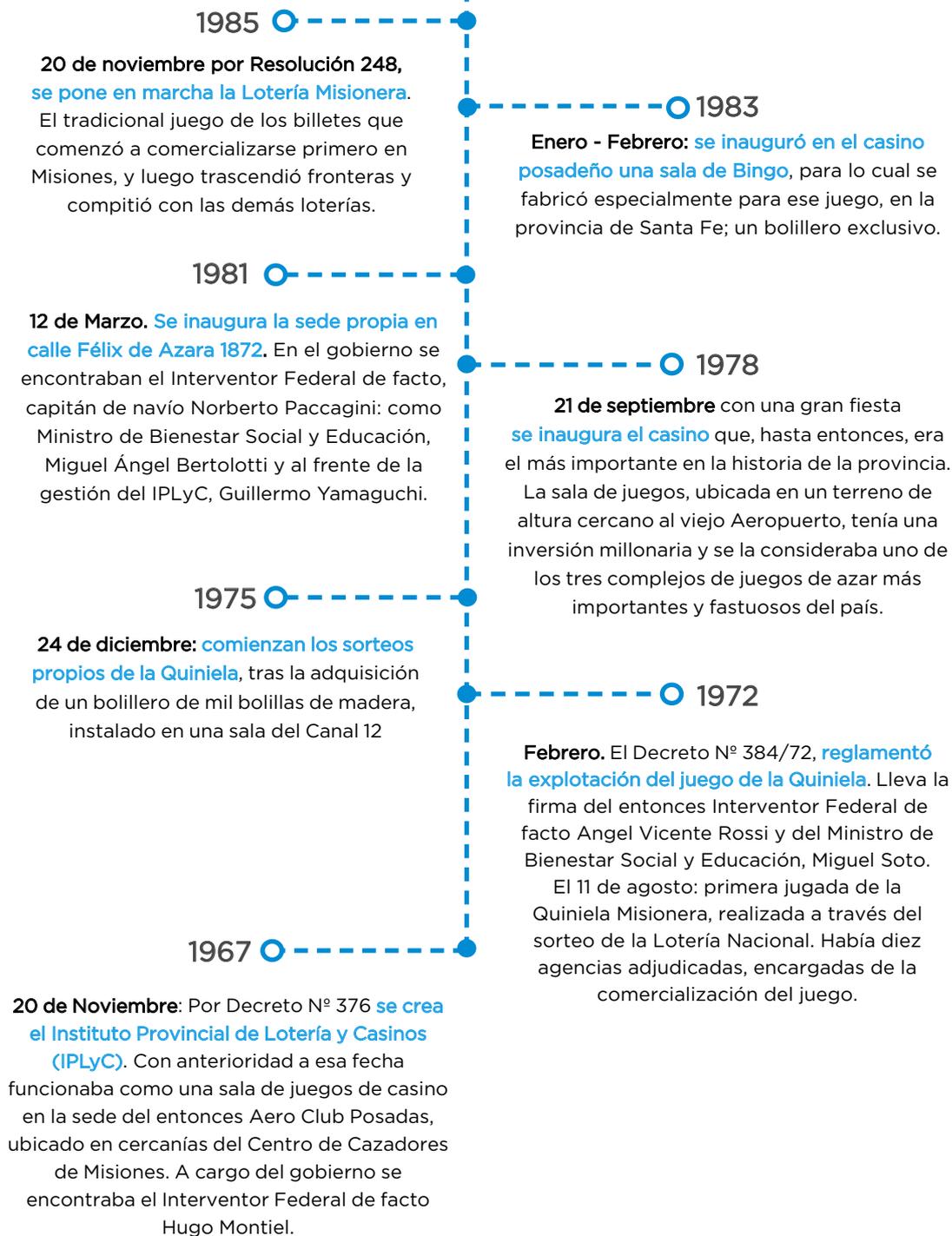
Se suspendió la comercialización de la **Quiniela Poceada**. 1 de noviembre

El **23 de noviembre** se inició la comercialización del **Super 9**. En abril y agosto de 2007 comienza la comercialización del juego en **Formosa** y **Córdoba**, respectivamente.

Iplyc en el tiempo



Iplyc en el tiempo



Como empresa del Estado Provincial, el Instituto Provincial de Lotería y Casinos tiene un gobierno corporativo conformado por un Directorio, que es el máximo órgano administrativo que establece los objetivos y la política de gestión.

Sus miembros son designados por decreto del Poder Ejecutivo provincial, por el cual se instruye al Representante de la Provin-

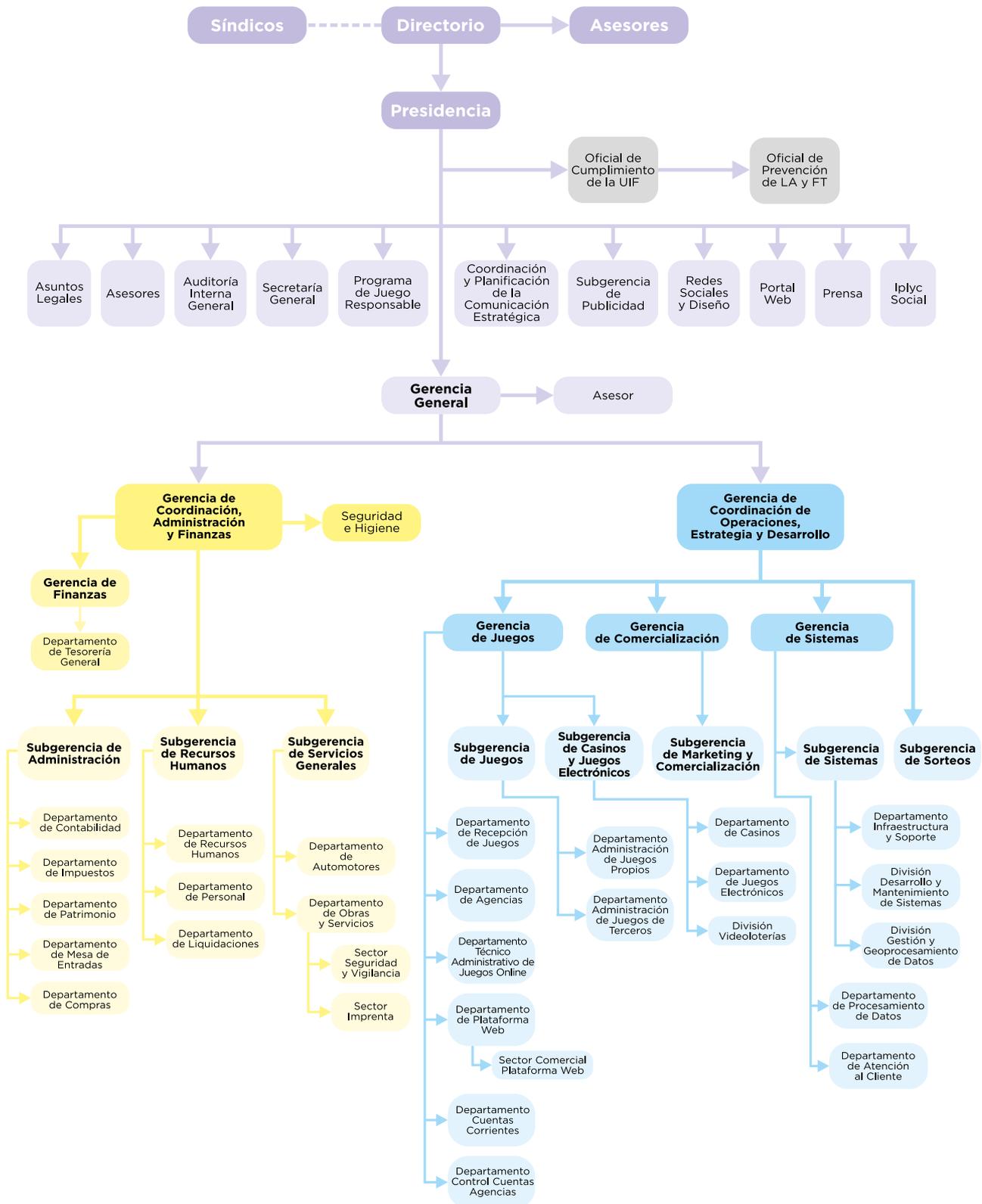
cia de Misiones a proponer en la Asamblea General Ordinaria los nombres de los postulantes para ocupar los cargos de Directores.

En la primera reunión -que se realiza tras la celebración de la Asamblea General Ordinaria- el Directorio debe designar al Presidente y Vicepresidente de la empresa.

Fiscalización y control

La fiscalización está a cargo de una Sindicatura Colegiada, integrada por 3 Síndicos titulares denominada Comisión Fiscalizadora. Son designados por decreto del Poder Ejecutivo Provincial y tienen las atri-

buciones y responsabilidades regladas por los artículos Nº 284 a 298 de la Ley 19.550, sus modificatorias y las propias de la fiscalización de las Sociedades del Estado.



Estructura Orgánica

El 3 de marzo de 2020, en concordancia con el proceso de ordenamiento propuesto por la gestión Rojas Decut, entró en vigencia el **nuevo organigrama y el Manual de Descripción de Funciones**, orientado a dinamizar la funcionalidad de las diferentes áreas.

En él se diferencian claramente los tres grandes espacios funcionales de este Instituto: la producción, vinculada a la gestión y control de los juegos y la red de ventas; la administración general de toda la estructura y el área de Presidencia, vinculada a la gestión política de la empresa.

Este instrumento -que incluye la misión y funciones de cada cargo- puso luz sobre las rutinas diarias de cada agente, que si bien estaban muy claras desde la actividad cotidiana, no estaban expresadas en ningún documento escrito que las describa como obligaciones vinculadas a esa función.

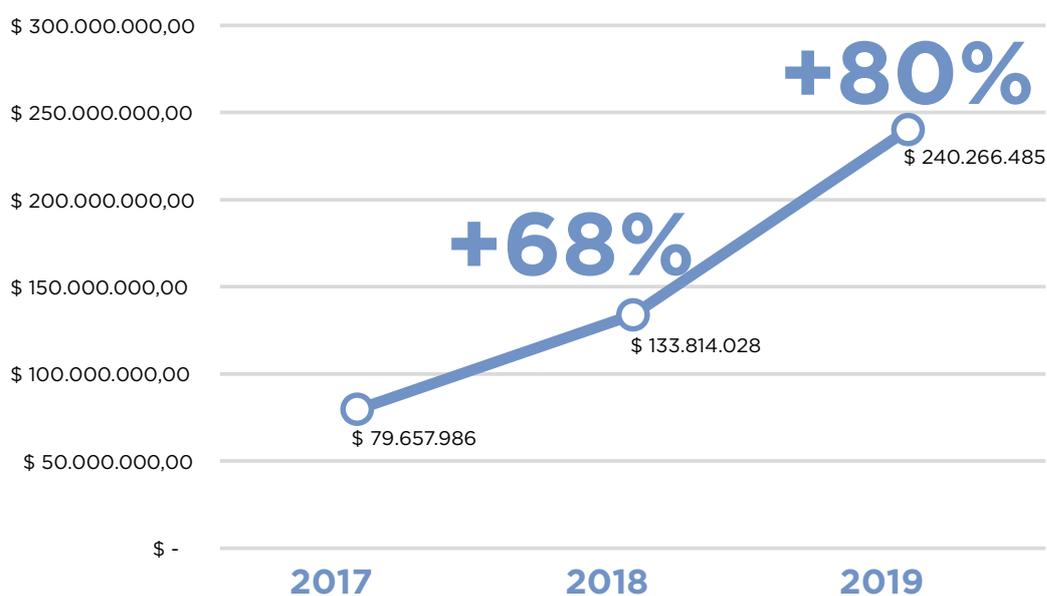
La aprobación del Organigrama significó un gran paso hacia el ordenamiento interno. Y permite avanzar de forma más consolidada hacia la producción de manuales de procedimiento y al inicio del proceso de certificación de calidad Normas ISO.



PLAN ESTRATÉGICO
2020 - 2023

**Contexto
económico/financiero**

Resultados del ejercicio - comparativos



DETALLE	EJERCICIO 2017	EJERCICIO 2018	% DE VARIACIÓN 2018-2017	EJERCICIO 2019	% DE VARIACIÓN 2019-2018
RESULTADO de Ejercicio (1)	\$79.657.986	\$133.814.028	68%	\$240.266.485	80%
INGRESOS Totales (1)	\$1.842.799.186	\$2.268.422.654	23%	\$3.119.886.762	38%
GASTOS Totales (1)	\$1.763.141.200	\$2.134.608.626	21%	\$2.879.620.277	35%

(1) Valores Históricos

Contexto económico/financiero

Al momento de comenzar a escribir este Plan Estratégico, en enero del 2020, el país atravesaba por una crisis económica y social de fuertes dimensiones, en un escenario de recesión continua. No obstante, esa situación económico/financiera -si bien estaba marcada por la vacilación- ni siquiera es comparable con el actual contexto de pandemia, que no sólo aumentó la incertidumbre sino que complicó cualquier tipo de planificación a mediano y largo plazo.

En aquel momento, a fines del 2019, el dólar oficial tenía un avance del 63,6 %. La inflación registrada durante los dos últimos años se produjo en un período de recesión económica y con un incremento descomunal de las tasas de interés. En **2019** fue del **53,8%**, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).

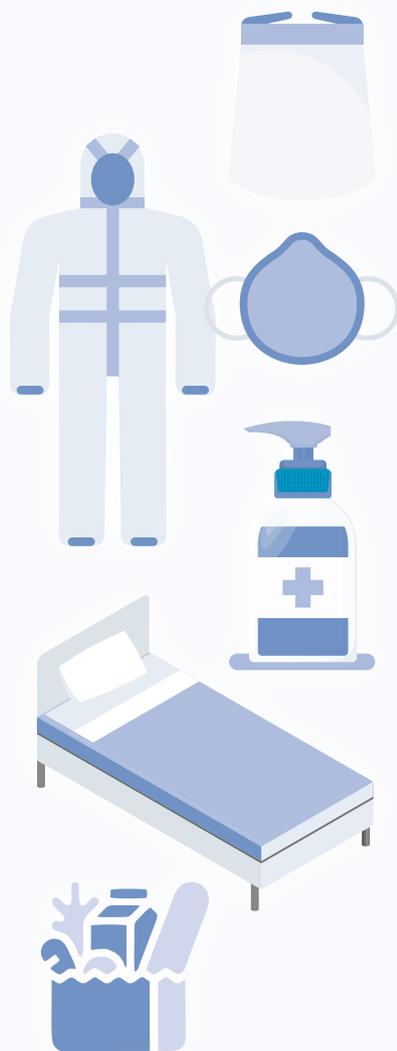
Para los sectores más pobres este índice fue bastante más alto, porque los alimentos y los remedios fueron los rubros de mayor alza de precios, con subas anuales de 56,8% y 72.1% respectivamente. Según esos informes oficiales previos a la pande-

mia, **la inflación más alta del país se registró en el NEA, donde el índice de precios aumentó un 57,6 %.**

En ese momento y para adaptarnos a este escenario incierto y desafiante, se implementaron estrategias centradas en la generación de fondos y la optimización de esos recursos. Además de conformar un portafolio de inversiones para proteger el patrimonio financiero.

El ejercicio económico 2019 del IPLYC arrojó **por segundo año consecutivo un balance absolutamente positivo**, como se puede ver en el cuadro de página 30.

Este crecimiento se debe principalmente a la implementación de una administración ordenada, que permitió optimizar los recursos y generar más utilidades; que luego son destinadas a cumplir con el rol social que por creación nos corresponde.



Elementos entregados y/o aportados a:

Salud Pública

- 4.000** — módulos de alimentos para promotores de salud
- 2.000** — colchones
- 1.000** — juegos de sábanas, almohadas
- 800** — camas
- 29.500** — barbijos
- 10.000** — camisolines con elementos de protección para agentes de salud
- 100** — litros de alcohol en gel

Vendedores de quinielas

- 1.800** — máscaras protectoras
- 11.000** — barbijos
- 3.000** — módulos alimentarios

Un tsunami llamado pandemia

Con las cuentas ordenadas, un ejercicio financiero más que positivo y cuatro años de gestión por delante, consideramos que era el momento del **crecimiento planificado**. Pensar en un Plan a cuatro años que nos asegure consolidar lo logrado mejorando la empresa desde adentro. Ya no desde la urgencia de salir a resolver lo inmediato, sino desde el establecimiento de objetivos y cronogramas que faciliten el trabajo, consoliden los equipos, y generen buenas prácticas. En otras palabras, buscar la excelencia.

En eso estábamos cuando el 20 de Marzo la pandemia del COVID 19 paralizó a la Argentina. Desde ese momento pusimos en marcha un Programa de Contingencia que incluyó desde adelantos de comisiones a las Agencias y ayudas solidarias a la Red de Ventas; hasta gestiones con organismos nacionales para lograr beneficios para los involucrados en nuestras actividades.

La previsibilidad lograda a partir de las reservas financieras nos permitió afrontar el pago de sueldos y otros compromisos financieros y, que además, podamos asistir económicamente al Gobierno Provincial para el sostenimiento del sistema de salud y otras necesidades específicas de la emergencia. Durante los primeros 40 días del aislamiento social preventivo y obligatorio (A.S.P.O.) dispuesto por el gobierno nacional, el Instituto realizó anticipos extraordinarios de futuras utilidades que permitieron la adquisición de equipamiento de salud e incremento de camas para los hospitales públicos de la Provincia, y sostener en todo momento -sin interrupción y aún sin actividad comercial recaudatoria-

el pago de anticipos extraordinarios para los Ministerio de Bienestar Social, Asuntos Guaraníes, Educación y SIPTED, lo que ha representado la erogación de decenas de millones.

No obstante, los 43 días sin actividad golpearon fuertemente al sector. Si bien todavía es muy pronto para evaluar la dimensión de la crisis, podemos decir que las pérdidas por la ausencia de sorteos no sólo impactaron en nuestra red de Agencias Oficiales y su respectiva red de ventas -más de 2.000 familias quedaron sin su sustento diario- sino también en la sociedad toda, por la suspensión en el pago de los premios.

A ello también se suma el cese total de actividades de los casinos y salas de juego de toda la provincia, que generan mano de obra (directa e indirecta) para más de 1.500 familias.

La falta del ingresos en concepto de canon de los casinos nos obligó a hacernos cargo, con fondos propios, del pago correspondiente a las jubilaciones de amas de casa y las pensiones a la vejez e invalidez a cuyo pago están destinados esos ingresos.

Por otra parte, el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio generó un brusco cambio de hábitos -especialmente en el trabajo y en el consumo de bienes y servicios- al obligarnos a permanecer en nuestros hogares y realizar las transacciones en forma remota.

En este sentido, generó un campo propicio para el crecimiento de sistemas online, tanto en apuestas como en entretenimien-



to y consumo a través de billeteras electrónicas, que abren un nuevo panorama para empresas como la nuestra, que si bien ya estaba incursionando en esos rubros, puede contar ahora con una sociedad más abierta y permeable a esas nuevas propuestas.

La consolidación de espacios virtuales que faciliten el teletrabajo, la capacitación online, la digitalización de archivos y documentación sensible para su fácil acceso;

así como la virtualización de procesos comienzan a estar al tope de las prioridades a concretar en estos próximos años post pandemia.

En este contexto provincial, nacional y mundial, plagado de más dudas que certezas, pero con un organismo saneado que exige una proyección de futuro aún cuando el futuro sea indescifrable; surge este primer Plan Estratégico de la historia del IPLyC S.E..



PLAN ESTRATÉGICO
2020 - 2023



Producción



Producción: nuestros Juegos

La principal fuente de ingresos del IPLYC SE proviene de:

1- La administración de juegos de azar, que se comercializan a través de las Agencias Oficiales y sus respectivas redes de ventas.

2. Del canon que se cobra a las empresas de casinos y salas de juegos concesionadas.

De lunes a viernes se realizan 4 sorteos del juego, que son:



· Quiniela La Primera Matutina 11,30 hs.

Juegos de azar comercializados por las Agencias Oficiales

Juegos Propios

Son todos aquellos juegos que se encuentran registrados como marcas propias y son los que generan el mayor volumen de ingresos. El IPLYC S.E. realiza el sorteo, la búsqueda de ganadores, la liquidación y el pago de los premios.

Ellos son:



· Quiniela Matutina. 14,00 hs.



· Quiniela Vespertina 17,30 hs.

Quiniela Misionera

Es un juego bancado por el instituto. La apuesta mínima por renglón es de \$5 y el máximo es de \$100 y el ticket mínimo es de \$20 y el máximo es de \$800..

La quiniela cuenta con 3 tipos de apuestas: a la cabeza, a los premios y/o

redoblona. Los premios pueden ser de hasta 3.500 veces el monto apostado, a las 4 cifras.



· Quiniela Nocturna y Nocturna Plus 22,00 hs.

+ de \$2.000 MILLONES
PAGADOS EN PREMIOS

14 SALTOS DE BANCA DE LA QUINIELA MISIONERA

SE VUELCAN AL COMERCIO LOCAL INCENTIVANDO EL CONSUMO

100% PREMIOS PAGADOS SIN PRORRATEAR

RESULTADO DE UNA GESTIÓN SÓLIDA ORDENADA Y PREVISIBLE



Los días sábados no se realiza el sorteo de la Quiniela Vespertina, sí los tres restantes. Cabe aclarar, que estos horarios corresponden a los sorteos en períodos normales, ya que como consecuencia del aislamiento social preventivo y obligatorio, los sorteos y los horarios han sido modificados (Primera de la mañana; 11,30 hs, Matutina; 14 hs y Nocturna y Nocturna Plus a las 17,30 hs).



Quiniela Poceada

Es un juego propio, de venta automatizada, con premios poceados. La apuesta consiste en la elección de ocho números de dos cifras diferentes entre sí, desde el 00 al 99 y se resuelve con el extracto de la Quiniela Matutina, en el primer sorteo y con el extracto de la Quiniela Nocturna Plus, en el segundo sorteo.



Quiniela Misionerita Instantánea

Es un juego que tiene un atractivo interesante ya que combina la forma de jugar a la quiniela tradicional, con el hecho de sortear y premiar en el momento. Esta modalidad recurre al impulso del apostador, que se ve tentado a jugar a un juego que ya conoce pero con la ventaja de resolver la jugada en el acto.

Guazubet

Se trata de una plataforma fluida, rápida, segura y de fácil manejo, que pone al alcance de los misioneros un contenido de diversión y oferta de juegos online a la altura de las mejores plataformas del mercado. Está habilitada exclusivamente para el ámbito de la provincia de Misiones, habiéndose tomado todas las precauciones para que no puedan acceder usuarios de otras jurisdicciones (por recaudo legal constitucional el ámbito del juego no puede trascender la provincia de misiones)

La plataforma contiene más de 230 juegos diferentes en los formatos de jackpot, bingo, ruleta, poker, blackJack, tragamonedas y raspaditas, con posibilidades de jugar con dinero ficticio o real. Las fortalezas de GuazúBet son las apuestas deportivas. Se destacan más de 30 opciones de deportes y sus respectivas competiciones.



Se puede comprar tarjetas prepagas o bien cargar crédito virtual únicamente en las Agencias Oficiales del IPLyC SE. Todas las agencias de la provincia se encuentran habilitadas para la venta de tarjetas prepagas y pagar premios de GuazúBet.

Juegos de Terceros

Son aquellos juegos que se comercializan en la provincia a través de convenios de reciprocidad comercial con otras Loterías. En esta categoría también se incluyen los juegos que pertenecen a una empresa privada cuya comercialización es autorizada por el IPLYC SE, en función al poder de policía y monopolio del juego en la provincia. La utilidad que generan los juegos de terceros incluye el porcentaje para el IPLYC , y las comisiones que quedan para las agencias. Son juegos de terceros:



Telekino



Loto



Loto 5



Quini 6



Brinco



Pozo de la Quiniela Neuquina



Lotería de Resolución Instantánea:
Las Vegas



Maquinola – Maquinola Plus



La Millonera



Lotería Unificada

Casinos y salas de juego:

Misiones tiene concesionados 7 casinos y 22 salas de juegos, por cuya explotación percibe un canon mensual. El dinero proveniente del canon de los casinos tiene un

destino específico establecido por ley: las Jubilaciones para Amas de Casa y Pensiones a la Vejez e Invalidez.

Red de ventas

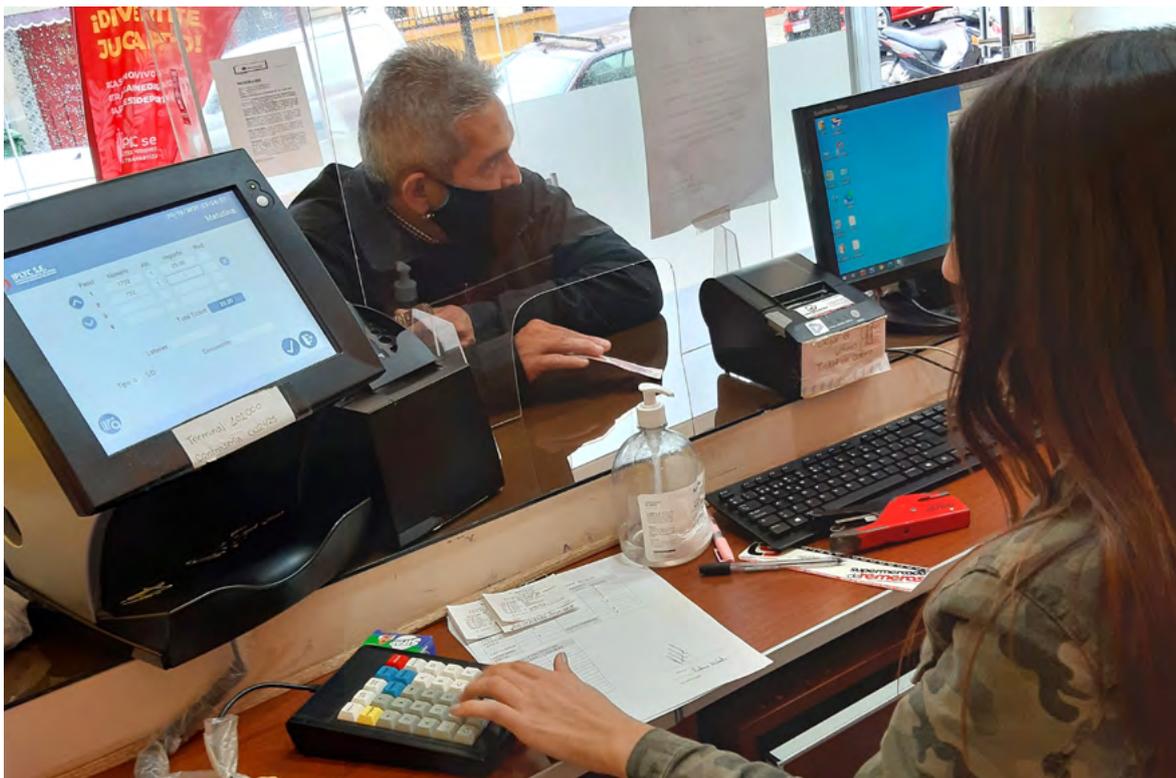
El IPLyC S.E. tiene presencia en **55 municipios (72 % del total)** de la provincia, a través de **182 Agencias Oficiales**, que son la base de nuestra estructura comercial.

A su vez, la red de ventas de las Agencias Oficiales está compuesta por Sucursales (**78**), Vendedores Fijos (**329**), Vendedores móviles (**1251**) y personal de mostrador (**205**)

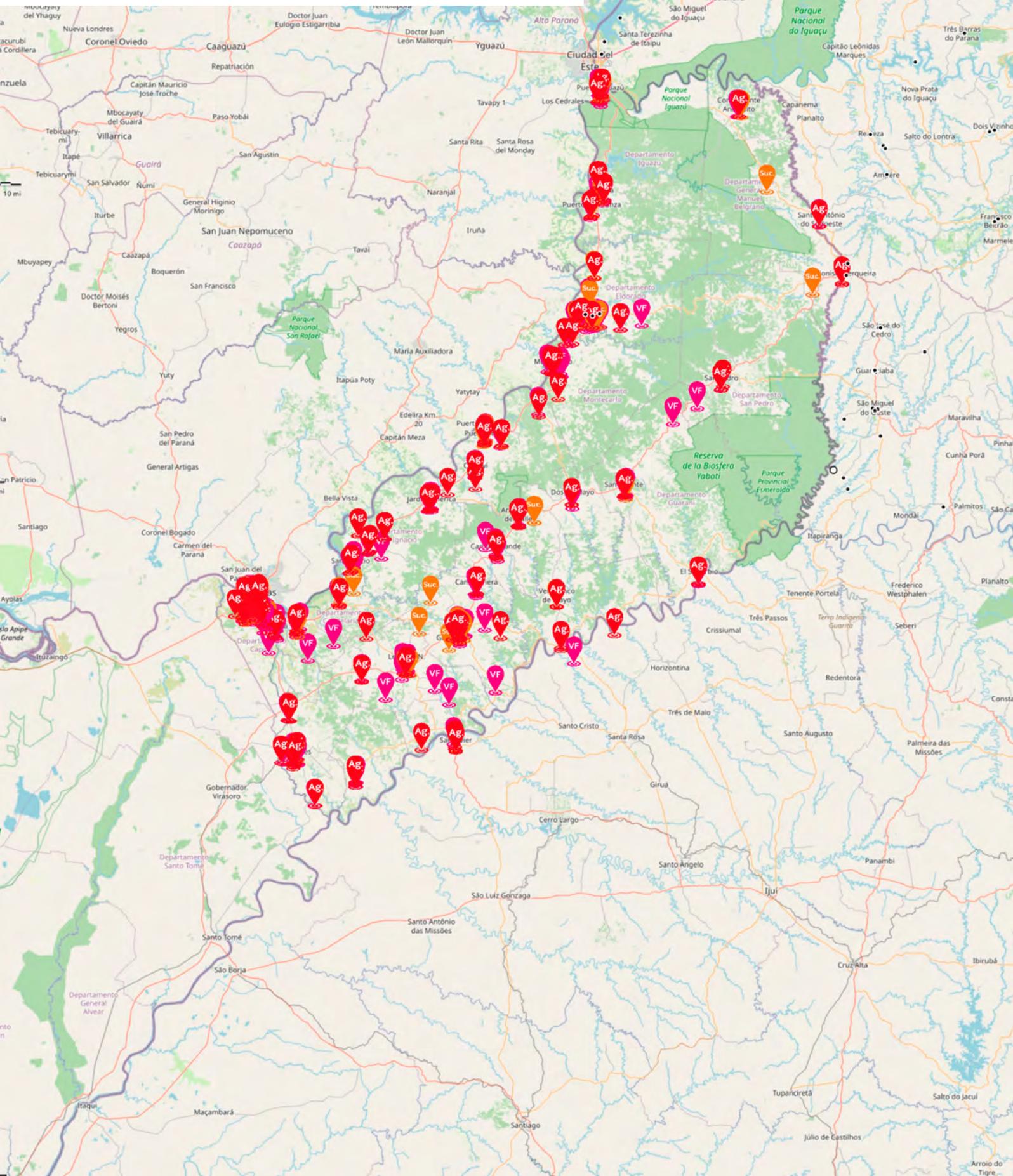
Desde el inicio de esta gestión, se buscó mejorar y acrecentar las relaciones con las Agencias, estableciendo canales de diálogo fluidos y permanentes con la Cámara de Agencieros y generando espacios de formación continua -especialmente la capacitación y actualización en ventas y marketing- para que puedan mejorar y optimizar su organización.

Se establecieron mecanismos de comunicación directa, entre los que se incluye un número de WhatsApp, para consultas y un número 0800 para evacuar consultas en forma rápida. También, a través de un nuevo software de geolocalización, se comenzó a enviar información estadística mensual para que cuenten con la información directa para un mejor análisis de la evolución de su negocio y para la toma de decisiones.

La incorporación de nuevos productos y servicios que se agregan a la oferta tradicional, les amplía las posibilidades comerciales y les imprime movimiento comercial.



Agencias Oficiales IPLyC SE y su red de ventas





IPLYC se
LOTERÍA DE MISIONES

Instituto Provincial de Lotería y Casinos S.E.

Infraestructura: nuestros edificios

El IPLYC S.E. tiene tres edificios donde funcionan oficinas administrativas (8 pisos en Córdoba N°1820; las tres plantas de Félix de Azara N°1872 -Torre IPLYC Centro-).

El inmueble de Félix de Azara N°1871 si bien es propiedad de este Instituto está ocupado y gestionado por IPLYC Confort, así como el predio donde funciona el Espacio Recreativo IPLYC.

El edificio de Córdoba N°1820, de 8 pisos, es el acceso principal y la dirección legal de la empresa. En 2018, con la inauguración de la Torre IPLYC Centro, se anexaron a este edificio los tres primeros pisos de ese gran inmueble. Allí funciona actualmente la Sala de Sorteos -en la planta baja- y en el

primero y segundo pisos, oficinas del área presidencia y otras dependencias.

No obstante esa expansión, la falta de espacio físico sigue siendo un problema, al punto que deben alquilarse el local ubicado en Córdoba 1838 donde funciona la Agencia IPLYC 101- Centro de Formación y Desarrollo y el Departamento Recepción de Juegos, además de la cochera en calle Córdoba 1838. Y un local sobre la calle Líbano, donde funciona el Programa Social Activando Voluntades, que ofrece cursos y realiza una intensa actividad comunitaria y social.



Agencia iPLYC

Fachada edificio de calle Córdoba 1820

Instituto Provincial de Lotería y Casinos S.E.





PLAN ESTRATÉGICO
2020 - 2023



Nuestros
programas sociales



80% DE COBERTURA
DEL TERRITORIO
PROVINCIAL

89 EVENTOS
REALIZADOS

60 MIL PERSONAS
EN EVENTOS



Nuestros programas sociales

Bajo la denominación de **IPLYC Social** se agrupan todos los programas cuyo objetivo principal es el de llegar en forma directa a la gente, sin intermediarios.



Gurises Felices



Mateando con los Abuelos



Baile de mi Tierra



Nuestros Talentos



IPLYC Social Inclusivo



IPLYC Donaciones



Desafío Confort



Activando Voluntades



La Posta IPLYC



Cazadores de Tapitas

IPLYC SOCIAL · ELEMENTOS ENTREGADOS

120
PATIOS DE
JUEGO



1500
LIBROS DE
TEXTO



300
KITS DE
MATERIAL DI-
DÁCTICO



1500
KITS DE
MOBILIARIO
PARA AULAS

164
PEQUEÑOS
ELECTRO-
DOMÉSTICOS



41
ELECTRO-
DOMÉSTICOS



2
TONELADAS
DE ALIMENTOS



Con presencia en el 80% de la provincia y la participación de un promedio de 60.000 personas, cada año. Cada programa tiene destinatarios específicos: personas con

discapacidad, amas de casa y padres de familia, tercera edad, productores y zonas rurales, jóvenes y niños y talentos misioneros (músicos, bailarines, deportistas, etc.)



+ DE 68 MILLONES DESTINADOS A LOS PROGRAMAS SOCIALES

LLEGARON DE
MANERA **DIRECTA Y
SIN INTERMEDIARIOS**
A LOS PRINCIPALES
DESTINATARIOS

- AMAS DE CASA Y PADRES DE FAMILIA
- PERSONAS CON DISCAPACIDAD
- TERCERA EDAD
- PRODUCTORES Y ZONAS RURALES
- JÓVENES Y NIÑOS
- TALENTOS MISIONEROS
(Músicos, bailarines, deportistas, etc.)







PLAN ESTRATÉGICO
2020 - 2023

**GURISES
FELICES** 
10 años

**Nuestra Misión,
Visión y Valores**



QUIEN VINO HOY?

MIERCOLES JUNIO

en las sa ce

Misión General

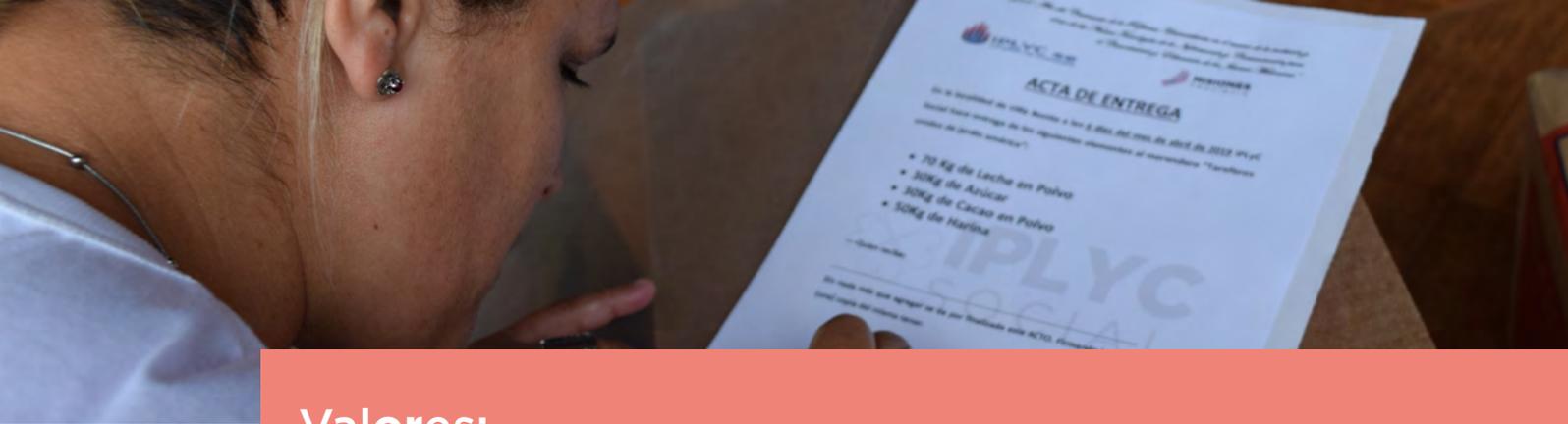
Objeto, según Ley de Creación I N° 113:

“Organización, dirección, administración, explotación, coordinación y el contralor de todos los juegos de azar y apuesta mutuas, rifas, tómbolas, bingos, casinos, pruebas hípcas y demás actividades conexas, complementarias y afines, ejerciendo el monopolio de los mismos en la Provincia de Misiones, con sujeción a las normas legales vigentes en la materia”.

Misión Estratégica:

- Controlar y regular la actividad de los juegos de azar en la provincia de Misiones. Evitando la existencia del juego ilegal y generando ofertas atractivas para los jugadores de Misiones.
- Alentar la práctica del juego responsable y legal, entendiendo al juego como una actividad recreativa; evitando el acceso a menores y a personas en estado de vulnerabilidad.
- Propender al resguardo e integridad del monopolio estatal en la explotación de los juegos de azar, como fuente esencial de recursos para la provincia con claro y decidido destino social.
- Denunciar las posibles prácticas de lavado de dinero y financiación del terrorismo.
- Realizar las gestiones y/o trámites que sean necesarios para la defensa de su objeto establecido por Ley.

Buenas prácticas
Profesionalización
Transparencia
Diversidad en inclusión
Innovación
Responsabilidad Social
Mejora continua
Compromiso y dedicación



Valores:

En el Instituto Provincial de Lotería y Casinos y en IPLyC Confort como empresas del Estado Provincial, gestionamos buscando alcanzar la mayor calidad institucional y la eficiencia operativa para contribuir de la mejor manera al fortalecimiento del fin social de nuestras actividades.

Nos guiamos por los siguientes valores:

- Transparencia
- Innovación
- Profesionalización
- Responsabilidad Social
- Buenas prácticas
- Compromiso y dedicación
- Mejora continua
- Diversidad e inclusión

Visión Estratégica

Pretendemos que en 2023 el IPLyC S.E. sea visto de la siguiente manera:

El Instituto Provincial de Lotería y Casinos de Misiones es una Empresa del Estado provincial reconocida en el país por su excelencia en el control, gestión y explotación de los juegos de azar. Con un fuerte compromiso con el pueblo misionero; de manera responsable, ordenada y transparente.

Se destaca por crear valor económico y valor social innovando en procesos y en tecnología, considerando al juego como una actividad recreativa y solidaria, apostando por la diversidad, la inclusión y la reducción de desigualdades. Y generando ingresos que constituyen una fuente esencial de recursos que tienen un claro y decidido destino social.

02

I.P.L.T.C.
IPLyC Confort Créditos y Ser.
Felix de Azara 1885 Posadas
00-0101-000-000-982

Nro.
018
18
Lot: 1

Ub.Ext.
1
1

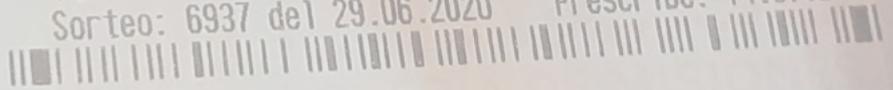
Va
10,
10,

\$20,00

Sec.: 200015469 Cód.: A522DE1CE143B9E7

Venta: 29.06.2020 11:05:10

Sorteo: 6937 del 29.06.2020 Prescribe: 14.07.2020





PLAN ESTRATÉGICO
2020 - 2023

	Número	Alc.	Importe	Red.
1	125	1	10,00	
2	13	1	31	
3				
4				

Total Ticket: 10,00

Loterias

Tipo 0 S/D

Documento

Terminal 401000
Contraseña 002425

Diagnóstico General

IPLV
LOTERÍA

S
SION



Fortalezas

Con sus casi 53 años de trayectoria (fue creado el 20/11/1967), el IPLyC S.E. es una institución reconocida por la sociedad misionera. Tanto la marca **IPLyC**, como **Lotería de Misiones** y la de los distintos productos que comercializamos y programas sociales que generamos ya forman parte de la cultura local.

Hay una cercanía permanente con los misioneros. Ya sea por la **comunicación directa y fluida** que ofrece la red de ventas -que llega a toda la provincia- o bien a través de la gran variedad de canales de comunicación institucionales, donde las redes sociales tienen un rol preponderante, así como la activa y permanente presencia en los medios de comunicación locales.



A nivel nacional, hay un **reconocimiento de los pares de otras loterías provinciales, que nos ven como una empresa innovadora y pujante**, que fue pionera en implementar modalidades emergentes, como el juego online y la incorporación de prestación de servicios en las agencias.

En cuanto a la gestión interna, una de las grandes fortalezas que tiene el IPLyC S.E. es su **planta de personal que no sólo está identificada y comprometida con la empresa; sino que conoce las lógicas específicas del mercado del juego** y tiene predisposición a aprender y a capacitarse.

Una gran fortaleza es la **apertura e innovación** en la forma de gestionar introducidos en los últimos dos años, que puso en marcha un proceso de digitalización integral de los procesos, con la incorporación de nuevas herramientas como "Qlick Sense" (software que facilita la administración contable y el seguimiento y análisis en tiempo real) y el "ArcGIS" (programa de geolocalización que permite tener información integrada de distintos sistemas y puesta sobre un mapa de la provincia).

A estos cambios se sumó la incorporación de nuevos módulos del sistema de gestión GLM, agilizando el procesamiento de datos en las agencias y diversos trámites, evitando el papel, y facilitando el control de distintos circuitos. Estas aplicaciones facilitan la toma de decisiones y el control de los procesos, desde el vendedor ambulante hasta el pago de premios y proveedores, pasando por la gestión administrativa interna, como pago de sueldos.

A estas innovaciones se sumó el **proceso de Ordenamiento y Normatización que se inició con la aprobación del Manual de Descripción de Funciones y Manuales de Procedimiento** al que se pretende sumar la confección de Guías de Procedimiento de todos los procesos.

Autoexcluidos por el Programa de Juego Responsable



En el plano social, se suman dos grandes fortalezas del IPLyC: el reconocimiento y valoración de los programas desarrollados por **IPLyC Social** y el **Programa de Juego Responsable**, con presencia en toda la geografía misionera.

Debilidades

El IPLyC es el Ente Regulador del Juego de Azar de la provincia de Misiones, y al mismo tiempo tiene el monopolio de la explotación y comercialización de esos juegos en el ámbito local. Esta doble función la ejerce -además- desde la figura de empresa del estado.

Estas características le imprimen una **lógica particular: buscar el rendimiento y la sustentabilidad imperiosos para una empresa** que vuelca el **90% de ganancias** a las arcas del Estado, (que, a su vez, las utiliza para acción social, salud y educación), y ser uno de los mayores recaudadores de la provincia de Misiones.

Durante el proceso de gran expansión caracterizado por la incorporación de nuevas unidades de negocios -entre los años 2003 a 2017- se amplió la planta de personal y la estructura edilicia, aunque sin la reestructuración interna capaz de integrar la gestión administrativa de esas incorporaciones.

Eso generó la formación de “islas” que en forma paralela a la administración central llevaban adelante todo el proceso (desde la contabilidad hasta la comunicación). Duplicando tareas y haciendo engorrosos los procesos de control, **comunicación interna y coordinación entre áreas.**

Si bien esta cultura gestión comenzó a cambiar con la nueva conducción de la empresa -que fue desentrañando esos nodos y centralizando la administración y el control- todavía quedan resabios de esas formas de conducción cerradas en sí mismas, que entorpecen la comunicación interna y la gestión ordenada.

El mayor hábito residual de estos modos es **falta de trabajo en equipo entre gerencias.** Lo cual si bien se está modificando a partir de políticas específicas generadas a tal fin, todavía sigue siendo una de las grandes debilidades.

Es evidente también la necesidad de **incorporar personal con saberes específicos**, capaces de aportar sus conocimientos y perspectivas, en áreas en desarrollo, como diseño, informática, comunicación y desarrollo de sistemas de gestión de calidad, entre otros. En forma paralela, se observa la necesidad de generar un **Plan de Capacitación** del personal en estas y otras áreas críticas.

Debido a su larga historia, el IPLyC S.E. cuenta con una planta de personal antigua, con un gran número de agentes próximos a jubilarse. Esta realidad genera una doble necesidad: la de **capitalizar esos saberes en Manuales o Guías de Procedimiento**, que aseguren la transferencia del “know how” específico de cada sector y la de **generar reemplazos que aseguren la continuidad de esas tareas** sin modificar los “modos de hacer” aceptados y adoptados por la institución y de los saberes necesarios para la realización de esos procesos.

En este sentido, se observa una **necesidad de actualización y sistematización de la base de datos de todo el personal**, que, además de la información básica, contenga **detalles de sus habilidades, aptitudes y capacidades**, para diseñar estrategias a medida, que permitan optimizar el factor humano según cambien las demandas del mercado.

La protocolarización de los procesos antes mencionada, tiene una doble ventaja: legitimar el desarrollo de las tareas y **abrir el camino a la certificación de calidad Normas ISO**. Desde el inicio de la gestión Rojas Decut, la búsqueda de la transparencia y credibilidad fue una de los objetivos centrales; es por eso que **la certificación de procesos se percibe como una necesidad**.

Una gran debilidad que se observa es la necesidad de **organizar el archivo físico y digital que facilite el acceso a información histórica de la institución**. Desde documentación sensible hasta resoluciones, videos, imagenes, publicidades y notas de prensa. La ausencia de una organización centralizada en un archivo digital de fácil acceso para todas las gerencias, ralentiza las consultas a estos datos.

En el plano de la comunicación (interna y externa) se observa una **necesidad de homogeneizar la imagen institucional**. Si bien desde hace dos años se está trabajando fuertemente en ese sentido, aún persisten sectores que siguen manejándose en forma independiente y por fuera de esos parámetros; siguiendo la cultura de "islas" ya descripta.

Entre las fortalezas del IPLyC SE citamos la incorporación de software de gestión y seguimiento de última generación. Sin embargo, estas aplicaciones exigen hardware que esté a la altura de esos requerimientos. De ahí la **necesidad de actualizar la planta de CPU de toda la institución**.

Es necesario implementar un **Plan Integral de Mejoras Edilicias y Operativas** que, con la colaboración de un Asesor en Seguridad e Higiene Laboral, contemple la realización de tareas de mantenimiento general de los edificios, optimización de los espacios comunes y de las oficinas, además del reacondicionamiento de la sala de reuniones.

En cuanto al Plantel automotores, se observa la **necesidad de establecer un Reglamento de Choferes** que incluya deberes, obligaciones y requisitos para cumplir esa función. Así como la **urgencia de generar un Plan de Contingencia para la renovación de la flota de automotores**.

Este Plan debería complementarse con la sistematización -a través de un software informático- del historial de cada vehículo, para lograr un seguimiento en forma rápida y simple del kilometraje, las fechas de mantenimientos, accidentes y vencimientos varios de documentación.

Oportunidades

El cambio de hábitos de consumo generado por el aislamiento social obligatorio producto de la pandemia del Covid 19, aceleró los tiempos en el proceso de cambio social y puso de evidencia para el gran público, las posibilidades que brindan las tecnologías en la realización de procesos a distancia. No sólo en cuanto a la gestión y el trabajo no presencial, sino también en crecimiento del juego online, las pasarelas de pago y las nuevas formas de entretenimiento y el streaming.

Si bien estas posibilidades existían desde la emergencia de internet y las TIC; fue en este momento en que se evidenciaron a nivel global. Si bien es pronto para ponderar un verdadero cambio de hábitos, lo cierto es que el nuevo paradigma ya está instalado. Y presenta una gran oportunidad para consolidar cambios en los modos de gestión y venta en las agencias; así como para acelerar procesos de Juegos Online y de virtualización de juegos ya existentes.

Esta oportunidad se presenta en varios niveles: desde la posibilidad de trabajar más intensamente con la red de ventas -que ofrecía cierta resistencia a estas modalidades- alentándola a

que acompañe al cambio digital, hasta intentar nuevas formas de alianza con otras loterías para lograr establecer convenios y/o pautas de desarrollo de la modalidad.

El teletrabajo o *"home office"* realizado durante el aislamiento, dejó en evidencia, además, la necesidad de contar con un archivo digital que permita el acceso remoto, el resguardo de la documentación de uso cotidiano (resoluciones y extractos, hasta imágenes y publicidad); además del establecimiento de políticas de uso y caducidad de los mismos.

Paralelamente, marcó la necesidad de actualizar la base de datos del personal y ponerla en un sistema en línea (intranet) que permita la gestión remota. No sólo para que cada agente pueda descargar su recibo de sueldo en forma digital (generando ahorro de papel) sino también para mantenerla actualizada y conocer de manera rápida, por ejemplo, quiénes tienen factores de riesgo, quienes gestionaron licencias médicas, gestionar reemplazos y mantener actualizadas las capacitaciones de cada uno de ellos.





Amenazas

La emergencia de nuevas formas de juegos y entretenimientos vinculadas a las nuevas plataformas digitales (videojuego y juego online clandestino, entre otros) sumado a la incorporación al mercado de nuevas generaciones -como los millenials- poco entusiasmados con los juegos tradicionales, conforman uno de los desafíos más importantes para las Loterías de todo el país.

Esto, sumado a la resistencia al cambio que ofrecen algunos agencieros y miembros del plantel de agentes del IPLyC S.E.; que aún en la postpandemia continúan desconfiando de la digitalización, conforma una amenaza y exige la puesta en marcha de un Plan de Acción destinado a capacitar y evacuar dudas y/o resistencias a este tipo de nuevos formatos.

El gran desafío de este tiempo es la incorporación de la red de ventas a los procesos de comercialización de las modalidades digitales, reinventando su participación en el mercado y asegurando su continuidad como partícipes centrales de los circuitos de distribución.

Por otra parte, la utilización del juego como pantalla para lavar activos, sigue siendo una amenaza permanente. Más aún si se tiene en cuenta la ubicación geográfica de Misiones, en el corazón de la triple frontera. Esto ejerce una presión extra en cuanto a los controles y prevención que se realicen.



PLAN ESTRATÉGICO
2020 - 2023

Objetivos estratégicos y Ejes de acción





Objetivos estratégicos y Ejes de acción

Crear valor económico:

Para el 2023 pretendemos seguir incrementando los ingresos y la recaudación no sólo para poder cumplir con nuestros objetivos de ayuda social, sino para ampliar nuestra tarea en ese sentido y mejorar los aportes que hacemos al Estado misionero.

Ese incremento queremos lograrlo a partir del control de los gastos y de la instrumentación de políticas que tiendan a mejorar la performance comercial de nuestra red de ventas. Buscando que los agencieros se vean a sí mismos como una PyME con capacidad de crecimiento.

Es intención de esta gestión buscar mayor rentabilidad a través de la mejora de las propuestas ya existentes, optimizando los sistemas de ventas y el control de los diversos circuitos, como:

- La profundización y culminación del plan de optimización de los módulos de los sistemas de gestión (administrativas y contables; para agencieros y recursos humanos), permitirá también realizar un mejor control de gastos e ingresos.
- Realizar un Plan de Marketing a partir del análisis de informes semestrales de seguimiento de rentabilidad en cada localidad de: vendedores, agencias y juegos.
- Mejorar la calidad en el servicio que se brinda al apostador, optimizando los tiempos para el pago de premios y agilizando los procesos de atención al público (jugadores y proveedores).
- Generar convenios con otras Loterías para la incorporación de nuevas zonas de comercialización de los juegos online y de otros juegos.
- Profundizar y analizar el seguimiento del **Control Online de Casinos**, puesto en marcha en febrero de 2020, en la búsqueda de que para 2023 se tenga un análisis del netwin de cada uno de ellos para estudiar la implementación de acciones destinadas a optimizar los aportes económicos de estas casas.
- Profundizar el Plan de Digitalización de los procesos vinculados a la Quiniela Misionera y otros juegos propios, puesto en marcha en los primeros meses el 2020, implementando -para 2023- la generación de apuestas de quinielas de forma online.
- Realizar estudios de probabilidad de la implementación de plataformas de entretenimiento vinculadas a nuevas modalidades de juegos no vinculadas al azar.

Crear valor social

Pretendemos que para 2023 el IPLyC sea reconocido por su trabajo de Acción Social. Como agente dinamizador de actividades que propendan a mejorar la calidad de vida de los misioneros; en los distintas franjas etarias y en toda la geografía provincial. Para lograrlo nos proponemos:

- Intensificar las actividades de los distintos programas de **IPLyC Social**, teniendo en cuenta las particularidades del contexto post pandemia y profundizando la cercanía y la asistencia a los sectores más vulnerables de la población.
- Propiciar un **Plan de Capacitación** de la red de ventas, orientado a la búsqueda de sustentabilidad económica y diversificación productiva, teniendo en cuenta la necesidad de sacar mayor provecho de sus capacidades.
- Lograr mayor cercanía con la planta de agentes a partir de la realización de un relevamiento integral que permita conocer, además de los datos básicos, las **habilidades, aptitudes y capacidades**, y detectar las necesidades de capacitación.
- Poner en marcha un **Plan de Capacitación Integral** para agentes de la empresa, en la búsqueda de alcanzar una mayor profesionalización del plantel de empleados. En especial en áreas como contabilidad, nuevas tecnologías, comunicación y optimización de procesos, propiciando una mejor calidad laboral y formativa.

Buscar transparencia y construir credibilidad

En concordancia con la creación de mayor **Valor Social**, el IPLyC se propone para 2023 construir una mayor cercanía con el pueblo misionero construyendo credibilidad a partir de una gestión transparente.

Para eso nos proponemos:

- Iniciar el proceso para lograr la certificación de calidad Normas ISO. Para lo cual se deben identificar los procesos clave de cada área y sistematizarlos a partir de la confección de Manuales de Procedimiento de cada uno de ellos.
- Generar un Plan de Comunicación integral que resalte la importancia del impacto económico y social que tiene la actividad del IPLyC S.E. en la sociedad misionera. Reafirmando la legitimidad de los sorteos y exponiendo la transparencia de los procedimientos que se realizan para la captura y gestión de las apuestas de quinielas.
- Crear un **Comité de Crisis** para estar preparados a afrontar crisis comunicacionales y/o de todo tipo.
- Explicar a todos los misioneros (apostadores y no apostadores) el sentido de los Programas Sociales que realizan el IPLyC SE remarcando el impacto social del juego en toda la sociedad. Especialmente en el público que no es destinatario de esos Programas Sociales.
- En el plano de la gestión interna lograr una organización más facilitadora de los nuevos desafíos que presentan los tiempos post pandemia: la digitalización de los procesos, el teletrabajo y la incorporación de la red de venta a estas nuevas modalidades de gestión.



Entender al juego desde un concepto solidario



Trabajos del concurso “Tu afiche en Instagram previene la ludopatía” realizado en colegios secundarios de Jardín América. Año 2019

Juego responsable

- Programar actividades de promoción de la salud que propicien el desarrollo del juego responsable y la prevención primaria de las consecuencias del trastorno por juego de apuestas en la población de la provincia de Misiones.
- Programar actividades de prevención secundaria y terciaria, basadas en la detección precoz, orientación y derivación, con el fin de mermar las consecuencias negativas que genera el problema con el juego de azar a la persona, y el asesoramiento a sus familiares y amigos.
- Promover actividades de prevención en las salas de juego de la provincia de Misiones y Agencias Oficiales IPLyC SE
- Promover espacios de capacitación dentro y fuera de la lotería en materia de juego responsable y patológico.





Plan de Acción y seguimiento del Plan Estratégico

El **Plan de Acción**, fue realizado por cada Gerencia y Subgerencia y presentado en el Encuentro de Articulación del P.E. Una vez aprobado, este documento será monitoreado por la Gerencia General de acuerdo a los criterios de responsabilidad integridad, idoneidad y utilización de los recursos establecidos en la Visión y Valores de este Plan Estratégico.

Este proceso de evaluación y seguimiento implica una nueva forma de gestionar y ponderar los avances, para orientar o re orientar los objetivos futuros. Implica también observar los indicadores con relación a las metas programadas y compararlos con los logros obtenidos en el período de análisis y para cada área del plan.

Para lograrlo se propiciará:

La presentación de Informes periódicos que señalen los avances y estado de cumplimiento del Plan de Acción, por parte de cada Gerencia.

La presentación por parte de las gerencias de Planes Anuales de Acción, de acuerdo a los avances registrados en el Plan de Acción General.

Crear y consolidar los espacios de comunicación -periódicos y permanentes- de apoyo e intercambio entre Gerentes y Subgerentes.

