PONENCIA DE JUEGO. XI CONGRESO UP
BIEN JUGADO

1. **Marca ONCE: único operador de lotería responsable, segura y social.** La estrategia de marca y comunicación resaltará el papel de la ONCE como operador de lotería de carácter responsable, segura y social, siendo éstos sus atributos diferenciadores en el mercado.

   En el ámbito de la comunicación, se trabajará en la investigación y nuevas estrategias para el desarrollo de un modelo más eficaz y eficiente que optimice la inversión publicitaria. Se buscarán fórmulas que garanticen que el mensaje llegue al público objetivo, en especial a nuevos segmentos de población, teniendo en cuenta en cada momento las limitaciones legales en medios digitales. Se impulsarán nuevos mecanismos que nos aseguren una comunicación actualizada y adecuada en los puntos de venta, fortaleciendo los mensajes, la comunicación comercial, el diseño gráfico de productos, así como la imagen en herramientas y dotaciones (quioscos, expositores, stands…).

   1.a) Reforzaremos y consolidaremos tanto nuestra identidad social como la de operador de juego seguro y responsable en el ámbito de la comercialización de las loterías, al igual que en el desarrollo de las políticas de Juego de la Organización, dado que la condición social y responsable de la ONCE como operador de lotería constituye un modelo singular y diferenciador en el mercado, un ejemplo de cómo conciliar la rentabilidad económica con la contribución social. Nuestro modelo, único en el mundo, aporta un valor diferencial alineado con la sensibilización y preocupación de la sociedad frente a los problemas relacionados con las malas prácticas del juego.

   1.b) Progresaremos, en coherencia con el posicionamiento de la ONCE como operador de lotería social y responsable, en la modernización de su imagen, reforzándola con atributos que la hagan más atractiva y actual. Esta evolución es necesaria para contribuir a la fidelización de los compradores y compradoras actuales y facilitar la incorporación de nuevos nichos de mercado que han de constituir el futuro de la Organización.

   La experiencia de la clientela cobra aquí una especial importancia, requiriendo la activación de medidas que incentiven el atractivo e interés mencionado en todos los ámbitos, formas y puntos de contacto e interacción con los compradores y compradoras actuales y potenciales. La contribución del punto de venta es de vital importancia en la mejora de esta experiencia, puesto que junto a la figura del agente vendedor/a, es el nexo de contacto con la clientela y la sociedad. También se revisará el diseño gráfico de los productos para aumentar su atractivo y posicionarlos con las preferencias del público objetivo, en sintonía con la identidad de la ONCE.

   1.c) Evolucionaremos con el actual modelo de comunicación comercial que hace tangible su estrategia a partir del desarrollo de diferentes acciones y campañas publicitarias estructuradas en olas de emisión que respaldan la casi totalidad de los productos en consonancia con nuestra labor social, manteniendo un sistema que nos permita interactuar con el mercado impulsando el contacto y diálogo con la clientela. Para favorecer la eficacia y

eficiencia de la comunicación y alcanzar un modelo más sostenible, seguiremos trabajando en una línea de racionalización de estas campañas y en la evaluación del impacto de la estrategia de medios y formatos utilizados para su difusión, favoreciendo fundamentalmente el alcance de la comunicación a nuevos segmentos poblacionales. Cabe subrayar la especial relevancia de este último aspecto en un contexto en el que los hábitos de consumo de medios y de contenido evolucionan constantemente; donde la oferta televisiva y radiofónica está cada vez más fragmentada; los soportes "tradicionales" pierden audiencia de forma evidente y sostenida; y la comunicación digital se limita como consecuencia de la aplicación del Real Decreto de Comunicaciones Comerciales de Juego.

2. **El juego seguro y responsable como ideario y seña de identidad.** Este compromiso se debe materializar en los principios de transparencia y fiabilidad, tanto en el diseño de los productos, como en los planes de comercialización y comunicación, promoviendo el consumo responsable del juego y evitando estrategias que fomenten su consumo incontrolado.

   2.a) Continuaremos fortaleciendo el sistema de gestión de la seguridad de la información en el área de juego como elemento fundamental en la estrategia de la ONCE, y se abordarán los planes de contingencia que aseguren la integridad y disponibilidad de todos nuestros procesos y productos en cualquier momento y circunstancia, especialmente los más críticos, para seguir siendo reconocida como un operador de Juego seguro mediante las certificaciones correspondientes de la Asociación Mundial de Loterías (WLA) y la ISO 27001.

   2.b) Velaremos por el cumplimiento de una estrategia global y coordinada en materia de juego responsable, que tenga como marco referencial los controles establecidos en el estándar de juego responsable de la Asociación Europea de Loterías y Apuestas del Estado (European Lotteries), reconocido como el más eficaz para la protección de los jugadores y jugadoras, así como los requisitos de la regulación española que resultan aplicables a la ONCE, con el objetivo de mantener la alineación y certificación.

   2.c) Implementaremos los mecanismos necesarios para que las estrategias de juego responsable sean parte esencial, consustancial e integrante de la gestión cotidiana de los procesos y circuitos que configuran los productos de juego, haciendo hincapié en la comunicación y formación a todas las personas trabajadoras, reforzando los seguimientos e instrucciones a toda la estructura comercial, con especial incidencia en las prohibiciones expresas. Unidad Progresista se compromete a establecer un plan de actuación específico incorporando comprobaciones periódicas sobre la idoneidad de todas las medidas adoptadas, realizando las mejoras oportunas.

   2.d) Continuaremos fomentando la investigación y los estudios, propios y externos, para contribuir a la sensibilización y comprensión social de los problemas vinculados al juego no responsable, así como la participación de forma activa en seminarios y conferencias relacionados con el consumo responsable organizados por asociaciones de operadores de loterías y por otras organizaciones o entidades relevantes nacionales e internacionales.

2.e) Reforzaremos la estrategia de Lotería Responsable, Segura y Social, en todos los canales de venta, con el objetivo de fortalecer el posicionamiento de la ONCE y así distinguirla como modelo de operador único en el mundo, velando especialmente por la transmisión y difusión de nuestros principios a los vendedores y vendedoras, por ser la representación y la imagen más cercana a la sociedad en la cadena de transmisión de los valores ONCE, donde en su totalidad son personas con discapacidad.

3. El diálogo con instituciones, asociaciones, foros empresariales y grupos de interés, como forma de conocimiento y de posicionamiento. Desde Unidad Progresista se promoverá la presencia y diálogo de la ONCE con instituciones, asociaciones y grupos de interés, tanto estatales como de ámbitos autonómicos y locales, del sector público y privado en todos aquellos escenarios que afectan al desarrollo del negocio de las loterías.

3.a) Se impulsará y promoverá el diálogo con las diferentes instancias o instituciones de carácter público, ya sea en el marco estatal, autonómico y/o local, en relación con el desarrollo de las loterías de la ONCE en los diferentes ámbitos.

3.b) Continuaremos con la interlocución bilateral con los diferentes operadores de juego públicos o privados, tanto en España como a nivel internacional.

3.c) Fomentaremos una mayor presencia y/o relación de la ONCE con entidades y foros públicos y privados, que supongan un grupo de interés institucional o en los que se promuevan iniciativas comerciales que puedan suponer un desarrollo de nuestra lotería desde la perspectiva social, responsable y sostenible, tomando en consideración otros modelos de negocio.

4. El cliente como centro de nuestra actividad. Se seguirá trabajando en la mejora continua de la experiencia de cliente, con el objetivo de crear una relación más cercana, directa y personal. Independientemente de la renovación de los elementos dotacionales del vendedor/a, se avanzará en la digitalización con el máximo respeto a los canales presenciales, nunca a través del canal online. Asimismo, se progresará en el desarrollo de la nueva estrategia de fidelización, para generar una conexión más sólida con nuestra clientela. Se revisarán los productos para dotarlos de un mayor atractivo y valor añadido, estudiando la posibilidad de aplicar mecánicas de participación más interesantes que contribuyan al acercamiento del público objetivo. Se perseguirá atraer nuevos compradores/as y rejuvenecer nuestra cartera de clientes.

4.a) Con el objetivo de situar a la clientela en el centro de nuestra actividad comercial, progresaremos en el desarrollo y expansión de la nueva estrategia de fidelización, que tiene como principal meta construir una relación más cercana y un vínculo más estrecho con la misma, conociendo sus hábitos y dando respuesta a sus motivaciones. Este modelo de fidelización se aplicará en todos los casos, independientemente del canal en el que operen, contribuyendo así a la convergencia de intereses y valores comunes. La estrategia debe ser el resultado de una comunicación más personal y relevante, mejorando su experiencia y vinculación con la marca. Dicha estrategia

contribuirá a la modernización de la marca y a la construcción de la estrategia del dato, gracias a la información generada y su explotación.

4.b) Avanzaremos en el desarrollo de una estrategia de digitalización de la clientela de los canales presenciales para fortalecer su relación con el punto de venta, nunca a través del canal online. El desarrollo y explotación de una gran base de datos nos facilitará profundizar en su conocimiento y desarrollar una comunicación más personal. La digitalización, inicialmente prevista mediante la oferta de servicios de valores añadidos a través de aplicaciones móviles, estará conectada con la estrategia del dato, pues permitirá la generación y explotación de la información, así como atraer a clientes más cercanos a las nuevas tecnologías y a los canales presenciales facilitando la construcción de una imagen de marca más moderna y atractiva, sin olvidar a la clientela tradicional, y siempre con el trato personal que nos caracteriza.

4.c) Proseguiremos con la revisión de los productos actuales y con el análisis de nuevas oportunidades, con el objetivo de atraer a nuevo público comprador y lograr una motivadora, atractiva, satisfactoria y mejor experiencia de juego más rica. Se pondrá especial atención en captar el interés de otros mercados objetivos que, buscando una relación más estrecha con las marcas, representan un eje estratégico para la sostenibilidad del negocio al contribuir al aumento y rejuvenecimiento de la base de clientes. En línea con los nuevos hábitos de consumo, también se avanzará a través de la estrategia de producto y servicios en la convergencia entre los entornos físico y digital. Todo ello contribuirá a mejorar la experiencia de cliente, facilitar el consumo y modernizar la marca ONCE como operador de lotería responsable, seguro y social.

En esta dinámica de fidelización y digitalización, facilitaremos el acercamiento de la clientela a nuestros puntos de venta.

5. Nuestra red comercial como representación de los valores e imagen de la ONCE. Desde Unidad Progresista avanzaremos en la consolidación de todas las herramientas y formatos de trabajo accesibles facilitados a la red de ventas para seguir evolucionando en la profesionalización y motivación del vendedor/a, con especial atención a las diferentes idiosincrasias de los perfiles de nuestra red de ventas y, en especial, a las personas con ceguera total o sin resto visual funcional. Tras la evolución de una metodología de trabajo que ha promovido una gestión comercial reconocible para todos y todas, progresaremos en el objetivo de su consolidación y profesionalización, teniendo un papel relevante todos los equipos comerciales. Además, se establecerá como gran objetivo la formación, entendida como estrategia de renovación y como apuesta de futuro, con especial foco en la red de ventas. Dada la especialización en el área de Juego, se hace necesario avanzar en la búsqueda, detección, fomento y creación de talento.

5.a) Para conseguir una cobertura óptima de la plantilla de vendedores y vendedoras, y por ende de mercado, se seguirá desarrollando la metodología en procedimientos, procesos, conceptos y selección para la captación y seguimiento de cada aspirante, con especial atención a la formación y contenidos de la misma, mejorando las herramientas actuales y haciéndolas aún más homogéneas, independientemente de la fuente por la que lleguen las candidaturas.

5.b) Avanzaremos en la consolidación de un plan individualizado enfocado en cada agente vendedor/a, con el objetivo inequívoco de potenciar al máximo su desarrollo, tanto profesional como competencial, y enfocado a una visión motivacional transversal, con especial atención a las personas con ceguera total o sin resto visual funcional. En este sentido, continuaremos con la coordinación necesaria con el Área de Servicios Sociales para Personas Afiliadas.

5.c) Continuaremos progresando en la implantación de estrategias comunicativas bidireccionales con la dotación de herramientas tecnológicas y metodologías de autogestión, fomentando el uso de PortalONCE, que faciliten a la plantilla de agentes vendedores y vendedoras el desarrollo de su labor profesional, lo que redundará además en su seguridad.

5.d) Seguiremos potenciando y mejorando el servicio ARCO, afianzando funciones que ayuden a la consecución de los objetivos comerciales y operativos, reforzando la formación comercial e institucional, además de los procesos, protocolos y recursos profesionales para atender las necesidades del personal vendedor con máxima agilidad y calidad.

5.e) Contando con nuestros vendedores y vendedoras, continuaremos con el impulso y mejora constante de la dotación de equipamiento, elementos de apoyo comercial, de imagen e identificación, avanzando con la instalación constante del nuevo modelo de quiosco, así como con la innovación, mejora continua, adecuación y suministro de los expositores a las diferentes necesidades existentes. Igualmente, trabajaremos en la evolución del actual chaleco como prenda de identidad corporativa, al tiempo que se estudiarán nuevas fórmulas que contribuyan a potenciar la imagen del vendedor/a y el punto de venta.

5.f) Progresaremos en la consolidación de procesos formativos adaptados a las necesidades colectivas y particulares del personal vendedor fomentando el conocimiento y sentimiento de pertenencia institucional. Para ello, se actualizará de forma continua cada acción formativa integrada en los planes anuales y se establecerán planes de formación individualizados por temáticas comerciales y competenciales.

5.g) Seguiremos mejorando en fórmulas para reconocer la motivación y la profesionalidad de la plantilla de agentes vendedores y vendedoras, transmitiéndoles el compromiso mutuo existente entre la ONCE y su personal.

5.h) Seguiremos reforzando la figura de las personas mentoras con una selección variada de diferentes perfiles, tanto desde un punto de vista formativo como en su inclusión en otras acciones claves y de relevancia para el impulso de la venta, poniendo especial atención en su papel como vehículo transmisor y afianzador del sentimiento de pertenencia a la ONCE, así como de los valores institucionales de la Organización.

5.i) Impulsaremos nuevas metodologías de trabajo basadas en soportes tecnológicos y de planificación innovadores y de vanguardia, para que nuestros equipos comerciales tengan mayor capacidad para potenciar e incrementar la atención comercial continua a nuestra red de agentes vendedores y vendedoras, consiguiendo así propiciar su propio desarrollo profesional y competencial, al igual que detectar y elaborarles planes de acción individualizados.

5.j) Intensificaremos el análisis permanente de nuestros puntos de venta, al igual que el estudio constante de prospección de mercado, avanzando en el plan integral de cobertura.

5.k) En base a la especialización de las personas responsables del área de juego, y a la evolución constante del mercado en los últimos años, continuaremos invirtiendo esfuerzos en recursos, junto con desarrollo profesional y competencial de los distintos roles intervinientes. Llevaremos a cabo procesos de análisis y evaluación, que nos permitan realizar procesos formativos adaptados a las necesidades, acompañado de guiones y plantillas de trabajo en aras a la efectividad y coordinación de tareas.

5.l) Impulsaremos la búsqueda del talento en el área de juego, garantizando así una adecuada renovación de responsables, tanto a nivel profesional como competencial.

5.m) Siendo la figura del agente vendedor/a la representación más cercana a la sociedad de los principios de la ONCE, continuaremos incidiendo especialmente en la transmisión de los valores que nos identifican como operador de lotería responsable, segura y social, estudiando acciones para su difusión.

6. El Canal Complementario, sumando mercado. De una idea innovadora a una sólida realidad con alma ONCE. Con la asunción total de la gestión del canal, se debe consolidar una fórmula de trabajar bien estructurada, consistente y firme, que dé un servicio de alta calidad a los establecimientos colaboradores, asegurando la fidelidad en un alto porcentaje, a la vez que se exploten otros sectores posibles, por rentabilidad, posicionamiento estratégico y alineamiento institucional.

6.a) Continuaremos evolucionando y consolidando las fórmulas de comunicación y de gestión para velar por la complementariedad y compatibilidad con el Canal Principal, en la búsqueda de sinergias y vacíos comerciales idóneos para cubrir por el CFC con el fin de aprovechar las oportunidades de mercado.

6.b) Seguiremos trabajando para consolidar la gestión comercial global del Canal Físico Complementario (CFC), buscando una mayor eficacia, productividad y rentabilidad.

6.c) Estaremos en una posición transversal de excelencia en la atención al punto de venta, desde el contacto más cercano de los y las comerciales, hasta la gestión más centralizada en la búsqueda de satisfacción y orgullo en la relación, para una fidelidad comercial e identificación institucional, sirviendo como punto de unión con el Grupo Social ONCE.

6.d) Continuaremos con el objetivo de expansión sostenible, complementaria y compatible del CFC, tanto de la tipología de puntos de venta independientes, como de nuevos corporativos, para que, sin obviar las nuevas oportunidades, dediquemos especial atención a los que ya sabemos que mejor se adaptan a nuestra actividad, por productividad y/o estrategia de posicionamiento, además de valores e imagen.

6.e) Ampliaremos la comunicación con los puntos de venta del CFC a través de la implementación de un Portal con acceso personalizado para nuestros puntos de venta colaboradores, donde, además de información comercial, se explicarán los principios y servicios sociales de nuestra Institución y permitirá optimizar el acceso a la información necesaria para las gestiones administrativas específicas de los establecimientos de este Canal. Además, se utilizarán herramientas específicas para el control bidireccional de la información, las cuales ayudarán a valorar la utilidad de las comunicaciones y a tener actualizados los datos.

6.f) Seguiremos potenciando el servicio de atención a los establecimientos del Canal Complementario ATENEO, afianzando funciones que ayuden a la consecución de los objetivos comerciales y operativos.

7. El Canal digital como soporte para llegar a nueva clientela, progresando en el posicionamiento de la ONCE como referente de oferta digital del mercado de loterías. El cambio de hábitos de consumo, cada vez más dependiente de las compras por internet, exige reforzar nuestra oferta y presencia en dicho canal. Se revisarán distintos soportes, web y app, para asegurar la mejor usabilidad, desarrollándose más productos nativos y exclusivos para este espacio.

7.a) Continuaremos con la tendencia de sostenibilidad de los ingresos, pero que, a su vez, nos sitúe como referente digital del mercado de loterías.

7.b) Continuaremos trabajando para conseguir una cartera de productos de lotería más atractiva, así como de nuevos servicios y/o productos complementarios que permita una mayor interacción de la clientela, junto a la marca social y responsable de nuestras loterías.

7.c) Promoveremos la puesta en marcha de aquellas herramientas técnicas que permitan el desarrollo de elementos o soportes de conectividad amigables, favoreciendo aplicaciones nativas, intuitivas y de uso generalizado.

7.d) Prestaremos especial atención al desarrollo del entorno virtual denominado metaverso, a la organización del comercio y sus posibilidades para nuestros productos.

8. La tecnología y digitalización como medio de progreso. Desde Unidad Progresista continuaremos apostando por mantenernos a la vanguardia tecnológica en todos nuestros procesos operativos y logísticos, y desarrollando nuevas fórmulas facilitando las tareas diarias del personal vendedor, con el firme objetivo y compromiso de prestar un mejor servicio y más seguro a todos los canales de venta, poniendo especial énfasis en el canal tradicional.

Los conceptos más avanzados, tales como robotización, inteligencia artificial o industria 4.0, se adaptan perfectamente, tanto a la fabricación de nuestros productos como a la logística y al soporte a los canales de venta, por lo que continuaremos por el camino ya emprendido para estar siempre en los mayores niveles de su desarrollo y aplicación a fin de mantener un nivel óptimo en cuanto a seguridad, trazabilidad, rendimiento, productividad y eficiencia.

En cualquiera de las acciones, se mantendrá una constante monitorización, evaluación y reajuste de todas las herramientas y procesos de juego que nos permita favorecer la permanente mejora.

8.a) Continuaremos con el control y optimización de los recursos, modernizando y simplificando todas aquellas tareas que sean susceptibles de esta mejora dentro de los procesos del circuito de juego, con el firme propósito de seguir garantizando en todo momento el mejor servicio y atención a las necesidades de la plantilla de vendedores y vendedoras.

8.b) Seguiremos por la senda de la vanguardia y efectividad ya emprendida de la automatización de los procesos logísticos, para dar la máxima calidad, seguridad, trazabilidad y agilidad a las necesidades actuales y futuras del circuito de juego, de los canales de venta y de cada uno de sus productos.

8.c) Implementaremos nuevos métodos, posibilidades y opciones para realizar la liquidación y el pago de premios para dar mayor flexibilidad y seguridad a la operativa del agente vendedor/a, además de seguir trabajando en mantener y aumentar, si las circunstancias lo permiten, la red de puntos colaboradores, sin renunciar a nuevas fórmulas, fomentando la accesibilidad, cercanía, eficiencia y calidad en el trato al agente vendedor/a.

8.d) Consolidaremos la implantación del nuevo TPV de los canales presenciales, mejorando la experiencia de seguridad, accesibilidad y usabilidad, reduciendo riesgos técnicos y operativos, con un servicio técnico de calidad los siete días de la semana.

8.e) Continuaremos con una constante línea de investigación**,** a fin de analizar distintas posibilidades de aplicaciones susceptibles de ser utilizadas a través del terminal, dotándole de nuevas funcionalidades, tanto relacionadas con el juego, productos, consumibles y servicios, como sobre otras utilidades, avanzando en la autogestión del agente vendedor y vendedora, potenciando, implantando y mejorando igualmente el servicio a través de PortalONCE.

8.f) Mantendremos una monitorización constante de todas las herramientas y procesos que nos permita un análisis y mejora continua**,** a fin de seguir avanzando en la máxima efectividad y productividad.

9. Pensando en verde. Como principio básico respecto a la sostenibilidad y el compromiso con el medio ambiente, así como con la reducción de la huella de carbono, se aplicarán las medidas que, en favor y sin perjuicio de la actividad comercial, profundicen en la disminución de recursos para realizar nuestros procesos, al igual que en el uso de materiales reciclados y reciclables con certificaciones medioambientales reconocidas que favorezcan la economía circular.

9.a) Continuaremos avanzando para convertir al Centro Logístico y de Producción de Productos de Juego de la ONCE (CLP) en una instalación industrial a la vanguardia de la innovación, la digitalización y la sostenibilidad comprometida con el medio ambiente.

9.b) Adoptaremos medidas y acciones que permitan favorecer y generar un cierto grado de autoconsumo. Así mismo, avanzaremos en la reducción de la huella de carbono tanto en procesos productivos e instalaciones como en los elementos dotacionales de la red de ventas, estudiándose en su caso **el uso** de las energías renovables y la implantación de medidas compensatorias, incentivando así la economía circular.

9.c) Fomentaremos la información y medidas de concienciación de la red de ventas y divulgación, tanto interna como externa, del compromiso de la ONCE con el medio ambiente.

9.d) El compromiso de la ONCE con el medio ambiente deberá tener un papel fundamental y predominante en nuestro caminar hacia el futuro, por lo que se emprenderán estudios y acciones para generar puentes sólidos por donde poder transitar hacia la sostenibilidad y la economía circular, buscando sinergias con otras áreas del Grupo Social ONCE.

10. Desarrollar la expansión de la ONCE en otros mercados internacionales. Consolidaremos los proyectos de juego iniciados trabajando en su desarrollo y crecimiento comercial. Buscaremos alianzas estratégicas en otros países con el propósito de desarrollar otros proyectos de juego que nos permitan fortalecer la presencia e imagen de la ONCE en el extranjero, así como en las principales asociaciones sectoriales, asumiendo un papel activo, como vía para potenciar el posicionamiento de la ONCE a nivel internacional como referente de lotería responsable, segura y social.

10.a) Continuaremos trabajando el posicionamiento de la ONCE fuera de España, como un operador de lotería responsable, segura y con un inigualable proyecto social. Para ello, nuestra presencia y participación en las organizaciones sectoriales se ha confirmado como una de las herramientas más eficaces para avanzar en este objetivo. Nuestro ejemplo nos permite ser parte de foros de referencia sobre cuestiones importantes del sector y nos da la oportunidad de construir y consolidar relaciones internacionales necesarias para el desarrollo de líneas de negocio.

10.b) Consolidaremos los proyectos de juego ya iniciados explorando vías para hacerlos crecer en un futuro, y buscaremos la apertura de otros proyectos de juego, a través del análisis continuo de oportunidades comerciales y de alianzas estratégicas con operadores de otros países, empresas y proveedores clave del sector. Para ello, destacaremos y reforzaremos la imagen del Grupo Social ONCE a nivel internacional como socio atractivo, confiable y de prestigio para el desarrollo de negocio fuera de España, poniendo el acento en el valor diferencial que supondría contar con un socio como nosotros.

10.c) En el entorno europeo, se ha de seguir trabajando para garantizar la estabilidad de los principios de mercado que defiende la ONCE y que garantizan su continuidad. El modelo europeo de las loterías, basado en el principio de subsidiariedad, se ve frecuentemente cuestionado. Por este motivo, hay que continuar monitorizando y actuando cuando sea preciso, para salvaguardar el statu quo de las loterías en Europa.

11. Garantizando nuestro futuro. Desde Unidad Progresista se perseguirá el mantenimiento de nuestra línea de obtención de recursos netos por la venta de nuestros productos de lotería y de otros productos o servicios complementarios, a fin de poder garantizar los fines sociales de la ONCE, avanzando en la optimización de todos los recursos.

11.a) Mantendremos la senda de consecución de ingresos con el objetivo, desde la máxima competitividad, de obtener los mayores resultados netos, estudiando la optimización de todos los recursos que favorezcan y ayuden a tal fin, estableciendo las alianzas necesarias públicas y privadas, nacionales e internacionales que contribuyan a ello.

11.b) Seguiremos innovando, captando valor a lo largo de cada proceso con agilidad y dinamismo, implementando medidas que contribuyan a mejorar la productividad y el margen de nuestros canales de venta y de nuestros productos, así como la captación de valor en los recursos humanos.

11.c) Continuaremos con nuestro objetivo irrenunciable de renovación de nuestros certificados de seguridad y juego responsable, lo que, como factor clave diferenciador, nos convierte, junto con nuestra propia identidad, en el único operador de lotería en el mundo, responsable, segura y social, y siempre con nuestra permanente lucha contra el juego ilegal.

11.d) Seguiremos velando por nuestros vendedores y vendedoras en total sinergia ya que conforman un pilar esencial en nuestra institución. Son los eslabones que forman la cadena humana que nos une en primera instancia con la clientela y la sociedad.

****