



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL DE GESTION PARA LA SUBGERENCIA
DE CANALES DE VENTA DE POLLA CHILENA S.A.**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

PEDRO ERNESTO BECERRA MELO

**PROFESOR GUÍA:
JUANITA GANA QUIROZ**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
OMAR CERDA INOSTROZA
FERNANDO CONTARDO DIAZ-MUÑOZ**

**SANTIAGO DE CHILE
ABRIL 2009**

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: PEDRO BECERRA M.
FECHA: 03/04/2009
PROF. GUÍA: SRA. JUANITA GANA Q.

DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL DE GESTION PARA LA SUBGERENCIA DE CANALES DE VENTA DE POLLA CHILENA S.A.

El presente trabajo de memoria tuvo como finalidad diseñar un modelo de control de gestión en la Subgerencia de Canales de Venta de Polla Chilena para el período 2009-2011.

El trabajo se desarrolló en Polla Chilena de Beneficencia S.A., una empresa estatal, dedicada a la comercialización de juegos de azar.

El año pasado Polla registró una disminución de un 25% de sus ventas. Esto obligó a la empresa a modificar su estrategia y sus objetivos para corregir la caída. Lo anterior provocó que la Subgerencia se desalineara de los nuevos objetivos al seguir trabajando en base a los objetivos previos al cambio. Una estrategia que no considera el área de ventas en su diseño no es medible debido al peso que tiene esta área en los objetivos de cualquier empresa.

La metodología utilizada fue recopilar los antecedentes previos (de la empresa y de la subgerencia), un diagnóstico de la empresa (análisis Interno y Externo) y la presentación de los antecedentes estratégicos para alinear la propuesta con todos los antecedentes anteriores. Luego se estableció la propuesta estratégica, los objetivos, Mapa estratégico, los indicadores y el Cuadro de Mando Integral, que es el fin de este trabajo.

La propuesta estratégica apunta a la Rentabilización del canal tradicional de ventas mediante el incremento de ventas debido a la mejora en la relación con los clientes, mejorando también los atributos del servicio entregado y aumentando la cantidad de clientes de alto valor. Adicional al incremento de ventas está la mejora en la estructura de costos para la atención de ese canal. Finalmente se considera también la venta por Internet, mediante la APV (Agencia de Polla Virtual) para mejorar la proporción de las ventas de ese canal en el total de la empresa. Esta propuesta es debido a lo identificado en los análisis previos en cuanto a potencialidad de Internet, bajo crecimiento esperado y complicaciones financieras de parte de los clientes. Lo anterior se resumió en la confección de 16 objetivos estratégicos separados en las 4 perspectivas del CMI. Se proponen 26 indicadores para medir los objetivos, sus respectivas metas e iniciativas complementarias.

De las iniciativas estratégicas propuestas para complementar los objetivos estratégicos, lo más destacable es la sugerencia de un nuevo modelo de Gestión de Agentes, para implementar los cambios estratégicos en la Subgerencia.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	6
2.	JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA A ABORDAR.	8
2.1.	Evidencia del Problema	8
3.	OBJETIVOS	14
3.1.	Objetivo General	14
3.2.	Objetivos Específicos	14
3.3.	Resultados Esperados	14
3.4.	Alcances	15
4.	MARCO TEÓRICO.	16
4.1.	Estrategias de Negocio	16
4.2.	Análisis Externo	17
4.2.1.	Análisis PEST	17
4.2.2.	Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.	17
4.3.	Análisis Interno	19
4.3.1.	Recursos Tangibles	20
4.3.2.	Recursos Intangibles	20
4.4.	Balanced Scorecard	21
4.4.1.	Perspectivas del Balanced Scorecard.	21
4.4.1.1.	Perspectiva Financiera.	22
4.4.1.2.	Perspectiva de los Clientes.	22
4.4.1.3.	Perspectiva del Proceso Interno.	23
4.4.1.4.	Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento.	23
4.4.2.	Definición de Indicadores y Metas	23
4.4.2.1.	Tipos de indicadores	24
<input type="checkbox"/>	Indicadores de resultados	24
<input type="checkbox"/>	Indicadores de causa	24
4.4.3.	Elementos del Cuadro de Mando Integral	24
4.4.4.	El Mapa Estratégico	25
5.	METODOLOGÍA.	27
6.	ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA.	30
6.1.	Empresa	30
6.2.	Razón de Ser	30
6.3.	Productos.	31

6.3.1.	Juegos en línea	31
6.3.2.	Impresos	31
6.4.	Aportes	33
6.5.	Mercado	36
6.6.	Clientes	37
6.7.	Modelo de Negocio.	41
6.8.	Evolución de las Ventas.	44
6.9.	Subgerencia de Ventas	45
7.	ANTECEDENTES GENERALES DE LA SUBGERENCIA DE CANALES DE VENTAS.	48
7.1.	Fuerza de Ventas	48
7.2.	Segmentación Actual de Clientes.	49
7.3.	Análisis por Rubro	52
7.4.	Situación en Santiago.	58
7.5.	Diagnóstico Situación Actual de Subgerencia.	60
8.	ANÁLISIS EXTERNO	62
8.1.	Análisis PEST.	62
8.2.	Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.	65
9.	ANÁLISIS INTERNO	70
9.1.	Recursos Tangibles	70
9.2.	Recursos Intangibles	73
9.3.	Matriz de Posibilidades	78
10.	ANTECEDENTES ESTRATÉGICOS	81
10.1.	Polla Chilena S.A.	81
10.2.	Gerencia Comercial.	85
10.3.	Subgerencia de Canales de Ventas.	86
10.4.	Factores Críticos de Éxito.	87

11. PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA SUBGERENCIA DE CANALES DE VENTAS.	91
11.1. Misión	91
11.2. Propuesta Estratégica	91
11.3. Objetivos Estratégicos	93
11.3.1. Perspectiva Financiera	93
11.3.2. Perspectiva Clientes	94
11.3.3. Perspectiva Interna	95
11.3.4. Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje	96
11.4. Mapa Estratégico	97
11.5. Relaciones Causa-Efecto.	99
11.5.1. Ejes Causales	99
12. DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN LA ESTRATEGIA PROPUESTA.	103
12.1. Indicadores y Metas	103
12.1.1. Perspectiva Financiera	103
12.1.2. Perspectiva Clientes	107
12.1.3. Perspectiva Interna	110
12.1.4. Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje.	119
12.2. Cuadro de Mando Integral	124
13. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	127
14. CONCLUSIONES.	132
15. BIBLIOGRAFÍA	137
16. ANEXOS	138
16.1 Anexo A. Descripción de Productos en Línea de Polla Chilena S.A.	138
16.2 Anexo B. Agencias Tipo.	145
16.3 Anexo C. Zonas de Venta de la Región Metropolitana.	146
16.4 Anexo D. Benchmark.	148
16.5 Anexo E. Perfil del Ejecutivo.	153

1.INTRODUCCIÓN

La siguiente memoria tiene por finalidad proponer una estrategia y (en base a ella) un modelo de control de gestión para la Subgerencia de Canales de Ventas de Polla Chilena S.A.

Polla Chilena es una empresa pública dedicada a la elaboración y desarrollo de sorteos de juegos de azar. Sus competencias centrales están precisamente en el desarrollo de juegos y en la administración de los sorteos de estos juegos. Las ventas el año 2007 superaron los 96 mil millones de pesos y gran parte de esa venta la representa el producto estrella de la empresa, el juego Loto, que es más del 75% de las ventas de Polla. La actual dotación de la empresa es de 139 funcionarios pero este número ha variado el último año debido a los cambios internos que se están produciendo en la empresa.

El año 2005, cuando empezaban a formularse los cambios en la empresa, se confeccionó un Cuadro de Mando Integral con los objetivos estratégicos que la empresa consideró como relevantes en ese instante. El año 2007 a casi 2 años de su implementación los resultados de ventas no fueron buenos (una reducción del 25% de las ventas respecto al año anterior). Esto obligó a la plana ejecutiva de la empresa a reformular los objetivos y cambiar la estrategia para reaccionar ante tan magros resultados. Se replantearon objetivos, prioridades y estrategias para enfrentar la variación de las ventas. Esto hizo que parte de las actividades de la Subgerencia se desalinearan con los objetivos de la empresa y en donde la misma misión de la subgerencia ya no era representativa de lo que la empresa quería en cuanto a ventas, relación con los clientes y tipo de servicio entregado, responsabilidades propias de ésta área.

Dado lo anterior, se hace necesario redefinir la estrategia de largo plazo de la subgerencia, que esté nuevamente alineada con los objetivos comerciales de la empresa y sea coherente con los objetivos de la gerencia comercial. Junto con esto, se debe diseñar un sistema de control de gestión alineado con la estrategia propuesta y así poder medir el desempeño de forma eficiente y tomar acciones correctivas cuando corresponda.

En las próximas páginas, se realizará un diagnóstico de la situación actual de la subgerencia, en el cual, se mostrará su funcionamiento, sus clientes y se identificarán las principales Fortalezas y Debilidades que posee la empresa y que son extensivas para la subgerencia; luego las Amenazas y Oportunidades a las que está expuesta. Posteriormente se presentarán los antecedentes estratégicos de la empresa y de la Gerencia Comercial. Más tarde, basándose en el diagnóstico realizado y a los antecedentes estratégicos, se definirá la estrategia de la Subgerencia de Canales de Ventas para el período 2009-2011, su misión y Temas Estratégicos. Posteriormente, se confeccionará el Mapa Estratégico de la subgerencia, en el cual se ubican todos los objetivos que permitirán ejecutar la estrategia propuesta. Luego, se construirá el Cuadro de Mando Integral, en el que se precisan los indicadores, metas, responsables e iniciativas para cada objetivo del mapa. A continuación se detallarán las iniciativas estratégicas necesarias para apoyar la propuesta estratégica presentada.

Finalmente, se presentarán las conclusiones, en las que se muestra un resumen de los principales temas abordados en este trabajo, se describe cómo últimamente se alineó la estrategia de la empresa con los objetivos de la subgerencia y cuáles a juicio del autor son los principales problemas que enfrenta la empresa de cara al futuro. Se agrega también cuáles fueron las fuentes de complicaciones para el desarrollo del trabajo y cuales fueron también los hechos que favorecieron la realización de este informe.

2. JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA A ABORDAR.

Polla Chilena, a mediados del año 2005 desarrolló un modelo estratégico para medir su gestión a largo plazo. Estaba concebido para introducir a la empresa al Bicentenario del País; tenía una duración de 5 años.

Habiéndose cumplido la mitad del periodo, estos lineamientos estratégicos han sido analizados y en algunos casos reformulados debido a los cambios que han surgido producto de los vaivenes internos y externos que ha enfrentado la empresa en los últimos años.

Las redefiniciones estratégicas han tenido un impacto en la gestión de algunas áreas. Particularmente en la gerencia comercial, en donde las diferentes subgerencias han visto como sus sistemas de control de gestión han quedado obsoletos o desalineados con los nuevos objetivos de la empresa. En otras palabras, los modelos actuales miden objetivos que ya no son tan relevantes para empresa y no miden metas que ahora sí lo son.

Debido a la importancia estratégica de algunas de estas subgerencias (mueven la empresa con el volumen de ventas) es fundamental para el control y la obtención de los objetivos estratégicos que dichas subgerencias estén nuevamente alineadas con estos objetivos. Esto para que por un lado, se pueda monitorear de manera efectiva los planteamientos que se han introducido para mejorar el negocio y por otro lado, para que la parte comercial, en particular la fuerza de ventas, tenga sus objetivos directamente relacionados con los objetivos de la empresa y que no haya conflicto de intereses en la obtención de ambos, situación que podría afectar las metas de la empresa al privilegiarse siempre los objetivos particulares.

2.1. Evidencia del Problema

Tal como se ha señalado, disminución del 25% de las ventas el 2007 con respecto al año 2006 y el no cumplimiento de los objetivos de ventas gatilló la revisión del mapa estratégico lo que arrojó cambios en los objetivos. Hubo una redefinición de la visión y la misión de la empresa junto con la modificación de algunos objetivos más específicos al llegarse a la conclusión que dadas las actuales condiciones y la evolución que registró el mercado durante los dos años de medición, no existen fundamentos válidos para considerar que dichos objetivos pueden ser cumplidos o siquiera son representativos de la realidad del mercado nacional. Tomando un ejemplo particular se tendrá una visión más clara de los que se expuso.

Uno de los objetivos de la estrategia del 2005 era “Fortalecer la Red de Agentes”. Este objetivo tenía como meta la introducción de un 100% adicional de Agencias a las que existían para esa fecha (poco más de 1400) para llegar a las 3000 agencias, teniéndose una cobertura nacional para finales del 2010. Esta meta estaba fundamentada en los buenos índices de crecimiento que registraban las ventas de la empresa, el buen entorno macroeconómico el cual favorecía el consumo en productos como los que ofrece Polla, los cuales no son de primera necesidad y que existía el

soporte tecnológico suficiente como para apoyar el incremento tanto en transacciones como número de terminales necesarios para tener la Red de Agencias que se contemplaba como meta.

Si se compara la situación de Polla con la de las Loterías estadounidenses¹, la cobertura local es pobre en comparación con la de la mayoría de los estados. Esto podría ser una razón válida para imponer más puntos para tener una cobertura más cercana al benchmark².

Cuadro N° 1. Habitantes por Agencia en Chile y promedio Estados Unidos.

Población / Agencias	
Habitantes por Agencia	
Polla	8000
Benchmark	1479

Fuente: Elaboración Propia.

A pesar de este dato la realidad es otra. La incorporación de nuevos puntos de venta significa costos adicionales de mantención (pagos al proveedor tecnológico por ejemplo) que dado el volumen de venta que maneja Polla hacen que sea prioritario aumentar la penetración del producto en vez de aumentar la cantidad de puntos de ventas, lo cual es fácil dada la gran cantidad de postulantes (bazares y tiendas de barrio principalmente) que envían solicitudes a la empresa.

Cuadro N° 2: Rendimiento de Agencias y Penetración Juegos de Azar en Chile y EE.UU.

Venta / Agencia	Venta / Población.
Rendimiento Agencia	Penetración
Polla	0,10
Benchmark	0,23

MM Dólares Anuales / Agencia Venta per cápita

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede ver de la tabla, la mayor cobertura se debe a que la venta per cápita en EE.UU. es mucho mayor a la chilena. Esto genera o tiene como consecuencia que la incorporación de nuevos puntos de venta siga siendo rentable ya que a pesar del alto número de puntos de venta de cada estado (cerca de 4500 en promedio) el rendimiento o la venta promedio por agencia es el doble que en el caso chileno.

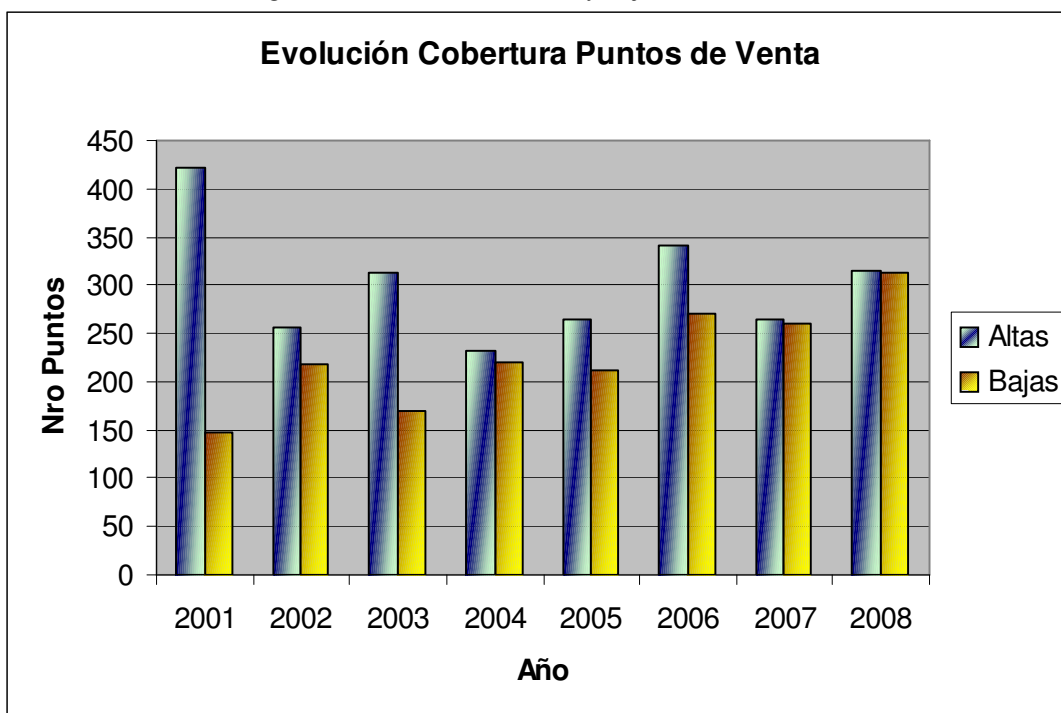
Históricamente se trató de incorporar nuevos puntos de venta que cumplieran las condiciones mínimas de postulación³, pero a pesar de ello los puntos en general no han sido buenos y se registran altas tasas de bajas de Agentes.

¹ Son Loterías estatales, por lo existen más de 40.

² Datos de EEUU obtenidos desde La Fleur's 2007 World Lottery Almanac.

³ Son variados requisitos, entre ellos tener un patrimonio al momento de la postulación de al menos 10 millones de pesos.

Figura N° 1. Evolución de Altas y Bajas de Puntos de Venta de Polla.

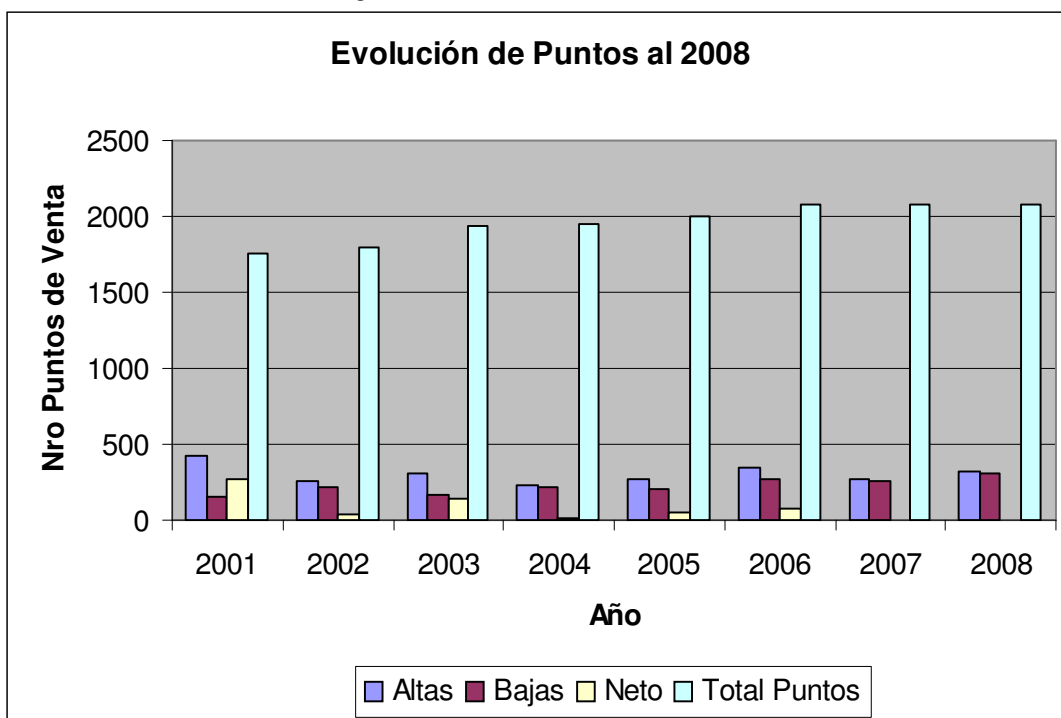


Fuente: Elaboración Propia.

El gráfico muestra la evolución de las Altas y Bajas de Agentes durante los últimos años. A principios de la década hubo un fuerte incremento del neto de la Red (ya que las altas fueron mayores que las bajas) pero desde hace algunos años la cantidad de altas ha sido muy similar a las bajas, lo que ha provocado dos situaciones: los costos por la incorporación y posterior baja de agentes no ha podido ser controlado con los años y, siendo esto lo más grave, no se ha podido establecer relaciones de largo plazo con los agentes ya que continuamente se están renovando. Esto obliga a estar continuamente generando capacitaciones básicas, informando acerca el funcionamiento interno de la empresa, por sobre capacitaciones de ventas o información de carácter más comercial que serviría para potenciar mayores ventas y no para generar ventas.

Estos datos de la evolución histórica presentan la presunción de que, o los actuales criterios de incorporación de puntos nuevos son deficientes y deben ser corregidos para evitar tanta baja o que los parámetros están correctamente desarrollados pero ya no existen buenos puntos de venta que sean capaces de generar un margen que les permita el pago del arriendo del local y los pagos a los proveedores (como Polla).

Figura N° 2. Evolución de Puntos de Ventas de Polla



Fuente: Elaboración Propia.

El gráfico anterior muestra la evolución de los puntos de venta de la Red de distribución. En este caso se puede ver que a principios de década, hubo un aumento importante de puntos de venta. Pero posteriormente, especialmente durante los últimos años, el número de puntos de venta se ha mantenido constante a pesar que se han seguido introduciendo puntos de venta nuevos. Durante los últimos años el porcentaje de bajas (con respecto al total de puntos) ha ido creciendo llegando este 2008⁴ al 18% de la Red y el Neto de introducciones (Altas menos Bajas) durante los últimos dos años ha sido casi cero.

Este gráfico en definitiva reafirma las evidencias ya descritas.

Las razones por las cuales un Agente se da de baja son variadas. Pero en general son los cambios de dueño de local (muchas agencias tienen contratos de arriendo de local en supermercados por ejemplo), así como incumplimiento de pagos, los que generan los mayores índices de bajas, los cuales llegan en la actualidad a cerca del 15% anual del total de Agencias.

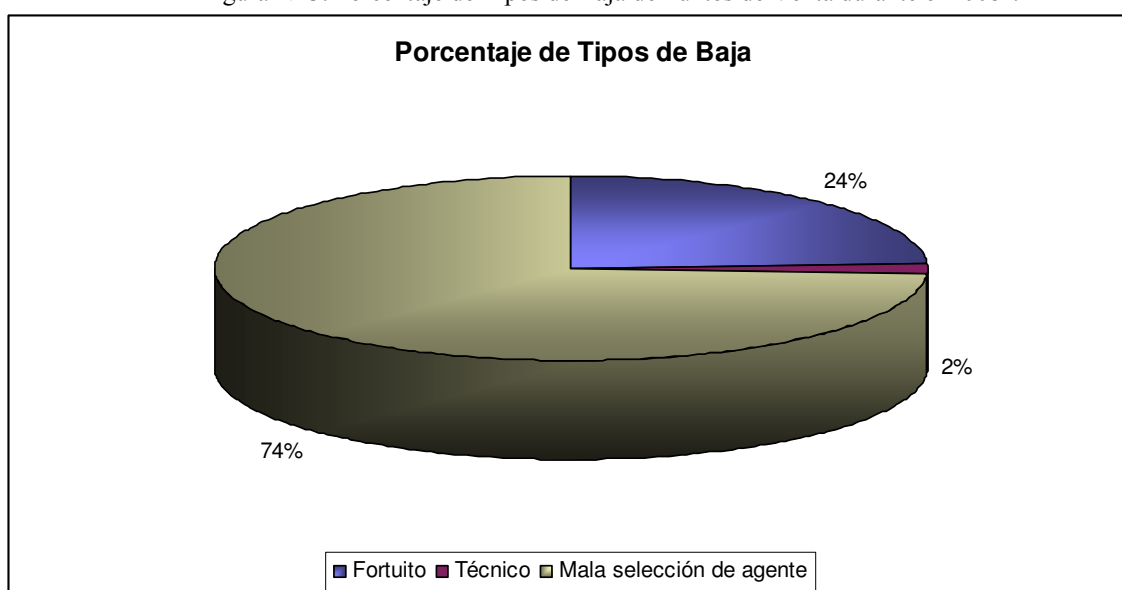
⁴ Considerando hasta el 31 de agosto el 2008

Cuadro N° 3. Razones de Baja de Puntos de Venta durante el 2008

BAJAS	TOTAL 2008	Porcentaje	Tipo de Caso
	289	100%	
Cambio de Agente	66	23%	Fortuito
Fallecimiento	4	1%	
Devuelve Term.Movil	20	N/A	Devolución de Terminal, no PV
Problemas Tecnicos	5	2%	Técnico
Renuncia Agte.	122	42%	Mala selección de agente
Deuda	49	17%	
Resoluc. Comercial	43	15%	

Fuente: Elaboración Propia.

Figura N° 3. Porcentaje de Tipos de Baja de Puntos de Venta durante el 2008⁵.



Fuente: Elaboración Propia.

Según datos manejados por la propia subgerencia de canales, dar de baja una agencia cuesta en promedio 8,5 UF. Esto se debe a que hay que pagar por la cancelación de algunos servicios, el traslado de los terminales sumado a algunos gastos administrativos adicionales. De acuerdo a esto el costo por baja debido a casos de mala selección de agentes es de cerca de 40 millones de pesos⁶ anuales. Este valor representa un 16,67% del presupuesto anual para la fuerza de ventas, siendo este ítem el mayor gasto en que incurre de manera directa la subgerencia de canales de ventas⁷.

Dados estos antecedentes la pregunta que surgió era qué tan buena era la selección de nuevas agencias y si en definitiva valía la pena introducir nuevos puntos de venta o si, dada la actual Red, la cual tiene presencia en todas las Regiones de

⁵ La devolución de un terminal móvil no responde a un cierre de local como en los otros casos, es por ello que queda fuera del análisis.

⁶ Dependiendo del valor de la UF. A la fecha de redacción de la memoria el valor era de 21.416,58 pesos

⁷ No incluye los gastos de merchandising, equipamiento y publicidad, los cuales son compartidos por todas las subgerencias del área comercial.

Chile, en todas las ciudades importantes y con una presencia en el 77%⁸ de las comunas del país, era preferible preocuparse del rendimiento de estas Agencias e incorporar nuevos puntos cuando existan fundamentos concretos de que ese punto se puede mantener en el largo plazo. Todo lo anterior se traduce en la búsqueda de una mejora de las ventas promedio de cada Agencia, la cual como ya se vio es muy baja en comparación con el benchmark del cual se tienen mayores registros.

Este planteamiento provocó una modificación en ese objetivo. Fortalecer la Red de Agentes sigue en pie, al ser el canal que aporta casi el 100% de las ventas de la empresa, pero ahora el fortalecimiento no pasa por la incorporación de nuevos puntos de venta, sino en el potenciamiento de los actuales mediante un plan a largo plazo, que consiste en la incorporación de políticas de marketing en el punto de venta como también la gestión del canal, desde un punto de vista interno, mejorando el actual modelo de gestión de Agencias, que contempla tanto atención del punto de venta como manejo de requerimientos (productos, facturaciones, entre otras).

Existen otros objetivos que han sufrido modificaciones pero esta memoria se enfoca en los objetivos que tienen directa relación con el área comercial y cómo esa redefinición afecta la estructura actual en la gestión del área, en particular de la subgerencia de canales de ventas.

Adicionalmente este ejercicio representa una visión cuantitativa de lo que significa no estar alineado en alguno de los objetivos de la empresa, pero no es la razón principal para modificar la estrategia de la subgerencia, sino que se busca la alineación de la subgerencia como principal eje de las ventas y resultados de la compañía para poder determinar si las políticas empleadas por la actual administración están siendo llevadas a cabo de manera correcta.

⁸ Informe ventas, Agosto 2008.

3.OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de control de gestión para la Subgerencia de Canales de Venta, utilizando la metodología de Cuadro de Mando Integral (CMI) que permita alinear su gestión comercial con los objetivos estratégicos de la Empresa y la Gerencia Comercial.

3.2. Objetivos Específicos

El objetivo general se puede descomponer en los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un análisis interno y externo para el área en estudio y complementar los resultados con la información estratégica de la empresa y con los lineamientos estratégicos de las gerencias que están sobre la subgerencia de canales de ventas.
- Definir, a partir de lo anterior, objetivos estratégicos que sean específicos, claros y cuantificables, que tengan concordancia y estén alineados con la estrategia de la empresa.
- Construir un Mapa Estratégico que grafique las relaciones causa-efecto que existan entre los objetivos propuestos.
- Construir y seleccionar Indicadores que permitan medir el cumplimiento de cada uno de los objetivos plasmados en el Mapa Estratégico.
- Definir Planes de Acción o iniciativas estratégicas que permitan alcanzar los objetivos estratégicos.

3.3. Resultados Esperados

Los resultados esperados al finalizar la presente memoria corresponden a entregar las conclusiones respecto de los principales temas que aborda esta memoria. Estos son:

- Un diagnóstico de la situación actual, tanto de la empresa como de la subgerencia en estudio, mediante un análisis interno y externo, identificando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que enfrenta la empresa, sumado a las actuales condiciones, tanto de ventas como de recursos empleados que tiene en particular el área de estudio.

- La definición de una estrategia para el cumplimiento de los objetivos y metas de la subgerencia de canales de venta; estrategia que estará alineada y en concordancia con la estrategia de la empresa y con los objetivos de la gerencia comercial.
- Un modelo de control de gestión para la Subgerencia de Canales de Ventas basado en la estrategia y en los objetivos propuestos. Contendrá indicadores que reflejarán el cumplimiento de los objetivos de la subgerencia, pero también los de la empresa en los ítems en los cuales la subgerencia actúe de manera directa.
- Una propuesta con los planes de acción necesarios para la obtención de los objetivos propuestos en caso que no estén dadas las condiciones para ello con los actuales procesos y recursos que se disponen.

3.4. Alcances

Esta memoria realiza una propuesta estratégica y un diseño de control de gestión para la subgerencia de canales de ventas de la empresa a partir de los nuevos antecedentes estratégicos que ha formulado la empresa recientemente. Para esto, se hace un diagnóstico de la situación actual a través de un análisis externo (PEST y Porter) e interno (Análisis de Recursos) y la descripción de la situación actual de la subgerencia. Luego, se realiza una propuesta estratégica (Misión, Temas Estratégicos y Mapa Estratégico) y finalmente se lleva a cabo el diseño del control de gestión (indicadores y metas de los objetivos propuestos y el modelo de control). Finalmente se propondrán actividades y planes de acción necesarios en caso de que sea necesario incluirlos si no están siendo realizados en la actualidad y sirven para poder implementar a futuro el diseño de control de gestión propuesto.

Cabe destacar, que la implementación de la propuesta realizada está fuera de los alcances de esta memoria.

A su vez, otros elementos presentes en los cuadros de mando, como el Cuadro 5⁹, no se utilizará ya que se considera a la Subgerencia como una unidad de negocio y todos los objetivos son aplicables a la misma unidad, no siendo necesario identificar otras unidades de negocio que estuviesen presentes en la propuesta estratégica.

⁹ Estos cuadros permiten bajar los objetivos estratégicos un nivel al identificar la unidad de gestión asociada al objetivo

4. MARCO TEÓRICO.

El marco teórico propuesto en esta memoria se fundamenta en los conceptos necesarios para poder plantear una estrategia y en base a ella formular un modelo de control de gestión. Para el desarrollo de estos conceptos se utilizará como fuente principal los textos “Cuadro de Mando Integral” y “Mapas Estratégicos” de Robert Kaplan y David Norton junto con “Administración Estratégica, Competitividad y conceptos de la Globalización” de Michael Hitt, R. Duane Ireland y Robert Hoskisson.

De manera complementaria se utilizarán textos que permitirán tener mayores referencias sobre temas particulares, como el manejo de la fuerza de ventas, usando como referencia el texto “Market Driven Management, Prescriptions for Survival in a Turbulent World” de B. Charles Ames, James D. Hlavacek.

4.1. Estrategias de Negocio¹⁰

Se define la Estrategia de Negocios como “un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva explotando sus competencias centrales en mercados de productos específicos”.

Según Hitt, Ireland y Hoskisson, existen 5 estrategias de negocios: el liderazgo en costos, la diferenciación, el liderazgo en costos enfocado en un sector, el liderazgo en costos y una diferenciación integrada y la diferenciación enfocada en un sector. La competitividad estratégica de la empresa es más fuerte cuando ésta es capaz de desarrollar y explotar competencias centrales nuevas a mayor velocidad que la que necesitan sus competidores para imitar las ventajas competitivas que resultan de las competencias presentes en la empresa.

La estrategia de liderazgo en costos se basa en un conjunto de actividades integradas que trata de producir o proporcionar bienes o servicios, de características que acepten los clientes, al costo más bajo posible, en comparación con las otras compañías competidoras.

La estrategia de diferenciación se basa en un conjunto de actividades integradas que la empresa diseña para producir bienes o servicios (a costo razonable) que los clientes perciben como diferentes en algún sentido que ellos consideran valorable y que les resulta importante.

La estrategia enfocada en un sector consiste en un conjunto de actividades que pretende producir o proporcionar bienes y servicios para satisfacer las necesidades de un segmento competitivo concreto. Para tal caso se puede complementar esta estrategia con la de diferenciación o la de liderazgo en costos.

Finalmente la estrategia de liderazgo en costos y diferenciación integradas pretende entregar bienes o servicios a costos bajos con atributos diferentes que son valoradas por los clientes. El riesgo de esta estrategia es “quedar varada en el medio” y

¹⁰ Hitt, A, Hoskisson, R., Ireland, R.D, Administración Estratégica, Capítulo 4.

ofrecer un producto que no es ni lo suficientemente barato o ni lo suficientemente diferenciado como para ser valorado de mejor manera por los clientes.

4.2. Análisis Externo

4.2.1. Análisis PEST¹¹

El análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas por igual. Estos factores están, en general, fuera de control por parte de las empresas y a veces se presentan como amenazas. De todas formas, cambios en el ambiente externo pueden provocar nuevas oportunidades y amenazas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el análisis FODA.

Los factores se clasifican en cuatro bloques:

- Político-legales: Legislación antimonopolio, Leyes de protección del medioambiente, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.
- Económicos: Ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.
- Socio-culturales: Evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales.
- Tecnológicos: Gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología.

4.2.2. Cinco Fuerzas Competitivas de Porter¹².

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, en que se describen las *5 fuerzas* que influyen en la estrategia competitiva de una compañía y que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria.

Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Para

¹¹ Fuente: López, Reinaldo, apuntes curso Gestión Estratégica.

¹² Fuente: Porter, Michael. "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors".

Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. La rivalidad entre los competidores.

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. Poder de negociación de los proveedores.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

4. Poder de negociación de los compradores.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Factores a considerar en el análisis¹³:

Amenaza de nuevos competidores

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución
- Mejoras en la tecnología

La amenaza de productos sustitutos

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

Intensidad de la rivalidad de los competidores

- Poder de los compradores.
- Poder de los proveedores.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutivos.
- Crecimiento industrial.
- Sobrecapacidad industrial.
- Barreras de salida.
- Diversidad de competidores.
- Valor de la marca.
- Identificar la estrategia que requiere la industria atractiva para obtener RSP (rendimientos superiores al promedio)
- Desarrollar o adquirir los activos y habilidades necesarios para poner en practica la estrategia

4.3. Análisis Interno¹⁴

Las empresas más eficaces reconocen que sólo pueden alcanzar la competitividad estratégica y ganancias superiores al promedio cuando las competencias

¹³ Fuente: www.wikipedia.org

¹⁴ Fuente: Hitt, Ireland y Hoskisson, Administración Estratégica: Competitividad y Concretos de Globalización; Capítulo 2.

centrales (identificadas mediante un análisis interno) encajen con las oportunidades que les presenta el mercado (vista en un análisis externo), por eso la importancia de hacer un análisis para ambos casos.

La correcta administración de las competencias centrales requiere de un detenido análisis de los recursos de la empresa. En el libro “Administración Estratégica”¹⁵, los autores reconocen que los recursos de la empresa son la fuente de las capacidades¹⁶ de una organización y éstas, a su vez, son la base de las competencias centrales.

Existen dos tipos de recursos, los tangibles que son aquellos que se pueden ver y contar y los recursos intangibles, los cuales incluyen bienes que normalmente tienen profundas raíces en la historia de la empresa y que se han ido acumulando con el tiempo. Estos recursos son una fuente más importante de competencias centrales.

4.3.1. Recursos Tangibles

- Recursos Financieros
 - Situación crediticia de la empresa
 - Capacidad de la empresa para generar fondos internamente
- Recursos de la organización
 - Organigrama formal de la empresa y sus sistemas formales para planear, controlar y coordinar.
- Recursos Materiales
 - Ubicación y grado de complejidad de la planta y el equipo de la empresa
 - Acceso a materias primas
- Recursos Tecnológicos
 - Elementos disponibles de tecnología, por ejemplo, patentes, marcas registradas, derechos registrados y secretos comerciales.

4.3.2. Recursos Intangibles

- Recursos Humanos
 - Conocimientos
 - Confianza
 - Capacidad de los administradores

¹⁵ Hitt. A, Ireland. R.D, Hoskisson. R.

¹⁶ Las capacidades se definen como un conjunto particular de recursos.

- Rutinas de la organización
- Recursos para innovar
 - Ideas
 - Capacidad Científica
 - Capacidad innovadora
- Recursos de Reputación
 - Prestigio entre los clientes
 - Nombre de la marca
 - Percepciones de calidad, duración y confiabilidad de los productos
 - Prestigio entre los proveedores

4.4. **Balanced Scorecard**¹⁷

El Balanced Scorecard (BSC), desarrollado por Kaplan y Norton (1992), es una herramienta de control estratégico, que clarifica y traduce la visión y las estrategias de la empresa en un conjunto de metas e índices, para ser comunicados a los otros estratos más bajos de la organización.

El BSC está concebido en base a cuatro perspectivas, lo que permite entre otras cosas, manejar un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo de la organización, como también, entre medidas financieras y no financieras. También conjuga eficientemente dos aspectos fundamentales de las organizaciones: la dirección estratégica y la evaluación del desempeño. Existen índices y medidas, llamadas KPI (*Key Performance Indicators*) o indicadores de desempeño.

El BSC como sistema de medición de desempeño incorpora el concepto de retroalimentación estratégica, el cual considera la posibilidad de adaptar y modificar la estrategia traducida ante los posibles cambios que pueda sufrir el entorno competitivo de la empresa.

Para enlazar estos objetivos y perspectivas de manera coherente, el BSC se basa en la estrategia y la visión de la organización. Así, debe reflejar la estrategia, lo que se logra a través de objetivos encadenados entre sí de forma simple y clara, los cuales a su vez, son medidos por indicadores de desempeño sujetos a metas determinadas y apoyados por un conjunto de acciones que ayuden a la obtención de dichas metas.

4.4.1. **Perspectivas del Balanced Scorecard.**

El BSC se organiza alrededor de cuatro perspectivas diferentes que contemplan tanto el desempeño interno como externo de una empresa. Dichas perspectivas son: la

¹⁷ Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P., “Cuadro de Mando Integral”.

financiera, del cliente, de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. Dentro de cada una de ellas, se distinguen indicadores del tipo *driver* (aquellos que condicionan a otros) e indicadores del tipo *output* (indicadores de resultado), los cuales se relacionan en una cadena de causa-efecto sin perder de vista el equilibrio que debe existir entre ellos.

El BSC sugiere que se vea a la organización desde las cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Innovación y Aprendizaje (Innovation and Learning) – ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio (Internal Business) – ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente (Customer) – ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera (Financial) – ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

Las perspectivas están vinculadas mediante objetivos mostrados en las mencionadas relaciones causa-efecto, ubicadas en un esquema conocido como “mapa estratégico”, por lo que es importante ordenar las perspectivas conforme los objetivos determinados, para que cada una vaya siendo la causa de otros objetivos que son consecuencias o efectos dentro de otra perspectiva. A continuación se explican, de manera general, las cuatro perspectivas clásicas.

4.4.1.1. Perspectiva Financiera.

El diseño del BSC está sustentado en varios ámbitos de la dirección estratégica. Uno de ellos es el financiero. Su principal orientación es maximizar el valor de los accionistas, ya que se trata de medir la creación de valor en la organización, incorporando la visión de sus propietarios. Junto con ello, es indispensable que los resultados de la empresa se midan de una forma cuantitativa, que reflejen las acciones tomadas. Si las medidas de actuación financiera han sido las planificadas y adecuadas, la empresa obtendrá beneficios, que se traducen en mayores utilidades, reducción de costos o ambas, de manera que el último beneficiario pasa a ser el accionista. El desempeño de la empresa, se supone culmina en la relación causa-efecto en la mejora de la actuación financiera.

4.4.1.2. Perspectiva de los Clientes.

En esta perspectiva, la empresa identifica los segmentos de cliente y de mercado en los cuales ha decidido desplegar su accionar.

En la actualidad se ha hecho necesario tener una idea clara acerca de los recursos que se deben destinar a las actividades de administración necesarias para cumplir objetivos. Los procesos de marketing, operaciones, logística, por nombrar algunos, son relevantes para alcanzar los estándares que requieren los clientes. Los indicadores a desarrollar deben actualizarse periódicamente, puesto que tienen la

característica de ser históricos, y en determinado momento, pueden no reflejar la real percepción que tiene el cliente de la empresa. Se necesita medir la satisfacción del cliente, su fidelidad y su percepción de valor de los bienes ofrecidos, para así vincular lo concluido al respecto con la obtención de rentabilidad.

4.4.1.3. Perspectiva del Proceso Interno.

En la perspectiva de procesos internos se deben identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en la perspectiva financiera y la de los clientes. En todas las organizaciones existe un conjunto de procesos que se pueden señalar como críticos. Los procesos de innovación, mercado, comercialización, operativos y de relación y conocimiento de los clientes van a permitir identificar aquellos con un mayor impacto en la propuesta de valor.

4.4.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento.

La perspectiva del aprendizaje y crecimiento evalúa los recursos de la organización y proporciona así la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos planteados en las otras tres perspectivas. Por lo mismo, es muy importante que el modelo de gestión incluya los Recursos Humanos como un elemento clave en el proceso de gestión. Además se debe tomar en cuenta la cultura organizacional, ya que es la llave a partir de la cual se pueden proceder a instaurar cambios. Otros aspectos importantes a tener en consideración son la tecnología, las alianzas estratégicas y las competencias de la empresa. Es por ello que se debe tener en cuenta que la empresa basa su capacidad para aprender, para adaptarse, para crecer en sus recursos estratégicos de primer orden que, consecuentemente, son un recurso importante para la ejecución de la estrategia.

4.4.2. Definición de Indicadores y Metas¹⁸

Definir para cada objetivo formulado en el Mapa Estratégico de una organización los indicadores de medición y metas que se deben alcanzar es clave para el logro de la efectividad organizacional.

Cada una de las personas que desempeña roles en las distintas Unidades de Gestión y Procesos que lidera necesita conocer qué logros (objetivos) deben alcanzarse, y las métricas para estos que ha definido la Empresa, para, con esa información, fijarse, a sus respectivos niveles, los objetivos y métricas que se espera cumplan para lograr los resultados de la Estrategia.

Generalmente las Organizaciones no bajan sus estrategias, o sea, no alinean a los niveles “más bajos de la organización” para asegurarse que el plan estratégico se cumpla. En otras palabras, las Organizaciones no logran desarrollar la estrategia en detalle en las distintas áreas de la empresa, de modo que sepan qué deben hacer en concreto en cada una de ellas.

¹⁸ Fuente: López, Reinaldo, apuntes curso Gestión Estratégica.

Los indicadores y metas son el medio que se tiene para comprobar si se están cumpliendo o no con los objetivos estratégicos.

No existen indicadores perfectos, y por eso, para la medición de algunos objetivos estratégicos, se puede utilizar más de uno.

4.4.2.1. Tipos de indicadores

En el Cuadro de Mando se distinguen dos tipos de indicadores: los de resultados y los de causa.

- Indicadores de resultados

Son indicadores para conocer si se obtuvieron o no los resultados (Metas). También se les llaman indicadores de efecto, y en inglés “*Lag indicators*” u “*outcome measures*”. El índice de satisfacción de los clientes y el % de incremento de las ventas son indicadores de resultados, pues muestran el impacto de las acciones ejecutadas, con tal propósito.

- Indicadores de causa

Establecen la forma de medir el impacto de las acciones ejecutadas para obtener los objetivos y compromisos. También se les llama indicadores inductores y en inglés “*Lead indicators*” o “*performance drivers*.” El número de horas de capacitación por empleado puede ser un indicador de causa. Mide el esfuerzo que realizamos para mejora las competencias del personal.

4.4.3. Elementos del Cuadro de Mando Integral¹⁹

El Cuadro de Mando Integral contiene:

- Perspectivas

El CMI distingue las perspectivas Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

- Objetivos Estratégicos

Corresponde a los señalados en el Mapa estratégico en el cual se diferencian los objetivos Financieros, de Clientes, de Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento.

- Indicadores

Señalan la forma cómo se va a medir el logro de los objetivos.

¹⁹ Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P., “Cuadro de Mando Integral”.

- Metas

Para cada indicador se fijan metas. Como regla general debieran ser metas ambiciosas pero posibles. Es la cuantificación de logro del indicador.

- Responsables

Se debe señalar el nombre del Líder que se responsabilizará por dar cuenta del resultado de cada objetivo descrito en el cuadro de mando.

4.4.4. El Mapa Estratégico²⁰

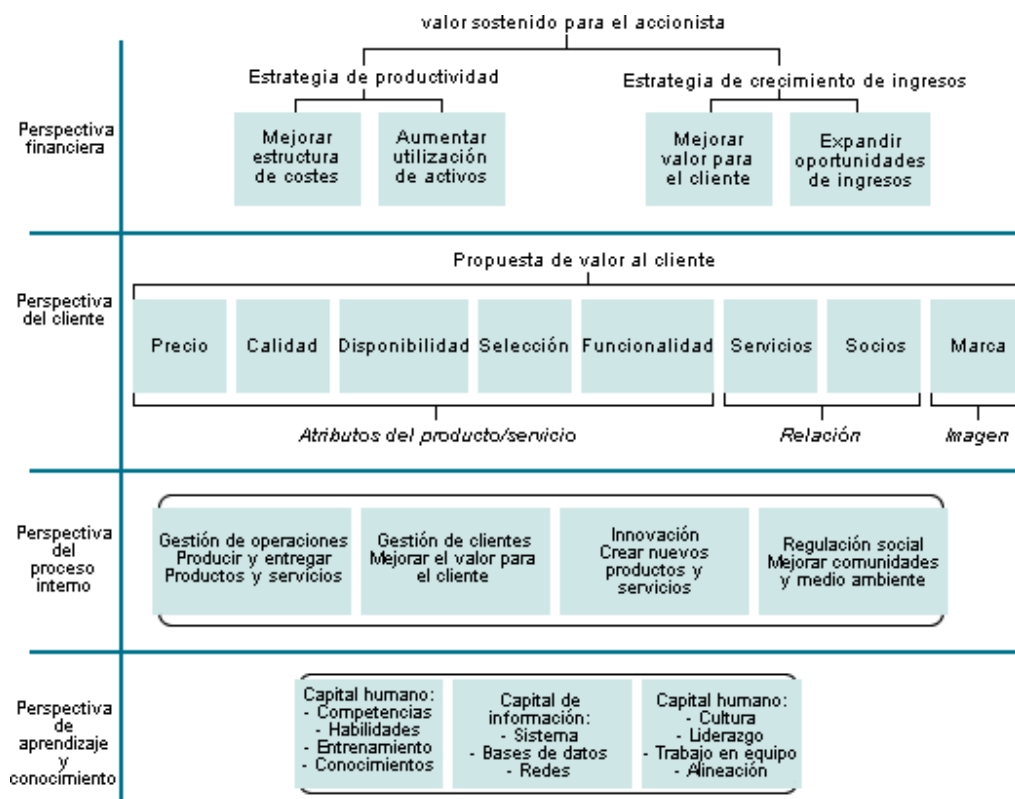
En el campo de los negocios, el concepto Mapa Estratégico fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y plasmado en el libro de ambos "Strategic Maps". El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro Balanced Scorecard (Cuadro de mando integral o CMI).

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un formato y un lenguaje para formularla y describirla, antes de elegir las métricas para evaluarla.

El Mapa estratégico es una representación gráfica que muestra las decisiones que se tomaron para mejorar la efectividad de la Organización después de haber preparado la Matriz de Diagnóstico y Posibilidades y haber definido qué estrategia seguir.

²⁰ www.wikipedia.org

Figura N° 4. Formato clásico de Mapa Estratégico.



Fuente Universidad Autónoma de Barcelona.

5.METODOLOGÍA.

Se debe establecer un orden cronológico en la realización de las actividades tendientes al desarrollo de los objetivos planteados en la memoria ya que, en la mayoría de los casos, si uno no se realiza, no es posible avanzar en el siguiente. La metodología propuesta para ello es:

- Interiorización en Empresa

Lo primero que se debe hacer es tener reuniones informativas en donde se pueda conocer cuáles son las actividades más importantes que se realizan en la subgerencia, cuáles son sus procesos y sus interacciones con el resto de los departamentos y los clientes. Esto permitirá conocer a los funcionarios, cuáles son sus actividades y a quién hay que recurrir en caso de necesitar cualquier antecedente o información.

- Recopilación de la Información

Una vez conocido el funcionamiento interno de la subgerencia (e idealmente de la gerencia comercial) se procede a recopilar la información necesaria para levantar los antecedentes de la empresa. Para ello se procederá cronológicamente en 3 etapas:

Primera Etapa: Se debe definir cuales son los antecedentes a recopilar para la presentación de los antecedentes generales, estratégicos y situación actual de la subgerencia.

Segunda Etapa: Recopilación propia de los antecedentes que están a disposición pública.

Tercera Etapa: Requerimiento de datos a las áreas específicas que poseen cada dato necesario.

- Presentación de Antecedentes Generales.

Gracias a los antecedentes recolectados se presentará la situación general de la empresa, mostrando su objetivo, sus clientes, sus productos, la evolución de las ventas, entre otros, de manera de caracterizar lo mejor posible a la empresa y que el lector pueda hacerse una idea acabada de Polla Chilena.

- Análisis Externo

Con la información recolectada, tanto de entrevistas como de datos se efectuará un análisis externo de la realidad de la subgerencia de ventas, la cual de paso es la misma para la empresa, sólo que cambia el enfoque en algunos casos (los clientes por ejemplo no son los consumidores finales, no existen tantos proveedores, entre otras diferencias). Para ello se utilizará el modelo de las 5 Fuerzas de Porter y un análisis PEST, los cuales arrojarán las principales oportunidades y amenazas que enfrenta la subgerencia de ventas (siendo esto extensible en gran medida a la empresa misma).

- Análisis Interno

Posterior al análisis externo se realizará el análisis interno de la subgerencia. Para ello se propone utilizar el marco conceptual presente en el libro “Administración Estratégica” de Hitt, Ireland y Hoskisson en donde se hace este análisis mediante el estudio de los recursos, tanto tangibles como intangibles, del área. Esto arrojará las principales fortalezas y debilidades del área. Lo anterior será presentado al subgerente de ventas para su validación.

- Análisis de Estrategias Actuales

Los antecedentes estratégicos recolectados al comienzo del trabajo serán finalmente expuestos. Se procederá a estudiar el alineamiento entre la estrategia de la empresa con sus objetivos y cómo ellos bajan y mantienen la coherencia en el resto de los estamentos de la empresa, en particular, a la gerencia comercial.

- Revisión de la Estrategia actual de Polla y de los Objetivos actuales de la Subgerencia de Canales de Ventas.

Esto se realiza para identificar cuáles son las actividades o cuáles son los objetivos que está realizando la subgerencia y que no corresponden a los planteamientos de la empresa. Ello permitirá tener una dimensión de los cambios a proponer, qué objetivos deben ser reconsiderados y cuáles deben ser incluidos.

- Definición de Estrategia para la Subgerencia de Canales de Ventas.

A partir de las diferencias encontradas, de los antecedentes generales mostrados, del análisis interno y externo descrito y de la estrategia y objetivos de la empresa y la gerencia comercial se confeccionará una propuesta de misión y de estrategia para la subgerencia que esté alineada con todo lo anterior y mantenga la coherencia de lo que busca la empresa (reflejado principalmente en sus objetivos financieros). Esta propuesta será presentada al subgerente de ventas para su corrección y aprobación.

- Definición de los Objetivos Estratégicos

Habiéndose identificado las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la subgerencia y teniéndose además identificados cuáles son los lineamientos estratégicos que se deben seguir para mantener la coherencia con los objetivos de la empresa, se formularán los objetivos que entreguen valor agregado a la actual gestión de la subgerencia y que tengan directa concordancia con todos los antecedentes previos. Esta propuesta será estudiada por la subgerencia, se programarán reuniones y se irán modificando los objetivos en caso de ser necesario de manera de tener objetivos que describan exactamente lo que subgerencia necesita.

- Construir el Mapa Estratégico

Una vez definidos los objetivos estratégicos se procederá a establecer las relaciones causa efecto entre los objetivos y se graficarán en un mapa estratégico que será validado por la subgerencia, realizando modificaciones hasta tener una propuesta final.

- Construcción y Selección de Indicadores.

Se definirán los indicadores necesarios para monitorear el cumplimiento de los objetivos expuestos en el Mapa Estratégico. Esta propuesta incluye el nombre del indicador, su fórmula de medición y su respectiva meta.

- Diseño del Cuadro de Mando Integral

Con los indicadores definidos, se establecerá el Cuadro de Mando Integral para la subgerencia, en donde estarán incluidos los objetivos que se buscan cumplir, los indicadores que controlarán la obtención de dichos objetivos, las metas propuestas, los responsables del cumplimiento de esos objetivos, la periodicidad de los reportes de cada objetivo, quiénes son los encargados de recibir esa información y cuáles deberían ser las acciones pertinentes una vez recibida esa información. Para esto no se utilizarán Cuadro 5 ya que se considera el modelo para una sola subgerencia y en los equipos de trabajo probablemente no habrá mayor interacción con otras subáreas.

- Descripción de Actividades Pendientes

Con el Cuadro de Mando completo se estudiará cuáles son las actividades o recursos que la subgerencia no posee y que son necesarios para montar la propuesta de modelo de control de gestión. Se entregarán algunas recomendaciones de proyectos complementarios que tenderían a sentar las bases para una posible implementación a futuro.

6. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA.

6.1. Empresa²¹

La memoria se realizó en la Polla Chilena de Beneficencia S.A.

Polla Chilena de Beneficencia S.A. es una sociedad anónima conformada por accionistas estatales, constituida por mandato legal, que se rige por las normas de las sociedades anónimas abiertas. Además está sujeta a la fiscalización de la Contraloría General de la República.

La empresa es filial de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO). Ésta tiene una participación de un 99% del capital social de Polla, lo cual determina que su administración debe regirse por las políticas y directrices que dispone el Sistema de Empresas Públicas (SEP).

El objeto o giro social se encuentra establecido expresamente en la Ley N°18851, que transformó a la empresa en sociedad anónima y dice relación con actividades empresariales en materia de sorteos de loterías, apuestas relacionadas con competencias deportivas y otros sorteos de números autorizados por ley. Todo ello implica que la administración y realización de los juegos mencionados se encuentre ajustado a las normas legales y reglamentarias que rigen dichas materias.

Finalmente es importante destacar que dada la naturaleza jurídica de Empresa del Estado, le es aplicable la normativa presupuestaria y financiera de las empresas del Estado. Esto dice relación con los siguientes aspectos: presupuesto anual de caja, ejecución presupuestaria, endeudamiento, inversión real, entre otras, razón por la cual el accionar de la empresa se enmarca estrictamente dentro del contexto de la programación financiera del Sector Público, en conformidad a las formulaciones de política económica del gobierno.

6.2. Razón de Ser

Al igual que las Loterías en el resto del mundo, Polla Chilena es una empresa de beneficencia. En general, estas empresas son del Estado y sus aportes son para financiar algún área en particular o entregar aportes a determinadas organizaciones en nombre del Estado. Existen ejemplos como Loterías Estatales en EE.UU. que sus aportes son para financiar el sistema de educación pública de ese estado o el caso de Chile en donde parte importante de los beneficios obtenidos se entregan a Chiledeportes para apoyar el deporte.

A modo de reseña histórica, siempre se ha considerado que los Juegos de Azar van de la mano con algunos vicios de las sociedades modernas, por que son vistos como creadores de externalidades negativas en la sociedad. Es por eso que los Estados a nivel mundial se han hecho cargo de la administración de este tipo de juegos, de manera que los beneficios que entrega esta actividad sean encausados en

²¹ Memoria Polla Chilena 2007, Marco Legal.

organizaciones o áreas que sean de interés para la sociedad en su conjunto y que estos beneficios no sean exclusivamente para un particular.

6.3. Productos.

Los productos de Polla son diversas modalidades de juego, los cuales buscan satisfacer grupos específicos como también a grupos de interés más general y por lo tanto más masivos.

Actualmente los productos de Polla están clasificados en dos grandes grupos: los juegos en línea y los impresos.

6.3.1. Juegos en línea²²

Son los productos que se juegan con una plantilla y que son validados por un terminal²³. En este grupo se encuentran los juegos más populares de la empresa como el Loto en sus tres modalidades (Loto, Revancha y Gana-Gana), Xperto, Toto3, Polla4²⁴ y para el último semestre del 2008 se espera el relanzamiento de la Polla Gol.

Existe también una categorización por el tipo de premio de cada juego. Están los juegos de Pozo en donde dependiendo del sorteo y de la acumulación del pozo será el premio que se entregue en cada sorteo y están los juegos de múltiplos (o de banca) en donde el jugador al hacer su apuesta conoce cuanto podría ganar en caso de acertar con su cartilla. Loto, Polla4 y Polla Gol están en la primera categoría, mientras que Xperto y Toto3 corresponden a la segunda.

6.3.2. Impresos

Dichos juegos corresponden a productos que se juegan sin ser validados por un terminal. Estos juegos se pueden jugar sin necesidad que el apostador utilice el terminal, salvo en caso que el apostador obtenga premio y quiera cobrarlo, en tal caso el terminal revisa si efectivamente es un boleto ganador.

Existen dos juegos que están considerados dentro de esta categoría. El primero es el Polla Boleto, juego clásico, muy de nicho, que se consolidó como el juego preferido de los jugadores de mayor edad que son asiduos apostadores. Finalmente están los raspes. En la actualidad existen más de 20 raspes diferentes, de distintos precios y premios siendo los más populares los raspes “Sueldos por 20 años” en sus tres modalidades: 250, 500 y 1000 pesos.

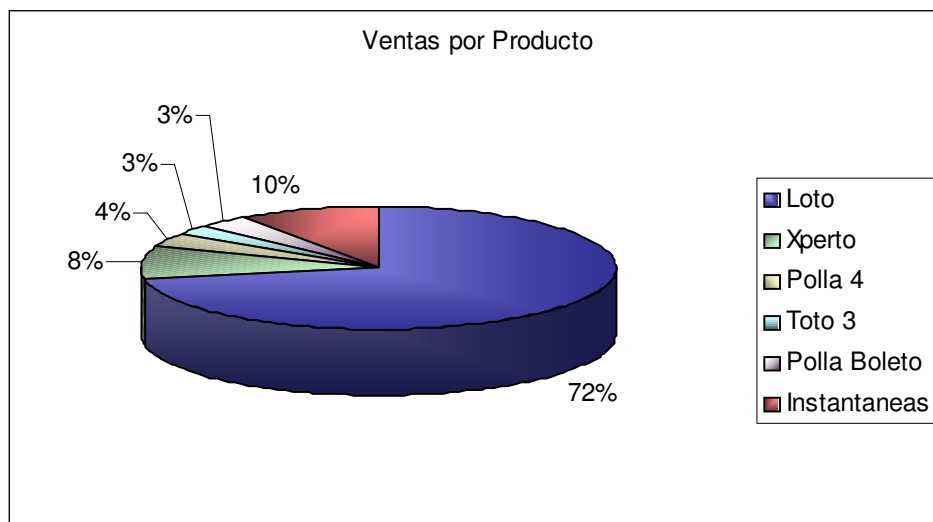
²² Al Momento de la descripción de los juegos, Polla Gol todavía no se había lanzado.

²³ Un terminal es la máquina que se encuentra en cada agencia y es la que lee las cartillas con que se juegan los sorteos. Estos terminales son el soporte tecnológico de la empresa, permiten entregar mensajes a los agentes, monitorear ventas en línea, saber quien vendió productos ganadores para el pago de comisiones entre otras funciones.

²⁴ En anexos se entregará una descripción detallada de cada uno de los juegos.

La gráfica que se presenta a continuación muestra la participación de cada producto en las ventas del año 2007. El juego Loto es el juego más importante de la empresa y el principal sustento de las ventas.

Figura N° 5: Ventas por Producto año 2007



Fuente Subgerencia de Productos.

Finalmente se presenta una tabla resumen con la descripción de los juegos de la empresa, cuales son sus clientes objetivo, la periodicidad de los sorteos y otras características y atributos de cada producto.

Cuadro N° 4: Descripción de productos Polla.

Item	Grandes Pozos			Juegos Diarios		Impresos		Pronósticos Deportivos	
	Loto	Revancha	Gana Gana	Polla4	Toto3	Raspes	Boleto	Xperto	Polla Gol
Rango de Premio	180 a 3000 mill	35 - 1500 mill	130 - 16,000 miles	250 a 2,500 miles	400 a 40,000	\$ 100 a \$ 1 millón/mes por 20 años	\$ 2000 a \$ 200 mill y premios especies	\$ 500 a \$ 95 mill	\$ 250 a 300 mill
Premio Promedio	460 mill	300 mill	1,65 mill	\$ 650.000	4.400	\$100 : \$ 2 mill \$200 : \$ 10 mill \$ 300 : 20 mill \$ 500 : \$ 50 mill		no aplica	no hay datos
Precio	\$ 700	\$ 200	\$ 100	\$ 250	\$ 200	100 a 1,000	\$ 2000 - \$ 2500	\$ 500	\$ 500
Valor recibo promedio	1.275			\$ 360	\$ 254				
Apuestas por recibo	1,4 aptas de Loto			1,44	1,27				
Frecuencia de Sorteos	M-J-D			Diario	2 veces al día	Al instante	Quincenal 26 sorteos al año	Juego diario, 2 programas semanales	Semanal
Cantidad de Apuestas por sorteo	500 - 4000 miles	250 - 2200 miles (67% de aptas Loto)	250 - 1800 miles (81% de aptas de Revancha)	36,000 aptas diarias	32,000 aptas diarias	1,100,000 raspes semanales	56,000 por sorteo	150,000 por programa	400,000 apuestas semanales
Segmento Socioeconómico	ABCD según distribución GSE			C3D	C3D	Instantaneas \$100 - \$250 C3D hombres y mujeres > 18 años Instantaneas > \$250 C1 C2 hombres y mujeres mayores a 18 años	ABC1C2 Hombres y mujeres mayores de 25 años	C1C2	C1C2C3D
Cantidad Ganadores									
Cat Máxima	30 anual	14 anual	18 por sorteo; 2,300 anual	7 por sorteo	30 por día; 11,000 anual	55 ganadores al año	1,4 ganadores por año de \$ 200 millones		
Todas las categorías	Loto: 4,5 a 6,8 millones anual 30,000 a 43,000 por sorteo			6500 por sorteo	580 al día; 212,000 anual	300,000 por emisión	900 por sorteo	4,400 por programa; 114,000 anual	
Productos Sustitutos	Kinc			Kino5 - Tragamonedas	Tragamonedas	Raspes Lotería - Tragamonedas	Boleto de Lotería	Sport Betting en Internet y Polla Gol	Xperto

Fuente Subgerencia de Productos.

6.4. Aportes

Los aportes de la empresa están designados por ley. Esto quiere decir que tanto los montos (definidos en ventas netas), porcentajes asignados y a quienes son asignados dichos montos son definidos por el poder legislativo y no por la propia empresa de manera de transparentar la entrega de dichos aportes.

De esta forma los aportes quedan definidos de la siguiente manera²⁵:

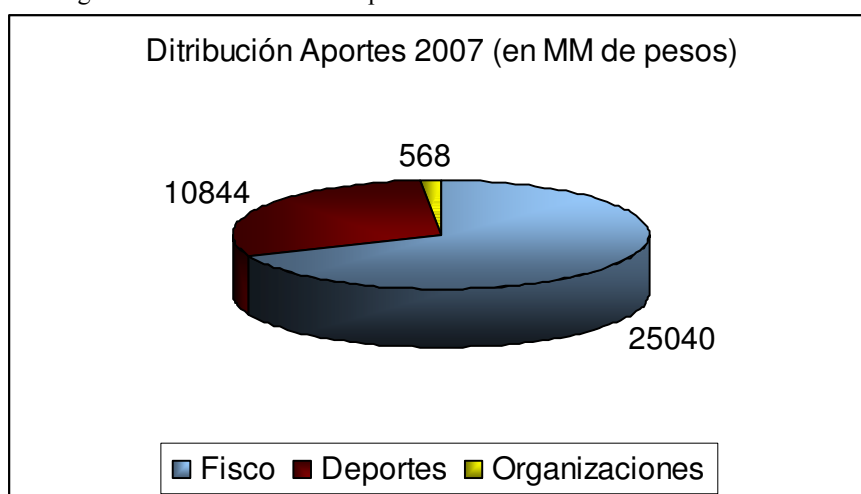
- Las ventas son exentas de IVA, pero están sometidas al impuesto al juego (15%) que va directamente al Fisco.

²⁵ Fuente Memoria Polla Chilena 2007.

- Se debe entregar el 5% de las ventas netas (descontando impuestos) de los productos Polla Boleto y raspes a organizaciones sin fines de lucro designadas previamente por el congreso.
- El 18% de las ventas de los juegos Loto, Revancha, Polla 4 y Toto 3 (descontando impuestos) van en beneficio del Instituto Nacional del Deporte (IND).
- El 12% de las ventas brutas del juego Xperto van a la misma institución (IND).

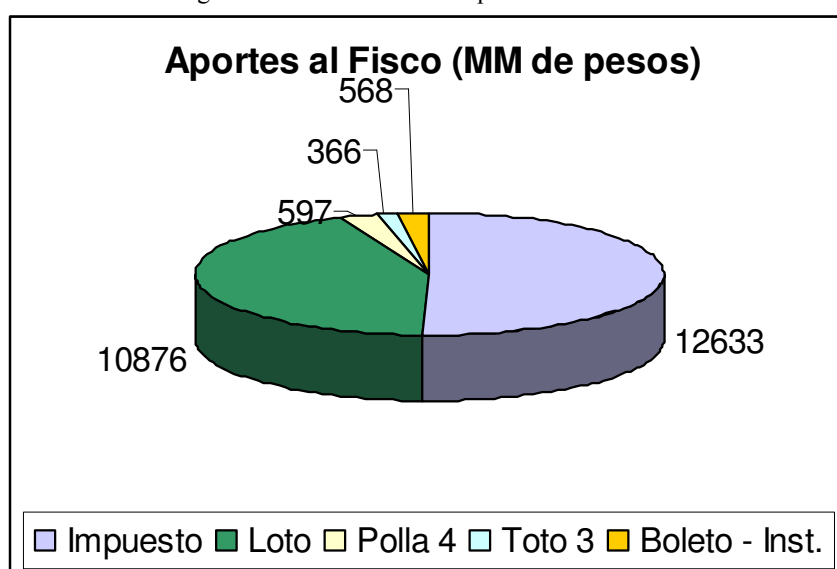
Gráficamente se presenta la situación previamente descrita²⁶.

Figura N° 6. Distribución de aportes de Polla Chilena durante el año 2007.



Fuente: Memoria 2007 Polla Chilena.

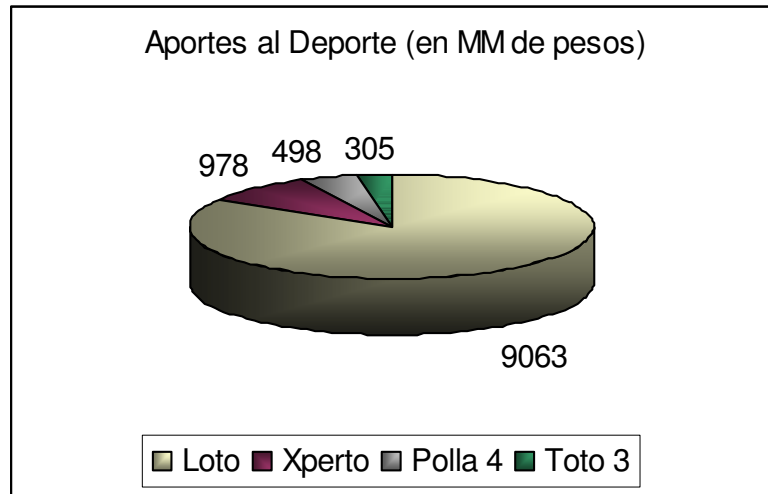
Figura N° 7. Detalle de los Aportes al Fisco 2007



Fuente: Memoria 2007 Polla Chilena.

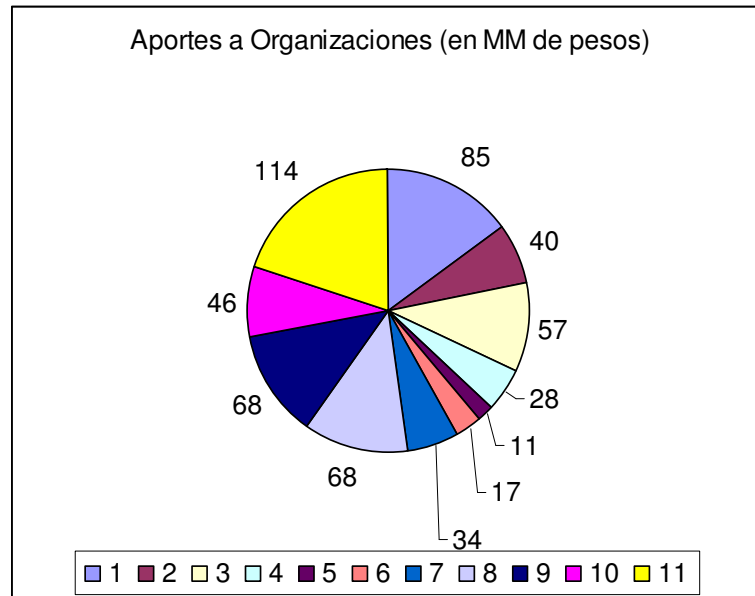
²⁶ Todos las figuras fueron confeccionadas utilizando los datos presentes en la Memoria de Polla 2007

Figura N° 8. Detalle de los Aportes al deporte 2007.



Fuente: Memoria 2007 Polla Chilena.

Figura N° 9. Detalle de los Aportes a diferentes Organizaciones durante el 2007.



Fuente: Memoria 2007 Polla Chilena.

Cuadro N° 5: Nombre de las Organizaciones que reciben aportes y monto de dichos aportes (en millones de pesos).

Nº	MM	Nombre
1	85	Fundación Aldea de Niños Cardenal Raúl Silva Henríquez
2	40	Voto Nacional O'Higgins
3	57	Sociedad Pro Ayuda al Niño Lisiado
4	28	Sociedad de Asistencia y Capacitación
5	11	Fundación Institución Agrícola Adolfo Matthei
6	17	Fondo Nacional de Salud FONASA
7	34	Consejo de Defensa del Niño
8	68	Consejo Nacional de Protección de la Ancianidad
9	68	Corporación de Ayuda al Niño Limitado
10	46	Cruz Roja de Chile
11	114	Bomberos de Chile

Fuente: Memoria 2007 Polla Chilena.

6.5. Mercado

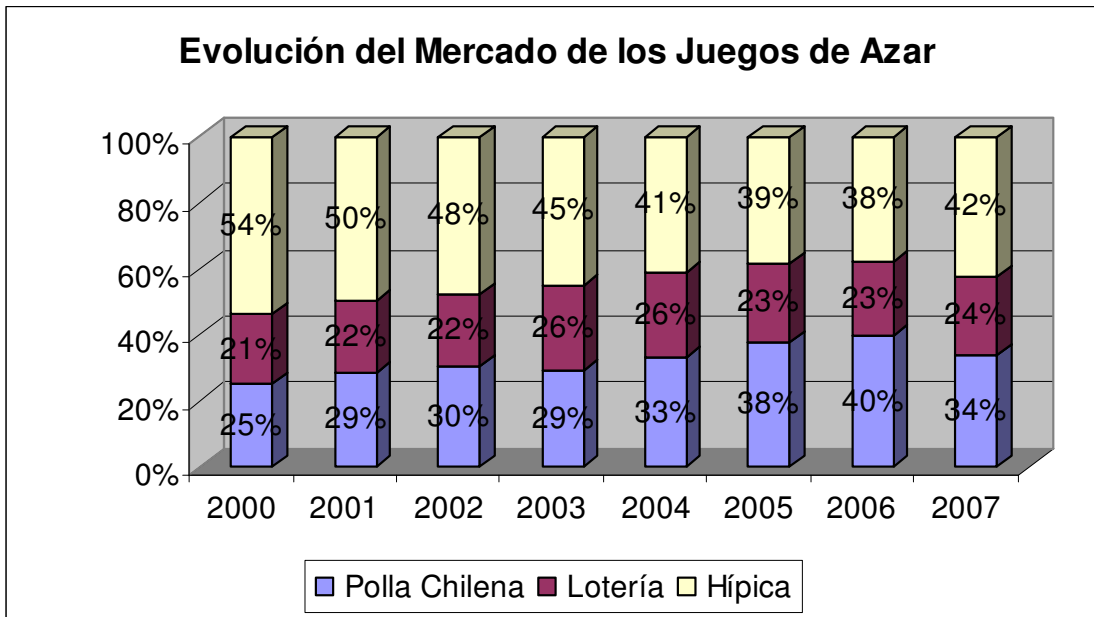
La empresa se define como un agente más en el mercado de los juegos de azar. Polla ve como competencia directa los otros participantes del mercado de los juegos de azar, vale decir, la Lotería de Concepción como el principal competidor al ofrecer productos de similares características a los de Polla y también la hípica al ofrecer con sus carreras la posibilidad de hacer apuestas y jugar otro tipo de modalidad en juegos de azar.

Como competencia indirecta están los casinos de juegos y las máquinas tragamonedas, aunque éstas últimas son ilegales en casi todo el país. Según estudios las ventas de esas máquinas son cercanas a los 5 mil millones de pesos anuales²⁷. Estos dos tipos de competencia son considerados indirectos por la empresa debido a la naturaleza de cada uno de ellos. En el caso de las máquinas tragamonedas, al ser ilegales no pueden ser tratadas de la misma manera que se considera la competencia con Lotería por ejemplo. En el caso de los casinos, si bien es cierto que también son lugares donde hay juegos de azar, la dinámica que produce en estos recintos es completamente diferente a la que provoca Polla con sus productos. Sus públicos objetivos son diferentes según la empresa ya que el casino apuesta a clientes que tengan un gasto promedio mayor ofreciendo un producto que no es tan sólo apuestas (el juego es sólo una parte de la experiencia de visitar los casino-hoteles) mientras que Polla ve sus productos como juegos “al paso” con un carácter más instantáneo.

El siguiente gráfico muestra la evolución de los participantes de este mercado durante los últimos años.

²⁷ Cifras que maneja el Área Jurídica de la empresa utilizadas para presentar en la Justicia recursos en contra de este tipo de juegos.

Figura N° 10. Evolución del Mercado de los Juegos de Azar en Chile.



Fuente: Gerencia Comercial.

Progresivamente Polla ha ido ganando participación en este mercado hasta quedar el año 2006 como el principal actor del mercado, situación que no logró consolidar el año 2007 volviendo a perder terreno con respecto a la hípica. Gran parte de este retroceso se explica directamente por una disminución de las ventas de Polla más que por el crecimiento de las otras empresas²⁸.

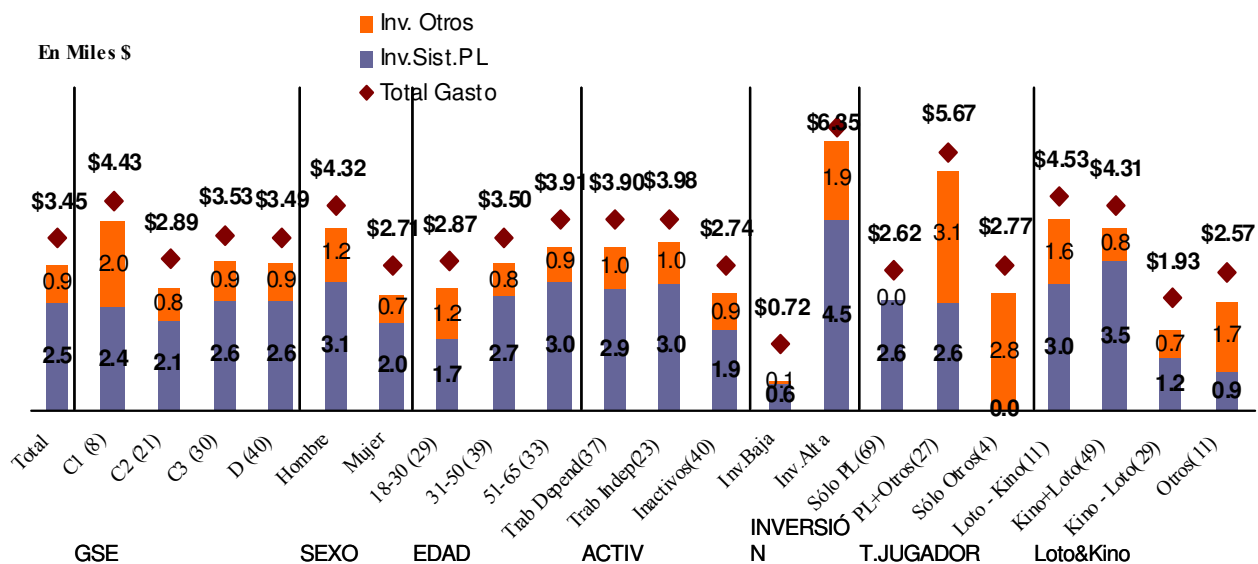
6.6. Clientes

La principal segmentación que existe en la actualidad con respecto a los clientes es socioeconómica. Existen mayores referencias de comportamiento de clientes en los juegos de ventas menores, como el Polla 4 o Toto 3, debido a lo bajo de sus ventas y a lo concentrada (geográficamente) de las apuestas. Es por ello que se considera a dichos juegos como “juegos de nicho” pues son baratos, juegos diarios y jugados principalmente en barrios, en las zonas de más escasos recursos de Santiago. Por otro lado, por lo caro que resulta jugar el juego Polla Boleto pasa exactamente lo contrario con los jugadores en dicho juego.

²⁸ En “Evolución de las Ventas” se presenta un gráfico donde se puede apreciar esta disminución.

Figura N° 11. Perfil del Gasto en Sistema Polla-Lotería (PL).

Perfil Gasto



Fuente: Subgerencia de Productos.

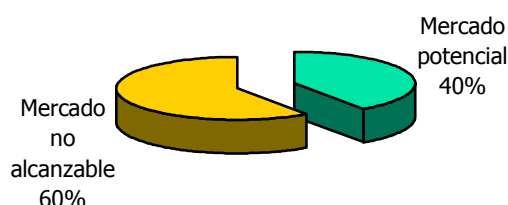
El gráfico es parte de un estudio realizado por la empresa *Dimensión* en Enero del 2008, el cual muestra como se compone el gasto en los productos del sistema Polla Lotería (PL) con sus productos Loto y Kino respectivamente. Existen clasificaciones por grupo Socioeconómico (GSE), sexo, edad y actividad. Se muestra entre paréntesis el porcentaje dentro del total de cada una de las diferentes componentes de cada atributo. Así por ejemplo en GSE el 8% de la muestra estudiada es C1, 21% C2 y así respectivamente. Lo que muestra este gráfico es que en general el gasto es relativamente homogéneo entre los GSE (aunque el grupo socioeconómico más alto gasta en promedio mensual un 21% que el grupo más bajo) pero se tiene que el 70% de la población gasta una cifra muy parecida mensual (cerca de \$3500 pesos mensuales en juegos de azar).

Lo más interesante de este estudio es que muestra el gasto que se realiza comparándolo con la inversión publicitaria (baja o alta). En este caso la diferencia es notoria y muestra que si un juego no tiene una inversión considerable que haga que los consumidores recuerden el producto y estén constantemente informados acerca de éste, es muy probable que el juego no venda. En otras palabras, este tipo de productos requiere de una inversión en publicidad considerable, no se vende por su propia cuenta y se requieren esfuerzos de venta importantes para seguir posicionando los de productos.

Por último en cuanto a la edad se puede ver que son las personas de mayor edad las que más recursos destinan a estos productos. Esto se asocia principalmente a la búsqueda de esas personas por asegurar su futuro, tener una mejor calidad de vida y cambiar de manera definitiva sus actuales preocupaciones financieras. Vale decir, para ellos este tipo de productos tienen una fuerte componente aspiracional que se ha tratado de explotar durante el último tiempo.

Existen estudios más antiguos²⁹ los cuales muestran el mercado potencial del juego Loto en Chile.

Figura N° 12. Desglose del Mercado para el juego Loto

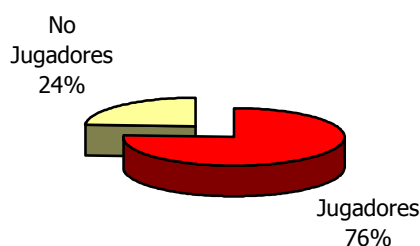


Fuente: Subgerencia de Productos.

Se tomó como mercado toda la población del país. El mercado no alcanzable corresponden a 8.2 millones de personas y excluye a la población rural, menores de 18 años y al segmento socioeconómico E.

El 40% alcanzable o potencial, que son 6.8 millones de personas, tiene la siguiente distribución.

Figura N° 13. Porcentaje de Jugadores Potenciales de Loto.

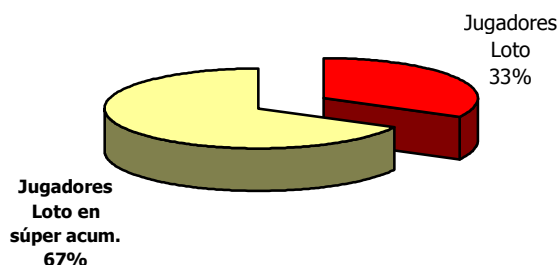


Fuente: Subgerencia de Productos.

En el mercado potencial, un 76% son jugadores de Loto. En dicho caso existe una diferenciación entre jugadores asiduos y jugadores de grandes pozos.

²⁹ Estudio Base 2006 para juego Loto, Dimensión Ltda.

Figura N° 14: Porcentaje de jugadores constantes y jugadores de grandes pozos.

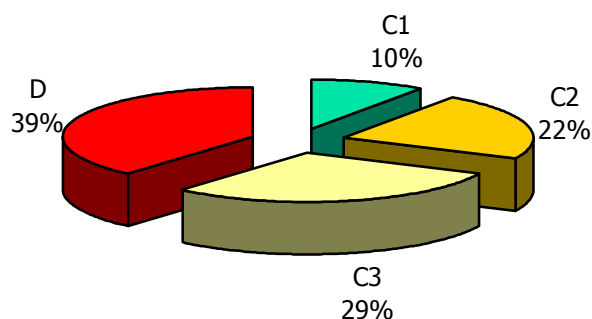


Fuente: Subgerencia de Productos.

Según dicho estudio, existen cerca de 1,7 millones de personas que son jugadores constantes del Loto y 3,46 millones de personas que sólo juegan cuando el pozo es atractivo. Se espera entonces que se tenga una venta base de una parte de esa cantidad de jugadores (en la práctica son cerca de 200 millones de pesos por sorteo o unas 150.000 apuestas). Dependiendo del atractivo del pozo se van a ir sumando personas a los apostadores de un determinado sorteo. Se sabe en la actualidad que la valoración de ese atributo ha ido evolucionando con el tiempo ya que se tiene un “pozo de corte” en donde las ventas se disparan y la gente comienza a apostar de manera masiva. Este pozo es sobre los 1.000 millones de pesos siendo que antes, hace algunos años, este monto era sobre los 500 millones de pesos. Esto muestra la necesidad de que año tras año debe aumentar la cantidad de apostadores del juego para que los pozos sigan siendo atractivos (el pozo depende de la venta) pues de lo contrario se perdería el atributo principal y con ello se agotaría el producto.

Los jugadores de Loto (que juegan de manera regular) tienen la siguiente composición socioeconómica.

Figura N° 15. Distribución por GSE de los jugadores de Loto



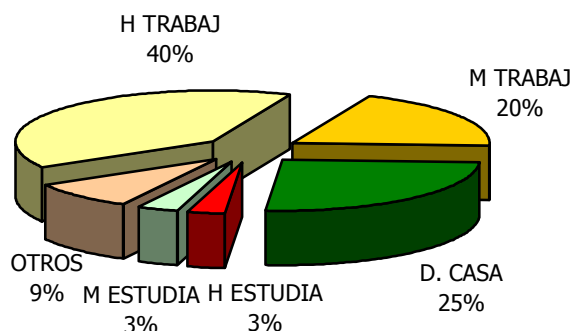
Fuente: Subgerencia de Productos.

Esto muestra que, en términos muy generales, la gente de menores recursos es la más asidua jugadora de este tipo de juegos de azar. El segmento D, el más numeroso, es también el que menos recursos tiene y las expectativas que le crea el juego (ganar un premio de alto pozo que le puede cambiar la vida de manera definitiva) le son más atractivas.

La clasificación anterior, por estratos socioeconómicos, es complementada por las actividades que realizan los jugadores. Las principales actividades son hombre trabajador (H Trabaj), mujer trabajadora (M Trabaj), dueña de casa (D. Casa) y estudiantes, tanto hombres como mujeres (H Estudia y M Estudia, respectivamente).

Lo rescatable de lo anterior es que son los hombres trabajadores los principales apostadores del juego, aunque por el carácter de masivo que tiene el juego, si bien se conoce esta clasificación, la publicidad es más aspiracional y no está enfocada en algún género en particular, aunque sí se la da un mayor peso al segmento D, quienes juegan más y de forma más asidua (no tan dependiente del pozo). Pero a su vez, son las mujeres las que como género juegan más juegos de azar.

Figura N° 16. Tipo de Actividades de los jugadores.



Fuente: Subgerencia de Productos.

6.7. Modelo de Negocio.

El negocio de la empresa es la venta de juegos de azar, tanto en línea como impresos³⁰, mediante dos canales de ventas: el tradicional (Agencias) e Internet.

En el caso de Internet se tiene un página de juegos en donde mediante una tarjeta de prepago (adquirida en kioscos y Agencias) y recientemente mediante tarjetas

³⁰ El detalle de estos dos tipos de productos está presentado en el siguiente punto.

de crédito se dispone de un saldo en una cuenta personal creada en la página, cuenta que contiene los datos personales de cada registrado y permite hacer estudios de comportamiento de ese jugador en la red (nombre, IP, montos de apuestas, número de apuestas, entre otros). Los premios que el jugador vaya ganando se van depositando en la cuenta del jugador lo que le permite aumentar su saldo, motivando que siga jugando.

En el caso de las Agencias, la venta es un poco más compleja. En este caso la empresa no tiene interacción con el cliente final, con el consumidor del producto, sino que la interacción se produce exclusivamente con el agente.

Dependiendo del tipo de producto es como se realiza la interacción con las agencias, pero la idea básica es que las Agencias son recolectoras de ventas; toda esa venta debe ser registrada y luego entregada a Polla, quien entregará una comisión al Agente dependiendo del juego (diferentes comisiones por juego), por premio entregado (existen comisiones por premios), premio cancelado en la misma Agencia e incentivos por ventas adicionales.

Se deben distribuir a las Agencias los elementos necesarios para los juegos (insumos). Para los juegos en línea se necesitan los talonarios de cada juego así como también los rollos que se utilizan en los terminales de ventas (comprobantes de venta). Para el caso de los productos impresos (Boletos, Raspes) estos son entregados en consignación a las Agencias. La idea es que vendan lo más posible dentro de la vigencia del sorteo. En caso de no poder vender todo el stock asignado el agente devuelve el producto y la empresa le devuelve el dinero que pagó por dicho stock (se da plazo de 40 días hábiles para cancelar facturas).

En el caso de los juegos en línea, como absolutamente toda la venta de esos productos se realiza mediante los terminales de ventas, se tiene un monitoreo en línea del monto de las transacciones realizadas en cada agencia (tanto en ventas, premios entregados y detallados por tipo de juego) lo que permite a la empresa hacer una factura mensual con el detalle de lo recolectado por el agente (que debe pagar a Polla) y con las comisiones correspondientes a ese periodo (que es lo que debe cancelarle Polla a sus Agentes en retribución por sus servicios de ventas).

El hecho de tener una estructura de estas características hace que exista dentro del modelo tres estamentos que al trabajar mancomunadamente hacen que el sistema funcione. Por un lado está Polla, quien debe delinear las políticas de cada juego, aplicar promociones y monitorear las ventas. Está también el proveedor tecnológico quien es quien provee de toda la plataforma tecnológica para soportar el sistema de registro en línea de los juegos y se encarga del correcto funcionamiento de todos los terminales, que son de su propiedad, en caso en que existan problemas, los cuales se presentan regularmente (sobre todo en las líneas telefónicas).

Finalmente está la Agencia, la receptora de las ventas de la empresa quien debe recolectar las ventas del mes y depositarlas en las cuentas de la empresa. La idea de entregar plazo para el pago de las facturas es que en general las Agencias son negocios pequeños y esta dilación del pago les permite recolectar el monto de la factura (que son altas para un minimarket pequeño por ejemplo) pero en ningún caso la idea es

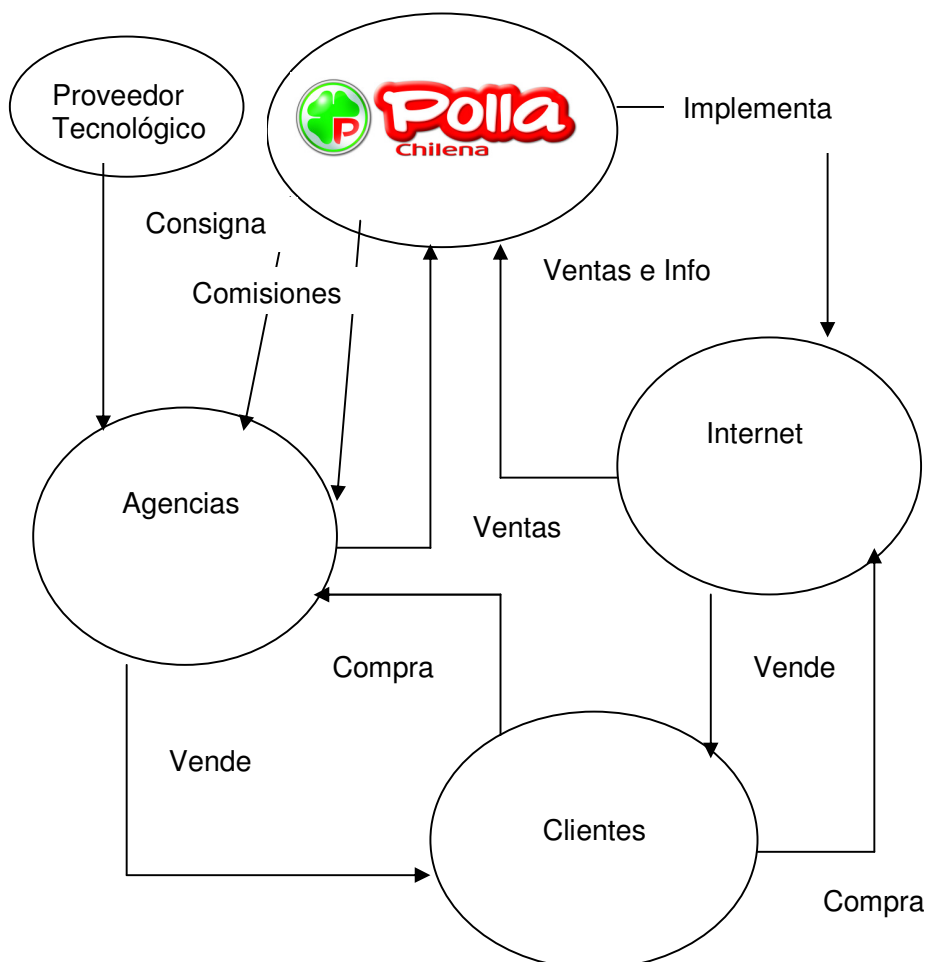
rentar con los recursos de Polla y mover dinero en beneficio de la Agencia (ya que ese dinero no es de la Agencia, es una situación muy parecida al caso del IVA).

La gran mayoría de los juegos se realizan mediante la plataforma tecnológica que está provista por terceros. Sólo la entrega de raspes, boletos y algunos insumos depende de la empresa. Es por ello que tiene montado un pequeño sistema logístico para la confección de los paquetes de raspes e insumos que son distribuidos por terceros.

Esto hace que el núcleo del negocio de Polla sea monitorear el mercado y ver su evolución y tendencias, para mantener juegos vigentes, recordados y valorados por los consumidores de manera de estar siempre entregando los aportes al fisco que se tienen preestablecidos por ley. Teniendo especial relevancia el canal tradicional ya que, como se señalará más adelante, este canal es la principal fuente de ingresos de la empresa.

A continuación se presenta un modelo gráfico del negocio de la empresa, en donde se puede apreciar la interacción entre las agencias, Polla, el proveedor tecnológico y los clientes o consumidores finales.

Figura N° 17: Representación Gráfica del Modelo de Negocios de Polla Chilena S.A.



Fuente: Creación Propia.

6.8. Evolución de las Ventas.

El año 2007 las ventas de Polla alcanzaron los 96 mil millones de pesos³¹ (alrededor de unos 200 millones de dólares) los cuales se reparten en premios, gastos operacionales y beneficencia. Es importante tener en consideración que esta empresa tiene una estructura organizacional diferente al resto de las otras compañías, en particular a las privadas, puesto que sus parámetros de medición son diferentes. Una empresa tradicional se mide por su margen y se busca maximizar las ganancias de la empresa, vale decir, crear mecanismos que mejoren dichos márgenes para obtener mayor utilidad. En este caso la empresa no tiene como *principal* indicador dichos parámetros. Lo que se busca es maximizar la venta de productos de manera de tener un mayor ingreso total a final de año y así entregar mayores aportes a las organizaciones beneficiarias debido a que no se reparten utilidades sino ventas. Es por eso que resulta primordial en el funcionamiento de la empresa mejorar las ventas, de todos los productos, que otorguen por ende una mayor cantidad de pesos a repartir a fin de año.

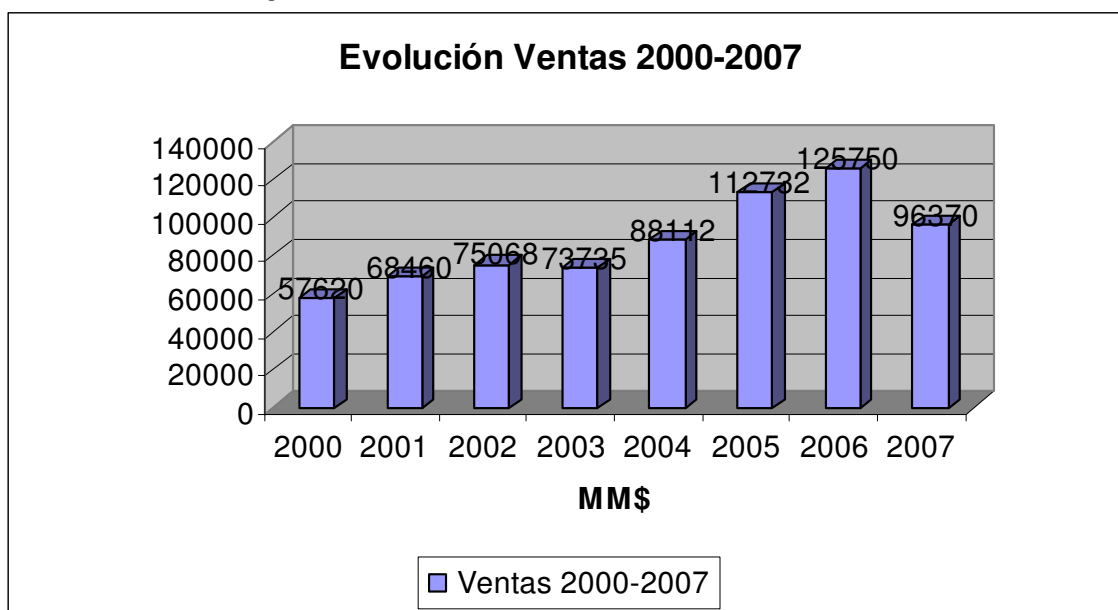
El siguiente gráfico muestra la evolución de las ventas totales de la empresa durante los últimos ocho años. Se puede observar que hubo un sistemático aumento en las ventas durante dichos años, salvo el 2007 cuando se produjo una reducción de un 23.36% con respecto al año anterior. En la empresa se le atribuye al mal año³² en cuanto a pozos que tuvo el Loto, principal juego de la empresa. Estos antecedentes hicieron estudiar los objetivos de la empresa y los mecanismos con los cuales estaba tratando de cumplir esos objetivos.

Ya que el objetivo final de la empresa es mejorar sus índices de ventas (acompañados por la generación de utilidades), tener una reducción de cerca de un 25% de la venta es un retroceso notorio en la gestión de la empresa. Sean las razones que sean las que hayan provocado esta baja (Loto, factores externos, gestión interna, etc.). Se debió hacer un análisis y determinar en que factores la empresa no estaba siendo efectiva. Es por ello que se reformularon algunos objetivos, lo que impactó en la gestión comercial.

³¹ Memoria Polla Chilena 2007

³² Según la experiencia de la empresa, un buen año en donde se cumplen los presupuestos proyectados es un año que tiene al menos 3 acumulaciones altas del Loto (siendo estas acumulaciones 9 sorteos seguidos en donde se mantiene el pozo)

Figura N° 18. Evolución Ventas de Polla Chilena 2000 – 2007



Fuente Gerencia Comercial Polla.

6.9. Subgerencia de Ventas

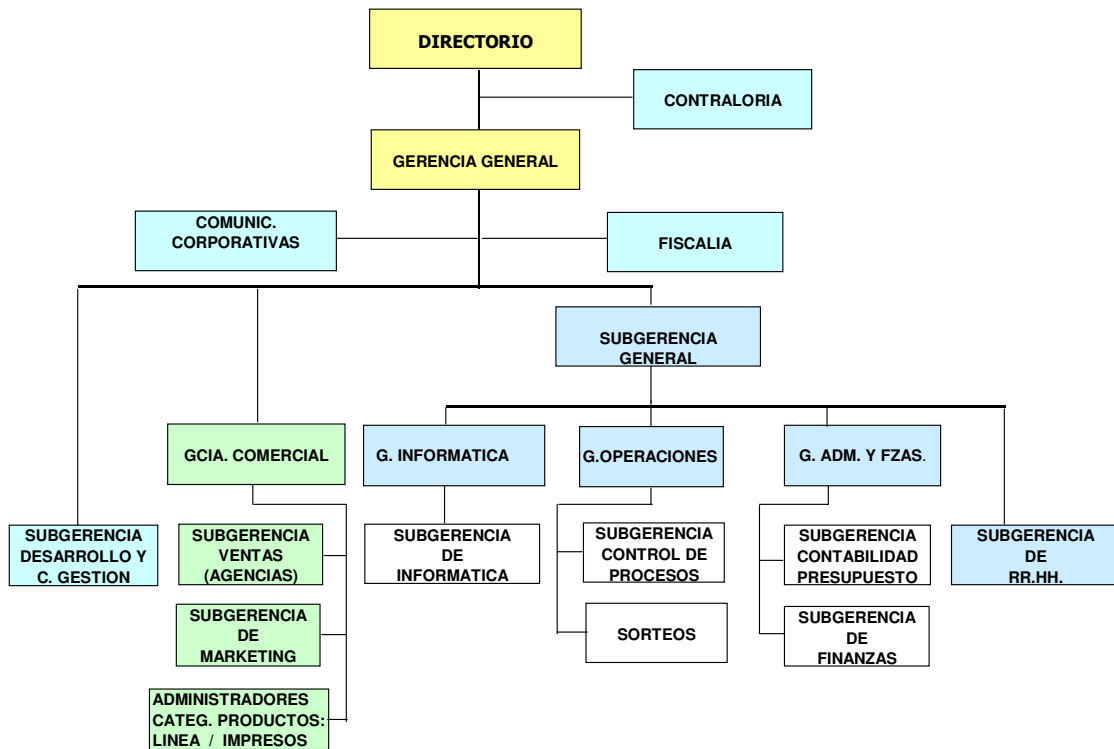
La subgerencia de ventas es uno de los tres estamentos que componen la Gerencia Comercial. Junto con esta subgerencia están las subgerencias de Marketing y la de Productos. La subgerencia de Canales de Ventas durante los últimos años ha vivido diferentes procesos de reestructuración, primero organizacionales y posteriormente de personal, profesionalizándola, al igual que todas las demás gerencias de la empresa en un esfuerzo por hacer la empresa más eficiente y más competitiva.

Debido a esto es que tanto el subgerente como sus subalternos directos son todos nuevos en sus cargos, y ellos, apoyados también por los órganos más altos de la empresa, están llevando a cabo proyectos y reformas que buscan darle una mayor eficiencia a los diferentes procesos que se realizan al interior de la subgerencia, creando a su vez mecanismos de control que en la actualidad no existen o están poco desarrollados y en algunos casos, desalineados de los objetivos estratégicos de la empresa.

Se presenta el Organigrama de la compañía para poner en contexto la estructura de la empresa³³.

³³ Organigrama vigente al 31 de Julio de 2008

Figura N° 19. Organigrama Polla Chilena.

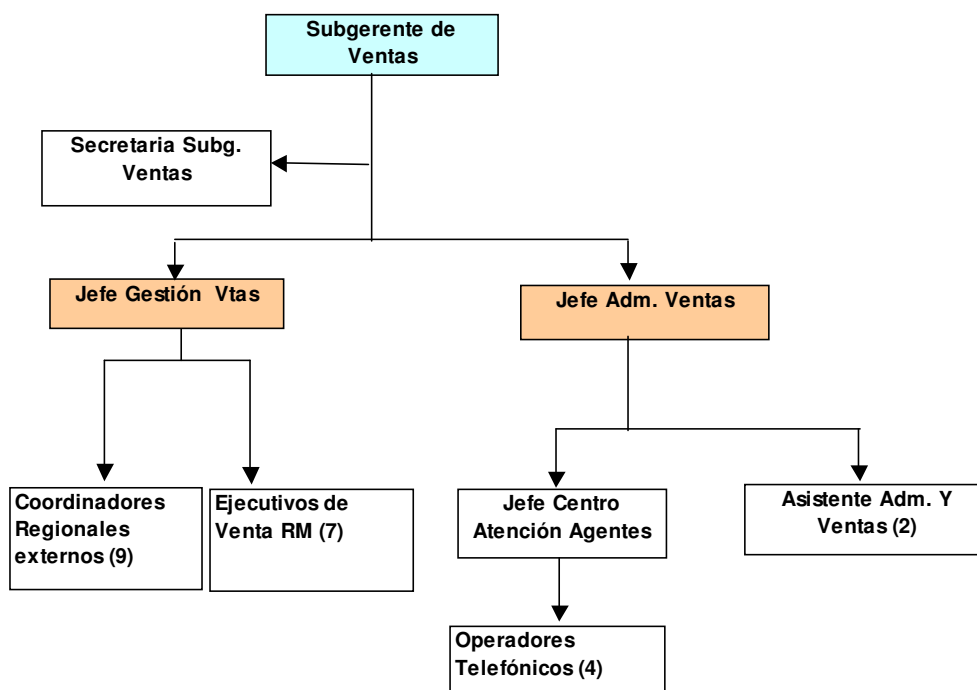


Fuente: Intranet Polla.

En la Subgerencia de ventas trabajan 27 personas. El organigrama de esta subgerencia se presenta en la figura 9³⁴.

³⁴ Organigrama vigente al 31 de Julio de 2008

Figura N° 20. Organigrama de la Subgerencia de Ventas



Fuente: Subgerencia de Ventas

La principal función de esta subgerencia es ser el nexo de la empresa con los Agentes. Los Agentes son las personas jurídicas o naturales que tienen contrato con Polla para la venta de sus productos. Polla no vende directamente sus juegos, para ello tiene su red de Agentes.

A su vez, la subgerencia de ventas es el área encargada de la atención de las diversas agencias de Productos Polla a lo largo del país por lo que su función es de un corte muy operativo: es la encargada de la gestión de Polla con las agencias, realizando todos sus esfuerzos para facilitar la venta de los productos en dichas Agencias, que en la actualidad representan cerca del 99% de las ventas de la empresa por este canal tradicional. Se realizará un análisis exhaustivo de la subgerencia en el capítulo 7 “Antecedentes Generales de la Subgerencia de Ventas” y en el Capítulo 9 “Análisis Interno”.

7. ANTECEDENTES GENERALES DE LA SUBGERENCIA DE CANALES DE VENTAS.

7.1. Fuerza de Ventas

En la subgerencia trabajan 16 ejecutivos de ventas (más el personal administrativo y jefaturas) quienes tienen la misión de gestionar la relación con los clientes de la subgerencia, llámense agencias. Estos ejecutivos responden a una segmentación territorial³⁵ y están asignados a las diversas regiones del país.

Cuadro N° 6. Distribución de la Fuerza de Ventas a nivel Nacional

Distribución Fuerza de ventas a nivel Nacional	
Región	Ejecutivos
XV Región	1 Ejecutivo
I Región	
II Región	
III Región	1 Ejecutivo
IV Región	
V Región	2 Ejecutivos
Región Metropolitana	7 Ejecutivos
VI Región	1 Ejecutivo
VII Región	1 Ejecutivo
VIII Región	1 Ejecutivo
IX Región	1 Ejecutivo
XIV Región	
X Región	1 Ejecutivo
XI Región	
XII Región	

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior se puede ver que esta asignación territorial no responde a tamaño de zona (característica principal de las segmentaciones territoriales) sino a la cantidad de agencias presentes en la zona. La siguiente tabla confirma lo anterior.

³⁵ De 3 segmentaciones posibles: Territorial, por Línea de Producto y por tipo de Cliente. Fuente: Ames, B. Charles, Hlavacek, James D. "Market Driven Management, Prescriptions for Survival in a Turbulent World".

Cuadro N° 7. Ventas del Primer semestre del 2008, Nro de puntos de ventas y promedio mensual de ventas por ejecutivo.

Ventas por ejecutivo (Primer semestre 2008)			
Ejecutivo	Ventas	Nro Puntos	Mensual
Ejecutivo 1	\$ 2.190.180.250	83	\$ 365.030.042
Ejecutivo 2	\$ 3.468.149.750	124	\$ 578.024.958
Ejecutivo 3	\$ 3.455.855.300	121	\$ 575.975.883
Ejecutivo 4	\$ 1.772.021.850	95	\$ 295.336.975
Ejecutivo 5	\$ 3.931.987.150	164	\$ 655.331.192
Ejecutivo 6	\$ 4.199.941.450	169	\$ 699.990.242
Ejecutivo 7	\$ 4.672.174.850	153	\$ 778.695.808
Ejecutivo 8	\$ 2.419.378.800	88	\$ 403.229.800
Ejecutivo 9	\$ 5.558.661.050	148	\$ 926.443.508
Ejecutivo 10	\$ 1.937.361.150	110	\$ 322.893.525
Ejecutivo 11	\$ 3.404.443.450	165	\$ 567.407.242
Ejecutivo 12	\$ 4.125.939.650	175	\$ 687.656.608
Ejecutivo 13	\$ 2.677.399.100	108	\$ 446.233.183
Ejecutivo 14	\$ 3.266.230.950	135	\$ 544.371.825
Ejecutivo 15	\$ 4.567.653.450	206	\$ 761.275.575

Fuente: Elaboración Propia.

Se tiene entonces que en general las ventas por ejecutivos no son muy homogéneas, y que la razón de la segmentación actual de la cartera de clientes de cada ejecutivo es para tener un número de clientes lo más parecido posible entre las diferentes carteras. Existen excepciones como el Ejecutivo 15 pero la lógica detrás de esta separación corresponde a lo recién explicado.

7.2. Segmentación Actual de Clientes.

Se entenderá en desde ahora en adelante **Clientes** por **Agencias**, ya que ellos son los clientes de la Subgerencia. Para los compradores de productos en las Agencias y usuarios de la página en Internet, se nombrarán como **Consumidores Finales**.

Consolidando los datos de las ventas del primer semestre del año 2008 se obtuvo el siguiente gráfico que refleja la distribución de las ventas por deciles.

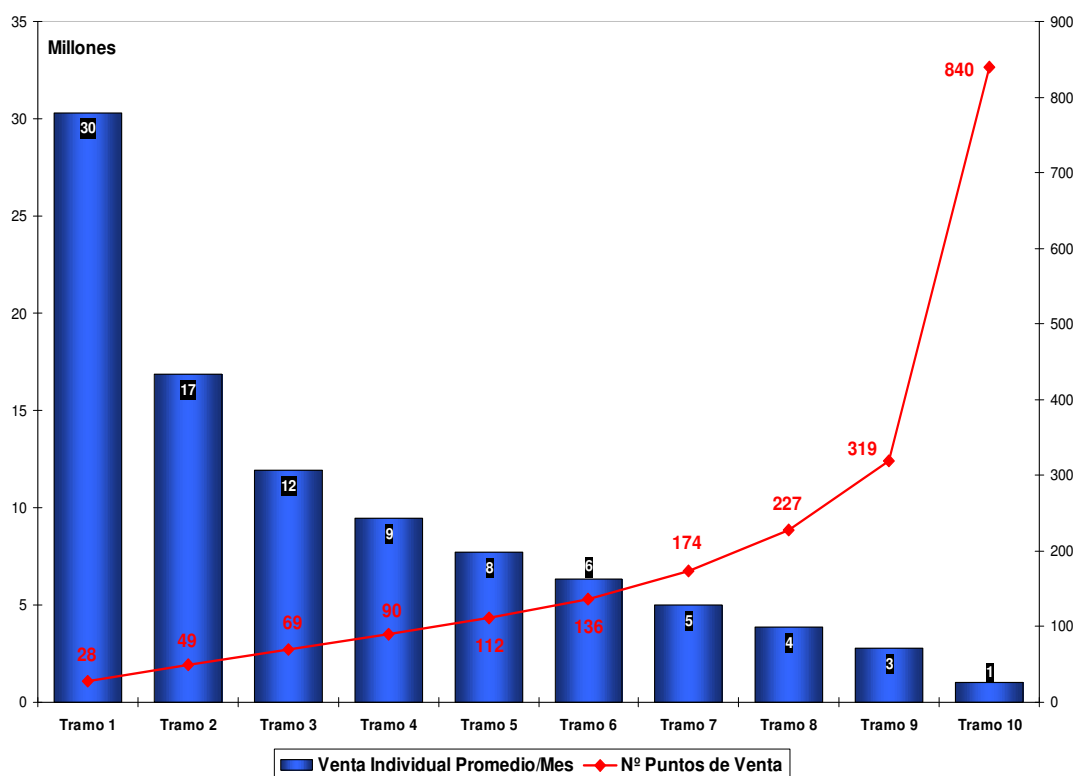
Cuadro N° 8. Ventas primer semestre 2008 segmentadas por "Tramos" de Agentes.

Ventas Primer Semestre 2008 por Tramos de Agentes					
Tramo	Puntos de Venta	TOTAL 1º SEM.	% Puntos	Promedio Venta Mes Indiv.	Porcentaje Acumulado de Puntos
Tramo 1	28	\$ 5.089.801.100	1,4%	\$ 30.296.435	1,4%
Tramo 2	51	\$ 5.158.356.500	2,5%	\$ 16.857.374	3,9%
Tramo 3	72	\$ 5.158.844.850	3,5%	\$ 11.941.770	7,4%
Tramo 4	91	\$ 5.159.330.700	4,5%	\$ 9.449.324	11,8%
Tramo 5	111	\$ 5.131.517.800	5,4%	\$ 7.704.982	17,3%
Tramo 6	136	\$ 5.140.000.700	6,7%	\$ 6.299.020	23,9%
Tramo 7	172	\$ 5.141.961.900	8,4%	\$ 4.982.521	32,3%
Tramo 8	223	\$ 5.152.157.500	10,9%	\$ 3.850.641	43,2%
Tramo 9	309	\$ 5.160.153.850	15,1%	\$ 2.783.255	58,4%
Tramo 10	851	\$ 5.355.253.300	41,6%	\$ 1.048.816	100,0%
Total general	2044	\$ 51.647.378.200	100,0%	\$ 9.521.414	

Fuente: Subgerencia de Canales de Ventas

Esta tabla indica el número de Agencias que tienen las mayores ventas y como se va componiendo, por decil, la Red de Agentes. En este caso, un nivel cercano al 20% de las Agencias hacen el 50% de las ventas de la empresa, lo que muestra que las ventas no están muy concentradas. De cualquier forma cerca de un 10% de las Agencias hacen el 40% de las ventas de la compañía. Gráficamente se puede ver esto último en el siguiente gráfico.

Figura N° 21. Venta Promedio y Cantidad de Puntos de Venta por tramos

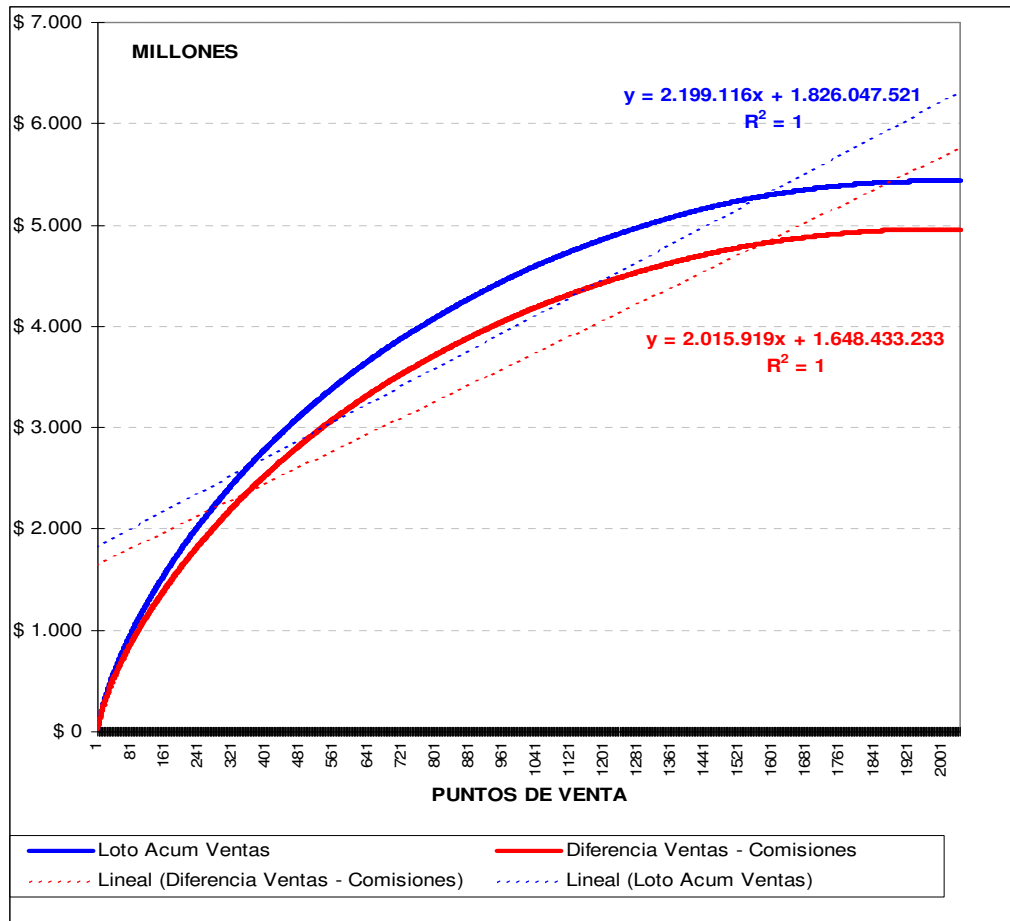


Fuente: Subgerencia de Canales de Ventas

Este gráfico que resume la tabla anterior muestra que existen 3 niveles o tipos de agencias. Están las de alta venta que serían los 3 primeros tramos o el 30% de las ventas, luego está el tramo intermedio de ventas que serían los tramos 4 y 5 con promedios de ventas similares y finalmente esta el resto de las agencias que corresponde al 70% de las agencias, repartidas a lo largo de todo el país.

Otra representación que resulta interesante es el aporte marginal de cada agencia a las ventas totales de la empresa. En el gráfico que se muestra a continuación se puede observar que hasta cerca de la agencia 400 (en volumen de ventas) se tienen alto aportes por agencia, pero esto disminuye conforme se van incluyendo las agencias más pequeñas. Las últimas 500 agencias tienen contribuciones al total muy bajas y sus aportes son casi marginales.

Figura N° 22. Venta acumulada por Punto de Venta (ordenados de mayor venta a menor).



Fuente: Subgerencia de Canales de Ventas.

En base a estos antecedentes se localizó a dichas agencias para tener una representación geográfica de la situación actual. La siguiente tabla muestra la situación actual en las regiones.

La tabla está separada a su vez por ejecutivos, en donde se puede apreciar cual es la distribución geográfica actual de los ejecutivos regionales. Existe uno en el extremo norte, otro en el extremo sur, dos en la quinta región (interior y costa) más el resto de los ejecutivos que atienden a las restantes de las regiones del país.

Cuadro N° 9. Distribución Territorial (de I a VI Región) y por Ejecutivo de los Puntos de Ventas.

GRUPO / REGION	Ejecutivo 1				Ejecutivo 2			Ejecutivo 3	Ejecutivo 4	Ejecutivo 5
	15	1	2	Total	3	4	Total	5 (I)	5 ©	6
Tramo 1			4	4			0		3	1
Tramo 2	1	2	9	12	2	4	6	1	1	2
Tramo 3		3	3	6	3	4	7	9	7	2
Total Top	1	5	16	22	5	8	13	10	11	5
Tramo 4	1	1	8	10		5	5	5	7	4
Tramo 5	2	3	10	15	4	7	11	5	9	4
Total Intermedio	3	4	18	25	4	12	16	10	16	8
Tramo 6	3	2	10	15	5	9	14	5	9	7
Tramo 7	2	5	6	13	5	7	12	7	14	15
Tramo 8	2	6	9	17	3	4	7	15	17	5
Tramo 9	8	5	4	17	2	14	16	25	13	8
Tramo 10	12	11	16	39	11	32	43	36	44	35
Total Otros	27	29	45	101	26	66	92	88	97	70
Total general	31	38	79	148	35	86	121	108	124	83

Fuente: Creación Propia.

Cuadro N° 10. Distribución Territorial (de VII a XII Región) y por Ejecutivo de los Puntos de Ventas.

GRUPO / REGION	Ejecutivo 6	Ejecutivo 7	Ejecutivo 8			Ejecutivo 9				Total general
	7	8	9	14	Total	10	11	12	Total	
Tramo 1		3	1		1			1	1	13
Tramo 2		4		1	1	1		1	2	29
Tramo 3	1	6	1		1	3	2	1	6	45
Total Top	1	13	2	1	3	4	2	3	9	87
Tramo 4	4	4	4	1	5	4		1	5	49
Tramo 5	7	2	3	3	6	3			3	62
Total Intermedio	11	6	7	4	11	7	0	1	8	111
Tramo 6	10	5	3	1	4	4	1	2	7	76
Tramo 7	4	12	3	3	6	2	1	2	5	88
Tramo 8	8	18	3		3	8	1	1	10	100
Tramo 9	12	20	12	5	17	10	2	3	15	143
Tramo 10	50	61	48	18	66	24	2	8	34	408
Total Otros	84	116	69	27	96	48	7	16	71	815
Total general	96	135	78	32	110	59	9	20	88	1013

Fuente: Creación Propia.

La anterior tabla muestra cómo se distribuyen las Agencias por tramo y por zona Geográfica. Con esto se puede apreciar cuales son las regiones de alta demanda (II Región, V Costa y VIII Región medidas por cantidad de agencias y qué tan importantes son dichas agencias en cuanto a ventas expresada en el tipo de tramo) y las zonas que tienen una baja participación, como lo son las regiones extremas.

7.3. Análisis por Rubro

Haciendo ahora un análisis por rubro se puede determinar otros factores importantes también.

Cuadro N° 11. Ventas de Rubros durante el primer semestre de 2008 y sus porcentajes dentro del total de ventas del periodo.

Ventas y Porcentajes dentro del total de los principales rubros de Agencias			
Rubro	Total general	Porcentaje	Acumulado
Exclusivo	\$ 16.027.572.400	31,03%	31,03%
Supermercado	\$ 11.773.647.700	22,80%	53,83%
Bazar	\$ 5.108.458.300	9,89%	63,72%
Confitería	\$ 2.898.387.550	5,61%	69,33%
Librería	\$ 2.015.534.000	3,90%	73,23%
C. de Llamados	\$ 1.635.657.550	3,17%	76,40%
Minimarket	\$ 1.479.323.200	2,86%	79,27%
Almacén	\$ 1.376.510.500	2,67%	81,93%
Mall	\$ 1.220.888.150	2,36%	84,29%
Tabaquería	\$ 976.491.150	1,89%	86,19%
Fotografía	\$ 932.060.900	1,80%	87,99%
C. de Pagos	\$ 722.710.300	1,40%	89,39%
Oficina Matriz	\$ 623.700.700	1,21%	90,60%

Fuente: Creación Propia.

Estos son los rubros más importantes para la empresa³⁶, pasando a tener una categoría de “estratégicos”. Ahora bien, si se hace un análisis un poco más acucioso y se estudia la participación en cada tramo de cada rubro se obtiene la siguiente tabla.

Cuadro N° 12. Participación de cada Rubro en cada Tramo.

Participación en cada Tramo de cada Rubro											
Rubro	Tramo 1	Tramo 2	Tramo 3	Tramo 4	Tramo 5	Tramo 6	Tramo 7	Tramo 8	Tramo 9	Tramo 10	Total general
Exclusivo	19,19%	13,23%	9,73%	10,97%	10,91%	10,16%	7,76%	8,64%	6,37%	3,04%	100%
Supermercado	2,99%	13,15%	16,75%	12,15%	13,32%	13,07%	9,81%	7,02%	5,86%	5,88%	100%
Bazar	3,61%	5,16%	5,28%	4,45%	10,33%	10,27%	11,00%	15,78%	18,25%	15,86%	100%
Confitería	0,00%	8,77%	5,06%	13,33%	3,29%	16,93%	17,79%	12,29%	14,27%	8,28%	100%
Librería	17,71%	5,38%	7,48%	8,79%	11,57%	4,11%	10,64%	6,83%	15,07%	12,43%	100%
C. de Llamados	0,00%	0,00%	13,70%	3,32%	2,84%	11,88%	16,95%	15,70%	19,80%	15,81%	100%
Minimarket	0,00%	0,00%	0,00%	3,54%	3,10%	10,01%	5,97%	10,89%	20,54%	45,94%	100%
Almacén	0,00%	0,00%	5,55%	8,46%	0,00%	5,98%	10,99%	24,66%	18,09%	26,26%	100%
Mall	23,58%	8,91%	18,88%	13,91%	15,11%	5,62%	2,27%	3,59%	3,00%	5,13%	100%
Tabaquería	13,69%	0,00%	16,41%	11,60%	10,10%	4,31%	15,25%	11,17%	7,19%	10,27%	100%
Fotografía	23,12%	10,58%	8,22%	11,19%	14,31%	8,03%	9,26%	6,88%	5,29%	3,12%	100%
C. de Pagos	17,79%	16,72%	0,00%	0,00%	12,09%	10,16%	8,80%	3,18%	10,09%	21,16%	100%
Oficina Matriz	56,98%	36,07%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,30%	4,66%	100%

Fuente: Creación Propia

Es interesante notar entonces que a pesar que el rubro Exclusivo es importante en cuanto a volumen de ventas, está distribuido casi uniformemente entre los rubros. Esto muestra que el hecho de pertenecer a este rubro no asocia inmediatamente buena rentabilidad de la Agencia. Junto con lo anterior es muy notorio que rubros del tipo Minimarket, Centro de Llamados, Almacenes y Confiterías están presentes en este listado sólo por la cantidad de Agencias pertenecientes a dichos rubros ya que en general este tipo de Agencia está presente en una mayor medida en los últimos tramos, en donde las agencias son de muy baja venta promedio. Por el contrario, rubros del tipo oficina matriz (asociadas a cadenas de tiendas de conveniencia principalmente), mall y fotografía tienen buenos índices en la participación de los tramos más importantes, lo que implicaría que estos rubros son de una importante rentabilidad y con buenas expectativas en la prospección de futuras Agencias ligadas a este tipo de actividades.

³⁶ Estos son parte de un largo listado de Rubros, existiendo más de 70 categorías distintas.

Si se hace un análisis sólo en los tramos superiores de ventas (desde el 1 al 5), por rubro, se tiene la siguiente tabla.

Cuadro N° 13. Cantidad de Agencias por Rubro en los 5 primeros tramos.

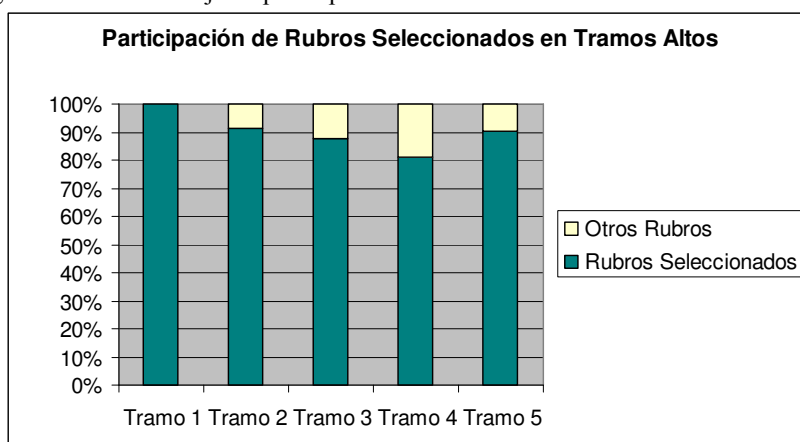
Cantidad de Agencias por rubro					
Rubro	Tramo 1	Tramo 2	Tramo 3	Tramo 4	Tramo 5
Exclusivo	16	21	22	31	38
Librería	2	1	2	3	5
Mall	2	1	3	3	4
Oficina Matriz	2	2			
Supermercado	2	16	28	25	34
Bazar	1	3	4	4	11
C. de Pagos	1	1			2
Fotografía	1	1	1	2	3
Tabaquería	1		2	2	2
Suma Rubros Seleccionados	28	46	62	70	99
Total	28	51	72	91	111
Diferencia	0	5	10	21	12
Porcentaje Explicado	100%	90%	86%	77%	89%
Nro. Agencias Seleccionadas					305

Fuente: Creación Propia.

Esta tabla muestra una selección de rubros y cual es el peso de esa selección en el total de agencias de los tramos seleccionados. Es interesante notar que primero se tiene una cantidad cercana de Agencias clasificándolas por rubro en vez de por tramo (del 1 al 5 son 348 agencias a nivel nacional y en este caso son 305) y que los tramos superiores de ventas son en general muy homogéneos en cuanto a la composición por rubros en cada uno de dichos tramos. Adicionalmente se puede ver que en los tramos superiores, en volumen, hay dos tipos de Agencias que son muy superiores al resto. La Agencia clásica o Exclusiva y la Agencia que se ha ido potenciando con el transcurso de los años: Supermercado y Tabaquería ubicados a las salidas de las cajas de los supermercados de todo Chile.

Gráficamente lo anteriormente expuesto se puede apreciar de manera más clara.

Figura N° 23. Porcentaje de participación de Rubros Seleccionados en Tramos Altos.



Fuente: Creación Propia.

Esto quiere decir que tomando 9 rubros se tiene una representación significativa de cuál es la realidad de los tramos superiores, evitándose así que hacer un análisis para todos los rubros. Esto por otro lado es positivo pues ya se tienen segmentos homogéneos entre si con una característica diferenciadora muy clara: el volumen de ventas.

Cuadro N° 14. Participación por Tramo de Rubros Seleccionados.

Participación por Tramo					
Rubro	Tramo 1	Tramo 2	Tramo 3	Tramo 4	Tramo 5
Exclusivo	57%	46%	35%	44%	38%
Librería	7%	2%	3%	4%	5%
Mall	7%	2%	5%	4%	4%
Oficina Matriz	7%	4%	0%	0%	0%
Supermercado	7%	35%	45%	36%	34%
Bazar	4%	7%	6%	6%	11%
C. de Pagos	4%	2%	0%	0%	2%
Fotografía	4%	2%	2%	3%	3%
Tabaquería	4%	0%	3%	3%	2%
Exclusivo + Alto Flujo	75%	83%	89%	87%	79%

Fuente: Creación Propia.

Esta tabla finalmente corrobora lo previamente expuesto. Tomando el total de agencias dentro del análisis de los 9 rubros más representativos existen 3 dentro de ese total que son los más importantes, los que se pueden clasificar en dos grupos: Exclusivos y Agencias de Alto Flujo (Supermercados, Tabaquerías y Malls).

Estas agencias tienen dinámicas diferentes y se propone un estudio más acucioso en el estudio de clientes actuales, en donde el enfoque será analizar sólo esos dos tipo de Agencias debido a todo lo previamente expuesto en cuanto a la importancia de este tipo de Agencias por sobre el resto.

Por último se consideró el total de rubros, se normalizó sus datos y se vio cuáles eran los Rubros que tenían menor dispersión.

Los Rubros sin desviación estándar son rubros en los cuales todas sus agencias están repartidas en el mismo tramo.

Por otro lado se consideró el peso relativo de cada rubro dentro de cada tramo, esto se hizo de acuerdo a la cantidad de puntos de venta de ese rubro dentro de cada tramo (en particular en los tramos del 1 al 5 ya que estos son los tramos con mayores ventas).

La idea de este análisis es definir un factor de importancia de los rubros. El enfoque de este análisis es que se tiene rubros en casi todos los tramos y la idea es ver cuáles rubros están presentes en mayor medida en los tramos superiores y que a su vez tienen una menor variabilidad. Esto quiere decir que se busca rubros de agencias presente idealmente en los tramos superiores. Si están en otros tramos, debiesen tener una alta desviación estándar, siendo esto penalizado cuando se determina el valor del factor.

Los pesos de la desviación estándar y los tramos se muestran en la tabla a continuación.

Cuadro N° 15. Determinación de Importancia de Rubro.

RUBRO	Media	Desv. Est	Importancia					Factor Imp.	
			Ponderador T1	Ponderador T2	Ponderador T3	Ponderador T4	Ponderador T5		Ponderador DE
Exclusivo	0,5	0,37	0,151785714	0,08627451	0,045833333	0,03406593	0,017117117	0,157067291	0,4921
Supermercado	0,3	0,27	0,026785714	0,062745098	0,058333333	0,02747253	0,015315315	0,183600055	0,3743
Mall	0,2	0,29	0,008928571	0,011764706	0,008333333	0,0043956	0,004954955	0,177157776	0,2155
Tabaquería	0,2	0,31	0	0,007843137	0,004166667	0,00769231	0,000900901	0,171705859	0,1932
Fotografía	0,4	0,35	0,017857143	0,003921569	0,004166667	0,0032967	0,002252252	0,161720841	0,1923
Bazar	0,2	0,32	0	0	0,00625	0,0010989	0,00045045	0,169479336	0,1773
Confitería	0,3	0,34	0	0	0	0,0010989	0,00045045	0,16480814	0,1664
Diarios y Revistas	0,2	0,36	0	0	0,002083333	0,0021978	0	0,161087088	0,1654
Almacén	0,2	0,36	0,017857143	0,003921569	0,00625	0,0032967	0,001801802	0,160926077	0,1941
C. de Llamados	0,3	0,34	0,008928571	0	0,004166667	0,0021978	0,000900901	0,165601713	0,1818
Librería	0,2	0,31	0,008928571	0,003921569	0,002083333	0,0021978	0,001351351	0,171534168	0,1900
C. de Pagos	0,2	0,34	0,008928571	0,003921569	0	0	0,000900901	0,164450959	0,1782
Video Club	0,3	0,36	0	0	0,002083333	0,0021978	0,00045045	0,159019069	0,1638
Minimarket	0,2	0,37	0	0	0,002083333	0,0010989	0	0,158593074	0,1618
Servicio Internet	0,3	0,37	0	0	0	0,0010989	0,00045045	0,156423772	0,1580
Term. de Buses	0,3	0,40	0	0,007843137	0	0	0	0,149869876	0,1577
Relojería	0,2	0,45	0	0	0	0	0	0,138196601	0,1382
Panadería	0,3	0,47	0	0	0,002083333	0	0,00045045	0,131333281	0,1339
Farmacia	0,3	0,49	0	0	0	0,0021978	0,00045045	0,128593314	0,1312
Lavaseco	0,5	0,50	0	0	0	0,0010989	0	0,125	0,1261
Alim. Mascotas	0,5	0,50	0	0	0	0,0010989	0	0,125	0,1261
Av. Económicos	0,3	0,50	0	0	0	0,0010989	0,00045045	0,125	0,1265
Video Juegos	0,4	0,53	0	0	0	0,0010989	0	0,117712434	0,1188
Fotocopias	0,4	0,54	0	0,003921569	0	0	0	0,116060406	0,1200
Ciber Café	0,3	0,58	0	0	0	0	0	0,105662433	0,1057
Tienda Conveniencia	0,3	0,57	0	0	0	0	0	0,106776752	0,1068
Teletrak	0,3	0,58	0	0	0,002083333	0	0	0,105662433	0,1077
Restaurante	0,3	0,58	0	0	0	0	0	0,105662433	0,1057
Botillería	0,3	0,58	0	0	0	0	0	0,105662433	0,1057
Rep. Calzado	0,3	0,58	0	0	0	0	0,00045045	0,105662433	0,1061
Confitería (k)	0,5	0,71	0	0	0	0	0,00045045	0,073223305	0,0737
Ferretería	0,5	0,71	0	0	0	0	0	0,073223305	0,0732
Cafetería	0,5	0,71	0	0	0	0	0	0,073223305	0,0732
Peluquería	0,5	0,71	0	0	0	0	0	0,073223305	0,0732

Fuente: Creación Propia.

Los ponderadores fueron calculados en base a la importancia que se le asignó al estar presente en alguno de los tramos (del 1 al 5) y la importancia de tener una baja variabilidad.

Los pesos están expuestos a continuación.

Cuadro N° 16. Ponderación de cada factor.

Pesos	
Ponderador T1	0,25
Ponderador T2	0,20
Ponderador T3	0,15
Ponderador T4	0,10
Ponderador T5	0,05
Ponderador DE	0,25
Total	1

Fuente: Creación Propia.

Estar presente en el tramo 1 implica un 25% del valor final que tendrá el factor, lo mismo para la desviación estándar y para el resto de los tramos en estudio.

Se puede apreciar entonces que los rubros Mall, Supermercado, Fotografía, Exclusivo y Tabacquería son Rubros en general con baja desviación estándar (comparado con el resto de los rubros).

Por otro lado, en orden descendente los rubros Exclusivos, Mall, Supermercado y Tabacquería son los rubros que tienen un factor de importancia más elevado. En el caso de exclusivos se debe a la gran cantidad de agencias que están presentes en los tramos en estudio (esto a pesar de la variabilidad que enfrenta este rubro). Lo mismo ocurre en el caso de Supermercados.

Para el caso de las Tabacquerías y Mall, el hecho de tener una baja variabilidad en cuanto a pertenencia a diferentes tramos y el hecho de estar concentrados en los tramos superiores (a pesar de ser pocas en comparación con los rubros exclusivos y supermercados) explica que tengan un factor de importancia alto.

En síntesis, estos 4 rubros (Supermercados, Exclusivo, Mall y Tabacquerías) son los más importantes en el contexto actual de la Red de Agencias. Lo bueno de ello es que se tienen 2 grupos de agencias muy identificables: por una lado las exclusivas y por el otro las agencias que están presentes en retailers con alto flujo de personas.

Estos debiesen ser los rubros más importantes para la empresa puesto que, según estos datos, sus agencias pertenecen a los tramos más altos de ventas y a su vez no están tan dispersos, lo que hace presuponer que si se instala una Agencia nueva ligada a alguno de estos Rubros señalados hay menos de probabilidades de que esta Agencia pertenezca a uno de los tramos bajos en el futuro.

El desafío es entonces estudiar cuáles son las condicionantes que gatillan las ventas de estas Agencias y cuáles son las acciones que se deben realizar para mejorar las ventas de estas Agencias y cómo homologar después estas acciones (tanto en ventas como en administración) para rentabilizar la Red en su conjunto. Ese tema, ya está fuera de los alcances de la memoria y se no estudiará en el presente informe. Esto se hizo para contextualizar la actual situación de los clientes, identificando los tipos de Agencias que en la actualidad gestiona la Subgerencia.

7.4. Situación en Santiago.

La siguiente tabla resume la situación de Santiago³⁷. En general se tiene una distribución de ventas y puntos bastante buena, no así territorialmente en donde hay zonas muy superiores en cuanto a tamaño que otras. Se puede ver también que la densidad hab/pto es muy elevada en las comunas céntricas, teniéndose incluso altos índices de ventas por habitante. Esto se debe principalmente a que son comunas de paso y mucho de ello explica que estas ventas sean superiores a las de la periferia. El caso de Santiago Centro es quizás lo que más explica este fenómeno.

Cuadro N° 17. Zonas de Ventas de Santiago y sus características.

Zona	Nombre	Ventas 2008	Nro de Ptos	Hab por Pto	Índice Ventas	Venta por Hab	Tamaño Zona (Km2)
Zona 1	Norte	\$ 3.931.987.150	164	8172	481135	\$ 2.934	2427
Zona 2	Oriente	\$ 4.199.941.450	169	4920	853628	\$ 5.051	1241
Zona 3	Centro	\$ 4.672.174.850	153	1193	3917397	\$ 25.604	22
Zona 4	Sur-Oriente	\$ 3.404.443.450	165	9498	358427	\$ 2.172	5099
Zona 5	Centro-Oriente	\$ 4.125.939.650	174	3449	1196241	\$ 6.875	67
Zona 6	Occidente	\$ 4.567.653.450	206	8456	540154	\$ 2.622	4354

Fuente: Elaboración Propia.

Como se mencionó previamente existe cierta paridad entre ejecutivos en tanto en puntos como en ventas. Pero estos dos datos son datos macro y en ningún caso son representativos de las realidades de cada zona. Es más, hay zonas que no son homogéneas, como el caso de la zona Centro-Oriente que tiene entre sus componentes Providencia, una comuna con mucha población flotante y otra como San Joaquín que no es de corte comercial (tiene un perfil más industrial). A su vez, los estratos socioeconómicos presentes en este tipo de comunas difieren uno de las otras haciendo de esta zona una zona heterogénea con respecto a las otras zonas y también respecto a sus propios componentes.

Para ver si efectivamente la cantidad de agencias en las zonas periféricas es suficiente hay que verificar la "calidad" de las agencias que están presentes en estas zonas.

La siguiente tabla muestra la composición actual de Santiago referente a los tipos de Agencias que posee cada ejecutivo.

³⁷ Cada Zona es un conjunto de comunas de Santiago. En Anexo C se detalla la composición de cada Zona.

Cuadro N° 18. Distribución por Ejecutivo y Tramo de los Puntos de Ventas en Santiago.

Distribución de Agencias en Región Metropolitana por Tramos							
TRAMOS	NORTE	ORIENTE	CENTRO	SURORIENTE	CENTRORIENTE	OCCIDENTE	TOTAL
Tramo 1	0	4	6	0	2	3	15
Tramo 2	4	5	7	1	2	2	21
Tramo 3	3	6	3	4	6	6	28
Total Top	7	15	16	5	10	11	64
Tramo 4	11	6	8	5	6	6	42
Tramo 5	9	7	4	12	10	7	49
Total Inter	27	28	28	22	26	24	155
Tramo 6	12	11	9	6	10	12	60
Tramo 7	9	12	14	13	15	21	84
Tramo 8	19	13	13	28	23	27	123
Tramo 9	32	21	25	30	26	32	166
Tramo 10	65	84	65	66	74	89	443
Total Otros	137	141	126	143	148	181	876
Total General	171	184	170	170	184	216	1095

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla muestra que las zonas suroriente y occidente tienen una muy baja cantidad de puntos dentro de los tramos de Agencias importantes. A su vez, la zona occidente, si bien posee Agencias del tipo Top, también es cierto que es la zona donde más Agencias hay en Santiago.

Lo anterior indica que en general estas zonas no están congestionadas con agentes de altas ventas. Ello puede deberse a que geográficamente estos puntos son malos y por ello no hay mucha venta o que la distribución y venta del producto está atomizada en diferentes puntos y no necesariamente en uno en particular provocando que, a pesar de existir un bajo número de habitantes por puntos, las ventas per cápita sean bajas y que exista la percepción de que ya está correctamente bien distribuida la cantidad de Agencias en esas zonas, por sobre lo que se podría presuponer.

En caso de hacer una segmentación nueva para cumplir los lineamientos estratégicos, habría que hacerla de una manera en donde se considerasen no sólo cantidad de ventas y puntos de ventas siendo esto lo más equitativo posible. Idealmente se podría tener ejecutivos que coordinen las actividades para las Agencias importantes, otros para las Agencias intermedias y finalmente otros encargados de las Agencias menores.

En caso de que esta alternativa no sea la más idónea debido a la estructura de contratos, se puede separar la región en nuevas zonas, pero que esta vez sean más homogéneas en los elementos que componen cada una de las zonas. El caso territorial no es tan relevante porque, al menos en esta región, las distancias son relativamente cortas entre un punto urbano y otro (esto es porque las zonas más grandes en la actualidad son las zonas en donde existen comunas rurales dentro de las comunas a cubrir).

Esto es a grandes rasgos lo que está pasando en Santiago. Depende de los objetivos estratégicos y cuál sea la estrategia elaborada con respecto al manejo de este

canal cuales serán las acciones que a futuro deberán tomarse para alinear la gestión comercial con los requerimientos de la empresa.

7.5. Diagnóstico Situación Actual de Subgerencia.

En la actualidad existen 15 ejecutivos que tienen a su cargo una cartera de clientes que, en general, es equitativa en cuanto a número de Agencias en casi todos los casos. Claramente nunca se podrá tener a todos los ejecutivos con un número promedio de Agencias igual para cada uno. A pesar de este equilibrio en cuanto a número de Agencias no es reflejado territorialmente: existen ejecutivos, los de los extremos del país, que deben cubrir distancias mucho mayores que los ejecutivos de la zona centro de Chile o de Santiago mismo. En un nivel más funcional esta segmentación de Agentes está hecha para que los Ejecutivos tengan el mismo nivel de carga, siendo la visita al agente (atención presencial) la razón de ser de esta estratificación.

Si se debe cambiar la metodología en la gestión de la Red de Agentes, necesariamente debe reconsiderarse al menos la real magnitud de la visita al Agente, al menos en las condiciones que se realiza actualmente. Si vale la pena visitar a cada uno de los gentes de cada cartera de clientes y si a todos debe tratárseles por igual (esto sin considerar el proceso de consignaciones de productos que se escapa al análisis de este caso particular). Para ello es necesario también conocer la opinión de los clientes al respecto.

Entonces, dado lo anterior, una reestructuración debe considerar el propósito de la segmentación o dicho en otras palabras, cual será la principal función de los ejecutivos y como se va a complementar el manejo de sus carteras con dichos nuevos objetivos.

Dependiendo de lo anterior se tendrán opciones, que van desde la reducción en la gestión directa sólo a los Agentes más importantes (ya sea por volumen de ventas o por tipo de rubro o por potencialidad de la Agencia), la reestructuración de la cartera de Agentes de acuerdo a la prioridad asignada (en caso de que ello se aplique) y en definitiva a qué elementos son los fundamentales o más relevantes al momento de considerar como rentable una Agencia por sobre las otras. Factores como cercanía a otras Agencias, volumen de ventas, tipo de clientes, rubro al que pertenece, cumplimiento de obligaciones (lectura de paquetes, facturación dentro de plazo, pago en los plazos convenidos, etc.) entre otras que lleven a considerar una Agencia no sólo buena desde un punto de vista comercial sino que sea a su vez una agencia en la que se pueda confiar una relación a largo plazo y no existan potenciales costos de dada de baja o de pérdida de la experiencia adquirida durante el periodo en que se hizo Agente de la empresa.

Con respecto a la cantidad de puntos, si bien esto hace que aumenten las ventas, la contribución marginal a medida que aumentan los puntos de venta no es tan significativa. Los productos son conocidos por la mayoría de la población, entonces la pregunta para aumentar la venta es quizás qué haría que una persona que actualmente no compra, compre, por sobre la instalación de un punto nuevo que quizás lo que haga

sea distribuir las ventas entre más agentes disminuyendo la rentabilidad de una agencia promedio.

Finalmente, los rasgos comunes de los consumidores de las agencias importantes podrían utilizarse en potenciales agencias en crecimiento. Haciendo supuestos como premios entregados, comunidades que han recibido aportes de estos productos, pueden ser factores que diferencien una agencia de otra y que en definitiva una zona geográfica sea más “caliente” que otra y por ende dicha agencia más rentable que sus compañeras.

La pregunta es entonces si se pretende enfocar el problema en el reforzamiento de los puntos de alta venta y para ello focalizar las acciones comerciales ya sean en recursos humanos o económicos en dichos puntos o hacer un enfoque de mejora en las zonas donde en la actualidad la presencia de la empresa es menor y por ello hay mayor espacio para crecer aumentando la cantidad de puntos de ventas pero con un proceso de selección mucho más exhaustivo. Esta pregunta debe ser respondida en base a los lineamientos estratégicos de la empresa.

8. ANÁLISIS EXTERNO³⁸

Para un correcto análisis externo se utilizará un análisis PEST para posteriormente realizar un análisis de las cinco fuerzas de Porter. Posteriormente, una vez recavados todos los antecedentes se procederá a catalogar cada factor como una oportunidad o una amenaza.

8.1. Análisis PEST.

Político

Chile se ha consolidado como un país con estabilidad política, en donde existe una institucionalidad definida y normativas que en general son respetadas por la mayor parte de la población. Más particularmente, referido al mercado de los juegos de azar, existe una normativa clara que indica cuales son las atribuciones y los ámbitos de acción de las empresas que venden juegos de azar.³⁹

El mercado está completamente regulado. Esto tiene relación con los actuales oferentes, la incorporación de potenciales nuevos competidores, los tipos de productos que pueden comercializar (esto dice relación con el tipo de sorteos que se pueden realizar. Para cada juego se debe aprobar una ley que permita su venta). Adicionalmente, los productos sustitutos como los casinos también tienen una legislación específica⁴⁰ que señala sus atribuciones y también la posible incorporación de nuevos oferentes.

Existen también otras campañas gubernamentales que inciden de manera indirecta en el negocio de la empresa y también deben ser consideradas. Las tarjetas de uso masivo, como las utilizadas para el transporte público han abierto espacio para el desarrollo de tecnologías y productos que puedan utilizar estas tarjetas como medio de pago. A su vez, existen campañas de alfabetización digital que permitirían la masificación de Internet y su utilización como plataforma para el desarrollo de nuevas líneas de productos y de canales de ventas.

Los cambios de gobierno también influyen en la empresa. Los miembros del directorio son seleccionados por el propio Presidente de la República, por ende, en los cambios de gobierno si resulta electo un presidente de la coalición gobernante probablemente el directorio se mantendrá muy parecido al actual. En caso de que presidente electo sea de la coalición opositora, es muy probable que todo el directorio actual de la empresa sea removido y reemplazo por otro con ideas más afines a las del nuevo presidente pudiendo con ello modificarse algunos lineamientos de la empresa.

³⁸ Para la realización de los Capítulos 8 y 9 de esta memoria se utilizó como apoyo algunas conclusiones del diagnóstico de la situación actual de Polla, elaborado para la confección del nuevo Plan Estratégico de la empresa.

³⁹ Ley N° 5.443 crea la empresa, Ley N° 18.851 Establece la empresa como sociedad anónima y decretos con fuerza de Ley para el ejercicio de sorteos como el Decreto N°690 del 5 de Junio de 1996 que autoriza el sorteo “Revancha” para el juego Loto.

⁴⁰ Ley de casinos.

Económico.

Actualmente, estando a mediados del año 2008, no existe un buen entorno macroeconómico mundial. La situación en Chile no es contraria a lo que está sucediendo en el resto del planeta, la inflación a septiembre del 2008 alcanza un 9,2%, la tasa de desempleo en el tercer trimestre del 2008 es de un 7,2% y la tasa de interés de política monetaria alcanzó en este periodo un 8,15%, disminuyendo la liquidez del mercado provocando que cada vez sea más caro endeudarse de acuerdo a las actuales condiciones del mercado. Todo lo anterior ha provocado que los consumidores hayan cambiado sus hábitos de compras, expresado en los montos y en la distribución de sus gastos, destinándole mucho mayor importancia a los productos de primera necesidad y dejando a un lado los productos para la entretención como lo son los que ofrece la empresa.

En el caso de los consumidores que no son asiduos a los juegos de azar se observa este comportamiento de manera muy clara; las ventas de la empresa disminuyen cuando hay ciclos económicos adversos⁴¹. Si el próximo año la volatilidad de los mercados mundiales repercute en Chile con un aumento de la tasa de desempleo y un encarecimiento del costo de vida, se tendrán ventas menores a las de este año y operativamente podría implicar problemas de liquidez de agencias, disminuyendo la cobertura y aumentando los costos de operación al tener que proceder a la baja y retiro de equipamiento de las agencias.

Social

El mercado de los juegos de azar es un mercado en crecimiento en donde existe un conocimiento de sus productos. Este conocimiento es parcial ya que la gente, por ejemplo, si bien reconoce los principales juegos (Loto, Kino) desconoce que son productos rivales pertenecientes a empresas distintas.

Existe aceptación del mercado por los juegos lo que gatilla en ventas. En la actualidad el ciclo de vida del producto Loto (el más importante de la empresa) se encuentra en su fase madura, lo que exige la búsqueda de nuevos juegos por parte de la empresa.

Chile no es un país con altas tasas de juegos. Si se comparan las ventas per cápita de compañías de loterías del mundo se puede observar que las ventas en Chile llegan en algunos casos a ser 23 veces menos que en el país de comparación⁴². Esto muestra que la penetración de este tipo de productos es aún baja. Como complemento a lo anterior es también posible señalar que en Chile todavía no es necesario implementar políticas de juego responsable como ya lo han hecho países como Francia en los cuales, dado su alto consumo, se prohíbe la compra de juegos a menores de edad y se han realizado capacitaciones a los agentes para controlar sus ventas.

⁴¹ Burbuja tecnológica explota entre el 2002-2003 afectando las ventas del año 2003.

⁴² Caso español. Fuente: Memoria 2007 Loterías y Apuestas del Estado, España.

Cuadro N° 19. Tabla comparativa ventas per cápita entre Chile y España durante el 2006.

Venta anual per cápita 2006	
<i>en dólares</i>	
España	292
Chile	13

Fuente: Elaboración propia

A pesar de los buenos índices que tiene el país en uso de tecnologías, en la accesibilidad al crédito y en la utilización de medios de pago, la población todavía sigue prefiriendo la compra de los juegos de azar en los canales clásicos, siendo el uso de Internet todavía muy pequeño (tanto de clientes como de agentes como medio de comunicación y de pago).

Finalmente los juegos de azar podrían considerarse, en una manera muy genérica, como pertenecientes al mercado de la entretención. Debido a los buenos indicadores que registró hasta hace un par de años el país, este mercado se desarrolló mucho lo que ha permitido la incorporación de nuevos productos, pero también el desarrollo de competencia con servicios y productos que antes no existían (casinos de juegos por sobre todo). Concretamente, aplicado al caso de los raspes, hace un año se introdujeron al mercado raspes por sobre 500 pesos (Raspes Sueldo por 20 Años). Estos raspes tuvieron un éxito inmediato, sin publicidad, agotándose el stock antes de llegar el siguiente embarque de productos (se confeccionan en la India). Esto mostró la disposición de los jugadores por juegos de montos superiores a los conocidos hasta esa fecha.

Tecnológico

Dadas las características de los productos ofrecidos es fundamental para velar por la transparencia y el reconocimiento de los clientes de lo imparcial del juego (que son características primordiales para la sustentabilidad en el largo plazo de los juegos) al ser en línea deben tener una infraestructura tecnológica que soporte el almacenamiento de la apuesta y el reconocimiento de los ganadores (quienes son, de dónde son y cuál es su premio, para todas las categorías). Afortunadamente existen empresas que son capaces de montar esa infraestructura y dependiendo de las necesidades de la empresa será la capacidad instalada para las transacciones (mientras mayor sea el mercado en una hora *peak* será más importante tener la capacidad para almacenar esas apuestas en tiempo real).

La tecnología actual permite entonces identificar número de ganadores, cuál fue la agencia en donde jugó el ganador y monitorear las ventas on line de cada producto. Estas características facilitan la labor de la empresa al ser parte importante del negocio (pago de premios y de comisiones a agentes).

A su vez el uso de terminales más modernos ha facilitado las transacciones, lo que ha permitido que la apuesta sea más rápida y fácil de procesar.

La tecnología para los clientes está en el uso de tarjetas de pago usándose en Internet. La tecnología esta disponible e implementada pero aún, debido principalmente a las características socioculturales de los clientes, ha sido difícil de masificar.

8.2. Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

Poder de negociación de los consumidores.

Los clientes o consumidores finales son personas naturales, los cuales no tienen una organización definida. No existe una sociedad de consumidores de juegos de azar por ejemplo que vele por los intereses de los jugadores. A su vez, si consideramos el peso de los clientes, hay jugadores que gastan sumas muy superiores al resto de la población, pero esas compras están motivadas por dos razones: la primera es porque tienen un poder adquisitivo muy superior al resto y la segunda es porque les gusta jugar juegos de azar. No “necesitan” ganar el premio para mejorar su calidad de vida, ellos juegan porque son jugadores compulsivos y están dispuestos a gastar altas sumas en diversos juegos de azar. Estos jugadores a su vez, no tienen conocimiento de su importancia para la empresa y tampoco se conocen entre ellos.

Los clientes en general son sensibles a los precios de los productos, a los pozos y la frecuencia de los juegos. Estas características definen el perfil del jugador o qué tan compulsivo puede llegar a ser. Es por ello que se han desarrollado juegos en diferentes modalidades, tanto en precios, frecuencias y niveles de pozo, permitiendo tener juegos diseñados para diferentes grupos socioeconómicos y también para diferentes perfiles de jugador, expresados principalmente en la frecuencia de juego (que va desde juegos con dos sorteos diarios a juegos quincenales).

Es debido a estas características que el poder de negociación de los consumidores es bajo.

Poder de Negociación de los Proveedores.

En el mundo existen pocos proveedores de soluciones tecnológicas para este tipo de empresas y en Chile están presentes sólo dos: GTECH e Intralot. Sus productos (terminales, softwares de monitoreo de ventas y sorteos, servidores de data center) son en términos generales muy parecidos. La empresa requiere de este tipo de soluciones tecnológicas y la dependencia en el proveedor tecnológico es marcada y conforme avanzan las tecnologías y los juegos es cada vez mayor. El único resguardo que tiene la empresa es el desarrollo de una buena licitación y que las empresas no se coludan al momento de participar en las licitaciones que se realizan (por lo general son 5 a 7 años los que se adjudica la empresa ganadora para la provisión del servicio tecnológico).

Una mala licitación desencadena altos costos para la empresa, una mala calidad de servicio (la que se expresa en caídas de sistema que no son repuestas en los tiempos convenidos a pesar de las posibles multas) y por sobre todo disminuciones en las ventas al no tener un soporte tecnológico acorde a las necesidades reales de la empresa.

Finalmente como son sólo dos las empresas oferentes es muy probable que la competencia (Lotería en este caso) tenga una solución tecnológica similar a la de la empresa en donde las diferencias se notarán en qué tan bien desarrollo su propia licitación, pero en general no es posible diferenciarse de la competencia en el ámbito tecnológico.

Existen más proveedores como los servicios de correspondencia, encomiendas y traslados de productos a las agencias, así como también empresas que prestan servicios de publicidad y otras que prestan servicio de soporte computacional (interno de la empresa) y asesorías para la investigación de mercados. En estos casos la dependencia no es tan fuerte ya que existen muchas empresas que prestan servicios del mismo tipo y es mucho más difícil que éstas se coludan, permitiendo que Polla tenga mucho poder en las negociaciones. En estos casos las licitaciones son anuales y debido a la rivalidad de los propios competidores se pueden mejorar los contratos año a año.

De acuerdo a estos antecedentes, por sobre todo a la dependencia tecnológica de la empresa y la baja cantidad de oferentes de ese servicio es que el poder de negociación de los proveedores (sólo considerando el tecnológico) es alto.

Amenaza de nuevos competidores.

Si se considera sólo como competidores a las empresas que ofrecen juegos de azar similares a los de Polla entonces se tiene un mercado altamente regulado en donde la incorporación de nuevos competidores debe incluso ser aprobado por ley.

En el caso de los actuales competidores sus razones de ser tienen relación con la entrega de aportes. En el caso de Polla principalmente al Estado mientras que Lotería entrega recursos a la Universidad de Concepción. De acuerdo a esto sólo organizaciones como fundaciones o universidades tendrían motivos para entrar al mercado. Pero las empresas que en la actualidad existen están ya posicionadas en un mercado que no ofrece muchas perspectivas de crecimiento y con productos con alta recordación lo que hace difícil la introducción de nuevos juegos (inclusive por parte de las mismas empresas).

Ahora bien, si se considera al mercado como la hípica, los casinos y las empresas ya señaladas los oferentes aumentan, haciéndose más competitivo el mercado pero siendo igualmente difícil la introducción de nuevos oferentes ya que, en caso de la hípica se tiene un mercado consolidado con hipódromos en las ciudades más importantes de Chile (el mercado no da para más⁴³) y en el caso de los casinos sólo existirá un casino nuevo cuando éste se licite y eso tiene directa relación con políticas públicas y no depende sólo de intereses privados.

Por ende la amenaza de incorporación de nuevos competidores es baja.

Amenaza de Productos Sustitutos.

Los sustitutos de los productos que ofrece Polla son las carreras hípicas, las máquinas tragamonedas ilegales y los juegos de casino, al estar todos englobados como juegos de azar.

⁴³ La hípica en problemas: fuerte caída en apuestas y premios arrastra a hipódromos locales. El Mercurio, Economía y Negocios, Sábado 16 de Agosto 2008.

<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=51668>

En este contexto la amenaza de sustitutos para los raspes por ejemplo está fuertemente dada por las máquinas tragamonedas de la calle, las cuales por un monto de juego similar a los raspes, se puede jugar provocando una experiencia similar a los raspes (donde la dinámica de jugar, ganar, perder hace que el jugador siga apostando). Si no existe una legislación clara que regule el uso de estas máquinas, la incorporación de más máquinas claramente va a repercutir en las ventas de raspes de la empresa.

En caso de los casinos se tiene una situación diferente. Los casinos si están regulados y se han masificado durante los últimos años debido a las licitaciones realizadas recientemente. Se espera que durante el próximo año estén operativos a máxima capacidad todos los casinos. Ir a un casino no es lo mismo que jugar un juego de azar como el Loto. Las diferencias están en que el Loto es un juego de paso, no se necesita ir fuera de Santiago por ejemplo para jugarlo. El Loto permite al jugador soñar entre sorteos, vale decir, le da la posibilidad de imaginarse que haría él si se ganara el pozo que está en juego. Finalmente con un bajo monto de dinero ya está jugando. Estas características no se encuentran en los casinos en donde se busca una experiencia global (expresada en calidad de vida y dejarse llevar por las emociones del juego y de una buena atención hotelera) pero si a la gente le provoca mayor satisfacción el ir a estos recintos y jugar en los juegos que ofrece (tragamonedas y mesas) entonces las características especiales (debido a los diferentes tipos de satisfacción) podrían no ser tan relevantes.

Ante lo anterior es pertinente entonces potenciar la imagen de los juegos actuales e intensificar las características propias de los productos de manera de que no sean competidores directos de los casinos y que puedan llegar a ser complemento de una población que a futuro se espera que sea más jugadora, al menos, de juegos de casino.

La amenaza de productos sustitutos es media de acuerdo a los fundamentos expuestos.

Rivalidad entre los competidores.

La industria de los juegos de azar (la cual no considera los casinos como parte de ella) tiene tres oferentes, de los cuales dos tienen una rivalidad muy intensa ya que sus productos son similares y compiten por captar la preferencia de la misma población.

Como prácticamente no existe diferenciación de productos (mismas categorías de productos como raspes, boletos y juegos de pozo) existen gastos de publicidad y promociones elevados, sobre todo del competidor, que destina mayores recursos de publicidad que Polla a pesar de tener ventas más bajas.

La rivalidad no se ve reflejada en la participación de mercado de cada competidor en donde Polla es casi el doble que su competidor directo y considerando la hípica, el segundo oferente con niveles de venta cercanos a los de toda la hípica (todos los hipódromos del país).

Ante lo anterior los esfuerzos de uno y otro oferente pasan por mantener la cuota de participación (caso de la hípica), consolidar el crecimiento obtenido a través de los últimos años (Polla) o mejorar las ventas y la participación de mercado (Lotería). Esto muestra que la rivalidad entre los competidores es alta.

Resumen de Análisis Externo.

A continuación se presentan cada uno de los factores, para ver si corresponden a una oportunidad o una amenaza, definiéndose posteriormente cuales son las más importantes.

Cuadro N° 20. Oportunidades y Amenazas identificadas.

Amenazas	
1	Entorno Macroeconómico desfavorable
2	Juego ilegal no regularizado
3	Dependencia proveedor tecnológico
4	Irrupción de casinos
5	Ciclo de vida juegos de alta venta
6	Limitaciones por marco regulatorio
7	Bajas expectativas de crecimiento del mercado
8	Fuerte competencia entre oferentes de la industria
9	Cambios en escenario político

Oportunidades	
1	Alza demanda de raspes de mayor precio
2	Crecimiento mercado de la entretención
3	Desarrollo de nuevos juegos (Internet)
4	Accesibilidad a medios de pago (tarjetas de crédito)
5	Masificación de nuevas tecnologías (Internet, dispositivos móviles)
6	Posicionamiento de marca de producto estrella
7	Proyectos de alfabetización digital
8	Baja penetración de los juegos de azar
9	Masificación de tarjetas de prepago (Bip!, celulares)

Fuente: Plan Estratégico “Polla Bicentenario” y elaboración Propia.

Principales Oportunidades.

- Los juegos de azar, pertenecientes al mercado de la entretención en un término muy amplio se encuentran en una industria en expansión. Este fundamento es validado por los casos de éxito de algunos nuevos productos y la disposición a pagar de la población por eventos.
- Si se comparan las cifras de ventas per cápita con la de países europeos o Uruguay, se puede observar que la penetración de los juegos de azar en Chile aún es baja, lo que muestra que en la actualidad no existe una cultura de juegos

en Chile. Esto puede cambiar con la aparición de casinos de juegos a lo largo del país.

- La masificación de tecnologías en el país (Internet, telefonía móvil) genera un gran campo para el desarrollo de nuevos canales de venta. A su vez el uso de tarjetas prepago y de tarjetas de crédito y débito por gran parte de la población permite tener la cultura necesaria para la utilización y pago de esas nuevas modalidades de juegos.
- El buen posicionamiento del producto estrella de la empresa, Loto, permite desarrollar un crecimiento de la compañía en base a los resultados de ventas que ese producto posee actualmente.

Principales Amenazas

- Existe un entorno macroeconómico desfavorable. Al ser productos que no son de primera necesidad es esperable que las ventas bajen debido a este ciclo económico adverso.
- Debido al modelo de negocios de la empresa la dependencia hacia el proveedor tecnológico es absoluta. Ésta sólo se puede mitigar estableciendo una buena base de licitaciones con niveles de servicio claros y multas que aseguren tal nivel.
- No existe todavía un marco regulatorio para las máquinas tragamonedas. Ante tal situación la empresa no puede actuar. Esto implica la pérdida de mercado y ventas ante ese tipo de competencia que no paga impuestos, no tiene control y ofrece una experiencia parecida a los juegos de Polla, pero con una situación competitiva desfavorable.
- El ciclo de vida de los juegos más importantes de la empresa se encuentra en su etapa madura. No se espera que los juegos de altas ventas tengan crecimientos por sobre el 2%⁴⁴, esto obliga a desarrollar nuevos juegos en el caso que las ventas comiencen a bajar y los juegos actuales comiencen a perder su vigencia.

Estar bajo un estricto marco regulatorio que indica los objetivos de la empresa, las cuotas que debe repartir y cuáles son los tipos de sorteos en los cuales puede participar hace que la gestión en la empresa esté muy acotada y sea algunas veces difícil moverse al ritmo del mercado o de la competencia, en donde Lotería tiene más flexibilidad.

⁴⁴ Directrices de productos año 2009. % de crecimiento respecto al año 2008. Subgerencia de Productos.

9. ANÁLISIS INTERNO

9.1. Recursos Tangibles

Recursos Materiales

La subgerencia tiene sus oficinas en Compañía 1085, donde ocupa la mitad del piso 9 del edificio. En este piso se encuentran las oficinas de Marketing, Productos y Ventas. Es una planta libre que fue ordenada de acuerdo a estructuras organizacionales previas, por lo que en la actualidad existen algunas oficinas que están sin uso. Dependiendo del cargo, existen oficinas o cubículos (boxes), es decir, todos los funcionarios del área cuentan con una estación de trabajo.

Los ejecutivos de ventas no cuentan con movilización provista por la empresa. Para las visitas a terreno deben utilizar sus propios medios de transporte y la empresa les bonifica mensualmente una parte de sus gastos en combustible. Lo mismo ocurre con el uso de teléfonos celulares. Los ejecutivos de ventas no poseen un celular de la compañía y utilizan sus teléfonos personales en el trabajo. La empresa paga 400 minutos mensuales de llamadas realizadas por cada teléfono.

Al ser funcionarios de la empresa, tienen acceso al casino de la compañía. Como pasan gran parte de su tiempo fuera de las dependencias de la empresa, a los ejecutivos de ventas también se les asignan ticket restaurant para sus almuerzos fuera de Polla.

Recursos Tecnológicos

Comunicaciones

Todas las estaciones de trabajo cuentan con teléfono y computador con conexión a Internet y a la intranet corporativa.

Para las comunicaciones internas se usa un sistema de valijas o correos internos y para comunicaciones con proveedores o clientes se utiliza un servicio de Courier (ya sea entregado al proveedor tecnológico para que él se haga cargo de la distribución o directamente a una empresa dedicada al rubro) o por correos (Internet o utilizando la línea de terminales en donde se pueden insertar mensajes de información para los agentes).

Software

Se ocupan softwares provistos por la empresa responsable de la red tecnológica como también desarrollados en la propia empresa. El software entregado por el proveedor tecnológico es un programa en donde se puede tener acceso en línea a las ventas de cada agencia (por tipo de producto). A su vez permite la gestión interna de la empresa al entregar información (ya que está comunicado con todas las agencias) de las visitas realizadas, de los cobros de premios, de las facturaciones pendientes, de los productos entregados (o devueltos) y de las comisiones a pagar a cada agencia.

También contiene información de los agentes como nombres, direcciones, teléfonos de contacto y dimensiones de tamaño de cada agencia. Este software es el más utilizado en la subgerencia ya que contiene actividades que deben ser realizadas por la gran mayoría de los funcionarios.

Existen otros programas, los de creación interna, los cuales responden a necesidades más específicas. El primero es un programa de monitoreo de altas de agentes. Este programa permite controlar el estado de las postulaciones de cada futura agencia, desde su presentación de antecedentes, hasta la puesta en marcha del terminal con la capacitación respectiva. Todo ese proceso, el cual cuenta con visitas comerciales, de empresas de comunicación (Telefónica o ENTEL principalmente), del proveedor tecnológico (para la instalación física del terminal de juegos) es monitoreada en caso de cualquier retraso por este sistema. El segundo programa es para la consignación de productos impresos a las agencias. En teoría existe un mix óptimo de productos a entregar a cada agencia y cuando la agencia está por pedir un nuevo envío de productos, automáticamente de acuerdo a la información que maneja ese programa se solicita hacer un paquete con la cantidad de productos (ya sean diversos tipos y cantidades de raspes y boletos). La utilidad de este programa está en que, si es correctamente utilizado, a los agentes no habría que preguntarles cuándo ni cuánto necesitan de productos para la siguiente consignación, ya que automáticamente se realizaría.

Adicionalmente se cuenta con licencias para el uso de productos Microsoft como Windows y Office. Estos programas se utilizan para comunicación (Outlook), Informes (Word), registros (Excel) y para programación de proyectos (Project). A pesar de la cantidad de datos que se manejan, las bases de datos son confeccionadas en Excel y no se utiliza Access, siendo esto un problema cotidiano, pues por ejemplo, existen diversos listados de agencias y hay gente que trabaja con listados desactualizados, con agencias que ya no existen, consignándoles productos en el peor de los casos.

Recursos Financieros.

La subgerencia cuenta con un presupuesto definido, aunque no maneja los recursos directamente. El presupuesto, que es de la Gerencia Comercial, contiene ítems relacionados con la publicidad, el merchandising y la atención de los puntos de ventas. En el primer ítem, la subgerencia no tiene injerencia alguna y sólo las áreas de Productos y Marketing programan la destinación de esos recursos. En el merchandising, la coordinación es con las tres subgerencias o áreas (ventas, productos, marketing) ya que generalmente se utiliza este medio para entregar información de productos nuevos o promociones en los puntos de ventas.

Finalmente el último ítem, la atención del punto de venta, es de responsabilidad exclusiva de ventas, ya que es sólo esa área la encargada de la atención de la red de agentes.

Cuadro N° 21. Presupuesto Comercial del año 2008, en pesos, dividido en sus ítems.

Presupuesto Comercial año 2008

Publicidad	\$	3.758.509.049
Ejecutivos	\$	239.070.240
Equipamiento	\$	234.649.007
Merchandising	\$	109.350.993
Total	\$	4.341.579.289

Fuente: Gerencia Comercial.

La adquisición de nuevos productos o servicios es un proceso lento, ya que como empresa del Estado, cuando los montos son considerables⁴⁵, debe hacerse una licitación por ChileCompra. Es por ello que muchas veces se le solicita a las empresas ya proveedoras que hagan un servicio adicional a los que actualmente ofrecen para evitar una demora que pueden llegar a ser de meses en todo el proceso de la licitación.

Recursos Organizacionales.

La subgerencia de Canales de Ventas depende de la Gerencia Comercial, la cual a su vez depende directamente de la Gerencia General de la empresa. La subgerencia tiene tres subdivisiones, canal Internet, Agencias y el servicio de atención de agencias o Centro de Atención Telefónica a Agencias (CATA). En todas las subdivisiones existe un supervisor o encargado, salvo en el canal agencias, el cual dada su complejidad y tamaño, tiene dos supervisores. En general estos supervisores más sus funcionarios directos son los encargados de todas las tareas operativas. Es "en general" porque los supervisores también tienen participación en el desarrollo de algunos proyectos específicos (particularmente Internet que es el canal al que se le está destinando mayores recursos en investigación y desarrollo dado su potencial). Las responsabilidades de cada supervisor varían dependiendo del cargo pero en resumen se les pide que se cumplan los estándares operativos propuestos por la empresa, se apeguen al cumplimiento del presupuesto comercial, mantengan un clima laboral que facilite y promueva el buen desempeño de los empleados y que planteen mejoras en los procesos que ellos controlan y conocen.

Cada supervisor es responsable de las actividades que realizan sus subordinados. Existen controles mensuales en donde se hace un balance de las actividades de ventas de mes anterior⁴⁶. Este control, llamado informe de ventas, contiene los indicadores de medición de ventas más los indicadores de gestión de los ejecutivos y del personal del CATA. Esta información se le hace llegar al subgerente de Canales de Ventas y un desglose de este informe, lo referente a evolución de las ventas, porcentajes de las ventas regionales, evolución de la Red de Agentes y ventas reales versus las presupuestadas se le hace llegar al Gerente Comercial, Gerente General y Directorio de la empresa.

En un nivel más del día a día, los estados de avance de las postulaciones también son entregados a los supervisores de la gestión de las agencias. A su vez las

⁴⁵ Sobre 5 millones de pesos debe hacerse por ChileCompra.

⁴⁶ Se excluye Internet por lo reducido de las ventas y por ser sólo una persona la que trabaja ahí.

nuevas postulaciones deben ser aprobadas por el supervisor; con esto el supervisor conoce todos los nuevos puntos de ventas (agencias) que están en tramitación. También se está al tanto de los puntos que están siendo partícipes de alguna promoción con promotoras u otro tipo de publicidad ya que él debe finalmente entregar el listado con las agencias establecidas para esa promoción a marketing quienes hacen los arreglos con la empresa de publicidad y se ponen de acuerdo con los ejecutivos de ventas para que informen a sus respectivas agencias de las condiciones de cada promoción. En el caso que existan problemas con las agencias, de cualquier índole, ya sean técnicos (fallas de terminales) o comerciales (facturaciones, comisiones, problemas con las campañas publicitarias entre otros) el agente debe recurrir primero al CATA quien deriva el problema a quien corresponda (proveedor tecnológico, ejecutivos, administrativos encargados de consignación, etc.). Cuando el problema es comercial y no es solucionado oportunamente, el supervisor entra en conocimiento de los antecedentes y gestiona junto con los encargados directos su solución.

Esto muestra que la subgerencia de ventas, si bien es el área de ventas de la empresa, debido al producto y tipo de venta que se tiene, realiza actividades con un marcado componente operativo, ya que una parte importante de sus recursos (financieros y organizacionales) están destinados a la atención de la red de agentes, por sobre la incorporación de nuevos puntos de venta o al análisis mismo de las ventas.

9.2. Recursos Intangibles

Recursos Humanos.

En la subgerencia de Ventas trabajan 27 personas, el subgerente del área, 4 jefes de áreas y 22 operativos.

La subgerencia ha sido testigo de los cambios que ha vivido la empresa. El subgerente se hizo cargo de su área a principios del segundo trimestre de este año. El jefe de gestión de ventas lleva menos de 2 años en su cargo. El jefe de administración ventas hasta el año pasado trabajaba en la subgerencia de marketing. La jefa del CATA llegó a la empresa el año 2007. El jefe de ventas Internet (APV) llegó a la subgerencia a mediados de este año. En síntesis, toda la plana de supervisores está prácticamente recién llegada a la empresa. En el caso de los administrativos la situación es completamente diferente. El funcionario de “menor” tiempo en la empresa ingresó el año 2003 a su cargo. Hay otros dos funcionarios que han trabajado en la empresa desde mediados de los setentas. Y un tercer grupo de empleados que ingresó a la empresa el año 2000. Es decir, los administrativos y el personal de ventas es un grupo con gran conocimiento del negocio, con una experiencia de muchos años que conocen las dinámicas de las agencias.

Esto último también ha provocado algunos inconvenientes. Hay personas que debido a la cantidad de años de servicio en un mismo puesto han desarrollado “mañas” o conductas conflictivas con el resto de sus compañeros de trabajo. Esto se nota en las reuniones de ventas en donde, especialmente cuando los supervisores estaban recién ingresando a la empresa, se veían discusiones de muy alto tono por problemas operativos del día a día.

En resumen se tiene un grupo de subgerentes y jefes con experiencia dentro de la empresa baja pero con alta experiencia previa así como con conocimientos técnicos (ya que todos son profesionales universitarios y sobre los 35 años de edad). Pero a su vez se tiene un grupo de funcionarios o administrativos con alta experiencia en la empresa pero no con tantos conocimientos técnicos ya que no todos son profesionales y han hecho parte importante de su carrera profesional al interior de la empresa. Sólo recientemente, desde que se iniciaron los procesos de modernización de la empresa es que se han presentado mayores índices de rotación del personal, pero hasta hace un par de años la gente que estaba en la empresa se mantenía en ella hasta retirarse jubilada.

Referente a los perfiles que debe tener cada miembro de la subgerencia, se trabajó con el subgerente para definir cuál debiese ser el perfil de los ejecutivos de ventas⁴⁷. Para el caso de las jefaturas o los administrativos de ventas no se trabajó pero dadas las necesidades de la empresa debiesen ser similares a la de los ejecutivos con algunas características diferentes como liderazgo para el caso de las jefaturas o capacidad de trabajo en equipo para los administrativos, por ejemplo.

Se puede concluir que existe un grupo con mucha experiencia al interior de la subgerencia. En el caso de las jefaturas es experiencia en otros negocios pero con el conocimiento técnico necesario como para ser capaces de aplicar dicha experiencia en las necesidades particulares que este negocio requiere. En el caso de los administrativos la experiencia está dada por los años de trabajo que les ha permitido conocer el negocio. Desafortunadamente esta experiencia no siempre se transforma en conocimiento para la empresa porque, debido a la falta de conocimientos técnicos de los administrativos, no son capaces de aportar conocimiento al faltarles proactividad o capacidad para reconocer oportunidades y plantearlas como posibles nuevos proyectos.

Recursos de Reputación

Reputación con clientes.

En la actualidad no existe una encuesta de satisfacción de agencias que permita tener una idea cabal de cual es la percepción real de los agentes con el trabajo desarrollado por la subgerencia. Lo anterior muestra una falencia que tiene la empresa: su área de ventas, en particular la enfocada en las agencias, tiene una visión muy operativa y no tiene un enfoque hacia el cliente. No se preocupa de cuáles son sus percepciones o sus necesidades, actúa en base a sus propias necesidades operativas y son los clientes los que deben amoldarse a tales necesidades. Siendo uno de los objetivos estratégicos la mejora en la calidad de servicio, este enfoque debe ser considerado en la futura propuesta a la subgerencia.

Existen percepciones al interior de la subgerencia de ventas, en particular referente a las áreas de atención de agencias (CATA, ejecutivos ventas y administrativos de gestión de ventas) que son de difícil acceso o difícil de ubicar. El servicio de atención telefónica no funcionaría adecuadamente y las agencias pequeñas demandarían mayor atención personalizada por el tipo de propietarios de estos

⁴⁷ Consultar Anexos.

negocios (pequeños y generalmente de barrio quienes demandan un trato más personal). De cualquier forma estas hipótesis, que preliminarmente podrían tener buenos fundamentos, deben ser cuantificadas a futuro mediante una encuesta, idealmente externa.

Capacidades.

La subgerencia de canales de ventas tiene la capacidad de gestionar la relación con todos los canales de ventas que posee la empresa (los cuales por ahora son sólo dos). Esto implica ser responsable de la mantención de la página de apuestas virtuales de la empresa así como también los servicios de atención a las agencias, como lo son las altas o selecciones de nuevos agentes, servicios de reposición de productos y de atención de solicitudes así como también procesar y monitorear la evolución de las ventas (por productos y por agencias) de la empresa con respecto a las proyecciones anuales.

También tiene una función de apoyo en la implementación de algunas políticas comerciales ya sea la introducción de nuevos productos o promociones capacitando a las agencias y siendo el responsable del envío de información a cada agente con respecto de las novedades, tanto de productos como de marketing, que la empresa tenga para sus puntos de ventas.

Los flujos de información, tanto internos (con la gerencia de operaciones y las otras subgerencias del área comercial) como externos (Red de agentes) son los problemas más cotidianos que enfrenta la subgerencia. Estos problemas de comunicación redundan en dificultades en la implementación de promociones, fallas en las consignaciones de productos y devoluciones de paquetes de los agentes a la empresa⁴⁸. A pesar de lo anterior, la subgerencia sigue siendo un puntal importante a la hora de implementar cualquier cambio en la red de agentes o en la reposición de los productos a la red.

Resumen Análisis Interno.

A continuación se presenta una tabla con un resumen del análisis interno. Está separada en debilidades y amenazas en donde cada ítem de cada opción se consideró utilizando el análisis previamente desarrollado.

⁴⁸ Hace 2 años las devoluciones llagan al 20%. En la actualidad han disminuido a cerca del 5%. Fuente Jefatura de Administración Ventas.

Cuadro N° 22. Fortalezas y Debilidades identificadas.

Fortalezas

1	Know How del negocio
2	Administrativos con alta experiencia práctica de la empresa
3	Posicionamiento y credibilidad de las marcas
4	Mix de productos y posición competitiva respecto a Lotería
5	Disponibilidad de información interna
6	Producto estrella Loto plenamente vigente
7	Amplia Red de Ventas a lo largo del país
8	Poder de negociación con proveedores nacionales
9	Sistema de ventas en línea

Debilidades

1	Fuerte dependencia del Loto en ventas
2	Deterioro del clima organizacional producto de los reiterados cambios internos
3	Falta de cultura moderna en actividades de los administrativos
4	Demora en la toma de decisiones
5	Estructura de costos de la empresa.
6	Gestión de Distribución de productos impresos
7	Bajo control sobre agencias en regiones
8	Mala calidad de servicio por mal desarrollo de licitación anterior
9	Competencias profesionales administrativos y gestión del desempeño

Fuente: Plan Estratégico “Polla Bicentenario” y elaboración Propia.

En base a esta tabla se pueden obtener las debilidades y fortalezas más relevantes para el negocio.

Principales Fortalezas.

- Know How del negocio. La empresa es la más antigua en la venta de juegos de azar y hay funcionarios que han trabajado en la empresa desde que se creó. Tienen un conocimiento práctico del negocio, que se expresa en conocimiento de sus agentes y sus zonas territoriales, el cual sumado a los conocimientos técnicos de los ejecutivos aporta una importante ventaja por sobre la competencia.
- Se tiene un mix de productos que permite captar los diversos apostadores del mercado. Gracias al producto estrella, Loto, se tiene la primera preferencia en los apostadores de grandes pozos. Se introdujo el segmento de pozos medianos con la incorporación de Polla Gol y dependiendo de la periodicidad de las apuestas, existen juegos que van desde quincenales a dos diarios. Sumado a lo anterior se han desarrollado nuevos raspes con nuevos montos y mejores premios que han tenido buena recepción (llevando los raspes de 8% de participación en las ventas el 2006 a un 10% el 2007⁴⁹). Además se tiene un buen posicionamiento como empresa, tanto de credibilidad como de aportes a organizaciones de ayuda.

⁴⁹ Memoria Polla 2007.

- Diferente a lo que ocurre en otras industrias, gracias a las ventas en línea es posible tener mucha información al interior de la empresa lo que facilita y da agilidad a la toma de decisiones.
- Existe una amplia red de distribución de los productos de la empresa. Las agencias, presentes en todo Chile, permiten llegar a casi toda la población estando presentes en todas las regiones y ciudades importantes del país.
- Gracias al tamaño de la empresa es posible tener buenos contratos y licitaciones con empresas proveedoras, exceptuando el proveedor más crítico del negocio, el proveedor tecnológico. Pero para la distribución de productos, servicios de merchandising, compras de insumos, etc. se pueden obtener menores costos gracias a la posición de la empresa.

Principales debilidades

- El producto estrella de Polla, Loto, si bien está plenamente vigente representa un muy alto porcentaje de las ventas lo que genera una fuerte dependencia de los resultados de la empresa en los resultados del propio juego. Se sabe que las ventas del Loto aumentan mientras más atractivo sea el pozo. Esto no es controlable por la empresa lo que representa un fuerte factor de azar en el resultado de la propia empresa. La incorporación de nuevos juegos que reduzcan la participación en ventas del Loto es importante para la empresa en el largo plazo.
- Debido a los profundos cambios que ha vivido la empresa, por sobre todo en el último año, con reducciones de personal, cambios en el equipo ejecutivo, alta rotación de los profesionales de la empresa, han creado un clima de inestabilidad en los administrativos. Es evidente la tensión que existe al interior de la empresa, reflejada en la inseguridad y stress de los funcionarios situación que va absolutamente en contra de lo que la empresa quiere: empleados motivados y proactivos.
- La calidad del servicio tecnológico durante los últimos años ha sido deficiente. Por ejemplo la instalación de un terminal nuevo en promedio es de 3 a 4 meses, cuando por contrato no debería ser superior a un mes⁵⁰. Los plazos para la reparación de equipos (caídas de sistema, lentitud en la línea de transmisión de datos entre otros) también es por sobre lo permitido. Por ejemplo este año toda la Cuarta Región estuvo sin terminales por 3 días debido a una falla de sistema⁵¹. Los agentes conocen estas limitaciones y saben que si llegasen a tener un problema la solución no es inmediata y ante eso Polla no puede hacer nada debido a la mala licitación que ella misma realizó. Es fundamental tanto por calidad de servicio como por costos de administración que la siguiente licitación se mucho mejor que la actual.

⁵⁰ Fuente: Jefatura de Gestión Ventas.

⁵¹ Semana del 12 de Mayo del 2008

9.3. Matriz de Posibilidades

Para resumir el diagnóstico de los análisis (interno y externo) e identificar posibilidades de acción se utiliza una matriz de posibilidades. En ella se muestran las Oportunidades y Amenazas relevantes que se pueden identificar luego del análisis Externo, las Fortalezas y Debilidades detectadas en el análisis Interno y los ejes de acción que se derivan de hacer el cruce entre estas cuatro dimensiones.

Cruce Oportunidades / Fortalezas

Dado el amplio conocimiento que existe al interior de la empresa por los años de experiencia en el desarrollo de juegos y evolución del mercado la introducción de nuevos juegos resulta un elemento diferenciador muy importante con respecto a la competencia. Se propone entonces potenciar esa área particular de la empresa y complementar el desarrollo de nuevos juegos con la incorporación de nuevos canales de distribución que faciliten la venta de los productos de la empresa, tanto nuevos como en desarrollo. A su vez, debido a las favorables condiciones de penetración que se prevén en cuanto a uso de tecnologías (Internet y telefonía principalmente) resulta pertinente recomendar también entregar más recursos para el desarrollo del área Internet de la empresa y potenciar ese canal de distribución.

Cruce Amenazas / Fortalezas

Debido a las condiciones poco favorables que se esperan para el siguiente año (en cuanto a expectativas macroeconómicas) resulta sensato esperar problemas de liquidez en algunas de las agencias producto de la baja de sus ventas. Si se quiere mantener una red de agentes sólida y con presencia nacional es necesario realizar algunas acciones tendientes a rentabilizar la red y no dar de baja a agencias con años de antigüedad y conocimiento del rubro adquirido. Es necesario reducir costos de atención de manera que esas agencias, a pesar de sus complicaciones financieras sigan siendo rentables para la empresa. Complementario a lo anterior está la introducción de más tecnología para la atención de la red de agencias. Esto permitiría reducir costos de servicio y mejorar la calidad de servicio, teniendo mejores controles y mejores herramientas para cumplir esa función comercial.

Cruce Oportunidades / Debilidades

Una de las debilidades más importantes que tiene hoy en día la empresa es la dependencia al Loto. Gracias a las oportunidades que se avizoran para los siguientes años una recomendación factible es la conformación de alianzas con clientes, especialmente con la incorporación de nuevos rubros a la red de distribución (mejorando así también la selección de agentes) de manera de incentivar la compra de otros productos de la empresa. A su vez hacer alianzas con proveedores permite gestionar de mejor manera otras debilidades, como la dificultad que existe en la actualidad para distribuir de manera apropiada los productos impresos de la empresa. Esta distribución responde a una solución de los problemas logísticos internos de Polla y refleja muy poco las necesidades de las agencias, ya que como se dijo, atributos básicos como es entregar los paquetes en cada sucursal de un agente determinado no

es posible de realizar debido a los actuales sistemas informáticos que se manejan. Finalmente como última recomendación, el desarrollo de alianzas con clientes también podría abrir espacio para la creación de planes de incentivos y programas de fidelización para mantener una relación a largo plazo con las agencias. Esto con el fin de mejorar el actual servicio y también potencial la venta de productos que no tienen tanta demanda como la tiene el Loto en la actualidad.

Cruce Oportunidades / Debilidades

Otra de las debilidades importantes detectadas es la estructura de costos de la empresa, la cual es muy inflexible y no entrega mucho margen de operación. Debido a la fuerte competencia dentro de la industria y sumado a las pocas expectativas de crecimiento que se esperan para el próximo año, es importante que se mejore la eficiencia en los procesos para mantener los costos controlados en el caso que las ventas no fueran como se esperan. Esto debe ser complementario con la incorporación de otras posibilidades, particularmente la mejora de la gestión comercial y el control sobre regiones. Estas mejoras que implican mejorar el servicio, especialmente en regiones, deben ser a costos razonables. Otro de los puntos débiles de la empresa, es la atención de las agencias producto de la licitación tecnológica. Está claro que para que ello mejore es necesario hacer una mejor licitación, pero también es pertinente detectar cuáles son requerimientos mínimos necesarios para entregar un buen servicio y así incorporar esos requerimientos en las siguientes licitaciones. Por eso es necesario mejorar en los actuales procesos de atención a clientes, identificando todas las falencias que la actual atención presenta para, posteriormente, incorporar las soluciones de esas falencias en las licitaciones. Finalmente con respecto al personal administrativo de la empresa, el cual tiene una amplia expertise práctica, una última proposición tiene que ver con la incorporación de ese conocimiento del funcionario a prácticas establecidas e identificadas por la empresa, de manera de incorporar prácticas que son de uso de las personas a procedimientos establecidos y formales de la empresa.

Finalmente se adjunta un cuadro con el cruce de todas las posibilidades descritas.

Cuadro N° 23. Matriz de Posibilidades.

Análisis Externo		Oportunidades	Amenazas
		Análisis Interno	Alza demanda de raspes de mayor precio Crecimiento mercado de la entretención Desarrollo de nuevos juegos (Internet) Accesibilidad a medios de pago (tarjetas de crédito) Masificación de nuevas tecnologías (Internet, dispositivos móviles) Posicionamiento de marca de producto estrella Proyectos de alfabetización digital Baja penetración de los juegos de azar Masificación de tarjetas de prepago (Bipl., celulares)
Fortalezas			
Know How del negocio Administrativos con alta experiencia práctica de la empresa Posicionamiento y credibilidad de las marcas Mix de productos y posición competitiva respecto a Lotería Disponibilidad de información interna Producto estrella Loto plenamente vigente Amplia Red de Ventas a lo largo del país Poder de negociación con proveedores nacionales Sistema de ventas en línea		Desarrollo de nuevos juegos y nuevos canales de distribución Potenciar el área de ventas por Internet	Consolidar red de ventas y rentabilizar agencias clave Utilización de tecnología para mejorar servicio y eficientar procesos internos y de atención
Debilidades			
Fuerte dependencia del Loto en ventas Deterioro del clima organizacional producto de los reiterados cambios internos Falta de cultura moderna en actividades de los administrativos Demora en la toma de decisiones Dependencia de leyes para cada juego, inflexibilidad Estructura de costos de la empresa. Gestión de Distribución de productos impresos Bajo control sobre agencias en regiones Mala calidad de servicio por mal desarrollo de licitación anterior Competencias profesionales administrativos y gestión del desempeño		Busqueda de alianzas con nuevos proveedores y clientes Desarrollo de planes de incentivos y programas de fidelización	Mejorar eficiencia en procesos para reducir costos de operación Mejorar gestión comercial y control sobre regiones Mejorar procesos de atención al cliente Gestionar las capacidades aplicadas del personal

Fuente: Elaboración Propia.

Estos son a juicio del autor, las recomendaciones más idóneas para la subgerencia de ventas. Es importante recalcar que el análisis de la situación externa comprendía de factores que eran comunes tanto para la subgerencia como para la empresa en su conjunto. Es por eso que al hacerse el cruce con el análisis interno hubo temas que no fueron tratados ya que corresponden a campos de acción en los cuales la subgerencia no tiene injerencia alguna, como lo son las regulaciones, el marco legal, logística en la entrega de productos o de establecimiento de bases para licitaciones.

10. ANTECEDENTES ESTRATÉGICOS

10.1. Polla Chilena S.A.

Recientemente, debido a los ya señalados cambios internos y externos en los que se ha visto inmersa la organización, han sido modificadas tanto la misión, la visión y las palancas estratégicas, reformulándose la estrategia de la empresa en una búsqueda por ser más competitivos dados los resultados poco auspiciosos del año 2007.

Dada su condición de empresa del Estado, se busca maximizar los aportes tanto al Estado como a los beneficiarios, velando por tener resultados operacionales favorables, lo que implica hacer esfuerzos para tener mayores ventas (en todos los productos) y tener también juegos que sean atractivos para las ventas y rentables para la compañía, en ese orden de prioridad.

Para llevar a cabo lo anterior, la empresa tiene una estrategia de diferenciación y de costos (mixta). En los juegos en línea practica la estrategia de diferenciación debido a la mayor variedad de productos que ofrece la empresa con respecto a su competidor directo, Lotería. La incorporación de juegos de pronósticos deportivos representa la mayor diferenciación con la competencia, teniéndose dos juegos, en donde en un caso, se desarrolló para que fuera atractivo para todo el público apostador y no tan sólo para un grupo de clientes. Para el resto de los juegos se tiene una estrategia de costos. Dado que los juegos de ambas compañías son similares (Polla 4 – Kino 5, Raspes Polla – Raspes Lotería, Loto - Kino), las ventajas competitivas van por lado de mejorar las ventas, la percepción del jugador y el posicionamiento de marca utilizando de la manera más eficiente posible los gastos de publicidad que son el ítem modificable por las empresas que más peso tiene dentro de los costos⁵².

A continuación se presentan los lineamientos estratégicos de la empresa⁵³.

Visión.

“Ser una empresa de excelencia, líder en el mercado de los juegos de azar, reconocida internacionalmente y caracterizada por una cultura de innovación, entretención y responsabilidad social.”

Misión.

"Brindar sueños y entretención a los chilenos, maximizando la contribución al Estado y Beneficiarios, con juegos de azar innovadores, incorporando tecnologías de vanguardia, fortaleciendo la red de agentes, promoviendo el desarrollo de nuestros colaboradores, velando por el equilibrio financiero de la Empresa".

⁵² Se hace una presentación más detallada de los costos más adelante en este capítulo, en el punto 10.4. “Factores Críticos de Éxito”.

⁵³ Información disponible en la página corporativa de la empresa. www.pollachilena.cl

Valores de la Organización.

Transparencia: Actuar siempre con honestidad y probidad, evidenciándolo al interior de la empresa y ante los clientes, agentes, proveedores y comunidad.

Lealtad: Compromiso no sólo con el trabajo, sino con el desarrollo futuro de la empresa.

Colaboración: Ser efectivos trabajando juntos, ser participativos y receptivos con los compañeros, a fin de lograr los objetivos organizacionales.

Satisfacción del cliente: Compromiso con los clientes -agentes y jugadores- asegurándoles productos y servicios confiables, que satisfagan plenamente sus expectativas.

Publicidad de la información: Compromiso de hacer pública toda la información de la empresa, siempre que no sea confidencial o estratégica.

Valores que la empresa desea compartir

Vocación por la Innovación: Investigar continuamente nuevas ofertas y soluciones para las necesidades de los clientes y el avance tecnológico, cuidando el desarrollo permanente de la innovación como clave del éxito y competitividad de la empresa.

Excelencia profesional: Permanente aprendizaje, a partir de la experiencia y buscando nuevos conocimientos, y trabajar con una actitud proactiva, creativa y oportuna en el quehacer cotidiano.

Responsabilidad social: Compromiso con la sustentabilidad del medio ambiente, el respeto y protección hacia la comunidad, y con la aplicación de las “buenas prácticas laborales” en la empresa.

Palancas Estratégicas

A partir de la visión y la misión se formuló un mapa estratégico que contiene las siguientes palancas estratégicas.

1. Innovación de productos
2. Conocimiento, investigación y aplicación de tecnología
3. Conocimiento del Mercado y de los Clientes
4. Fortaleza del Área Comercial
5. Maximización de ingresos y uso eficiente de recursos
6. Compromiso y motivación del personal.

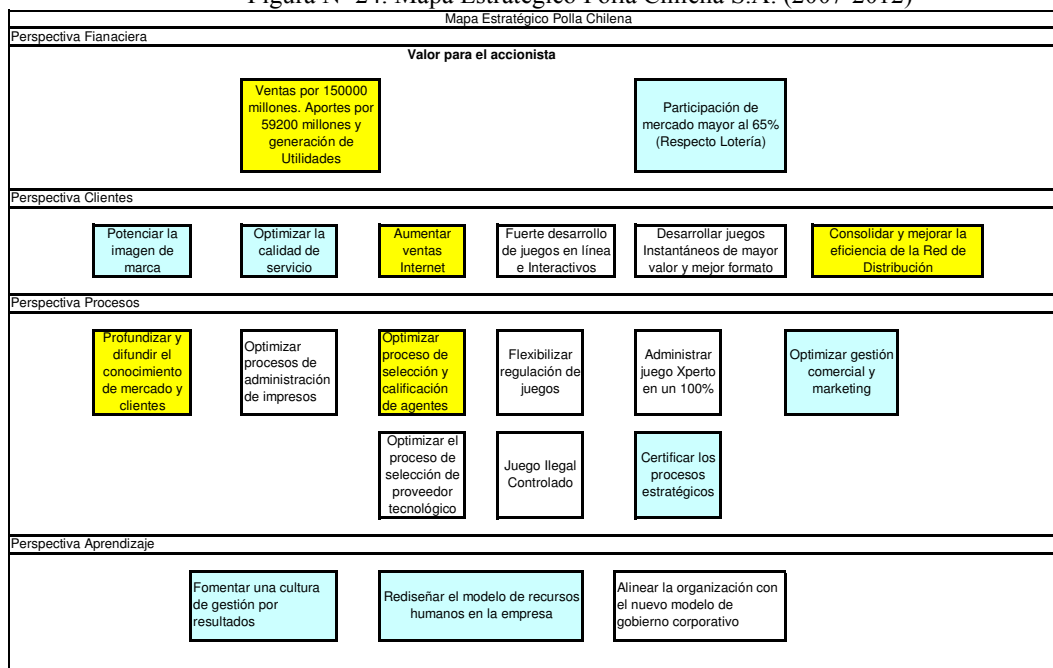
Las cuatro primeras palancas tienen relación con la forma en que sea realiza el negocio. Expresado de otra manera, tiene relación con un potenciamiento del “Core Business” aumentando el conocimiento del mercado, aplicándolo a la innovación de


productos y todo lo anterior soportado por una gerencia comercial dinámica, capaz de cumplir los objetivos de ventas y crecimientos propuestos en el largo plazo.

Las dos últimas palancas son el cómo se realizarán las actividades en la empresa o cómo se desarrollará el negocio. Como sus nombres lo dicen, se privilegiará el uso eficiente de los recursos de la empresa junto con un clima organizacional propicio para la innovación y el trabajo en equipo, siendo lo anterior fundamentalmente expuesto en términos de compromisos y motivación de todo el personal de la empresa.

Fue en base a esas seis directrices se diseño el mapa estratégico con los objetivos de la empresa de cara a los siguientes años.

Figura N° 24. Mapa Estratégico Polla Chilena S.A. (2007-2012)




 Objetivo compartido
 Objetivo directo de ventas
 Objetivo indirecto

Fuente: Gerencia Comercial.

Los objetivos del mapa fueron desarrollados todos de manera interna en un trabajo compartido por todas las gerencias en jornadas de trabajo realizadas fuera de Santiago durante un fin de semana. Los dos objetivos financieros responden a las preocupaciones directas que tiene hoy la empresa: tener una posición estratégica superior a la de su competencia directa y que los resultados operacionales y el EBITDA de la empresa sean positivos.

Estos objetivos son de conocimiento de la plana ejecutiva de la empresa, pero de acuerdo a entrevistas realizadas durante la memoria a los administrativos de la gerencia comercial, estos objetivos no han sido informados complementemente al resto de los trabajadores y por ende no existe un lineamiento total entre lo que busca la empresa y los objetivos específicos de cada subgerencia, lo que en la práctica se traduce en la

realización de actividades que no son relevantes para la empresa con la consiguiente pérdida de recursos (económicos, físicos, humanos entre otros) que ello implica.

Objetivos que impactan directamente en la subgerencia de ventas.

Como se pudo apreciar muchos de los objetivos propuestos en el Mapa Estratégico de la empresa tienen relación con ventas o con atención de la red de agencias, siendo estos objetivos los mismos que busca cumplir la subgerencia de canales de ventas. Los objetivos señalados en color amarillo (figura N° 24) dependen exclusivamente de la subgerencia de ventas, mientras que los objetivos de color celeste son de la gerencia comercial ya que dependen conjuntamente tanto de ventas como de productos y marketing. Finalmente los objetivos en color blanco son objetivos de otras gerencias.

Con esto se tiene entonces 5 objetivos para la subgerencia de ventas:

- Ventas para el 2012 por sobre los 150.000 millones de pesos anuales.
- Aumentar ventas por Internet
- Consolidar y mejorar la eficiencia de la Red de Ventas
- Profundizar el conocimiento del mercado y de clientes (para la subgerencia los clientes son las agencias, para Investigación y Desarrollo el consumidor final)
- Optimizar el proceso de selección y calificación de agentes.

Los de responsabilidad compartida con el resto de las subgerencias comerciales son:

- Participación de mercado superior al 65%
- Potenciar la imagen de marca
- Optimizar la calidad de servicio (esto también depende de operaciones)
- Optimizar gestión comercial y marketing
- Certificar procesos estratégicos
- Fomentar una cultura de gestión por resultados
- Rediseñar el modelo de recursos humanos de la empresa (en conjunto con esa gerencia).

Todos estos objetivos deben estar incluidos en la propuesta de cuadro de mando, de manera que la definición de objetivos sea como cascada y estén alineados con estos objetivos generales.

10.2. Gerencia Comercial.

Los antecedentes estratégicos de la gerencia comercial se encuentran a disposición de toda la empresa a través de la intranet de la compañía.

Misión Gerencia Comercial

“Definir, implementar y controlar las estrategias comerciales a través del presupuesto de ventas y del plan comercial para desarrollar los distintos canales y segmentos, tanto presentes como futuros, con el propósito de alcanzar o superar los objetivos en cuanto a presupuesto, participación de mercado y rentabilidad.”

En la anterior definición de la misión de la gerencia se pueden notar los tres aspectos más importantes de la gestión de dicha área. Por un lado está el cumplimiento del presupuesto (y plan comercial referente a inversión y publicidad) el cual es desarrollado año a año por la misma gerencia y responde a las propias expectativas de crecimiento y metas propuestas por la empresa para el siguiente año.

Luego está el desarrollo segmentos y canales de venta, tanto nuevos como actuales con el fin de al menos alcanzar las metas propuestas en el presupuesto comercial.

Finalmente, aparte del desarrollo de estos planes y presupuestos, está la implementación y control de estos mismo para asegurar el cumplimiento de las propuestas hechas a la gerencia general (con respecto a metas de ventas, evolución de marca, desarrollo de canales y participación de mercado).

Lo anterior se lleva a la práctica mediante la estrategia de la gerencia comercial. Esta estrategia está alineada con la estrategia de la empresa y utiliza las mismas palancas estratégicas para el cumplimiento de los objetivos de la gerencia.

Estrategia de la gerencia.

La estrategia comercial de la empresa es, de acuerdo a una categorización de productos (alto y bajo crecimiento) potenciar las ventas en un caso y mantener la cuota de mercado de los productos de menor crecimiento, de manera de no perder ventas y clientes por parte de la competencia.

Los juegos de alto crecimiento son, de acuerdo al contexto actual, los raspes y Polla Gol, siendo todo el resto de los productos de crecimiento menor o descendentes (como es el caso de Toto3 y Boleto). De acuerdo a lo anterior se estipulan estrategias por producto, ya sean de consolidación, de mantención o de renovación de clientes.

Clasificando en las diferentes palancas estratégicas es posible definir los objetivos y principales funciones de la gerencia comercial.

Maximización de ingresos y uso eficiente de recursos.

- Supervisar y controlar la ejecución y cumplimiento del Plan Comercial aprobado, adoptando medidas correctivas en caso de ser necesario.
- Elaborar el Plan de Medios anual de la compañía, conceptualizar las diversas campañas publicitarias, optimizando los recursos que se destinan de acuerdo al impacto de sus resultados.

Conocimiento de mercado y clientes

- Desarrollo de nuevos canales y la mantención de la relación con los actuales canales de distribución.
- Analizar e investigar permanentemente el mercado (los clientes) y la competencia.

Innovación de Productos

- Diseñar y posteriormente gestionar el lanzamiento exitoso de nuevos juegos al mercado, controlando su comercialización posterior.

Fortaleza del área comercial

- Definición, implementación, dirección, coordinación y control de la Estrategia, Presupuesto y Plan Comercial de la Compañía.

10.3. Subgerencia de Canales de Ventas.

El actual lineamiento de la subgerencia corresponde los objetivos planteados hace dos años en donde la subgerencia se llamaba subgerencia de ventas.

Misión Subgerencia de Ventas

“Impulsar la venta de los productos a través de toda la red de agentes oficiales de Polla, fortaleciendo el canal, controlando el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos, además de la búsqueda constante de nuevas forma de hacer llegar los productos de Polla al consumidor final”

De esta definición de misión se puede desprender que para cuando se confeccionó, el área de ventas por Internet no existía y el único canal de distribución era el tradicional. A su vez en la misión se incluye el “cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos” pero no se agrega una visión hacia el cliente en donde la subgerencia, la cara visible de la empresa, se preocupe de la relación con los clientes y ofrezca un servicio de calidad. Tampoco hay una definición acerca del uso eficiente de recursos (como lo exige la empresa) y tampoco una búsqueda por conocer de mejor

manera las necesidades de los clientes expresado en una segmentación menos operativa y más acorde al valor de cada cliente.

Estas situaciones serán parte de la justificación del cambio de la misión y de la nueva propuesta estratégica que el lector podrá estudiar más adelante en este trabajo.

10.4. Factores Críticos de Éxito.

En vista de los antecedentes generales, estratégicos y los análisis realizados, tanto externo como internos, se pueden determinar los factores críticos de éxito de este negocio.

Debido a la conjugación del modelo de negocio, expresado fundamentalmente en las transacciones de apuestas electrónicas, a la inflexibilidad operacional de la empresa y a las ventas (en porcentaje del total) de las agencias de ventas o canal tradicional, lo más crítico para el éxito del negocio es claramente la dependencia con el proveedor tecnológico y cómo esta dependencia es abordada en cada licitación que se realiza⁵⁴.

Si se hace un análisis por costos es más claro ver la importancia de esta relación. Si se usan los parámetros tradicionales de comparación con el resto de las loterías del mundo, se tiene que, en general, los costos pueden ser clasificados en cuatro grandes áreas: premios, comisiones a agencias de ventas, aportes al gobierno y gastos de operación y administración. De los cuatro tipos de costo, dos de ellos (premios y aportes al gobierno) son establecidos por ley y corresponden a un porcentaje de las ventas. Por ende la empresa no puede hacer nada para disminuir esos costos, salvo pedir modificaciones a las leyes de cada juego. Es en los otros dos tipos de costos donde puede actuar: puede aumentar o disminuir las comisiones de agentes y mejorar su eficiencia disminuyendo sus costos de operación y administración.

Cuadro N° 24. Detalle costos Polla Chilena⁵⁵

Detalle Costos Polla Chilena			
Usando parametros comparables con USA			
En millones de pesos			
Costo	2006	2007	2008
Premios	50841	40395	34315
Comisiones	9254	7193	6413
Ops y adm	13735	12364	8668
Gobierno	43916	35010	31222
Total	117746	94962	80618
Porcentaje Costos	2006	2007	2008
Premios	43,18%	42,54%	42,56%
Comisiones	7,86%	7,57%	7,95%
Ops y adm	11,66%	13,02%	10,75%
Gobierno	37,30%	36,87%	38,73%

Fuente: Elaboración Propia.

⁵⁴ Licitaciones que tienen una duración de al menos 7 años.

⁵⁵ Costos del 2008 son al 31 de Agosto.

En el detalle anterior se muestra el porcentaje del total de costos de cada uno de los tipos de costos de la empresa. Como se puede ver, sólo el 20% de los costos totales de la empresa pueden ser manejados por la propia empresa, lo que es todo un reto a la hora de buscar mejores resultados. Se puede ver también que justamente los dos ítems que no son modificables son a su vez los dos ítems con mayor porcentaje de los costos totales.

Desagregando los costos de operaciones y administración se tiene que los costos producto de los servicios computacionales (proveedor tecnológico) son los más elevados de este ítem. Luego le siguen los gastos en publicidad y posteriormente en el personal de la empresa.

Cuadro N° 25. Costos Operacionales y de Administración de Polla.

Detalle y Evolución de Costos Operacionales y de Administración de Polla. (2006 - 2008)						
Detalle Costos	Años			Expresado en porcentaje		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Ops y Admin.						
Serv. Computacional	5632	4006	3553	41,00%	32,40%	40,99%
Materiales	429	551	409	3,12%	4,46%	4,72%
Transporte	123	137	104	0,90%	1,11%	1,20%
Personal	2345	2732	1749	17,07%	22,10%	20,18%
Publicidad	3752	3457	1818	27,32%	27,96%	20,97%
Notarios - Coord	224	199	194	1,63%	1,61%	2,24%
Gastos Generales	1230	1282	841	8,96%	10,37%	9,70%
Total	13735	12364	8668	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración Propia.

En síntesis, se tiene que el mayor costo manejable por la empresa son las comisiones a los agentes. Claramente una reducción en este costo hace menos atractiva la venta de los productos de la empresa ya que las comisiones son el margen que les genera a los agentes la venta de productos Polla (margen que nunca es mayor al 8% de las ventas de la agencia).

Debido a que muchas de las agencias son del rubro “exclusivas”, cerca de un 70% de las ventas de la agencia se deben exclusivamente a los juegos de azar y dado los bajos márgenes por la venta de estos productos se requiere de un volumen muy grande de apuestas, situación que no siempre se da, dadas las características socioculturales de una población no muy apostadora. Esto muestra que si se quiere tener una Red de Agencias presente en todo el país las comisiones deberían, en el peor escenario, mantenerse para asegurar la mantención de algunas agencias, por lo que la disminución de las comisiones es un tema muy delicado en el cual la empresa ha evitado tomar decisiones en los últimos años.

El segundo ítem más alto en costos es el servicio computacional. Estos costos son básicamente el arriendo de los equipos que la empresa entrega a cada agencia para las transacciones de juegos y todo el soporte tecnológico detrás de los terminales para la recolección de datos (tanto de ventas como de apuestas para la determinación de premios y comisiones).

Haciendo un benchmark con las loterías de Estados Unidos⁵⁶, estudiando los datos de ventas y estructuras de costos de 42 loterías estatales de EE.UU. y contrastándolas con los dos costos más importantes de Polla se obtuvo la siguiente tabla.

Cuadro N° 26. Tabla comparativa costos promedio EE.UU. y Polla.⁵⁷

Costos Vs Costos Totales		
Empresa	Comisión	Operac. y Administr.
Benchmark	7,41%	7,58%
Polla	7,86%	11,66%

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla muestra que en los dos ítems la empresa está por sobre el promedio estadounidense. En el caso de la comisión la diferencia no es tan elevada e incluso podría considerarse adecuada debido a las razones ya expuestas y que en Estados Unidos las ventas por agencia, en promedio, son el doble que en el caso de las agencias nacionales⁵⁸.

Pero para el caso de los costos operacionales y de administración se tiene una diferencia mucho más notoria. Debido al peso dentro del total del costo por servicios tecnológicos, éste es uno de los más influyentes (sino el más) de la diferencia vista. Se tiene entonces un proveedor, ganador de una licitación en donde utiliza los mismos recursos tecnológicos que en el caso del benchmark pero que en Chile es más caro y entrega una calidad de servicio deficiente debido a los problemas para las instalaciones y arreglos de los equipos, situación que afecta exclusivamente a la empresa. No se justifica tener diferencias tan elevadas en estos costos ya que se utiliza la misma tecnología, se tienen menos terminales en promedio que en los estados norteamericanos y los softwares de gestión son similares en ambos casos. La única diferencia notoria son los costos de transporte ya que el territorio chileno es superior al de cada uno de los estados del estudio, pero el transporte es un porcentaje menor de los costos operacionales haciendo imposible explicar la diferencia vista entre Polla y el benchmark.

Esto obliga a Polla a buscar, para su próxima licitación, un contrato que sea más conveniente para la empresa, tanto en condiciones de respuesta, multas y pago de arriendos debido a todo el conocimiento que ganó durante estos años debido a las limitantes que tuvo para la gestión de los puntos de ventas.

El soporte tecnológico, que sirve para el 99% de las ventas de la empresa y que representa cerca del 28% de los costos que son modificables por la empresa es sin duda alguna el factor más crítico en el éxito del negocio. Toda la empresa está estructurada en torno al manejo de sistemas de control de ventas y apuestas que son provistos por alguna de las empresas tecnológicas. Por lo tanto, el contrato que se establezca con estos proveedores debe salvaguardar de la mejor manera posible los intereses de la empresa dada la debilidad que le representaría tener un contrato sin los

⁵⁶ La Fleur's World Lottery Almanac 2007.

⁵⁷ Datos del 2006.

⁵⁸ Ver Anexo

resguardos básicos para la correcta gestión de la propia empresa (que está montada sobre las soluciones tecnológicas).

Como ya ha sido mencionado, otro factor importante son las comisiones. Ya que las comisiones son la utilidad que le reporta al agente la venta de los productos Polla, mientras más margen estos productos le generen más esfuerzo realizará por las ventas. En la actualidad la empresa debe competir no tan sólo con sus productos sustitutos. En el caso de agencias que son tiendas de conveniencia o minimarkets, un producto Polla debe competir contra una serie de otros productos como bebidas o confites, los cuales en general tienen mayor margen que las comisiones que la empresa entrega y a eso se suman los propios incentivos que las otras compañías ofrecen a los vendedores de los locales lo que dificulta aún más la venta en este tipo de establecimientos. Diferente es el caso de los locales exclusivos los cuales son más abiertos a la comercialización de los juegos de azar porque son su primera fuente de ingresos.

El manejo de las comisiones y de los incentivos a los dependientes de local, los cuales son en definitiva quienes gatillan las ventas de la empresa es también importante ya que si no hay una red de distribuidores dispuesta a ofrecer los productos, el negocio también se cae.

Luego está el consumidor de los productos. Es fundamental que el consumidor tenga la certeza de que los sorteos son transparentes y que no existe ningún tipo de arreglo para los sorteos. Esto es para que el consumidor cuando juegue lo haga convencido de que tiene verdaderas posibilidades de ganar, aunque éstas sean mínimas. Asegurar la confiabilidad y la transparencia de los sorteos también es crítico en el contexto del negocio. Si la gente creyera que no tiene posibilidad de ganar nada y que los sorteos son arreglados no tendrían incentivos para jugar, afectando los pozos de los juegos, perdiéndose con ello el principal atributo que dispara las ventas, provocando la caída del negocio también en ese caso hipotético.

Finalmente están las competencias mismas del negocio. Las gerencias de operaciones y la comercial son las áreas donde se concentra el "core business". La gerencia comercial debe ser capaz de desarrollar una plataforma que permita lograr las ventas de los productos, junto con una apropiada publicidad y conocimiento del mercado para el desarrollo de nuevos productos y la prospección de nuevos canales de ventas. A su vez la gerencia de operaciones debe responder a los requerimientos de la gerencia comercial y ser capaz de ser un soporte efectivo de las ventas (en este caso registros datos y sorteos) y del potencial crecimiento que la gerencia comercial genere con sus acciones comerciales. Si ambas gerencias no están alineadas y responden a sus propios intereses no se podrán cumplir los objetivos de la empresa, estancándose y llevándola a un problema de crecimiento y desarrollo a largo plazo.

11. PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA SUBGERENCIA DE CANALES DE VENTAS.

Tal como se mostró en los antecedentes estratégicos la misión de la subgerencia tenía algunos vacíos por lo cual era necesario adaptarla a los nuevos requerimientos de la empresa y del mercado.

11.1. Misión

Se propone modificar la misión anteriormente formulada por una que sea más representativa de los nuevos lineamientos de la empresa y de la gerencia comercial:

“Impulsar la venta de todos los productos de Polla a través de todos los canales de ventas actuales y futuros de la compañía, fortaleciendo y rentabilizando la relación con sus clientes, realizando los procedimientos establecidos de manera eficiente y con altos estándares de calidad enfocado al cliente y buscando constantemente nuevas formas de hacer llegar los productos de Polla al consumidor final gracias al continuo estudio de las tendencias en las redes de distribución”.

Esta propuesta de misión aborda los temas impuestos por los nuevos lineamientos de la empresa y agrega los vacíos presentes en la actual misión. Promueve la venta de todos los productos de la empresa (no hay un producto mejor que otro bajo este criterio), agrega el uso de más canales y el estudio de posibles nuevos canales a futuro. También incluye mejorar la relación con la red de agentes incorporando la rentabilización de las agencias como parte de los objetivos de la empresa. Junto con lo anterior está el realizar los procesos de la subgerencia de manera eficiente y con calidad, con un enfoque más externo que interno y finalmente se quiere que la subgerencia esté continuamente investigando qué pasa con sus canales de distribución y así poder ofrecer un servicio siempre acorde a las necesidades de sus clientes.

11.2. Propuesta Estratégica

De acuerdo a lo estudiado en los análisis internos, externos, antecedentes generales y estratégicos de la compañía se trabajó con el subgerente de canales de ventas para formular la estrategia que contuviera todas las aristas de los antecedentes de la empresa.

La estrategia de la subgerencia será la “Rentabilización del canal tradicional de ventas mediante un mejor conocimiento de los agentes, centrándose en mejorar las ventas y la relación con los agentes de alto valor y potencial, mejorando la estructura de costos por servicio para todo este canal y potenciando, a su vez, la APV aumentando las ventas de este canal y la proporción de las ventas de este canal sobre el total de la compañía”.

La propuesta anterior surge como respuesta a las dificultades esperables para el próximo año en cuanto a capacidad de pago de algunas agencias y a la nula visión de clientes que tiene la subgerencia en este momento. Sumado a estas dos condicionantes propias de la subgerencia está el alineamiento con los objetivos estratégicos de la

empresa para mantener la coherencia entre los objetivos empresa-área de ventas. Esto implica, entre otras cosas, mejorar el clima laboral, posicionar la marca al interior de las agencias, mejorar la experiencia de compra de los consumidores del canal tradicional y la aplicación de tecnología en más procesos.

Todo lo anterior con un enfoque que se puede separar en dos estrategias o subestrategias: incremento de ventas y aumento de la productividad. Estas estrategias, cómo se relacionan y cuáles son las relaciones causa-efecto se detallan en los ejes de causalidad, posterior a la definición de los objetivos estratégicos y al Mapa Estratégico.

Para poder cumplir la estrategia propuesta, los factores o procesos críticos para el éxito de esta estrategia son:

- Llegar a ser los mejores de la industria en la comprensión de la realidad de los clientes (agentes) del país, de la actual red de ventas y de su evolución.
- Identificar de manera correcta cuáles son los clientes de alto valor y potencial.
- Mejorar los procesos de atención y visitas de ejecutivos junto con los procesos de servicio de asistencia de ventas (Requerimientos Comerciales de Agentes)
- Segmentar las agencias de manera de mejorar la distribución de los costos de servicio y rentabilizar cada agencia, mediante ventas y reducción de costos.
- Desarrollar el canal Internet (APV) de manera que tenga más peso dentro de las ventas totales de la empresa
- Identificar los atributos del servicio que son más valorados por los agentes y trabajar la relación a largo plazo, fidelización, en base a esos parámetros.

Adicionalmente, deben existir algunos objetivos estratégicos que respondan a las necesidades particulares de la empresa:

- Trabajar la relación y el desarrollo de los colaboradores, en particular la Red de Agentes.
- Aplicar tecnología en el desarrollo de los procesos más críticos
- Mejorar el clima laboral
- Desarrollar la imagen de marca en la Red de Agentes
- Complementar las acciones de ventas con las acciones comerciales desarrolladas por la gerencia comercial, ya sea mediante encargo de la gerencia o de las otras subgerencias (marketing y productos).

Fue en base a los factores críticos y a los objetivos adicionales recién expuestos que se formuló el mapa estratégico para la subgerencia de canales de ventas que recoge los procesos que deben ser incluidos en la perspectiva interna, la visión de los

clientes, la perspectiva financiera (expresada en los indicadores de ventas principalmente) y de aprendizaje en cuanto a potenciar algunas características del capital humano y tecnológico de la subgerencia.

11.3. Objetivos Estratégicos

A continuación se detallan y explican los objetivos estratégicos planteados para la Subgerencia de Canales de Ventas.

11.3.1. Perspectiva Financiera

Nombre Objetivo	Descripción
Incrementar las ventas de la empresa	La subgerencia, como bien dice su nombre, es la encargada de gestionar las ventas de la empresa. Con este objetivo se pretende influir en el aumento de las ventas, ya sea tanto en el canal principal (agencias) como en el canal secundario (Internet). A su vez, este objetivo tiene directa relación con los dos objetivos financieros propuestos por la empresa los cuales son la venta por mas 200 mil millones de pesos al 2010 y tener una participación de mercado superior al 65%.

Nombre Objetivo	Descripción
Tener una estructura y un uso de recursos eficiente para la Gestión del PV	<p>Este objetivo pretende incorporar el concepto de eficiencia y productividad dentro de la Gestión de la Subgerencia de Canales, en particular referente a la Gestión de los Puntos de Venta.</p> <p>Al ser más eficientes, se pueden obtener mayores beneficios con los mismos recursos (traducido en ventas para este caso) o gastando menos obtengo los mismos beneficios. El mejor caso es gastar más pero obtener aún mayores beneficios por ese incremento.</p> <p>Se espera tener un indicador que refleje esa idea, un cociente, teniéndose así una proporción entre nivel de gasto y nivel de ingreso. Así que si se baja ese cociente se tiene una mejor situación que la anterior debido a mayores ventas o menores costos.</p>

Nombre Objetivo	Descripción
Mejorar los Resultados de ventas y reducir los costos de la Subgerencia de Canales de Venta	Este es el objetivo que engloba todo el resto de los objetivos estratégicos. La función de la subgerencia es vender, mientras más mejor (no hay preferencias de acuerdo al margen de los productos), y debe controlar también los costos en los que se incurre para realizar dicha venta. Mediante una doble propuesta estratégica, de aumento en los ingresos y un aumento en la eficiencia o en la productividad de la subgerencia se pretende lograr este objetivo.

11.3.2. Perspectiva Clientes

Nombre Objetivo	Descripción
Desarrollo imagen de marca en la Red de Agentes	<p>Este objetivo responde a las expectativas que debiese tener el consumidor final con respecto a la experiencia de compra de los productos de la compañía.</p> <p>Previo a la implementación de la refacción de los puntos de venta se debe desarrollar un estudio en donde queden claros cuales son los beneficios para el cliente y que propuesta de valor se le puede entregar, tanto a los consumidores finales actuales como a posibles nuevos segmentos. Lo anterior responde a un conocimiento más acabado del mercado y de las posibilidades que este ofrece, siendo esto otra de las palancas estratégicas de la empresa que se alinearía con los objetivos particulares de la subgerencia</p> <p>Finalmente está también considerado para apoyar el objetivo estratégico de la perspectiva de clientes del mapa de la empresa, el cual es "Potenciar la imagen de marca de la empresa"</p>

Nombre Objetivo	Descripción
Mejorar la relación con el Cliente (Relación a largo plazo y fidelización de agencias clave con prolongamiento de vida media media del resto de agencias)	<p>Al tener como objetivo el establecimiento de una relación mancomunada con las agencias se busca el cumplimiento de parte de la misión de la empresa "fortaleciendo la red de agentes, promoviendo el desarrollo de nuestros colaboradores".</p> <p>A su vez, desde una perspectiva de cliente, se busca mejorar la propuesta de valor mejorando la relación actual con los clientes. En particular con los clientes (agentes) identificados como de alto valor y potencial de manera de poder establecer programas de fidelización de agencias clave y prolongamiento de la vida media de un agente en la red, de manera de no perder el conocimiento adquirido por el agente en cuanto a ventas, procedimientos y entendimiento de las preferencias de los consumidores finales</p> <p>Internamente este objetivo significa consolidar la red de agentes y no ser necesario realizar tantas selecciones de agentes, solo para casos en los que se viera que ese nuevo agente sería un real aporte a la red. También significa el desarrollo de capacitaciones de ventas junto con aplicaciones de planes de incentivos.</p>

Nombre Objetivo	Descripción
Mejorar los atributos del servicio. (Calidad, Tiempo de Resolución, Medios de pago y créditos)	<p>Se busca que el servicio de atención entregue una propuesta de valor diferenciadora para las agencias en donde estén presentes los atributos de servicio que son más valorados por las mismas. Esto significa considerar dentro del servicio de atención factores como plazos de crédito, medios de pago adicionales, tiempo de resolución de problemas técnicos (aunque no depende de manera directa de la empresa) o comerciales, calidad de la atención, la cual se refleja en cercanía y calidez de la relación que establece el ejecutivo con su agente (de acuerdo a la propia percepción del agente).</p>

11.3.3. Perspectiva Interna

Nombre Objetivo	Descripción
Aumentar en número y rentabilidad los clientes de alto valor y potencial	<p>El objetivo es llevar la propuesta estratégica a la práctica. Es necesario definir cuales son los clientes de alto valor y cuales son los clientes de alto potencial.</p> <p>En base a esos segmentos de clientes se podrá continuar la propuesta estratégica de trabajar con mayor intensidad en esos clientes estableciendo relaciones a largo plazo, alianzas estratégicas, incentivos y atenciones diferenciadas para cada caso, estableciéndose con ello las bases para rentabilizar ese segmento mediante un aumento en el número de agencias y la venta promedio este tipo de clientes gracias a acciones comerciales específicas.</p>

Nombre Objetivo	Descripción
Mejorar la eficiencia del uso de recursos de Atención para las Agencias	<p>Este objetivo apunta a complementar la estrategia de productividad de la subgerencia, es donde se busca mejorar la eficiencia de los procesos, particularmente del proceso de atención de agencias.</p> <p>A su vez este objetivo sigue la misma línea del objetivo de la empresa "Optimizar Gestión Comercial y Marketing", siendo la atención a agencias uno de las tareas más reconocidas dentro de la gestión comercial en la empresa.</p> <p>Modificar el sistema actual de atención de agencias por otro en donde se utilicen diferentes canales de atención, como son la telefonía, Internet además de las visitas presenciales permitan utilizar recursos de mejor manera dependiendo del tipo de cliente, como su ubicación geográfica por ejemplo</p>

Nombre Objetivo	Descripción
Proceso eficiente, eficaz y estandarizado de Gestión de Requerimientos de Agentes.	<p>Este objetivo busca homologar la atención de los requerimientos de las Agencias. Como ya se ha visto las agencias deben recurrir al Centro de Atención Telefónica de Agencias (CATA) para solucionar cualquier problema que puedan tener. Esto en la actualidad no ocurre siempre y muchas veces los agentes llaman a su ejecutivo para solucionar el tema más rápido debido a lo difícil que es comunicarse con el CATA. Esto provoca que los registros de niveles de atención no sean confiables impidiendo conocer que tan bien la empresa está atendiendo a sus agentes.</p> <p>Es fundamental para asegurar una atención de calidad que esta "mesa de ayuda" funcione de manera adecuada, facilitado la resolución de problemas y entregando datos fiables de niveles de servicio y atención</p>

Nombre Objetivo	Descripción
Gestionar el conocimiento práctico de la fuerza de ventas	<p>Una de las características de la fuerza de ventas es que son un grupo humano con alto conocimiento práctico del negocio pero que no ha canalizado ese conocimiento en acciones que signifiquen valor agregado para la empresa.</p> <p>Gestionar ese conocimiento, llevarlo a ser parte de las competencias de la subgerencia y no del ejecutivo es necesario si se quiere tener un mejor entendimiento de la realidad de las agencias y su evolución. Esto también permitirá prospectar de mejor manera nuevos negocios o nuevos posibles segmentos de agentes potenciales para el negocio entregando información práctica de cuales son condicionantes "en la calle" de éxito de alguna agencia.</p>

Nombre Objetivo	Descripción
Desarrollar el área Internet (APV) como segundo canal de ventas	<p>Internet es en la actualidad el otro canal de ventas que tiene la empresa. A pesar de que sus ventas son menos del 2% de la venta es un canal con mucho potencial que tiene amplio margen de crecimiento.</p> <p>Desarrollar ese canal como un nuevo negocio amplía el abanico de posibilidades de la empresa, que se ve a veces imposibilitada de desarrollar nuevos negocios por lo estricto de las normativas que la rigen.</p>

Nombre Objetivo	Descripción
Selección de Agentes rentables	<p>Este objetivo busca corregir una de las falencias detertadas en la subgerencia, la alta rotación de agencias debido principalmente a la mala selección del agente.</p> <p>Esto para la empresa es relevante y uno de sus objetivos estratégicos es mejorar la selección de agentes, tanto en calidad como en el proceso mismo de selección.</p> <p>Se busca entonces tener una selección de agencias más rentables, con mejores niveles de ventas que el promedio y por sobre todo entregando una menor tasa de rotación.</p>

11.3.4. Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje

Nombre Objetivo	Descripción
Desarrollo e Integración de tecnologías y Sistemas de Información a costos eficientes	<p>Siendo uno de las palancas estratégicas la innovación tecnológica, es importante que el personal esté alineado con ese objetivo de la empresa y que utilice los actuales sistemas a plena capacidad</p> <p>Esto permite a su vez chequear si los actuales sistemas de información que posee la empresa son capaces de soportar los requerimientos y calidad de servicio que la empresa se propone implementar en su red de agentes y en caso de no serlo cuales deben las características que debe cumplir para soportar el servicio que se quiere entregar.</p> <p>Esto permitirá también mejorar la actual gestión de la información que actualmente tiene duplicaciones y pérdidas</p>

Nombre Objetivo	Descripción
Mejorar el clima laboral	<p>Uno de los objetivos estratégicos de la empresa, presente incluso en los valores de la empresa, son la lealtad y la colaboración entre el personal, siendo la palaca estratégica el compromiso y la motivación del personal el conductor de esos valores.</p> <p>Eso en la práctica, debido a los profundos cambios que ha vivido la subgerencia, en un plazo menos al año, ha provocado la desmotivación y la incertidumbre en los administrativos del área.</p> <p>Es fundamental para asegurar el éxito del proceso que todos sus miembros al menos estén en conocimiento de lo que la empresa, y por ende la subgerencia, quiere y acepten y estén de acuerdo con esos lineamientos para trabajar de manera conjunta en la obtención de esos objetivos. Si el personal no está motivado entonces hay más posibilidades de no tener éxito y fracazar.</p> <p>Se debe entonces mejorar el clima laboral y hacer que los funcionarios estén al tanto de lo que se busca obtener con los cambios propuestos y que se motiven con la idea y con los desafíos que estos cambios les presenta</p>

Nombre Objetivo	Descripción
<p align="center">Desarrollo del personal y de sus competencias teóricas aplicadas a ventas</p>	<p>Este objetivo busca desarrollar algunas capacidades de la fuerza de ventas que no están siendo utilizadas debido a la falta de conocimientos teóricos acerca de ventas y evaluaciones comerciales.</p> <p>Se busca que con el desarrollo de estos conocimientos, que se complemente la experiencia práctica de los ejecutivos y se sume una base teórica a sus actividades cotidianas de atención, prospección y capacitaciones.</p> <p>Este objetivo apunta también apoyar uno de los valores que pretende inculcar la dirección en la compañía siendo esto la excelencia profesional y el continuo aprendizaje basado en la experiencia profesional.</p> <p>Visto desde la perspectiva de la subgerencia, para lograr hacer una buena identificación de agentes, nuevos negocios y nuevos segmentos de clientes es importante que los funcionarios tengan conciencia de antecedentes teóricos para facilitar su trabajo en la detección de nuevas fuentes de ingreso y de mejora en la productividad de sus funciones.</p>

Nombre Objetivo	Descripción
<p align="center">Aumentar la productividad de la fuerza de ventas</p>	<p>Este objetivo apunta a, como dice el nombre, mejorar la productividad de la fuerza de ventas, monitoreando el cumplimiento de objetivos, ventas sobre todo, haciendo que los funcionarios trabajen en la obtención de resultados, como uno de los objetivos estratégicos de la empresa exige.</p> <p>La utilización de tecnología, la aplicación de teoría para complementar el conocimiento práctico, junto con la motivación debiesen ser los ejes que faciliten el aumento de la productividad de la fuerza de ventas expresado fundamentalmente en la venta promedio de su cartera.</p>

11.4. Mapa Estratégico

La siguiente figura muestra el mapa estratégico desarrollado para la Subgerencia de Canales de Venta de Polla Chilena S.A.

Figura N° 25. Mapa Estratégico de la Subgerencia de Canales de Ventas.

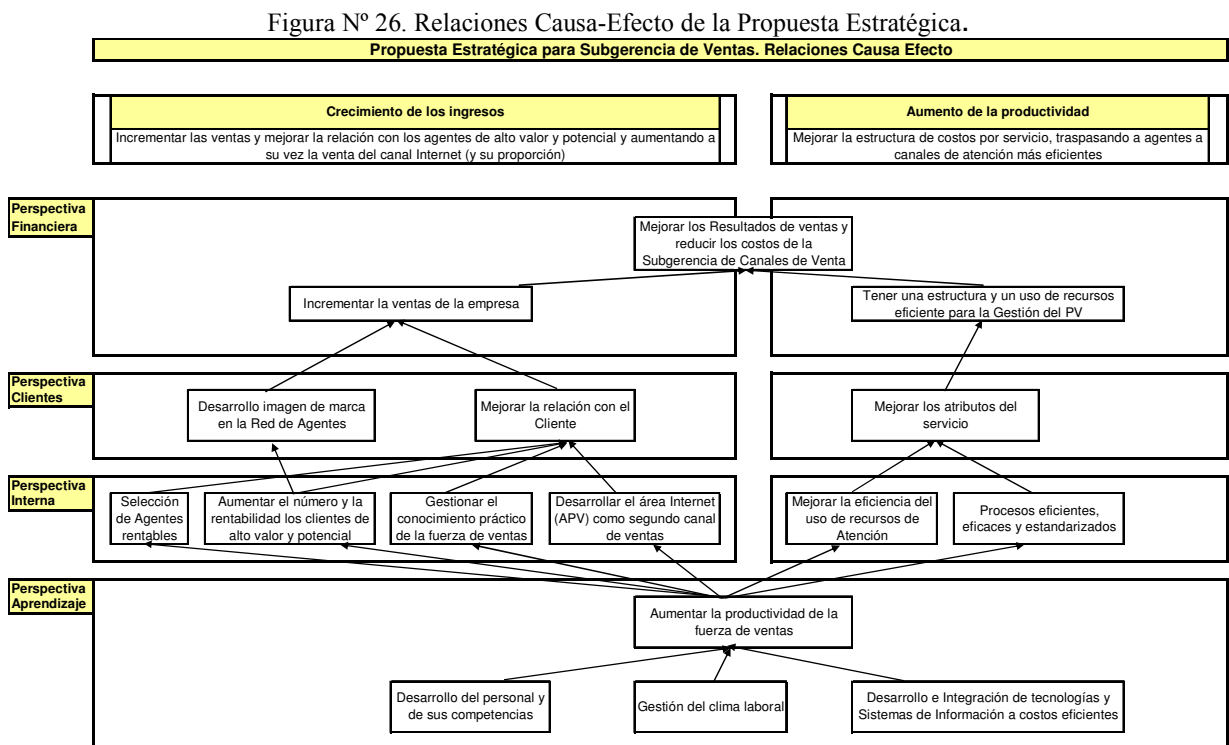
Objetivos	
Misión	Impulsar la venta de todos los productos de Polla a través de todos los canales de ventas actuales y futuros de la compañía, fortaleciendo y rentabilizando la relación con sus clientes, realizando los procedimientos establecidos de manera eficiente y con altos estándares de calidad enfocado al cliente y buscando constantemente nuevas formas de hacer llegar los productos de Polla al consumidor final gracias al continuo estudio de las tendencias en las redes de distribución
Perspectivas	
Financiero	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p style="text-align: center;">F1</p> <p>Tener una estructura y un uso de recursos eficiente para la Gestión del PV</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p style="text-align: center;">F2</p> <p>Incrementar las ventas de la empresa</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p style="text-align: center;">F3</p> <p>Mejorar los Resultados de ventas y reducir los costos de la Subgerencia de Canales de Venta</p> </div> </div>
Clientes	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p style="text-align: center;">C1</p> <p>Desarrollo imagen de marca en la Red de Agentes</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p style="text-align: center;">C2</p> <p>Mejorar la relación con el Cliente (Relación a largo plazo y fidelización de agencias clave con prolongamiento de vida media media del resto de agencias)</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p style="text-align: center;">C3</p> <p>Mejorar los atributos del servicio. (Calidad, Tiempo de Resolución, Medios de pago y créditos)</p> </div> </div>
Procesos	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 15%;"> <p style="text-align: center;">P1</p> <p>Aumentar en número y rentabilidad los clientes de alto valor y potencial</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 15%;"> <p style="text-align: center;">P2</p> <p>Mejorar la eficiencia del uso de recursos de Atención para las Agencias</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 15%;"> <p style="text-align: center;">P3</p> <p>Proceso eficiente, eficaz y estandarizado de Gestión de Requerimientos de Agentes.</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 15%;"> <p style="text-align: center;">P4</p> <p>Gestionar el conocimiento práctico de la fuerza de ventas</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 15%;"> <p style="text-align: center;">P5</p> <p>Desarrollar el área Internet (APV) como segundo canal de ventas</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 15%;"> <p style="text-align: center;">P6</p> <p>Selección de Agentes rentables</p> </div> </div>
Desarrollo	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 25%;"> <p style="text-align: center;">D1</p> <p>Desarrollo e Integración de tecnologías y Sistemas de Información a costos eficientes</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 25%;"> <p style="text-align: center;">D2</p> <p>Mejorar el clima laboral</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 25%;"> <p style="text-align: center;">D3</p> <p>Desarrollo del personal y de sus competencias teóricas aplicadas a ventas</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 25%;"> <p style="text-align: center;">D4</p> <p>Aumentar la productividad de la fuerza de ventas</p> </div> </div>
16 Objetivos	

Fuente: Elaboración Propia.

11.5. Relaciones Causa-Efecto.

Genéricamente, en la perspectiva financiera existen dos tipos de estrategias las cuales al ser combinadas entregan mejores resultados en el rendimiento de una empresa, o en este caso, de la subgerencia. Estas son la estrategia del aumento de los ingresos y la estrategia de la productividad. El mapa propuesto no escapa a esta condición y los dos objetivos financieros propuestos buscan medir ambas estrategias respectivamente.

A continuación se presenta la estrategia propuesta junto con las relaciones causa efecto separadas por las dos estrategias utilizadas para lograr el cumplimiento de la estrategia general.



Fuente: Elaboración Propia.

11.5.1. Ejes Causales

De la figura anterior se puede apreciar cómo, desde la perspectiva de desarrollo, emanan las relaciones causa efecto del mapa estratégico propuesto.

A partir de los tres primeros objetivos de la perspectiva de desarrollo, “Desarrollo del personal y sus competencias”, “Gestión del Clima Laboral” y “Desarrollo e Integración de Tecnologías y Sistemas de Información” se espera que esos objetivos tengan como consecuencia un aumento de la productividad de la subgerencia, en particular de la fuerza de ventas, al tener un grupo más motivado en lograr los objetivos estratégicos, con mayor capacitación acerca de cómo incrementar las ventas y mejorar la relación con sus clientes y con sistemas de información que les permitirán realizar sus labores en menor tiempo y de manera más efectiva.

Debido al aumento de la productividad del área (a partir de los objetivos previos) se pueden obtener la totalidad de los objetivos de procesos internos. Para el caso de la “Selección de Agentes Rentables” el conocimiento teórico adquirido por parte de los ejecutivos, sumado a sus capacidades actuales y la mejora de tecnología permitirán el uso de herramientas que antes no se tenían para la correcta prospección de ese nuevo cliente.

Lo mismo ocurre para el objetivo “Aumentar en número y rentabilidad los clientes de alto valor y potencial”; si se tiene un grupo que ha aumentado su productividad debido al mejor conocimiento de su propia cartera y la aplicación de tecnología en sus funciones deberían ser capaces de identificar cuales son sus clientes de mayor valor y cuáles son los que están en una etapa de crecimiento y podrían llegar a ser grandes en el futuro, aumentando el número de clientes de ese segmento mediante acciones específicas enfocadas a ese sector.

Para “Gestionar el conocimiento práctico de la fuerza de ventas” ocurre lo mismo, teniendo un grupo motivado de gente, que tiene conocimientos prácticos y los complementa con teoría es capaz de formular ese conocimiento en la aplicación y desarrollo de programas que le permitirán traspasar su conocimiento y habilidades en algo inherente a la empresa y en valor agregado para la gestión comercial.

En cuanto a “Desarrollar el área Internet (APV) como segundo canal de ventas” las razones son similares también. El aumento de la productividad de la fuerza de ventas debe repercutir y causar que el área de Internet mejore sus ventas y se establezca como un real segundo canal de ventas.

Donde es más notoria esta causalidad es en los objetivos de aumento de la productividad. Si aumenta la productividad del área es casi implícito que con ello mejora la eficiencia en el uso de recursos de atención, como es uno de los objetivos internos que se plantea.

A su vez, aumentando la productividad, se tienen procesos más efectivos y eficaces, sea cual sea ese proceso. En el caso particular de los objetivos estratégicos, el proceso de gestión de requerimientos de agentes mejora si la productividad aumenta y el CATA es capaz de responder al menos un 95% de los requerimientos de las agencias⁵⁹.

Con respecto a los objetivos de la perspectiva de clientes, los dos objetivos de esta perspectiva que buscan un incremento de los ingresos, son desencadenados por los procesos internos pertenecientes a esa misma estrategia. Para el objetivo “Desarrollo de imagen de marca en Red de Agencias”, si se definen los clientes de alto valor como pretende uno de los objetivos internos, se habrá hecho un estudio de la situación de la red y de las preferencias de los agentes con respecto a los elementos que entrega la empresa para fomentar las ventas, como son la publicidad y

⁵⁹ Según los informes del CATA este nivel de servicio ya existe, pero la evidencia empírica muestra si efectivamente se respondieran el 95% de las llamadas, todos los agentes que reclaman por la atención tendrían que estar en ese 5% de “mala suerte”, situación que es improbable.

equipamiento instalado en todas las agencias. Este estudio arrojará conclusiones acerca del uso de ese tipo de productos y su impacto en las ventas (puede que no sea el objetivo de ese estudio, pero aún así posiblemente debido al objetivo principal puede arrojar algunas conclusiones), permitiendo así desarrollar los conceptos de imagen de marca aplicadas a la agencia con la consiguiente experiencia de compra que debiese entregarse al consumidor final.

Para el caso de la “Mejora de la relación con los Clientes” los cuatro objetivos internos de crecimiento de ingresos debiesen ser el motor de este objetivo. Si se considera como cliente a las agencias, entonces los tres primeros objetivos, selección de agentes, aumento de clientes de alto valor y gestión del conocimiento, soportan este objetivo al, en el primer caso, establecer relaciones de confianza más a largo plazo con los agentes debido a la menor rotación de agencias. Luego al tener identificados los clientes de alto valor se pueden utilizar otros medios de atención o promociones que permitan trabajar de manera más conjunta en el potencial incremento de las ventas y finalmente gestionando el conocimiento de la fuerza de ventas se pueden establecer procedimientos formales que faciliten la relación con las agencias, detallando las mejores prácticas que debe tener la atención post venta de un agente.

Ahora bien, si se considera como cliente al usuario de la página Internet, si se desarrolla el área Internet eso debería arrojar como consecuencia una mejor relación con el cliente final al tener una mejor oferta y mayor conocimiento de los jugadores al haber aumentado el volumen de ventas y las transacciones por jugador.

En la otra estrategia propuesta, el aumento de la productividad, está el objetivo estratégico “Mejorar los atributos del servicio”. Para que este objetivo se cumpla y se pueda tener un servicio de mejor calidad, con menor tiempo de respuesta, más cercano, con mayores medios de pago y diferentes modalidades de crédito, es necesario hacer los procesos internos de una manera más eficiente de manera de poder ofrecer estos servicios sin incurrir en grandes costos velando por aumentar los costos sólo si es compensado con un aumento en la calidad de servicio que redunde en una mejor percepción de servicio y en potenciales ventas futuras (apoyadas por la buena relación con las agencias que se espera llegar a tener).

Luego en la perspectiva financiera está el objetivo “Incrementar las ventas de la empresa”. Este objetivo, de la estrategia crecimiento de los ingresos es provocado por el desarrollo de la imagen de marca, la cual apunta a mejorar la experiencia de compra del consumidor final y esto gatilla en mayores ventas, así como también por la mejora en la relación con el cliente, teniendo una red de agentes (en el caso del canal tradicional) con mayor predisposición a aplicar políticas comerciales de la empresa en sus respectivos negocios.

El segundo objetivo de esta perspectiva, “Tener una estructura y un uso de recursos eficiente para la gestión de los Puntos de Ventas” está presente en la estrategia de aumento de la productividad. Si bien el nombre hace que implícitamente esta relación sea clara, el hecho que este objetivo a su vez provenga como eje causa-efecto del objetivo “Mejorar los Atributos del Servicio” hace que la presencia de este objetivo en esta estrategia sea aún más clara. Como para mejorar los atributos del servicio es necesario mejorar la propia eficiencia de los procesos con los cuales se

realiza este servicio, un servicio “optimizado” es un servicio que utiliza de manera eficiente los recursos de la empresa.

Finalmente, el último objetivo, el que engloba ambas estrategias, tanto la de crecimiento de ingresos como la de aumento de la productividad es el objetivo de “Mejorar los resultados de ventas y reducir los costos de la subgerencia de ventas”. Para que ello ocurra se necesitan ambas situaciones; por un lado incrementar las ventas de la empresa y tener un uso eficiente de los recursos de la subgerencia para poder reducir costos o, mantener un ratio de ingresos v/s costos al menos similar a los años anteriores a medida que aumenten las ventas⁶⁰.

Resumiendo, los objetivos de la perspectiva de aprendizaje impactan directamente en el aumento de la eficiencia de la subgerencia. Este aumento de eficiencia afecta (en algunos casos en mayor medida que otros) a todos los objetivos de la perspectiva de procesos internos. A su vez estos objetivos, dependiendo del tipo de estrategia en los que se encuentren catalogados, afectarán a los objetivos de la perspectiva de clientes que se encuentren en su misma estrategia siendo estos objetivos los condicionantes para la obtención de los objetivos de la perspectiva financiera que a su vez son de sus mismas estrategias. Finalmente estos objetivos de manera conjunta permitirán lograr el objetivo último de la subgerencia que es la mezcla de un incremento de ventas con una mejora en el uso de los recursos (tanto humanos, financieros y económicos) de la subgerencia.

⁶⁰ Estos objetivos no funcionan por si solos. En un caso hipotético se pueden mejorar las ventas pero a un costo mayor, haciendo más ineficiente el uso de recursos (menor beneficio). Por otro lado, la reducción de costos no es la principal preocupación de una gerencia de ventas y no se debe perder el foco de cuál es su misión como departamento. Dicho esto, es ese el motivo que obliga a trabajar con ambos enfoques.

12. DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN LA ESTRATEGIA PROPUESTA.

12.1. Indicadores y Metas

Para verificar el cumplimiento de los objetivos se deben crear indicadores que midan el desempeño de cada objetivo y definir las metas con las que se considerará el objetivo como cumplido.

A continuación se describen los indicadores de los objetivos separados por cada perspectiva.

12.1.1. Perspectiva Financiera

El siguiente cuadro muestra el resumen de los indicadores para la perspectiva financiera.

Cuadro N° 27. Indicadores y Metas para los Objetivos de la Perspectiva Financiera.

Perspectiva	Código	Objetivo	Indicador	Meta				Periodicidad	Fuente de Información
				2008	2009	2010	2011		
Financiera	F1	Tener una estructura y un uso de recursos eficiente para la Gestión del PV	Ratio Costos v/s Ingresos	0,0060	0,0057	0,0054	0,0048	Anual	Presupuesto anual e informes de ventas
	F2	Incrementar las ventas de la empresa	Proyección de Venta por Producto	Base	Por Producto	Por Producto	Por Producto	Mensual	Informes de Ventas
			Proyección de Venta Total	Base	1,9%	15,0%	20,5%	Mensual	Informes de Ventas
			Incremento de Ventas Canal APV	Base	77%	120%	180%	Mensual	Informes de Ventas
F3	Mejorar los Resultados de ventas y reducir los costos de la Subgerencia de Canales de Venta	Margen de Explotación (en millones de pesos)	50.485	51.750	55.566	65.750	Anual	Estados de Resultados	

Fuente: Elaboración Propia.

- Objetivo

F1: Tener una estructura y un uso de recursos eficiente para la Gestión del PV.

Indicador

Ratio de Costos v/s Ingresos.

$$\frac{\text{Costos Subgerencia}}{\text{Ventas Totales}}$$

Unidad: N/A

Este indicador pretende incorporar el concepto de eficiencia en el uso de los recursos financieros de la subgerencia. Se usa un cociente pues una disminución del indicador refleja que a iguales ventas se utilizaron menos recursos, o que a mismos recursos utilizados se lograron más ventas o que, como última opción, hubo un aumento de ventas y un aumento de costos pero la proporción de aumento de los

costos fue menos a la de las ventas. Esto refleja un uso cada vez más intensivo y por ende eficiente de los recursos financieros de la subgerencia.

Periodicidad: Anual

Valor Actual: 0,0060⁶¹

Meta

El actual valor de este indicador es de 0,0060 una razón muy baja. Esto se debe fundamentalmente a que están incluidos sólo los costos de atención y se excluyen los costos de arriendo de terminales y publicidad entre otros. Este indicador como incluye ventas y costos su cumplimiento se debe en gran medida a las ventas que logre la empresa para cada año. Es por eso que se utilizó como meta el incremento esperado de ventas totales más un delta producto de la reducción de costos. Es por eso que para el primer año la reducción del índice se debería producir exclusivamente por el aumento de ventas. Para los siguientes años, una vez que los proyectos de modernización de la atención de agencias estén implementados debería haber una reducción de costos también. El cuadro muestra la evolución esperada del indicador.

Cuadro N° 28. Meta Indicador Ratio Costos v/s Ingresos y Porcentajes de Reducción por año.

Año	2008	2009	2010	2011
Valor Índice	0,0060	0,0059	0,0054	0,0048
% Reducción (c/r Año anterior)	0	2,50%	7,69%	11,11%

Fuente: Elaboración Propia.

Fuente de Información: Presupuesto de Subgerencia de Ventas (anual) e Informes de Ventas Mensuales (se toma el del último mes que es el acumulado del año).

Responsable: Subgerente de Canales de Ventas

- Objetivo

F2: Incrementar las ventas de la empresa.

Indicadores.

Proyección de Venta por Producto

$$\frac{\text{Venta Mes Pr oducto } i}{\text{Venta Mes Año Anterior Pr oducto } i}$$

⁶¹ Se utiliza como costo el presupuesto para la gestión en el punto de venta (ver Pág. 72) que no incluye el ítem publicidad (esos recursos son de Marketing). Los ingresos corresponden a las ventas de ese mismo año.

Proyección de Venta Total

$$\frac{\text{Venta Total Mes}}{\text{Venta Total igual Mes Año Anterior}}$$

Incremento de Ventas Canal APV

$$\frac{\text{Ventas Mes APV}}{\text{Ventas Mes APV Año Anterior}}$$

Unidad: Porcentaje (%)

Estos indicadores, que están contruidos todos de la misma manera esperan reflejar el incremento porcentual de las ventas de la empresa, tanto por producto, total de la empresa y del segundo canal de ventas (APV). Se miden de un año a otro y del mes anterior al siguiente porque la venta base de los productos Polla es estacional. Se venden más productos cuando hay más "liquidez" en el mercado. Meses como marzo, diciembre y septiembre son meses con ventas sobre el promedio debido a que la gente tiene o destina más dinero para gastar en esas fechas. A su vez, debido a los objetivos estratégicos no es posible quedarse sólo con la venta total, es necesario seguir también lo que ocurre con el canal APV y con cada producto por separado para identificar sus respectivos ciclos de vida y si es necesario acelerar la introducción de un producto nuevo.

Periodicidad: Mensual.

Valor Actual: Los indicadores para el mes de diciembre de 2008 fueron.

Cuadro N° 29. Indicadores de Incrementos de Ventas del mes de Diciembre.

Diciembre

Venta producto	
Loto	0,90%
Instantáneas	4,00%
Polla Gol	---
Polla 4	1,70%
Toto 3	-9,80%
Boleto	-7,00%
Xperto	0,30%
Venta Total	
3,34%	
APV	
15%	

Fuente: Subgerencia de Canales de Ventas.

Meta

Las metas propuestas responden a las expectativas de crecimiento que tiene la empresa respecto a ventas durante los próximos 3 años. Estas expectativas están fundamentadas en el ambiente macroeconómico actual, la evolución histórica de ventas de cada producto y de las acciones estratégicas que se pretenden realizar durante los próximos años, referente principalmente a los juegos y sus sorteos⁶².

Cuadro N° 30. Metas de Ventas para el periodo 2009 – 2011⁶³.

	2008	2009	2010	2011
Ventas	\$ 99.580	\$ 101.472	\$ 116.693	\$ 140.615
% Aumento		1,9%	15,0%	20,5%

Fuente: Elaboración Propia.

Fuente de Información: Informes de Ventas mensuales.

Responsables: Subgerente de Canales de Ventas y Jefe de área APV para el indicador de control de APV.

- Objetivo.

F3: Mejorar los Resultados de ventas y reducir los costos de la Subgerencia de Canales de Venta.

Indicador.

Margen de Explotación

Ingresos por Explotación – Costos por Explotación

Unidad: Millones de Pesos (\$MM)

Se utiliza este indicador pues muestra la eficiencia operacional con que trabaja la empresa. Es en este indicador donde la empresa puede manejar sus costos, ya que en general los costos fuera de explotación son fijos y asignados por ley. A pesar de que este indicador refleja costos que no son propios o exclusivos de la subgerencia de ventas está en directa concordancia con los objetivos de la empresa, por lo que desde un punto de vista más estratégico es más acorde que una visión parcial de un solo departamento de la empresa.

Periodicidad: Anual

Valor Actual: 50.485 millones de pesos

⁶² Para el próximo año el juego Toto 3 reduce sus sorteos de 2 diarios a 1 diario con la finalidad de mejorar el Resultado operacional de dicho juego. (Fuente: Subgerencia de Productos).

⁶³ Uno de los objetivos financieros de la empresa es, al 2012, vender más de 150 mil millones. Si al 2011 se tiene una venta de 140 mil millones se tienen las bases necesarias para lograr el 7.14% de incremento necesario para el siguiente año y lograr la meta de la empresa.

Meta

Las metas propuestas están definidas también de acuerdo a las expectativas de la empresa con respecto a las ventas y a la reducción de sus costos operacionales debido a la nueva licitación de proveedor tecnológico y a los cambios en los sorteos de algunos juegos. Adicionalmente se están desarrollando más planes (a niveles transversales de la empresa) en la búsqueda de mejorar la eficiencia y el uso de recursos en la empresa.

Cuadro N° 31. Valor Indicador Margen de Explotación.

	2008	2009	2010	2011
Valor Índice	50.485	51.750	55.566	65.750
% Aumento	0	2,51%	7,37%	18,33%

Fuente: Creación Propia.

Fuente de Información: EERR de la empresa.

Responsable: Gerente General.

12.1.2. Perspectiva Clientes

A continuación se detallan los indicadores para los objetivos de esta perspectiva.

Cuadro N° 32. Indicadores y Metas para los Objetivos de la Perspectiva Clientes.

Perspectiva	Código	Objetivo	Indicador	Meta				Periodicidad	Fuente de Información
				2008	2009	2010	2011		
Clientes	C1	Desarrollo imagen de marca en la Red de Agentes	Encuesta Satisfacción consumidores finales	N/A	Sobre 85%	Sobre 90%	Al menos 95%	Trimestral	Estudio Externo
	C2	Mejorar la relación con el Cliente	Promedio de vida Red de Agentes	N/A	Depende de evaluación inicial	Depende de evaluación inicial	Depende de evaluación inicial	Semestral	Bases de Datos de Agentes
	C3	Mejorar los atributos del servicio	Porcentaje de Atributos Valorados no Ofrecidos	N/A	Menor al 20%	No superior al 10%	No superior al 10%	Anual	Estudio Externo

Fuente: Elaboración Propia.

- Objetivo

C1: Desarrollo imagen de marca en la Red de Agentes

Indicador

Indicador de Satisfacción Consumidores Finales

Unidad: Porcentaje de satisfacción (%)

Este indicador se propuso para medir el impacto en la red de agencias del desarrollo de una campaña de posicionamiento de imagen de marca al interior de las agencias. Ya que lo que se busca como objetivo final es mejorar la experiencia de compra del consumidor final, medir el impacto en la percepción de los consumidores finales es lo que se debe controlar. Para llegar a la implementación deben hacerse estudios previos, tanto de mercado como de factibilidad para posteriormente comenzar

el cambio de imagen de las agencias. Es un proceso largo que mientras se escribía esta memoria recién estaba empezando.

Periodicidad: Al ser una encuesta su periodicidad será trimestral.

Valor Actual: No existen datos actuales para este indicador.

Meta

Se espera que con los cambios propuestos en el proyecto de modernización de las agencias al hacer un primer estudio de satisfacción de clientes se alcance un nivel de satisfacción de al menos un 85%. Gracias a los resultados de continuas mediciones, se espera ser capaces de recoger la información provista por los encuestados y canalizar en mejoras en el punto de venta, de manera de ir subiendo los resultados de las mediciones.

Fuente de Información: Estudio Externo de investigación de mercado

Responsable: Jefe de Gestión Ventas.

- Objetivo

C2: Mejorar la relación con el Cliente.

Indicador

Promedio de vida de red de agentes

$$\frac{\text{Meses como Agencia Polla}}{\text{Cantidad de Agencias}}$$

Unidades: Meses

El objetivo busca fomentar relaciones a largo plazo con los agentes, teniendo vínculos más a largo plazo con la red de agentes y con ello aprovechar el conocimiento y la experiencia adquirida de las agencias para desarrollar políticas comerciales enfocadas en alguna agencia debido a las relaciones de confianza existentes entre ambas partes. Los agentes de mayor antigüedad conocen su negocio, sus clientes y los procedimientos internos de la empresa por lo que es mucho más fácil trabajar con ellos. Adicional a este indicador se pueden establecer otros indicadores más operativos como cantidad de capacitaciones de ventas realizadas, planes de incentivos a agencia implementados o venta promedio de agencia entre otros de manera de tener mayores cuantificadores de los efectos que está provocando nueva relación con las agencias seleccionadas.

Periodicidad: Semestral

Valor Actual: No existen registros para este indicador.

Meta

La meta, al no tener ningún valor inicial de referencia está directamente condicionada por el valor que tome el indicador como base para medición. Para desarrollar este indicador de manera correcta se debe considerar la cantidad de altas a producirse durante los años siguientes, como se va a manejar la salida de algunas agencias que no representen un beneficio para la empresa y la vida media actual de la red. Se propone una meta similar la que se va a presentar más adelante en cuanto a rotación de agencias en donde de la cantidad de meses en promedio aumente en 1.25 años, 1.50 años y 1.75 años respectivamente.

Fuente de Información: Base de datos con información de agentes

Responsable: Jefe de Administración Ventas.

- Objetivo

C3: Mejorar los atributos del servicio.

Indicador

Porcentaje de Atributos Valorados no Ofrecidos

$$\frac{\text{Atributos Valorados No Ofrecidos}}{\text{Atributos Totales}}$$

Unidad: Porcentaje (%)

Este indicador pretende identificar el porcentaje de atributos que los clientes perciben como importantes dentro del servicio de atención de agencias y que no están siendo cubiertos por los actuales procesos de atención. Mejorar estos indicadores trae como consecuencia directa mejorar los atributos del servicio, particularmente en los ítems que son más valorados y no cubiertos por la subgerencia.

Periodicidad: Anual

Valor Actual: No existe

Meta

A pesar de que en la actualidad no existe una medición de este objetivo (y el indicador no tiene registros previos), no es posible pensar en un servicio que no contenga un alto porcentaje de los atributos valorados por los clientes. Es por ello, que independientemente del resultado de la primera medición las metas deben ser exigentes para los próximos años de manera de asegurar la calidad del servicio en base a las propias expectativas de los clientes.

Fuente de Información: Estudio externo de preferencias de los clientes.
 Responsable: Jefe de Administración Ventas

12.1.3. Perspectiva Interna

A continuación se presenta el detalle de los indicadores que se proponen para monitorear y controlar los objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos internos.

Cuadro N° 33. Indicadores y Metas para los Objetivos de la Perspectiva de Procesos Internos.

Perspectiva	Código	Objetivo	Indicador	Meta				Periodicidad	Fuente de Información
				2008	2009	2010	2011		
Procesos	P1	Aumentar en número y rentabilidad los clientes de alto valor y potencial	Número de Agencias de Alto Valor	28	31	36	42	Mensual	Planillas Excel de ventas con clasificación de agencia Planillas Excel con ventas de cada agencia
			Venta Promedio Agencias Alto Valor	30 millones mes	33 millones mes	39 millones mes	51 millones mes	Mensual	
	P2	Mejorar la eficiencia del uso de recursos de Atención para las Agencias	Costo Promedio de Atención de Red de Distribución (en pesos)	286.000	257.400	243.100	214.500	Anual	Planillas de ventas con costos mensuales
	P3	Proceso eficiente, eficaz y estandarizado de Gestión de Requerimientos de Agentes.	Tiempo Medio de Resolución	N/A	8 Hrs	4 Hrs	2 Hrs	Mensual	Informe de gestión CATA
			Porcentaje de Requerimientos Solucionados	N/A	90%	95%	95%	Mensual	Informe de gestión CATA
			Número de llamadas directas a ejecutivo	N/A	20 mensual	10 mensual	3 mensual	Mensual	Conteo de cada Ejecutivo
	P4	Gestionar el conocimiento práctico de la fuerza de ventas	Número de Recomendaciones Estandarizadas	0	4	4	3	Anual	Jefe de Gestión Ventas
	P5	Desarrollar el área Internet (APV) como segundo canal de ventas	Porcentaje de Proyectos APV Implementados	N/A	75%	85%	90%	Anual	Informe APV
			Porcentaje de Proyectos APV del Total	N/A	50%	65%	75%	Anual	Informe APV
			Porcentaje de Venta APV vs Total Ventas	1%	2%	4%	6%	Mensual	Informe APV
P6	Selección de Agentes Rentables	Ratio de Bajas	0,99	0,75	0,5	0,3	Mensual	Planillas Operativas Subgerencia de Ventas Planillas Operativas Subgerencia de Ventas Programa de Seguimiento de Altas	
		Venta Agencia Nueva	N/A	Sobre 3,75 millones mes	Sobre 4 millones mes	Sobre 4,5 millones mensual	Mensual		
		Tiempo Medio de Alta	12 semanas	6 semanas	4 semanas	3 semanas	Mensual		

Fuente: Elaboración Propia.

▪ Objetivo

P1: Aumentar en número y rentabilidad los clientes de alto valor y potencial.

Indicadores

Número de Agencias de Alto Valor

Número de Agencias del Tramo 1

Unidad: N/A.

Venta Promedio Agencias Alto Valor

$$\frac{\text{Venta Total Mensual Tramo 1}}{\text{Número de Agencias del Tramo 1}}$$

Unidad: Millones de Pesos. (\$MM)

El primer indicador mide exactamente lo que el objetivo busca, aumentar la cantidad de clientes de alto valor. Pero adicional a ese indicador se agrega otro indicador para verificar como está evolucionando la cartera de clientes “especiales”. Se

le asocia una venta promedio para que, aumenten la cantidad de agencias de alto valor pero también que estas agencias vendan más que lo que estaban vendiendo antes. Este indicador de manera indirecta cubre parte de los objetivos de la perspectiva de clientes (para una medición cuantitativa de esos objetivos) y también para otro objetivo de esta perspectiva: el de la selección de agentes, la idea no es aumentar la red de agentes y mantener la venta prorrateando en más agencias (y con ello disminuyendo el retorno por agencia) sino que ir continuamente haciendo más rentable cada punto de venta.

Periodicidad: Mensual, utilizándose como indicador del año el promedio de los doce meses del año.

Valor Actual

Número de Agencias de Alto Valor: 28 Agencias

Venta Promedio Agencias Alto Valor: 30 Millones mensuales.

Meta

Las metas para el objetivo se definieron en conjunto con la subgerencia de canales de ventas y reflejan las expectativas en cuanto a la evolución de los puntos de ventas que se manejan. Para el próximo año, ya que el crecimiento de las ventas va ser muy bajo, es esperable que ocurra lo mismo por agencia. Además sería el primer año en donde se utilizaría la categorización por tramos de manera completa, por lo que sería un año de transición. Ya para los siguientes años se espera que se pueda aumentar en mayor medida la cantidad de agencias y sus respectivos montos promedios.

Cuadro N° 34. Metas para los Indicadores “Número de Agencias de Alto Valor” y “Venta Promedio Agencias Alto Valor”.

	2008	2009	2010	2011
Valor Índice	28	31	36	42
% Aumento		10,7%	16,1%	16,7%
Valor Índice	30	33	39	51
% Aumento		10,0%	18,2%	30,8%

Fuente: Elaboración Propia.

Aunque no es parte de los indicadores de este objetivo se muestra también el porcentaje de ventas de este tipo de agencias para los siguientes años.

Cuadro N° 35. Participación Esperada del Segmento de Clientes de Alto Valor para los siguientes años.

	2008	2009	2010	2011
Venta Segmento	10.080	12.276	16.848	25.704
% del Total	10,12%	12,10%	14,44%	18,28%

Fuente: Elaboración Propia.

El cuadro anterior muestra la evolución esperada en ventas para los siguientes años de este grupo de segmentos. La idea de este cálculo es ver qué se puede realizar

con los indicadores que se están manejando. Venta del segmento es Nro de agencias y venta promedio mensual por doce meses. La venta total está en las metas del objetivo F2 y con ello ya es posible ver que pasaría. Se espera que el segmento tenga un crecimiento del 8,16% durante todo el periodo.

Fuente de Información: Informes mensuales de ventas

Responsable: Jefe de Gestión Ventas (para ambos indicadores).

- Objetivo

P2: Mejorar la eficiencia del uso de recursos de Atención para las Agencias.

Indicador

Indicador

Costo Promedio de Atención de Red de Distribución

$$\frac{\text{Presupuesto Atención Subgerencia}}{\text{Total Puntos de Venta}}$$

Unidad: Pesos. (\$)

Existe año a año un presupuesto asignado a la atención de los puntos de ventas, el cual tiene como ítems el salario de los ejecutivos de ventas, de personal administrativo, CATA, presupuesto para merchandising en punto de venta, entre otros, por lo tanto es fácil medir cuanto cuesta atender un punto de venta (en promedio). Para mejorar la eficiencia en el uso de recursos de la subgerencia este indicador es el más cuantitativo que se puede proponer. A su vez, debido a la existencia de otros indicadores se evita el incentivo “perverso” de incorporar muchos puntos de ventas para reducir el costo promedio, ya que la introducción de nuevos puntos de venta también será controlada y con respecto a los costos, no se pueden bajar indiscriminadamente ya que como se vio al principio de este trabajo en este tipo de productos si no hay publicidad que recuerde al cliente las ventas deberían bajar afectando con ello otros indicadores que descritos como los de venta promedio y las ventas respecto a año anterior.

Periodicidad: Anual

Valor actual: Una agencia promedio cuesta \$286.000 pesos su atención (al año)⁶⁴.

Meta

Se proponen reducciones continuas de este objetivos, reflejadas en el indicador, a lo largo del periodo de evaluación debido a la idea que se está manejando de

⁶⁴ Presupuesto de gestión del Punto de Venta dividido por la cantidad de agencias.

traspasar determinadas agencias a canales de atención más baratos como la atención telefónica, vía outsourcing o mediante Internet (no son exclusivas esas opciones) de manera de reducir los costos de operación por visitas a agentes pero mejorar el contacto con los agentes teniéndose una comunicación en línea en caso de ser necesario.

Es por ello que la reducción de costos es justificable y responde al desarrollo de un proyecto de atención de agencias y no a una reducción de los niveles de atención.

Fuente de Información: Presupuesto anual e informe de ventas (con cantidad de agencias al cierre del año).

Responsable: Jefe de Administración Ventas.

- Objetivo

P3: Proceso eficiente, eficaz y estandarizado de Gestión de Requerimientos de Agentes.

Indicadores

Tiempo Medio de Resolución

$$\frac{\text{Suma Total de Tiempo de Resolución Problema Comercial}}{\text{Cantidad de Requerimientos Recibidos}}$$

Unidad: Horas

Porcentaje de Requerimientos Solucionados

$$\frac{\text{Cantidad de Requerimientos Solucionados}}{\text{Cantidad Total de Requerimientos}}$$

Unidad: Porcentaje (%)

Número de Llamadas directas a ejecutivo

$$\text{Cantidad de Requerimientos Comerciales Recibidos por la fuerza de ventas}$$

Unidad: N/A

Se establecieron tres indicadores para medir este objetivo debido a que en éste se tienen tres condiciones por cumplir: un proceso eficiente, eficaz y estandarizado. Para cada condición se estableció un indicador. Para tener un proceso eficiente se introdujo el indicador de tiempo medio de resolución. Una de las características que más valoran los clientes en general es el tiempo (aparte del precio y la calidad)⁶⁵. Un

⁶⁵ Kaplan, Robert S. y Norton, David P., “Cuadro de Mando Integral”, 2º edición, Editorial Gestión 2000, Año 1996, página 96

proceso eficiente de atención de requerimientos es que además de solucionar el problema, esto se haga en un tiempo adecuado. Es por ello que se consideró como pertinente el uso de este indicador para medir la eficiencia de este proceso. Luego se tiene el indicador de porcentaje de los requerimientos solucionados (con respecto al total de los requerimientos comerciales recibidos). Este indicador se propuso para medir la eficacia del proceso. Un proceso eficaz es si logra el objetivo propuesto, siendo el objetivo en este caso la solución de los requerimientos de los agentes. Este indicador cumple esa medición ya que se está controlando la cantidad de soluciones dentro del total en donde el óptimo es cumplir el 100%. Finalmente está la estandarización de este proceso. Como se vio uno de los problemas que enfrentaba la subgerencia era el continuo “bypaseo” de los agentes al CATA para solucionar sus requerimientos comerciales llamando directamente a su ejecutivo. Es por ello que se busca también la estandarización de este proceso mediante un control de los requerimientos fuera del conducto regular de solución. Se establece como indicador un contador de llamadas directas al ejecutivo y con ello controlar las llamadas. Los ejecutivos instruyen a sus agentes a llamar al CATA, no les gusta recibir estos llamados ya que al ser requerimientos comerciales muchas veces les obliga a asumir la resolución de problemas que no son de su competencia. Es por ello que una reducción de estas llamadas va en directo beneficio a su labor y a la estandarización de la central telefónica que debiese recibir todos los requerimientos de los agentes.

Periodicidad: mensual tomándose el promedio mensual como indicador anual.

Valor Actual: no se ha calculado.

Meta

La meta es que para el final del periodo de evaluación la cantidad de llamados fuera del conducto regular sea mínima. Para ello es necesario que el proceso mismo de solución de requerimientos mejore y sea capaz de absorber y solucionar todo el flujo de llamadas que se produzca. Esto puede hacerse sólo si no hay problemas técnicos que signifiquen el colapso de la red pues como se expuso en uno de los capítulos anteriores, si se produce una caída de sistema en la red, es imposible que una central telefónica desarrollada para recibir 25000 llamadas mensuales soporte simultáneamente más de 2000. Si eso no ocurre y se tiene normalidad de horarios punta y de demanda, entonces es factible lograr la meta propuesta para los próximos años.

Fuente de Información: Informes de Gestión CATA y conteo de llamadas de cada ejecutivo (mensual).

Responsable: Jefe CATA.

- Objetivo

P4: Gestionar el conocimiento práctico de la fuerza de ventas.

Indicador

Número de Recomendaciones Estandarizadas

Unidad: N/A

Tal como se presentó en el análisis interno una de las características de la fuerza de ventas era que conformaban un grupo con altos conocimientos prácticos pero que no se había canalizado ese conocimiento en acciones concretas o, dicho de otra manera, ese conocimiento representaba una competencia propia del ejecutivo y no de la empresa, no generándose valor agregado producto de ese know how y perdiéndose esa habilidad en caso que el ejecutivo se fuera de la empresa. Se quiere entonces traspasar ese conocimiento propio del ejecutivo a una estandarización de los procedimientos de atención y gestión comercial, siendo propio de la empresa y tomando lo mejor de cada ejecutivo para ofrecer un servicio basado en las “mejores prácticas” producto de la experiencia. Es por ello que se propone un indicador que monitoree la cantidad de actividades que han sido propuestas por los ejecutivos y que han sido exitosamente implementadas como parte de un procedimiento formal debido a lo útil de la idea. Este indicador no tiene que ver con innovación directamente pero se trae consigo el desarrollo de una cultura más proactiva si se quiere cumplir este objetivo.

Periodicidad: Anual

Valor Actual: No se ha registrado antes este indicador.

Meta

La meta no es muy difícil de cumplir. Si se tiene una fuerza de ventas en Santiago de 7 ejecutivos, que se implementen 4 actividades al año no es muy difícil. La meta está propuesta para que los ejecutivos gestionen ellos mismos la forma en que realizan sus actividades y que la exigencia de entregar aportes no sea una imposición. Por otro lado el proceso de atención está bastante desarrollado (son años de experiencia respecto al tema) por lo que sería extraño que algún ejecutivo presente una idea completamente alejada de lo que ya se está haciendo. Pero la posibilidad de entregarles desafíos diferentes a los ejecutivos representa a su vez una interesante posibilidad de mejorar (adicionalmente) el clima interno de la subgerencia.

Fuente de Información: Cuento anual realizado por el supervisor de la fuerza de ventas (Jefe de Gestión Ventas)

Responsable: Jefe de Gestión Ventas.

- Objetivo

P5: Desarrollar el área Internet (APV) como segundo canal de ventas.

Indicadores

Porcentaje de Proyectos APV Implementados

$$\frac{\text{Proyectos APV Implementados}}{\text{Proyectos APV Totales}}$$

Unidad: Porcentaje (%)

Porcentaje de Proyectos APV del Total

$$\frac{\text{Proyectos APV Totales}}{\text{Proyectos Totales Gerencia Comercial}}$$

Unidad: Porcentaje (%)

Porcentaje de Venta APV vs Total Ventas

$$\frac{\text{Venta Mensual APV}}{\text{Venta Total Mensual}}$$

Unidad: Porcentaje (%)

Uno de los lineamientos estratégicos de la empresa es desarrollar el área Internet como una segunda unidad de negocio, entregándole mayores recursos y mayor independencia para el desarrollo de ese canal. Juegos exclusivos, promociones especiales, por nombrar algunas iniciativas ya han empezado a implementarse para aprovechar el potencial que este canal representa. Si bien la cantidad de indicadores es alta, alta también son las expectativas respecto a la página en Internet de la empresa por lo que la medición estratégica debe contener más de una arista y ser lo más completa posible. El primer indicador propuesto, el porcentaje de proyectos implementados busca medir la calidad de los proyectos presentados en el área. La idea no es presentar proyectos por cumplir determinada cantidad de proyectos levantados, sino que exista una cantidad de proyectos que vean la luz debido a la calidad de las propuestas. A su vez el segundo indicador busca medir la cantidad de proyectos que son diseñados para el área APV. En el primer indicador se buscaba de manera indirecta que no existiera un número muy elevado de proyectos inconclusos, en este caso se busca a su vez establecer un mínimo de proyectos para el área. Estos son indicadores de causa, el indicador de efecto para medir cuantitativamente la evolución del canal es el porcentaje de ventas sobre el total de la empresa (mensual). Esto para ver como ha ido evolucionado el canal respecto a peso relativo con respecto a las ventas totales de la empresa.

Periodicidad: Porcentaje de Proyectos APV Implementados y Porcentaje de Proyectos APV del Total tienen periodicidad anual, Porcentaje de Venta APV vs Total Ventas es monitoreado mensualmente.

Valores Actuales: no se tiene el valor actual de los primeros indicadores, pero para el tercero el valor es de un 0.93% para el mes de noviembre del 2008.

Metas

Como se indicó en la presentación de los indicadores la meta es posicionar al área como otra unidad de negocio. El seguimiento de los indicadores y la meta para cada uno busca este objetivo final. Es por ello que se quiere por un lado, un alto número de proyectos implementados junto con un número importante de proyectos exclusivos del área con respecto a los proyectos de la gerencia comercial para graficar la importancia relativa que se le pretende dar a la APV. Finalmente todo el esfuerzo por posicionar el área debe reflejarse en ventas por ese canal, es por ello que se espera que para el 2011 este canal sea tan importante como la venta de uno de los productos de la empresa, como la venta de casi todos los raspes de la empresa (que en la actualidad son el segundo producto de la empresa después del Loto). Esto está justificado por el margen de crecimiento que tiene en la actualidad la página y por lo resultados de progresivo crecimiento a altas tasas.

Fuentes de Información: Informes APV

Responsable: Jefe de APV

- Objetivo

P6: Selección de Agentes Rentables.

Indicadores

Ratio de Bajas

$$\frac{\text{Bajas del Periodo}}{\text{Altas del Periodo}}$$

Unidad: N/A

Venta Agencia Nueva

$$\frac{\text{Promedio Ventas Agencias Nuevas}}{\text{Venta Promedio Red Agentes}}$$

Unidad: Porcentaje (%)

Tiempo Medio de Alta

$$\frac{\textit{Tiempo Total de alta Agentes Nuevos}}{\textit{Total Agentes Nuevos}}$$

Unidad: Semanas

Uno de los problemas más reconocidos y difíciles de manejar en la subgerencia es la selección de Agentes. La alta rotación y la cantidad de bajas producto de la mala calificación inicial del postulante se han intensificado en los últimos años, llegando a los actuales niveles de bajas (15% del total de agentes) y de mala selección (74% de las bajas). Debido a esto es que la empresa ha establecido como un objetivo estratégico mejorar la gestión de postulaciones de agentes, para que se realice en un menor tiempo y entregue mejores resultados en el largo plazo. Es por lo anterior que también se decidió introducir en este objetivo varios indicadores, siendo algunos claramente operativos. Pero como la selección de agentes es uno de los procesos de la empresa más críticos al momento de cumplir los objetivos estratégicos impuestos, su monitoreo y control resultan relevantes al momento de establecer los indicadores a utilizar. El primer indicador busca controlar las bajas que año a año se están produciendo. El año 2008 se eliminó de la red un importante número de agencias que no cumplían los estándares de ventas y de cumplimiento de obligaciones contractuales. Se espera que habiendo reducido la cantidad de agencias que presentaban estos problemas, la cantidad de agencias de baja para los próximos años disminuya.

El segundo indicador, venta de agencia nueva busca controlar la incorporación de puntos de venta nuevos. Como la cobertura ya no es un tema fundamental en los planes de la empresa, la incorporación de puntos de venta tiene que ser bajo el supuesto que esa nueva agencia va a ser un aporte y no una contribución del tipo marginal (últimas agencias del gráfico de contribución marginal de agencias). La prioridad es entonces la incorporación de puntos “rentables” y para ello el nivel de ventas es uno de los componentes más importantes.

Finalmente para el último indicador, tiempo medio de alta, la situación actual no es de las mejores. Debido en parte al proveedor tecnológico dar de alta a un agente es muy lento por las trabas que pone el proveedor. El proceso que en teoría debería durar a lo más un mes y medio (7 semanas) puede llegar a tardar un año debido a los problemas que tiene el proveedor tecnológico para realizar sus pruebas de factibilidad en terreno. La primera impresión que tiene un agente al incorporarse a la empresa es de una compañía lenta e ineficiente. Cambiar este proceso en parte es tarea del proveedor tecnológico, pero monitorear la evolución de este indicador es relevante para determinar el nivel de servicio que se le está entregando a los postulantes y como está cumpliendo el contrato el proveedor tecnológico en este ítem en particular, muy importante en el negocio de la empresa.

Periodicidad: Los tres indicadores son mensuales, tomándose el promedio mensual para cada caso como indicador anual.

Valor actual:

Ratio Bajas: 0.99

Venta Agencia Nueva: No existen datos.

Tiempo Medio de Alta: 12 semanas.

Metas

Las metas propuestas para este objetivo son: en el primer indicador reducir a 0.75, 0.5 y 0.30 respectivamente. Esta estimación está fundamentada en que las bajas no debiesen ser tantas debido a la “limpieza” que se realizó este año. Para el segundo indicador, se espera una venta superior a los 3.5 millones que es el promedio de venta mensual de la red. Se esperan incremento anuales de 3.75, 4 y 4.5 millones en promedio para las agencias que se vayan incorporando año a año. La idea de esos valores radica en la mejora en los procesos de selección de agentes mediante la utilización de mejores parámetros de selección. Finalmente para el último indicador se espera reducir de las 12 semanas que se demora en promedio abrir un punto de venta nuevo a 6, 4 y 3 semanas para cada año. El cambio más radical (de 12 a 6) se pretende realizar con la nueva licitación al incorporar mejores cláusulas para el cumplimiento de los tiempos asignados a la factibilidad técnica del nuevo punto. Esto más la mejora del proceso de selección debería reducir ostensiblemente el tiempo medio de alta y llegar a los niveles que la empresa cree que son más acordes a la realidad de un proceso de selección de este tipo.

Fuentes de Información: planillas de control operativo de la subgerencia (para los dos primeros indicadores) y del programa de seguimientos de altas que también maneja la subgerencia para el último indicador.

Responsable: para el indicador “Ratio de Bajas” y “Tiempo medio de alta Agente” el responsable debe ser el Jefe de Administración Ventas. Para el indicador “Venta Promedio Agencia Nueva” el responsable debe ser el Jefe de Gestión Ventas.

12.1.4. Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje.

A continuación se detallan los indicadores propuestos para el control de los objetivos estratégicos de la perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje.

Cuadro N° 36. Indicadores y Metas para los Objetivos de la Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo.

Perspectiva	Código	Objetivo	Indicador	Meta				Periodicidad	Fuente de Información
				2008	2009	2010	2011		
Desarrollo	D1	Desarrollo e Integración de tecnologías y Sistemas de Información a costos eficientes	Índice de flujo de información	N/A	15%	10%	7%	Mensual	Subgerente de Canales de Ventas
			Implementación tecnológica	N/A	Depende de evaluación inicial	Depende de evaluación inicial	Depende de evaluación inicial	Anual	Subgerente de Canales de Ventas
	D2	Mejorar el clima laboral	Encuesta de clima laboral entre empleados	N/A	65%	75%	85%	Semestral	Estudio Externo
	D3	Desarrollo del personal y de sus competencias teóricas aplicadas a ventas	Tabla Score	N/A	85%	90%	90%	Anual	Informes de Ventas desglosados por Ejecutivo
D4	Aumentar la productividad de la fuerza de ventas	Venta Promedio Funcionario (mill pesos anuales)	3569,25	3676,33	4327,04	5248,70	Anual	Informes de Ventas (fin de año)	

Fuente: Elaboración Propia.

- Objetivo

D1: Desarrollo e Integración de tecnologías y Sistemas de Información a costos eficientes.

Indicadores

Índice de flujo de información

$$\frac{\textit{Actividades que Registran Pérdidas de Información}}{\textit{Actividades Totales de la Subgerencia}}$$

Unidad: Porcentaje (%)

Implementación tecnológica

$$\sum \alpha_i \times \frac{N_i}{Z_i} \quad \text{Donde } \sum \alpha_i = 1.$$

α_i es la importancia relativa para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la tecnología i, N_i es la cantidad de aplicaciones o módulos utilizados de la tecnología (o programa) i y Z_i es la cantidad de aplicaciones o módulos necesarios para cumplir los objetivos estratégicos de la tecnología (o programa) i.

Unidad: N/A

Como ya se ha mencionado, la empresa busca implementar tecnología en sus procesos, para hacerlos más eficientes y fomentar la cultura de innovación junto con la aplicación de tecnología. Dentro del análisis interno se pudo comprobar que la subgerencia utiliza programas diseños a medida para gestionar parte de sus operaciones. A su vez también tiene dificultades en el manejo de información producto de no utilizar algunos programas para manejar bases de datos. La propuesta de estos indicadores apunta en el control de esos dos temas, como mejorar la actual aplicación de tecnología en la subgerencia y como mejorar también el flujo de información y la utilización de la misma.

Periodicidad: índice de flujo de información entrega reporte mensual. Implementación tecnológica es un indicador anual.

Valor actual Indicadores: para ninguno de los dos indicadores existen registros en la actualidad

Meta

Las metas este objetivo están directamente condicionadas por los resultados del valor base de los futuros indicadores. En el caso de la implementación tecnológica, producir cambios es un proceso lento, por ende las metas deben estar referidas al valor

que arroje en primera instancia. Para el flujo de información si bien podría darse un caso similar, es más fácil producir los cambios necesarios para evitar la pérdida o duplicación de la información. Es por ello que se consideró razonable como meta exigir valores menores al 15% para el primer año, 10% para el segundo y 7% para el último año.

Fuente de Información: Subgerente de Canales de venta debe realizar un estudio para determinar las actividades que registran pérdidas y las tecnologías requeridas.

Responsable: Subgerente de Canales de Ventas.

- Objetivo

D2: Mejorar el clima laboral.

Indicador

Encuesta de Clima Laboral entre Empleados.

Unidad: Nivel de Satisfacción en Porcentaje (%)

Uno de los principales problemas detectados en el análisis interno era la incertidumbre que tenía el personal administrativo respecto al futuro de la subgerencia producto de los cambios que se habían sucedido uno tras otro. La alta rotación de jefaturas y los cambios en algunos procesos eran fuente de especulaciones que estaban deteriorando el clima laboral. Empleados que no están motivados dejarán de contribuir al éxito de la organización⁶⁶, es por ello que la gestión del clima laboral resulta fundamental para el éxito de la estrategia, particularmente en un área como ventas. El indicador propuesto busca medir el nivel de satisfacción del personal para monitorear los niveles de motivación que existen en el área.

Periodicidad: Semestral. El valor anual será el promedio de las dos mediciones.

Valor actual del Indicador: No existen registros para este indicador.

Meta

A pesar que no existe un valor base para este objetivo (el indicador desarrollado no se puede calcular con la información actual), producto de lo importante para el éxito del diseño propuesto, los valores que deben arrojar las muestras siempre tienen que ser altos. Se propone para el primer año tener un nivel sobre el 65% (a priori se sabe que este indicador para este año debiese ser bajo) y luego ir subiendo el indicador producto de las actividades focalizadas para mejorar el clima laboral. Con ello se espera tener un nivel del 75% para el segundo año y finalmente del 85% para el último año.

⁶⁶ Kaplan, Robert S. y Norton, David P., "Cuadro de Mando Integral", 2ª edición, Editorial Gestión 2000, Año 1996, página 149

Fuente de Información: Estudio externo que desarrolle encuesta de satisfacción.

Responsable: Subgerente de Canales de Ventas.

- Objetivo

D3: Desarrollo del personal y de sus competencias teóricas aplicadas a ventas.

Indicador

Tabla Score.

Unidad: Porcentaje de Cumplimiento (%)

Se busca desarrollar ciertas competencias de la fuerza de ventas que producto de la falta de conocimientos teóricos no permite llegar a lo que la empresa ha descrito como “excelencia profesional”. Particularmente se busca también cambiar la forma en que se trabaja, buscar el cumplimiento de objetivos (no sólo de ventas) por sobre la rutina de un trabajo sin cambios ni desafíos nuevos. La tabla busca incorporar áreas de desarrollo que sean cuantificables y que muestren como ha evolucionado el trabajador en las competencias y habilidades estratégicas que le son necesarias para desarrollar su trabajo de manera “profesional y de excelencia”. Estas características aún no han sido definidas formalmente pero ciertamente son necesarias si se quiere tener un alineamiento entre los objetivos de la empresa y la forma en que se desarrollan los procesos en la empresa.

Periodicidad: Anual

Valor Actual del Indicador: No existe valor actual para este indicador.

Meta

Para lograr la excelencia es necesario que este indicador arroje valores altos tras cada medición. Es por eso que se exige un 85% de cumplimiento para el primer año, para luego pedir porcentajes de cumplimiento sobre el 90% para los años posteriores.

Fuente de información: Informes de Ventas desglosados por ejecutivo más informes de gestión del desempeño de RRHH.

Responsable: Jefe de Gestión Ventas.

- Objetivo

D4: Aumentar la productividad de la fuerza de ventas.

Indicador

Venta Promedio Funcionario Subgerencia.

$$\frac{\text{Venta Total Anual}}{\text{Número de Funcionarios Subgerencia}}$$

Unidades: Millones de Pesos (\$MM).

Este es un objetivo de efecto que engloba los objetivos causales de esta misma perspectiva. A su vez para desarrollar una estrategia de incremento de ventas y mejora de la productividad es necesario aumentar el “rendimiento” de cada funcionario. Se consideró que la forma más idónea de medir la productividad de la subgerencia es con la venta (promedio) que es capaz de realizar toda la subgerencia. Es por ello que se considera la venta total de la empresa y se prorratea por todos los funcionarios de la subgerencia, independientemente si son administrativos, telefonistas del CATA, jefes o ejecutivos de ventas. El valor del indicador representará cuanto “vende” cada funcionario o también cuantos empleados se necesitan para lograr esa venta.

Periodicidad: Anual

Valor Actual del Indicador: 3569 millones cada funcionario.

Meta

Ya que este objetivo se puede cumplir aumentando las ventas o reduciendo personal se tiene una interesante representación de productividad. Se espera que básicamente sean las ventas las que generen el crecimiento de este indicador, pero igualmente se consideró el crecimiento esperado en ventas para los siguientes años más un diferencial para definir las metas de este indicador. Es por eso que tiene un porcentaje superior a lo esperado en ventas, en el supuesto que producto de los cambios esperados en la gestión comercial para los próximos años ocurra también un reordenamiento en el organigrama de la subgerencia.

Cuadro N° 37. Metas para el Objetivo D3.

	2008	2009	2010	2011
Valor Índice	3.569	3.676	4.327	5.249
% Aumento		3,0%	17,7%	21,3%

Fuente: Elaboración Propia

Fuente de Información: informes de ventas de fin de año.

Responsable: Subgerente de Canales de Ventas.

12.2. Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral es la herramienta que resume todos los indicadores y los objetivos anteriormente descritos. Se entregará dos tipo de visiones: la primera en donde se verán los indicadores y cuales son de causa y cuales de efecto para posteriormente entregar el cuadro de mando integral tradicional con los responsables y con las iniciativas complementarias para cada objetivo.

Cuadro N° 37. Detalle de Indicadores de Causa y de Efecto.

Código	Objetivos	Indicadores	
		Indicadores de Efecto	Indicadores de Causa
Objetivos Financieros			
F1	Tener una estructura y un uso de recursos eficiente para la Gestión del PV		Ratio Costos v/s Ingresos
F2	Incrementar las ventas de la empresa	Proyección de Venta por Producto Proyección de Venta Total Incremento de Ventas Canal APV	
F3	Mejorar los Resultados de ventas y reducir los costos de la Subgerencia de Canales de Venta	Margen de Explotación (en millones de pesos)	
Objetivos de Clientes			
C1	Desarrollo imagen de marca en la Red de Agentes		Encuesta Satisfacción consumidores finales
C2	Mejorar la relación con el Cliente		Promedio de vida Red de Agentes
C3	Mejorar los atributos del servicio		Porcentaje de Atributos Valorados no Ofrecidos
Objetivos de Procesos Internos			
P1	Aumentar en número y rentabilidad los clientes de alto valor y potencial	Venta Promedio Agencias Alto Valor	Número de Agencias de Alto Valor
P2	Mejorar la eficiencia del uso de recursos de Atención para las Agencias	Costo Promedio de Atención de Red de Distribución (en pesos)	
P3	Proceso eficiente, eficaz y estandarizado de Gestión de Requerimientos de Agentes.	Tiempo Medio de Resolución	Porcentaje de Requerimientos Solucionados Número de llamadas directas a ejecutivo
P4	Gestionar el conocimiento práctico de la fuerza de ventas		Número de Recomendaciones Estandarizadas
P5	Desarrollar el área Internet (APV) como segundo canal de ventas	Porcentaje de Venta APV vs Total Ventas	Porcentaje de Proyectos APV Implementados Porcentaje de Proyectos APV del Total
P6	Selección de Agentes Rentables	Venta Agencia Nueva Tiempo Medio de Alta	Ratio de Bajas
Objetivos de Desarrollo			
D1	Desarrollo e Integración de tecnologías y Sistemas de Información a costos eficientes		Indice de flujo de información Implementación tecnológica
D2	Mejorar el clima laboral		Encuesta de clima laboral entre empleados
D3	Desarrollo del personal y de sus competencias teóricas aplicadas a ventas		Tabla Score
D4	Aumentar la productividad de la fuerza de ventas	Venta Promedio Funcionario	

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 38. Cuadro de Mando Integral para la Subgerencia de Ventas.

Perspectiva	Código	Objetivo	Indicador	Meta				Periodicidad	Fuente de Información	Responsable	Iniciativa
				2008	2009	2010	2011				
Financiera	F1	Tener una estructura y un uso de recursos eficiente para la Gestión del PV	Ratio Costos v/s Ingresos	0,0060	0,0057	0,0054	0,0048	Anual	Presupuesto anual e informes de ventas	Subgerente de Canales de Ventas	Seguimiento y control de la rentabilidad de inversiones publicitarias y promocionales para cada juego y confección de EERR par cada juego
	F2	Incrementar las ventas de la empresa	Proyección de Venta por Producto	Base	Por Producto	Por Producto	Por Producto	Mensual	Informes de Ventas	Subgerente de Canales de Ventas	
			Proyección de Venta Total	Base	1,9%	15,0%	20,5%	Mensual	Informes de Ventas	Subgerente de Canales de Ventas	
			Incremento de Ventas Canal APV	Base	77%	120%	180%	Mensual	Informes de Ventas	Jefe Área APV	
F3	Mejorar los Resultados de ventas y reducir los costos de la Subgerencia de Canales de Venta	Margen de Explotación (en millones de pesos)	50.485	51.750	55.566	65.750	Anual	Estados de Resultados	Subgerente de Canales de Ventas	Proyecto de modernización de la Atención a clientes	
Clientes	C1	Desarrollo imagen de marca en la Red de Agentes	Encuesta Satisfacción consumidores finales	N/A	Sobre 85%	Sobre 90%	Al menos 95%	Trimestral	Estudio Externo	Jefe de Gestión Ventas	Proyecto de Refacción de Puntos de Ventas
	C2	Mejorar la relación con el Cliente	Promedio de vida Red de Agentes	N/A	Depende de evaluación inicial	Depende de evaluación inicial	Depende de evaluación inicial	Semestral	Bases de Datos de Agentes	Jefe de Administración Ventas	Trabajo conjunto en desarrollo de planes comerciales con agencias exclusivas y prioritarias
	C3	Mejorar los atributos del servicio	Porcentaje de Atributos Valorados no Ofrecidos	N/A	Menor al 20%	No superior al 10%	No superior al 10%	Anual	Estudio Externo	Jefe de Administración Ventas	Estudio de Mercado
Procesos	P1	Aumentar en número y rentabilidad los clientes de alto valor y potencial	Número de Agencias de Alto Valor	28	31	36	42	Mensual	Planillas Excel de ventas con clasificación de agencia	Jefe de Gestión Ventas	Identificación de clientes de alto valor y potencial en base a atributos de ventas, tiempo como agente, cumplimiento de pagos, ubicación geográfica, entre otros.
			Venta Promedio Agencias Alto Valor	30 millones mes	33 millones mes	39 millones mes	51 millones mes	Mensual	Planillas Excel con ventas de cada agencia	Jefe de Gestión Ventas	
	P2	Mejorar la eficiencia del uso de recursos de Atención para las Agencias	Costo Promedio de Atención de Red de Distribución (en pesos)	286.000	257.400	243.100	214.500	Anual	Planillas de ventas con costos mensuales	Jefe de Administración Ventas	Traspaso de agencias de menor rendimiento a canales de atención más económicos
	P3	Proceso eficiente, eficaz y estandarizado de Gestión de Requerimientos de Agentes.	Tiempo Medio de Resolución	N/A	8 Hrs	4 Hrs	2 Hrs	Mensual	Informe de gestión CATA	Jefe de Administración Ventas	Certificar proceso de Atención de clientes y e Gestión de Requerimientos
			Porcentaje de Requerimientos Solucionados	N/A	90%	95%	95%	Mensual	Informe de gestión CATA	Jefe de Administración Ventas	
			Número de llamadas directas a ejecutivo	N/A	20 mensual	10 mensual	3 mensual	Mensual	Conteo de cada Ejecutivo	Jefe de Gestión Ventas	
	P4	Gestionar el conocimiento práctico de la fuerza de ventas	Número de Recomendaciones Estandarizadas	0	4	4	3	Anual	Jefe de Gestión Ventas	Jefe de Gestión Ventas	
	P5	Desarrollar el área Internet (APV) como segundo canal de ventas	Porcentaje de Proyectos APV Implementados	N/A	75%	85%	90%	Anual	Informe APV	Jefe Área APV	Estructurar la APV como una unidad de negocio
			Porcentaje de Proyectos APV del Total	N/A	50%	65%	75%	Anual	Informe APV	Jefe Área APV	
			Porcentaje de Venta APV vs Total Ventas	1%	2%	4%	6%	Mensual	Informe APV	Jefe Área APV	
P6	Selección de Agentes Rentables	Ratio de Bajas	0,99	0,75	0,5	0,3	Mensual	Planillas Operativas Subgerencia de Ventas	Jefe de Administración Ventas	Diseñar nuevo modelo de selección de agentes en base a herramientas de georeferenciación y microsegmentación	
		Venta Agencia Nueva	N/A	Sobre 3,75 millones mes	Sobre 4 millones mes	Sobre 4,5 millones mensual	Mensual	Planillas Operativas Subgerencia de Ventas	Jefe de Gestión Ventas		
		Tiempo Medio de Alta	12 semanas	6 semanas	4 semanas	3 semanas	Mensual	Programa de Seguimiento de Altas	Jefe de Administración Ventas		
Desarrollo	D1	Desarrollo e Integración de tecnologías y Sistemas de Información a costos eficientes	Índice de flujo de información	N/A	15%	10%	7%	Mensual	Subgerente de Canales de Ventas	Subgerente de Canales de Ventas	Levantamiento de requerimientos informáticos necesarios para automatizar gestión comercial
			Implementación tecnológica	N/A	Depende de evaluación inicial	Depende de evaluación inicial	Depende de evaluación inicial	Anual	Subgerente de Canales de Ventas	Subgerente de Canales de Ventas	
	D2	Mejorar el clima laboral	Encuesta de clima laboral entre empleados	N/A	65%	75%	85%	Semestral	Estudio Externo	Subgerente de Canales de Ventas	Diseño de Plan de Gestión de RRHH
	D3	Desarrollo del personal y de sus competencias teóricas aplicadas a ventas	Tabla Score	N/A	85%	90%	90%	Anual	Informes de Ventas desglosados por Ejecutivo	Jefe de Gestión Ventas	Definición de competencias de ventas y habilidades comerciales
D4	Aumentar la productividad de la fuerza de ventas	Venta Promedio Funcionario (mill pesos anuales)	3.569	3.676	4.327	5.249	Anual	Informes de Ventas (fin de año)	Subgerente de Canales de Ventas	Diseño de políticas de incentivos y remuneración variable	

Fuente: Elaboración Propia

13. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Se describen a continuación las iniciativas estratégicas propuestas en el Cuadro de Mando.

- **Seguimiento y control de la rentabilidad de inversiones publicitarias y promocionales para cada juego y confección de EERR para cada juego.**

Para poder tener efectivamente un control sobre el uso eficiente de recursos para la gestión del Punto de Venta y también comprobar el incremento de las ventas producto de acciones comerciales específicas, es necesario establecer la rentabilidad de las inversiones publicitarias que se hagan en los Puntos de Ventas. Esto en la actualidad no se realiza, no hay indicadores que muestren la variación de la venta de una agencia cuando se realiza una promoción por lo que no hay medición de resultados. Finalmente la confección de estados de resultados para cada juego permite establecer si los juegos están operando a pérdida. Uno de los objetivos financieros de la empresa es tener utilidades y esto apunta también a apoyar ese objetivo.

- **Proyecto de Modernización de la Atención a Clientes**

Como se pudo apreciar en el capítulo de situación actual de Subgerencia de Ventas (capítulo 7), la atención de agencias se realiza en base a una segmentación territorial en donde se privilegia un número parecido de agentes por ejecutivo por sobre una zona de tamaño similar (entre ejecutivos). A su vez, todas las agencias tienen el mismo tipo de atención, se realizan visitas presenciales en donde se recoge información de ventas y de requerimientos que los agentes pudiesen tener. Para mejorar el margen de operaciones se propone un nuevo modelo de atención en donde se realice un mejor categorización de las agencias y cambien los parámetros en la definición de las carteras de clientes de cada ejecutivo, utilizándose un mix de atención territorial y por tipo de cliente, por ejemplo.

- **Proyecto de Refacción de Puntos de Ventas**

La empresa está embarcada en la modernización de los Puntos de Ventas. Las agencias son variadas unas respecto a otras y los esfuerzos de merchandising siempre han apuntado a tratar de darle cierta uniformidad a las agencias, entregando muebles con logos y colores institucionales. En la actualidad se está realizando un estudio de preferencias de consumidores para determinar las características valoradas por los consumidores finales y cómo lo anterior se puede utilizar para refaccionar las agencias entregando “un concepto” de agencia por sobre un simple mobiliario. Existen antecedentes como España en donde ya se han realizado procesos similares con excelentes resultados⁶⁷.

⁶⁷ Loterías y Apuestas del Estado (LAE), 2008, “Memoria 2007”, página 14. se adjunta en Anexo B una foto de una agencia típica española.

- **Trabajo conjunto en desarrollo de planes comerciales con agencias exclusivas y prioritarias**

Las agencias exclusivas en promedio hacen un 75%⁶⁸ de su venta gracias a los productos Polla que comercializan. Este antecedente es muy importante a la hora de poder trabajar en alianzas estratégicas con estos clientes. Debido al gran peso de la empresa en sus ventas están más dispuestos a trabajar con Polla en promociones o lanzamientos de productos. Se puede desarrollar una alianza estratégica con un grupo de estos agentes de manera de mejorar las ventas de determinadas líneas de productos con el fin de reducir la importancia relativa del Loto potenciando las ventas de otros productos, como los raspes o la Polla Gol, que también es un juego de pozo. Trabajar en planes comerciales conjuntos implica establecer presupuestos esperados de ventas para cada cliente, mejorando la gestión de entrega de productos, las ventas esperadas para el total de la red y la atención de los requerimientos comerciales debido al conocimiento previo de las expectativas del agente. Esto en definitiva apunta a mejorar la relación con el cliente gracias a la menor gestión en la entrega de productos y gestión de las expectativas de los agentes.

- **Estudio de Mercado**

Otra de las características de la Subgerencia era la nula visión hacia el cliente con la que realizaba sus operaciones. Como se propuso en la misión de la subgerencia y en los objetivos estratégicos, se pretende incorporar el estudio de sus clientes para mejorar la calidad del servicio, estableciendo los atributos más valorados por los clientes y mejorando la propuesta de valor en base a esos mismos atributos. Para ello entonces es necesario contratar una empresa que realice un estudio acabado de las preferencias de los clientes de la subgerencia y entregue un informe periódicamente con la evolución de dichas preferencias. Lo importante es que esos informes sean periódicos y sirvan de fuente de información para el seguimiento de algunos indicadores cualitativos propuestos en el Cuadro de Mando.

- **Identificación de clientes de alto valor y potencial en base a atributos.**

En la propuesta estratégica se nombró muchas veces los clientes de alto valor y potencial. En la actualidad esta categoría no existe. Existe un grupo de clientes que debido a su volumen de ventas son los clientes de alto valor, pero su segmentación es por deciles, por ende si aumenta la cantidad de agentes de ese decil es porque en promedio están vendiendo menos. Entonces se debe desarrollar un modelo de identificación de clientes de alto valor que contenga el volumen de ventas como un parámetro, pero adicionalmente la cantidad de años como agente, su score financiero interno (si no se ha atrasado en pagos por ejemplo), su ubicación geográfica, entre otros, de manera de identificar a clientes no tan solo por ventas, sino por la capacidad de generar más valor a la empresa y a la forma en que se comercializan sus productos.

⁶⁸ Fuente: Censo Agencias 2008.

- **Traspaso de agencias de menor rendimiento a canales de atención más económicos**

Tal como se señaló en la iniciativa “Proyecto de Modernización de Agentes”, la actual atención a Agencias es similar para todos los casos. Esto hace que los costos de atención sean iguales para toda la red. Como el actual lineamiento es la rentabilización de la red, si la venta es baja (como es el caso de las agencias que están más alejadas de zonas de alto flujo) se deberá entonces reducir el costo de atención de esa agencia en pos de hacerla más rentable. Se establecen a priori la utilización (se debe estudiar su factibilidad) del CATA no sólo como mesa de ayuda sino como posibles ejecutivos telefónicos teniendo como cartera parte de las agencias más alejadas geográficamente. A su vez, se pueden realizar visitas presenciales mediante outsourcing para agencias que no sean de alto valor o con las que no se tengan alianzas y el uso de Internet para el pago de facturas, recibo de información y atención online de requerimientos. Estos canales propuestos son más baratos que la atención presencial, especialmente considerando que un ejecutivo atiende en promedio cerca de 130 agencias y puede realizar a lo más (en el mejor de los casos) 15 visitas diarias. Un telefonista si se dedica exclusivamente a la atención de agencias, puede en un día realizar más de 40 llamadas⁶⁹.

- **Certificar procesos de Atención de clientes y de Gestión de Requerimientos.**

Estos son sin duda alguna los dos servicios de post venta más importantes que realiza la subgerencia⁷⁰. Una forma de mostrar a los clientes la calidad del proceso de atención es certificando los procesos en los cuales se ven involucrados. Esto a su vez entrega recursos de reputación sobre los clientes favoreciendo la percepción hacia el trabajo realizado y hacia la empresa. Se espera que debido a la certificación, estos procesos finalmente queden estandarizados y formalizados (recordar que la atención de clientes dependía de cómo la realizaba el ejecutivo) y con ello lograr el cumplimiento del objetivo estratégico “Proceso eficiente, eficaz y estandarizado de Gestión de Requerimientos de Agentes” y “Gestionar el conocimiento práctico de la fuerza de ventas”.

- **Estructurar la APV como una unidad de negocio**

El canal tradicional de la empresa (las agencias) representa casi el 100% de la venta de la empresa. La incorporación de nuevos canales, como Internet el cual puede llegar a ser mucho más masivo (no tiene restricciones territoriales) y más económico (la administración de la página es más barata que administrar una red de distribución) es sin duda una interesante prospección a futuro. Las expectativas y el margen de crecimiento que tiene este canal son muy altos por lo que se hace necesario entregarle recursos para poder traducir las expectativas en acciones concretas que generan el crecimiento esperado. El desarrollo de productos exclusivos para el canal, la incorporación de mayores medios de pago y aumentar la publicidad del canal en

⁶⁹ Suponiendo ocho horas de trabajo y una llamada promedio de una duración de 11 minutos.

⁷⁰ Considerando el Alta del Agente como la venta del servicio.

páginas Internet de uso cotidiano de apostadores junto con la estructuración de un equipo de trabajo que se dedique a la gestión comercial de esa página (en la actualidad con una persona basta debido a la baja venta) son acciones que deben estar presentes en el proyecto de estructuración de la nueva APV que responda a las expectativas de crecimiento.

- **Diseñar nuevo modelo de selección de agentes en base a herramientas de georeferenciación y microsegmentación.**

Tal y como se explicó en la presentación del modelo de control de gestión, la selección de agentes es un tema sensible que la empresa considera como estratégico. Los malos resultados de las actuales selecciones (74% de las agencias que cierran es por una mala selección de agente) conllevan a replantear la actual metodología de selección de postulantes. Es por eso que se pretende incorporar a la selección herramientas computacionales como programas de Georeferenciación y análisis de microsegmentación para calcular el impacto de una agencia nueva en la actual red. Sumado a lo anterior, la incorporación de nuevos requisitos para los postulantes permitirá identificar de mejor manera el potencial de ventas de la empresa y el riesgo asociado a la incorporación de dicho postulante como agente. Esta iniciativa tiene directa relación con la mejora del proceso de selección de agente, presente como objetivo estratégico de la empresa y con la “selección de agentes rentables” que es uno de los objetivos de la subgerencia.

- **Levantamiento de requerimientos informáticos necesarios para automatizar gestión comercial**

Es necesario, si se quiere implementar más tecnología en los procesos de la subgerencia identificar cuáles procesos son susceptibles a una implementación rápida de tecnología, cuáles deben ser modificados si se quiere utilizar algún nuevo programa e identificar cuáles son los requerimientos tanto de información como de tecnología que requiere la subgerencia para desarrollar sus funciones de manera más automatizada o “digital”. Esta iniciativa es el paso previo para poder ejecutar el objetivo “Desarrollo e Integración de tecnologías y Sistemas de Información a costos eficientes”.

- **Diseño de Plan de Gestión de RRHH**

Para mejorar el clima laboral imperante en la subgerencia es necesario trabajar con la gerencia de Recursos Humanos en un proyecto de gestión del personal para mejorar los actuales niveles de satisfacción y compromiso del personal con los objetivos de la empresa. Tal como se dijo antes en esta memoria, el grado de compromiso, aceptación y vinculación con la estrategia de la empresa son fundamentales para el éxito de las propuestas, por ello es trascendental de tener una fuerza de ventas motivada con el logro de los objetivos planteados.

- **Definición de competencias de ventas y habilidades comerciales**

Se he identificado la experiencia práctica de la fuerza de ventas junto con su, a veces, insuficiente conocimiento teórico de algunas materias evitando con ello que

exista proactividad en la entrega de conocimientos aplicados al negocio. Se debe levantar un perfil de funcionario, que contenga lo que la empresa exige como requisitos de profesional competente y de excelencia para posteriormente medir el desarrollo del personal en base a esas capacidades y habilidades. Esto es el paso previo para el desarrollo del personal y de sus competencias aplicadas a ventas.

- **Diseño de políticas de incentivos y remuneración variable**

Para aumentar la productividad de los funcionarios (este es el objetivo al que apunta esta iniciativa) hay que ofrecer a su vez los estímulos adecuados que motiven a la gente a lograr las metas impuestas. Así mismo, también es necesario que la gente tenga una cultura orientada al logro y al cumplimiento de metas, situación que no se da en todos los casos al interior de la subgerencia. Establecer los incentivos adecuados, como bonificaciones, sueldo variable, entre otros y cambiar la mentalidad de la gente a favor de una cultura orientada al logro. Para ello este diseño y sumado a los proyectos de desarrollo de personal debiesen ser las medidas necesarias.

14. CONCLUSIONES.

El trabajo de título que se he desarrollado entrega como resultado final un diseño de un sistema de control de gestión para la Subgerencia de Ventas de Polla Chilena S.A. que está alineado y en coherencia con la estrategia de la empresa.

Para la propuesta de sistema de control de gestión se utilizó la metodología del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

Esta propuesta se hizo pues se identificó como problema que la subgerencia seguía considerando como objetivos lineamientos que ya no eran relevantes para la empresa. Debido a los malos resultados de ventas del año 2007 la empresa replanteó sus objetivos estratégicos y en ese contexto la participación de la subgerencia en la obtención de las metas de esos objetivos es primordial. Ya que uno de los objetivos financieros de la empresa, ventas por sobre 150 mil millones de pesos para el 2012, debe ser gestionado en gran parte por la subgerencia. El hecho que en la actualidad no esté alineado con esos objetivos hace difícil su obtención en el largo plazo. Asimismo, los objetivos de procesos como la selección de agentes y gestión de la red de ventas tampoco estaban siendo llevados a cabo de la manera que la empresa pretende, siendo que esos objetivos son importantes dentro del negocio (la selección de agente es el inicio de las ventas en el canal que es casi el 100% de las ventas y la gestión de la red, en particular la atención de agencias, es el servicio de post ventas y de relación con el cliente). Estos procesos internos, que son dos de los más relevantes de la subgerencia reflejan en definitiva que había que volver a alinear objetivos de ventas con objetivos de la empresa para asegurar el éxito de la nueva estrategia corporativa propuesta para los siguientes años.

Dado lo anterior, previo a la formulación de la propuesta fue necesario recabar la información necesaria para tener una idea de cómo funciona el negocio, cuáles son sus principales condicionantes y cuáles son sus factores críticos de éxito. Posteriormente se realizó un análisis de la situación actual de la subgerencia en donde se iba a trabajar para identificar sus limitaciones y sus sistemas actuales de control y gestión. Con ello se identificaron características de la gestión comercial, así como los niveles de ventas de la empresa y los tipos de clientes (los agentes) que la subgerencia gestiona en su día a día.

Una vez obtenidos todos los antecedentes relevantes para este estudio, tanto de la empresa como de la subgerencia, se prosiguió con el desarrollo de los análisis internos y externos de la subgerencia, en donde el análisis externo de la subgerencia era el mismo que para la empresa en su conjunto. Estos análisis permitieron identificar las mayores fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que se ve enfrentada la subgerencia. Lo anterior permitió identificar como principales amenazas para la empresa (extendiéndose para la subgerencia) el entorno macroeconómico desfavorable que hace presuponer un escenario de bajas ventas a futuro junto con el bajo crecimiento que ha presentado el mercado de los juegos de azar durante los últimos años. En síntesis se avizora un escenario de bajas ventas producto del entorno desfavorable, la irrupción de nuevos tipos de competencia y al ciclo de vida de los propios juegos. Las principales oportunidades están dadas por el desarrollo de Internet

como segundo canal de ventas. Las políticas de alfabetización digital, de uso masivo de tarjetas de pago y el uso intensivo de tecnologías como la telefonía celular e Internet, permiten tener altas expectativas para ese canal. Esto a su vez se justifica en la baja penetración que aún tienen en la sociedad (en cuanto a venta per cápita) los juegos de azar. Dentro del análisis interno se identificó como grandes fortalezas el know how que se tiene del negocio, producto de ser la empresa con más tradición dentro del mercado, tanto por historia como por introducción de juegos. Esto sumado al fácil acceso a la información y al actual posicionamiento que tienen sus juegos más importantes en los consumidores son los elementos más importantes y señalados como ventajas de la empresa. A su vez, como debilidades fue posible identificar la estructura de costos de la empresa, la cual es muy rígida y entrega poco margen de acción, junto con la fuerte dependencia del Loto. Esto hace que los resultados de la empresa tengan un componente de “azar” muy fuerte que atenta contra la gestión de la empresa. Los costos en muchos casos son parámetros para la empresa, sin posibilidad alguna de modificarlos. Sumado a lo anterior, la fuerte dependencia del Loto hace que si este producto registre acumulaciones durante el año sea mucho más fácil lograr los objetivos de ventas debido a su alto volumen y peso dentro del total de la empresa; no ocurre lo mismo cuando se tiene un año sin las acumulaciones esperadas (al menos 3 por año).

El clima interno de la subgerencia tampoco es de los mejores. La alta rotación de personal al interior de la gerencia comercial y los llamados a jubilación anticipada en otras gerencias ha puesto una cuota de incertidumbre en el futuro del personal, un personal que como se dijo tiene gran experiencia producto de los años de servicio, llegando incluso a tener más de 40 años en la empresa. Para ellos los cambios actuales son complejos y no quieren perder los beneficios que debido a los años de trabajo han adquirido en la empresa.

Con las conclusiones de ambos análisis se confeccionó una matriz de posibilidades con las recomendaciones para aprovechar las oportunidades y gestionar las amenazas identificadas. De este ejercicio se obtuvo como posibilidades de acción el desarrollo de nuevos juegos y canales de distribución, potenciar las ventas por Internet, consolidar la Red de Agentes y Rentabilizar Agencias Clave, utilización de tecnología en procesos, búsqueda de alianzas, desarrollo de planes de incentivos y de fidelización, mejora de la eficiencia y eficacia de procesos de ventas y gestionar las capacidades prácticas de la fuerza de ventas.

Posteriormente se caracterizaron la visión y misión de la empresa, sus valores, la estrategia, sus palancas estratégicas y cómo se alineaba esta estrategia hacia la gerencia comercial y hacia la Subgerencia de Canales de Venta, identificándose los elementos que no estaban siendo considerados que requerían ser incluidos para alinear nuevamente la Subgerencia con los objetivos de la empresa. Mejorar la relación con el cliente, potenciar la imagen de marca en la red de ventas, mejorar los atributos del servicio fueron algunos de los elementos encontrados, para formular la nueva propuesta estratégica para la subgerencia.

En base a la información estratégica identificada y los análisis previos se confeccionó la propuesta estratégica para la subgerencia. Ésta recoge los lineamientos de la empresa y de la gerencia comercial. En particular buscar ser eficiente en el uso de los recursos financieros (esto apunta al liderazgo en costos) para ser coherente con la

empresa y el incremento de las ventas velando por que sea un incremento de todos los productos, de manera de mantener las cuotas de mercado actuales en los productos de bajo crecimiento y mejorar las participaciones en los segmentos en los cuales se tiene productos con crecimiento más elevado y sostenido. Estas dos estrategias conforman los ejes de acción principales de la subgerencia, los cuales se complementan para establecer la estrategia de la subgerencia la cual es (se propone) una rentabilización del canal tradicional de ventas mediante el incremento de ventas producto de la mejora en la relación con los clientes mejorando los atributos del servicio entregado, aumentando la cantidad y el rendimiento de clientes de alto valor. Adicional al incremento de ventas está la mejora en la estructura de costos para la atención de ese canal. Finalmente se considera la venta por Internet, mediante la APV para mejorar la proporción de las ventas de ese canal en el total de la empresa.

Esta definición estratégica, junto con la elaboración de una nueva misión para la subgerencia, dieron paso a la confección de los objetivos estratégicos que debían mantener la concordancia con todos los antecedentes, análisis y propuestas previas. En ese sentido los objetivos, desde la perspectiva financiera apuntaban a incrementar las ventas y reducir los costos de atención; desde la perspectiva clientes a mejorar la imagen de marca en los puntos de ventas junto con un fortalecimiento de la relación empresa-cliente, en particular con los identificados como de alto valor y mejorar los atributos del actual servicio. En la perspectiva de procesos internos se manejaron los objetivos en base a las falencias que tenía la empresa y que estaban presentes dentro de los objetivos de la empresa, como lo son la selección de agentes, el establecimiento de la APV como unidad de negocio o la mejora en los procesos de atención y requerimientos de agentes. Se incluyen otros objetivos que tienen que ver directamente con la nueva estrategia de la empresa, esto es gestionar el conocimiento de los ejecutivos y aumentar la cartera de clientes de alto valor. Finalmente en la perspectiva de aprendizaje los objetivos apuntan a desarrollar habilidades y capacidades para administrar los clientes de una manera cada vez más profesional entregando a su vez herramientas tecnológicas para realizar esas tareas.

Se establecieron los ejes causales en mapa estratégico que graficó los objetivos propuestos. Se establecieron los indicadores para medir los objetivos y cuáles iban a ser las metas para considerar los objetivos como cumplidos. Posteriormente se presentaron las iniciativas estratégicas necesarias para el éxito de la estrategia diseñada.

Gracias a lo anterior se pudo confeccionar el Cuadro de Mando Integral, el cual resume todas las propuestas anteriores y es el objetivo general de este trabajo. Su desarrollo en definitiva logra cumplir con todos los objetivos trazados al inicio del presente trabajo.

Queda finalmente pendiente la implementación de esta propuesta al interior de la subgerencia. Si bien, como se detalló en los alcances de la memoria, esto no es parte de los objetivos del trabajo, la implementación de este trabajo le daría más sentido y utilidad al mismo. En las iniciativas estratégicas se propone el desarrollo de un nuevo modelo de Gestión de Agentes. Esto es sin duda la recomendación más destacable ya que el presente trabajo buscó realinear la estrategia de la Subgerencia con el de la empresa. El paso siguiente es entonces realinear las actividades cotidianas de la

Subgerencia con la estrategia, tanto de la empresa como de la misma Subgerencia. Ya que la Gestión de Agentes y en particular, las visitas presenciales son la principal actividad de la Subgerencia, es el proceso más crítico a modificar para que efectivamente se valide en la práctica la nueva estrategia de Polla.

Este trabajo trató de identificar las principales falencias de la Subgerencia de Canales de Ventas para entregar una propuesta concreta que tuviera sentido y aportara valor a la empresa. Independientemente de esos objetivos, impuestos exclusivamente por el autor de este trabajo, presentar un trabajo que incorpora la descripción actual de la subgerencia y entrega recomendaciones acerca de cómo abordar de mejor manera la relación con sus clientes y con el servicio entregado ya es un trabajo que no se había realizado antes. Si estas recomendaciones son tomadas ya no depende del autor, especialmente si se consideran los cambios en los cuales se ha visto la misma subgerencia en un año. Esta propuesta incluye una descripción de la empresa de mediados de año, pero mientras se finalizaba la redacción de la memoria se introdujo un cambio en el organigrama de la empresa, eliminándose algunos cargos, inclusive dentro de la gerencia comercial, específicamente en marketing. También hubo cambios en productos, agregándose un nuevo jefe de productos. La subgerencia de Canales de Venta sigue teniendo la misma estructura pero la realidad muestra que ahora se trabaja con un solo supervisor ya que a meses de la renuncia⁷¹ del Jefe de Administración Ventas no se ha realizado ningún esfuerzo por llenar ese cargo y al parecer no hay intención de hacerlo.

Los antecedentes presentados son una “foto” de una situación temporal de la empresa. Los cambios en los que está inmersa son profundos y dinámicos. El principal problema que enfrenta la empresa a futuro no es definir de manera correcta las bases de la licitación para los siguientes años o establecer los recursos necesarios y suficientes para una correcta gestión comercial (de productos, marketing y distribución de productos), sino más bien como gestionar estos cambios de manera interna. Esto es particularmente cierto en una empresa que no es privada y tiene dinámicas adicionales que para el autor (esta memoria representó el primer trabajo por más de seis meses en una empresa) eran difíciles de asimilar en un comienzo. Si son bien manejados, la empresa va a salir fortalecida de este proceso actual de cambios, si no logra hacerlo y se termina con la salida de algunos funcionarios clave en los actuales procesos el futuro sería incierto, considerando la lentitud en la toma de las decisiones más relevantes para la empresa (debilidad identificada por la misma empresa en su planificación estratégica).

Este trabajo se realizó en un contexto de cambio al interior de la Subgerencia. Una línea de trabajo era la modernización de la gestión comercial (particularmente la atención presencial) y esta memoria trataba de establecer coherencia entre la estrategia de la empresa con las actividades operativas que se iban a proponer en el proyecto. Todo lo anterior quedó en inconcluso ya que el subgerente de canales de venta se fue de la empresa a finales de diciembre mientras se terminaba la redacción de esta memoria. Esto muestra algo de la cultura de la empresa: los cambios son desencadenados por los mismos cambios. En otras palabras, si no se hubiese cambiado al subgerente, se habría terminado los proyectos asociados a su gestión y

⁷¹ Renunció durante el tercer trimestre del año 2008.

habría existido después de la implementación cierta estabilidad. Con la llegada de un nuevo jefe la probabilidad de que éste establezca nuevas metodologías de gestión son altas, como una forma de mostrar su propia gestión, independiente de cómo se hayan estado realizando las cosas previo a su llegada. Para resumir, los cambios son concebidos desde la plana ejecutiva de la empresa, la misma que está en constante rotación y dichos cambios sólo pasan a ser de la organización en su conjunto cuando ya están avanzados los proyectos, mostrando esto la poca participación que tienen los trabajadores en el diseño y formulación de nuevas propuestas (que incluso es a ellos a quienes más afectan).

Una forma de hacer frente a estos hechos es simplemente hacer más participativa la organización. Como empresa con pocos recursos humanos es fácil tener contacto con los altos ejecutivos siendo un trabajador. Esa característica, si se aprovechara, entregaría un sentido de pertenencia, de compromiso y de estabilidad mayores a los que se registran⁷² en donde los cambios en su gran mayoría son impuestos. ¿Cómo gestionar ese cambio si sólo se conoce cuando ya está por implementarse? La confidencialidad con que se trabajan esos proyectos atenta contra ellos, ya que igualmente se filtra información, pasando a la especulación, los rumores, luego a la desinformación y a los prejuicios acerca del proyecto, del cuál se conoce poco o nada. La recomendación es entonces mejorar la gestión del cambio, estableciendo modelos de administración participativa involucrando al personal en decisiones de planificación, estableciendo funciones, planes de trabajo y por sobre todo metas para controlar las propuestas.

Para finalizar, con respecto al desarrollo del trabajo realizado las principales complicaciones fueron motivadas por los mismos cambios que se veían en la empresa. Se hizo difícil identificar un problema que fuera representativo de la realidad actual de la empresa, los problemas detectados en la subgerencia no tienen tanto impacto por si solos en el negocio de la empresa. Es por eso que haber hecho este cuadro de mando solo es útil ahora que las preocupaciones de la empresa han evolucionado y se hace necesario traspasarlas a todos los estamentos de la organización.

Por otro lado, la accesibilidad a la información es lo más destacable. Al contrario de muchas industrias, la cantidad de datos que se manejan para la toma de decisiones es alta; esto último facilitó la realización de este trabajo. Se manejan datos de la empresa, de la competencia, de la situación en el resto del mundo y qué está pasando en los mercados más maduros de los juegos de azar, lo que permite replicar algunas ideas y adecuarlas al mercado local.

⁷² Fuente: Castillo Arango. Gerardo de Jesús, Modelo de Administración Participativa. www.gestopolis.com

15. BIBLIOGRAFÍA

- KAPLAN, ROBERT S. y NORTON, DAVID P., “Cuadro de Mando Integral”, 2º edición, Editorial Gestión 2000, Año 1996, 323 páginas.
- KAPLAN, ROBERT S. y NORTON, DAVID P., “Mapas Estratégicos”, Editorial Gestión 2000, Año 2004, 503 páginas.
- HITT, M., IRELAND, R., y HOSKISSON, R., “Administración Estratégica Competitividad y Conceptos de Globalización”, 5º Edición, Editorial Thompson, Año 2004, 436 páginas.
- LA FLEUR, T.E y LA FLEUR, B.A, 2007, “La Fleur’s 2007 World Lottery Almanac”, 15º Edición, Los Ángeles, California, TLF Publications, 470 páginas.
- HLAVACEK, J.D y AMES, B.C, 1989, The Constructive Salesforce, “MARKET DRIVEN MANAGEMENT, Prescriptions for Survival in a Turbulent World”, p121-150.
- VALENZUELA G., E. A. 2008. Diseño de un sistema de control de gestión para el Departamento de Operaciones Leasing del Banco Santander Chile. Memoria de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 63 páginas.
- Revista El Trébol. 2008. Santiago, Chile. (42).
- REYES, V e INFANTE, M, 2008. La hípica en problemas: fuerte caída en apuestas y premios arrastra a hipódromos locales. Economía y Negocios On Line. 16 de Agosto, 2008.
<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=51668> [Consulta: 20 de Agosto 2008].
- 2008. Ventas del comercio minorista caen 2,7% en octubre. La Nación.cl. 2 de Diciembre, 2008.
http://www.lanacion.cl/prontus_noticias_v2/site/artic/20081201/pags/20081201205928.html
[Consulta: 15 de Diciembre 2008].
- www.wikipedia.org

16. ANEXOS

16.1 Anexo A. Descripción de Productos en Línea de Polla Chilena S.A.

Loto

Se eligen 6 números del 1 al 39. Se efectúa un sorteo en el cual se extraen 6 balotas sin repetición de entre 39 balotas numeradas del 1 al 39. Luego se extrae un 7^a balota que es el Comodín.

Los sorteos se efectúan los martes, jueves y domingo a las 21:10 hrs en Compañía 1085, piso 2. Los sorteos son de acceso público.

Precio \$ 700

La venta se efectúa hasta las 21 hrs. Luego se bloquea el POS.

Se puede jugar marcando los 6 números en una cartilla o dictándolos verbalmente.

También se puede marcar la opción AZAR con lo cual los 6 números serán elegidos por el sistema.

Es posible jugar 3, 6, 9, 12 y 15 sorteos por adelantado marcando una de estas opciones en la cartilla de juego.

Las categorías de premiación del Loto son:

6 aciertos =LOTO

5 aciertos + comodín =Súper Quina

5 aciertos =Quina

4 aciertos + comodín =Súper Cuaterna

4 aciertos =Cuaterna

3 aciertos + comodín =Súper Terna

3 aciertos =Terna

2 aciertos + comodín =Súper Dupla

Existe un plazo legal de 60 días para cobrar los premios presentando el recibo ganador. Los premios se pagan al portador del recibo.

Revancha

Los mismos 6 números del Loto participan en un segundo sorteo que se efectúa después del Loto.

Precio \$ 200 adicionales a los \$ 700 del Loto

La Revancha premia sólo a los 6 aciertos

Gana Gana

GanaGana es el tercer sorteo de Loto, que da la posibilidad de participar con los seis números en un sorteo adicional. **GanaGana** premia a quienes tengan el máximo de aciertos entre los 6 números extraídos de este sorteo. Si ningún jugador acierta a los 6 números, se premiará a quienes acierten 5 números y así sucesivamente (con 4,3,2,1 ó 0 aciertos) hasta obtener a lo menos un ganador. De existir más de un ganador, el premio se distribuye en partes iguales entre todos los ganadores
 Precio \$ 100 adicionales a los \$ 900 de Loto con Revancha

Apuestas Combinadas

Es posible elegir entre 7 y 10 números con lo cual se estarán efectuando combinaciones de apuestas. (Ver tabla de combinadas del Loto)

LOTO con combinadas:

LOTO - REVACHA y GANAGANA

Con las COMBINADAS gano más!

Eligiendo 7 Números 7 Apuestas	sin revancha \$4.900	Eligiendo 8 Números 28 Apuestas	sin revancha \$ 19.600
	con revancha \$6.300		con revancha \$ 25.200
	con revancha y ganagana \$7.000		con revancha y ganagana \$28.00
ACIERTOS LOTO	GANA EN EL LOTO	ACIERTOS LOTO	GANA EN EL LOTO
6 NÚMEROS + COMODÍN	LOTO Y 6 S/QUINAS	6 NÚMEROS + COMODÍN	LOTO , 6 S/QUINAS,6 QUINAS Y 15 S/CUATERNAS
6 NÚMEROS	LOTO Y 6 QUINAS	6 NÚMEROS	LOTO, 12 QUINAS Y 15 CUATERNAS
5 NÚMEROS + COMODÍN	1 S/QUINA 1 QUINA Y 5 S/CUATERNAS	5 NÚMEROS + COMODÍN	1 S/QUINA, 2 QUINAS, 10 S/CUATERNAS, 5 CUATERNAS Y 10 S/TERNAS
5 NÚMEROS	2 QUINAS Y 5 CUATERNAS	5 NÚMEROS	3 QUINAS, 15 CUATERNAS Y 10 TERNAS
4 NÚMEROS + COMODÍN	2 S/CUATERNAS 1 CUATERNA Y 4 S/TERNA	4 NÚMEROS + COMODÍN	3 S/CUATERNAS, 3 CUATERNAS, 12 S/TERNAS, 4 TERNAS Y 6 S/DUPLAS
4 NÚMEROS	3 CUATERNAS Y 4 TERNAS	4 NÚMEROS	6 CUATERNAS Y 16 TERNAS
3 NÚMEROS + COMODÍN	3 S/TERNA, 1 TERNA Y 3 S/DUPLA	3 NÚMEROS + COMODÍN	6 S/TERNAS , 4 TERNAS Y 12 S/DUPLAS

3 NÚMEROS	4 TERNAS	3 NÚMEROS	10 TERNAS
2 NÚMEROS+ COMODÍN	4 S/DUPLAS	2 NÚMEROS+ COMODÍN	10 S/DUPLAS

Eligiendo 9 Números 84 Apuestas	sin revancha \$ 58.800	Eligiendo 10 Números 210 Apuestas	sin revancha \$ 147.000
	con revancha \$ 75.600		con revancha \$ 189.000
	con revancha y ganagana \$84.000		con revancha y ganagana \$ 210.000
ACIERTOS	GANA	ACIERTOS	GANA
6 NÚMEROS + COMODÍN	LOTO, 6 S/QUINAS, 12 QUINAS, 30 S/CUATERNAS, 15 CUATERNAS, 20 S/TERNAS	6 NÚMEROS + COMODÍN	LOTO, 6 S/QUINAS, 18 QUINAS, 45 S/CUATERNAS, 45 CUATERNAS, 60 S/TERNAS, 20 TERNAS Y 15 S/DUPLAS
6 NÚMEROS	LOTO, 18 QUINAS, 45 CUATERNAS Y 20 TERNAS	6 NÚMEROS	LOTO, 24 QUINAS, 90 CUATERNAS Y 80 TERNAS
5 NÚMEROS + COMODÍN	1 S/QUINA, 3 QUINAS, 15 S/CUATERNAS, 15 CUATERNAS, 30 S/TERNAS, 10 TERNAS Y 10 S/DUPLAS	5 NÚMEROS + COMODÍN	1 S/QUINA, 4 QUINAS, 20 S/CUATERNAS, 30 CUATERNAS, 60 S/TERNAS, 40 TERNAS Y 40 S/DUPLAS
5 NÚMEROS	4 QUINAS, 30 CUATERNAS Y 40 TERNAS	5 NÚMEROS	5 QUINAS, 50 CUATERNAS Y 100 TERNAS
4 NÚMEROS + COMODÍN	4 S/CUATERNAS, 6 CUATERNAS, 24 S/TERNAS, 16 TERNAS Y 24 S/DUPLAS	4 NÚMEROS + COMODÍN	5 S/CUATERNAS, 10 CUATERNAS, 40 S/TERNAS, 40 TERNAS Y 60 S/DUPLAS
4 NÚMEROS	10 CUATERNAS Y 40 TERNAS	4 NÚMEROS	15 CUATERNAS Y 80 TERNAS
3 NÚMEROS + COMODÍN	10 S/TERNAS, 10 TERNAS Y 30 S/DUPLAS	3 NÚMEROS + COMODÍN	15 S/TERNAS, 20 TERNAS Y 60 S/DUPLAS
3 NÚMEROS	20 TERNAS	3 NÚMEROS	35 TERNAS
2 NÚMEROS + COMODÍN	20 S/DUPLAS	2 NÚMEROS + COMODÍN	35 S/DUPLAS

TABLA DE PREMIOS COMBINADAS GANAGANA

1) Combinada de 7 números	
7 apuestas	
	6 aciertos : 1 Gana Gana
No existen ganadores con 6 aciertos	5 aciertos : 2 quinas
No existen ganadores con 5 aciertos	4 aciertos : 3 cuaternas
No existen ganadores con 4 aciertos	3 aciertos : 4 ternas
No existen ganadores con 3 aciertos	2 aciertos : 5 duplas
No existen ganadores con 2 aciertos	1 acierto : 6 (1 acierto)
No existen ganadores con 1 acierto	0 acierto : 7 (0 acierto)

2) Combinada de 8 números

28 apuestas	
	6 aciertos : 1 Gana Gana
No existen ganadores con 6 aciertos	5 aciertos : 3 quinas
No existen ganadores con 5 aciertos	4 aciertos : 6 cuaternas
No existen ganadores con 4 aciertos	3 aciertos : 10 ternas
No existen ganadores con 3 aciertos	2 aciertos : 15 duplas
No existen ganadores con 2 aciertos	1 acierto : 21 (1 acierto)
No existen ganadores con 1 acierto	0 acierto : 28 (0 acierto)

3) Combinada de 9 números 84 apuestas	
	6 aciertos : 1 Gana Gana
No existen ganadores con 6 aciertos	5 aciertos : 4 quinas
No existen ganadores con 5 aciertos	4 aciertos : 10 cuaternas
No existen ganadores con 4 aciertos	3 aciertos : 20 ternas
No existen ganadores con 3 aciertos	2 aciertos : 35 duplas
No existen ganadores con 2 aciertos	1 acierto : 56 (1 acierto)
No existen ganadores con 1 acierto	0 acierto : 84 (0 acierto)

4) Combinada de 10 números 210 apuestas	
	6 aciertos : 1 loto
No existen ganadores con 6 aciertos	5 aciertos : 5 quinas
No existen ganadores con 5 aciertos	4 aciertos : 15 cuaternas
No existen ganadores con 4 aciertos	3 aciertos : 35 ternas
No existen ganadores con 3 aciertos	2 aciertos : 70 duplas
No existen ganadores con 2 aciertos	1 acierto : 126 (1 acierto)
No existen ganadores con 1 acierto	0 acierto : 210 (0 acierto)

Resultados

Los resultados son publicados en el diario La Cuarta, La Tercera y Las Ultimas Noticias los días lunes y diario La cuarta los días miércoles y viernes. También son publicados en Internet después de cada sorteos en www.polla.cl

Polla4

Se eligen 4 números del 1 al 23. Se efectúa un sorteo en el cual se extraen 4 balotas sin repetición de entre 23 balotas numeradas del 1 al 23.

Los sorteos se efectúan **todos los días** a las 21:10 hrs en Compañía 1085, piso 2. Los sorteos son de acceso público.

Precio \$ 250

La venta se efectúa hasta las 21 hrs. Luego se bloquea el POS.

Se puede jugar marcando los 4 números en una cartilla o dictándolos verbalmente.

También se puede marcar la opción AZAR con lo cual los 4 números serán elegidos por el sistema.

Es posible jugar 2, 3, 4, 5, 6 y 7 sorteos por adelantado marcando una de estas opciones en la cartilla de juego.

Las categorías de premiación son:

4 aciertos : Premio Máximo. Variable entre \$ 100.000 y \$ 3.000.000 aprox

3 aciertos : Premio de \$ 2.000

2 aciertos : Premio de \$ 250

Existe un plazo legal de 60 días para cobrar los premios presentando el recibo ganador. Los premios se pagan al portador del recibo.

Apuestas Combinadas

Es posible elegir entre 5 y 10 números con lo cual se estarán efectuando combinaciones de apuestas. (Ver tabla de combinadas de Polla4)

Resultados

Los resultados son publicados en el diario La Cuarta, La Tercera y Las Ultimas Noticias los días lunes y diario La cuarta los días miércoles y viernes. También son publicados en Internet después de cada sorteos en www.polla.cl

Toto3

Toto 3 es el único juego que premia dos veces al día, todos los días del año. a las 14:00 horas (TOTO DÍA) y 21:00 horas (TOTO NOCHE), de Lunes a Domingo, puedes ganar en forma rápida y entretenida. Recuerda que puedes jugar hasta minutos antes de cada sorteo.

Cómo Jugar

Elección de los tres números:

Existen tres columnas con números de 0 al 9. Debes escoger un número por columna. De esta forma, habrás elegido tus tres números para jugar.

Selección de Números al Azar:

Si prefieres que el sistema seleccione los tres números por tí, debes escoger la opción "AZAR". Luego, indica el monto que deseas apostar en cada categoría elegida.

Tipo y Monto de Apuesta:

Hay cuatro categorías de apuestas - EXACTA, TRIO, PAR y TERMINACIÓN. Puede apostar a una o más categorías por juego. En cada una de ellas, podrás indicar el monto que deseas apostar para esa categoría. Sólo se debe marcar un monto por categoría. Junto a cada monto de apuesta, está señalado el premio que obtendrás, en el caso de acertar dicha categoría. El monto mínimo de apuesta para poder jugar TOTO 3 es de \$200.

Importante: El valor de la apuesta será la suma de los montos que especificaste en cada categoría elegida.

EXACTA:

Los números escogidos, deben coincidir exactamente con los números sorteados. Esta categoría paga 400 veces lo apostado.

EJEMPLO:

Si Marcaste	Salió sorteado	Ganaste Exacta
123	123	400 veces lo apostado

TRÍO:

Los números que Ud. escogió deben coincidir con los números sorteados, no importando el orden de éstos. Esta categoría paga 80 veces lo apostado.

EJEMPLO:

Si Marcaste	Salió sorteado	Ganaste Trío
-------------	----------------	--------------

123	123 ó 132 ó 213 ó 231 ó 312 ó 321	80 veces lo apostado
-----	-----------------------------------	----------------------

PAR:

Los dos primeros y/o dos últimos números escogidos por Ud., deben coincidir con los dos primeros y/o los dos últimos números sorteados. Esta categoría paga 20 veces lo apostado.

EJEMPLO:

Si Marcaste	Salió sorteado	Ganaste Par
123	12 o 23	20 veces lo apostado

TERMINACIÓN:

Consiste en acertar el último número sorteado. Esta categoría paga 4 veces lo apostado.

EJEMPLO:

Si Marcaste	Salió sorteado	Ganaste Terminación
123	XX3	4 veces lo apostado

Importante: Participaras sólo en las categorías elegidas y marcadas. El premio obtenido será la suma de todas las categorías acertadas.

Si deseas jugar por adelantado (a continuación se indican los pasos de esta alternativa), usted estará participando para los dos sorteos diarios.

Jugada para Sorteos Futuros

Puede participar en los próximos 2, 4, 6, 8, 10 y 14 sorteos (1 semana). Si juegas a través de AVP, debes hacer clic en la viñeta en "JUGAR POR ADELANTADO" y marca el número de sorteos por adelantado que desees jugar.

Importante: El valor a pagar será proporcional a la cantidad de sorteos apostados por anticipado. Recuerde que el juego tiene dos sorteos diarios. Los números escogidos participaran en todos los sorteos por igual.

16.2 Anexo B. Agencias Tipo.



Agencia Típica Española.



Agencia Exclusiva Polla.

16.3 Anexo C. Zonas de Venta de la Región Metropolitana.⁷³

Zona	Nombre	Ventas 2008	Nro de Ptos
Zona 1	Norte	\$ 3.931.987.150	164
Zona 2	Oriente	\$ 4.199.941.450	169
Zona 3	Centro	\$ 4.672.174.850	153
Zona 4	Sur-Oriente	\$ 3.404.443.450	165
Zona 5	Centro-Oriente	\$ 4.125.939.650	174
Zona 6	Occidente	\$ 4.567.653.450	206

Nombre		Norte		
Zona 1		Area	Poblacion	Puntos
Ejecutivo 1	CERRO NAVIA	11,1	148312	12
	COLINA	971,2	77815	8
	CONCHALI	10,4	133256	21
	ESTACION CENTRAL	24,0	121282	26
	HUECHURABA		74070	8
	INDEPENDENCIA	7,0	65479	16
	LAMPA	452,0	40228	1
	LO PRADO	7,0	104316	13
	PUDAHUEL	197,0	195653	16
	QUILICURA	58,0	126518	13
	QUINTA NORMAL	12,0	104012	20
	RENCA	24,0	133518	9
	TIL TIL	653,0	15802	1
		2426,7	1340261,0	164

Nombre		Oriente		
Zona 2		Area	Poblacion	Puntos
Ejecutivo 2	LA REINA	23	96762	23
	LAS CONDES	99	249893	68
	LO BARNECHEA	1024	74749	12
	MACUL	12,9	112535	20
	PEÑALOEN	54	216060	27
	VITACURA	28,3	81499	19
		1241,2	831498	169

⁷³ Venta del primer semestre del 2008. Área medida en kilómetros cuadrados.

Nombre Centro		Area	Poblacion	Puntos
Zona 3				
Ejecutivo 3	SANTIAGO	22	182479	153

Nombre Suroriente		Area	Poblacion	Puntos
Zona 4				
Ejecutivo 4	LA CISTERNA	10	85118	26
	LA FLORIDA	70,2	365674	52
	LA GRANJA	10	132520	11
	LA PINTANA	10	190085	10
	PIRQUE	445,3	16565	1
	PUENTE ALTO	88	668975	54
	SAN JOSE DE MAIPO	4458,66	13376	1
	SAN RAMON	7	94906	10
		5099,16	1567219	165

Nombre Centro-oriente		Area	Poblacion	Puntos
Zona 5				
Ejecutivo 5	NUNOA	17	154712	48
	PROVIDENCIA	14	120712	58
	RECOLETA	16	148220	30
	SAN JOAQUIN	10	97625	16
	SAN MIGUEL	10	78872	22
		67	600141	174

Nombre Occidente		Area	Poblacion	Puntos
Zona 6				
Ejecutivo 6	BUIN	214	63419	10
	CALERA DE TANGO	73,3	18235	3
	CERRILLOS	21	71906	13
	CURACAVI	693	24298	4
	EL BOSQUE	14,2	175594	20
	EL MONTE	118	26459	2
	ISLA DE MAIPO	189	25798	3
	LO ESPEJO	7	112800	10
	MAIPU	135,5	542043	61
	MARIA PINTO	395	10343	1
	MELIPILLA	1345	94540	7
	PADRE HURTADO	80,8	38768	5
	PAINE	707,7	50028	4
	PEDRO A. CERDA	10	114560	15
	PEÑAFLO	69	66619	8
	SAN BERNARDO	155	246762	32
TALAGANTE	126	59805	8	
		4353,5	1741977	206

16.4 Anexo D. Benchmark.

Comparación Puntos de Venta USA y Polla

	Fuerza de Ventas	Ventas	Agencias	Poblacion	
1	Arizona	18	469,54	2592	6166318
2	California	150	3432,62	19000	36457549
3	Colorado	31	471,64	2702	4756377
4	Connecticut	27	972,01	2973	3504809
5	Delaware	3	124,49	490	853476
6	Columbia	5	267,77	588	581530
7	Florida	111	3831,32	12399	18089888
8	Georgia	72	2949,4	7740	9363941
9	Idaho	14	131,3	761	1466465
10	Illinois	66	1993,94	7190	12831970
11	Indiana	54	816,03	3939	6313520
13	Kansas	17	237,28	1891	2764075
14	Kentucky	33	731,46	2792	4206074
15	Louisiana	28	333,4	2478	4287768
16	Maine	9	231,49	1038	1321574
17	Maryland	40	1543,89	4206	5615727
18	Massachusetts	53	4524,13	8288	6437193
19	Michigan	67	2221,94	7951	10095643
20	Minnesota	30	451,32	3078	5167101
21	Missouri	39	926,55	4365	5842713
22	Montana	7	40,13	599	944632
23	Nebraska	13	113,76	1068	1768331
24	New Hampshire	12	263,76	1225	1341895
25	New Jersey	50	2446,14	6100	8724560
26	New Mexico	12	150,58	1106	1954599
27	New York	127	6765,39	15999	19306183
28	North Carolina	53	217,28	5911	8856505
29	North Dakota	2	22,55	400	635867
30	Ohio	102	2184,61	7800	11478006
31	Oklahoma	22	205,42	2173	3579212
32	Oregon	46	364,05	2950	3700758
33	Pennsylvania	84	3099,69	7091	12440621
34	Rhode Island	9	263,46	1080	1067610
35	South Carolina	35	1148,97	3518	4321249
36	South Dakota	9	39,86	434	781919
37	Tennessee	43	933,06	4400	6038803
38	Texas	140	3717,47	16683	23507783
39	Vermont	5	104,81	744	623908
40	Virginia	74	1374,35	4600	7642884
41	Washington	33	443,78	3357	6395798
42	West Virginia	16	234,43	1572	1818470
43	Wisconsin	19	503,92	3695	5556506
44	Polla	16	200	2000	16000000

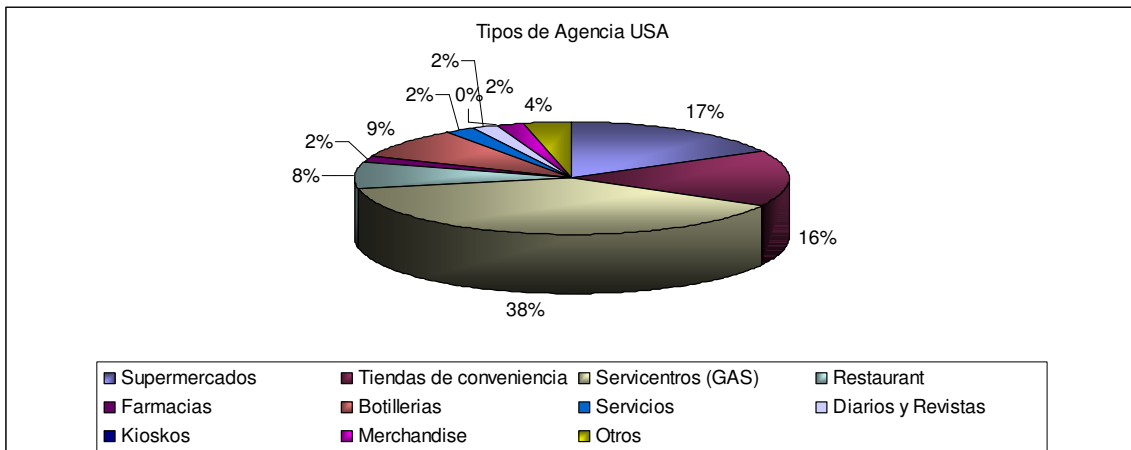
		Ejecutivo		
		Venta/FV	Agencias/FV	Poblacion/FV
1	Arizona	26,09	144,00	342573,2
2	California	22,88	126,67	243050,3
3	Colorado	15,21	87,16	153431,5
4	Connecticut	36,00	110,11	129807,7
5	Delaware	41,50	163,33	284492,0
6	Columbia	53,55	117,60	116306,0
7	Florida	34,52	111,70	162972,0
8	Georgia	40,96	107,50	130054,7
9	Idaho	9,38	54,36	104747,5
10	Illinois	30,21	108,94	194423,8
11	Indiana	15,11	72,94	116917,0
13	Kansas	13,96	111,24	162592,6
14	Kentucky	22,17	84,61	127456,8
15	Louisiana	11,91	88,50	153134,6
16	Maine	25,72	115,33	146841,6
17	Maryland	38,60	105,15	140393,2
18	Massachusetts	85,36	156,38	121456,5
19	Michigan	33,16	118,67	150681,2
20	Minnesota	15,04	102,60	172236,7
21	Missouri	23,76	111,92	149813,2
22	Montana	5,73	85,57	134947,4
23	Nebraska	8,75	82,15	136025,5
24	New Hampshire	21,98	102,08	111824,6
25	New Jersey	48,92	122,00	174491,2
26	New Mexico	12,55	92,17	162883,3
27	New York	53,27	125,98	152017,2
28	North Carolina	4,10	111,53	167103,9
29	North Dakota	11,28	200,00	317933,5
30	Ohio	21,42	76,47	112529,5
31	Oklahoma	9,34	98,77	162691,5
32	Oregon	7,91	64,13	80451,3
33	Pennsylvania	36,90	84,42	148102,6
34	Rhode Island	29,27	120,00	118623,3
35	South Carolina	32,83	100,51	123464,3
36	South Dakota	4,43	48,22	86879,9
37	Tennessee	21,70	102,33	140437,3
38	Texas	26,55	119,16	167912,7
39	Vermont	20,96	148,80	124781,6
40	Virginia	18,57	62,16	103282,2
41	Washington	13,45	101,73	193812,1
42	West Virginia	14,65	98,25	113654,4
43	Wisconsin	26,52	194,47	292447,7
44	Polla	12,5	125,0	1000000,0
	Benchmark	24,91	108,09	157849,50

		Punto de Venta		
		Venta / Agencia	Venta / Pobl.	Pobl / Agencias
1	Arizona	0,18	76,15	2378,98
2	California	0,18	94,15	1918,82
3	Colorado	0,17	99,16	1760,32
4	Connecticut	0,33	277,34	1178,88
5	Delaware	0,25	145,86	1741,79
6	Columbia	0,46	460,46	989,00
7	Florida	0,31	211,79	1458,98
8	Georgia	0,38	314,97	1209,81
9	Idaho	0,17	89,54	1927,02
10	Illinois	0,28	155,39	1784,70
11	Indiana	0,21	129,25	1602,82
13	Kansas	0,13	85,84	1461,70
14	Kentucky	0,26	173,91	1506,47
15	Louisiana	0,13	77,76	1730,33
16	Maine	0,22	175,16	1273,19
17	Maryland	0,37	274,92	1335,17
18	Massachusetts	0,55	702,81	776,69
19	Michigan	0,28	220,09	1269,73
20	Minnesota	0,15	87,34	1678,72
21	Missouri	0,21	158,58	1338,54
22	Montana	0,07	42,48	1577,02
23	Nebraska	0,11	64,33	1655,74
24	New Hampshire	0,22	196,56	1095,42
25	New Jersey	0,40	280,37	1430,26
26	New Mexico	0,14	77,04	1767,27
27	New York	0,42	350,43	1206,71
28	North Carolina	0,04	24,53	1498,31
29	North Dakota	0,06	35,46	1589,67
30	Ohio	0,28	190,33	1471,54
31	Oklahoma	0,09	57,39	1647,13
32	Oregon	0,12	98,37	1254,49
33	Pennsylvania	0,44	249,16	1754,42
34	Rhode Island	0,24	246,78	988,53
35	South Carolina	0,33	265,89	1228,33
36	South Dakota	0,09	50,98	1801,66
37	Tennessee	0,21	154,51	1372,46
38	Texas	0,22	158,14	1409,09
39	Vermont	0,14	167,99	838,59
40	Virginia	0,30	179,82	1661,50
41	Washington	0,13	69,39	1905,21
42	West Virginia	0,15	128,92	1156,79
43	Wisconsin	0,14	90,69	1503,79
44	Polla	0,10	12,5	8000,00
	Benchmark	0,23	171,19	1479,42

Ratios	
Venta/FV	Eficiencia
Agencias/FV	Nivel de Servicio
Poblacion/FV	Tamaño
Venta / Agencia	Rendimiento
Venta / Pobl.	Penetración
Población/ Agencia	Cobertura

Tipos de Agencia USA

Supermercados	29470	16,82%
Tiendas de conveniencia	28265	16,13%
Servicentros (GAS)	68478	39,07%
Restaurant	13564	7,74%
Farmacias	2796	1,60%
Botillerias	15873	9,06%
Servicios	3808	2,17%
Diarios y Revistas	3065	1,75%
Kioskos	356	0,20%
Merchandise	3416	1,95%
Otros	6166	3,52%
Total	175257	100%



		Costos Vs Costos Totales	
		Comision % costos	Ops y adm % cost total
1	Arizona	6,66%	8,09%
2	California	7,01%	4,45%
3	Colorado	7,34%	6,45%
4	Connecticut	5,56%	4,71%
5	Delaware	8,60%	21,99%
6	Columbia	6,17%	11,46%
7	Florida	5,70%	3,73%
8	Georgia	7,02%	4,08%
9	Idaho	5,93%	10,09%
10	Illinois	4,95%	5,08%
11	Indiana	6,97%	5,90%
12	Iowa	31,70%	8,58%
13	Kansas	5,80%	9,77%
14	Kentucky	6,28%	6,49%
15	Louisiana	5,53%	8,40%
16	Maine	7,05%	9,13%
17	Maryland	6,57%	3,49%
18	Massachusetts	7,14%	2,33%
19	Michigan	7,42%	4,73%
20	Minnesota	6,05%	8,18%
21	Missouri	6,06%	4,60%
22	Montana	5,81%	19,84%
23	Nebraska	6,38%	11,38%
24	New Hampshire	5,38%	6,39%
25	New Jersey	5,46%	3,63%
26	New Mexico	6,55%	12,77%
27	New York	7,47%	3,97%
28	North Carolina	7,39%	8,13%
29	North Dakota	5,24%	15,46%
30	Ohio	6,34%	4,97%
31	Oklahoma	6,31%	6,44%
32	Oregon	10,85%	8,69%
33	Pennsylvania	8,10%	6,25%
34	Rhode Island	16,36%	4,46%
35	South Carolina	7,05%	4,06%
36	South Dakota	5,59%	15,40%
37	Tennessee	6,91%	5,59%
38	Texas	5,07%	4,89%
39	Vermont	5,84%	9,19%
40	Virginia	5,54%	5,07%
41	Washington	6,30%	7,20%
42	West Virginia	9,94%	4,27%
43	Wisconsin	7,15%	5,99%

		Costos Vs Costos Totales	
		Comisión	Operación y Administr
Promedio		7,41%	7,58%
Polla		7,86%	11,66%

16.5 Anexo E. Perfil del Ejecutivo.

La visita al PV y las actividades del Ejecutivo deben conducir a:

- Identificar situación de la Agencia en cuanto a ventas (respecto a proyección de ventas para ese periodo). Esto implica capacidad de análisis de proyecciones estadísticas básicas.
- Indagar acerca las condicionantes que han provocado las diferencias con lo proyectado (si existen) ya sea producto de la administración de ese PV como cambios en el entorno del PV.
- Aplicar en ese PV políticas (definidas por Polla) que tiendan a rentabilizar el espacio asignado a Polla para la presentación de sus productos y de su publicidad.
- Alinear al Agente/Dependiente con la calidad de servicio y experiencia de compra del cliente.
- Escuchar las inquietudes de la Agencia y responderlas de la manera más efectiva posible, velando por tener al Agente satisfecho con el servicio y a Polla conciente de cuales son las falencias que presenta en su gestión y trabajando para corregirlas.
- Monitorear tendencias de los consumidores en el canal tradicional, en terreno, que puedan ser estudiadas para seguir potenciando las ventas en ese canal.
- Monitorear cambios en la actividad comercial que impliquen cambios en los flujos de personas en su zona. Ello como consecuencia traería aumento/merma en ventas y necesidades de relocación o aumento de puntos en nuevas zonas de posible rentabilidad comercial.