
ENTREVISTA

2.2016

Estrategia de negocios en el mundo digital

Edmundo Dupré¹

Edmundo Dupré, gerente general de Polla Chilena de Beneficencia, fue uno de los expositores invitados al Programa Avanzado del CGC UC. Con años de trayectoria en la organización e impulsor de importantes cambios, Edmundo compartió su experiencia sobre el avance de Polla Chilena hacia nuevas tecnologías e hizo un análisis de los principales desafíos que tienen las empresas del Estado hacia el mundo digital.

¿Qué te pareció exponer en el Programa Avanzado del CGC UC? ¿Cómo te sentiste con los alumnos y en tu clase en general?

Me sentí muy bien y a gusto. Además, exponer junto con Matko Koljatic a quien estimo y admiro, me hizo tener una alta motivación para entregar una visión lo más práctica y ajustada al sentido del programa.

¿Qué significa para ti poder contar de tu trabajo y experiencia en Polla Chilena? ¿Qué es lo que más te gusta destacar?

Precisamente que de ser una empresa donde se administraba lo que por décadas hacía - vender Polla Gol- pasó a ser una empresa con “sentido de misión” y que en esta trayectoria satisface plenamente lo que fue su sentido original. De otra manera hubiese tenido que desaparecer o venderse, pues no hubiera tenido “sentido” público.

¿Cuál crees tú que fue tu aporte como expositor del Programa Avanzado?

Espero que se entendiese que el ejercicio de reflexionar la “estrategia de una empresa” como Polla Chilena de Beneficencia, se debe hacer teniendo en consideración no sólo lo que teóricamente sabemos -como los ejercicios FODA, el desarrollo de ventajas comparativas, entre otros- sino que también

el personal con que contamos y contaremos, por un lado, y las restricciones que imponen los “stakeholders” de la empresa, por otro. Aquí se jugarán las posibilidades de contar con un marco institucional que favorezca o dificulte la estrategia misma.

¿Cómo sientes tú que ha reaccionado Polla Chilena frente al nuevo escenario del mundo digital? ¿Qué fue lo más difícil?

La reacción ha sido buena y oportuna. Sin embargo, no podemos desarrollar todo su potencial debido al rígido Marco Institucional que aún constriñe a esta empresa. La parte fácil de la estrategia digital -sistemas de información financiero contables y control de operaciones- ya se realizó. La parte “difícil” como los juegos instantáneos, internet, pronósticos deportivos en línea, publicidad web y móvil, está aún pendiente. Lo más difícil es obtener los cambios legales necesarios desde el accionista principal, vista la dificultad que tiene enviar un proyecto de ley al Congreso Nacional.

A grandes rasgos y de acuerdo a tu experiencia, ¿cómo has visto tú el desarrollo de las empresas del Estado hacia una modernización tecnológica, tanto en sus procesos internos como con sus clientes?

En general las empresas de propiedad del Estado han agotado ya la parte fácil de la estrategia digital. Algunos adquiriendo capacidades tecnológicas que ni siquiera utilizan o están en condiciones de utilizar. Por ejemplo, hay empresas públicas que adquirieron nueve módulos de SAP, pero solo utilizan uno por falta de conocimiento y capacidades de aplicación de los otros. Otras empresas se digitalizaron sin educar a

¹ Gerente general Polla Chilena de Beneficencia y expositor invitado al Programa Avanzado en Gobierno Corporativo del segundo semestre de 2016.

sus usuarios, producto de lo cual sus instalaciones también están subutilizadas, puesto que estos no las usan. Siguen haciendo colas y yendo a oficinas a realizar trámites y consultas. En cuanto a procesos internos, el tema de la capacidad del personal y la convivencia de la administración con las organizaciones internas de trabajadores pasan a ser factores cruciales en la capacidad de implementar los mismos. La modernización del personal es factor clave. Aquí no ha habido mucho éxito.

¿Qué desafíos tiene pendiente Polla Chilena en cuanto a modernización y estrategia digital?

Como comentaba anteriormente, el desafío principal es incorporar la tecnología, siguiendo nuestra estrategia digital, en los juegos interactivos de resolución inmediata o juegos instantáneos. Los pronósticos deportivos con mayor interacción y resolución en línea y en general, acercar la experiencia de la entretención a través del juego responsable a los adultos mediante el uso de los instrumentos de comunicaciones inmediatos tales como los teléfonos móviles o Internet. Con estos mismos instrumentos tecnológicos, mejorar la vista y experiencia en nuestras agencias y puntos de venta. Aunque tenemos claro cómo hacerlo, no logramos las autorizaciones necesarias producto de la priorización política de otra agenda por parte del Poder Ejecutivo, que no tiene que ver con la modernización y el incremento de la productividad en las empresas de propiedad del Estado.