

**ANALISIS DEL MODELO DE GESTION ESTRATEGICA
PARA LAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR DE
APUESTAS PERMANENTES - CHANCE**

CASO SALAMANCA

**JOHN JAIRO RAMIREZ PAZ
ANGELA MARIA SOTO LOPEZ**



**UNIVERSIDAD ICESI
TULANE UNIVERSITY
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2009

**ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS EMPRESAS DEL
SUBSECTOR DE APUESTAS PERMANENTES - CHANCE:
CASO SALAMANCA**

**JOHN JAIRO RAMÍREZ PAZ
ANGELA MARÍA SOTO LÓPEZ**

 UNIVERSIDAD
ICESI BIBLIOTECA



**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
SANTIAGO DE CALI
2009**

 UNIVERSIDAD
ICESI
BIBLIOTECA

**ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS EMPRESAS DEL
SUBSECTOR DE APUESTAS PERMANENTES - CHANCE:
CASO SALAMANCA**

**JOHN JAIRO RAMÍREZ PAZ
ANGELA MARÍA SOTO LÓPEZ**

Trabajo de Grado Para Optar al Título de

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

**CAMILO PÉREZ BUSTOS
Master of Business Administration**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
SANTIAGO DE CALI
2009**

Nota de Aceptación

Aprobado por el Decano, Director de Maestrías y Director del Trabajo de Grado, en cumplimiento de los requisitos exigidos por la universidad y la facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Héctor Ochoa Díaz
Decano Facultad de Economía

José Roberto Concha
Director de Maestrías

Camilo Pérez Bustos
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, Agosto de 2009

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	10
1. HISTORIA DEL SECTOR	12
2. ACERCA DE LA COMPAÑÍA COMERCIALIZADORA LAS MINAS S.A. – LA SUERTE	16
2.1 RESEÑA HISTÓRICA	16
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	17
4. ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	20
5. PROPUESTA DE VALOR	27
6. BENCHMARKING	33
7. ALIANZA ESTRATÉGICA COMO ÚNICA OPCIÓN COMPETITIVA	40
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	44
BIBLIOGRAFÍA	47

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Diamante Competitivo de Porter	49
Anexo 2. Organigrama General de LA SUERTE	50
Anexo 3. Misión, Visión y Valores Corporativos de LA SUERTE	51
Anexo 4. Canales de Comercialización de LA SUERTE	53

GLOSARIO

APUESTAS PERMANENTES - CHANCE: es una modalidad de juego de suerte y azar en la cual un jugador en formulario oficial, en forma manual o sistematizada, indica el valor de la apuesta y escoge un número de no más de cuatro (4) cifras, de manera que si su número coincide, según reglas predeterminadas, con el resultado del premio mayor de la lotería o sorteo autorizado para el efecto, gana un premio en dinero.

COLOCADORES DE APUESTAS: personas naturales encargadas de la venta y/o colocación de Apuestas Permanentes entre el público de apostadores.

DERECHOS DE EXPLOTACIÓN: cuota de participación, representada en porcentajes fijos y cancelada en pesos colombianos, de las entidades concedentes de los contratos de comercialización, entiéndase Beneficencia de Salamanca para este caso, la cual es cancelada mensualmente por las empresas Concesionarias a razón de un doce por ciento (12%) del valor de las ventas brutas del respectivo período.

JUEGOS DE SUERTE Y AZAR: son aquellos juegos en los cuales, según reglas predeterminadas por la ley y el reglamento, una persona, que actúa en calidad de jugador, realiza una apuesta o paga por el derecho a participar, a otra persona que actúa en calidad de operador, que le ofrece a cambio un premio, en dinero o en especie, el cual ganará, si acierta, dados los resultados del juego, no siendo este previsible con certeza, por estar determinado por la suerte, el azar o la casualidad.

LEY 643 DEL 16 DE ENERO DE 2001: el Estado tiene la facultad exclusiva para explotar, organizar, administrar, operar, controlar, fiscalizar, regular y vigilar todas las modalidades de Juegos de Suerte y Azar con fines de arbitrio rentístico a favor de los servicios de salud, incluidos sus costos prestacionales y la investigación, y para establecer las condiciones en las cuales los particulares pueden operarlos. En este

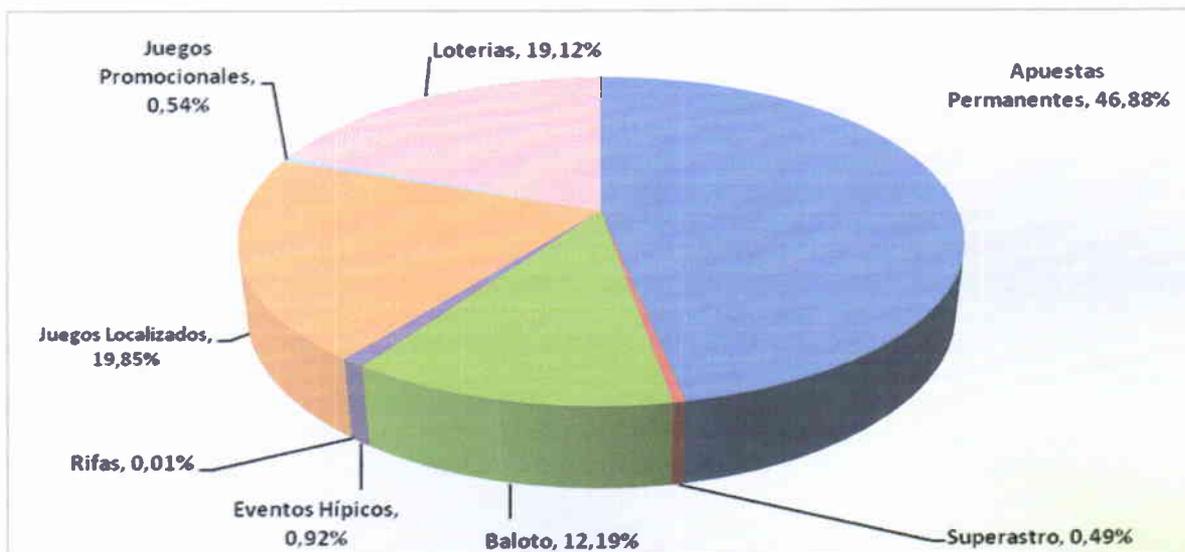
sentido la Ley 643 de 2001, por la cual se fija el Régimen propio del Monopolio Rentístico de los Juegos de Suerte y Azar, constituye el marco jurídico en el cual se desenvuelve actualmente el sector. En esta Ley se establecen los parámetros para calcular los aportes que, como derechos de explotación, deben transferir los agentes de las distintas modalidades de Juegos de Suerte y Azar al sector de la salud.

MONOPOLIO: dicese de un solo proveedor que abarca toda la industria de un bien o servicio.

RESUMEN

¿Es conveniente continuar con el proceso de unión, vía alianzas estratégicas, con el fin de lograr el mejoramiento del nivel de eficiencia y dejar de ser uno de los pocos departamentos de Colombia en donde existen diferentes compañías para licitar ante el Estado en el año 2011? Corresponde a uno de los interrogantes que se busca resolver en este trabajo con el propósito de direccionar a los accionistas y sus compañías del sector de los Juegos de Suerte y Azar (juegos localizados, dentro de los cuales están todos los que se llevan a cabo en casinos, tragamonedas, bingos, etc.; juegos promocionales que se desprenden de actividades comerciales orientadas al incremento de las ventas; baloto, rifas, eventos hípicos, loterías y Apuestas Permanentes conocidas comúnmente como chance), hacia un fortalecimiento que les permita soportar las constantes y crecientes amenazas de empresas multinacionales y nacionales que advierten con incursionar en un mercado que consideran invulnerable.

Conformación del Sector de los Juegos de Suerte y Azar, año 2008.



Este trabajo ***pretende realizar un estudio para analizar, de manera sistémica, el proceso de administración estratégica de una empresa concesionaria de Apuestas Permanentes y sus comercializadores, con el fin de maximizar y optimizar sus recursos, generando soluciones que permitan el incremento de sus índices de gestión a través del tiempo.*** Igualmente, se ***persigue demostrar la importancia de la creación de alianzas estratégicas con las demás compañías del Departamento porque son un factor clave de éxito para el desarrollo y fortalecimiento de ventajas competitivas sostenibles***¹. A partir del planteamiento de la cadena de valor de la compañía y la visión basada en los recursos, se presenta el benchmarking como herramienta fundamental en un adecuado proceso de fusión con el que se logran sinergias que generan: economías de escala, mejoramiento de indicadores de eficiencia y efectividad, entre otros; para afrontar, de manera clara y decidida, el proceso licitatorio que se llevará a cabo durante el segundo semestre del año 2011.

Para tal fin, en este documento se presenta la reseña histórica del sector de los Juegos de Suerte y Azar, su marco legal y los diferentes subsectores que lo componen, principalmente las Apuestas Permanentes. También se explica la conformación de la compañía LA SUERTE², a través de un proceso de fusión de veinticinco (25) empresas existentes en la ciudad, su historia, estructura administrativa y comercial, cadena de valor, visión estratégica, procesos de modernización, y demás datos de interés que hacen referencia a la generación de estrategias para la realización de una gran alianza con las demás compañías del departamento, esto es; el planteamiento y desarrollo del proceso de benchmarking empresarial, así como las conclusiones y recomendaciones para lograr los objetivos planteados.

¹Se plantean estos objetivos para la empresa, teniendo en cuenta la importancia del diseño de la Planeación Estratégica con el fin de elevarla al nivel de las demás compañías del Departamento, logrando dar cumplimiento a las disposiciones del Gobierno

²Los nombres reales han sido modificados para proteger los hechos y datos de las compañías analizadas en este trabajo de grado.

INTRODUCCIÓN

La COMERCIALIZADORA LAS MINAS S.A. y su marca comercial LA SUERTE, centra su actividad en la comercialización de Apuestas Permanentes en la ciudad de Pueblo Grande y los municipios de Anchuras, Arbizú y todas sus áreas de influencia.

Sus productos son distribuidos a través de canales propios, representados en locales comerciales fijos (puntos de venta) y móviles (máquinas portátiles tipo Hand Held) y, canales de terceros a través de intermediación comercial bajo la figura de la promotoría, logrando así, llegar a cada una de las zonas en las cuales desarrolla su actividad.

Por tratarse de un Monopolio Rentístico del Estado³, en el cual los precios, (es decir, el valor que se paga al cliente cuando acierta una apuesta), se encuentran establecidos por la Ley 643 de 2001, *basa su estrategia competitiva en dar valor agregado a cada uno de los productos y servicios que presta a sus clientes – apostadores, asegurándoles el pago oportuno de sus premios*⁴.

Desde el año 2005 la compañía ha disminuido su nivel de avance debido, entre otros factores, al grado de incertidumbre presente en el mercado generado por la terminación del contrato de concesión al 31 de diciembre de 2011, y por ende; la posibilidad de quedar por fuera del negocio, la falta de innovación en sus estrategias de comercialización, los diversos impuestos y proyectos de modificación de las leyes que permiten observar inestabilidad tributaria, y el juego ilegal o informal que no controlan los organismos del estado.

Teniendo en cuenta lo anterior, en este trabajo se realiza un análisis de las condiciones estratégicas de la compañía con el fin de determinar su posición en el Departamento y el grado de desarrollo que posee con respecto a las demás compañías del subsector, de forma tal que se puedan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas que

³ Según el artículo 336 de la Constitución Nacional de Colombia, existen sólo dos (2) Monopolios Rentísticos del Estado, los Juegos de Suerte y Azar y los Licores.

⁴ El Ofrecer más y mejores servicios a sus clientes, le permite obtener mayores ventajas con respecto a sus competidores.

están presentes en el mercado. Así mismo, se hace un análisis interno para identificar las debilidades y a partir de éstas, establecer acciones encaminadas a superarlas, para lograr un nivel de atractividad tal, que permita consolidar alianzas con las demás empresas del Departamento, obteniendo poder de negociación en el proceso licitatorio del año 2011 que otorga la licencia para la explotación de las Apuestas Permanentes.

1. HISTORIA DEL SECTOR

Con el fin de lograr un mejor entendimiento acerca del sector de los Juegos de Suerte y Azar, se han demarcado sus veinticinco (25) años de actividad, en tres grandes hitos a saber:

Etapa 1: 1982 a 2001 – Con la expedición de la Ley 1ª de 1982, se produjo la legalización del popular juego del chance extendiéndose por todo el territorio colombiano de manera ágil. Esta época se caracterizó por la confrontación entre los empresarios quienes intentaban alcanzar una mayor porción del mercado naciente. Ello conllevó a la creación de un mercado altamente competido en la gran mayoría de departamentos, ciudades y municipios del país.

“Los empresarios, al notar el decrecimiento de sus utilidades por concepto de la guerra de los porcentajes de comisión, es decir, pagar el mayor valor posible a los colocadores o vendedores independientes con el fin de que el producto de sus ventas (apuestas) fuese entregado a uno u otro empresario; decidieron aunar esfuerzos y comenzaron a realizar alianzas estratégicas en cada uno de los municipios donde se comercializaba el producto conocido como *chance*, creando así, en la medida en que el mercado lo permitió, los monopolios municipales en todo el país”.⁵

En el año 2001, el Gobierno promulgó la Ley 643, por la cual se fijó el Régimen propio del Monopolio Rentístico de los Juegos de Suerte y Azar⁶ con el fin de establecer las condiciones en las cuales operarían los particulares. Esta norma se constituyó en el marco jurídico a través del cual se desenvolvería el sector y estableció, entre otros, los parámetros para calcular los aportes por concepto de derechos de explotación que debían transferir los agentes de las distintas modalidades de Juegos de Suerte y Azar al sector de la salud, permitiendo realizar un mayor y más efectivo control a este sector de la economía

⁵ MEDINA, Baltazar. Un ejemplo histórico del tránsito de la informalidad a la formalidad. En: Revista 25 años de la legalización del chance en Colombia. Bogotá. (Agosto, 2008); p. 8

⁶El monopolio de que trata la presente Ley se define como la facultad exclusiva del Estado para explotar, organizar, administrar, operar, controlar, fiscalizar, regular y vigilar todas las modalidades de Juegos de Suerte y Azar con fines de arbitrio rentístico a favor de los servicios de salud, incluidos sus costos prestacionales y la investigación.

nacional.⁷ Con esta ley se buscó regular y establecer las políticas de la “Explotación del Monopolio Rentístico de los Juegos de Suerte y Azar”.

Etapas 2: 2002 a 2006 – Es un período que se caracterizó por alianzas estratégicas establecidas en todo el país. Con el fin de poder agilizar los procesos y lograr un control permanente y efectivo, el gobierno dividió el departamento de Salamanca en cinco regiones de acuerdo con su posición geográfica: la del norte, la del centro, la del sur oriente, la del pacífico y, la ciudad de Pueblo Grande, Arbizú y Anchuras. En cada una de ellas se unieron (a través de uniones temporales) todos los empresarios (como personas naturales) y sus sociedades (como personas jurídicas) para conformar el respectivo consorcio. Resulta preciso aclarar que las empresas conservaron total independencia administrativa, económica y financiera con respecto a sus aliadas (CORTÉS, Miguel, RAMÍREZ, John Jairo y SOTO, Ángela María 2005).

Igualmente, en esta etapa se promulgaron una serie de normas que buscaron regular, cada vez más, el Monopolio Rentístico (Decreto 1350 y la Resolución 1270 del 27 y 29 de mayo de 2003, respectivamente); estableciendo en ellos, los indicadores de gestión y eficiencia que debían cumplir los concesionarios que operaban las Apuestas Permanentes para garantizar al público apostador, el pago de los premios resultantes en el proceso de colocación de apuestas. Así mismo, en el año 2004 se publicaron los Decretos 3535 y 4643 con el fin de generar mecanismos de control operativo y fiscal a este sector de la economía.

Etapas 3: 2007 a la fecha – En este período, se dan los mayores avances en el sector de los Juegos de Suerte y Azar, en especial, el subsector de las Apuestas Permanentes. Se produce el segundo período de la licitación pública⁸, obligando a las empresas adjudicadas a garantizar pagos mínimos mensuales que, se definen como Derechos de Explotación a título de Regalías, girados a la entidad del Estado correspondiente, en este caso la Beneficencia de Salamanca E.I.C.E., de acuerdo con el valor de las apuestas promedio en el mercado y la posibilidad de crecimiento del mismo (ALONSO, J. C., CANTERA, M.E., LOTERO, A. M., ROJAS, D. y ARBOLEDA, A. M 2006).

⁷ Este sector representa el 3.7% del PIB Nacional para el año 2008. Fuente DANE.

⁸ Ley 80 de Octubre 28 de 1993. -Estatuto General de contratación de la Administración Pública.

Con el fin de ejercer un mejor y eficaz control, de acuerdo con la Ley 643 de 2001, las Beneficencias departamentales son las únicas que pueden suministrar a los concesionarios la papelería utilizada para colocar o comercializar las apuestas.

El gobierno ha generado constantes sistemas de control con el fin de garantizar que los concesionarios de Apuestas Permanentes cumplan a cabalidad con cada uno de los compromisos y, por supuesto, que trasladen el valor de los derechos de explotación al sector salud; prueba de ello resulta ser el reciente Decreto 4867 de diciembre 30 de 2008⁹. Producto de lo anterior, en la mayoría de las compañías del sector, los accionistas han entendido la necesidad de contar con profesionales idóneos y capaces de enfrentar los nuevos retos del mercado.

En los últimos cinco (5) años se han presentado cambios positivos en varios aspectos: *en lo económico* el gobierno ha entendido al sector como eje fundamental en la generación de recursos para la salud; *en lo social* estas compañías producen un alto impacto por el número de empleos que generan y las actividades que realizan a través de sus fundaciones sociales; y *en lo comercial* éstas compañías tienen una gran cobertura geográfica que les permite aprovechar ventajas comparativas, realizando alianzas con otros sectores (telefonía, servicios públicos, giros y remesas, entre otros). Igualmente, las empresas concesionarias de Apuestas Permanentes cuentan con sedes propias “inteligentes”, algunas certificadas en Sistemas de Gestión de la Calidad-ISO-, sistemas de comunicaciones inalámbricas propias, altos niveles de automatización, etc.

Lo anterior apunta hacia una consolidación del subsector de Apuestas Permanentes, contando con empresas eficaces y eficientes en el manejo de los recursos (de hecho muchos de los indicadores financieros y administrativos se encuentran notablemente diferenciados de épocas anteriores).

Este tipo de empresas cuenta con *ventajas financieras*, por ejemplo: manejo de un grado de liquidez alto, teniendo en cuenta que la venta es de contado (no existe cartera), el recaudo se realiza todos los días y el pago es en efectivo; *inventarios muy bajos*, representados en los formularios para el juego que se compran a las Beneficencias

⁹ Por medio del cual se exige a todas las compañías comercializadoras de Apuestas Permanentes que, a más tardar, el 31 de diciembre del 2009, transmitan la información de sus ventas, a la entidad concedente y a la Superintendencia de Salud, en línea y en tiempo real.

Departamentales; *competencia en mercados cerrados*, ya que su área de influencia, y de rivalidad, se encuentra delimitada geográficamente por la entidad concedente; y sus *índices de rentabilidad*, los cuales oscilan entre un cuatro punto ocho (4.8%)¹⁰ y un nueve punto tres por ciento (9.3%)¹¹, son superiores comparados con otros sectores de la economía.

¹⁰ Federación Colombiana de Empresarios de Juegos de Azar-Feceazar. Informe asamblea 2008.

¹¹ Ídem.

2. ACERCA DE LA COMPAÑÍA COMERCIALIZADORA LAS MINAS S.A. – LA SUERTE

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

El primero (01) de Agosto de 2006, se inició un proceso de fusión corporativa entre las empresas dedicadas a la comercialización de Apuestas Permanentes que existían en el Municipio de Pueblo Grande. Éste se dió entre veinticinco (25) empresas que operaban y competían en esta zona de Colombia, por la necesidad de unir esfuerzos para participar en la licitación pública de diciembre de 2006, la cual otorgaba, a la empresa ganadora; la concesión para la explotación de las Apuestas Permanentes, logrando así un fortalecimiento que hiciera frente a los cambios e imposiciones creadas por el Gobierno y la competencia (BERGGRUN, Luis, GARCÍA, Julián, GRANDE, Amalia y TORRES, Paola. 2007).

A partir de esa fusión y, con el fin de generar mayor valor para sus accionistas, se inició una etapa de cambio al interior de la compañía a través de la reestructuración de los procesos existentes y la consolidación de la red comercial, contribuyendo al aumento de los ingresos y por ende el mejoramiento de los márgenes.

LA SUERTE, para estar a la vanguardia del entorno en lo que a innovación se refiere, se ha dedicado al fortalecimiento en el campo tecnológico, logrando de esta manera comercializar por medio de puntos de venta sistematizados (fijos y móviles), transmitir información en línea y en tiempo real¹², y ofrecer a los clientes y a los organismos de control; **transparencia, seguridad y eficiencia**¹³ en todos sus procesos.

¹² Este término se refiere al proceso mediante el cual, el concesionario realiza una apuesta por medio electrónico y debe transmitir, de inmediato, la información a la Beneficencia del Departamento de Salamanca.

¹³ Por tratarse de un Monopolio del Estado y ser una actividad que depende del Azar, resulta importante garantizar y demostrar que se cuenta con estos tres factores diferenciadores para llevar a cabo sus actividades

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para iniciar el análisis del modelo de gestión estratégica para el subsector de Apuestas Permanentes, es necesario hacer un análisis competitivo y de la industria en la que opera LA SUERTE, con el fin de describir las principales fuentes externas de presión y su influencia en la compañía, determinando el nivel de atractividad de la industria. También es importante hacer un análisis del entorno, para visualizar los factores claves a tener en cuenta y dar paso a las alianzas estratégicas entre las diferentes empresas que conforman el subsector en el Departamento.

Las teorías clásicas sobre el comercio, como por ejemplo: “el progreso absoluto” de Adam Smith (1776) y la “ventaja comparativa” definida por David Ricardo (1817); se convierten en el punto de partida para que Porter (1990) explicara mediante “El Diamante” que, la productividad nacional juega un papel preponderante en el estándar de vida de un país y su industria en el largo plazo, como se puede observar en el anexo 2. Para el autor, las ventajas comparativas son heredadas mientras que las ventajas competitivas tienen que ser creadas por la compañía y dependen de la manera como ésta aprovecha las oportunidades que tiene el entorno y, localiza las amenazas con el fin de enfrentarlas y potencializarlas a su favor.

A la compañía LA SUERTE, este instrumento de análisis le permitió diagnosticar, de forma sistemática, las principales presiones competitivas del mercado (oportunidades y amenazas) y evaluar la importancia de cada una de ellas, describiendo las principales fuentes externas de presión y su influencia en la compañía, con el fin de determinar el nivel de atractividad del sector.

En el entorno existen **oportunidades** representadas en; mayores desarrollos tecnológicos que ofrecerían agilidad y eficiencia en procesos de recaudo y comercialización de los productos; personal capacitado para llevar a cabo labores administrativas y operativas; y disponibilidad de recursos por parte de las instituciones financieras para realizar inversiones en activos productivos. En cuanto a la demanda, existe un mercado potencial

por cautivar representado en estratos socioeconómicos altos (4, 5, 6) y personas jóvenes con edades entre 18 y 30 años.

Al tratarse de un sector monopolístico todo agente que tenga relación con el mismo intenta mantener, de la mejor manera posible, tal relación y convertir esta condición en una oportunidad para mejorar permanentemente la eficiencia en el manejo de los recursos. Por su parte, el gobierno ejerce una función importante de control en el desarrollo de la actividad, expidiendo normas que permiten la minimización del impacto de los juegos informales e ilegales (que no generan ningún tipo de aportes al sector de la salud).

En el sector, **las amenazas** están dadas por una menor tasa de crecimiento del mercado actual de apostadores por: condiciones de edades avanzadas¹⁴; la incursión de productos sustitutos por parte de otras empresas rivales; emisión de disposiciones legales por parte del gobierno para elevar el nivel de tributación a través de cargas impositivas; mayores pagos por concepto de derechos de explotación; la posibilidad de que nuevos actores se presenten a la próxima licitación por las ventajas comparativas que ofrece el entorno; y el poco tiempo restante para llevar a cabo la próxima licitación, además del corto plazo de la concesión (cinco años únicamente) que no permite inversiones suficientes para el crecimiento general del sector.

Teniendo en cuenta las condiciones presentes en el entorno para el sector de los Juegos de Suerte y Azar, se ha encontrado una serie de acciones que puede llevar a cabo la compañía para aprovechar los factores del sector¹⁵:

- 1. Realizar mayor inversión en bienes de capital tecnológico con el fin de agilizar los procesos operativos y consolidar una plataforma tecnológica que le permita diversificar las unidades de negocio;**
- 2. Expandir el mercado por medio de mecanismos comerciales que estimulen el aumento en la demanda actual y potencial;**

¹⁴ ALONSO, J. C., CANTERA, M.E., LOTERO, A. M., ROJAS, D. y ARBOLEDA, A. M. Estudio de Mercado del Juego de las Apuestas Permanentes para el Valle del Cauca. Centro de Investigación en Economía y Finanzas, Cienfi. Santiago de Cali: Universidad Icesi. 2006.

¹⁵ El cumplimiento de estos objetivos estratégicos, le permitirá a la compañía fortalecerse internamente, aumentando sus ventajas competitivas y garantizando la continuidad y sostenibilidad del negocio con el fin de maximizar las oportunidades que brinda el entorno.

3. Generar impacto social en la población, mediante actividades de capacitación y bienestar que permitan obtener el reconocimiento de los clientes y la comunidad en general; y

4. Generar estrategias para mejorar las relaciones con el gobierno (Lobby) con el fin de evitar el aumento en los tributos.

A pesar de ser un Monopolio Rentístico del Estado, otras empresas como G-Tech, Intralot y Grupo de apuestas JER¹⁶, desarrollan actividades similares que ocasionan la disminución de ingresos por ventas de los productos que ofrece LA SUERTE. Adicionalmente, el juego de las Apuestas Permanentes por su forma de creación y características, permite la permanente creación de juegos asociados de manera ilegal, tal y como se estableció en el reciente estudio de mercado preparado por la Universidad ICESI para la Beneficencia de Salamanca E.I.C.E. (2006) con el fin de establecer el valor mínimo de derechos de explotación que los concesionarios deben trasladar a la entidad.

Las acciones que implemente LA SUERTE, aprovechando las oportunidades de manera efectiva, generando planes de acción y contingencia para mitigar los efectos de las externalidades y, compitiendo en el entorno, serán exitosas en la medida que generen una ventaja competitiva en relación con las estrategias que siguen otras empresas del sector.

¹⁶ Estas empresas licitan ante la Empresa Territorial para la Salud, ETESA, con el fin de explotar juegos a nivel Nacional definidos por la Ley 643 de 2001 como novedosos, entre ellos, Baloto, Ganagol, Astro Millonario, etc.

4. ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Al iniciar la configuración del diseño organizacional en LA SUERTE, se deben formular estrategias que incluyan actividades conducentes al establecimiento de los objetivos y misión globales de la empresa, así como el desarrollo de su *plan estratégico* específico. La implementación de la estrategia definida por la compañía, representa el uso de herramientas administrativas y organizacionales para dirigir y asignar recursos con la finalidad de lograr los *objetivos estratégicos* propuestos. Así mismo, el diseño organizacional es importante en el desarrollo de las funciones de una compañía. La Gerencia General debe tener en cuenta una serie de factores para llevar a cabo este proceso eficientemente, estos son: *la misión y objetivos de la organización; los parámetros de diseño; y las partes de la organización* (Mintzberg 1991). Para tal efecto, el autor propone que deben existir cinco (5) partes organizacionales las cuales pueden ajustarse a cinco configuraciones básicas, en las que el ambiente, las metas, el poder, la estructura, la formalización, la tecnología y el tamaño de la empresa se presenten como ejes identificables.

La configuración o estructura aplicada en LA SUERTE se asemeja a la *Burocracia Mecánica*, cuyo principal interés es la eficiencia operativa y sus características esenciales corresponden a una organización grande; con tecnología rutinaria orientada a la producción masiva; amplia formalización y especialización; toma de decisiones a través de la Gerencia General; y dificultad para adaptarse al entorno. Igualmente, la compañía se distingue por realizar sus operaciones con numerosos grupos de personal de apoyo, técnico y administrativo, quienes resultan ser el eje dominante en la organización.

Por otro lado, y considerando que la principal característica de la estructura organizacional de LA SUERTE es la eficiencia, Mintzberg (1991) plantea su "hipótesis de configuración", postulando que las organizaciones efectivas alcanzan una consistencia interna entre sus parámetros de diseño, así como la compatibilidad entre sus factores situacionales. En la compañía, la estructura organizacional es bastante plana y existe en ella comunicación permanente entre los mandos altos, medios y bajos.

El diseño se enfoca en departamentos que desarrollan tareas esenciales como: la administración y el control financiero y operativo de la compañía, la gestión comercial y el manejo social a través de su fundación; las cuales se convierten en partes fundamentales de la cadena de valor a través de la generación de la venta, el recaudo, la adquisición y distribución de la papelería, y el proceso de escrutinio, entre otros.

Todas las dependencias e interdependencias, coordinadas por los directores de departamento, trabajan muy de cerca con la Gerencia General que se encarga de dirigir las labores con el fin de supervisar y lograr los objetivos estratégicos. A su vez, cada uno de los jefes de área (mercadeo, seguridad, logística, ventas, contabilidad, etc.) desempeñan funciones de liderazgo y motivación. Éstos son responsables de presentar a la Gerencia, el cumplimiento de las metas propuestas y avances en la generación y desarrollo de ideas, nuevos juegos, políticas de ventas, etc. En el anexo 3 se puede observar el organigrama que refleja la estructura organizacional de la compañía LA SUERTE.

A pesar que la compañía, en los últimos años, ha presentado cambios significativos en sus procesos tanto operativos como administrativos (consolidándose como la empresa más grande del subsector de las Apuestas Permanentes en la Región del Macizo Colombiano por su participación en ventas y tamaño del mercado) y con una estructura empresarial adecuada (que permite que la comunicación se imparta de manera clara y eficiente;), las cifras de sus indicadores aún son débiles y requieren ser fortalecidas y mejoradas frente a las demás empresas del subsector a nivel departamental y nacional, con el fin de liderar las alianzas estratégicas en la zona donde ejerce sus actividades.

En tal sentido, Drucker (1954) sostiene que, la mejor estructura será aquella que facilite el desempeño y los aportes de sus integrantes, ya que toda organización debe tener como propósito liberar y movilizar las energías humanas. “La organización debe identificar cuáles son las actividades esenciales para el éxito de su estrategia y la realización de los objetivos, las cuales deberán ser organizadas y situadas centralmente”. En este aspecto, compañías como LA SUERTE, deben identificar un modelo que les permita la interacción

total y permanente de los diferentes órganos de la estructura, con el fin de cumplir con los objetivos misionales propuestos.

Pueden destacarse las siguientes características del diseño de la Estructura Organizacional de LA SUERTE, aplicando la teoría de Mintzberg (1991):

- *El Diseño de la Estructura Organizacional* de la compañía es funcional y se enfoca en áreas que desarrollan tareas esenciales y que forman parte de la cadena de valor. Todas las dependencias e interdependencias trabajan muy de cerca con la Gerencia General a través de diferentes comités por departamentos, creados con el fin de lograr una comunicación permanente y objetiva entre las áreas funcionales de la organización, coordinando de esta manera, las labores para el logro del mejor desempeño.
- Se cuenta con *Manuales de Funciones y Procedimientos*, creados a partir del año 2007; cuya finalidad esencial consiste en conservar el registro metodológico de cada una de las actividades que se llevan a cabo y permiten evaluar el desempeño y el logro de objetivos (generales y específicos) de cada uno de los miembros de la organización, así como mantener un adecuado control y seguimiento de los procesos. A través de éstos, permanece actualizado el conocimiento en la compañía, por parte de los funcionarios.
- *La Formación e Implementación* de programas de instrucción sistemática en las personas, con el fin de instaurar y normalizar las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar puestos de trabajo concretos, son liderados por los directores de departamento y jefes de área, quienes son responsables de presentar a la Gerencia General, el cumplimiento de las metas propuestas y avances en la generación y desarrollo de ideas y, de esta manera, interrelacionar las propuestas de valor en ambas direcciones de los niveles jerárquicos.
- Existen *Sistemas de Planificación y Control* a través de los cuales se desarrollan, de manera organizada, los proyectos que emprende la compañía con el fin de generar el manejo eficiente de los recursos que se tienen. Mediante éstos; se detallan las acciones a seguir, los recursos comprometidos, las personas responsables y los tiempos de ejecución, de forma tal que se logren los resultados esperados en todos los procesos que se llevan a cabo.

- *La Implementación de la Tecnología* con herramientas como Intranet-Internet, permite el diálogo permanente entre los empleados y la administración, dando como resultado la participación constante de todos los agentes en la toma de decisiones. Decisiones que definen el desarrollo de la organización y que, dan paso a la transformación de una organización jerárquica a una horizontal para convertirse en una red dinámica y abierta, basada en la descentralización, participación y coordinación.

Este tipo de estructura que se enfoca en los procesos, permite un desarrollo organizacional de equipos; mayor interacción y satisfacción del cliente y proveedores; y proporciona información y entrenamiento permanente a los empleados en todos los niveles tecnológicos (Mintzberg 1991).

Aunque en los últimos años los autores Hammer y Champy (1994) han sido pioneros de las ideas sobre "*reingeniería*", planteando un diseño de organización acentuado en el enfoque de los procesos, y cuestionando fuertemente la visión Tayloriana de la división del trabajo para optar por el enfoque de procesos, que rescata más la integración natural de los mismos, que su fragmentación a causa de la división del trabajo y la especialización; se considera que el enfoque planteado por Mintzberg representa una mejor aplicación para la compañía LA SUERTE, pues a través de éste se definen los procesos como un conjunto de tareas que producen un resultado valioso para el cliente (interno o externo). Y es en torno de esos procesos que la organización debe estructurarse, eliminando aquellos que no agregan valor.

La estructura no es nada más que el reflejo de las interacciones existentes entre los miembros de una organización y su cultura. Son diversas las definiciones que se pueden encontrar en cuanto al tema de Cultura Organizacional entre las cuales se pueden mencionar la de FREITAS (1991) como: "poderoso mecanismo de control, que visa a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión". O la de Fleury (1989), quien la relaciona como: "un conjunto de valores y

supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio". En LA SUERTE, el proceso de fusión se ha convertido en un gran reto para la Gerencia General, diseñando e implementando una única cultura organizacional (a partir de las diferentes culturas de las empresas que participaron de este proceso de fusión) para crear un ambiente que permita definir y comprender las relaciones de poder y establecer sistemas de comunicación efectivos.

En un ambiente complejo y con cambios frecuentes como el actual, (dónde las organizaciones se tornan cada vez más complejas, diversificadas, y diferenciadas para sobrevivir), se crea afinidad entre las múltiples culturas de dichas empresas, generando eficacia organizacional.

Ahora bien, acogiendo la definición de cultura organizacional planteada por Schein (1984), y entendida como "el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas", se puede establecer que en LA SUERTE, desde sus inicios, se propendió por la unificación y generación de la cultura entre cada uno de los funcionarios involucrados en las actividades de la cadena de valor.

La cultura se estimula permanentemente a través de la participación en proyectos que emprende la Gerencia General, con el fin de generar sentido de pertenencia que conlleve además, al encuentro de las soluciones y propuestas más acertadas desde los más bajos niveles de la organización, creando cooperación permanente entre los funcionarios. Ellos desarrollan el compromiso designado por los valores corporativos mencionados en el anexo 4 y para tal fin, cada tres (3) meses, la Gerencia reúne a todos los miembros de la organización para evaluar y hacer seguimiento del desarrollo de los objetivos planteados

para estos proyectos. Para Schein (1984), la definición de cultura organizacional considera tres (3) niveles:

- *El primer nivel*, es el de los *artefactos visibles*, que comprende el ambiente físico de la organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc. Son datos bastante fáciles de conseguir pero difíciles de interpretarse. En este nivel se puede observar la manifestación de cultura pero no se conoce su esencia, pues en efecto cuando los individuos de LA SUERTE deben adaptar y/o cambiar la manera como llevan a cabo el desarrollo de las diferentes actividades en la compañía, se generan diversas percepciones con respecto a su actuación.
- *En el segundo nivel*, se encuentran los *valores* que rigen el comportamiento de los miembros dentro y fuera de la empresa. Su proceso de identificación es complejo y sólo es posible conocerlo de interacciones directas con los miembros clave de la organización. Con base en éstas, LA SUERTE, inició el proceso de generación y transmisión de los valores de la organización hacia los individuos, con el fin de alinearlos de manera adecuada y sistémica.
- *Para el tercer y último nivel*, se plantean los *supuestos inconscientes* que hacen referencia a la manera cómo los individuos construyen sus valores en la organización, con base en la forma cómo solucionan los problemas de manera eficaz. Al comienzo del proceso de unificación de cultura organizacional en LA SUERTE, cada individuo entendía los valores como propios, es decir, los que traía consigo de la empresa anterior e intentaba que fuesen ellos los que primaran dentro de la organización. Este comportamiento cultural se presentaba principalmente en los niveles directivos.

En LA SUERTE, por el proceso de cambio y expansión, la formación de la cultura organizacional es un trabajo permanente. Una empresa con nivel de rotación alto, difícilmente llega a consolidar valores pues la formación de la cultura se da en el contexto de las relaciones interpersonales, sean ellas internas o externas a la empresa (Schein 1984).

La cultura organizacional de LA SUERTE puede ser fuerte y homogénea, pero no constituye una señal que garantice la eficacia, pues en algunos casos los supuestos no coinciden con los problemas del ambiente e impiden la solución de los mismos. Actualmente, debido a constantes cambios ambientales que ocurren a nivel departamental y nacional, se enfatiza la importancia de la flexibilidad y del potencial de aprendizaje e innovación porque la cultura en una compañía nunca está totalmente formada, ya que existe un constante aprendizaje por parte de los miembros de la organización. Sin embargo, puede ocurrir una cristalización de la cultura con la consecuente desconsideración del aspecto de aprendizaje constante. Cuando esto sucede y dependiendo del grado en que se dé, la empresa pone en riesgo su sobrevivencia porque acaba permitiendo la irreflexión de los cambios que se producen en su ambiente externo y que por supuesto, afectan a LA SUERTE de manera integral.

5. PROPUESTA DE VALOR

Para comprender la creación de valor en la compañía LA SUERTE, se hace necesario entender tal concepto y, posteriormente, comprender cómo éste se crea a través de la combinación de las diferentes actividades que se generan, las cuales se pueden observar en el siguiente gráfico.



Este planteamiento se convierte en una importante herramienta que sirve para identificar fuentes de generación de valor para el cliente. Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto o servicio (Porter 1989). De acuerdo con este postulado, en LA SUERTE el análisis de la cadena de valor permite establecer las actividades, funciones y procesos que determinan los costos y rendimientos en cada una de éstas, las cuales serán puntos de referencia para buscar y lograr mejoras de forma tal que la compañía alcance una ventaja competitiva sostenible en donde cada actividad que se realice, genere un mayor valor y/o, cueste lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales.

Las actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas). El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es lo que se conoce como *estrategia competitiva* o *estrategia del negocio*,

diferente a las *estrategias corporativas* o a las *estrategias de un área funcional* (Anderson 1995). En LA SUERTE, la *Venta* se realiza mediante tres modalidades (sistematizada punto fijo, sistematizada móvil, y manual). Una vez que se da el proceso de la venta, se inicia una fase de *Logística* interna que consiste en el recaudo del dinero y la recolección de la papelería manual, producto de la apuesta. Finalizada esta etapa, se da paso al *Escrutinio*, en donde, según los resultados arrojados por los diferentes sorteos o loterías oficiales con los que se hayan realizado dichas apuestas, se seleccionan los números ganadores para proceder al *Pago de Premios* a los clientes que hayan acertado. Éstas tres (3) actividades generan *valor* para el cliente porque; permiten poner a su disposición un canal de venta de fácil acceso y cobertura; realizar el pago oportuno de los premios generados; satisfacer sus necesidades y estimular la venta para una rotación constante de la demanda, es decir, que los clientes al percibir el cumplimiento de la promesa que ofrece la compañía, apuesten con mayor frecuencia.

La información proveniente de las actividades anteriores, es procesada en el sistema para obtener los datos que alimentan la contabilidad, la tesorería y auditoría, con el fin de que el *Área Financiera* ejecute las operaciones pertinentes para cumplir tanto con las obligaciones internas de la compañía como con lo reglamentado por la ley ante las instituciones del estado, de tal manera que se cuente con datos claros y oportunos para una efectiva toma de decisiones.

Con el fin de conocer la necesidades de los clientes y lograr su satisfacción, se lleva a cabo un monitoreo permanente del *Mercado* para definir: los métodos y canales de distribución adecuados, las campañas publicitarias, las promociones y demás actividades relacionadas; que permitan mayor participación del mercado y aumento de las ventas, de tal forma que, cuando un cliente desee conseguir o utilizar alguno de los productos o servicios de la compañía, los adquiera fácilmente.

Las *Compras*, tanto para la operación de venta o colocación de apuestas, como para las áreas internas de la compañía, se realizan con base en consumos estadísticos y teniendo en cuenta algunos eventos o externalidades que se presentan en épocas específicas del año, con el fin de utilizar de manera eficiente los recursos y controlar los diferentes usos y aplicaciones de los ingresos obtenidos a través de la cadena de valor.

Las actividades anteriores dan paso a una serie de resultados que se evidencian en una venta oportuna y efectiva, producto de una organización y planeación adecuadas porque se tienen los insumos necesarios para su ejecución. De igual manera, las condiciones que requiere la compañía para agregar valor a los procesos están dadas, porque hay coordinación de actividades entre los distintos departamentos, evitando la creación de barreras que extienden el tiempo de entrega del producto y/o servicio al cliente.

Igualmente se cuenta con tres (3) áreas que apoyan la operación diaria de la compañía:

1. El *Acercamiento al Cliente*, a través de la oficina de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQR'S), la cual mantiene un contacto constante con los usuarios de los servicios que presta la compañía, atendiendo y resolviendo las diferentes inquietudes que se puedan generar. Adicionalmente, mediante una estructura comercial organizada y conformada por colocadores de apuestas divididos en: *tradicionales o manuales y sistematizados* (estos últimos se subdividen en fijos y móviles), se logra llegar a cada uno de los sectores en los cuales la empresa desarrolla su actividad, cumpliendo así con los objetivos propuestos por la Gerencia General. Estos se describen en el anexo 6.
2. El Departamento de *Tecnología de Información* realiza un aporte importante al implementar sistemas de mercadeo que permiten conocer los gustos y expectativas de los clientes, así como desarrollar sistemas automatizados utilizando medios como la Internet para llegar a toda la población potencial posible. Todo esto generando un mejoramiento de los procesos y una mayor eficiencia en el manejo de los recursos.
3. El área de *Recursos Humanos*, se encarga de que el proceso de reclutamiento y contratación de los colocadores¹⁷ se realice de manera apropiada con el fin de garantizar un adecuado desempeño, así como disminuir el nivel de rotación de personal en la compañía. Igualmente, cada uno de los grupos de ventas es sometido a intensas campañas de sensibilización en atención al cliente, y cuentan con espacios de tiempo aptos para realizar actividades complementarias a través de la fundación social.

Después del análisis realizado, es claro que la creación de valor para la compañía LA SUERTE depende de su habilidad para incrementar los beneficios y/o minimizar los

¹⁷ Contratación de acuerdo con el Artículo 13 de la Ley 50 de 1990.

sacrificios de la oferta que entrega al cliente en relación con sus competidores y que, Prahalad y Hamel (1990) reconocen como competencias distintivas o capacidades distintivas de la firma, es decir, que deben agregar valor a la oferta de mercado y deben ser ejecutadas en un nivel de desempeño difícil de igualar por sus competidores.

De otra parte, la teoría acerca de la visión de la empresa basada en los recursos, surge como una forma de analizar los mismos como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones (Birger Wernerfelt 1984). Esta corriente estudia la relación entre los recursos, la acumulación de los mismos, la ventaja competitiva, las utilidades y otros factores que ubican a los recursos como generadores de utilidades y por tanto, como elementos centrales de la estrategia empresarial (Barney 1991).

La compañía LA SUERTE, a través de diversas estrategias plasmadas en su política de calidad, genera en su grupo directivo, una cultura para el manejo eficiente de los recursos que los accionistas les han puesto a disposición, y con el fin de maximizar las ventajas que posee desde el punto de vista financiero tales como: flujo de caja libre favorable (debido a que las transacciones se realizan en efectivo ciento por ciento (100%)); indicadores de cartera cercanos al 0% al realizar el recaudo producto de las ventas diariamente; y manejo de inventarios de menos del uno por ciento (1%), ya que se refiere a la papelería que adquiere a la Beneficencia de Salamanca para realizar las apuestas. La compañía identifica cuáles de los recursos que posee son clave para el desarrollo de su visión y que resultan difícil de imitar por parte de los competidores. El carácter valioso de estos recursos, su especificidad o rareza y dificultad para ser imitados o sustituidos, confieren y sostienen las ventajas competitivas (Barney, 1991). Sin embargo, LA SUERTE no sólo necesita poseer dichos recursos, sino también saber administrarlos y enlazarlos con la estructura y la cultura organizacionales, como elementos clave en la generación de su valor competitivo. "Las firmas pueden llegar a generar rentas no porque posean mejores recursos, sino porque sus competencias distintivas les permiten hacer un mejor uso de los mismos" (Penrose, 1959).

Tal como se ha venido mencionado, es claro que en LA SUERTE se debe crear una situación competitiva en la cual los recursos se diferencien de los demás, de forma tal que se constituyan en una verdadera ventaja. Adicionalmente, la Gerencia debe establecer una estrategia que le permita hacer uso correcto de los recursos y capacidades más importantes de la empresa, esto con el fin de lograr que dicha ventaja competitiva sea sostenible. Grant (1991) propone a los recursos como el principio indiscutible para la generación de una estrategia empresarial sostenible.

LA SUERTE cuenta con una serie de recursos generadores de *ventajas competitivas*, los cuales poseen características especiales y se clasifican en: *Valiosos*, porque permiten a la empresa concebir e implementar estrategias que mejoran su eficiencia o eficacia, como su **canal de comercialización**, a través del cual puede realizar alianzas con otras compañías en la prestación de servicios porque se cuenta con mil cien (1100) locales comerciales distribuidos estratégicamente por toda la ciudad y tres mil novecientos setenta y cuatro (3974) estaciones móviles; **sus niveles de liquidez** que le permiten obtener economías de escala y poder de negociación lo que conlleva a realizar compras de bienes y/o servicios de manera más eficiente y rentable; y **el control total y permanente en los procesos** a través de la implementación del sistema de gestión de la calidad lo que permite generar estandarización y optimización de las actividades para que se lleven a cabo de forma eficaz y de acuerdo con el esquema definido en la cadena de valor. Escasos, los recursos empresariales no se encuentran fácilmente disponibles para las empresas asociadas al sector y que generen una competencia directa o indirecta, haciendo referencia a la capacidad de lograr capitalizaciones de gran manera para participar activamente en procesos licitatorios que demandan altos recursos, como la **fuerza de ventas** representada por más de diez mil (10.000) personas ubicadas en estratos socioeconómicos uno, dos y tres (1, 2,3). *Raros - No imitables*, en LA SUERTE la innovación, no sólo en el aspecto comercial, sino también en cada uno de los procesos que lleva a cabo administrativa y operativamente, permite satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes, generando más seguridad y transparencia en el desarrollo de la comercialización y demás procesos relacionados. Cabe resaltar que el *Software* es propio; desarrollado a través de su integrador tecnológico, Unisoft y que se encuentra

instalado en el noventa y cinco por ciento (95%) de las empresas del subsector a nivel nacional. Estas condiciones de la compañía hacen que tales recursos sean especiales y de difícil copia por parte de la competencia. *Únicos*, es decir que estos recursos no son de fácil consecución o redención y para la compañía están representados en la **red tecnológica propia** la cual le permite, además de la colocación de apuestas en línea y en tiempo real, ofrecer otros productos y servicios como recargas a celulares, giros nacionales, micro seguros, entre otros¹⁸.

Como se mencionó al comienzo del escrito, el Departamento de Salamanca se encuentra subdividido en cinco (5) zonas de las cuales cuatro (4) se encuentran unificadas dentro de una sola empresa. La que corresponde a LA SUERTE, se encuentra en proceso de consolidación, lo que conlleva a que sus activos estratégicos se encuentren en pleno desarrollo con respecto a sus pares del subsector de las apuestas permanentes, aunque sí están bien definidos ante los competidores que representan el sector de los juegos de suerte y azar (Baloto, Ganagol, Apuestas hípicas, Rifas, Loterías, etc.). Si bien es cierto la empresa no es la líder en el subsector dentro del Departamento, sus activos son valiosos y generadores de ventaja competitiva, los cuales se potencializarán en la medida en que logre mejorar sus indicadores.

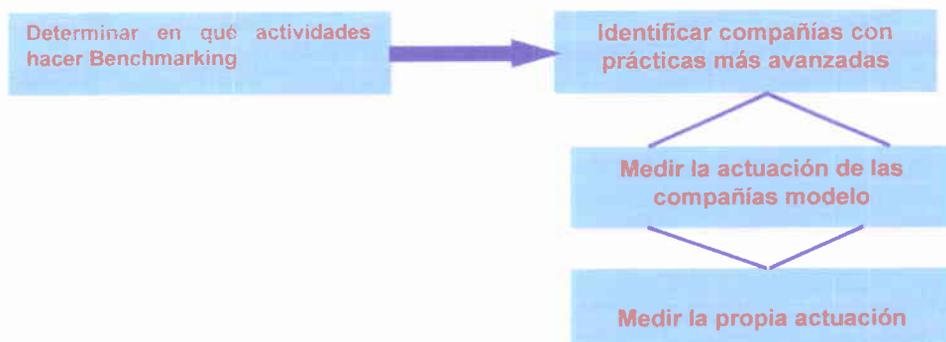
¹⁸ ALONSO, Julio César. Un Negocio en Crecimiento. En: Periódico el País. Santiago de Cali. (6, Abril, 2009); p. 2.

6. BENCHMARKING

Continuando con el análisis de la compañía, se hace necesario realizar un proceso de comparación para determinar las brechas existentes con las otras cuatro (4) empresas que conforman el Departamento y aumentar la posibilidad de ganar la próxima licitación, dadas las condiciones del entorno.

El Departamento de Salamanca es uno de los pocos en el País, que no posee un único concesionario. Sobre la necesidad e importancia del establecimiento de parámetros para la realización del Benchmarking, numerosos autores han escrito, pero es Robert J. Boxwell (1994), quien hacia los años 80, genera un cambio significativo en la idea de lo que debe ser un negocio, descrito como una serie de actividades que responden a las necesidades del cliente y que deben mejorarse constantemente, recurriendo al proceso de medición y comparación a través del benchmarking. Esta herramienta le permite a LA SUERTE, analizar aquellos indicadores en los que existen fortalezas, para robustecerlas y debilidades para minimizarlas con respecto a las demás empresas del Departamento, con el fin de implementar acciones que la consoliden como una compañía líder en el subsector.

Entendido el benchmarking como un proceso continuo de medir y comparar una organización, LA SUERTE debe seguir una serie de pasos, planteados por Boxwell (1994), que le permitan establecer las brechas existentes con las demás compañías a nivel departamental e incluso nacional, a fin de obtener información que ayude a ejecutar acciones para mejorar su desempeño. Los pasos son:



- **Determinar en qué actividades se debe hacer Benchmarking.**

En LA SUERTE se analizan los indicadores de aquellas actividades que al ser mejoradas permitirán que la compañía genere mayores resultados económicos, operativos y administrativos. Es así como se han seleccionado indicadores de tipo *Financiero*; como el nivel de ingresos alcanzados, la relación de los costos y gastos, con respecto a estos, el margen de generación de EBITDA, el nivel de endeudamiento, manejo de cartera, costo del juego, rentabilidad sobre activos y patrimonio, entre otros; que permitirán establecer el grado de salud financiera que posee la compañía. *Operativo*; como la eficiencia en el canal de distribución, el nivel de sistematización alcanzado en el proceso de comercialización y la inversión en rubros importantes como publicidad y mercadeo a través de los cuales se puede establecer el nivel de crecimiento que presenta la empresa, su posicionamiento y participación en el mercado de los Juegos de Suerte y Azar. Y *Administrativo*; como la cantidad de personal empleado, la certificación de calidad de los procesos y el manejo eficiente de los recursos representados por la participación de los costos administrativos en los ingresos de la compañía, con el fin de medir el nivel de gestión de la Gerencia General.

- **Identificar las compañías con prácticas más avanzadas.**

Las empresas seleccionadas para llevar a cabo el proceso de comparación, son las que conforman el departamento de Salamanca, quienes no actúan como competidores sino como pares porque se encuentran limitadas geográficamente y que, en períodos anteriores, han logrado eficiencias en los indicadores que más adelante se comentan. Sin embargo, LA SUERTE se proyecta como líder del subsector en el Departamento, puesto que es la compañía con mayor participación en ventas del mercado.

En este orden de ideas, se hace un análisis y comparación preliminar de los indicadores de la compañía con las otras cuatro (4) empresas que componen el Departamento de Salamanca, haciendo énfasis en aquellas prácticas avanzadas que se caracterizan por tener un bajo costo o un elevado grado de valor para los clientes, esto se llevará a cabo en la primera etapa. Posteriormente, se toman los indicadores de la compañía Apuestas El Sol S.A., del Departamento de Asturias y se cotejan con los de la compañía LA SUERTE,

con el fin de analizar el grado de variabilidad existente con miras a desarrollar la segunda etapa del proceso cual es, alcanzar o mejorar este nivel de indicadores en la compañía. Los indicadores que se muestran a continuación, son tomados de los informes financieros de las compañías analizadas, recopilados en el informe anual de la Federación Colombiana de Empresarios de Juegos de Suerte y Azar – Feceazar del año 2008.

- **Medir la actuación de las compañías con prácticas más avanzadas.**

Después de determinar, en la segunda etapa, con qué compañías se hace el proceso de comparación, se desarrolló la tercera etapa a través de la cual se identificaron y cuantificaron aquellas prácticas avanzadas y se establecieron de qué forma se pueden conseguir dichos resultados, no sólo cuantificando las ventajas, sino también entendiendo cómo y por qué se consiguen los resultados esperados en este tipo de compañías que presentan los indicadores más sobresalientes:

Cía.1; desarrolla sus actividades en el Norte del Departamento, con una participación del 14% en el total de las ventas del subsector y cuenta con marcadas ventajas competitivas por haber desarrollado su comercialización, en gran parte, de manera móvil lo cual representa menores costos en las comisiones que cancela a los colocadores y menores gastos de ventas, presentando poca inversión en el área de mercadeo y publicidad; aunque sus costos de administración y operativos son los más altos (del orden del 19.17%). No obstante, los márgenes bruto y neto generados son los más significativos dentro del análisis (33.70% y 6.54% respectivamente). Es una compañía cuyo proceso de comercialización se encuentra sistematizado en un 100% y cuenta con la Certificación ISO 9001 lo cual le representa mayor control en sus procesos. **Cía.2;** lleva a cabo su operación en el área central del Departamento y, por sus favorables sistemas de seguridad y desplazamientos, permite que los costos administrativos asociados representen un porcentaje bastante bajo (15.15%) dentro del análisis que se realiza. Con un 13% en participación de ventas, esta compañía presenta los mejores resultados en los indicadores evaluados. Aunque su nivel de endeudamiento es el más alto (38.10%) esto se debe a su agresivo plan de inversiones que ha realizado, no sólo en la automatización de todos sus procesos, sino en la incursión en nuevas líneas de negocio asociadas. Sus márgenes

brutos y netos son bastante aceptables teniendo en cuenta que se ubican en un 31.76% y 5.78% respectivamente. Igualmente la eficiencia en su canal de distribución, definida como el total de colocadores sobre el valor de las ventas realizadas, es la de mayor representatividad dentro de las compañías analizadas. Ésta, es una de las primeras compañías que realizó alianzas estratégicas en la región y hoy se consolida como la mejor del área. **Cía. 3;** desarrolla sus actividades en la Zona Costera del Departamento, representa la empresa más pequeña con una participación del 9%, y por la topografía y problemas de seguridad asociadas al área, presenta las menores ventajas competitivas con respecto a las demás compañías, pues sus costos y gastos de ventas, administrativos y operativos, resultan ser los más altos dentro de las compañías que son producto del análisis (71.57%, 12.45% y 17.23%, respectivamente). Esto conlleva a que el margen bruto (29.85%) y el margen neto (3.82%) sean los más bajos. Sin embargo, desde el punto de vista de solidez, cuenta con indicadores de peso como su rotación de activos fijos del orden del 23.13%, su respaldo patrimonial de 15.64 veces y su nivel de endeudamiento del 23.13%, el más bajo presentado a lo largo del análisis. Por último, la **Cía. 4;** que representa el Suroriente y por ser la segunda ciudad del Departamento, polo de desarrollo, lleva a cabo sus actividades con altos niveles de eficiencia y eficacia lo cual le permite obtener buenos resultados dentro del análisis. Con una participación en ventas cercana al 11% la cual ha presentado aumento significativo en el último año, gracias al porcentaje de participación de la inversión en publicidad y mercadeo (4%), cuenta con costos y gastos muy bajos asociados a su canal de comercialización, aunque sus costos y gastos administrativos representan un rubro importante dentro de su estado de resultados. Con un nivel de endeudamiento bajo (20.23%) que representa un mayor respaldo patrimonial y un buen manejo de los recursos financieros, se proyecta como una compañía con indicadores para mejorar ya que sus márgenes no son los esperados por los accionistas y difieren en gran escala de los márgenes de las demás compañías. Cuenta con procesos de administración y control centralizados y sistematizados en un 100% y con la certificación de procesos y procedimientos a través de la norma ISO 9001.

Por otro lado, se presenta la compañía *Apuestas El Sol S.A.* la cual está localizada en el departamento de Asturias y según el último informe emitido por la Federación Nacional de

Empresarios de Juegos de Suerte y Azar, Feceazar, ostenta el primer lugar en indicadores financieros, administrativos, operativos y de eficiencia, a nivel nacional. El nivel de ventas de esta empresa representa uno punto cinco (1.5) veces las ventas de LA SUERTE, cuenta con costos y gastos de ventas muy bajos (62% y 10.18%) representados ampliamente por el costo de comercialización de las apuestas, y el alto grado de eficiencia alcanzado en el manejo del canal de distribución (cantidad de locales con ventas muy representativas). Igualmente sus costos de administración son muy bajos, la compañía funciona sólo con 320 empleados en toda el área de influencia, gracias al alto nivel de automatización de procesos, la certificación de calidad, y la extensa red propia de transmisión de datos. Aunque su nivel de endeudamiento es alto, esto se debe al nivel de inversiones llevado a cabo en los últimos dos años, sus márgenes de rentabilidad bruta y neta son los mejores del mercado (37.98% y 9.18%, respectivamente).

- **Medir la propia actuación.**

En este contexto la empresa LA SUERTE, se encuentra en la necesidad de disponer de informaciones sistemáticas y actualizadas sobre: el entorno competitivo de su sector de actividad, el “gap” o distancia competitiva con respecto a los mejores competidores, y el conocimiento de las causas que producen el “gap” competitivo. Así pues, si la empresa quiere sobrevivir y progresar en el contexto actual debe conocer a fondo el entorno de su sector de actividad y sobre todo sus mejores competidores, midiendo las ventajas que se están ofreciendo como compañía y compararlas con las mejores de las empresas que se están estudiando en el benchmarking. De esta manera se podrá determinar qué medidas tomar para implementar las mejores prácticas (Daniels 1996). La compañía LA SUERTE presenta indicadores financieros, operativos y administrativos que difieren en gran proporción, de los analizados en las compañías anteriormente descritas. Si bien es cierto representa el 53% de la ventas del Departamento, por no tener consolidado su esquema de comercialización en la ciudad, sus costos y gastos operativos son muchos más altos que los de la competencia. Estos representan el 75.97% y 15.11%, respectivamente y se encuentran influenciados, en mayor proporción, por su elevado costo de comercialización del 21.38% (casi tres veces con respecto a una de las compañías). Esto, aumentado en un

21.23% de sus costos de administración, conlleva a que el margen bruto del 24.03%, y el neto de 1.79% sea el más bajo entre las empresas analizadas. Lo anterior sumado a la poca inversión en publicidad y mercadeo (2%), el manejo ineficiente de los costos de su canal de comercialización y su nivel bajo de sistematización (80%), hace que los resultados obtenidos al final del ejercicio no sean los más satisfactorios. Por otro lado, los gastos administrativos asociados a la planta de personal y el nivel deficiente con que se manejan los recursos técnicos, humanos y financieros, conlleva a que la compañía requiera realizar un esfuerzo adicional para mejorar sus indicadores a corto y mediano plazo.

Tabla de datos comparativos¹⁹

	<i>La Suerte</i>	<i>Cia. 1</i>	<i>Cia. 2</i>	<i>Cia. 3</i>	<i>Cia. 4</i>	<i>Apuestas El Sol S.A.</i>	<i>Promedio del Sector</i>
Ventas año	\$ 129.974.716	\$ 34.800.000	\$ 31.900.000	\$ 22.600.000	\$ 27.000.000	\$ 199.482.520	
Participación Ventas	53%	14%	13%	9%	11%	153%	
Activo Corriente/Ventas	14,53%	13,17%	12,90%	13,80%	13,60%	18,70%	14,43%
Costo de Ventas/ventas	75,97%	65,19%	67,23%	71,57%	66,91%	62,00%	66,58%
Gasto de ventas/ventas	15,11%	11,23%	11,57%	12,45%	12,63%	10,18%	11,61%
Costo del Juego	21,38%	8,93%	11,01%	10,98%	7,68%	7,54%	9,23%
Costo Derechos de Explotación	12,94%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%
Costos de Admón. y Operación	21,23%	19,17%	15,15%	17,23%	15,18%	14,78%	16,30%
Razon Corriente	1,82	1,5	1,36	1,41	1,47	1,54	1,456
Rotación Activos Fijos	25,00	21,60	22,80	26,70	19,73	28,90	23,95
Nivel de Endeudamiento	42,89%	34,40%	38,10%	23,13%	20,23%	33,80%	29,93%
Respaldo Patrimonial	13,02	12,87	13,89	15,64	12,23	12,87	13,50
Cartera	0,0001	0,0002	0,0003	0,0004	0,0003	0,0002	0,0003
Margen Bruto	24,03%	33,70%	31,76%	29,85%	30,80%	37,98%	32,82%
Margen EBITDA	4,82%	10,16%	9,34%	7,78%	8,46%	14,16%	9,98%
Margen EBIT	2,94%	8,10%	7,01%	5,03%	6,54%	11,79%	7,69%
Margen Neto	1,79%	6,54%	5,78%	3,82%	5,13%	9,18%	6,09%
Rentabilidad Activos (ROA)	9,65%	11,31%	12,73%	11,92%	12,54%	14,15%	12,53%
Rentabilidad del Patrimonio	10,59%	10,80%	13,56%	13,89%	14,53%	15,98%	13,75%
Capital Neto de Trabajo	8.511.701	1.202.751	1.102.522	781.097	933.169	13.063.584	
Eficiencia Canal de Distribución*	\$ 19.996	\$ 21.750	\$ 24.545	\$ 22.600	\$ 22.785	\$ 28.134	\$ 23.302
Certificación Norma ISO	Proceso	SI	SI	Proceso	SI	SI	
Sistematización (%)	80,17%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Planta empleados Directos	400	83	75	55	60	320	
Inversión en Mdeo. y Publicidad**	2,00%	2,80%	3,60%	4,20%	4,00%	3,97%	3,65%

*Ventas/cantidad de colocadores de apuestas

*Datos a Diciembre 31 de 2008.

**Porcentaje sobre las ventas

**Cifras en Miles de Pesos

¹⁹ Indicadores de acuerdo con la resolución 1270 de 2005.

Es por ello que al analizar la información consignada en esta tabla de datos comparativos y expuestos en los párrafos anteriores, se puede evidenciar que LA SUERTE, a pesar de tener un porcentaje de participación en el mercado dentro del Departamento, superior al 50%, es la compañía que presenta el mayor nivel de atraso en la implementación de la sistematización y sus procesos administrativos lo cual genera como resultado, que sus niveles de rentabilidad, eficacia y eficiencia, no se asimilen a los de las compañías asociadas dentro y fuera del Departamento.

7. ALIANZA ESTRATÉGICA COMO ÚNICA OPCION COMPETITIVA

Del análisis de benchmarking realizado y las definiciones conceptualizadas, se desprende la necesidad, dada por las condiciones presentes y futuras del mercado, que *LA SUERTE* realice uniones y alianzas estratégicas con las demás compañías del Departamento, previo trabajo de análisis e implementación de un *programa de mejoramiento continuo* en cuanto a *eficiencia y eficacia administrativa, operativa y financiera*, con el fin de lograr el fortalecimiento requerido y presentarse, de manera conjunta, al proceso licitatorio del año 2011, aumentando así las barreras de entrada ante posibles competidores. Para Ireland (2002), estas alianzas resultan ser un gran componente dentro de las actividades que se llevan a cabo en la cadena de valor; ya sea para atender un nuevo mercado o como preámbulo de fusión entre dos o más empresas; además, son una fuente de recursos y de aprendizaje, y por lo tanto de ventaja competitiva.

Es así como las alianzas estratégicas se presentan como la única opción competitiva para la compañía, teniendo en cuenta que el subsector de las apuestas permanentes, presenta una evolución constante en busca de una mayor eficiencia de sus operaciones, de acuerdo con las disposiciones y exigencias del gobierno que se han dado desde la legalización del chance en el país, iniciando con la constitución de empresas familiares, pasando por uniones temporales y llegando, en última instancia, a la conformación de una compañía única a nivel departamental, que es hacia donde se pretende llegar con las herramientas expuestas en este trabajo.

Una de las tendencias mundiales más importantes de la organización industrial en el pasado cuarto de siglo, ha sido el crecimiento de la colaboración entre firmas, mediante la figura de alianzas estratégicas (Anderson, 1990; Grant y Baden-Fuller, 2004; Gulati, 1995a). Para Ernst (1993), las Alianzas estratégicas se definen como acuerdos entre dos o más organizaciones que tienen algo que intercambiar y compartir, las cuales además de tener objetivos y metas en común, cooperan para la realización de sus actividades, teniendo en cuenta que cooperar es más que trabajar en equipo lo que conduce al establecimiento de nuevas metas, más innovadoras y ambiciosas.

Para esta compañía, es igual de importante la creación de valor que se genera a través de la sinergias empresariales, así como la iniciativa de colaboración con posibilidad de brindar ventajas complementarias de las diferentes organizaciones, lograr la disminución de costos por cada una de las partes, y compartir el riesgo asociado cuando se asumen proyectos de costos elevados y alto grado de incertidumbre como lo es la próxima licitación que se llevará a cabo en el segundo semestre del año 2011. Es por ello que la Gerencia General y el equipo directivo de LA SUERTE, al participar en un proceso de alianza estratégica, deben considerar cómo convertirse en una compañía atractiva para las demás empresas del subsector y de qué manera logra acoplarse y aprender de ellas a través de la cooperación.

Son entonces los riesgos asociados al negocio los que pueden, en un momento dado, permitir el éxito o el fracaso del proceso en la empresa LA SUERTE. Por esta razón, es fundamental combinar el análisis del entorno expuesto en el capítulo tres (3), con aquellos mostrados en los capítulos cuatro, cinco y seis (4, 5,6) en los que se presentan los indicadores de eficiencia y estructura y el proceso de administración y gestión de los riesgos. Estos deben consolidarse en un contexto organizacional y estratégico que permita definir las fuentes de impacto. Desde el punto de vista *interno*, se deben gestionar de forma tal, que permita a la empresa: mejorar la efectividad del control en áreas claves del negocio; evitar los inconvenientes tecnológicos generados por no contar con una red de transmisión propia; mejorar los mecanismos inadecuados de seguridad informática; evitar fraudes en el proceso de escrutinio; mejorar el sistema de comunicación entre áreas; mejorar el perfil profesional de los colaboradores; alinear el pensamiento estratégico de los directivos con el de la Gerencia; comenzar con la revisión periódica de los indicadores de gestión; y hacer seguimiento de los objetivos estratégicos a cumplir por parte de la Gerencia. Dentro de las estrategias que se deben llevar a cabo con el fin de mejorar aquellos indicadores de gestión débiles están: la penetración en el mercado; la coordinación de recursos financieros y tecnológicos; la definición y gestión de competencias distintivas; y el desarrollo de mercados y productos, que conlleven a satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes, a través de esfuerzos para

mejorar la posición competitiva de la empresa en relación con los competidores o compañías afines existentes. (Zeron y Mendoza 2007).

Para LA SUERTE, el ambiente externo del futuro a corto y mediano plazo, indica que el nivel de riesgos asociados a la pérdida de poder de negociación ante la próxima licitación, con miras a obtener el contrato de explotación del Monopolio Rentístico de los Juegos de Suerte y Azar, es alto e inminente. Las empresas integrantes de esta alianza encuentran beneficios representados en: *la facilidad* para unificar la imagen corporativa a nivel departamental debido a que el diseño gráfico de sus nombres comerciales es similar; *la estandarización* de procesos operativos y administrativos porque las actividades que se llevan a cabo son equivalentes y responden a requerimientos legales de igual orden; el manejo de un *integrador tecnológico* que brinda servicios a las cinco (5) empresas del Departamento en cuanto al ofrecimiento de soluciones informáticas; el logro de *economías de escala* al realizar grandes inversiones en activos productivos por contar con poder de negociación con proveedores; y *la posibilidad de expandir sus operaciones* a otras plazas o regiones por la presencia marcada en todo el territorio departamental. "Las alianzas no son herramientas de conveniencia, son instrumentos importantes, aún críticos de servicio al cliente en un ambiente globalizado" (Ohmae, 1989).

Otro de los factores por los cuales las alianzas pueden surgir en el mundo empresarial en el que desarrolla sus actividades LA SUERTE, es el fortalecimiento de estrategias propuestas para hacer frente a la incertidumbre del ambiente para el negocio que opera la compañía. Dickson y Weaver (1997) consideran que la percepción de un ambiente inestable en aspectos como: el mercado de determinados productos y/o servicios, un rápido cambio en las economías de escala, la falta de habilidad de poder predecir sobre las acciones de los competidores o de la demanda de los clientes potenciales, y por último, la de mayor importancia para una compañía como LA SUERTE, la carencia de fe en las habilidades del administrador político de turno; han permitido que se incremente el comportamiento cooperativo entre empresas.

De ahí la importancia que reviste la consolidación del proceso de análisis del modelo de gestión estratégica planteado en este trabajo, con miras a lograr el mejoramiento de los indicadores propuestos y, a partir de este enfoque, dar inicio a la ejecución y puesta en marcha del teorema propuesto, teniendo en cuenta que el éxito en el proceso depende del nivel de implementación que la compañía LA SUERTE logre dar al mismo.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Desde el punto de vista administrativo y operativo, las empresas de apuestas han pasado por varias etapas: la primera se remonta a la época de la ilegalidad; La segunda al proceso de fortalecimiento y de uniones básicas ordenadas por la Ley, y la tercera, caracterizada por el auge de las alianzas estratégicas con miras a obtener la consolidación de la actividad, disminución de riesgos asociados al monopolio rentístico, y el mejoramiento de los resultados para los accionistas.
- Las compañías de Apuestas Permanentes, ante el grado de incertidumbre que representa su actividad, deben realizar alianzas estratégicas que coadyuven al fortalecimiento administrativo y operativo de sus indicadores con el fin de generar y/o mejorar sus ventajas competitivas.
- La compañía LA SUERTE cuenta con la posibilidad de asociarse con compañías del mismo sector, a través de alianzas estratégicas, de tal manera que se logre un fortalecimiento mancomunado de las mismas, evitando la pérdida de los próximos contratos para la explotación de las Apuestas Permanentes.
- La experiencia del presente estudio se refuerza en gran variedad de marcos conceptuales y teóricos aplicables, a través de los cuales se puede evidenciar un progreso positivo en el sector, y concretamente en la empresa LA SUERTE, caracterizado por: la concientización de los accionistas en la necesidad de la implementación de alianzas estratégicas, una mayor disponibilidad de servicios para los clientes, menor nivel de inversión de la compañía y por lo tanto mejores resultados económicos para los accionistas.
- LA SUERTE presenta sus costos y gastos totales diez por ciento (10%), en promedio, por encima de las demás compañías analizadas, para lo cual es necesario realizar un

análisis financiero profundo, con el fin de mejorar tales cifras y aumentar el nivel de eficiencia en el manejo de los recursos.

- El Margen neto de contribución se encuentra distante en más de siete por ciento (7%) con respecto a la compañía Apuestas El Sol S.A., lo que representa un gran reto para la administración teniendo en cuenta el nivel de compromiso que se tiene con los accionistas y la necesidad de optimizar los recursos para dar paso a la alianza estratégica departamental.
- El proceso de sistematización debe avanzar a mayor velocidad pues al realizar cerca del veinte por ciento (20%) de su comercialización de manera manual, aumenta el nivel de riesgo y se elevan los costos operativos. El plazo para lograr el objetivo de la automatización de sus procesos en un ciento por ciento (100%), es diciembre de 2009.
- El costo del juego, que corresponde al valor que se le paga a los colocadores por la comercialización de las apuestas, se encuentra en promedio al 9% en las demás compañías, mientras que para LA SUERTE, este rubro representa el 18% de sus ingresos netos. Este rubro, de gran importancia, es una muestra significativa del trabajo que debe emprender la administración en cuanto a la reestructuración de costos de sus canales de distribución, para lograr alcanzar los indicadores que presentan las compañías motivo del análisis.
- Al realizar la tabla de datos comparativos (benchmarking) de las compañías existentes en el departamento, se concluye que mientras LA SUERTE no dinamice el mejoramiento de los indicadores hallados, el proceso de alianzas estratégicas no generará los mejores resultados.
- Con el fin de hacerle frente a la situación planteada, se hace necesario entonces que la Gerencia General identifique y cuantifique estos riesgos, tanto internos como externos, con el fin de lograr las metas de la organización a través de un proceso de administración

y control integral de riesgos que conduzcan a evitar pérdidas y por ende, a proteger el patrimonio actuando en concordancia con la disposiciones legales.

- LA SUERTE debe dirigir sus esfuerzos hacia prioridades tales como; ser líder en costos; aumentar su eficiencia y eficacia; certificar sus procesos administrativos y operativos; realizar diferenciación en servicios para sus clientes; generar mayor cobertura en las áreas de influencia para fortalecer su red comercial la cual es una importante barrera de entrada para posibles competidores y; con ayuda de la tecnología, desarrollar programas de mejoramiento continuo con el fin de prepararse para obtener una mayor participación en el proceso de unión y conformación de una nueva sociedad con las demás compañías que explotan el Monopolio Rentístico en el departamento de Salamanca.

- En síntesis, las alianzas estratégicamente diseñadas y programadas, pueden ser una fuente de fortalecimiento y crecimiento de las empresas dentro de un mercado cada vez más globalizado, le pueden servir para mejorar sus indicadores y lo más importante, para mantenerse en el mercado, colocando barreras de entrada a posibles competidores nacionales y/o internacionales.

BIBLIOGRAFÍA

ALONSO, J. C., CANTERA, M.E., LOTERO, A. M., ROJAS, D. y ARBOLEDA, A. M. Estudio de Mercado del Juego de las Apuestas Permanentes para el Valle del Cauca. Centro de Investigación en Economía y Finanzas, Cienfi. Santiago de Cali: Universidad Icesi. 2006

ANDERSON, E. "Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance". En: Sloan Management Review. 1990, vol. 31, No. 2.

ANDERSON, James C. Exchange Episodes, values creation and their empirical assessment. En: Journal of the academy of marketing science. 1995, vol. 23, No. 4. p. 346-350.

BARNEY, J. Firm and Resources and Sustained Competitive Advantage. 1991.

BOXWELL J. Robert. Benchmarking para competir con ventaja. McGraw-Hill, 1994. p. 13-19, 43-45, 106.

BERGGRUN; Luis, GARCÍA, Julián, GRANDE, Amalia y TORRES, Paola. Sociedad Colombiana de Juegos y Apuestas S.A., Burkenroad Report. Santiago de Cali: Universidad Icesi. 2007.

CORTÉS, Miguel, RAMÍREZ, John Jairo y SOTO, Ángela María. Los Juegos de Suerte y Azar le apuestan a la salud de los colombianos. Trabajo de grado Especialista en Administración. Santiago de Cali: Universidad Icesi. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. 2005.

DAVID Ernst, Coautor, Colaborar para Competir. 1993. p. 243-265.

DICKSON, P. Y WEAVER, K. "Environmental determinants and individual – level moderators of alliance use". En: Academy of Management Journal. 1997, vol. 40, No. 2. p. 404–425.

DRUCKER, Peter. The practice of management. 1954.

FLEURY. Cultura y poder en las Organizaciones. 1989. p. 22- 64.

FREITAS M.E. Cultura Organizacional. 1991, cap. XVIII. p. 132.

GRANT, R.M. The Resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. 1991

GRANT, R. M. Y BADEN Fuller, Ch. A Knowledge accessing theory of strategic alliances. En: Journal of Management Studies, 2004, vol. 41, No. 1.

GULATI, R. Social structure and alliance formation patterns: A Longitudinal Analysis. En: Administrative Science Quarterly. 1995, Vol. 40, No 4.

HAMMER, Michael y CHAMPY James. Reingeniería. Bogotá: Ed. Norma, 1994.

IRELAND, R. D., Hitt, M. A. y Vaidyanath, D. Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. En: Journal of Management. 2002, vol. 28, No. 3.

MINTZBERG, Henry. Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: El Ateneo, 1991.

OCHOA DÍAZ, Héctor y RENGIFO, Wilson. Las alianzas Estratégicas como alternativa para el funcionamiento de los servicios de salud en las empresas sociales del Estado. En: Estudios gerenciales. Diciembre, 2003, No.88. p. 18.

OHMAE, K. "The global logia strategic alliances". En: Harvard Business Review. 1989, p. 143–146.

PENROSE, E. T. The Theory of the Growth of the Firm. New York, 1959.

PORTER, Michael. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. 1989, cap.8.

----- La Ventaja Competitiva de las naciones. 1990. Cap.12.

PRAHALAD, COMBAITORE, K Y HAMEL, Gary, The Core competence of the corporation. En: Harvard Business Review. 1990, vol. 68, No. 3.

RICARDO, David. Principios de economía política. Teoría de las ventajas comparativas. 1817.

SCHEIN, Edgar. Organizational culture and leadership. 1984, p. 56.

SHIRLEY Daniels. En: Work study. 1996, vol. 45, No.3. p. 18–20.

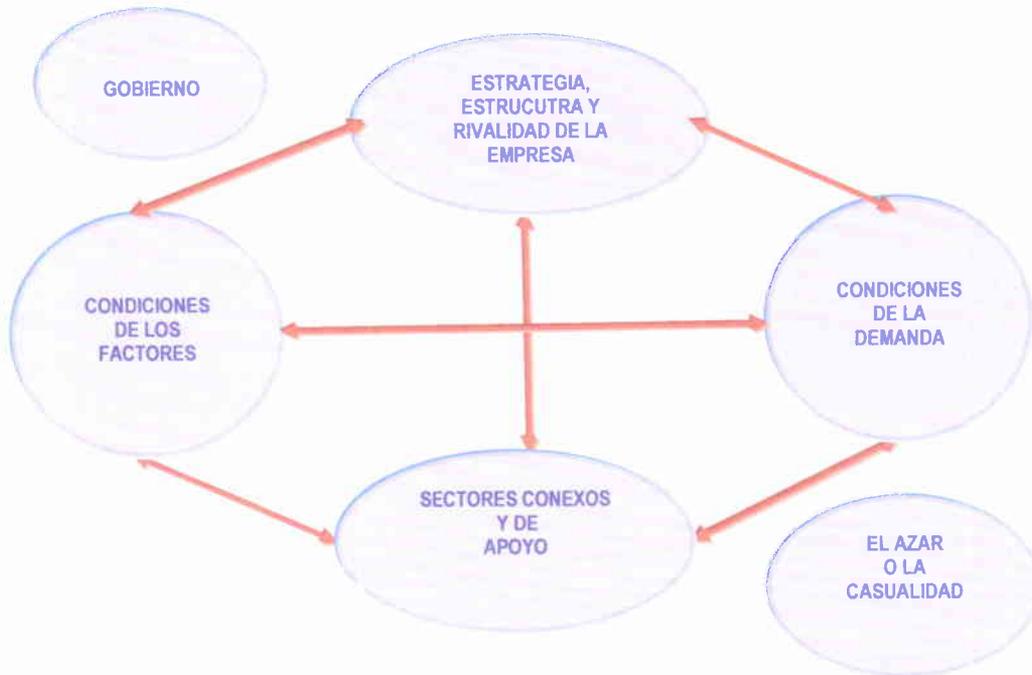
SMITH, Adam. La riqueza de las naciones. Origen de la Economía. 1776.

WERNERFELT, B. A Resource - Based View of the Firm. En: Strategic Management Journal. 1984

ZERON FELIX, M. y MENDOZA CAVAZOS, G. Alianzas estratégicas: una vía para lograr una ventaja competitiva". En: Contribuciones a la Economía. Junio 2007.

9. ANEXOS

Anexo 1. Diamante Competitivo de Porter



Anexo 3. Misión, Visión y Valores Corporativos de LA SUERTE

MISIÓN	Somos una organización de Juegos de Suerte y Azar con la más extensa red de comercialización en Colombia. Estamos comprometidos en satisfacer los sueños y necesidades de nuestros clientes, colaboradores y accionistas contribuyendo, con responsabilidad social, al desarrollo de la comunidad.
VISIÓN	Para el 2012 seremos la empresa líder en la creación y comercialización de juegos de suerte y azar en Colombia, reconocida por la solidez económica, la satisfacción de los clientes, la óptima tecnología en los procesos, la diversidad e innovación en los productos y la responsabilidad social.
VALORES	<ul style="list-style-type: none">• Honestidad• Respeto• Responsabilidad• Compromiso• Lealtad

Anexo 4. Canales de Comercialización de LA SUERTE

CANAL DE COMERCIALIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
<p>Puntos de venta fijos sistematizados</p>	<p>Corresponde a locales comerciales fijos ubicados estratégicamente en el área de influencia de la empresa. Se encuentran identificados a través de imagen corporativa institucional. Algunos transmiten la información de las ventas ON LINE (en línea y tiempo real)²⁰, a través de red inalámbrica propia o con operadores de telefonía celular. Bajo esta modalidad los vendedores perciben ingresos correspondientes a un porcentaje, entre el 8% y el 12%, del total de las ventas realizadas en el período. El total de los suministros así como el mantenimiento de las instalaciones y los equipos de cómputo se encuentran a cargo de la compañía.</p>
<p>Colocadores móviles sistematizados</p>	<p>Se utilizan personas uniformadas quienes portan pequeños equipos portátiles tipo "Hand Held" o "Palm" a través de los cuales colocan o venden apuestas ON LINE a través de operadores celulares y en algunas ocasiones OFF LINE (Fuera de línea)²¹ donde no se posee cobertura en comunicaciones. Su sistema de pago es similar al de los puntos de venta fijos, así como el suministro del equipo, la papelería, la dotación y demás elementos necesarios para realizar las labores de manera óptima.</p>
<p>Colocadores con venta manual</p>	<p>Se refiere a la modalidad tradicional de colocación de apuestas a través de un talonario con papel calco cuyas copias diligenciadas son entregadas al Concesionario. Este tipo de venta ha venido perdiendo terreno debido al desplazamiento forzado que realizan los puntos de venta sistematizados, fijos y móviles, ubicados de forma estratégica alrededor del área de influencia de la compañía.</p>

²⁰ El término hace referencia a la capacidad de transmitir la información (de las apuestas) en el mismo instante en el que el cliente realiza la transacción.

²¹ Las apuestas son realizadas y almacenadas en el dispositivo tecnológico y luego descargadas al servidor principal de la compañía