



17 [redacted]
2ejew.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

**ESTRATEGIA DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL PARA
ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD DE PRONOSTICOS PARA
LA ASISTENCIA PUBLICA**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE :
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION

P R E S E N T A N :

GALA FERNANDA CAMBEROS OROZCO

RAYMUNDO ENRIQUEZ CUEVAS

DIRECTOR DE TESIS : PROF. EFRAIN PEREZ ESPINO

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

SEPTIEMBRE

1994



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.
FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES.**

TESIS

**"ESTRATEGIA DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL PARA ELEVAR
LA PRODUCTIVIDAD DE PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA".**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACION PRESENTAN:**

**GALA FERNANDA CAMBEROS OROZCO
RAYMUNDO ENRIQUEZ CUEVAS.**

**DIRECTOR DE TESIS:
PROFR: EFRAIN PEREZ ESPINO**

SEPTIEMBRE DE 1994.

A mi madre porque ella sembró en mí el sueño de la Universidad. Gracias por mostrarme el camino con tu ejemplo, por ser la mujer más inteligente que jamás he conocido, porque por ello hoy se en donde radica el valor de la excelencia. Te amaré entrañablemente mientras mi corazón palpita... y más allá no sueño otra cosa que volver a verte.

A mi abuelita Aurora por su interminable amor, por ser quien me crió, y porque desde tus tibios brazos aprendí a ver el mundo. Gracias por tu tiempo, tu paciencia y tu invaluable cariño por nosotros tus nietos.

A la familia Rodríguez González, a Luis Fernando, a Lina y Linita, a Edi y Baruch, por haber compartido conmigo sus vidas, su tiempo y espacio. Gracias por permitirme ser un miembro más de la familia y abrir las puertas de su casa y sus corazones. Ustedes son una parte muy importante de mi vida.

A mi tío el Doctor Jorge Orozco por su infinita nobleza. Siempre te he querido como a un padre, y no tengo palabras para agradecerte todo lo que has hecho por nosotros. Gracias por edificar, por no juzgar, por creer en mí, por darme tu corazón como siempre lo has hecho, y por ser la persona más transparente que he conocido en la faz de la tierra.

A la familia González Palafox, y muy especialmente a ti Jorge, porque siempre te he considerado un triunfador, y porque se que tienes la casta y el coraje para levantarte con las alas más fuertes que nunca. Creo en ti, con la fe más fuerte que puede existir. Te adoro y jamás perderé la oportunidad de hacértelo sentir.

A mi hermana Lourdes porque me has enseñado que no hay barreras imposibles de franquear, cuando un anhelo es tan fuerte y tan puro que no hay poder que lo derrumbe. Gracias por decirme "yo se que puedes" y por exigirme esta tesis.

A ti Ricardo porque se que tras esa estampa inquebrantable hay un torrente de nobleza, y aunque entre los dos han sido pocas las palabras, quiero que sepas que te admiro por ser fiel a tus principios y firme en tus convicciones. Ahora puedo decirte con el corazón en la mano, gracias hermano por tu valioso ejemplo, de verdad te quiero.

A mi madrina Martha, por tanto y tanto amor, por ser siempre mi mejor amiga, por protegerme ante la adversidad. No sabes cuánta falta me haces...

Gracias a ti Raymundo por ser el motor de mi vida y el color de mis sueños... Jamás emprenderé una empresa más grande e importante para mi que la de nuestra existencia juntos. Tu eres la razón de mi existencia, nuestro amor todo lo vencerá.

Gracias Gustavo Guerrero por tu amistad, tu sencillez y por estar siempre dispuesto a enseñar. No tengo palabras para agradecer el hecho de ser ante todo amigo y luego "jefe", pero sobre todo, por animarme en el camino hacia mi titulación.

A Carlos Verlarde Balcázar por ser uno de mis grandes amigos. Te considero una excelente persona, y deseo lo mejor de la vida para ti y los tuyos, jamás pensé encontrar una persona tan servicial como tu. Gracias por tomar mi tesis, con la responsabilidad de ayuda con que lo hiciste, jamás lo olvidaré, ni podré pagártelo.

Obtener el éxito en todo aquello que se desee, es posible a partir de la suma de un conjunto de esfuerzos permanentes que se realizan en beneficio de un tercero. La palabra gratitud, es pequeña cuando no sabemos de qué forma expresar ese torrente de sentimiento que alberga nuestro corazón cuando comprendemos que un ser es universalmente rico cuando cuenta en primera instancia con su familia.

Padres, algún día de la mano de ustedes atrevesé los caminos de la vida, se que ese sendero no fue fácil, pero sabían que era el correcto y han hecho de mi un hombre capaz de hacer que las cosas sucedan, de tal forma que podamos conservar todo lo que hasta hoy nos une.

Dedico con todo cariño mi etapa como estudiante, que en este momento me conduce a un nuevo peldaño como profesionalista, a mis hermanos Jaime y Alex, porque estoy seguro de que aquella que sea su meta, tal vez hoy lo vean como en un sueño, pero pronto se convertirá en algo que puedan disfrutar con todos sus sentidos.

A Gala que además de ser la mujer de mi vida, ha sido el motor que me ha impulsado para ser mejor. Gracias por exigirme mi propia superación que disfrutaremos en lo sucesivo como familia. Tu eres lo más bello que me ha ocurrido en la vida.

Al profesor Efraín Pérez Espino,
ejemplo de excelencia académica
y humana.

Gracias por ser nuestro amigo y por
compartir el camino de
conocimientos con las
nuevas generaciones.

De este modo has trascendido
en nuestras mentes y nuestros
corazones con tinta indeleble.

Gracias a profesores como tú
la Universidad Nacional Autónoma de México
seguirá generando alumnos de excelencia
académica que estén dispuestos a asumir el
compromiso con la sociedad.

Nuestro proyecto jamás morirá,
por siempre estaremos unidos al servicio de la humanidad.

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO 1. MARCO TEORICO CONCEPTUAL.	1
CAPITULO 2. ANTECEDENTES.	14
2.1 DATOS HISTORICOS SOBRE EL ORIGEN DE PRONOSTICOS DEPORTIVOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA.	14
2.1 ORIGEN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS DISTINTAS APUESTAS.	25
CAPITULO 3. ESTRUCTURA INTERNA DE PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA (ORGANIGRAMA).	29
3.1 CONSEJO DIRECTIVO.	31
3.2 DIRECCION GENERAL.	33
3.3 ASESORIA JURIDICA.	33
3.4 CONTRALORIA INTERNA.	34
3.5 UNIDAD DE COMUNICACION INTEGRADA.	34
3.6 SUBDIRECCION GENERAL.	35
3.7 DIRECCION COMERCIAL.	35
3.8 DIRECCION DE FINANZAS.	39
3.9 DIRECCION TECNICA.	39
3.10 DIRECCION ADMINISTRATIVA.	40
3.11 DIRECCION DE PROGRAMACION ORGANIZACION Y PRESUPUESTO.	42

CAPITULO 4. SISTEMA DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE PRONOSTICOS.	43
4.1 PRODUCCION.	43
4.2 DISTRIBUCION Y VENTAS.	48
4.2.1 SISTEMA DE CAPTACION SWEEDA.	51
4.2.2 SISTEMA DE CAPTACION GTECH.	54
4.3 CONSUMO.	70
CAPITULO 5. DIAGNOSTICO DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL	73
5.1 PANORAMA GLOBAL DE VENTAS. NIVELES DE PRODUCTIVIDAD.	73
5.2 DESARROLLO Y SOPORTE TECNOLOGICO ACTUAL.	83
5.3 MECANISMOS Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACION.	86
5.3.1 LA UNIDAD DE COMUNICACION INTEGRADA.	86
5.3.2 DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD.	87
5.3.3 PRENSA Y RELACIONES PUBLICAS. EL CASO DEL HOUSE ORGAN.	87
CAPITULO 6. ESTRATEGIA DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD.	95
6.1 PROPUESTA DE COMUNICACION PARA ELEVAR LOS INDICES DE VENTAS. EL DEBER SER DE LA RELACION SUPERVISOR-AGENTE.	95
6.2 PROYECTO PARA INSTALACION DE NUEVOS PUNTOS DE VENTA. PLAN DE CAPACITACION PARA EL AGENTE.	98

6.3 EL PAPEL DEL EMPLEADO COMO EJE FUNDAMENTAL DEL PROCESO PRODUCTIVO.	104
6.4 LA MERCADOTECNIA COMO HERRAMIENTA Y PARA LA EVALUACION Y PLAN DE DESARROLLO DEL MERCADO.	108
6.5 PROYECTO DE RENOVACION TECNOLOGICA: LA INTERCONECTIVIDAD EN GRUPOS DE TRABAJO.	110
6.6 EL EMPLEO DE LA COMUNICACION PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD INDIVIDUAL, GRUPAL Y ORGANIZACIONAL.	120

CONCLUSIONES.	129
---------------	-----

ANEXOS.

CITAS

BIBLIOGRAFÍA.

I N T R O D U C C I O N

El problema más grande al que tiene que enfrentarse cualquier empresa es el de la rentabilidad, es decir, que el producto o servicio que ofrezca deje un margen de utilidad que justifique su existencia, logre solventar sus gastos y sobre todo permita el crecimiento gradual constante.

Por tal motivo, la necesidad de buscar mecanismos y perfeccionarlos para mantenerse en la lucha cotidiana por el mercado ha llevado a un sinfín de empresas a buscar la asesoría de personas que puedan aplicar sus conocimientos específicos para el análisis de los conflictos globales a los que constantemente se enfrenta.

Cada empresa está constituida por un determinado número de áreas que desarrollan actividades específicas, sin embargo cuando se suscita un problema en una de ellas lo más probable es que "contamine" a otra generándose un conjunto de "infecciones" que de no ser atacadas desde la raíz minarían el rendimiento general.

En muchas ocasiones los egresados de la carrera de Ciencias de la Comunicación nos limitamos a pensar que nuestra única fuente de trabajo es la relacionada con los medios de comunicación. Esto representa un grave error ya que cualquier empresa en su búsqueda constante por elevar sus percepciones requiere de expertos analistas que hagan un diagnóstico de la situación que guarda ésta para que diseñen un conjunto de estrategias y posteriormente utilicen las herramientas que consideren pertinentes para mejorar aquellos elementos que sean susceptibles de ser mejorados.

Por ello dentro de su conocimiento teórico-práctico, un comunicador social debe hacer uso de sus facultades para efectuar cualquier valoración integral, y con ello crear formas de información que por consecuencia eficienten todos los procesos de

producción, partiendo de la satisfacción de necesidades e integración del personal (columna vertebral de cualquier empresa) en aras de un objetivo común: el desarrollo personal y global.

Aunque seguimos creyendo que vivimos en una sociedad industrial, en realidad el mundo se encuentra en una etapa de transición hacia una era económica que se basa en la creación y distribución de la información. En una sociedad industrial el recurso estratégico era el capital ahora la mayor riqueza recae en el acceso a los sistemas de información porque ésta representa el pasaporte de entrada a cualquier modo de producción.

En toda economía de este tipo, el valor se incrementa no por la cantidad de trabajo sino por el conocimiento; lo cual significa que una empresa que capacite constantemente a su planta laboral podrá obtener dos beneficios: por un lado el productivo y por el otro la satisfacción del personal que se sentirá motivado e incluido en los proyectos de la empresa y sobre todo sabrá que cuenta con un valor adicional, el de la renovación del conocimiento a través de la educación permanente.

El canal vital de la era de la información es la comunicación, en términos sencillos entendida por un modelo de emisor, medio (que serán todas las tecnologías para interactuar con otros) y un receptor. Al contar con importantes avances científicos (automatización global) los flujos de datos serán más ágiles, por lo cual la información flotante y en riesgo de perderse será cosa del pasado.

Este nuevo orden socio económico obligará a las empresas de una u otra manera a replantear todos y cada uno de los procedimientos, con la finalidad de poner en manos de más gente la información y la tecnología para lograr una comunicación que genere óptimos resultados operativos.

La información no sólo es un recurso renovable sino que se autogenera, y a pesar de que vivimos bombardeados por ésta tenemos hambre de conocimientos. Para una empresa como pequeño núcleo social tanto como para la sociedad misma, lo importante no es tener un universo de datos, sino los precisos, con una disponibilidad tal que podamos accederlos en el momento en que lo deseemos. De no ser así podríamos divagar hasta perdernos en una maraña sin principio ni final.

Como se ha mencionado la información y por lo tanto la comunicación ha cobrado una singular importancia, tanto así que son causales directos de los índices de productividad individual y corporativa. De ahí se desprende nuestro interés por adentrarnos en todo lo que significa Pronósticos para la Asistencia Pública, y mediante su análisis detallado poder determinar cuáles son sus puntos débiles y qué conjunto de estrategias pueden aplicarse para fortalecerlos.

Todas las instituciones paragubernamentales tienen la responsabilidad de generar recursos adicionales que el gobierno pueda destinar a mejorar los servicios de la población y con ello elevar su calidad de vida.

Lo anterior ha sido una tarea difícil, no nada más porque es una empresa relativamente joven que ha tenido que generarse su propio nicho de mercado, sino porque desde su origen ha venido arrastrando diversos problemas que han viciado algunos procedimientos institucionales (la gran mayoría de los casos ha sido por falta de información y tecnología para accederla) lo que ha derivado por una parte en que el personal y los agentes se sientan desintegrados y por la otra que a falta de flujos dinámicos de datos, los procesos sean tan lentos que representen serias pérdidas económicas.

En México el mercado de las apuestas es muy amplio pero se encuentra acaparado mayoritariamente a nivel nacional por la Lotería Nacional, dejando a Pronósticos en

segundo lugar. Entonces ¿Qué sucede con esta institución que funciona con el mejor sistema operativo de captación de apuestas único en el mundo?

La respuesta no es sencilla, las deficiencias son muchas y tan importantes que sólo basta considerar que las ventas en ciertos estados de la República arrojan cifras alarmantes, tanto así que este hecho ha llevado a Pronósticos a vivir dos situaciones penosas: por una parte, que a pesar de tener cobertura nacional subsista en términos reales de su clientela del área metropolitana, y por la otra que se hayan cerrado oficinas regionales porque no son rentables, es decir que ni siquiera pueden asumir sus propios gastos.

Lo anterior solamente es el reflejo de problemas franqueables tanto a nivel interno como externo, por lo cual mantener una actitud indiferente ante los hechos agravará la situación no sólo de la institución sino del cuerpo laboral que por lo mismo no tiene ni mejores condiciones de trabajo ni la motivación necesaria para superarse.

Otra de las grandes carencias de la institución es la situación que guardan sus "agentes" (concesionarios que tienen un punto de venta de Pronósticos) quienes están incomunicados con la misma. Esto resulta muy grave porque ellos son los que en realidad tienen el contacto con el cliente. A esto se le suma el hecho, de que su capacitación es verdaderamente deficiente, a tal grado que muchos de ellos no saben cómo se participa en cada una de las apuestas y sus modalidades, así que potencialmente no podrían enseñar al público.

En cuanto a éste, hemos distinguido tres tipos: el incidental (que ocasionalmente adquiere una apuesta) el cautivo (que frecuentemente lo hace) y el prospectivo (que potencialmente podría jugar pero no lo hace).

El público prospectivo es el que puede lograr que una empresa gradualmente crezca al aumentar su margen de ventas, sin embargo, si desconoce el producto ¿De qué forma se le pudo haber creado la "necesidad" de comprarlo?. Por lo tanto resulta obvio que no tendrá una razón para pasar de la indiferencia a la acción, de público a cliente.

Cualquier empresa que aspire siquiera a subsistir debe contar con tecnología indispensable para acceder la información a través de equipo informático, de esta forma los procesos se automatizan, se acortan los tiempos y por lo mismo los costos se reducen.

Pronósticos cuenta con algunas computadoras pero que no están operando. Creemos firmemente en que la columna vertebral de una empresa es la red de computadoras, que al estar integradas permitan al individuo tener conectividad, es decir, que mediante ciertos dispositivos tecnológicos el individuo pueda acceder a una memoria colectiva ubicada en un "banco de datos".

Aunado a este serio problema hay tres áreas en particular que tienen una gran importancia para la institución, y que su desempeño es limitado por lo que no se han logrado avances considerables.

La primera de ellas es Mercadotecnia, que en términos reales sólo es un "cuartito" con funciones operativas prácticamente inexistentes al que jamás se le ha dado la atención que debiera, simplemente porque debe ser el responsable de la planeación y apertura de nuevos mercados.

La segunda es la Dirección Comercial, a la cual le competen las ventas a nivel nacional, con carencias tales como el hecho de tener un cuerpo de supervisores que no tienen algún conocimiento en ventas y para el cual no existe ningún tipo de material de apoyo escrito para que sepa sus funciones. Adicionalmente presenta otra enorme

deficiencia, limita a las agencias el material operativo para su funcionamiento (cinta para máquina, papeletas para participar en las apuestas, rollo de papel, etc.) Lo anterior bajo la justificación de que no hay recursos, y obviamente es cierto, pero cómo pueden generarse si ni siquiera hay material.

La tercera es la Unidad de Comunicación Integrada, que hasta ahora ha sido incapaz de planear mecanismos y reestructurar los existentes para mejorar los flujos de comunicación elementales. Además recae en ella parte de la responsabilidad de que la gente no sepa cómo jugar. Del desconocimiento de un producto se genera la apatía y por lo tanto la indiferencia del público, dejando ese mercado inerte.

La presente tesis pretende ser una herramienta de apoyo para que se franqueen esas brechas generadas por distorsión de información e incomunicación, y de esta manera el personal, los agentes y el público encuentren en Pronósticos la satisfacción de sus necesidades e intereses.

Este trabajo se ha dividido en 6 capítulos de los cuales haremos una síntesis:

Capítulo 1. Marco Teórico Conceptual. Aquí se expone un panorama de las diferentes teorías de la comunicación y lo que se entiende por cada uno de los conceptos que se manejan y que han servido de base para el desarrollo de la presente investigación.

Capítulo 2. Antecedentes. En dicho segmento se explica el historial que ha tenido Pronósticos desde su surgimiento hasta nuestros días, con el fin de conocer cuáles han sido los cambios que se han presentado para buscar la consolidación económica de la institución.

Capítulo 3. Estructura interna de Pronósticos. (Organigrama). Este apartado define cuál es la función o razón de ser de cada una de las áreas que conforma la

institución, de dónde proviene su importancia, a cargo de quien está dirigida y cuáles son sus objetivos.

Capítulo 4. Sistema de Producción y Comercialización de Pronósticos. Cualquier institución o empresa que ofrezca un producto o servicio cumple con un ciclo de producción que comienza con el diseño o concepción de éstos, hasta el momento en que llega a manos de un consumidor que lo adquiere porque busca resolver alguna necesidad.

En este capítulo se expone detalladamente desde el punto en que se genera una idea para un nuevo evento hasta el lugar en el que se adquiere.

Capítulo 5. Diagnóstico de comunicación organizacional. Aquí tiene cabida todo el análisis a detalle de cada una de las áreas de la institución a partir de la investigación de cada uno de los procesos que ésta efectúa.

Es un apartado complejo porque cada dirección tiene a su cargo varios departamentos, y el trabajo aquí radicó en poder revisar minuciosamente tanto la situación que vivían los empleados de cada área, saber con qué herramientas contaban para desempeñar sus funciones y ser productivos, en dónde estaban las fallas y a qué terceros afectaban, conformándose de esta manera un círculo vicioso.

Además se hizo una amplia valoración de la Unidad de Comunicación Integrada que es responsable de vigilar que los flujos de información tanto al interior como al exterior no se entorpezcan utilizando diversas herramientas de difusión.

Capítulo 6. Estrategia de comunicación organizacional
para elevar la productividad.

En dicho capítulo se presentan diversas propuestas sustentadas en la comunicación y que consideramos son necesarias para optimizar el funcionamiento de Pronósticos, obteniendo mayor índice de productividad global.

Lo que se pretende es que el poder económico o rentabilidad de Pronósticos vaya en aumento, por lo cual esta tesis se sustenta en varios ejes:

. Mejora de las condiciones laborales, e integración de los empleados para beneficio de la comunidad y la institución.

.Optimización de recursos existentes y planeación necesaria para obtener más.

.Incorporación de nuevas tecnologías para acceder información.

.Motivación y capacitación permanente para red de agentes y empleados.

.Diseño de mecanismos sustentados en la comunicación, las relaciones públicas y la publicidad, para conseguir la integración tanto del público interno (empleados y red de agentes) como del externo, con el cual es necesario hacer un gran trabajo para que tenga un aumento cuantitativo, a través de su conocimiento de las objetivos de ayuda social que tiene la institución y de los sorteos.

CAPITULO 1 MARCO TEORICO CONCEPTUAL.

El proceso de comunicación en sus inicios se deriva de la necesidad del hombre por expresarse y comprender a los demás. En un principio emitió sonidos guturales que formaron fonemas (significados), a los cuales la comunidad les atribuyó una imagen específica en el pensamiento (significante), mediante ese primer uso del lenguaje que le permitió manifestar ideas, sentimientos, acciones, etc.

"El lenguaje es una especie de estructura unitaria y total que comunica recíprocamente entre sí al hombre, las cosas y el mundo... es una función mental colectiva inseparable del pensamiento, de modo que la historia del lenguaje humano es así mismo la de la inteligencia ". (1)

Etimológicamente el término comunicación proviene del latín "communis" común, lo que significa que la comunicación establece rasgos comunes entre los elementos de una colectividad. "En su aceptación más general, comunicación es acción y efecto de hacer a otro participe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto tomando su parecer ". (2)

Algunos de los primeros estudios científicos de la naturaleza de la comunicación eran tan simplistas que consideraban este acto sólo como un fenómeno de dos, sin embargo, implica un proceso, no se lleva a cabo en el vacío, y no es singular sino pluralista.

"Comunicación es dar y recibir de manera clara, fluida e inteligible información, cuando los participantes (emisor y receptor) comprenden lo mismo ". (3)

Cuando hacemos referencia a "elementos comunes de una colectividad" se hacen patentes dos requisitos indispensables para que se efectúe la comunicación en su expresión

más sencilla, pues se cuenta con un emisor y un receptor que interactúan por medio del mensaje.

El interés por comprender el proceso de la comunicación ha adquirido tal importancia que se han desarrollado muchos modelos en torno a este acto, a partir de sus elementos de composición. Sin lugar a dudas, el origen al que han recurrido los estudiosos de ese fenómeno es el modelo aristotélico, que define a la comunicación como la búsqueda de todos los medios posibles de convencimiento para inducir a la acción. Está compuesto por un orador (quien transmite el mensaje), y un receptor (quien lo recibe). (4)

A partir de éste se han generado infinidad de modelos, sin embargo son tres en los que fundamentaremos teóricamente la presente tesis: el de Harold Lasswell, Wilburg Schramm y David K. Berlo.

El primero diseñó su modelo a partir de cinco preguntas, de cada una de ellas se genera un área de investigación:

.Quién	Análisis de control	(emisor)
.Dice qué	Análisis de contenido	(mensaje)
.En qué canal	Análisis del medio	(canal-medio)
.A quién	Análisis de audiencia	(receptor)
.Con qué efecto	Análisis de respuesta	(5)

De Schramm obtuvimos tres elementos que tienen relación directa con la colectividad:

1) El concepto de código: Conjunto de signos y símbolos. A partir del previo conocimiento de éstos pueden elaborarse y decodificarse los mensajes lo cual tiene que ver con el nivel cultural de los interlocutores, asimilación de normas y pautas sociales que determinan la correcta interpretación del mensaje.

2) La retroalimentación: Es el flujo de información que proviene del receptor hacia el emisor en calidad de respuesta y le da la oportunidad de saber cómo se desarrolla su mensaje.

3) El "marco de referencia" que engloba los factores anteriores y sitúa al proceso de la comunicación dentro de un contexto social otorgándole un carácter de masivo. (6)

Por último retomaremos el modelo de Berlo de quien consideramos algunos componentes para ampliar nuestra perspectiva y diagnóstico de la comunicación institucional.

MODELO DE BERLO.

FUENTE	MENSAJE	CANAL	RECEPTOR
Encodificador	Elementos Estructura	Vista	Decodificador
Técnicas de comunicación	Tratamiento	Oído	Técnicas de comunicación
Actitudes		Tacto	Actitudes
Nivel de conocimiento	Contenido Código	Olfato	Nivel de conocimiento
Situación socio-cultural.	Rudio		Situación socio-cultural.

La estructura anterior se subdivide en cuatro grandes áreas cada una de ellas conformada a su vez por diversos elementos, de los cuales es posible hacer un minucioso análisis. (7)

Berlo propone una fuente que es el encodificador, es decir, aquel que formula mentalmente lo que va a expresar (mensaje), a través de un canal que puede ser alguno de los sentidos, a un receptor-decodificador que "descifra" el código y lo asimila.

El encodificador debe tener un nivel socio cultural que le permita conocer algún (os) código (s) (idiomas), pero sobre todo debe poseer la capacidad de darle un tratamiento adecuado al lenguaje (sintaxis) para ser correctamente interpretado.

Debido a un nivel intelectual, es posible manejar diversas técnicas de comunicación, es decir, el empleo de los diferentes canales por los cuales se llega al receptor, con la precaución de no ser obstruidos, lo cual es denominado "ruido", o falta de claridad en el mensaje ya sea por problemas técnicos de la señal, mala codificación de la idea, incorrecto uso de los códigos o errónea decodificación del receptor.

De aquí se deriva la importancia del nivel socio cultural de los interlocutores que pretenden comunicarse.

La estrategia de comunicación institucional que propondremos se sustenta en una base teórica resultante de la conjunción de los tres modelos anteriormente expuestos, sin embargo, para nuestro propósito ha sido indispensable modificar el orden de los elementos para obtener una estructura funcional adecuada, para el planteamiento de tesis.

Iniciamos con el encodificador quien deberá poseer un nivel intelectual mínimo para comunicarse, saber estructurar un mensaje, elegir el medio idóneo para transmitir la información así como tener acceso a la misma, y sobre todo dominar el código que emplea el receptor potencial.

Con este acervo se pueden constituir las ideas, organizarlas y redactar una global

para lo cual deben tomarse en cuenta dos aspectos: el perfil de la audiencia y las características de los medios, ya que el empleo de éstos estará determinado en primera instancia, por el público al que se desea llegar, y en segunda, por la mejor adecuación de un mensaje a un medio específico.

Por su recepción los medios se clasifican en audiovisuales, visuales y sonoros; de acuerdo a la información que se quiera emitir se selecciona el medio que permita cubrir mayor cantidad de público.

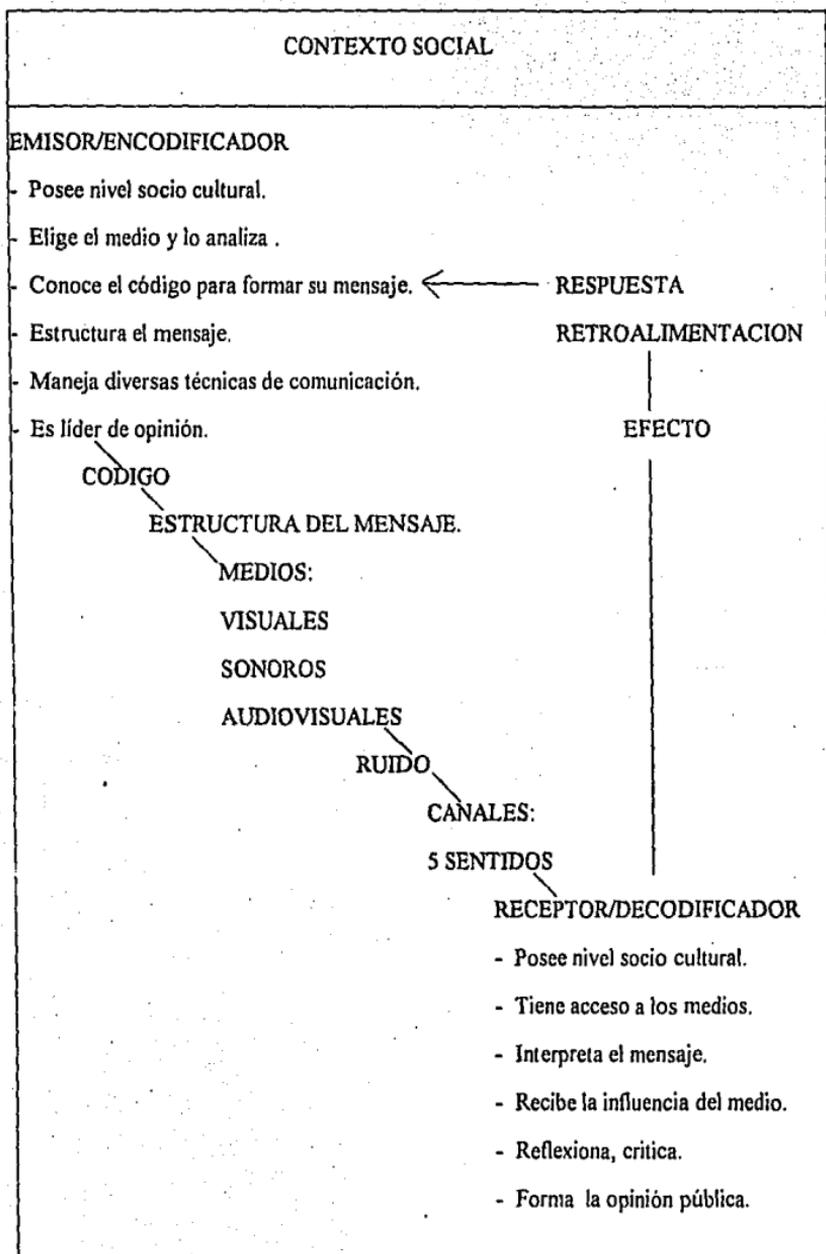
Existe un problema serio al que se enfrentan los interlocutores: el ruido, término utilizado para denominar interferencias tanto técnicas como humanas en el proceso de la comunicación.

Las interferencias técnicas son aquellas interrupciones que se generan en el viaje de la señal ya sea de radio o televisión, o una mala impresión en las ediciones. Las humanas se dan cuando el emisor encodifica erróneamente un mensaje, o cuando el receptor no decodifica bien la información y da una interpretación muy diferente a la intención original.

Por lo anterior es importante tomar en cuenta estas eventualidades, para emplear un lenguaje coloquial y así formular enunciados comprensibles. En lo que se refiere a las fallas técnicas, es más difícil prevenir las interrupciones, pero por lo menos es necesario corroborar la recepción de la señal.

Para decodificar no es indispensable contar con el mismo nivel cultural e intelectual que el codificador, sólo bastaría que supiera leer y/o hablar; este conocimiento implica poder recibir la información registrada a través de un medio. Al interrelacionarse se motiva una respuesta pasiva o activa, la cual es posible analizar para determinar si la idea fue correctamente interpretada o no. De esta forma se establece un flujo y un contraflujo de datos que hacen posible la retroalimentación. Veamos el siguiente modelo ecléctico.

MODELO ECLECTICO



Este modelo servirá para sustentar teóricamente la presente tesis, es necesario definir los principales conceptos que compondrán ésta:

Relaciones públicas: Históricamente este término nace como tal en 1788, un año después de la firma de la Constitución de los Estados Unidos de América cuando Alexander Hamilton y James Madison elaboraron un documento cuya finalidad era la de provocar la aceptación de la Carta Magna en el Congreso y en los estados.

Setenta años más tarde cuando Norteamérica se dividió en dos con la Guerra Civil sus protagonistas, la Unión y la Confederación, recurrieron a las relaciones públicas para defender sus objetivos y tratar de ganar adeptos para sus causas. El líder de la primera fue Abraham Lincoln quien se valió de todos los recursos posibles para ganarse a la opinión pública; la Confederación contó con la dirección de Jefferson Davis.

Al principio las relaciones públicas fueron instrumento de gobernantes y políticos con el propósito de manipular al público para que se identificara con sus objetivos; posteriormente el comercio y la industria acudieron a este recurso con la finalidad de expresar que el interés público y el de las corporaciones estaban inseparablemente unidos.

A Ivy Lee se le ha conferido el título de "Padre de las Relaciones Públicas". Su labor fructificó en el nacimiento de las primeras firmas que en la materia se tuvieron en Norteamérica; Lee hizo una declaración de principios que establecía la función de las publirrelaciones, "...nuestro plan es en beneficio de los intereses comerciales y las instituciones públicas, suministrarle a la prensa y al público de los Estados Unidos una información rápida y exacta sobre el tema que tiene valor e interés para el público..." (8)

Lo expuesto hasta el momento nos permite deducir que las relaciones públicas son mecanismos de comunicación diseñados para influir en la opinión pública y beneficiar la

imagen de instituciones o empresas.

En este sentido Raymond Simon autor de "Relaciones Públicas" expone tres definiciones de este concepto obtenidas de la 3a edición del Webster's New International Dictionary:

"...es el esfuerzo planeado para influir en la opinión mediante el buen carácter y la ejecución responsable, basados en una comunicación de dos direcciones mutuamente satisfactorias". (9)

"...la promoción de simpatía y buena voluntad entre una persona, empresa o institución y otras personas, público especial o la comunidad en su conjunto, mediante la distribución de material interpretativo, el desarrollo del intercambio amistoso y la evaluación de la reacción pública". (10)

"...es el grado de comprensión y buena voluntad logrado entre un individuo, organización e institución y el público". (11)

Otra definición interesante obtenida en otra fuente es:

"Las relaciones públicas intentan comunicarse con varios públicos internos y externos para crear una imagen favorable de una corporación o producto, se diferencian de la publicidad porque no se identifican con un patrocinador y el comunicador tampoco las paga". (12)

A manera de conclusión enunciamos que las relaciones públicas no son otra cosa que la vinculación entre una organización y sus públicos, una manera de lograr la identificación entre las políticas, procedimientos y acciones de la primera con los intereses

particulares de los segundos.

El comunicado de prensa que una compañía envía a los medios es el ejemplo más típico de esta práctica.

Las relaciones públicas y la publicidad se vinculan en tanto que ambas tienen que ver con la persuasión mediante la comunicación. Sin embargo, la primera puede utilizar la segunda como apoyo de un programa de difusión para reforzar los mensajes. Las publicirrelaciones intentan convencer a la opinión, la publicidad compra su espacio o tiempo en el cual debe expresar exactamente aquello que quiere que el público crea, por ende la diferencia sustancial entre ambas es el contenido de sus comunicados.

Las relaciones públicas son el método de comunicación más flexible de que dispone una empresa; pueden comunicar a un público general o uno específico vía instrumento corporativo, gerencial o de mercadotecnia; pero siempre el propósito será influir en la opinión. Estos mensajes tienen uno o varios objetivos:

.Modificar: Cambiar una opinión muy extendida, cuando ésta ha dejado de reflejar la verdadera situación o posición de la compañía o institución y de sus bienes o servicios.

.Crear: Generar una nueva opinión o actitud, tal vez basada en productos nuevos, o preparar el camino para la iniciación de planes a largo plazo.

.Reforzar: Solidificar aquellas opiniones o actitudes ya existentes en los casos en que todavía reflejen lo que la compañía desea, para así proteger su situación actual.

.Corregir: Cambiar una opinión que haya variado, sea por no haberla reforzado, sea por el aumento de la actividad de terceros. (13)

A las relaciones públicas les incumbe la reputación de una empresa o marca, misma que debe generar confianza de la gente hacia sus productos o servicios, a la vez que

otorgue a la institución o empresa un prestigio ante la opinión pública.

Publicidad: Consiste en emitir un anuncio pagado por una determinada marca o persona a través de algún medio de comunicación de masas. Este mensaje es persuasivo, no es neutral, ni imparcial y su cometido es intentar vender un producto o una idea.

"La publicidad es un método para comunicar a muchas personas el mensaje de un patrocinador a través de un medio impersonal...con la intención de convencerlas de que comprenden su producto". (14)

Es necesario que la presentación de la mercancía sea creativa e impactante, de esta manera el público conservará en su mente las cualidades de ésta y lo motivará a la adquisición.

La manera de estructurar el mensaje juega un papel clave en el cumplimiento del objetivo de la publicidad, pues todo aquello que se anuncia debe quedar registrado y de ser posible grabado en la mente, creándole al consumidor la idea de que "necesita" aquello que se le presenta.

La expresión más sencilla de la publicidad es "...la acción de llamar la atención al público hacia productos, servicios y acontecimientos o cualquier otra cosa a la que se desea que se le preste atención". (15)

El avance de las técnicas de esta actividad se debe al desarrollo de los medios de comunicación de masas, que permiten una amplia difusión y una llamativa exposición de imagen y/o sonido; por otra parte, la revolución industrial en todas sus ramas ha contribuido a la evolución de la misma, de tal forma que podría decirse que es una disciplina altamente especializada.

Los objetivos de la publicidad son los siguientes:

- . Introducir un nuevo producto.
- . Remediar la disminución de la demanda primaria de un producto.
- . Superar algún desprestigio.
- . Ayudar a elevar las ventas.
- . Llegar al consumidor inaccesible para los vendedores.
- . Combatir la competencia.
- . Dar a conocer los nuevos usos de un producto.
- . Desarrollar y fortalecer la imagen.
- . Entrar en un nuevo mercado o alterno.
- . Contrarrestar prejuicios o substituirlos.
- . Mejorar un prestigio y crear buenas relaciones.

La publicidad está sumamente vinculada con la creatividad puesto que su única frontera es la imaginación al servicio del mensaje que provoque el consumo.

"El objetivo básico de la publicidad es estimular las ventas ya sea de una manera inmediata o en el futuro. El fin real de la publicidad es el efecto último creado, o sea, modificar las actividades y/o comportamiento del receptor del mensaje, procurando informar a los consumidores, modificar sus gustos y motivarlos para que prefieran los productos de la empresa ". (16)

Público: Desde los tiempos de la Antigua Roma hasta la actualidad, la frase "vox populi" se ha usado como una forma de decir el pueblo ha hablado, a ese grupo que recibió algún estímulo hoy se le define en el proceso de comunicación como público.

Este queda conformado cuantitativamente por una masa heterogénea que forma un

grupo y recibe un mensaje por lo cual realiza el papel de decodificador, descifrador o perceptor. (17)

El público se constituye por miembros de una sociedad reunidos o no para recibir una o varias informaciones; al comprenderlas se da un efecto o reacción conocida como opinión pública. En realidad el público se constituye a su vez por un sin fin de "subpúblicos" de acuerdo a cada tema de interés existente en una sociedad y una época determinada.

Opinión Pública: Podríamos decir que es la suma de criterios individuales para formar una opinión colectiva, que gira en torno a asuntos de interés común y que se origina en las formas comunicativas humanas. "...es el producto del proceso transformativo de información introducida en el sistema abierto de clima de opinión ". (18)

La opinión pública siempre es una acción derivada de algún mensaje por parte de los receptores, un hecho, una actitud o cualquier acontecimiento del cual se pueda adquirir una postura a favor o en contra por lo cual afirmamos que es un fenómeno psico-social.

Sus características principales son:

Es producida por el procesamiento, entendimiento y análisis de la información.

El objeto de que trata siempre es de interés grupal.

Para que se forme es necesario tener acceso libre a la información.

Produce efectos visibles que transforman una situación o a la sociedad misma.

Las diferentes teorías y conceptos que giran en torno al proceso de la comunicación serán empleadas como herramientas para la exposición y análisis de un caso práctico como lo es el tema de la presente tesis. Lo anterior servirá como base sólida para estructurar toda una estrategia de comunicación basada en las relaciones públicas y la

publicidad, de tal forma que se logren resolver algunas de las necesidades que imperan en una institución de tal importancia para el país como lo es Pronósticos.

CAPITULO 2 ANTECEDENTES.

2.1 DATOS HISTORICOS SOBRE EL ORIGEN DE PRONOSTICOS DEPORTIVOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA.

Desde sus orígenes, el hombre comenzó a desarrollar sus extremidades mediante el ejercicio cotidiano para buscar alimento, guaridas que le brindaran protección climatológica y poder alejarse de los animales que amenazaban su existencia.

Al transcurrir miles de años, los griegos se distinguieron, entre las antiguas culturas por promover el desarrollo de la mente y del cuerpo en partes igualmente importantes.

Para tal efecto se organizaban eventos deportivos como las Olimpiadas con motivo de competir corporalmente para demostrar destreza y superioridad en fuerza. Estos atletas eran apoyados por el pueblo y seguidos en sus competencias; obviamente cada uno de ellos contaba con la apatía y simpatía de un determinado sector de ese público quien ya demostraba su favoritismo y una tendencia a predecir resultados en razón de su preferencia.

Poco a poco con el progreso del hombre, su crecimiento demográfico y los avances en las tecnologías; los deportes se practican en la actualidad en estadios donde se congregan miles de aficionados y a su vez son transmitidos por los medios de comunicación social que hacen posible la masificación del evento.

Los pronósticos deportivos en el mundo, surgen como respuesta a la inquietud que muestra el hombre por entrar en el mundo de las apuestas o predicciones, por intentar saber un resultado antes que ocurra el evento; esto es consecuencia de una especie de apasionamiento por los deportes que brindan espacios para la distracción.

Así nacieron los pronósticos deportivos en forma legal en la Gran Bretaña alrededor de los años 20's; dos décadas después en España (1946) surgió la segunda Lotería Deportiva ideada por el gobierno para recibir de ella mayores ingresos destinados a mejorar la vida económica del país; paralelamente este hecho cobró vida en Italia con un excelente resultado desde sus primeras apuestas. Poco a poco los pronósticos deportivos se expandieron en más de cuarenta países del viejo continente, al quedar demostrado su óptimo resultado.

En México alrededor de los años 50's, la Cervecería Cuauhtémoc promocionó su producto Carta Blanca por medio de un concurso de apuestas futbolísticas, sin embargo no tuvo éxito debido a la poca seriedad habida por parte de la compañía; en 1966 el periódico Diario de la Tarde lanzaba también concursos en relación con el fútbol y las carreras de caballos premiando a los ganadores con 10 mil pesos en bonos del ahorro nacional; posteriormente el diario La Afición trató de imitar la labor del primero, sin embargo ambos eventos eran sólo por periodos promocionales. En 1970 la empresa Chocolate Presidente patrocinó un concurso de apuestas fundamentado en los resultados arrojados por el mundial de fútbol de México.

Los datos anteriormente mencionados fueron la pauta que motivó a un grupo de ejecutivos de la Lotería Nacional a viajar al viejo continente para conocer como podía estructurarse un sistema de pronósticos deportivos en México. Para lograrlo acudieron a solicitar apoyo a Inglaterra, Italia y España donde se sabía que esto funcionaba fabulosamente y dejaba grandes beneficios económicos para sus correspondientes gobiernos.

En septiembre de ese año se organizó el IX Congreso de Intertoto en Portugal donde se expuso el sistema de tarjetas perforadas empleadas en Brasil para su Lotería Sportiva. (19)

Posterior al viaje realizado a Europa ese mismo Comité decidió ir a Brasil a profundizar en su sistema, para poder echar a andar un ambicioso proyecto de pronósticos deportivos que en sus inicios estaría a cargo de la Lotería Nacional.

En enero de 1974 se efectuó un viaje a los Estados Unidos con el propósito de conocer el sistema On Line y Off Line (dentro y fuera de línea) que funcionaba para la recepción de apuestas en los hipódromos. El primer término se refiere a que las terminales computarizadas se hallan enlazadas a una central por medio de radio frecuencias, el segundo aduce al hecho de que las máquinas receptoras contaban con un cartucho en donde se almacenaba la información que se vaciaba en la central posteriormente.

Ese mismo año se iniciaron los preparativos para la organización en la Lotería de la División de Pronósticos Deportivos para la Asistencia Pública; sin embargo este proyecto no cobró vida legal sino hasta 1976 siendo Presidente Constitucional el Lic. José López Portillo. Lo anterior no significaba comenzar a vender apuestas porque para ello era necesario acudir a Suecia y Alemania, países donde se tenían las últimas novedades en la materia. (20)

En junio de 1977 se dió un cambio en la gerencia de la Lotería que comenzó su gestión presentándole al ejecutivo la idea de crear un organismo descentralizado e independiente con personalidad jurídica y patrimonio propios.

El 24 de febrero de 1978 apareció en el Diario Oficial de la Federación -por orden presidencial-, un decreto de formación de Pronósticos Deportivos para la Asistencia Pública cuyos principales objetivos eran los de obtener recursos para beneficencia social sin elevar la carga fiscal, incrementar las fuentes de trabajo, fomentar el deporte y contribuir a la estabilidad económica del país.

Por medio de este documento se le confiere al gerente de la Lotería Nacional, Lic. Luis Barrera González, el cargo de Presidente del Consejo Administrativo y nombra a su oficial mayor y al contralor como miembros del Consejo; de igual forma queda nominado el Lic. Juan Highland Gómez como Director General de PRODE (Pronósticos Deportivos).

Esta institución inició sus operaciones en un edificio de las calles de Edison el 10 de julio de 1978, con su primer concurso Progol en ocasión del campeonato mundial de fútbol en Argentina. Esto se llevó a cabo sólo en el área metropolitana, a partir de este evento los concursos se celebraban con una periodicidad semanal. (21)

PRODE fue constituido por el Presidente de la República con fundamento en las facultades conferidas por el artículo 89 Fracción I de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

"Las facultades y obligaciones del Presidente son las siguientes:

I Promulgar y ejecutar las leyes que expida el Congreso de la Unión proveyendo en la esfera administrativa a su exacta observancia..." (22)

Asimismo tuvo base en el artículo 2o de la Ley para el Control por parte del Gobierno Federal de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal y finalmente también se fundamentó su creación en el artículo 45 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal la cual clasifica a esta institución como un organismo descentralizado de la Administración Pública Paraestatal.

Cuando PRODE cambió de razón social a Pronósticos para la Asistencia Pública (con motivo de incorporar juegos de azar), fue inscrito en el Registro Federal de Contribuyentes con el No PAP 8840816-V2 y con el número 06810 en el Registro de la

Ley Orgánica de la Administración Pública.

Pronósticos tiene las siguientes obligaciones fiscales:

Retener el Impuesto sobre la Renta del personal a su cargo el cual se entrega a la autoridad fiscal correspondiente.

Retener el impuesto sobre los premios otorgados a los ganadores de los concursos, cuyo importe se entrega a la Tesorería de la Federación. Las tasas de este impuesto son del 8% para premios hasta 5 mil pesos, y del 15% para premios de 5 mil pesos en adelante.

Pagar el IVA por todas las adquisiciones de bienes y servicios necesarios para su operación. (23)

Estos compromisos se registran en los estados financieros mensuales, los cuales se determinan por la Dirección de Finanzas y son aprobados por el Consejo Directivo. Posteriormente son supervisados por un auditor externo designado por la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

De lo expuesto se deduce que la institución no hace declaración anual de impuestos, en virtud de que la utilidad neta que resulta de cada ejercicio fiscal se entrega en su totalidad a la Tesorería de la Federación, para su aplicación a los programas de Asistencia Pública.

Los sistemas operativos con que contó PRODE desde un principio, fueron sujetos tanto a un cuidadoso análisis como a las innovaciones técnicas. Debido a su capacidad administrativa y el bajo costo de sus operaciones, la institución pronto se convirtió en una de las empresas más rentables del país, puesto que logra la mayor utilidad neta por peso ingresado.

Toda institución que ha logrado un crecimiento se ampara en una compleja organización y funcionamiento. A continuación se describirá el sistema de operación que se dividía en dos etapas:

- a) Captación de quinielas
- b) Lectura y selección de ganadores.

La primera funcionaba a base de tarjetas perforadas que servían para cualquier concurso. Estaban compuestas por dos elementos: la matriz que era el único documento legal de participación que contenían las quinielas aprobadas por el concursante y que servían al proceso y control para la determinación de los ganadores; y el boleto que era el comprobante para el consumidor.

El concursante acudía a la agencia autorizada y entregaba sus volantes con la combinación de quinielas que había pronosticado; los agentes registraban en una tarjeta la combinación seleccionada por el concursante, perforando los resultados elegidos en cada uno de los partidos que aparecían en los volantes, a continuación se valoraba la quiniela en función de los pronósticos efectuados y se protegía el cobro mediante la anotación y sello o la impresión de su precio, en la máquina registradora, en el boleto para el concursante y en la matriz. El cierre de la venta era el miércoles anterior al primer evento registrado en ellas. (24)

El agente efectuaba una liquidación, donde aparecían los números de las tarjetas vendidas y el monto de las mismas, la cual se entregaba a Pronósticos Deportivos, acompañada de los respectivos volantes y matrices debidamente ordenados. Esta liquidación era verificada por la computadora que elaboraba un listado donde aparecía el número y cuantificación de las quinielas vendidas por cada agencia.

En el caso en que el resultado oficial de un partido no se conociera públicamente

debido a que se suspendiera o se pospusiera, Pronósticos efectuaba un sorteo colocando en una ánfora tres esferas marcadas con las letras L (local) V (visitante) y E (empate), por procedimiento electromecánico salía una de ellas que determinaba el resultado final.

Después de haber terminado con el último partido programado, en presencia de un interventor de la Secretaría de Gobernación y de funcionarios de la institución, se procedía a seleccionar a los ganadores de acuerdo con la información contenida en el archivo de las matrices concursantes. Así se conformaba una mascarilla ganadora y una lista que se entregaban a los medios de comunicación.

IMEVISION difundió los resultados de los Pronósticos Deportivos los Domingos a las 19:00 hrs; la estación radiofónica XEQK "La hora de México" los promovía de las 21:00 hrs a las 12:00 hrs del Lunes alternadamente cada dos minutos. En los impresos tuvo lugar en las páginas de los periódicos La Afición y el Esto.

Con motivo de agilizar los sistemas operativos y emitir un veredicto se empleaban los equipos 4341 370-38 de IBM. Ambas máquinas además de computar las quinielas de los concursos manejaban todo el sistema contable de la institución, inventarios, estados de cuenta y nómina, así como el registro de asistencia de los empleados. (25)

En 1980 apareció el Progol Marcador y el Prohit, en 1981 el Progol Inicial y en 1982 el Protouch; lo anterior significaba que la actividad de PRODE se centraba en la formulación de quinielas para eventos deportivos.

1983 es un año básico en cuestión de comunicación institucional, puesto que en el mes de Agosto se editó la primera revista interna titulada: Comunicación y Reencuentro.

"...será vehículo de comunicación y difusión que abre sus páginas para que todos

los que formamos esta gran familia podamos manifestar nuestras inquietudes y así enfrentar los problemas con sentido fraternal para llegar a soluciones favorables. Algunos de ustedes se preguntarán por qué, sencillamente porque en una institución como la nuestra donde a diario laboramos más de 406 trabajadores no sólo es necesario sino que indispensable la comunicación entre cada uno de nosotros..." (26)

La publicación es el primer intento institucional para unificar a los empleados, en aras de un objetivo común: crecimiento. Consta de 8 páginas a dos tintas (roja y negra), se insertan fotos de éstos; aún no hay una definición de secciones, sin embargo se presenta un cuadro de honor y otro de felicitaciones por onomástico; contiene un texto hecho por el Director de la División de Comunicación Integrada. Se informa al público de actividades culturales en la ciudad así como de espectáculos. Posteriormente daremos una mayor descripción y una nueva propuesta.

A la reacción favorable que mostró el público hacia los productos de la institución, pronto llegó un desinterés que paralizó casi totalmente el crecimiento, puesto que de 1978 a 1982 el total de las ventas arrojaba resultados con tendencias a la baja.

Lo anterior tocó grito de alarma y urgentemente se estructuró una estrategia de ventas llamada "Plan de Acción 1982-1988" que intentaría darle a la opinión pública una imagen renovada de PRODE y captar mayores ingresos mediante la puesta en el mercado de nuevos productos como el Melate y el Tris de los cuales hablaremos más adelante.

El 24 de febrero de 1982 la institución estrenó nuevas instalaciones en Avenida Insurgentes Sur No 1397 en la Ciudad de México, lo cual no fue en vano pues coincidía con ese proyecto que intentaría inyectar frescura a Pronósticos.

Una de las principales acciones de ese plan fue estructurar y fortalecer dos áreas

sustantivas en la operación: la primera fue la comercial (todo lo relacionado con las ventas) y la segunda se refirió a la comunicación (tocante a la promoción y masificación de las apuestas).

En cuanto a la comercialización uno de los cambios trascendentes se hizo a Progol, evento al que se le agregaría el 3er lugar en la modalidad normal, y el 2o y 3er lugares al Inicial, con ello se dedujo que a mayor número de ganadores mayor interés y mejores ventas.

En 1984 se llevó a cabo uno de los esfuerzos que más han redituado: la introducción del concurso Melate "El mundo de los números" conocido a nivel mundial con el nombre de Loto. De esta forma se cumplieron los siguientes objetivos:

Lograr acaparar un nuevo tipo de público (mujeres predominantemente) no interesado en las quinielas, apto para los juegos de azar.

Elevar considerablemente las ventas y compensar los años de decadencia.

Competir contra un mercado clandestino que generaba una economía subterránea no benéfica para el país.

Cambiar de razón social para dejar de ser Pronósticos Deportivos al encontrarse la institución abierta para nuevos eventos. (27)

Por decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación con fecha del 17 de Agosto de 1984, se reformó el decreto del 14 de febrero de 1978 por el cual se creó Pronósticos Deportivos para la Asistencia Pública; así dicha institución sufrió un cambio por el cual pasa a ser solamente Pronósticos para la Asistencia Pública. El Lic. Miguel de la Madrid Hurtado Presidente Constitucional de México, ordena la reforma a los artículos 1o, 3o, 4o, 5o, 6o, 7o, 8o, 9o, 10o, 11o, 13o y 14o; de la Ley Orgánica para dar cabida a nuevos concursos de números al azar.

El Lunes 13 de Agosto se empezó a vender Melate, el Domingo 19 se celebró el primer concurso, captándose 65 mil 382 apuestas con un monto de 4 millones 302 mil 280 pesos; en 1988 se vendían a la semana 500 mil apuestas logrando obtener 450 millones de pesos. El negocio parecía prometedor.

En el año de 1985 se implantó una nueva política de "bolsa garantizada", poniéndose en práctica en abril con el Melate, asegurando 10 millones al primer lugar, actualmente se ofrecen dos mil nuevos pesos.

Esto trajo consecuencias benéficas para cada producto pues ya no "se iba la bolsa". Aquel fue un gran año para la institución pues fue la primera empresa de quinielas y números en el mundo que instaló un sistema electrónico para captar apuestas en los puntos de venta, y procesarlas en las computadoras sin que mediaran los alambres. (28)

Durante 1986 Pronósticos pasó una gran prueba por falta de partidos programables en sus quinielas Progol debido al Campeonato Mundial de Fútbol; lo que parecía condición adversa no lo fue. Para contrarrestar este hecho pronto se diseñó una quiniela llamada "Supermillonaria 86" apoyada en los resultados que arrojaría ese magno evento, para tal efecto se garantizó al primer lugar 500 millones de pesos. De esta forma no se perdieron ingresos y el público sintió la presencia institucional en la fiesta deportiva mexicana.

Para 1987 ya se tenían instaladas 500 terminales electrónicas distribuidas homogéneamente en el área metropolitana. La automatización en la captura de apuestas ha logrado:

Ganar mercados de mayor poder adquisitivo.

Prolongar el periodo semanal de venta.

Atender rápidamente al concursante.

Facilitar al agente la liquidación de ventas.

Tener comunicación instantánea con la agencia y vigilar su operación desde el centro de cómputo.

Aumentar la flexibilidad institucional para modificar los concursos desde el centro vía terminales. (29)

Para el 7 de Octubre de 1988 fueron instaladas otras 500 terminales en el interior del país. Con motivo de lograr los objetivos del Plan de Acción 1982-1988 en el área de comunicación se hicieron trabajos de campo, como el apoyo promocional en ferias y exposiciones, así como en puntos de venta, mostrando a los agentes actitudes que los ayudaran a incrementar sus ingresos y automáticamente los institucionales, enseñándole al público cómo entretenerse de manera sana y con la posibilidad de ayudar y ganar. Veamos a continuación cómo estuvo estructurado el plan de desarrollo para ese periodo.

AÑO	ESTRATEGIA	VENTAS (MILLONES)
1982	Formulación de Plan de Acción	2,314.1
1983	Renovar imagen y frenar el gasto	2,717.8
1984	Contrarrestar la tendencia a la baja que llevaban las ventas. Inversión en un nuevo producto: Melate.	3,141.2
1985	Pruebas piloto para terminales electrónicas. Preparativos para la copa mundial México 86. Impulso a Melate.	3,895.3
1986	Concursos: Supermillonaria 86 y Recta Final. Promoción a Melate para contrarrestar ventas bajas por ausencia de programación deportiva	7,601.7
1987	Nuevo sistema de captación de apuestas en la Ciudad de México.	20,816.7
1988	Proyecto de expansión hacia el interior del país.	63,284.4

2.2 ORIGEN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS DISTINTAS APUESTAS.

PROGOL: Es el concurso con el que PRODE se da a conocer ante la opinión pública y consiste en el pronóstico de trece partidos de futbol soccer cuyo resultado puede ser local, empate o visita.

En un principio la recepción de las apuestas se llevaba a cabo mediante perforaciones en las tarjetas, éstas se introducían en una máquina registradora marca Sweeda (como se les conocía), la cual contabilizaba las quinielas (cada una de las trece opciones del Progol). Emitía un total y entregaba un comprobante de participación

conocido como boleto. Posteriormente en un acto denominado Selección de Ganadores, se establecían los lugares premiados.

El pronóstico sencillo es la selección del concursante, de uno de los tres resultados del partido, es decir, el triunfo de cada contendiente (de manera independiente) o el empate. Dentro de las quinielas múltiples están las dobles que es la selección de dos de los tres posibles resultados, lógicamente esta quiniela gana menos dinero. (30)

PROGOL MARCADOR: Es optativo y se inició el 13 de enero de 1981. Aparece en la parte superior del Progol y consiste en pronosticar un 14o partido en el cual se indicará el resultado final en número de goles; para participar en él es necesario haberlo hecho en las trece quinielas anteriores.

PROGOL INICIAL: Comenzó el 16 de Agosto de 1981, aparece en la parte superior del Progol Marcador. Esta modalidad consiste en adivinar un 15o partido en el que se selecciona el equipo que marca el primer gol o bien el empate sin goles. El premio a primer lugar se otorga a quien haya acertado además de éste los dos concursos anteriores. (31)

PROHIT: Surge el 12 de abril de 1980 consiste en tratar de acertar 14 partidos de beisbol cuyo resultado puede ser local, diferencia (lo cual significa que el evento terminará con una diferencia máxima de una carrera), o visita. (32)

PROHIT CARRERA INICIAL: Su fecha de inicio es la misma que la del anterior y para jugarlo es necesario haberlo hecho en Prohit. Se trata de saber que equipo anotará la primera carrera, así como la entrada en que lo hará. (33)

PROTOUCH: Este concurso y el Inicial nacen el 10 de Octubre de 1982. Se efectúa

escogiendo el resultado probable de trece partidos de futbol americano, con las siguientes bases: que gane el equipo local con diferencia a su favor de más de 6 puntos, que el resultado sea de diferencia hasta de 6 puntos a favor de cualquiera de los dos equipos o que la victoria sea para el visitante por más de 6 puntos.

PROTOUCH INICIAL: Pronóstico del primer equipo que anotará touch down, así como el cuarto en que lo hará o en su defecto el partido sin anotación.

En caso de que algunos de los eventos se suspendan, el reglamento de Juegos prevee la celebración de sorteos en las instalaciones de Pronósticos para evitar dejar sin premios al público. (34)

MELATE: A principios de 1984 PRODE notó que existía un público no aficionado a las apuestas deportivas al cual no estaba captando, por tal motivo se buscó un juego de azar que se pareciera a uno ya existente en el mundo conocido como Loto basado en la selección de números, pero aplicado a nuestro país; entonces se diseñó un volante con tres columnas de trece números cada una (del 1 al 39).

Posteriormente se pensó en cómo llamarlo de manera que el nombre fuera popular y novedoso pero que a la vez no pasara de moda y tuviera que ver con los presentimientos o predicciones; se pensó llamarlo "Pitágoras" manejando el slogan "Pitágoras y sus combinaciones te harán ganar".

Luego se eligió otra denominación posible: Pattoli (juego de números en Náhuatl) o Cibernético que tenía que ver con la modernización y el manejo de las computadoras. Poco después llegó el nombre de MELATE que tiene que ver con el sexto sentido de las mujeres a quienes constantemente se les escucha decir: me late que...

Como logo que identificara al "mundo de los números" se diseñó un corazoncito

animado de color rojo, lo que tiene que ver con las corazonadas. De su interior partía una línea gruesa que se adelgazaba evocando una palpitación que decía "Melate".

El 20 de Agosto de 1984 se publicó su creación en el Diario Oficial de la Federación, lo que provocó un cambio necesario de razón social, al no ser Melate un evento deportivo.

El juego consiste en la selección de 6 a 10 números de 39, elegidos al extraer de una tómbola 7 esferas por efecto electromecánico, de éstas, las 6 primeras con números naturales, el 7o es adicional y sirve para determinar el 2o y 5o lugares. Los volantes de Melate pueden ser dos: uno para jugar hasta tres combinaciones sencillas y otro para jugar hasta 6. En abril de 1991 apareció el Melate de media semana, para efectuar concursos los miércoles con bolsa acumulable al domingo y viceversa. (35)

MELATICO: Es una modalidad del Melate y consiste en que la terminal selecciona al azar de 6 a 10 números de un conjunto del 1 al 39 para participar en el concurso Melate. No hay necesidad de utilizar volantes, sino que únicamente el concursante pide la cantidad de meláticos que desee y será emitido por la terminal el boleto correspondiente que comprueba su participación. (36)

TRIS: Surge el 12 de febrero de 1990, con ello se pretende dar batalla al juego clandestino de números y así satisfacer una demanda existente en el mercado.

Es un juego de azar donde el consumidor escoge cifras del 000 al 999 en un orden determinado; El sorteo se efectúa de Lunes a Sábado con tres tómbolas, una correspondiente a las centenas, otra a las decenas y la de las unidades. Una forma más de ganar es acertando el par final del 00 al 99, o también es posible atinar sólo el último dígito, aunque el monto del premio también disminuirá. (37)

CAPITULO 3 ESTRUCTURA INTERNA DE PRONOSTICOS (ORGANIGRAMA).

Pronósticos es una institución de carácter social puesto que su función básica es la de obtener capital mediante apuestas para apoyar a la asistencia pública y contribuir a la mejora de los servicios principalmente para las clases media y baja del país.

Como cualquier organismo su correcto desempeño ha sido producto de una estructura formal necesaria para alcanzar de manera eficiente los objetivos trazados, mediante la determinación racional de las líneas de autoridad y responsabilidad de las personas, de tal forma que se establezcan diversas relaciones -de acuerdo con la complejidad del trabajo- entre los niveles y las actividades de los elementos que participan.

La organización es cimiento de cualquier sistema y debe adecuarse a las condiciones externas e internas que pueden cambiar y requerir ajustes para marcar rutas que permitan la máxima optimización de los recursos y ello derive en desarrollo y fortalecimiento.

En el mayor de los casos, una empresa o institución como Pronósticos, se jerarquiza acorde con un modelo piramidal donde la cúspide representa el mando superior (dirección) y la base la clase trabajadora mayoritaria.

Existen principios administrativos que sirven para estipular un orden de agrupación de personas y actividades:

Principio de unidad de dirección: Una estructura organizacional es efectiva si facilita la contribución de los individuos al logro de los objetivos de empresa.

Principio de eficiencia: Una organización es eficiente si se perfila de tal modo que ayude a la consecución de los objetivos de la empresa con el mínimo de costos

indeseables.

Principio del área de mando: Existe un límite en cada puesto administrativo para el número de personas que un administrador pueda supervisar eficazmente.

Principio de jerarquía: Cuanto más claras son las líneas de mando que van desde el más alto cargo ejecutivo hasta cada subordinado, más efectivos serán el proceso de toma de decisiones y las comunicaciones internas.

Principio de delegación: La autoridad cede a los administradores individuales poder, y debe asegurar su capacidad en el logro de los resultados que de ellos se esperan.

Principio de responsabilidad absoluta: La responsabilidad de los subordinados ante sus superiores es total.

Principio de igualdad de autoridad y responsabilidad: El esfuerzo que se exija no puede ser ni mayor ni menor que el correspondiente al grado de autoridad que se haya delegado.

Principio de unidad de mando: Cuanto más completa sea la definición de autoridad entre un subordinado y su superior, menor será el problema de conflictos en las instituciones y mayor será el sentimiento de responsabilidad personal por los resultados.

Principio de nivel de autoridad: Para que se mantenga el poder es necesario que quien lo reciba tome las decisiones que sean de su competencia sin transferirla a niveles superiores.

Principio de división del trabajo: Habrá mayor eficiencia si la estructura organizacional refleja realmente una clasificación de las tareas o actividades necesarias para alcanzar las metas.

Principio de definición funcional: Deben quedar claras las actividades que competen tanto a un puesto como a un departamento.

Principio de oportunidades para el liderazgo: Si la estructura organizacional procura que los administradores planeen y mantengan un ambiente que permita el buen desempeño, más fácil será el ejercicio y la solidificación del liderazgo. (38)

Sobre estas bases se sustenta una compleja red de departamentos y áreas al interior de Pronósticos. Para conocerla explicaremos de manera detallada el organigrama de la institución.

3.1 CONSEJO DIRECTIVO. Es el órgano supremo de consulta interna de la institución, vigila que las políticas y procedimientos sean llevados a cabo. Toma las decisiones que considere pertinentes para el excelente funcionamiento de Pronósticos.

Queda conformado de la siguiente manera:

Presidente	Dr. Pedro Aspe Armella Secretaría de Hacienda y Crédito Público
------------	--

Representante de Pronósticos	Lic. Carlos Girón Peltier Director General.
---------------------------------	--

Miembro Propietario	Lic. Arturo Nuñez Jiménez Secretaría de Gobernación.
------------------------	---

Miembro Propietario	Dr. Jaime Sepúlveda Amor Secretaría de Salubridad y Asistencia.
------------------------	--

Miembro Propietario	Sr. Javier García Paniagua Director de la Lotería Nacional.
------------------------	--

Miembro Propietario	Lic. Fermín Carpio Suárez Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
------------------------	---

Miembro	Ing. Armando Ricalde Velasco
---------	------------------------------

Propietario	Secretaría de la Contraloría General de la Federación.
Suplente del Presidente	Lic. Antonio Sánchez Gochicoa Secretaría de Hacienda y Crédito Público
Miembro Suplente	Lic. Jorge Moreno Collado Secretaría de Gobernación.
Miembro Suplente	Lic. Víctor López González Secretaría de Programación y Presupuesto.
Miembro Suplente	Dr Gustavo Baz Díaz Lombardo Secretaría de Salubridad y Asistencia.
Miembro Suplente	Lic. Guillermo Otto Camarena Niehus Lotería Nacional para la Asistencia Pública.
Miembro Suplente	Lic. Alberto García de la Fuente Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
Miembro Suplente	C.P Ma. Ana Paredes Noriega Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

Secretaría del
Consejo.

Lic Guillermina Contreras W.
Dir. Jurídico de Pronósticos para la
Asistencia Pública. (39)

3.2 DIRECCION GENERAL: Atiende el cumplimiento de las metas que se deben alcanzar de acuerdo con los objetivos que han sido fijados en el decreto de creación. Como el cargo lo indica es rector de la administración de bienes, recursos humanos y materiales.

Es un puesto político pues el nombramiento lo otorga el Presidente Constitucional de México. Así fue como el 6 de diciembre de 1982 el Lic. Miguel de la Madrid Hurtado confirió este cargo al Lic. Carlos Girón Peltier quien actualmente continúa su labor.

La protocolización del Acta de Sesión Ordinaria del Consejo Directivo de Pronósticos Deportivos para la Asistencia Pública con fecha del 27 de enero de 1983 es el documento legítimo que contiene dicho nombramiento y que fue dictado en la Notaría Pública No 71 del Distrito Federal. Por consiguiente queda investido de facultades para pleitos, cobranzas y actos de administración de conformidad con el artículo 2 mil 554 del Código Civil para la Ciudad de México.

3.3 ASESORIA JURIDICA: Representa a la institución en los trámites judiciales y administrativos ante las autoridades competentes. Su poder radica en dos área básicamente:

-Para pleitos y cobranzas.

-Para actos de administración.

Pronósticos ha conferido su representación a la Lic Guillermina Contreras Wingartz para desistirse del juicio de amparo, otorgar y suscribir toda clase de documentos públicos y privados, hacer manifestaciones, renunciaciones, presentar quejas,

querellas y denuncias, ratificarlas y ampliarlas, desistirse de las mismas y constituirse en 3o coadyuvante del Ministerio Público, otorgar perdón judicial, aportar pruebas, solicitar quiebras y en general para iniciar, proseguir y dar fin a toda clase de recursos, arbitrajes y procedimientos de cualquier orden.

El poder conferido queda delegado en conformidad con el artículo 2 mil 554 del Código Civil del Distrito Federal. De Asesoría Jurídica dependen dos Direcciones:

Contraloría Interna.

Unidad de Comunicación Integrada.

3.4 CONTRALORIA INTERNA: Esta a cargo del Contador Público María Guadalupe del Valle Recio. Su tarea consiste en la certificación del funcionamiento y ordenado cumplimiento de las políticas, sistemas, procedimientos preestablecidos y bienes de la institución. De ella dependen:

La Subdirección de Evaluación y Auditoría. A su vez tiene a su cargo a:

Departamento de auditoría y control.

3.5 UNIDAD DE COMUNICACION INTEGRADA: Esta área se encuentra a nivel de dirección y es desempeñada por el Lic. Jorge Audifred quien coordina los siguientes departamentos:

Departamento de Prensa y Relaciones Públicas.

Departamento de Publicidad.

A grandes razgos podemos decir que su labor se divide en dos campos, el de la comunicación interna y externa. La primera se constituye por la sistematización de programas de capacitación, motivación, conferencias y ponencias; así como también la circulación periódica de un órgano informativo de tipo unificador llamado Comunicación y Reencuentro. La segunda se aboca a la tarea de mejorar la imagen institucional ante la

opinión pública mediante las relaciones públicas. Por otro lado promueve mediante diversas técnicas publicitarias la venta de sus productos.

3.6 SUBDIRECCION GENERAL: Dicho nombramiento es para la Lic. Judith Saldaña. Su compromiso básico es apoyar a la Dirección General en lo relativo a la administración y formulación de políticas normas y objetivos. Su esfuerzo mayoritario radica en la vigilancia de 5 direcciones que dependen de ella y que a continuación expondremos.

3.7 DIRECCION COMERCIAL: El puesto fue otorgado al Lic. Francisco Galindo Larios. Su tarea es la de controlar todo un complejo sistema de ventas a nivel nacional para captar ingresos que hagan funcionar de manera efectiva la institución.

Su importancia es enorme puesto que prospecta, selecciona y contrata agencias, capacita a los agentes para el funcionamiento correcto de sus terminales, abre diversos puntos en el interior de la República ya sean para Coordinaciones o Subdirecciones, mediante los supervisores especiales.

Dentro de las facultades del Director Comercial tanto como las del Subdirector de Ventas está autorizar las altas o bajas de las agencias. Una agencia procede siempre y cuando:

Se respete una distancia mínima de 300 metros entre un punto y otro.

La señal se reciba sin problema en ese lugar.

Se entregue la documentación completa

Se autorice la instalación de antena.

Transite suficiente público por la zona.

Se pague la fianza.

Las causales de baja son las siguientes:

Retiro voluntario.

· Incosteabilidad

· Irregularidades en la documentación.

· Problemas operativos

· Problemas financieros.

· Intento de fraude.

Las personas autorizadas por la Dirección Comercial para suspender o reactivar
agencias con terminal en línea son:

Subdirector de Ventas.

Subdirector de Supervisión.

Subdirector, Coordinador o Supervisor Foráneo responsable.

A la Dirección Comercial se subordinan:

La Subdirección de Planeación y Desarrollo que coordina al Departamento de Investigación de Mercados y el de Estadística que determina la existencia, localización y demanda de determinados productos.

La Subdirección de Ventas: Encargada del Departamento de ventas .

La Subdirección de Supervisión de Agencias: Que absorbe a los Departamentos de Promoción y Supervisión. (40)

La supervisión de agencias es labor clave para Pronósticos ya que el principal objetivo institucional es vender, por tal motivo nos resulta oportuno e imprescindible describir dicha actividad de manera más amplia.

SUPERVISORES METROPOLITANOS: Dentro de los requisitos impuestos por la política institucional se encuentran:

- Edad: 21 años

- Sexo: Masculino

- Escolaridad: Nivel Licenciatura
- Experiencia: 3 años en ventas
- Exámenes: Psicométrico y de administración.

Actualmente el Distrito Federal y área conurbada se encuentran divididos en 21 rutas, a cada una de ellas le corresponde un supervisor quien debe mantener en operación las agencias autorizadas en su sección motivando en todo momento el incremento en las ventas, ya que él es responsable de que los montos a que asciendan éstas sean superiores al punto de equilibrio preestablecido. (Seis meses después de la instalación de la agencia se le pide un mínimo de 700 mil pesos semanales de venta).

Además de lo anterior, le compete la vigilancia del buen comportamiento financiero de las agencias, así como la realización del pago semanal de liquidación.

Debe proporcionar el material operativo necesario, es decir, las quinielas o las formas para Melate, en función del número de transacciones realizadas la semana inmediata anterior.

El supervisor hace posible que la institución se personalice y logre un contacto mucho más próximo con el agente, por tal motivo debe otorgarle apoyo mediante artículos promocionales como caramelos, paletas, y/o lápices; todos con el logotipo de Pronósticos y alguno de sus sorteos.

Una de las principales actividades de que consta este trabajo consiste en la visita semanal a cada una de las agencias vigilando en cada una:

Que el anuncio esté bien colocado y a la vista del público.

Que el local tenga a la mano el material promocional que la institución le proporciona.

Que los volantes se encuentren a disposición de los concursantes.

Que el lugar esté limpio y bien presentado.

Que quien opere la terminal sea realmente capaz de hacerlo.

Que las condiciones higiénicas del local sean satisfactorias. (41)

SUPERVISORES FORANEOS: También llamados "especiales". Este cargo es más alto, puesto que exige mayor conocimiento en ventas y disponibilidad para viajar constantemente.

Su ocupación consiste en la apertura de nuevos mercados regionales, para tal efecto se prospectan un mínimo de 40 "puntos" que sustenten una ciudad dentro de la República; dependiendo de la importancia de ese sitio, posteriormente pasará a ser una Subdirección de Estado o bien solamente una Coordinación, ambas dependientes de la Dirección Comercial.

Una vez que el supervisor considera un lugar para la instalación de una agencia, debe firmarse previo al Contrato de Comisión Mercantil, el Permiso para la Instalación de Antena por medio de la cual la terminal recibirá la señal, luego se hace un pago de póliza de fianza para que la institución quede protegida de posibles pérdidas; inmediatamente se capacitan a todos los agentes para el uso correcto del sistema de acceso al cómputo de Pronósticos. (42)

SUBDIRECCIONES REGIONALES Y/O COORDINACIONES: Su objetivo es administrar integralmente la red de distribución formada por las agencias autorizadas que operan en el área geográfica bajo su responsabilidad.

El encargado deberá cuidar el manejo de bienes y recursos propios de la institución reportando a Contraloría Interna cualquier anomalía. Este puesto representa la máxima autoridad de Pronósticos en la región, por lo cual también es de su incumbencia

promocionar las ventas a fin de motivar incrementos.

Aunado a esto, vigilará que el supervisor cumpla con su itinerario de visitas regulares, exigiendo la constante prospectación y la apertura de nuevas agencias. Además controlará el pago de fianzas que se encuentren vigentes y acordes con los montos de ventas correspondientes.

Una más de sus funciones es cerciorarse de que los cursos de capacitación se efectúen oportunamente. También es importante que mantenga las relaciones públicas adecuadas, tanto con los agentes como con las instituciones con quienes Pronósticos haya contratado algún servicio. (43)

3.8 DIRECCION DE FINANZAS: A cargo del Contador Público Manuel Guerrero Pérez quien debe cumplir con los siguientes lineamientos:

Administrar los recursos financieros de la institución.

Aplicar la normatividad vigente en materia de contabilidad.

Vigilar las condiciones económicas en que se encuentre Pronósticos, y hacer los ajustes convenientes.

Llevar cuentas corrientes de todas y cada una de las agencias de la República.

A ella se subordinan:

La Subdirección de Tesorería que controla el Departamento de Caja (Ambas certifican los pagos de impuestos).

La Subdirección de Contabilidad que vigila al Departamento de Contabilidad.

3.9 DIRECCION TECNICA: Aquí se controlan las operaciones de Producción, distribución, recepción y registro de los elementos de captación de quinielas y combinaciones en base a los sistemas y programas establecidos. Se vigila el adecuado

procesamiento electrónico de la información para obtener el mejor rendimiento de los equipos. En esta área se hacen los posibles cambios de programación de terminales.

A su cargo quedan 4 Subdirecciones que a su vez son responsables de los siguientes departamentos:

Subdirección de Desarrollo y Soporte de Sistemas.

Departamento de Análisis y Sistemas.

Departamento de Programación

Departamento de Análisis Administrativo y Evaluación de Sistemas.

Departamento de Análisis, Estándares e Investigación de Nuevos Productos.

Subdirección de Computación.

Departamento de Operaciones de Computadoras.

Departamento de Control de Datos.

Subdirección de Control de Operaciones.

Departamento de Distribución y Recepción Local.

Departamento de Distribución y Recepción Foránea.

Departamento de Control Operativo de Cursos.

Subdirección de Soporte Técnico.

Departamento de Sistemas Operativos.

Departamento de Configuración y Evaluación.

3.10 DIRECCION ADMINISTRATIVA: Actualmente se encuentra a cargo del Sr. Juan

José Franco. Su labor se centra básicamente en proporcionar servicios de apoyo administrativo a las áreas de que consta la Institución, atender las relaciones laborales con el sindicato, coordinar la administración de recursos humanos, controlar las adquisiciones y vigilar la conservación de bienes muebles e inmuebles.

De ella dependen cuatro subdirecciones que dentro de la estructura unen esfuerzos con otros Departamentos:

Subdirección de Recursos Humanos.

Departamento de Control de Personal. (En dichas secciones se lleva a cabo todo tipo de trámite administrativo referente a los trabajadores de Pronósticos).

Subdirección de Recursos Materiales.

Departamento de adquisiciones.

Dentro de esta Subdirección se determinó crear a las Unidades Específicas de Inventarios (U.E.I) para contar con instrumentos de control directo en lo concerniente a los bienes muebles de la institución, Dichas unidades están compuestas por un responsable y un suplente.

La U.E.I labora junto con la Unidad Central de Inventarios, que fueron creadas en virtud de que no se tenía una fuente que valorara cuantitativa y cualitativamente el equipo con que cuenta cada oficina.

Ambas verificarán que las tarjetas de resguardo coincidan con los bienes asignados por área, a fin de evitar la pérdida de éstos. Entre las funciones que desempeñan están:

Determinar medidas correctivas sobre uso aprovechamiento, transferencia, control

físico y documental de los bienes muebles según las necesidades de servicio.

Organizar e integrar las fuentes documentales disponibles para complementar los datos contenidos en cédulas censales.

Subdirección de Servicios Generales.

Departamento de Mantenimiento y Servicios.

Subdirección de Servicio Médico.

Departamento de Medicina Auxiliar.

3.11 DIRECCION DE PROGRAMACION ORGANIZACION Y PRESUPUESTO. El puesto lo desempeña la Lic. Claudia García Robles, quien se encarga de concretar objetivos de Pronósticos en programas y presupuestos a corto, mediano y largo plazo.

Supervisa los sistemas y procedimientos de trabajo con el fin de incrementar la funcionalidad. Revisa los manuales de organización y en caso de considerarlo pertinente, instaura medidas correctivas en cuanto a cuestiones económicas y de estructura.

Determina cuánto se va a gastar por apertura de plazas foráneas, mantenimiento de instalaciones, compra de automóviles o camiones. Además hace cálculos anuales para oficinas regionales de pagos de luz, teléfono y predio.

Saca cotizaciones y valora cuánto se invierte en publicidad para cada agencia ubicada en cualquier punto del territorio nacional.

Aunado a todo esto, dirige los procedimientos sistemáticos para la apertura de nuevas oficinas mediante manuales organizacionales y políticas de empresa. (46)

CAPITULO 4: SISTEMA DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE PRONOSTICOS.

Pronósticos para la Asistencia Pública es una institución dedicada a la venta de apuestas que pueden hacer que el consumidor gane dinero. Por este motivo cuenta con un sistema de producción y comercialización que para explicar dividimos en 3 etapas:

Producción.

Distribución y Venta.

Consumo.

4.1 PRODUCCION.

El inicio de este proceso se encuentra en la preproducción que consiste en viajes y trabajo de escritorio. Los primeros son realizados a diversas partes en el mundo para planear e incorporar nuevos concursos a México; el segundo sirve para formular una estrategia de funcionamiento, es decir, cómo se juega, cómo se gana, y a cuánto asciende el monto del premio.

El Consejo Directivo en combinación con el Director General y la Asesora Jurídica, reciben información de todos los eventos de apuestas en el mundo; por lo cual, de considerarlo pertinente conforman un comité que acuda al lugar elegido a recabar todos los datos al respecto.

Posteriormente se buscan mecanismos para adaptar dichos concursos a una realidad diferente como la de nuestro país. Para ello se apoyan en el Departamento de Investigación de Mercados que se encargará de detectar si el producto que desea lanzarse responde a alguna inquietud del consumidor, de esa forma se sabrá con qué mercado potencial se contará y cuáles son las expectativas futuras de crecimiento.

Bajo este principio se han diseñado todos los tipos de sorteos que hace Pronósticos, es decir, tomando un patrón, ajustándolo y lanzándolo al público con una imagen institucional y toda una campaña publicitaria que lo ampare.

Cuando de vender se trata, es imprescindible mencionar el papel clave que desempeña la mercadotecnia y que consiste en la realización de actividades mercantiles que dirigen el flujo de mercancías y servicios del productor al consumidor o usuario. (47)

"Mercadotecnia es el proceso interno de una sociedad mediante el cual se planea con anticipación o se aumenta la composición de la demanda de mercancías y servicios de índole mercantil, mediante la creación, promoción, intercambio y distribución física de tales mercancías y servicios". (48)

El trabajo de la mercadotecnia siempre comienza estableciendo cuáles son los deseos de los clientes de la institución o empresa, en el caso específico de Pronósticos nos referimos a los apostadores. Esta opera realizando un plan coordinado de productos y programas para resolver ciertas necesidades, y sus utilidades se derivan de la satisfacción del cliente.

De esta manera funciona Pronósticos, que ha conformado una línea de productos de cuya venta depende la misma institución.

"Un producto es un complejo de atributos tangibles e intangibles e incluso embalaje, color, precio, prestigio del fabricante y del vendedor; que el comprador puede aceptar como algo que ofrece satisfacción ..." (49)

"Se denomina línea de productos cuando éstos están estrechamente relacionados, ya sea porque subsanan alguna deficiencia o porque se les usa conjuntamente, es un

amplio grupo de productos dedicados en esencia a usos similares". (50)

En la línea de productos Pronósticos ofrece una gama dedicada en términos generales a la recolección de apuestas y en términos particulares a las que se refieren a eventos deportivos y de sorteo de números.

Existen dos conceptos más al respecto, que a continuación explicaremos:

Amplitud de Producto: Que se mide por la cantidad de productos que se ofrecen al consumidor en una misma línea.

Profundidad de Producto: Que consiste en las diferencias entre la presentación de un mismo producto. Por ejemplo en una quiniela tenemos la sencilla, la que juega al marcador y la inicial, es decir, tenemos un producto con dos variantes adicionales. Veamos la línea de productos que actualmente maneja Pronósticos:

	PRODUCTO	PROFUNDIDAD	PRECIO
A	I PROGOL		N\$ 2.00
		PROGOL MARCADOR	N\$ 4.00
		PROGOL INICIAL	N\$ 6.00
M	II PROHIT		N\$3.00
		CARRERA INICIAL	
P	III PROTOUCH		N\$ 5.00
		CARRERA INICIAL	N\$ 5.00
L	IV MELATE	6 NUMEROS	N\$ 2.00
		7 NUMEROS	N\$14.00
		8 NUMEROS	N\$56.00
		9 NUMEROS	N\$168.00
I	V MELATICO	10 NUMEROS	N\$420.00
		6 NUMEROS	N\$ 2.00
		7 NUMEROS	N\$14.00
		8 NUMEROS	N\$56.00
T		NUMEROS	N\$168.00
		10NUMEROS	N\$420.00
U	VI TRIS	DIRECTA	N\$ 1.00
		PAR FINAL	N\$ 1.00
		FINAL	N\$ 1.00
D		SUPER CANDADO DE TRES	N\$ 3.00
		SUPER CANDADO DE SEIS	N\$ 6.00

En cuanto a la tipología Pronósticos ofrece a sus aficionados productos de elección; esto significa que en el proceso de selección y compra, el cliente compara los atributos que hay entre cada uno y decide cuál adquirir.

Un producto siempre lleva asignado un precio, que es el valor en moneda que se le otorga acorde con la respuesta del comprador, el crecimiento institucional o empresarial y el proceso inflacionario.

En el caso de Pronósticos el precio de cada apuesta se haya relacionado con tres aspectos:

El monto del premio a pagarse.

La obligación de solventar gastos administrativos.

La aportación económica a la asistencia pública.

En la etapa de producción fueron diseñados tanto las quinielas deportivas como los volantes para los concursos de Tris y Melate.

Al momento de lanzar un producto al mercado, es importante diseñar paralelamente una estrategia de promoción que en sus inicios lo dará a conocer junto con los beneficios que se obtienen al jugarlo; posteriormente servirá para mantenerlo en el gusto, o bien en épocas bajas ayudarlo a recuperar fuerza.

"...(la promoción de ventas) es una actividad que actúa como estimulante directo, que ofrece valores o incentivos adicionales del producto a consumidores...tiene como función principal coordinar los esfuerzos de actividades del departamento de ventas, del departamento de publicidad, del departamento comercial, del departamento de investigación, de los departamentos mecánicos y de producción y del departamento de relaciones públicas, de tal manera que formen una serie sobre el blanco de reducción de la

resistencia de ventas...incluye el enlace entre la empresa y los consumidores de los productos fabricados por aquella con el propósito de mantener a la clientela satisfecha y estimular la demanda de un modo directo...hace uso del correo, catálogos, publicaciones comerciales, concursos, exhibiciones y demostraciones y su propósito es incrementar el deseo de los vendedores, distribuidores y comerciantes de vender una marca o producto, elevar las ventas de éste y al mismo tiempo lograr que los clientes se inclinen más a comprar esa marca o producto". (51)

Toda la institución Pronósticos, contribuye al proceso de producción, entendiéndose por esto la participación de la compleja red de departamentos encargados de la planeación, lanzamiento, verificación de funcionamiento y promoción del producto y que fueron expuestos detalladamente en el capítulo anterior.

Pronósticos publicita sus productos a nivel local en las agencias autorizadas de las cuales hablaremos más adelante, mediante posters, volantes, balones, camisetas, cerillos, caramelos, etc; y a nivel regional mediante campañas a través de los medios de comunicación masiva.

Hacer atractivo un producto consiste en comunicarse con las personas, grupos u organizaciones para facilitar la venta, el intercambio de mercancía por dinero; al influir en uno o más de los consumidores para que acepte lo que la institución ofrece.

4.2 DISTRIBUCION Y VENTAS.

Para analizar la etapa de distribución de los productos de Pronósticos, primero recurriremos a exponer detalladamente los canales elegidos por la institución para que las apuestas lleguen a manos del público consumidor.

"Se puede decir que el canal de distribución es un grupo de intermediarios relacionados entre sí, que hacen llegar los productos a los consumidores finales. También se le define como la ruta que sigue el producto para llegar del fabricante al comprador...el canal debe ser el adecuado para que se puedan lograr los objetivos de empresa". (52)

Los canales de distribución pueden clasificarse según el número de sus niveles. Así cada institución o empresa con la responsabilidad de vender la mercancía constituye un nivel, y la longitud del canal se integra por el número de peldaños subsecuentes por los que un producto atraviesa para llegar hasta el mercado.

El canal más corto posible es de dos escalones: un productor que vende directamente a un consumidor. Pronósticos funciona con el modelo de canal de tres niveles: un productor, un distribuidor o intermediario (agente autorizado) y el cliente.

Un canal se conecta entre sí mediante diversos tipos de circulación que son:

Circulación física: Se refiere al movimiento físico de los productos desde su estado de materia prima, hasta que llegan al cliente. En el caso de Pronósticos esta parte se inicia en el momento en que los proveedores e impresores entregan los materiales (volantes o tarjetas) a la Institución; de ahí se envían a las agencias autorizadas mediante el uso de los servicios de empresas trasladistas o supervisores; finalmente el agente o vendedor los hace llegar hasta el apostador.

Circulación de información: Este tipo de circulación se da entre Pronósticos y cada empresa que se relaciona con la institución, por ejemplo bancos o proveedores; con el fin de mantener la comunicación en doble sentido, y resolver cualquier problema que pudiera surgir. Del mismo modo el supervisor pide información a su agente autorizado a través de los reportes semanales de ventas, o bien de cualquier asunto relacionado con el manejo de

su agencia.

Circulación de pago: Se refiere al movimiento de los ingresos por venta de quinielas y combinaciones de números. Consiste en que el concursante pague al agente autorizado en efectivo, éste remite a Pronósticos el importe de la venta neta, esto es, venta total menos comisión y pago de premios. Se hace en efectivo o cheque a favor de la institución.

Circulación de promoción: Es el movimiento de las diferentes actividades de influencia (anuncios, promociones de ventas y publicidad de un nivel a los otros del sistema. (53)

Una de las funciones importantes de canal de distribución es dar al producto un sitio cercano al cliente al cual pretende ponerse a la mano el satisfactor.

Pronósticos para la Asistencia Pública utiliza dos formas para hacer llegar sus productos: la primera se da mediante las terminales de venta directa colocadas en la oficina regional de cada estado, de tal manera que además laboren como agencias; la segunda es vía agencias autorizadas, que son locales en los que se venden únicamente las apuestas o bien en combinación con algún otro giro comercial.

El agente autorizado desempeña el papel de intermediario, esto significa que él transfiere el producto del productor al consumidor, obteniendo por ello una utilidad; además se encarga de acelerar las transacciones manejándolo dentro del canal de distribución sin recibir el título de propiedad del mismo, sino obteniendo una comisión en pago a su labor.

Para poder ser agente autorizado es necesario cubrir los siguientes requisitos:

Ser propietario de un negocio comercial establecido que venda directamente al público y que tenga acceso a la calle.

Hacer solicitud a la Dirección Comercial y acompañarla de referencias bancarias y comprobantes del negocio.

Recibir al supervisor responsable de la ruta para que dictamine si procede o no la instalación.

Respetar un mínimo de 300 metros entre una y otra agencia.

Obtener la aprobación de la Dirección Comercial.

No vender alimentos.

Entregar la documentación correspondiente para dar inicio a los trámites administrativos.

4.2.1 SISTEMA DE CAPTACION SWEEDA.

En 1975 cuando Pronósticos Deportivos era sólo una parte pequeña de la Lotería Nacional y aún no funcionaba de manera independiente, se tomó la decisión de adquirir para la captación de apuestas unas máquinas registradoras marca Sweeda modelo 7635; para que a partir de 1978 -cuando la institución se descentraliza y adquiere personalidad jurídica y patrimonio propios-, diera comienzo la utilización de dicho equipo.

La caja registradora se compone de las siguientes partes:

Identificación del cajero.

Registro de la cantidad marcada.

Tipo de operación.

Ventanilla de control de cinta de auditoría.

Guía para introducir las tarjetas.

Area de Trabajo.

La captación de quinielas funciona a base de tarjetas perforadas que poseen las siguientes características: Las deportivas sirven para cualquier concurso. Las de Melate tienen otro

formato.

Las tarjetas se componen de dos elementos: la matriz, que es el único documento legal de participación que contiene las quinielas aprobadas por el concursante y que sirve para el proceso de determinación de ganadores; y el boleto -que es el comprobante para el aficionado- y que también contiene la selección de cada una de sus apuestas.

Tanto la matriz como el boleto llevan una clave de identificación que consiste en la perforación e impresión de números de control que significan la entidad federativa, número de agencia y número de tarjeta.

El concursante elige su pronóstico, el agente perfora esos espacios marcados y protege el cobro mediante la anotación y sello o impresión del precio de la quiniela tanto en el bolante como en la matriz. (54)

El agente acude a las instalaciones de Pronósticos a liquidar y entregar las respectivas matrices. El pago es verificado por una computadora que cuantifica las quinielas, su monto, y emite un listado de las mismas. (55)

En caso de desearse la anulación de una tarjeta, ésta deberá estar completa, es decir, con sus dos partes; se anulará y se comenzará nuevamente el proceso. Las causas de invalidación son:

Error en la perforación.

Deterioro de la tarjeta.

Error en el cobro.

Deseo de cambio o rechazo del concursante.

Defectos de impresión.

Selección errónea de tarjetas.

Salto de tarjetas.

Error al anotar el número del concurso.

Como ya dijimos las matrices son la parte de la quiniela con que se queda la institución. En ocasiones no son registradas y por lo tanto tampoco reconocidas como válidas y posibles ganadoras. Esto ocurre cuando:

Las matrices no sean concentradas oportunamente en la institución.

La institución compruebe que existen alteraciones en las matrices.

Las matrices no contengan toda la información requerida para su registro.

El participante deberá verificar que las perforaciones del boleto y de la matriz sean las mismas, para evitar errores y la consecuente anulación. Es también obligación del cliente cerciorarse de que aparezca en la matriz y el boleto la impresión de la máquina Sweeda del importe a pagar por la apuesta, en caso de que éste y el valor no coincidan, la institución tendrá derecho a anular la quiniela.

Si las matrices están dañadas las computadoras lectoras las rechazan y a la vez emiten un listado de éstas ante notario público y un interventor de la Secretaría de Gobernación. Esos datos son publicados en el periódico El Nacional los Domingos, para que el cliente sepa que no fue posible tomar en cuenta su apuesta, por lo tanto tiene derecho a pedir su reembolso en un plazo no mayor a 60 días naturales.

Este sistema actualmente resulta obsoleto, puesto que la institución ha crecido a tal grado que obviamente no cubre sus necesidades ya que las "Sweeda" presentan problemas como:

Demasiada lentitud en la captación por perforar la tarjeta.

Tiempo de venta limitado a 5 días.

Mayor posibilidad de cometer errores.

- Toma de tarjetas equivocadas.
- Mala certificación en importes de operación.
- Necesidad de liquidar en Pronósticos.
- Necesidad de elaborar dos formatos de pago.
- Probabilidad alta de robo de quinielas y combinaciones.

Durante 1981 el fabricante de tales máquinas registradoras las discontinuó, lo cual significó un duro golpe para Pronósticos que derivó en la total limitación de número de agencias. Esto implicaría la imposibilidad de continuar creciendo y muchas solicitudes para instalación se quedaron prácticamente frenadas.

Para solucionar tentativamente el grave problema se ideó un sistema de validación de matrices por medio de sellos; sin embargo cada vez se reducía más la eficiencia operativa de Pronósticos y la imagen institucional decaía, puesto que los concursantes se desesperaban por la lentitud además de que desconfiaban de la validez de éstos. (56)

4.2.2 SISTEMA DE CAPTACION G TECH.

Ante los hechos fue indispensable buscar un nuevo mecanismo de captación ágil, seguro y eficiente. Sólo habían dos formas de recibir apuestas independientemente de la empresa que se contratara para las nuevas terminales, y que son:

Sistema de captación fuera de línea: Es aquel que al recibir la información, la graba en una tarjeta (pequeño cerebro) el cual debe trasladarse físicamente al Centro de Cómputo para ser leída. Este método fue ideado para evitar interferencias y salvar obstáculos en lugares donde las ondas de radio no viajen libremente y la señal sea entorpecida. El nombre con el que se le conoce es Off Line.

Sistema de captación en línea: Es el que cuando se registran las apuestas, instantáneamente se reciben en la computadora central. Trabaja por ondas de radio, y es conocido como sistema On Line.

Pronósticos lanzó una convocatoria para buscar nuevas formas de captación, de un total de 54 proveedores que ofrecieron sus servicios se seleccionó a la compañía EPIC DATA de origen canadiense, para que presentara su proyecto. Este consistía en una lectora de tarjetas perforadas que grababa la información en un cassette, el cual tenía un límite y al llegar a éste debía ser substituído.

El día de la liquidación (jueves) el agente entregaba éstos para ser leídos y grabados en cintas magnéticas para su proceso. El sistema presentó la desventaja de que para hacer nuevas programaciones por apertura de eventos distintos había que ir a Canadá pagando la institución todos los gastos; además el precio del papel incrementaba en demasía los costos.

Lo anterior se aunó al hecho de que en 1982 el país tuvo escasez de divisas, motivo por el cual se decidió abandonar totalmente ese proyecto.

En 1983 se formuló un Plan de Desarrollo e Investigación de Sistemas cuyo objetivo era conocer y seleccionar los que trabajaran en On Line y Off Line. Para ello se establecieron los siguientes requisitos:

Que leyera documentos con marcas ópticas.

Que emitiera un boleto.

Que registrara apuestas en medio magnético (cassette o memoria).

Que tuviera teclado para diferentes funciones.

Capacidad para registrar lotes de apuestas.

Capacidad mínima de 3000 apuestas.

En la primera fase se adaptarían estos procedimientos a máquinas fuera de línea, y para la segunda fase, se esperaba que esta misma terminal operara con sistema On Line.

A esta segunda convocatoria concurrieron los siguientes proveedores:

Compuloto. Aunque intentó diseñar una máquina adecuada, ésta se sobrecalentaba y no registraba con exactitud las apuestas.

Diversión y Destreza. Eran intermediarios de una compañía estadounidense que presentaba una máquina tipo rockola que permitía la selección personal de los pronósticos y daba cambio en efectivo; sin embargo era lenta para imprimir y tenía dificultades para leer los billetes.

Racimec. Su equipo ya operaba con sistema fuera de línea en Brasil, pero Pronósticos decidió analizar la otra opción que superó por mucho en beneficios a ésta.

G. Tech. Presentaba el equipo ideal salvo el único inconveniente que se le encontró es que funcionaba a través de ondas de radio (On Line) y no trabajaba Off Line, por lo que la institución decidió hacer una prueba piloto que arrojó resultados muy favorables.

Entre las principales características de la máquina G Tech se encuentran:

Lectura óptica que capta la quiniela o combinaciones directamente del volante sin necesidad de perforar.

Tiempo máximo en cada operación de 6 segundos.

Transmisión automática al Centro de Cómputo lo que evita la pérdida de apuestas.

Autorización para pago de premios en forma inmediata.

Capacidad para emitir informes de ganadores de cada sorteo. Ofrece posibilidad de elegir los Pronósticos en forma manual o automática. La primera es sin necesidad de volante, la segunda leyéndolo o bien seleccionando la máquina al azar los pronósticos.

Mayor tiempo de venta al público en virtud de la transmisión directa y automática.

Posibilidad de cancelar apuestas sin ningún problema.

Liquidación automática e instantánea: El agente está en posibilidad de formular sus

reportes de venta ya sean diarios o por liquidación semanal, sin necesidad de trasladarse a las oficinas de Pronósticos. Además puede depositar su venta en los bancos en la cuenta de cheques de la Institución y guardar su comprobante de pago. (57)

Antes de hechar a andar por completo el proyecto, se efectuó una prueba en la cual se seleccionaron a los tres mejores agentes del D. F. y a la cadena de tiendas de autoservicio Gigante con 18 establecimientos, por último se sumó la agencia de venta directa instalada en el edificio de Pronósticos. Las ventas se comportaron tan favorablemente que pronto se aceptó la instalación de terminales en la capital y el área conurbada.

Para proceder a la apertura general de agencias se tramitaron algunos permisos con diversas dependencias:

DEPENDENCIA

TRAMITE

Secretaría de Programación

- Solicitud de dictamen técnico y presupuestario.
- Presentación del programa institucional de desarrollo informático.
- Autorización de adquisición.

Sría de comunicaciones y Transportes.

- Solicitud de uso de frecuencia
- Contratación de perito.
- Solicitud de transmisión de datos en las frecuencias.
- Elaboración de memoria técnica.
- Pago de derechos.

Secretaría de Comercio y
Fomento Industrial

- Solicitud de autorización para importación.
- Solicitud al Registro Nacional de Transferencia de Tecnología con el contrato de Software anexo.
- Registro del contrato de compra de terminales.

Secretaría de Hacienda y

- Gestión de importación Crédito Público temporal.
- Solicitud de ampliación presupuestal.

Una vez efectuados estos pasos administrativos, se procedió a adaptar las instalaciones para los equipos. "...cancelería, piso falso y aire acondicionado para la sala de computo. También instalación eléctrica de seguridad, del sistema de radio y del de monitoreo...Adicionalmente como auxiliares a la sala de cómputo se preparó un área para el equipo de baterías y para el de corriente ininterrumpida y otra para manejadores de aire...se realizaron también trámites ante la Compañía de Luz y Fuerza para la instalación de la acometida eléctrica y el equipo de soporte..." (58)

Posteriormente la Dirección Comercial en combinación con el Departamento Jurídico diseñaron la forma en que se colocarían las agencias, dividiendo el mapa del D.F y zona metropolitana en cuadrantes y luego en pequeñas porciones geográficas denominadas rutas.

Para esto se decidió darle prioridad a las tiendas de autoservicio de gobierno, y a algunos negocios "famosos" entre los vecinos que habitan una(s) colonia(s). Durante la primera fase se pusieron en marcha un total de 500 puntos que paulatinamente han ido en

aumento.

Con motivo de enseñarles a los agentes el uso de la terminal, la Unidad de Organización y Métodos en unión con el Departamento de Capacitación elaboraron un Manual de Operación para terminales G Tech que sirve como material didáctico para el curso de capacitación.

A la Unidad de Comunicación se le confirió la tarea de crear un conjunto de campañas publicitarias integradas por una preventiva, una de lanzamiento y otra de sostenimiento a través de los medios de comunicación masiva.

A continuación presentaremos una detallada exposición de cómo funciona la máquina G Tech para comprender de que forma el agente es distribuidor del producto, vendedor (al tener contacto con el cliente), y a la vez intermediario entre Pronósticos y los apostadores.

La terminal funciona como una micro computadora que se conecta a un pequeño receptor y transmisor de ondas de radio modelo DATA LINK DL 101RS que a su vez opera con una antena que se coloca por fuera y sobre el local comercial.

Consta básicamente de cuatro secciones que son:

Pantalla. Donde aparece la información de las operaciones que se registren.

Lectora. Se usa para leer volantes y boletos.

Impresora. Que imprime tanto las transacciones como cualquier otra información al respecto que se le solicite.

Teclado. Se emplea para marcar el tipo de apuestas, las selecciones de números y las funciones que realiza la terminal. (59)

El teclado a su vez queda dividido en 3 segmentos:

TECLADO IZQUIERDO Sirve para ingresar manualmente las selecciones del concursante y se compone de la siguiente manera.

Teclas PROGOL, PROTOUCH, PROHIT, TRIS, MELATE y MELATICO.

Se usan para capturar manualmente e indicarle a la terminal el concurso de que se trate.

Tecla ESPECIAL: Se recurre a ella para los concursos especiales y se presiona después de indicar el evento del que se trate, ya sea PROGOL O MELATE.

Tecla BORRA: Es para corregir errores verticalmente, es decir, cuando se opera manualmente y hay alguna equivocación en la línea anterior. Apretándola, automáticamente el cursor elimina esa selección y se dispone a marcar la correcta.

Teclas DIRECTA, PAR FINAL Y FINAL. Se utilizan para seleccionar que tipo de Tris se apostará. En directa se eligen 3 números naturales al azar (si importa el orden), en la segunda sólo se juegan dos (unidades y decenas) y en la final sólo se escoge un solo dígito del 0 al 9.

Tecla PROXIMA APUESTA. Se usa en la emisión manual de un boleto de Tris para indicar que se ingresarán más apuestas en éste (Hay capacidad máxima para diez).

Tecla REPITE. Se digita únicamente para repetir una combinación dentro del mismo boleto.

Tecla 1-10 UNIDADES. Se presiona cuando se desea apostarle al Tris más de una sola vez. Por ejemplo, por cada mil pesos que se le apuesta, en caso de ganar se obtienen 500 mil pesos; pero si se le apuestan 5 mil pesos, el premio se quintuplica.

Teclas SUPER CANDADO DE 6 y SUPER CANDADO DE 3. Estos eventos son una nueva modalidad de Tris. En la primera se eligen 6 números con los que se hacen 6 combinaciones, en la segunda se seleccionan sólo 3. Las posibilidades de "atinarle" son superiores.

Teclas 7 NUMEROS, 8 NUMEROS, 9 NUMEROS y 10 NUMEROS. Se usan cuando el cliente desea jugar Melate o Melaticos de más números.

Teclas LOCAL, EMPATE O DIFERENCIA, y TRIPLE. Son exclusivamente para los eventos deportivos. Sirven para digitar manualmente cada uno de los trece partidos, eligiendo si gana uno u otro, o si hay empate. A cada partido le pueden corresponder hasta tres posibilidades, es decir, que gane el local, el visitante y haya empate, a esto se le conoce como apuesta triple. En la pantalla aparecerá por ejemplo:

L	(local)
V	(visita)
L E	(apuesta doble)
L E V	(apuesta triple)

Teclas PAR INICIAL, INICIAL, MULTIDI, LUNES, MARTES, MIERCOLES, JUEVES, VIERNES y SABADO. Aún no se les asigna ninguna función, son parte de proyectos de remodelación de la G Tech. Por el momento no se utilizan. (60)

TECLADO CENTRAL. Empleado para digitar números y transmitir información. Está compuesto por las teclas 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9. Estas se utilizan en la captura manual para ingresar a la terminal combinaciones de Melate, Progol Marcador, Carrera Inicial y Protouch Inicial; así como cantidades de pago de premios, claves de acceso, claves de reportes, claves de pruebas y cifras del Tris.

Tecla < . Se recurre a ella para corregir errores al estar ingresando información a la terminal, borra horizontalmente es decir, en el mismo renglón. Como ya dijimos la tecla BORRAR lo hará verticalmente.

Tecla ACEPTA. Sirve para registrar la información recopilada.(61)

TECLADO DERECHO. Se compone de las siguientes funciones:

Tecla ALTA OPERACION: Es para iniciar operaciones en la terminal.

Tecla BAJA OPERACION: Finaliza las operaciones por tiempo limitado.

Tecla REPORTES: Sirve para pedirle algún dato a la terminal, al presionarla automáticamente aparece la siguiente información:

REPORTES
MENSAJES
GANADORES
VENTAS DEL DIA
-13 LUN DOM VENTAS
VENTA SEMANAL
LIQUIDACION
SELECCION..

(VER ANEXO 1. "REPORTES". PAGS I, II y III).

Con el teclado central se eligen los números correspondientes al reporte deseado y posteriormente éste puede verse en pantalla. No emitirá documento alguno sino hasta presionar la tecla IMPRESION.

Tecla IMPRESION. Sirve para imprimir cualquier informa

ción. En caso de querer varias emisiones se debe presionar una vez por cada boleta que se desee.

Tecla PAGO . Se aprieta para pagar algunos premios pequeños. El procedimiento es:

Presionar tecla PAGO.

Revisar el estado del boleto.

Si está en buenas condiciones introducirlo a la lectora con la información siempre hacia el techo.

Si está maltratado se tecléa el número de serie de 12 dígitos del boleto premiado.

En la pantalla aparece el importe neto a pagar, por ejemplo

EL IMPORTE

DEL PRECIO ES DE:

\$ 000 000 000 000

ACEPTA = 1

NO ACEPTA = 2

En caso de aceptar:

Oprimir Tecla 1

La terminal emite un recibo que se debe conservar.

Anotar en la parte de atrás del boleto la leyenda "pagado", fecha y firma del encargado o titular.

En todos los casos se engrapa el recibo atrás del boleto premiado y se entrega en Pronósticos junto con la liquidación.

En caso de no aceptar:

Presionar tecla 2

Informar al concursante que debe acudir a Pronósticos.

Al digitar el número de boleto pueden aparecer los siguientes mensajes: NO ES

GANADOR, COBRE EN PRONOSTICOS, YA PAGADO O SIN RESULTADOS. El agente sólo puede cancelar boletos el mismo día en que han sido comprados. Deberán invalidarse solamente en la terminal donde fueron emitidos y antes del concurso. Se deben entregar junto con la liquidación los originales cancelados engrapados con el volante de cancelación.

Un boleto se cancela cuando:

El concursante lo solicita.

Porque se encuentra en malas condiciones.

Por error del operador de la terminal.

Para cancelar:

Se digita **CANCELA**

Se tecldea el número de serie del boleto original utilizando el teclado central.

La terminal emite un recibo de cancelación.

Tecla RESUMEN DE VENTAS: Sirve para listar en la pantalla de la terminal, los siete dígitos posteriores al día Juliano de las últimas transacciones realizadas (hasta 8), su utilización únicamente servirá como referencia.

Tecla PRUEBA: Realiza pruebas sobre el funcionamiento de la terminal y para obtener mensajes especiales. Al presionarla en la pantalla aparecerá el siguiente menú:

LISTA

PRUEBA

PRUEBA DE IMPRE

DIAGNOSTICOS

REAJUSTES DE TER

MENSAJES

SIN PAPEL.

Los números 2 y 3 son sólo para usos técnicos, los demás son usados por el agente según sean sus necesidades.

Tecla TOTAL. Se debe usar después de cada concursante, para obtener la cantidad por cobrar y poder entender así a la siguiente persona.

Tecla ALTO y REPITE IMPRESION han sido desactivadas.

Tecla ALTA OPERACION. Cuando se emplea, en la pantalla aparece la siguiente información: "INGRESE CLAVE. INGRESAR CONTRASEÑA", luego se tecldea el número de clave de 4 dígitos que proporciona Pronósticos, utilizando el teclado central. La terminal emitirá un boleto que dice:

INICIO OPERACION
TERMINAL XXXX
AGENTE XX
SAB DIC 12 92.

Después de este procedimiento el agente puede captar apuestas. La contraseña es un número confidencial que protege la terminal contra posibles fraudes.

Tecla BAJA OPERACION: Al hacer uso de ella, la terminal no emite papel alguno, pero desde ese instante queda imposibilitada para continuar. Este proceso se efectúa cuando el agente necesite retirarse ya sea por descanso, toma de alimentos o alguna emergencia. Cabe señalar que la terminal jamás se "apaga" nunca se desconecta ni posee un switch on/off, sólo se desactiva de sus funciones. (63)

Todos los concursos pueden captarse de dos formas:

Forma automática: Se introduce la quiniela o la combinación de números por la

lectora (ubicada exactamente bajo la pantalla). La G Tech "decodifica" y emite un boleto con la selección del cliente. Este es el único comprobante de valor de su apuesta.

Forma manual: El encargado opera personalmente la máquina, esto se hace en casos como:

Volante maltratado

Deseo del apostador de dictar su selección azarosamente.

Cuando se juega cualquier tipo de Tris.

Cuando el receptor no captura alguna marca del volante.

CAPTURA MANUAL DE APUESTAS DEPORTIVAS.

(VER ANEXO 2. "QUINIELAS DEPORTIVAS". PAG.IV).

PROGOL, PROGOL MARCADOR Y PROGOL INICIAL: El Progol es conocido como quiniela sencilla y el procedimiento para capturarlo es:

Tecla PROGOL

Indicar la selección de los trece partidos marcados en el volante de acuerdo con las teclas LOCAL, EMPATE O DIFEREN

CIA y/o VISITA. Oprimir tecla ACEPTA entre cada una.

Al término aparecerán la opción: PROGOL MARCADOR (Se trata de adivinar el número de goles de un 14o partido, para participar es necesario haberlo hecho en la quiniela sencilla y para ganar también es condición haberlo hecho en Progol.

De no desearse continuar al Marcador, se emplea la tecla ACEPTA.

En caso de continuar al Marcador, se indica con el teclado central los goles que ha propuesto el concursante. Ejemplo:

Teclas 2 y 0

Aparecerá el siguiente mensaje:

MARCADOR

LOCAL 2

VISITANTE 0

Al concluir se lee un desplegado que dice PROGOL INICIAL (que trata de predecir el resultado de un 15o partido en el que se anota el equipo que marcará el primer gol, o bien un empate sin goles. Para participar y ganar el aficionado deberá haberlo hecho también en los dos eventos anteriormente explicados)

Si no se desea seguir se presiona ACEPTA.

Si se quiere hacerlo, entonces con las teclas LOCAL, EMPATE, DIFERENCIA, O VISITA se ingresa al evento previniendo el resultado. (63)

PROTOUCH Y PROTOUCH INICIAL.

Estos eventos se juegan juntos y su precio no aumenta por ello; para capturarlos:

Tecla PROTOUCH

Se escogen los trece partidos solicitados de acuerdo con las teclas LOCAL, EMPATE O DIFERENCIA y/o VISITA.

Tecla ACEPTA

Entonces aparecerá en pantalla un desplegado como el siguiente:

PROTOUCH INICIAL

L/E/V

CUARTO

Se oprimen las teclas que determinan si gana LOCAL, hay

EMPATE o la victoria es para el VISITANTE. Con el teclado central se digita el número de cuarto en que esto ocurrirá.

Tecla ACEPTA

Tecla TOTAL que indica el importe de la quiniela. (64)

PROHIT Y PROHIT CARRERA INICIAL.

Ambos son un solo sorteo, así que tienen que cubrirse los dos por completo. Para proceder:

Tecla PROHIT

Elegir los resultados de los trece partidos con las teclas

LOCAL, EMPATE O DIFERENCIA, VISITANTE.

Tecla ACEPTA. La pantalla desplegará la información:

CARRERA INICIAL

L/E/V

ENTRADA:

Nuevamente con las teclas LOCAL, EMPATE O VISITA se pronostica quién será el vencedor del 15o partido (Carrera Inicial).

Con el teclado central, se prevee el número de entrada en que lo logrará.

Tecla ACEPTA para registrar.

Tecla TOTAL para saber cuánto cuesta la quiniela y hacer el cobro.(65)

CAPTURA MANUAL DE TRIS, MELATE Y MELATICOS.

TRIS.

Este concurso tiene varias modalidades que a continuación se explican:

Tris Directa: Consiste en la selección de un número de tres cifras del 000 al 999 que será ganador si coincide con el emitido en Pronósticos, es muy importante el orden, de no coincidir en unidades decenas y centenas, el número se anula.

Para captar Tris Directa:

Tecla TRIS

Tecla DIRECTA

Se ponen los dígitos que participan.

Tecla ACEPTA

Tris Par final: En esta variante se escogen dos dígitos correspondientes a las unidades y decenas; será ganador si coincide con las mismas que tenga el número del sorteo.

Para capturar Tris Final:

Tecla TRIS

Tecla PAR FINAL

Agregar los dos números con el teclado central.

Tecla ACEPTA

Tris Final: Este tipo de Tris elige sólo un dígito del 0 al 9 Para el registro manual:

Tecla TRIS

Tecla FINAL

Con el teclado central se digita un número.

Tecla ACEPTA. (66)

MELATE

Es un juego de números al azar. Se escogen 6 de 39; en el sorteo se extraen 7 esferas de las cuales las primeras 6 son los números que concursan y la séptima es el adicional, éste sirve para determinar el 2o y 5o lugares. La premiación es como sigue:

1er lugar: 6 números naturales.

2o lugar: 5 números naturales y el adicional.

3er lugar: 5 números naturales.

4o lugar: 4 números naturales.

5o lugar: 3 números naturales y el adicional.

Existen dos volantes de Melate. Uno sirve para hacer 6 combinaciones y el otro de una a tres. VER ANEXO 3. "VOLANTES DE MELATE". PAG. VI.

La captura de Melate es como a continuación se indica:

Tecla MELATE

Teclear los números naturales.

Tecla ACEPTA.

Si se desea jugar Melate de 7 8 9 o 10 números, entonces se procederá de la siguiente forma:

Tecla MELATE

Digitar tecla combinada que dice 7 NUMEROS/LOCAL.

Seleccionar los números con el tablero central.

Tecla ACEPTA.

En caso de desear un MELATICO se presiona esa tecla más ACEPTA. El Melático es lo mismo que el Melate, la única diferencia es que la máquina escoge los números.

4.3 CONSUMO

El sistema de producción que hemos venido explicando a lo largo del capítulo finaliza su ciclo con el consumo. La adquisición de cualquier producto que elabora una empresa por su público es la manera en que ésta logra mantenerse en el mercado.

En el caso de Pronósticos, sus productos se encuentran dentro de un tipo de mercado: el de las apuestas. Por ello éstas han sido diseñadas para que satisfagan la afición por jugar. En términos generales podemos afirmar que el perfil de los mexicanos es el de un pueblo soñador, al consumir apuestas, lo único que hace es comprar ilusión, esperanza de poder obtener un gran premio que le resuelva sus problemas económicos.

Pronósticos vende a mayores de edad lo que significa que su público va de los 18 años en adelante; anteriormente cuando sólo habían eventos deportivos los compradores eran varones aficionados ya fuera al fútbol soccer, americano o al beisbol. Sin embargo, esta tendencia cambió radicalmente cuando se insertaron las combinaciones de números lo cual atrajo a las mujeres, predominantemente amas de casa.

Un consumidor debe siempre encontrarse incentivado para comprar. "...la motivación es un comportamiento o actitud para corregir ya sea un bien o servicio...está latente y dirige la conducta hacia un lugar específico..." (68)

Los teóricos distinguen varios tipos de motivación:

Biológica	Necesidades fisiológicas como la sexual, el hambre, el frío, la sed, etc.
Psicológica Social	De aceptación social, status.
Aprendida	Comportamiento o gustos basados en normas o deseos de un grupo social, éstos se transmiten por aprendizaje.
Instintiva	Comunes a todos los seres humanos, por ejemplo el deseo de convivir con otros.

En México el apostador tiene dos tipos de motivación. La primera es aprendida porque unos a otros se enseñan a jugar, un cliente atrae de alguna manera a otro que pueda ser algún conocido, este proceso es hasta cierto punto imitativo.

La segunda es psicológica social, pues el individuo se siente con la posibilidad de mejorar su posición económica al ganar el premio; o probablemente si pertenece a algún grupo donde jugar Pronósticos sea una tendencia general, lo haga por sentirse aceptado. Un ejemplo de ello es la organización de las famosas "vaquitas", que consisten en que

entre un número de personas entran a algún evento; todos seleccionan los resultados y el valor de la quiniela o volante así como el premio se dividen.

Estudios hechos en Pronósticos han determinado que la mayor parte de los clientes son hombres y mujeres en su mayoría con un ingreso superior a un salario mínimo; integrantes de las clases media y baja y que tienen conocimiento de las reglas y procedimientos de cada sorteo.

Precisamente el último punto es muy importante, ya que si no se sabe cómo participar el posible cliente se pierde. Lo anterior implica que las ventas se limiten. Esto se subsana, al crear mecanismos de aprendizaje vía medios de comunicación de masas, lo cual es tema del capítulo 6.

CAPITULO 5 DIAGNOSTICO DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL.

El presente diagnóstico pretende establecer un panorama general de la comunicación organizacional. Para ello será necesario definir las áreas que participan directamente en el sistema operativo, promocional y de ventas en la red de agencias del D. F. y área metropolitana.

5.1 PANORAMA GLOBAL DE LAS VENTAS. NIVELES DE PRODUCTIVIDAD.

Iniciaremos con la Dirección Comercial, que es la columna vertebral de Pronósticos, pues es la encargada de establecer las políticas comerciales de mercado, de expansión y promoción de los productos; de acuerdo a los lineamientos fijados por la Dirección General.

A la Dirección Comercial le compete la creación constante de la red de agencias a nivel nacional, para lo cual se hecha mano de una amplia gama de recursos humanos y materiales para permitir un adecuado desarrollo en la infraestructura de ventas y sobre todo, una buena atención al público en general.

El detallamiento de las áreas que conforman esta Dirección lo iniciamos con la Subdirección de Supervisión, a la cual le corresponden la búsqueda de puntos para la comercialización, actividad conocida como prospectación; la supervisión y promoción de las agencias.

Cuando un elemento de trabajo ingresa a esta subdirección se le capacita de la siguiente manera: primero la persona debe leer un gran expediente que contiene los procedimientos generales de la Institución, que debido a su amplitud y el nulo conocimiento del individuo recién incorporado como supervisor, resulta incomprensible e

insuficiente; posteriormente se le otorga un curso para el manejo de la terminal y un recorrido por las instalaciones de la Institución, finalmente, se le asigna un compañero experimentado para salir a ver las agencias y aprender el trabajo de campo.

El supervisor con experiencia es elegido por la jefatura del departamento tomando en cuenta la calidad de su desempeño laboral aunado a los conocimientos que posee en la materia. Sin embargo, el periodo que se requiere en esta tercera fase de entrenamiento debe ser más largo, aproximadamente dos meses, ya que hay situaciones extraordinarias que por su importancia son dignas de enseñarse mediante la ejemplificación del caso.

Confiar la instrucción a un solo individuo tiene sus riesgos, puesto que éste no cuenta con material didáctico de apoyo que señale punto por punto toda la gama de actividades propias del supervisor; el estado de ánimo del capacitador pudiera en un momento dado, influir cuantitativa y cualitativamente la enseñanza, y por consiguiente se enviaría al campo a un elemento medianamente capacitado.

La supervisión requiere de actualización constante, con el objeto de que se tengan mayores alternativas de solución a posibles conflictos cotidianos; además hace falta saber cuáles son los giros ideales para obtener mayores índices de venta y conocer diversos mecanismos de promoción y difusión.

Después de la prospectación se llena la forma de supervisión física que se entrega al coordinador, quien integra lotes de 10 o 15 para enviarlas a EMTE (Expertos en Mantenimiento de Terminales Electrónicas), empresa particular que trabaja para Pronósticos, encargada de llevar a cabo las pruebas de factibilidad de señal, instalación y mantenimiento de equipo.

Luego de las pruebas de señal, los ingenieros comunican vía fax el resultado de las

mismas; en el caso de las positivas se prosigue la tramitación de la agencia recopilando documentos y elaborando el contrato.

Finalmente se instala y capacita a titulares y empleados para el manejo de terminal. Si hubiese problemas de señal se realiza un formato de rechazo oficial donde se le informa al interesado la razón por la cual su punto de venta no procede.

El proceso anteriormente descrito tiene una duración aproximada que va de un mes a dos. Esa tardanza pudiera provocar la pérdida de la agencia, por lo cual consideramos que los tiempos deben aminorarse y optimizarse. Uno de los motivos por los cuales se retrasa la labor es por la falta de medios de comunicación y de avisos oportunos, puesto que se pierde tiempo en la conformación de los lotes, y por su parte EMTE informa resultados hasta la culminación de las pruebas por lo que con un fax en supervisión se agilizarían los trámites.

Los supervisores también pueden contribuir a que una agencia opere en menor tiempo, pues deben apresurar la recopilación de documentos y la firma de contrato; además puede organizar un programa calendarizado para los cursos de capacitación en fechas precisas.

Mientras se instruye a los agentes en el manejo de la terminal, se lleva a cabo la instalación de la agencia para que el Lunes inmediato comience a vender; cuando esto sucede un supervisor se encuentra presente para disipar dudas, resolver conflictos o bien infundir confianza.

Cada semana el supervisor acude a su red de agencias, en la visita verifica que todo marche bien, realiza promociones, y deja la papelería necesaria. Con esto el agente se siente respaldado y Pronósticos mantiene trato directo con los titulares.

Cabe destacar que los agentes requieren de cursos y folletos que les enseñen como participar en todos los eventos y sus modalidades, además de técnicas de ventas que convirtiera a éstos en promotores y no en simples ejecutores de manejo de terminal.

Del mismo modo resulta imperiosa la necesidad de actualizar los conocimientos de los supervisores de tal forma que se motive incluso la especialización. De esta forma deberían existir cursos permanentes o becas para adquirir conocimientos que le sirvan de apoyo.

Al concluir la semana se efectúa un corte conocido como Reporte 15, el cual es una tira emitida por la terminal que indica el estado de adeudo a pagarse en Banamex; posteriormente se entrega una copia de la ficha de depósito ya sea en una de las concentradoras o en el edificio de Pronósticos, simultáneamente se dejan los boletos cancelados y premiados. En caso de que se hubiera depositado de menos o no se entregaran los cancelados o pagados, los recepcionistas elaboran un formato de "faltante de liquidación" o una "constancia por boletos no entregados".

Los agentes deben liquidar a más tardar el día Miércoles, de no ser así, se les suspendería la señal. El reporte del banco llega a Pronósticos al medio día del Miércoles, a veces hasta el Jueves, por lo que la ratificación del pago se efectúa hasta entonces, esto trae como consecuencia que el cargo no se registre sino hasta la semana siguiente, y en el estado de adeudo aparece cargada la liquidación anterior, lo que produce un descontrol en el estado financiero de cada agente.

Una comunicación oportuna con el banco evitaría este problema y contribuiría sobre manera con la labor del supervisor ya que no tendría la necesidad de suspender la línea (hecho que aminora las ventas) por no contar con la información a tiempo. En el caso de que una agencia no haya efectuado su pago, el supervisor podrá inmediatamente

gestionar el cobro.

Continuamos con la Subdirección de Ventas que es la encargada de administrar los recursos que se tienen para alcanzar las metas de venta contempladas, tal es el caso del material operativo, es decir, los bolantes que son las papeletas donde el cliente inscribe su apuesta.

Los anuncios que se colocan en el exterior de las agencias, los rollos de papel en donde la terminal imprime los boletos, las cintas entintadas, y los posters son distribuidos por elementos de esta subdirección.

Esta área tiene a su cargo la integración de la Red Nacional de Agencias, el registro de ventas por agencia, ruta, ciudad y plaza; para lo cual es importante mantener una estrecha comunicación con cada uno de los agentes de la República.

También le concierne la administración de las plazas foráneas, la contratación del personal y la elaboración de estimados de venta, así como la asignación del material de apoyo. Además le compete la elaboración de los estudios necesarios para la expansión y desarrollo de nuevos mercados, así como la introducción de nuevos productos.

Hasta el momento, se han mencionado las tareas que debe desempeñar la Subdirección de Ventas, sin embargo, después de un análisis profundo, concluimos que existen algunas deficiencias debido a la falta de comunicación que hay con otras áreas relacionadas.

Tal es el caso de la distribución del material operativo para las agencias del área metropolitana, ya que en un considerable porcentaje se les entrega una cantidad muy reducida de volantes del evento "Progol", pues la emisión de estos es limitada; la base que

se considera para asignar las dotaciones es el doble de las transacciones realizadas en ese evento dos semanas antes.

Consideramos que el limitarle a los agentes el instrumento de ventas obstaculiza la posibilidad de incrementar las mismas, ya que el mismo bolante es un medio de promoción pues en el reverso están inscritos el logotipo institucional, el del evento y las instrucciones para concursar.

Otros materiales como el papel y la cinta también llegan a escatimarse, lo cual imposibilita por completo a la terminal y deja ver un serio problema de distribución de recursos operativos.

En este sentido también los anuncios de bandera representan un problema, pues hay agencias que tienen más de un anuncio y otras o no lo tienen instalado o no cuentan con él.

Es muy importante el anuncio en el exterior ya que indica al público en general y al consumidor cautivo en particular el lugar en que puede participar; un anuncio representa un 30% o 40% de las ventas.

Cabe destacar que el supervisor es tan responsable como el agente de la instalación del anuncio, pues al primero le corresponde vigilar que todas las agencias a su cargo operen en condiciones óptimas, tanto en el aspecto funcional como el promocional o de ventas, así mismo debe ser motivo de interés para el segundo, el informar que en su negocio se ofrece el servicio de captación de apuestas de los eventos de Pronósticos.

Esta subdirección recibe semana a semana reportes de ventas totales de todas las agencias del área metropolitana, esta información no es transmitida a los supervisores,

salvo cuando éstos la solicitan, y sería de gran utilidad para dichos elementos dado que podrían llevarse a cabo controles exactos de los promedios por ruta, y se identificarían las terminales con ventas bajas, para las cuales se aplicarían programas de promoción.

Es necesario hacer mención que al supervisor se le entrega cada concurso un reporte de liquidación, pero ya viene descontada la comisión por lo que la cifra que aparece no es la venta neta real, así que la estadística que se genera con estos datos es ficticia. De este mismo modo, nos atrevemos a comentar que todo tipo de estadística puede servirle mucho al supervisor como base y referencia para implantar mecanismos promocionales para incrementar ventas.

Sin embargo, no existe mucha comunicación entre las áreas de la Dirección Comercial, por lo que son desaprovechados grandes bancos de datos, los cuales podrían brindar opciones en el camino hacia la elevación de las ventas; por consiguiente resulta trascendental la creación de canales formales de retroalimentación que permitan obtener mayor utilidad con los mismos recursos.

En cuanto a los estudios mercadológicos para la expansión de nuevas plazas o productos, consideramos que dichas investigaciones deberían ser asignadas a los supervisores, dada su experiencia en el campo de trabajo, el contacto con los agentes y el público en general.

Además de lo anterior se requiere personal capacitado en estudios socioeconómicos, que visualicen los elementos característicos del lugar en que se pretende conformar una plaza.

Asignado a la Comercial, están los Departamentos de Investigación de Mercados, Capacitación y Codificación, y Control de Agencias. El primero, se encarga de llevar

estadísticas de ventas de todas las agencias en la República, con el fin de obtener las constantes o variables del comportamiento de las ventas, de esta forma se busca proponer mecanismos de promoción que contraresten los periodos de bajos ingresos, o determinar las causales que provocan éstos.

Consideramos que los análisis de esta índole deben ser muy profundos pues hay factores que influyen la tendencia de las ventas tales como los montos de los premios; todo esto se percibe con mayor claridad a partir de estudios profesionales teóricos y de campo, mismos que no se realizan.

Este departamento debería ser el encargado de efectuar planes de trabajo conjuntos con las áreas que participan directamente en el proceso de ventas ya que podría obtenerse la máxima optimización de los recursos.

Cabe destacar que las labores más sobresalientes de mercadotecnia han sido los concursos creados para motivar que los agentes incrementen sus ventas. Tal fue el caso del "Mejor Agente", el cual consistió en que el agente solicitara a su clientela que sus boletos no premiados los regresara, de tal forma que cada agencia recopilara el mayor número posible.

A este concurso le faltó mayor difusión por lo cual la participación no fue la esperada; los agentes nunca tuvieron resultados parciales que les informara qué ubicación tenían con respecto a otros y ello motivara a trabajar más. Lo anterior trajo como consecuencia la incredulidad hacia el evento.

En términos reales mercadotecnia es un área a la que por desgracia se le ha dado un papel y una importancia casi insignificante, por ende no se cumplen con todos los objetivos propios de ésta, como son: la planeación de mercado, estrategias de crecimiento,

proyección y expectativas en ventas, etc.

El Departamento de Capacitación también tiene gran relevancia en el proceso de comercialización de Pronósticos, ya que es el encargado de darle instrucción a titulares y empleados sobre el manejo de la terminal.

Para lo anterior se cuenta con cinco capacitadores que imparten cursos hasta tres veces por semana, cada sesión consta de cinco horas aproximadamente, dependiendo del rendimiento del grupo; al finalizar se aplica un examen que debe ser acreditado, de lo contrario la persona tomará el curso tantas veces como lo requiera.

Es motivo de análisis la labor que desempeña este Departamento, pues se responsabiliza de la preparación para el adecuado manejo del equipo que resulta muy costoso, así como el pleno conocimiento de los eventos y sus modalidades por parte de los agentes. La falta de dominio de los concursos puede ser una causal de que la clientela no participe, puesto que no cuenta con la información suficiente para hacerlo.

Son varios factores los que pueden mermar la calidad de la capacitación, como:

La falta de material didáctico que facilite el aprendizaje.

La inexistencia de una guía de instrucción

No se enseñan mecanismos de promoción

La exposición lineal durante cinco horas resulta tedioso, esto se traduce en cansancio, falta de atención y concentración, ello aunado a la gran cantidad de datos que debe memorizar el agente por lo tanto el rendimiento no es el adecuado.

La recepción del curso resultaría mucho más atractiva si se valiera de recursos audiovisuales de apoyo.

Finalmente cabe destacar que capacitación lleva los vencimientos de fianzas por

lo cual es necesaria una estrecha comunicación con supervisión para que se gestionen a tiempo los cobros de las vencidas.

El último Departamento que depende de la Dirección Comercial es Codificación y Control de Agentes, el cual se encarga de recibir de supervisión, los lotes de "supervisiones físicas" y canalizarlas a EMTE, para pruebas de señal.

Dicho procedimiento se ha descrito con anterioridad. Sólo falta agregar que la función global de esta área es incorporar los expedientes con los documentos requeridos para dar de alta las agencias en el sistema, eso significa asignarles canales de comunicación codificada en la red para enlazar cada terminal con el Centro de Cómputo, de esta manera quedan automáticamente registradas las apuestas que se captan en el punto de venta.

Además se asigna un número por agencia para el control administrativo y financiero, así se conforma el padrón de agentes que consta de dicha clave, el nombre del titular, su dirección y el alta en el sistema.

Control de Agentes es quien determina los tiempos de instalación de antena, de equipo y alta; de acuerdo a la integración de los expedientes de cada prospecto. Es necesario mantener informada a supervisión de los avances de cada punto ya que de esto depende la rapidez con la que se establezca cada agencia.

En ocasiones es necesario aplicar un criterio amplio para dar luz verde a trámites estancados, sin embargo lo más trascendente no es seleccionar a un elemento con esta cualidad, sino calendarizar el proceso de instalación para que de acuerdo al mismo se conozca de antemano el lapso que lleva dicho procedimiento, de esta manera cada uno de los participantes en esta labor sabrán los tiempos que tienen para desempeñar su trabajo, y será responsabilidad de cada uno de éstos no rebasar su periodo.

5.2 DESARROLLO Y SOPORTE TECNOLÓGICO ACTUAL.

Pasamos a la Dirección Técnica, responsable de la producción, distribución, recepción y registro de los elementos de la captación de apuestas, con base a los sistemas y programas establecidos; también vigila el adecuado procesamiento electrónico de la información y procura un mejor rendimiento de los equipos.

Se encarga de estudiar y valorar la aplicación de nuevos sistemas y programas que contribuyan en la optimización de los existentes, así como de garantizar las medidas de seguridad de los mismos, por medio de una seria vigilancia.

Para el desempeño de sus tareas esta Dirección cuenta con la Subdirección de Desarrollo y Soporte de Sistemas que elabora listados con la información precisa de ventas y estado de cada agencia.

La Subdirección de Computación se cerciora del buen funcionamiento de todo el equipo electrónico y de computación, brindándoles mantenimiento y revisión constantes.

La Subdirección de Control de Operaciones está encargada de la recepción de liquidaciones, boletos cancelados y premiados, si estuviera incompleta la entrega, redacta una constancia del faltante y envía una copia a Supervisión para su recuperación, registra a las agencias que liquidan y lleva un control de las que no lo hacen para proceder a su respectiva suspensión, elabora las participaciones de Melate y las quinielas de la casa de Progol, esto es, segmentación de quinielas múltiples en acciones; por último se encarga del sistema de correspondencia con todas las plazas de la República.

La Subdirección de Soporte Técnico administra la sala de cómputo de los equipos con terminales remotas, es la responsable de línea de emergencia, instancia creada para

atender los reportes de equipos con fallas, con el objeto de resolverlos o canalizar la llamada a los técnicos de EMTE; también da de alta en el sistema a las nuevas agencias.

Esta Dirección es responsable del buen funcionamiento de los equipos que permiten capturar las apuestas por medio de las terminales que son el instrumento con el cual se realizan las ventas, parece sencillo, pero el sistema es sumamente complejo y se encuentra a la vanguardia mundial en esta materia.

Por su parte la Subdirección de Desarrollo y Soporte de Sistemas debería dar a conocer a Supervisión y a la Dirección de Finanzas toda la gama de listados que las computadoras pueden elaborar para atacar problemas específicos mediante estadísticas que contribuyan a resolver deficiencias comerciales.

En este sentido la Subdirección de Control de Operaciones también puede participar ofreciendo información de los agentes que no liquidan o lo hacen de forma incompleta, con la intención de que los supervisores recuperaran documentos faltantes como boletos pagados o cancelados (que también son dinero), y efectivo.

Sería bueno que se estructurara un programa completo de enlace con Banamex para ingresar a la cuenta que lleva con Pronósticos y conocer todos los estados financieros. Eso evitaría la suspensión de terminales que a último momento del miércoles ingresaron su pago, por otro lado justificaría de manera rotunda y con conocimiento de causa la baja temporal del sistema, obligando al agente a regularizarse e impidiéndole tener más dinero de la institución en su poder.

Otro elemento de comunicación aún deficiente pero que podría mejorarse es la atención a quejas de los agentes sobre sus equipos, para ello los supervisores deberían estar capacitados para resolver pequeños problemas; cuando éstos son mayores el agente

se comunica vía telefónica a Línea de Emergencia, las operadoras llenan un reporte y según el problema en ocasiones pueden indicarle al agente cómo resolverlo, de no lograrlo se canaliza todo a EMTE que a veces tarda, lo cual incapacita al punto de venta y bajan las ventas. Además de todo esto la cantidad de problemas que surgen a diario es muy superior a la de los técnicos con que se cuenta.

La Dirección de Finanzas tiene a su cargo el estado financiero de la red de agencias, y efectúa la relación de saldos. Esta Dirección junto con la Técnica introdujeron un programa reciente donde aparece en el reporte de liquidación emitido semana a semana por la terminal, el saldo vencido, lo cual facilita el cobro ya que hace del conocimiento del agente y del supervisor la existencia de éste.

La Dirección Administrativa se encarga de organizar y distribuir los recursos humanos y materiales de la institución, por ello ésta tiene la posibilidad de crear comunicados periódicos a todas las áreas de la Institución en los cuales se dieran a conocer los nombres del personal con desempeño destacado; que informaran también las metas y objetivos con la finalidad de hacer a todos partícipes de éstas.

Sería muy recomendable que se introdujeran cursos de capacitación y actualización, o bien de temas de interés general, todo ello incentivaría a la clase trabajadora lo que repercutiría en la obtención de mejores resultados.

La Unidad de Organización y Métodos realiza los programas de metas a desarrollar y designa los presupuestos a corto, mediano y largo plazo; dentro de su labor se presenta como indispensable la elaboración de manuales de procedimientos didácticos que explicaran todo el funcionamiento estructural de cada puesto en Pronósticos, eso lograría que cada persona supiera exactamente lo que le corresponde hacer, esto significa la estructuración de una guía de trabajo que resolvería otro problema más de

comunicación institucional.

Consideramos que por su parte Asesoría Jurídica y Contraloría Interna se encuentran desconectadas hasta cierto punto de otras áreas; principalmente el problema radica en que pocos empleados conocen cuál es el trabajo que desempeñan y el por qué de su enorme trascendencia. Por ello podrían juntas organizar un programa de integración que incluyera cursos, conferencias, simposiums, y cualquier evento en el que pudieran abrirse espacios para dar a conocer su quehacer, objetivos y metas.

5.3 MECANISMOS Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACION.

5.3.1 LA UNIDAD DE COMUNICACION INTEGRADA. Funge como Dirección; cabe mencionar que se decidió dejarla al último porque es el lugar desde donde se controlan y generan los flujos de información tanto al exterior como al interior, obteniendo por ello una importancia máxima y la responsabilidad de lo que hasta ahora es la imagen institucional.

Su objetivo primordial es vincular al sector laboral y red de agentes, así como también mantener en buen nivel la opinión pública. También diseña programas de prensa, publicidad, difusión y relaciones públicas para fortalecer la estructura de ventas y mantener el interés del público por los productos que se ofrecen en el mercado.

De Comunicación Integrada dependen dos departamentos:

Publicidad.

Prensa y Relaciones Públicas.

5.3.2 DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD Una de sus principales funciones es la de elaborar la "mascarilla ganadora" que es el formato en el que se plasman los resultados de todos los eventos; éstos son distribuidos a los periódicos Ovaciones, Esto, y La Afición en el área metropolitana; en ellos se imprimen los lunes los resultados del Melate del Domingo, del Progol y Protouch; los jueves el Melate del miércoles, y diariamente los del Tris.

Además de lo anterior instrumenta y coordina las campañas publicitarias de los eventos, por lo cual mantiene un estrecho contacto con los diferentes medios de comunicación del país. Vigila la producción y distribución del material promocional.

El segundo ha sido encargado de crear y sostener toda una imagen de Pronósticos ante el público potencial, por ello planea y desarrolla actividades que promuevan la comunicación organizacional y mantiene lazos con otras dependencias gubernamentales que avalan el prestigio que Pronósticos ahora tiene.

5.3.3. PRENSA Y RELACIONES PUBLICAS. EL CASO DEL "HOUSE ORGAN".

Una de las labores más trascendentales de Prensa y Relaciones Públicas es la publicación mensual de la revista "Comunicación y Reencuentro" que es el "House Organ" de la Institución, y cuyo primer ejemplar data de Agosto de 1983.

En esta edición se distinguen las siguientes características:

- 1) Consta de 8 páginas a dos tintas: roja y negra.
- 2) No hay un logotipo que identifique a Pronósticos y a la misma.
- 3) No existe un slogan o leyenda.
- 4) No hay organización ni definición de secciones. (70)

La revista representa sin lugar a dudas, un gran acierto puesto que cualquier organización reunida con un objetivo común requiere de un órgano de difusión interna cuyo contenido sea de interés tanto para los empleados como para los agentes autorizados que son los distribuidores del producto. Esto intenta unificar criterios y reunir fuerzas en torno a una meta.

El mejoramiento progresivo de este medio impedirá que se generen formas de incomunicación que separen en lugar de integrar al personal con los agentes.

Para este primer número se integró un Consejo Editorial conformado por el Lic. Rafael Carreras, la Lic. Judith Saldaña, el Lic. Luis Anciola de la Lama, el Dr. Ricardo Rivera, el Lic. Alberto García Aragón, el Sr. Carlos Mena y por el editor Sr. Jorge Audiffred quien hasta la fecha dirige la Unidad.

Las personas que participaron en este fascículo no eran especialistas en la comunicación, por lo que el tratamiento del contenido es empírico; sin embargo innovar nunca es fácil y se puede distinguir el entusiasmo y el gran deseo de formar lo que hasta ahora se ha llamado "La gran familia Pronósticos".

En el tercer número el Director Comercial del momento Lic. Luis Anciola, escribió un mensaje de tipo inductivo sobre lo que era Pronósticos Deportivos, es un lúcido análisis retrospectivo pero sin estilo periodístico. Está titulado "El Director Comercial dice", lo cual prevee una declaración pero el nombre ni es llamativo y en realidad no "dice" nada; es decir que no cumple con la función de impactar al lector por medio de una corta frase que invite a leerlo. Está im preso con letras sumamente pequeñas, a tres columnas, cada uno con 60 líneas lo cual resulta muy cansado y solamente lo ilustra la foto del emisor tras su escritorio (imagen totalmente lineal, tal vez debido a la ausencia de un fotógrafo profesional que introduzca en su composición de cuadro el factor creativo).

En los primeros números el 95% de las ilustraciones son fotografías del personal, hay ausencia de dibujos; la presencia por lo menos de un buen caricaturista constantemente resulta indispensable.

Hasta entonces la revista no respondía de forma alguna a las necesidades de los agentes, es decir que se enfocaba casi totalmente al personal interno. Esto fue un grave error pues sin distribuidores y vendedores no hay negocio.

A partir del ejemplar número 13 podemos distinguir una nueva etapa de Comunicación y Reencuentro, pues incursionan algunas novedades. Para comenzar se introduce la caricatura como marco visual de algún escrito. Se emplean diversos estilos de letra y las secciones en que se divide, finalmente se encuentran bien definidas y son:

AGENTES. Donde se presentan los nombres de los titulares de agencias que han logrado magníficos índices de ventas.

EL EDITOR DICE. Página editorial en que se tocan temas de reflexión institucional.

BUZON. Aquí se editan diversas cartas dirigidas a Pronósticos, en ellas se felicita, se exhorta al cambio, etc; pero aún no funciona como espacio abierto a la opinión pública.

QUIEN ES QUIEN. Sección dedicada a la labor y trayectoria de empleados distinguidos.

TEMAS SELECTOS. Aquí se aborda cualquier tema de interés social.

EVENTOS. Se calendarizan todas las actividades próximas y que son de interés para el personal.

ATENCION AGENTES. Este espacio sirve para informar cuál es la programación deportiva.

ALGO CURIOSO. Anecdótico.

CUMPLEAÑOS. Se publican los aniversarios.

ESPECTACULOS. En esta parte se habla de todo tipo de atracciones y distracciones.

DE TODO UN POCO. Informaciones diversas. (71)

A partir de dicho ejemplar la revista cuenta ya con un logotipo que identifica a la Institución y a su órgano de difusión interna, además bajo éste aparece un slogan que dice "De la gran familia Pronósticos".

A un año de su lanzamiento la mejoría es evidente, entre otras cosas al interior de la revista se hayan promociones de los productos mediante técnicas publicitarias como el cartel. Por ejemplo, hay un llamativo anuncio de Melate, el concurso que precisamente ese año surgió y que viene a darle nuevos bríos a la Institución.

En 1989 distinguimos una segunda etapa que prevalece hasta nuestros días. La revista cambia integralmente en forma y contenido. Se puede notar que está elaborada con dos tipos de papel; uno grueso y brillante en el que se estructuran la portada y la contraportada a colores, el otro es delgado y da cabida a todas las secciones de que se compone la revista. Esta impresa a dos tintas: la negra para textos y alguna otra para detallar.

Desde entonces la revista varía en número de páginas que van desde 8 hasta 14 según la cantidad de información que se desee ingresar mes a mes. Consta de las siguientes secciones fijas:

DIRECTORIO.

INDICE O SUMARIO.

LA ENTREVISTA DEL MES.

REPORTAJE MENSUAL.

CUADRO DE HONOR.

AGENTES DISTINGUIDOS Y RECONOCIMIENTOS.

FELICITACIONES.

SECCION LITERARIA.

BUZON.

ENTRETENIMIENTOS.

La revista se presenta mucho más atractiva, esto en gran medida se lo atribuimos a la presencia de un Coordinador de Arte y Diseño, encargado de toda la cuestión gráfica. Sin embargo insistimos que de forma hay evidente mejoría aunque de contenido falta mucho por hacer, debido a la carencia de comunicadores sociales que publiquen reportajes, entrevistas, notas informativas y crónicas, además de que brinden asesorías y estructuren proyectos de mejoramiento interno.

De la misma forma la página editorial podría estar compuesta por varios temas tocantes tanto a Pronósticos como al México de hoy.

Aún resulta insuficiente el apoyo que la revista brinda a los agentes, por lo cual es imprescindible la apertura de más espacios para ellos así como reportajes interesantes que les muestren cómo vender y promocionar su propio negocio.

Respecto a Comunicación y Reencuentro cabe mencionar por último que la más atractiva e innovadora de las inserciones, son las fotos a color que soportan con imágenes determinada información, lo que le da un toque de reportaje periodístico más serio; esto lo vemos aún más en los números especiales en los cuales se conmemora alguna fecha importante como lo son los aniversarios de Pronósticos o sus eventos.

Al hacer el presente análisis dedujimos que esta publicación no satisface las necesidades de información que requiere la red de agentes respecto al ámbito comercial, promocional y de difusión de los productos. Esto resulta ilógico si tomamos en cuenta

que esta edición está diseñada para distribuidores y concesionarios.

Otro dato de máxima importancia lo constituye que la base trabajadora no tiene acceso a la revista, en primer lugar porque no se producen suficientes ejemplares y en segundo porque no aporta nada que pueda ser de interés para este sector; acciones por las que se concluye que no es un órgano de integración y ha quedado lejos de ser un órgano de comunicación interna.

Lo anterior ha generado severas consecuencias porque los empleados hacen posible que tanto el proceso de producción como la empresa misma existan; sin embargo carentes de un vehículo que los "conecte", que les permita tomar conciencia a todos y cada uno de ellos de su invaluable papel, y que unifique criterios para avanzar en una sola dirección, se mantienen apáticos, olvidados, desmotivados, pero sobre todo desinformados.

Aunado a las situaciones expuestas consideramos que la revista debe hacer del conocimiento general datos a los que se les da tratamiento de confidenciales, esto porque no perjudicaría hacerlo público y muy probablemente esas estadísticas e informes logren la participación y el esfuerzo conjunto de los trabajadores y agentes para hacer de Pronósticos una empresa cada vez más rentable.

Como ya se ha mencionado Comunicación Integrada maneja la publicidad, el capital destinado a ésta es visto como un "gasto" y no como una inversión; es decir como un egreso muy limitado porque no se cree que retornará mediante el incremento en las ventas.

Esta idea equívoca debe modificarse, pues la publicidad no es de manera alguna dinero perdido, por el contrario es ella la que sustenta o apoya en términos reales todos y

cada uno de los productos que Pronósticos pone en el mercado, y lo logra mediante técnicas de persuasión que capturan clientela potencial.

Sin una fuerte publicidad el producto, bien o servicio, se mantiene en el anonimato condenándose a tener un público mínimo, en un mundo en donde los medios de comunicación masiva dinamizan innumerables procesos de compraventa, ello sin mencionar el inigualable alcance e impacto que por su naturaleza y credibilidad poseen.

En cuanto a prensa, se tienen contratados los diarios Ovaciones, Esto, La Afición y La Prensa. La selección es buena pero únicamente se publican las "mascarillas ganadoras" o resultados de los eventos; sería recomendable que se utilizara este medio para promover y enseñar a jugar cada concurso, pues de acuerdo con una de nuestras hipótesis, no se vende más, porque el mercado potencial lo constituyen clientes ya cautivos en un 90% que consumen en razón del monto de las bolsas garantizadas.

En cuanto al público quisieramos destacar que:

- a) La promoción de los productos no es lo suficientemente atractiva para aumentar el mercado prospectivo.
- b) El índice de ventas actualmente depende de un mercado cautivo, el cual consume en forma directamente proporcional a la acumulación de los premios.
- c) No existen campañas enfocadas específicamente a la obtención de nuevos mercados.
- d) La gente no participa porque en su gran mayoría no sabe cómo se juegan los eventos, en que consisten, cuáles son sus modalidades ni cuánto pueden ganar.

Pronósticos no cuenta con anuncios de televisión, ni aún en los grandes concursos. Los únicos espacios que existen son los que otorga canal 7 por las noches, para la

transmisión de Progol, Prohit, Protouch y Melate los Domingos; los Miércoles de Melate; y diariamente de Tris.

Para no ingresar al medio se argumenta el bajo Presupuesto de la institución y el alto costo de los tiempos; sin embargo, creemos que bien valdría la pena hacer un esfuerzo y recurrir a la televisión en campañas cortas que resultarían sumamente productivas y que generarían los ingresos suficientes para que los nuevos comerciales se pagaran solos.

En cuanto a las relaciones públicas se refiere, deberían llevarse a cabo acciones que representen un mínimo de recursos a cambio de imagen y presencia nacional. Se pueden idear estrategias en las que se difunda que el capital obtenido se canaliza a la educación, salud, construcción de escuelas y ecología; de tal manera que el concepto "Para la Asistencia Pública" se entendiera como bienestar social.

Pronósticos debe dejar clara ante la opinión pública que se preocupa por las necesidades del país, y que sus objetivos comerciales son inspirados por éstas, dejando ver que la institución es paternalista, lo cual por la naturaleza del pueblo mexicano, logre la participación con tan noble labor protectora; esto significaría el impulso y la consolidación de los productos en el mercado.

Ahora que hemos expuesto los problemas de comunicación institucional, pretendemos en el siguiente capítulo plantear alternativas de solución a éstos, por medio de una compleja estrategia basada en las relaciones públicas y la publicidad para elevar la rentabilidad de una institución paraguberna mental por medio de sus ventas, mismas que generarían mayor posibilidad de apoyo al crecimiento nacional.

CAPITULO 6: ESTRATEGIA DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD.

En el presente capítulo se expondrán diversas propuestas en materia de comunicación institucional que consideramos son necesarias para optimizar el funcionamiento de Pronósticos, con éstas podrían obtenerse mayores índices de productividad en los recursos humanos y materiales, y por consecuencia un incremento en las ventas, con lo cual el poder económico de la institución se haría más sólido.

6.1 PROPUESTA DE COMUNICACION PARA ELEVAR LOS INDICES DE VENTA. EL DEBER SER DE LA RELACION SUPERVISOR - AGENTE.

Para continuar con la secuencia establecida en el diagnóstico anterior, daremos inicio mediante un análisis a la Dirección Comercial, dentro de ella se sitúa una de las subdirecciones más trascendentes que es la de Supervisión.

En Supervisión existen varios procedimientos susceptibles de modificarse, por ejemplo, cabe hacer mención de que no existe capacitación para los elementos que se integran a esta área, para lo cual hace falta un "Manual de Procedimientos" en el que se especifiquen todas las tareas propias de un supervisor, también es importante que se formule un "Puntuario de Principios y Normas" que le permita a cada elemento contar con información con la cual obtenga un panorama de los preceptos legales a seguir.

También deberá elaborarse un tríptico que hable a grandes rasgos de las tres funciones básicas del supervisor que son: la prospectación, la supervisión y la promoción.

En cuanto a los agentes y empleados, resulta urgente un "Manual de Inducción" que hable de los antecedentes institucionales, sus objetivos, funciones y metas comerciales,

con el propósito de involucrar y motivar la participación de la comunidad tanto interna como externa (agentes).

Cabe destacar que cuando la clase trabajadora no conoce los objetivos del lugar en el cual presta sus servicios, no hay sentido de unidad, por lo cual los criterios se dispersan y las fuerzas también; esto puede traer como consecuencia apatía por lo cual cada elemento trabaja para su bienestar individual, más no para la colectividad, la información es un factor de poder, que si es compartido, genera un sentimiento de responsabilidad que estimula una acción más conciente.

Para la capacitación de todo elemento que se incorpore a la institución sugerimos se produzca un video cassette, el cual de manera audiovisual contextualice y motive al trabajador y le describa detalladamente todas las áreas que componen la institución y la relación departamental existente.

El papel del supervisor es muy importante, básicamente porque es el vínculo entre la institución y los agentes que son los "vendedores" de Pronósticos, por ello sugerimos una medida de alto costo pero que traerá buenos rendimientos, ésta consiste en asignarles a cada uno de los supervisores computadoras personales, en las cuales se podrán guardar grandes volúmenes de información en diversos archivos por ejemplo, saldos, promedios de ventas por sectores, colonias o áreas; prospectos, puntos en proceso de alta o de baja, programa semanal de actividades, etc.

Mediante dicha automatización de datos se contaría con información permanentemente actualizada, que se archivaría en una memoria colectiva para compartir recursos y aminorar gastos. Esto agilizaría la gestión de cualquier proceso.

Con una magnífica herramienta de comunicación como lo es una computadora, un

supervisor podría ponerse objetivos por plazos de tiempo establecidos, éstos serían calificados y se tendría todo un compendio de datos para la calificación del mismo, de esta forma se optimizaría el rendimiento de ellos, se motivaría a los que no cumplan sus metas o bien se tomaría la decisión -con conocimiento de causa- para cesar las actividades de quien no trabaje, evitando así la manutención de personal no productivo.

Los supervisores reciben mensualmente aparte de su salario un "bono" llamado incentivo, que va en proporción directa con el índice de ventas de su ruta. Este dinero podría ser calculado en función de los reportes de la computadora, con lo cual para obtener un mejor ingreso, cada elemento buscaría mejores mecanismos para que las agencias que vigila vendieran más. Ellos verían en cada agencia algo así como "su propio negocio", y sabrían que ayudarla a operar siempre de manera correcta e instalar nuevos puntos de venta, les remuneraría más.

Consideramos que el costo-beneficio de la medida no es alto, porque la Institución pierde dinero desde el momento en que los trámites son lentos, y la recuperación de adeudos también, por lo cual la sistematización generaría procesos inmediatos y agilizaría la toma de decisiones.

El retraso o la falta de información tiene un alto precio porque son las causas de que muchos problemas se resuelvan de manera tardía, por lo cual se entorpece el desempeño global, porque un área se relaciona con otra, así que si aquella se demora, la otra también lo hará. Más adelante se ampliará la información de cómo podría operar una red de cómputo en Pronósticos.

Para mejorar la labor de Supervisión, sugerimos que se impartan cursos de capacitación sobre ventas, relaciones humanas y públicas, mercadotecnia y publicidad, de tal forma que con ello se forme a un elemento especializado en la materia, puesto que gran

parte de la responsabilidad del comportamiento de las ventas es del supervisor.

6.2 PROYECTO PARA INSTALACION DE NUEVOS PUNTOS DE VENTA. PLAN DE CAPACITACION PARA EL AGENTE.

Al momento en que se prospectan nuevos puntos comerciales, da inicio un procedimiento que puede durar hasta 3 meses, lapso suficiente para que el candidato pierda el interés y cancele la instalación de la agencia; nuevamente esto revela la necesidad de sistematizar el proceso de concesión de agencias. Si esto tomara menos tiempo, la captación de recursos económicos por concepto de ventas sería mayor.

Dicha gestión inicia con el envío de un lote de 10 prospectos a EMTE para que se realice la correspondiente "prueba de señal", para lo cual no debe transcurrir más de una semana. Al término de ésta se notifican los resultados via fax de manera simultánea a las subdirecciones de Ventas y Supervisión. La primera elabora los contrato de los puntos con señal positiva, en teoría esto no debe tardar mas de 7 días.

Posteriormente los contratos son enviados a Supervisión para que los supervisores los lleven con los próximos agentes para que sean firmados, y se recabe la documentación necesaria para conformar los expedientes correspondientes, esto no debe tardar más de 5 días hábiles. Cada día jueves se girará la instrucción a EMTE para que haga la instalación eléctrica durante el viernes y sábado correspondientes a la tercera semana.

Antes del arranque de operaciones el agente deberá acudir a Pronósticos a tomar un curso de capacitación, para que al término del mismo se coloquen sus terminales y los radios, y así el lunes de la quinta semana de inicio.

Para mejorar los cursos, sugerimos que adicionalmente a éstos se prepare un

programa que se divide en:

- a) Video Clip inductivo.
- b) Plática de introducción al curso.
- c) Manuales de Presentación Institucional, Funcionamiento de la Terminal, Explicación de los eventos y Técnicas de Promoción.
- d) Curso de técnicas de promoción y ventas. Esto es muy importante ya que es el agente el principal promotor de los concursos, al estar permanentemente en contacto con el público.

Cuando da inicio la agencia el supervisor se encuentra al lado del agente para infundir confianza, disipar dudas, y resolver posibles problemas. Desde ese momento inicia una de las labores más importantes del supervisor, la de la visita frecuente.

El principal objetivo de esto es apoyar al agente en su desempeño, asesorarlo, darle material y vigilar que todo marche de acuerdo con las normas establecidas. Estas asistencias generan firmes lazos de comunicación entre los concesionarios y los representantes de Pronósticos, de esta forma la institución se personaliza.

De la relación existente entre ambos, surgen comentarios y propuestas importantes, por ello consideramos que el supervisor pudiera cargar consigo una "LapTop" que es una minicomputadora en donde pudiera registrar una bitácora de visitas, para otorgarle al agente el apoyo y la información que éste requiera en el momento preciso.

En esa hoja electrónica pueden anotarse todas las observaciones que el agente tenga sobre la institución y sus procesos, porque de esta forma el agente se siente tomado en cuenta, e incluido en un flujo de comunicación constante.

Además de lo anterior, pueden sacarse interesantes estadísticas sobre los problemas y aciertos que el agente tiene, con ello podría saberse cen qué es necesario apoyarlo.

A partir de este momento, en la presente tesis introduciremos un nuevo concepto basado en la comunicación y que funciona en toda la organización institucional y sus procesos, *Interoperabilidad* que lo hemos definido como:

Sistema comunicacional integral con el que se busca el perfeccionamiento operativo a partir de la aplicación de la comunicación en todas sus manifestaciones, sentidos y niveles.

Apoyada en este concepto hemos diseñado toda la estrategia de comunicación organizacional, así hemos generado una gama de propuestas con las que buscan mejorar los canales de comunicación tanto internos como externos y que esto consiga mejores condiciones laborales y mayor productividad.

Los agentes liquidan los días lunes, martes y miércoles de cada semana, para lo cual tienen tres opciones: pagar en Pronósticos, Banamex o Bancomer. Sin embargo, es muy importante que ambos bancos interoperen con Pronósticos, para lo cual se requiere un sistema de enlace entre las computadoras de éstos y las de Pronósticos, con la intención de que cuando los agentes liquiden en cualquier punto, simultáneamente se sepa en la institución, ya que actualmente los listados de pagos llegan a Proosticos hasta el día miércoles por la tarde, con esto se podría tener información precisa al momento para tomar la decisión de suspender señal o no. Del mismo modo en las cajas de recepción de pagos de Pronósticos hacen falta computadoras que lleven con exactitud los registros de las agencias que ya pagaron.

Después del depósito del efectivo, los agentes deben pasar a las ventanillas a entregar los boletos que hayan pagado o cancelado en el curso de la semana anterior. Posteriormente se corrobora que la suma depositada coincida con la del corte emitido por la terminal, recibe los boletos y sella la tira de conformidad.

Al llevarse a cabo la introducción de terminales en las ventanillas, el registro sería automático, de tal manera que el pago se abonaría inmediatamente, por lo cual no habrían saldos, de igual manera, al no entregar boletos o tener algún faltante de efectivo, la terminal emitirá un comprobante de adeudo del dinero o boletos. Esto permitiría conocer simultáneamente cualquier anomalía que restringe la posibilidad a los ventanilleros de cometer algún otro ilícito, como el de recibir incompleta su liquidación.

Las fichas de depósito deberían tener su propio código de barras con su correspondiente número de agencia; de esa forma se eliminaría la posibilidad de que a un agente no se le abone su pago por un error. Para aplicar este sistema haría falta que los bancos tuvieran lectoras para el registro del código, por lo que este hecho no depende del esfuerzo interno, sin embargo con el tiempo puede ser una buena opción.

Con lo anterior se mejoraría el sistema de pago, de tal manera que no se suspenderían agencias sin justificación, y se tendría absoluto control del estado financiero de la red de agencias, pero sobre todo no se vería interrumpido el proceso de ventas.

Aunado a lo que se ha mencionado la necesidad de que al supervisor no se le limite el material promocional, cabe destacar que los recursos que se destinan a ello, son considerados como "gastos" no como inversión, ya que al ser correctamente distribuidos y canalizados se motivaría tanto en el agente como en el público, entusiasmo e interés.

Mientras no sea modificada esa idea, los presupuestos destinados a este fin, no

satisfacerán las necesidades de un mercado creciente, por lo cual tampoco dejan beneficios. Esto no sucederá cuando se piense en que es una inversión que se recuperará al tener más clientes.

En cuanto a la promoción deben considerarse dos variantes, una cuyo fin es enseñar a jugar y la otra vender. La primera le muestra al público cómo participar, porque pensamos que uno de los elementos por los cuales el índice de ventas no aumenta es porque hay un desconocimiento de los concursos, en qué consisten y cuánto se puede ganar.

Los sitios ideales para llevar a cabo esta función son aquellos en donde hay grandes congregaciones de gente, como centros comerciales, estadios, mercados, al rededor de las delegaciones políticas, etc.

La segunda forma de promoción cuya finalidad es la venta se realiza directamente en la agencia, y entre otras cosas se pretende tanto enseñarle al agente a publicitarse, como mostrarle al público que ahí hay una agencia. Con ello la población que vive o trabaja en zonas aledañas ya conoce un centro para participar.

Para llevar a cabo ambos proyectos, es necesario asignar grupos de 4 supervisores, para que de manera alternada realizaran promociones semanales, con ello podrá cautivarse un público prospectivo, y motivar al cautivo a que compre.

Estas promociones podrían estar apoyadas por los dos camiones con que cuenta la institución, que generalmente no están en uso. Con estas unidades circulando permanentemente por la ciudad con sus altavoces encendidos, la presencia institucional sería fortalecida entre la gente.

En dichos vehículos podrían adaptarse dos terminales "fuera de línea" para que en las zonas metropolitanas donde por barreras geográficas no llega la señal, el público pudiera participar en esa "agencia rodante", además con esas unidades se podrían obtener permisos en las delegaciones correspondientes para que al finalizar los partidos en los estadios se registraran las apuestas de un aficionado que sale del lugar sensibilizado.

De esta forma se busca que la gente asocie el fútbol con "Quiniela 14", el baseball con "ProHit" y el fútbol americano con "ProTouch".

La promoción es la actividad más importante de un supervisor, sin embargo, es la que menos se lleva a cabo, los elementos que determinan este hecho son: la poca existencia de material promocional y el poco o nulo conocimiento de los supervisores en la materia.

Por último, de acuerdo con la interoperabilidad, sugerimos que la subdirección de supervisión les informe a los supervisores, mes a mes, mediante una junta de evaluación, los promedios de ventas de todas las agencias que conforman cada ruta, de esta forma él conoce su nivel y el punto siguiente que tiene para conseguir una meta superior.

Con lo anterior se lograría trazar un plan de acción para elevar ventas ya que actualmente el supervisor desconoce todos esos datos y por lógica trabaja sin estar conciente de la situación que guardan los puntos de venta a su cargo.

Los promedios de agencias pudiera proporcionarlos la Subdirección de Ventas. Por su parte Mercadotecnia les agregaría el contexto, en el cual se incluyeran las condiciones económicas sociales y culturales así como también un código de distinción para cada una de las 21 rutas en que se divide la zona metropolitana, para con ello poder hacer una planeación de mercados, empleando la experiencia que en el campo tiene el supervisor.

Sin lugar a dudas este es uno de los ejemplos más claros de lo que es la *interoperabilidad*, ya que una determinada labor de algún departamento, apoya la de otro, y ésta la de un tercero, por lo que de una correcta interrelación, depende el resultado óptimo generado por un esfuerzo conjunto.

6.3 EL PAPEL DEL EMPLEADO COMO EJE FUNDAMENTAL DEL PROCESO PRODUCTIVO.

La comunicación interdepartamental se ve interrumpida por una serie de barreras constituidas por pugnas políticas, conflicto de intereses, que han dejado en un segundo término los objetivos institucionales.

Para que el personal retome dichos objetivos por encima de cuestiones personales hace falta una intensa campaña de relaciones públicas al interior, que puede llevarse a cabo mediante un órgano informativo, en el cual tengan cabida opiniones, sugerencias, calendarios de eventos para los trabajadores, etc., podría estar hecho con la colaboración de la comunidad, con la finalidad de hacerla participe de todos los asuntos internos, para lo cual también resulta urgente difundir información relacionada con las ventas, así como los proyectos o programas que se pretenden desarrollar.

También es necesario hacer una campaña de relaciones públicas sustentada en los valores que promueve la institución, con el fin de motivar el cambio hacia la excelencia.

Basados en nuestra definición de Interoperabilidad queremos exponer el sistema de trabajo que los estadounidenses han denominado "Pirámide Invertida" que consiste en un nuevo modelo para que la clase trabajadora eleve sus niveles productivos hasta lograr la calidad total en el servicio. Esto se logra mediante una campaña de relaciones públicas al

interior de la institución.

La estructura jerárquica sobre la cual se basa cualquier empresa donde el Director General ocupa la posición más alta, en teoría se invierte, con lo cual toda la pirámide también. En la base (hasta abajo) se encuentra la máxima autoridad de dicha empresa, hacia arriba, en los niveles medios se ubican todos los sub-líderes, es decir, subdirectores, gerentes y jefes de departamento, y en la parte más alta se localiza toda la gente que tiene contacto directo con el público; con lo cual se le hace sentir que da servicio directo al cliente, por lo que su labor es más importante que la de cualquier otro y que sus superiores en realidad sólo están para darle todo el apoyo que requiera para el óptimo desempeño de su labor.(72)

En cuanto a los jefes, gerentes o subdirectores, sugerimos se les den en forma más o menos frecuente seminarios de liderazgo, en los cuales se les enseñara a ejercer su poder ante su equipo de trabajo, generando que sea aceptado en su grupo, demostrándole como puede mantener el entusiasmo y la motivación permanentes.

En este sentido proponemos que de forma regular se calificaran mediante cuestionarios a los líderes, para hacer un sondeo y conocer la problemática que se vive en cada área de trabajo. Con ello se obligaría al jefe a tratar de desempeñar su labor lo mejor posible y a ver en sus empleados un cliente interno.

Esto daría pie a otro tipo de reuniones directivas, en donde se tocaran aspectos que atañen al resto de la comunidad. Muchas veces son los líderes los que "bajan" la información a su grupo, por lo cual es necesaria la participación conjunta. En estas sesiones podrían llevarse a cabo análisis de la calidad que tiene cada área de la institución.

El concepto de *Interoperabilidad* deberá ser aplicado desde las máximas autoridades hasta los trabajadores, porque con ello se conseguirá una relación no sólo en

sentido horizontal sino vertical. Esto genera un notable acercamiento entre ambos niveles por lo que toda la comunicación que se establezca representará un estímulo para los empleados, ya que se sentirán escuchados y tomados en cuenta. Lo anterior derivaría en un aumento del rendimiento por un sentido de responsabilidad y compromiso con sus autoridades.

Una vez finalizada toda la propuesta de estructura y función de la "Pirámide Invertida", continuamos sustentados en la *Interoperabilidad* para continuar el presente análisis.

La Subdirección de Ventas funge como administradora de los recursos humanos (a excepción de los subdirectores, coordinadores regionales y supervisores que dependen de la Dirección Comercial) y materiales a nivel nacional.

La Subdirección de Ventas por su parte, no crea las políticas comerciales sobre las cuales se trabaja, de hecho, ninguna área de la Institución asume esa labor, lo cual es un grave error, ya que sin bases ¿cómo podrán trazarse objetivos o metas?

Por otra parte la cantidad de material operativo que esta subdirección entrega a los agentes es insuficiente, especialmente en el caso de los volantes del evento "Quiniela 14", hecho por el cual la gente no participa, pues no tiene la "materia prima" para hacerlo. Esto genera la apariencia de que Pronósticos es una empresa con limitaciones y la gente considera que entran sumas exageradas de dinero, por lo cual al no haber papeletas se piensa en malos manejos o fugas ilícitas de dinero, generando una pésima imagen ante la opinión pública.

En cuanto al rollo de papel y la cinta que requiere la terminal para la impresión de los boletos cada agente deberá contar con una reserva mínima de dos piezas de cada uno de dichos productos. Para ello sugerimos que mediante la intervención de una

computadora se llevaran los inventarios globales y por agencia, con lo cual se le haría entrega de lo que realmente necesite cada agente.

En cuanto a los posters, sugerimos que sean exhibidos todos los modelos existentes con la finalidad de que el agente solicite lo que le falten. Por último están los flyers o volantes publicitarios que se imprimen para ser repartidos entre el público, que también resultan insuficientes y que están contabilizados tomando en cuenta que hay poca promoción.

En esta área actualmente sólo existen dos computadoras, por lo cual es necesario adquirir más equipo para poder realizar todo el trabajo. Dicha automatización de procedimientos debe ser incorporada de manera conjunta a los departamentos de Capacitación y Control y de Codificación de agentes.

En cuanto a la capacitación como se mencionaba anteriormente, es necesario destacar que para toda la información que se le da al agente no es suficiente un día de entrenamiento, ya que el simple manejo de la terminal toma varias horas para poder ser entendido, y otras para dominarlo.

Por lo anterior sugerimos que el curso sea planeado para cinco días; el primero en que se le presente al agente todo el marco institucional, se le explique en qué consiste cada concurso, y se le den los conceptos básicos operativos de la terminal, en el segundo y tercer día se le enseñará cómo manejar dicha terminal, en el cuarto se impartirá un curso de técnicas de promoción y ventas, y el último se resolverán dudas, y se asistirá a un curso motivacional y de relaciones humanas.

Para el Departamento de Codificación y Control de Agentes, es prioritario resolver la necesidad de tener equipo de cómputo enlazado en red con EMTE para ordenar las

pruebas de señal, instalación de agencia, el retiro de los equipos de agencias que se darán de baja, etc.

Mediante la informática se permitirá tener un seguimiento de cada uno de los prospectos en sus procesos de alta, con lo cual se vigilarían de cerca que los trámites necesarios para que no tomen mayor tiempo del indispensable y pronto se le asigne a cada agencia su codificación.

En ocasiones hay agencias que no trabajan a lo largo de la semana por razones ajenas a Pronósticos. Si el supervisor por diversas causas no pudiera visitar este punto no hay forma de saber que está inactiva, así que con un enlace entre el Centro de Cómputo, Codificación y Supervisión se localizarían inmediatamente las agencias sin venta; de esa forma el supervisor se trasladaría a ese punto, suspendiendo otras actividades menos importantes para conocer la razón por la cual no opera y tratar de evitar que se quede varios días paralizada y no deje ganancias.

6.4 LA MERCADOTECNIA COMO HERRAMIENTA PARA LA EVALUACION Y PLAN DE DESARROLLO DEL MERCADO. EL PUBLICO.

En cuanto al Departamento de Mercadotecnia, consideramos que no cumple con los objetivos propios de esta materia pues su desempeño es modesto porque la importancia que a nivel institucional se le ha concedido es mínima por lo cual no ha logrado satisfacer las necesidades de planeación y desarrollo que debe proveer.

Por ello, en primera instancia deseamos proponer un cambio en el organigrama para que Mercadotecnia ascienda a nivel Subdirección (que dependa de la Dirección Comercial) y que se le asigne un equipo de trabajo de 10 elementos.

De este modo las tareas de Mercadotecnia serían:

Estudiar el mercado potencial de Pronósticos, las tendencias que presenta así como sus variantes.

Analizar el público cautivo, potencial o prospectivo e incidental, para idear nuevas formas de atención.

Crear mecanismos para incrementar las ventas.

Hacer el análisis de competencia. Esto significa conocer las técnicas y medios que utiliza La Lotería para contrarrestar su campaña publicitaria.

Coordinarse con el área de Comunicación para aprovechar al máximo los recursos económicos con que se cuenta y en el caso de que sean pocos, saberlos emplear adecuadamente y dirigirlos.

"Desde los tiempos de la antigua Roma hasta la actualidad, la frase *vox populi* se ha usado como una forma de decir que el pueblo ha hablado, los romanos la utilizaban en el sentido de la voz del pueblo, en la actualidad esto es un público...

- 1) No hay una entidad como público.
- 2) No hay uno, sino muchos tipos de públicos.
- 3) Los temas crean a sus propios públicos.
- 4) Pertenece a un número casi infinito de públicos.
- 5) Un tema es activado por un tema que tiene gran importancia para las personas que lo componen.
- 6) Los públicos cambian a medida que cambian las organizaciones." (73)

Los supervisores deberán tener una total *Interoperabilidad* con Mercadotecnia porque son ellos los que en la calle se enfrentan a los problemas cotidianos y conocen totalmente el mercado, por qué calles o avenidas transita más gente y los vehículos, etc. Esta binomio laboral traería mucho provecho porque se conjuntarían la experiencia con los

conocimientos teóricos.

El área metropolitana es una amalgama de las más diversas manifestaciones culturales, grupos étnicos y tradiciones; por lo cual representa todo un reto mercadológico para que una promoción en punto de venta cumpliera con sus objetivos y sensibilizara al público en general. Todas las promociones siguen un mismo procedimiento sin tomar en cuenta que en la ciudad cada zona tiene un tipo de gente específica, y que las formas en que se tiene que hacer presente Pronósticos pueden variar de zona a zona.

Para ello es necesario efectuar estudios de cada zona, para obtener diagnósticos y a partir de éstos, establecer diferentes maneras para comunicarse y promover, esto será con el propósito de obtener mayor productividad, con los mismos recursos materiales y humanos. Esto se debe a que en algunas agencias el flujo peatonal es mínimo y las promociones no tienen buenos resultados, así que se desaprovechan el tiempo y los artículos promocionales.

Por otra parte, los concursos para los agentes deberían realizarse por ruta, de tal forma que para ellos fuera más atractivo. Para llevar esto a cabo es necesario que la información de las bases sea más completa y oportuna, las fallas de comunicación generan desmotivación, falta de interés y descontento.

Los datos que pudiera recopilar Mercadotecnia sobre el público, deberían ser colocados en un directorio o archivo común en la computadora para que pudiera ser compartida con todas las demás áreas.

6.5 PLAN DE RENOVACION TECNOLOGIA. LA INTERCONECTIVIDAD EN GRUPOS DE TRABAJO.

Para continuar haremos una exposición de aquello que la Dirección Técnica

debería cambiar para obtener mayor productividad.

A esta área le correspondería buscar mecanismos para conseguir el perfeccionamiento operativo, mediante la instalación de una red de cómputo a nivel institucional con el objeto de compartir información y agilizar procesos y toma de decisiones.

Actualmente esta Dirección cuenta con elementos capacitados para estructurar una red, para ello puede aprovecharse cierta infraestructura que ya existe como por ejemplo el cableado telefónico interno con el cual se pueden establecer enlaces. En cuanto a equipo informático, Pornósticos cuenta con un gran número de "estaciones de trabajo" muchas de las cuales no están puestas en operación por falta de una red, y porque hay personal que no está capacitado para usarlas.

El acervo de información que todas las áreas pueden crear y compartir mediante el acceso a un "cerebro principal" es inmenso, pero sobre todo tan importante que hará una realidad el hecho de que se lleve al corriente cualquier proceso institucional.

El problema del gasto en infraestructura es reducido, ya que como mencionábamos es posible aprovechar los recursos existentes. Lo que si implicaría un costo mayor es lo referente a la capacitación del personal, básicamente en paquetería como "Lotus" (hoja de cálculo), Word Perfect (procesador de palabras), Harvard Graphics (graficaciones), Correo Electrónico así como Page Maker y Free Hand (para áreas de diseño gráfico y preparación de formatos espaciales para documentos); a pesar de ello consideramos que es más cara la ignorancia que la educación.

Consideramos que toda la cuestión educativa debe ser coordinada por la Dirección Administrativa, de esta propuesta hablaremos más adelante.

Resulta imposible hablar de integrar soluciones de comunicación para instituciones o empresas como lo es Pronósticos sin entrar al mundo de la informática, Por qué? porque actualmente casi todos los procesos de trabajo y atención al cliente llevan de por medio ya sea de forma directa o indirecta el contacto con una computadora, con lo cual se agilicen los tiempos y se lleve un perfecto control de todas las transacciones que se requieran para el óptimo funcionamiento y la calidad total del producto o servicio.

El ritmo vertiginoso que sigue la tecnología mundial ha generado como macro-tendencia que la computadoras se conviertan en una herramienta de carácter indispensable para el desarrollo de cualquier negocio. Hace pocos años quien sabía manejar una de éstas era visto como un semi-dios pero ahora esto ya no sucede. La necesidad de contar con información automatizada, compartir recursos, tener la posibilidad de que los elementos de cualquier empresa se integren y operen de manera conjunta no es un lujo, es una necesidad inmensa, quien no lo comprenda así puede quedar en la obsolescencia.

Al interior de cualquier negocio debe haber instalada una red, por pequeña o grande que esta sea, qué significa eso? que todos los empleados tengan una PC (personal computer o computadora personal) conectada a un mismo servidor, que es el lugar en donde se almacena la información, por lo cual se le puede ver como un "banco de datos".

El servidor es el elemento más importante de la red, podría decirse que es el cerebro de la misma, el cableado y la instalación eléctrica funcionan como la columna vertebral y el sistema nervioso.

" En México hablar de sistemas de red no es tema del futuro, pues desde hace 8 años se han realizado instalaciones de redes de microcomputadoras en los cuatro sectores

más importantes de la economía: financiero, gubernamental, de servicios e industrial". (74)

Mediante una computadora pueden realizarse tareas tan simples como redactar una carta, diseñar formatos, armar la presentación de una empresa producto o servicio; dar de alta una venta, hacer inventarios, administrar la nómina, etc.

Cuando una terminal (work station) se conecta e interopera con otra la productividad se multiplica y los beneficios resultan invaluable.

Uno de los objetivos de las redes de computadoras es tener el poder para que una computadora pueda ser conectada con más equipo informático de manera análoga a conectarse con otra persona mediante el teléfono, independientemente de que el equipo esté en el mismo edificio (a eso se le conoce como redes de área local) o en otra parte del mundo (red de área mundial o amplia).

A pesar de los múltiples beneficios comprobados que ofrece una red no todas las empresas cuentan con una, como es el caso de Pronósticos, por lo cual hemos decidido enumerar las razones por las cuales es urgente la instalación de una red de área local.

Los programas que se corren en las computadoras, conocidos como softwares, pueden ser adquiridos en versión para red con licencia para x número de usuarios, lo cual es mucho más económico que si se hiciera de forma individual. El software se almacena en el servidor de archivos, de tal forma que los usuarios pueden acceder a él desde cualquier punto (o nodo) de la red.

La información que cada usuario desee guardar o "salvar" podrá hacerlo en directorios públicos a los cuales tengan acceso los elementos con derechos para leerlos o bien editarlos, o en su cuenta privada, a la cual sólo podrá entrar él mediante lo que se conoce como el "password" (palabra secreta o contraseña de acceso).

Gracias a una red es posible optimizar recursos: por ejemplo no es necesario que existan tantas impresoras como computadoras; puede haber una por piso o bien una general. Todos los trabajos que sean registrados se forman en una cola de impresión que es jerarquizada de acuerdo con el momento en que el usuario envió su documento mediante la especificación de una ruta.

Cuando se instala una red se emplean Pc's en modelos austeros (generalmente porque son poco veloces y su capacidad de memoria es muy reducida) y por lo tanto económicos; sin embargo esto no afecta el rendimiento porque utilizan el sistema de arranque de una macrocomputadora llamada servidor, que cuenta con muy amplio espacio para memoria en disco duro, y todas las aplicaciones de software que se requieran.

Entre las ventajas que este proceso otorga están:

Más de una persona puede trabajar al mismo tiempo con una misma aplicación.

Es posible procesar información y posteriormente compartirla con varios usuarios adicionales.

Posibilidad de contar con un sistema de correo electrónico. Esto significa poner mensajes en la computadora de forma dirigida a uno o varios usuarios; establecer citas, mostrar nuestra agenda, además tiene un apartado que permite reenviar documentos importantes guardados en cuentas privadas a terceras personas.

El correo electrónico permite que los mensajes puedan ser dados en el momento en que se deseen, sin esperar a la persona indicada, además las conversaciones son archivadas de tal forma que respondan a un mismo nombre o asunto para poder darle seguimiento a cualquier pendiente, ir hacia atrás o adelante para saber cuáles son los antecedentes.

En toda red siempre existe un personaje denominado "Administrador de la red", encargado de que los recursos y el funcionamiento de ésta sean correctos. El está

facultado para evitar que los usuarios trabajen en directorios a los cuales no tienen derecho, de esta forma se mantiene el control general de áreas restringidas.

En una red pueden conectarse equipos de diferentes marcas, esto se conoce como compatibilidad; significa por ejemplo que una máquina opere con una impresora aunque no sea de su mismo tipo.

Existen unas computadoras personales conocidas como laptops, que son portátiles y que permiten a los ejecutivos o supervisores de ventas acceder a su cuenta desde cualquier punto de la calle y con ello llevar sus pendientes, revisar su correo, pero sobre todo mantenerse informado aún fuera de sus oficinas y horas de trabajo.

Básicamente existen tres tipos de redes: Arcnet, Token Ring y la Ethernet. A continuación explicaremos cuáles son las características, ventajas y desventajas de cada una de ellas:

Arcnet tiene una estructura o topología en forma de estrella, que presenta la desventaja de que el tiempo de respuesta es muy lento y el tráfico suele ser muy frecuente, además de que cada estación debe esperar su turno para hacer una transacción porque físicamente se encuentran conectadas en orden, es decir la conexión inicia en el mismo punto en que termina. Por eso cuando una computadora deja de funcionar, la red se paraliza, esta enorme desventaja la ha dejado al margen de las otras dos tipologías de red.

(75)

La red tipo Token Ring se denomina así porque su estructura es en forma circular o de anillo y el envío de datos se hace por medio de una cápsula que circula permanentemente en el anillo a cierta velocidad. Cada vez que ésta pasa por alguna estación de trabajo verifica si sus servicios son requeridos ahí para llevar algún paquete de

datos al servidor o a otra estación de trabajo. (76)

Ethernet es el ambiente de comunicación entre microcomputadoras más utilizado y aceptado en la actualidad. Su cableado o "bus" es lineal y las estaciones de trabajo se conectan al mismo cable, el cual transmite la información que "viaja" en forma de "paquetitos" al servidor o a los otros nodos.

"Aunque sólo cuenta con una parte del sector financiero, Ethernet es la topología que posee más seguidores entre los grandes usuarios pues domina con un 55.9% del total del mercado; donde el 88.2% del sector gobierno, el 84.3% del industrial y el 79.1% del de servicios, la prefieren". (77)

En Ethernet cada estación se encuentra monitoreando constantemente la línea de comunicación, con el objeto de transmitir o recibir sus mensajes, por lo cual cada una de ellas tiene la misma oportunidad de usar la red, si la línea presenta tráfico en el momento en que se desea transmitir información, la estación espera un periodo muy corto (milisegundos) para continuar monitoreando la red.

Si la línea está libre la estación de trabajo envía su mensaje en ambas direcciones por toda la red, éste incluye una identificación del nodo transmisor hacia el receptor y solamente este último puede leerlo.

Ethernet también se puede utilizar con distintas opciones de cableado y no requiere aditamentos especiales, su precio es menor que Token Ring y da la posibilidad de administrar los recursos del hardware (disco duro) más fácilmente.

En la topología Ethernet se utiliza cable coaxial delgado para distancias cortas y grueso para largas. Una ventaja de este tipo de cable, a diferencia del de par torcido que usa Token Ring, es que soporta velocidades de transmisión de datos mucho más altas,

además de que resiste a las interferencias electromagnéticas.

Al visualizar qué tipo de red y equipo instalar, el tomador de la decisión invariablemente se encontrará con un abanico de productos inmenso. Los grandes usuarios toman en cuenta para poder elegir los siguientes factores: cantidad de usuarios, aplicaciones, costo, rendimiento, sencillez de uso y administración y utilidad.

En la Dirección Técnica sería muy conveniente que a través también de una red de cómputo se monitorearan las agencias, de tal forma que se redujeran al mínimo las fallas, y que en el momento en que esto ocurriera, desde la central se enviara de manera inmediata a un técnico que arreglara el problema y "levantara" nuevamente el punto de venta.

En resumen consideramos por todo lo anteriormente expuesto que es muy importante que la Dirección Técnica agregara a sus labores las que se han mencionado, ya que dicha área resulta clave no sólo para el desempeño de los concursos, sino para el de toda la organización institucional llamada Pronósticos.

En cuanto a la Subdirección de Desarrollo y Soporte de Sistemas que se encarga de elaborar los listados y programas que proporcionen información sobre ventas; utilizaría la red para vaciar sus datos al cerebro principal para que fueran empleados por las áreas que los requieran. Esto haría posible sobre todo, eliminar trámites burocráticos que sólo atrofian y entorpecen los procesos de comunicación.

Por su parte la Subdirección de Control de Operaciones está encargada de recibir las liquidaciones después de efectuar el pago, el corte semanal es emitido por la terminal en la agencia, indica el monto a depositar, boletos cancelados y los que se hayan premiado.

Con las terminales enlazadas en red todo faltante sería registrado en el momento, simultáneamente se emitiría una constancia o reconocimiento por el faltante; automáticamente quedaría registrado el movimiento financiero en el estado de cuenta del agente, este comunicado llegaría a toda las áreas, Finanzas corroboraría el cargo o abono y Supervisión gestionaría el cobro o procedería a suspender la señal.

Con esto se conseguiría que la situación económica de cada agente se encontrara al día.

Dependiente de esta subdirección se encuentra el Departamento de Configuración y Evaluación, que se encarga de dar de alta en el sistema a las nuevas agencias. Mediante un enlace informático entre éste, Codificación y Control de Agentes y la Dirección Comercial, el periodo de arranque de cada punto comercial nuevo se reduciría de manera considerable.

Otro aspecto fundamental que debe ser modificado es la manera en que opera "Línea de Emergencia" la cual atiende las demandas de los agentes cuando hay problemas con sus terminales. Hasta ahora una vez que la operadora recibe una llamada de alguien que reporta una falla, si lo considera pertinente, procede a llenar una orden para enviar al técnico, luego, se comunica a EMTE para darle aviso a éste.

Con una red con EMTE y un sistema de monitoreo de 24 horas al día, al momento de detectar una falla, simultáneamente lo sabría tanto EMTE como Pronósticos, y la resolución de la misma tomaría sólo algunos minutos.

La Dirección de Finanzas es una de las áreas con desempeño muy deficiente, ya que gran parte de las agencias presentan saldos, y aún cuando una porción de éstos sólo es cuestión de que sean aclarados, la mayoría si representan pérdidas para la institución.

Por otra parte las cajas de cobro deberían ser substituidas por terminales que tuvieran espacio para guardar dinero, así automáticamente se conciliarían cantidades y Finanzas sabría el status exacto de cada agente.

La Dirección Administrativa que lleva todo lo referente al personal podría guardar los expedientes de cada empleado en una terminal en donde se contabilizaran inasistencias, retardos, periodos vacacionales, salario, descuentos, prestaciones, impuestos, etc; así como también en un área de observaciones poder argumentar la calidad de su trabajo para futuras promociones.

Gracias a la red se podría tener un absoluto control de los recursos humanos y materiales mediante inventarios.

Aunada a sus tareas, la Dirección Administrativa podría encargarse de la capacitación del personal por medio de la creación de un Departamento de Desarrollo Profesional. Para ello podrían adaptarse espacios tanto para la impartición de cursos de cómputo como de otro tipo.

La constante preparación del personal le generaría a éste una motivación pues contaría con nuevas herramientas para su desempeño laboral, además de que sabría que todo ello tendría un importante valor curricular.

Hay personas en la institución que por la trascendencia de sus actividades tienen un papel clave. Para ellas en especial deberá existir un "Plan complementario de carrera" que constara de cursos específicos ya sea impartidos en Pronósticos o en otras instancias educativas mediante becas. La máxima autoridad de cada área podría encargarse de proponer quiénes son sus "piezas" básicas, y coordinar junto con esta dirección una estrategia de preparación que fuera vigilada para que se cumpliera en un plazo de tiempo

establecido.

La Dirección de Organización y Métodos, tiene a su cargo distribuir el presupuesto general, realizar los manuales de procedimientos y normatividad de cada puesto en la institución.

Aquí proponemos que dicha información al estar capturada en una computadora, sea constantemente actualizada y modificada en aras del perfeccionamiento. Por otra parte es muy necesario un pequeño manual de inducción que contenga una breve exposición de lo que es Pronósticos, sus metas, su organigrama, la importancia y función de cada área, etc.

6.6 EL EMPLEO DE LA COMUNICACION PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD INDIVIDUAL, GRUPAL Y ORGANIZACIONAL.

Para finalizar el presente capítulo, hablaremos de la Dirección de Comunicación Integrada, la cual de acuerdo con nuestra tesis de *interoperabilidad* juega un papel determinante al vigilar, abrir y sanear los mecanismos de comunicación existentes, así como crear otros nuevos.

Esta dirección, tiene la función básica de ser difusora de información hacia la población laboral, la red de agentes y los tres tipos de públicos que se han detectado: el cautivo, el incidental y el prospectivo.

Para cumplir dicha misión proponemos que se divida en 3 Subdirecciones que reporten directamente a la Dirección General:

- a) Comunicación
- b) Relaciones Públicas

c) Publicidad.

La Subdirección de Comunicación tendría a su cargo, marcar las pautas a seguir en materia de difusión a todos los niveles, desde la concepción de ideas, la presentación de éstas y la adaptación de las mismas a un programa presupuestal, para la posterior realización de proyectos.

Para la creación de estrategias dirigidas a los diferentes tipos de públicos se atendería la experiencia de la Dirección Comercial y los análisis de mercados hechos por la Subdirección de Mercadotecnia; de esta forma se idearían formas de promoción eficaces.

Por otra parte también le correspondería mediante una pequeña área de video y audiovisuales llevar a cabo la producción del material que hemos explicado que son necesarios tanto para la capacitación del personal y agentes como para la promoción.

El costo de esto no sería muy elevado ya que actualmente hay en el mercado, equipo semi profesional a precios accesibles y que presentan buena resolución de imagen y definición de sonido.

La Subdirección de Relaciones Públicas, básicamente tendría como función la de integrar mediante órganos de comunicación tanto a todos los empleados como a la red de agentes.

Esto lo llevaría a cabo mediante una nueva propuesta que substituyera a la revista mensual que actualmente tiene la institución: "Comunicación y Reencuentro".

Haciendo un análisis de dicho medio, consideramos que su fracaso se debe a que está dirigido lo mismo a los agentes que a la plata laboral de Pronósticos, por lo que no se

ha convertido en un integrador ni de unos ni de otros. Esto se debe fundamentalmente a que las necesidades de información, problemática, e intereses que cada grupo presenta son muy distintos.

Por tal motivo, en primera instancia, sugerimos la creación de un órgano de difusión interno "House Organ" que estuviera totalmente dedicado al personal o público interno para que se fusionaran los objetivos individuales en uno común que sería el institucional. Su publicación deberá ser mensual, entregada por ejemplo en el momento del pago de la nómina y podría contener información sobre:

- Empleados distinguidos, entrevistas, cumpleaños, bodas, logros, nuevos nombramientos, y resultados de los planes de capacitación.

- Estadísticas de ventas logradas por cada estado del interior de la república.

- Nuevos proyectos y metas comerciales.

- Economía y finanzas, política, sociales, etc., pero todo

orientado hacia saber de que forma un acontecimiento puede afectar a un empleado de Pronósticos.

- Cultura. En dicha sección podrían tener cabida algunas pequeñas obras escritas de los empleados.

- Tribuna de Opiniones.

- Humorismo.

Este órgano de difusión interno podría ser hecho con un software de diseño llamado Page Maker cuyo valor aproximado es de mil dólares y está fabricado por una empresa norteamericana llamada Aldus Corporation. Este paquete informático permite elaborar diversos formatos y darle una composición estética muy atractiva (por un costo bajo) a cada publicación.

De acuerdo con la definición que Raymond Simon hace en su libro "Relaciones Públicas. Teoría y práctica". A la Subdirección de Relaciones públicas le correspondería mejorar la imagen institucional ante la opinión pública.

"Las relaciones públicas constituyen la función administrativa que evalúa las actitudes del público, identifica las políticas y los procedimientos de una organización con el interés público, y ejecuta un programa de acción (y comunicación) para ganar la comprensión y aceptación del público...

Las relaciones públicas abarcan los siguientes elementos:

- Un esfuerzo planificado o función administrativa.
- La relación entre una organización y sus públicos.
- Evaluación de las actitudes y opiniones del público.
- Políticas, procedimientos y acciones de una organización en cuanto se relacionan con esos públicos de la organización.
- Pasos adoptados para asegurar que esas políticas, procedimientos y acciones sean de interés público y socialmente responsables.
- Ejecución de un programa de acción, de comunicación o ambos.
- Desarrollo de simpatía, buena voluntad, entendimiento y aceptación como el principal resultado final que se busca con las actividades de relaciones públicas." (78)

"Al término opinión pública se le da su significado en referencia a una situación multividual, en la cual los individuos se expresan a si mismos o se les puede pedir que se expresen a favor o en contra de alguna condición definida, persona o propuesta de gran importancia, en tal proporción de número, intensidad y constancia, que dan cabida a la probabilidad de afectar la acción directa o indirectamente hacia el objeto de interés". (79)

Dentro de sus actividades, esta subdirección deberá establecer un medio

informativo con su red de agentes, quienes cumplen un papel de distribuidores y promotores de los eventos de la institución.

Para ello podría hacerse una nueva revista mensual que, a diferencia de "Comunicación y Reencuentro", generara motivación para elevar las ventas, estableciera concursos, informara sobre estrategias de promoción de ventas, aportara sugerencias para el mejor desempeño de cada punto de venta y sobre todo que hiciera sentir a los agentes que hay un estrecho lazo entre ellos y la institución.

Esta área sería responsable de organizar eventos de interés general tanto para los agentes como para los empleados. A estos últimos podría conseguirles, descuentos o cortesías para asistir en compañía de sus familias a diversos espectáculos, exposiciones, museos, etc.

Relaciones Públicas podría llevar a cabo la planeación de eventos en sitios de beneficencia social, es decir, hacer un punto de venta afuera de cada orfanatorio, centros de rehabilitación, o asilos de ancianos; informándole a la comunidad que todas las ganancias serían entregadas a dichos lugares para la satisfacción de sus necesidades. De esta forma se fortalecería enormemente la imagen de que Pronósticos es ayuda social.

Finalmente otra de sus tareas importantes es la elaboración de trípticos a color de cada tipo de evento de Pronósticos que enseñaran al público de la manera más sencilla ¿Cómo participar? ¿cuánto puede ganar? y ¿qué labor social ayuda a cumplir con su dinero?

Este material deberá colocarse de manera permanente en folleteros que digan "tome uno y conviértase en millonario" y que se ubiquen en el interior de cada agencia.

En lo que corresponde a la Subdirección de Publicidad, como su nombre lo indica se encargará de todo lo referente a los mecanismos para anunciar a Pronósticos en los distintos medios de comunicación masiva de acuerdo con un presupuesto.

Para lograrlo lo primero que tiene que elaborar es un plan de medios, que consiste en la selección de éstos para hacer llegar el mensaje al público meta. Con su propuesta se tratará de tener un cliente, una frecuencia, un impacto, y una continuidad.

La proporción en que la firma (en este caso Pronósticos) debe valerse de la televisión, la radio, los periódicos, las revistas, los vehículos, los espectaculares, el correo directo u otros depende básicamente por lo menos de cuatro factores:

1) Conocer el perfil y la idiosincracia de cada tipo de público, sus costumbres, preferencias, aficiones, etc.

Esto dejará como conclusión que la publicidad deberá regionalizarse, porque al interior de la república la gente se cierra a todo aquello que no se produzca en su estado.

Saber a qué medios tiene acceso, y en qué horarios.

2) Conocer que producto se va a lanzar. El público de Quiniela 14 es masivo, sin embargo el de Prohit y Protouch es elitista.

3) Determinar mediante un análisis de competencia en dónde se está anunciando la Lotería para atacar y contrarrestar esa campaña.

4) Saber con qué presupuesto se cuenta y optimizarlo. Si el dinero es poco con mayor razón hay que ser muy precisos en el conocimiento de nuestro mercado, para dirigir eficientemente los recursos.

Contando ya con esta información, podría establecerse un plan de acción publicitaria que estructurara cada campaña, su tipo de imagen, los mensajes, y los vehículos para poder cumplir satisfactoriamente con su función.

Finalmente sugerimos que en esta área se separe un espacio para que sea adecuada una agencia de publicidad, que contara con equipo informático Macintosh marca Apple, que son computadoras cuyas mejores habilidades son aquellas que tienen que ver con el diseño. De hecho todas las agencias de publicidad importantes que hay en el país operan en estas plataformas.

Hace falta también un cubículo para todo lo que son revelados, para la obtención de negativos y cromalines (que son los positivos que nos muestran definitivamente cómo podría quedar un anuncio. Hay muchos medios impresos que ya permiten que su cliente (Pronósticos) entregue su anuncio en diskette, es decir, se produce la imagen en computadora, se graba y se escanea (se adapta a las medidas mecánicas del medio). Esto permite mayor fidelidad de imagen y color a menor costo.

Hasta aquí hemos expuesto todos los cambios que son necesarios, para optimizar la comunicación al interior y exterior de Pronósticos, lo cual traería como consecuencia según nuestra tesis de *Interoperabilidad*, mayores índices de pro ductividad y por lo tanto aceleración de procesos e incrementos en las ventas.

Sin embargo tenemos otras propuestas adicionales que podrían comunicar al público en general que Pronósticos ha tenido un cambio importante de imagen.

En primer lugar hablaremos de sus instalaciones. Actualmente se cuenta con un espacio muy reducido para la transmisión de los concursos via televisión. Esto no permite que el público asista a dichos eventos, por lo cual es muy importante que hicieran

arreglos para tener un auditorio abierto, que le diera al público la sensación real de legalidad, esto inspiraría confianza.

También sugerimos la instalación de cuatro pequeños faros buscadores, se les conoce con ese nombre porque proyectan la luz hacia el cielo con movimientos circulares, se encenderán pocos minutos antes de que empiece el concurso, para captar la atención de los transeúntes.

Al mismo tiempo un par de altoparlantes emitirán el sorteo con el propósito de que la gente aún sin estar dentro, conozca los resultados de los eventos.

A la entrada del edificio podrían colocarse 9 monitores que conformaran una gran pantalla, en la cual se transmitirían mensajes importantes, los sorteos, videos inductivos, de obras públicas, de información sobre cómo jugar cada concurso, etc.

Actualmente en el exterior del edificio hay un espectacular que cumple sólo a medias su función; el problema es que por cuestiones de espacio está volteado hacia Insurgentes Sur, por lo que lo ven nada más aquellos que transitan en dirección norte.

Coincidimos en la necesidad de tener uno de ellos, pero la ubicación no es la correcta. Pensamos que de haberse colocado uno colgado de la fachada, hubiera generado un mayor impacto visual.

Cabe mencionar que hace poco tiempo se abrió frente al edificio de Pronósticos una tienda de artículos promocionales de los eventos que promueve dicha institución. Dichos productos deberían ser elaborados y vendidos por Pronósticos como parte de un derecho que le corresponde.

Esta tienda debería también estar abierta a todo el público, pero con la diferencia de que a los agentes se les diera una membresía especial con un importante margen de descuento para que adquiriera más promocionales si así lo desea para sus agencias.

De los márgenes de utilidades se pueden pagar los otros artículos promocionales que la institución hace llegar gratuitamente a los agentes y público en general vía Dirección Comercial (y que hasta ahora las cantidades por agencia han estado muy limitadas).

CONCLUSIONES

Pronósticos cuenta con una serie de recursos humanos y materiales que hasta el momento se encuentran mal administrados por lo cual proponemos una estrategia de comunicación organizacional sustentada en nuestra tesis de "Interoperabilidad" que pretende optimizar el funcionamiento de todas las esferas que participan en el proceso productivo.

El concepto de interoperabilidad que es el eje central de este trabajo, lo hemos definido como: **"Sistema comunicacional integral"**, que busca el perfeccionamiento operativo a partir de la aplicación de la comunicación en todas sus manifestaciones, sentidos y niveles.

La comunicación es la herramienta con la cual se pueden establecer flujos de información dinámicos y eficientes que resuelvan los intereses y las necesidades de los tres sectores que participan en el proceso productivo: autoridades y empleados (fabricantes) red de agentes (vendedores/distribuidores) y público (consumidor final).

La responsabilidad de que esto sea cumplido recae principalmente en la Unidad de Comunicación Integrada. Su función permanente radica en vigilar y sanear los flujos de información preexistentes y diseñar nuevas formas de comunicación ya que es la "difusora oficial" de la institución. A través de ella se saben o se desconocen los hechos, pero lo más importante es que ha sido y será responsable de construir la imagen de Pronósticos ante la opinión pública.

Uno de los problemas más serios que presenta Pronósticos es el de la desintegración de sus elementos, por ello es imprescindible una campaña intensiva de relaciones públicas que vincule tanto a los empleados como a la red de agentes.

A través de la presente investigación pudimos darnos cuenta del absoluto desconocimiento de los objetivos institucionales por parte de los empleados, por lo que el sentido de "unidad" no existe.

En este sentido la opinión pública que se tiene al interior de Pronósticos sobre la misma institución es débil, porque la gente no conoce del todo la institución donde trabaja, es más, ni siquiera sabe cuáles son las metas a seguir, es decir, para qué está trabajando, qué se busca obtener a corto, mediano y largo plazo.

Esto obviamente no es culpa del trabajador, porque no se puede responsabilizar a quien no tiene la información (porque no es tomado en cuenta) sino a quien no la esparce, y concretamente nos referimos a cada uno de los jefes, subdirectores y directores de cada área.

Lo anterior ha generado fenómenos lógicos como la apatía, la desmotivación y la ignorancia. Motivos suficientes como para que cualquier empleado pierda el interés en su trabajo, se conciba como entidad aislada y por lo tanto su rendimiento sea deficiente.

Una de las herramientas con que puede combatirse la indiferencia y la pasividad es la capacitación, porque de esta forma se obtiene un doble beneficio. Por un lado se cuenta con un empleado con mejor grado de preparación y por el otro éste sentirá que "su" empresa está gastando en él porque le interesa su desarrollo, por lo cual asumirá un sentido de responsabilidad y solidaridad, además de que estará conciente de que toda su educación le aumentará el valor a su curriculum y así también podrá obtener una mejor remuneración.

Hemos propuesto que ha través de las relaciones públicas, se introduzca como parte del modelo de *interoperabilidad* el concepto de la "pirámide invertida" que está conformada de la siguiente manera: En la base se ubican los puestos directivos, en la

parte de enmedio las personas que son sublíderes, es decir gerentes, jefes o coordinadores y finalmente en la parte más elevada de dicha estructura se posicionan los trabajadores que tienen contacto directo con el cliente, de ahí que también se le llame "pirámide de servicio" en la que lo más importante es el cliente.

Con el propósito de unificar a la planta laboral, la Unidad de Comunicación Integrada ha creado una revista llamada "Comunicación y Reencuentro" que al analizarla nos ha permitido concluir que es obsoleta porque al estar diseñada para "todo mundo" no resuelve los intereses ni las necesidades del empleado, ni de los agentes y mucho menos de un público que es el sector con mayor grado de heterogeneidad.

Por tal motivo deberán diseñarse dos órganos informativos conocidos también como "House Organ", hechos en su totalidad por diseñadores y comunicadores sociales; uno dirigido específicamente a los trabajadores y otro encaminado hacia técnicas de venta y promoción para los agentes.

El "House Organ" para personal y agentes deberá ser una tribuna de opinión que permita dejar ver qué deficiencias existen.

La red de agentes es un núcleo que tiene tres necesidades en común: aumentar sus ventas porque ello implica ganancias, sentirse verdaderamente parte de la institución, y contar con el apoyo de ésta para que lo capacite constantemente, con lo cual también se verá motivado.

Pronósticos como empresa tiene el objetivo de vender, para ello se vale de una red de puntos de venta, distribuidos a lo largo del territorio nacional. Estos son los sitios en los cuales se puede comprar el producto, de ahí mismo se deriva su importancia. Sin embargo para que las ventas se eleven son necesarios varios cambios:

Que el material promocional no se limite jamás.

Que el material operativo como boletas de participación, cintas para la máquina, rollos de papel etc, nunca falte.

Que la persona que esté atendiendo en cualquier momento, sepa perfectamente como se participa en cada una de las apuestas y sus modalidades, cuente con la capacitación suficiente en técnicas de venta y promoción, manejo de la máquina y trato con el público.

Que se haga una campaña publicitaria de promoción de las apuestas que tiene Pronósticos.

A lo largo del presente trabajo sostenemos que uno de los problemas por los cuales Pronósticos no eleva sus ventas se debe a que la gran mayoría del público no sabe cómo jugar, cuánto puede ganar y qué labor social ayuda a cumplir con su dinero.

En cuanto a público se refiere, hemos distinguido tres tipos: el cautivo que de manera regular participa, el incidental que sólo ocasionalmente lo hace, y el prospectivo que es el más importante porque es el que potencialmente puede participar; él representa la apertura del mercado, el aumento de ingresos a la institución por concepto de ventas y con ello se cumple el objetivo básico para la existencia de una empresa: la rentabilidad.

Por tal motivo es urgente la elaboración de un conjunto de materiales de apoyo que enseñen al cliente a participar. Por ejemplo hemos sugerido que se diseñen tripticos atractivos que se encuentren en un folletero permanente en cada agencia que paso a paso expongan de que se trata el evento. De esta forma el cliente prospectivo puede tomar uno y llevárselo para echarle un vistazo cuando tenga tiempo. Puede ser que vuelva pero en calidad de consumidor.

Adicionalmente la Unidad de Comunicación Integrada deberá encargarse de

producir tres tipos de videos: los de presentación de cada apuesta, los inductivos mediante los cuales la gente conozca lo que es Pronósticos para la Asistencia Pública, los de técnicas de promoción y ventas que sirvan tanto a supervisores como a agentes.

Cualquier persona o entidad que tenga algo que vender, ya sea un producto o servicio, debe buscar mecanismos para generar una necesidad de éstos en su cliente, labor que se conoce como propaganda en el caso en que se desee hacer sólo una modificación ideológica o publicidad cuando el fin último es la venta.

En este sentido el área de publicidad cumple un papel básico, por lo tanto debe ascender a nivel de Subdirección y depender de Comunicación Integrada.

Su función central radica en la planeación de medios, técnicas, contenidos y formas para la publicitación. La Lotería Nacional por ejemplo, tiene contratada a una de las agencias más importantes del país: Scali Mc Cabe Sloves, que lleva cuentas como la de Ponds, Mercedes Benz, y Apple entre otras.

Pronósticos no tiene por el momento los recursos para hacer algo como esto, sin embargo no es necesario porque podría manejarse la publicidad desde el interior mediante la creación de una pequeña "agencia interna" que cuente por lo menos con equipo Macintosh (de Apple) que es lo mejor que hay hasta el momento en el mercado para diseño y producción publicitaria. La inversión no es cara, tomando en cuenta los múltiples beneficios que de ella se obtendría a largo plazo.

Mientras una empresa piense en "chiquito" los resultados serán directamente proporcionales.

Hasta ahora la operatividad del área de Publicidad ha sido simbólica,

principalmente porque desconoce tres elementos sin los cuales no puede realizar con éxito su labor:

a) El perfil y la idiosincrasia de cada tipo de público. Esto significa saber mediante estadísticas el sexo de cada individuo, su edad, estado civil, promedio mensual de ingresos, número de personas que integran su núcleo familiar, si dependen o no económicamente de él o no. Adicionalmente es importante determinar aspectos como ¿Cuál es la ideología de cada clase social? ¿Cuáles son sus aficiones? ¿A qué dedica su tiempo libre? ¿Qué tipo de apuestas o juegos de azar conoce? ¿Sabe dónde participar?, etc.

b) Los medios en los que puede anunciarse. Tarifas, tipo de mercado al que están dirigidos, etc. Esto le permitirá estructurar un plan de medios de acuerdo a sus recursos.

c) Dónde se anuncia la competencia. (Análisis de competencia). Si otra empresa ofrece un producto similar al nuestro, o que por lo menos se dirija al mismo mercado y resuelva las mismas necesidades, deberé posicionarme (coexistir) también en dónde se anuncia, porque así su público sabrá que tiene otra opción y podrá comparar.

Además de esto, la Subdirección de Publicidad no puede dar resultados porque no conoce su mercado. Esto es debido a que el área de Mercadotecnia prácticamente es inexistente. Lo que significa que una institución de la importancia de Pronósticos pone agencias a "ojos cerrados" porque sólo se vale de que un supervisor a cargo de esa ruta diga "sí procede" o "no procede".

Si una empresa no cuenta con una división sólida de Mercadotecnia cuya función permanente sea la investigación y apertura de mercados, entonces ¿Cómo se puede diseñar una estrategia publicitaria si no se sabe a qué tipo de gente está dirigida?.. Las

campañas publicitarias deben adecuarse, porque no es lo mismo un público más o menos elitista que participa en apuestas de base bol y de fut bol americano que uno masivo de fut bol soccer; como tampoco será igual una agencia en una zona popular que otra en Polanco, por ello es tan importante el conocimiento del mercado, porque si no ¿Qué herramientas es posible emplear para posicionar un producto, si probablemente el mensaje esté mal dirigido?.

En materia de recursos materiales, cabe señalar que es urgente la instalación de una red de cómputo, porque la mayoría de los trámites y procesos administrativos toman demasiado tiempo, lo cual implica también dinero. Con la instalación de esa red se puede lograr la interoperabilidad no sólo porque será posible compartir la información sino porque intercomunicará a los empleados mediante paquetes como el correo electrónico.

Lo valioso de la información radica poder accederla con tecnologías informáticas, en el momento que se necesita para que de esta forma se pueda dar al empleado la habilidad fundamentada para la toma de decisiones.

Mediante la automatización, todos los datos se mantendrían permanentemente actualizados, el riesgo de ser perdidos o transapelados sería mínimo y además permitiría que los costos de horas-hombre se redujeran, manteniendo así un cuerpo laboral eficiente, capacitado para el desempeño de sus funciones y motivado.

El retraso o la falta de información tiene un alto precio porque si la comunicación cumple un ciclo y éste es lento, la cantidad de procesos de comunicación es mucho menor y tiene más riesgo de distorsionarse que cuando se cuenta con la tecnología que "memoriza" todas y cada una de las transacciones que registra.

A nuestro juicio, la dirección más importante a nivel institucional es la Comercial,

porque es la responsable directa de las ventas que logre la institución a nivel nacional.

Por ello consideramos muy importante que el cuerpo de supervisores sea conformado por individuos con nivel de licenciatura y que cuenten con la capacitación adicional para estar especializado en ventas.

Cabe señalar que el supervisor en gran medida es factor determinante para el aumento, decremento o estancamiento de las ventas, básicamente porque representa a la institución, es decir, la personaliza ante el agente. Si éste se siente apoyado y "asesorado" por un supervisor a quien considere experimentado en la materia, tanto uno como el otro saldrán beneficiados porque coactúan y su relación debe ser muy estrecha.

ANEXO: I REPORTES

PRONOSTICOS
VIE NOV27 92 15:40:44

ATENCION
DISFRUTE UNA FELIZ
NAVIDAD CON LA
BOLSA MILLONARIA
"MELATE"
3.500 MILLONES

PRONOSTICOS

INICIO OPERACION

TERMINAL 0502

AGENTE 0114090

VIE NOV27 92

04-15634102257679185663
FAVOR GUARDE ESTE BOLETO

PRONOSTICOS
VIE NOV27 92 16:24:24

REPORTES DE VENTAS
MARTES NOV24 92
TERMINAL 582
AGENTE 0114090
MELATE 520 MELATE ESP 167
PROGOL 730 PROGOL ESP
PROHIT 0 PROTOUCH
TRIS 871

24 MELATE	146,000
0 MELATE ESP	0
9 PROGOL	26,000
0 PROGOL ESP	0
0 PROHIT	0
0 PROTOUCH	0
4 TRIS	22,000
SUBTOTAL	194,000
0 PAG	0
0 CANCELADOS	0
COMIS.	19,400
TOTAL\$	174,600

PRONOSTICOS

PRONOSTICOS
VIE NOV27 92 16:23:44

REPORTES DE VENTAS
HOY NOV27 92
TERMINAL 582
AGENTE 0114090
MELATE 520 MELATE ESP 0
PROGOL 730 PROGOL ESP 0
PROHIT 0 PROTOUCH 167
TRIS 871

12 MELATE	66,000
0 MELATE ESP	0
24 PROGOL	98,000
0 PROGOL ESP	0
0 PROHIT	0
2 PROTOUCH	10,000
0 TRIS	0
SUBTOTAL	174,000
1 PAG	10,000
0 CANCELADOS	0
COMIS.	17,400
TOTAL\$	146,600

PRONOSTICOS

PRONOSTICOS
VIE NOV27 92 16:25:13

ESTADO DE ADEUDO

TERMINAL 582 NOV22 92
..... AGENTE 0114090
MELATE 518 MELATE ESP 0
PROGOL 729 PROGOL ESP 0
PROHIT 0 PROTOUCH 166
TRIS DEL 861 AL 866

SALDO ANTERIOR AL
NOV15 92 *****
SU PAGO *****
SALDO *****
VENCIDO *****

VENTA DE LA SEMANA
200 MELATE 1,170,000
CARTONES 0
55 PROGOL 358,000
PARTICIPAC 0
0 PROHIT 0
3 PROTOUCH 15,000
2 TRIS 11,000
SUMA..... 1,554,000

DEBENOS
1 P. PAG 10,000
3 CANCELADOS 8,000
AJUSTES 0
COMISION 154,600
SUMA.... 172,600

A PAGAR... 1,381,400
RECIBI TODOS LOS DOCUMENTOS
Y VALORES A QUE SE REFIERE
ESTE ESTADO DE ADEUDO

.....
NOMBRE DEL RECEPTOR
.....

F I R M A

SI EN ESTE ESTADO DE
ADEUDO AUN NO APARE-
CEN SU SALDO ANTE-
RIOR Y SU ULTIMO PA-
GO, CONSULTELOS EN
EL ESTADO SEMANAL.

PRONOSTICOS
VIE NOV27 92 16:24:55

REPORTES DE VENTAS
SEMANAL NOV27 92
TERMINAL 582
AGENTE 0114090

MELATE 520 MELATE ESP 0
PROGOL 730 PROGOL ESP 0
PROHIT 0 PROTOUCH 167
TRIS DEL 867 AL 872

181 MELATE 1,114,000
0 MELATE ESP 0
68 PROGOL 318,000
0 PROGOL ESP 0
0 PROHIT 0
3 PROTOUCH 15,000
0 TRIS 42,000
SUBTOTAL 1,489,000
3 PAG 30,000
2 CANCELADOS 18,000
COMIS. 147,100

TOTAL\$ 1,293,900

PRONOSTICOS
JUE NOV26 92 11:36:15

TRIS 869
MIE NOV25 92

NUMEROS GANADORES
136

INDIRECTA	500,000
CANDADO 6	00,000
CANDADO 3	100,000
PAR INICIAL	50,000
INICIAL	5,000
PAR FINAL	50,000
FINAL	5,000
SUPER DE 6	500,000
SUPER DE 3	500,000

PRONOSTICOS
JUE NOV26 92 11:35:32

REPORTE DE GANADORES
MIE NOV25 92
MELATE 519

NUMEROS NATURALES
09 14 17 23 30 36
NUMERO ADICIONAL
04
PREMIOS

1ER.	0
20.	13,817,650
3ER.	1,297,431
40.	43,146
50.	10,000

PRONOSTICOS
LUN NOV23 92 13:29:48

PROGOL REPORTES
DOM NOV22 92
PROGOL 729

1. I. 6. L 11. E
2. E 7. E 12. L
3. L 8. U 13. E
4. L 9. L
5. E 10. E

1ER.	285,479,000
20.	2,206,254
3ER.	111,006

PROGOL MARCADOR

LOCAL = 1 VISITA = 1

1ER.	0
20.	0
3ER.	3,269,000

PROGOL INICIAL

LOCAL

1ER.	0
20.	0
3ER.	43,827,840

PRONOSTICOS
LUN NOV16 92 10:27:15

PROTOUCH REPORTES
DOM NOV15 92
PROTOUCH 165

1. D 6. D 11. D
2. U 7. D 12. D
3. D 8. D 13. L
4. D 9. D
5. D 10. L

1ER.	0
20.	6,864,933

TOUCH INICIAL

VISITA 2 GIR.

1ER.	0
------	---

ANEXO: 2 QUINIELAS DEPORTIVAS



PRO GOL 720
JUEGOS DEL 18 AL 20 DE SEPT. DE 1992.

PROGOL INICIAL
No. Quinielas x \$6000

LEON U. DE GUAD.
 LOCAL CERO-CERO VISITA

PROGOL MARCADOR
No. Quinielas x \$4000

LOCAL COBRAS
 [0] [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9]

VISITA BACHILLERES
 [0] [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9]

PRO GOL
No. Quinielas x \$2000

1 U.A. DE GUAD. TOLUCA 1
 2 U. DE M. LEON CORRECAMINOS 2
 3 CRUZ AZUL GUADALAJARA 3
 4 ATLAS MONTERREY 4
 5 A. MORELIA U. N. A. M. 5
 6 PACHUCA PUEBLA 6
 7 AMERICA VERACRUZ 7
 8 SANTOS QUERETARO 8
 9 HARTE, MOR. ZACATEPEC 9
 10 U. A. DE ORD. CRUZ AZUL N. 10
 11 JINTER, TIJ. U. T. NEZA 11
 12 S. U. D. O. P. CANCUN 12
 13 A. CUERNAVACA TRAPUATO 13

LOCAL EMPATE VISITA



PROGOL PROGOL ESPECIAL
 PRONI PROTOULI

PROGOL INICIAL
 LOCAL CERO-CERO VISITA

PROGOL MARCADOR
 LOCAL [0] [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9]
 VISITA [0] [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9]

CARRERA INICIAL LOCAL VISITA
 [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9]

TOUCH INICIAL LOCAL VISITA
 [1] [2] [3] [4] SIN TOUCH

<input type="checkbox"/> [1]	<input type="checkbox"/> [11]	<input type="checkbox"/> [21]
<input type="checkbox"/> [2]	<input type="checkbox"/> [12]	<input type="checkbox"/> [22]
<input type="checkbox"/> [3]	<input type="checkbox"/> [13]	<input type="checkbox"/> [23]
<input type="checkbox"/> [4]	<input type="checkbox"/> [14]	<input type="checkbox"/> [24]
<input type="checkbox"/> [5]	<input type="checkbox"/> [15]	<input type="checkbox"/> [25]
<input type="checkbox"/> [6]	<input type="checkbox"/> [16]	<input type="checkbox"/> [26]
<input type="checkbox"/> [7]	<input type="checkbox"/> [17]	<input type="checkbox"/> [27]
<input type="checkbox"/> [8]	<input type="checkbox"/> [18]	<input type="checkbox"/> [28]
<input type="checkbox"/> [9]	<input type="checkbox"/> [19]	<input type="checkbox"/> [29]
<input type="checkbox"/> [10]	<input type="checkbox"/> [20]	<input type="checkbox"/> [30]
<input type="checkbox"/> [11]	<input type="checkbox"/> [21]	<input type="checkbox"/> [31]
<input type="checkbox"/> [12]	<input type="checkbox"/> [22]	<input type="checkbox"/> [32]
<input type="checkbox"/> [13]	<input type="checkbox"/> [23]	<input type="checkbox"/> [33]

LOCAL DIFERENCIA O EMPATE VISITA

VER INSTRUCCIONES AL DORSO

PROHIT

QUINIELA
UNICA



JUEGOS DEL 19 DE SEPT. DE 1992

CARRERA INICIAL

No. Quinielas x \$ 3000

LOCAL ROJOS, CINC.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13

VISITA PADRES, S.O.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13

JUEGO DEL SAB. 19

PROHIT

JUEGOS DEL 1 AL 13 SAB. 19

Gana por más Dif. máxima de Gana por más
de 1 carrera 1 carrera de 1 carrera

- | | | |
|--|---|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> METS, N.Y. | <input type="checkbox"/> EXPOS, MONT. | <input type="checkbox"/> 1 |
| <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> PIRATAS, PITT. | <input type="checkbox"/> FILIS, PHIL. | <input type="checkbox"/> 2 |
| <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> CACH. CHIC. | <input type="checkbox"/> CARDENAL, S.L. | <input type="checkbox"/> 3 |
| <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> BRAVOS, AT. | <input type="checkbox"/> ASTROS, HOUS. | <input type="checkbox"/> 4 |
| <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> GIGANTES, S.F. | <input type="checkbox"/> DODGERS, L.A. | <input type="checkbox"/> 5 |
| <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> ROJOS, CINCI. | <input type="checkbox"/> PADRES, S.O. | <input type="checkbox"/> 6 |
| <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> INDIOS, CLEV. | <input type="checkbox"/> MEDIAS, B.CH. | <input type="checkbox"/> 7 |
| <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> CERVECEROS, M. | <input type="checkbox"/> CH. LES, B. | <input type="checkbox"/> 8 |
| <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> AZULEJOS, TOR. | <input type="checkbox"/> RANGERS, T. | <input type="checkbox"/> 9 |
| <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> TIGRES, DETR. | <input type="checkbox"/> M. POJAS, D. | <input type="checkbox"/> 10 |
| <input type="checkbox"/> 11 <input type="checkbox"/> SENAT, CAL. | <input type="checkbox"/> MELLIZOS, MIN. | <input type="checkbox"/> 11 |
| <input type="checkbox"/> 12 <input type="checkbox"/> REALES, K.C. | <input type="checkbox"/> YANKEES, N.Y. | <input type="checkbox"/> 12 |
| <input type="checkbox"/> 13 <input type="checkbox"/> MARINERS, S. | <input type="checkbox"/> ATLÉTICOS, O. | <input type="checkbox"/> 13 |

LOCAL

VISITA



PROTOUCH

157

JUEGOS DEL 19 AL 23 DE SEPT. DE 1992

PROTOUCH INICIAL

No. Quinielas x \$ 5000

LOCAL HALCONES, AT.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13

SIN TOUCH

VISITA SANTOS, N.O.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13

QUINIELA UNICA

PRO TOUCH

Gana x dif. de Dif. máxima de Gana x dif. de
más de 6 pts. 6 puntos más de 6 pts

- | | | |
|--|--|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> BRIGHAM YOUNG | <input type="checkbox"/> WCLA | <input type="checkbox"/> 1 |
| <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> EMPACAD, G.B. | <input type="checkbox"/> BENGALTES, CIN. | <input type="checkbox"/> 2 |
| <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> AGUILAS, PHIL. | <input type="checkbox"/> BRONCOS, DEN. | <input type="checkbox"/> 3 |
| <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> PETROL, HOUST. | <input type="checkbox"/> JEFES, Y. | <input type="checkbox"/> 4 |
| <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> HALCONES, AT. | <input type="checkbox"/> SANTOS, N.O. | <input type="checkbox"/> 5 |
| <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> JETS, N.Y. | <input type="checkbox"/> 45 ST. FCO. | <input type="checkbox"/> 6 |
| <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> PATRIOTAS, N.I. | <input type="checkbox"/> PAL. MARKS, S. | <input type="checkbox"/> 7 |
| <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> VIKINGOS, MIN. | <input type="checkbox"/> RUCANEROS, T.B. | <input type="checkbox"/> 8 |
| <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> RAIDERS, L.A. | <input type="checkbox"/> CAFES, CLEV. | <input type="checkbox"/> 9 |
| <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> PIELLES, R. WASH. | <input type="checkbox"/> LEONES, DETR. | <input type="checkbox"/> 10 |
| <input type="checkbox"/> 11 <input type="checkbox"/> DELFINES, MIA. | <input type="checkbox"/> CARNEROS, L.A. | <input type="checkbox"/> 11 |
| <input type="checkbox"/> 12 <input type="checkbox"/> VAQUERS, DALL. | <input type="checkbox"/> CARDENALS, PH. | <input type="checkbox"/> 12 |
| <input type="checkbox"/> 13 <input type="checkbox"/> CARGAOS, S.D. | <input type="checkbox"/> ACEPEROS, PITT. | <input type="checkbox"/> 13 |

LOCAL

VISITA

ANEXO 3: VOLANTES DE MELATE.



10	09	08	07	06	05	04	03	02	01
09	08	07	06	05	04	03	02	01	00
1	2	3	4	5	6	7	8	9	0

F NULO

10	09	08	07	06	05	04	03	02	01
09	08	07	06	05	04	03	02	01	00
1	2	3	4	5	6	7	8	9	0

E NULO

10	09	08	07	06	05	04	03	02	01
09	08	07	06	05	04	03	02	01	00
1	2	3	4	5	6	7	8	9	0

D NULO

10	09	08	07	06	05	04	03	02	01
09	08	07	06	05	04	03	02	01	00
1	2	3	4	5	6	7	8	9	0

C NULO

10	09	08	07	06	05	04	03	02	01
09	08	07	06	05	04	03	02	01	00
1	2	3	4	5	6	7	8	9	0

B NULO

10	09	08	07	06	05	04	03	02	01
09	08	07	06	05	04	03	02	01	00
1	2	3	4	5	6	7	8	9	0

A NULO

Cantidad de Numeros Comprobados
1 1 1 1



10	09	08	07	06	05	04	03	02	01
09	08	07	06	05	04	03	02	01	00
1	2	3	4	5	6	7	8	9	0

C NULO

10	09	08	07	06	05	04	03	02	01
09	08	07	06	05	04	03	02	01	00
1	2	3	4	5	6	7	8	9	0

B NULO

10	09	08	07	06	05	04	03	02	01
09	08	07	06	05	04	03	02	01	00
1	2	3	4	5	6	7	8	9	0

A NULO

Cantidad de Numeros Comprobados
0 0 0 0

C I T A S

(1) Sergio Flores. Hacia una comunicación administrativa integral. 1981. pág 23.

(2) Ibid. pág 24.

(3) Ibid. pág 31

(4) Ibid. pág 30

(5) H. Blake, Reed; O Haroldsen, Edwin. Taxonomía de los conceptos de la comunicación. 1971. pág 19.

(6) José Ignacio Aceves. Antología en Comunicación. 1989. págs 25 a 36.

(7) Sergio Flores. Op Cit. págs 31 a 33.

(8) Raymond Simon. Relaciones Públicas .1990. pág 39.

(9) Ibid. pág 17.

(10) Ibid. pág 18

(11) Idem.

(12) Otto Klepner's. Publicidad. 1988. pág 24.

(13) Stafford Whiteaker. Publicidad y Relaciones Públicas. pág 17.

(14) Otto Klepner's. Op cit. pág 23.

(15) Stafford Whiteaker. Op cit, pág 12.

(16) Laura Fisher. Mercadotecnia. 1988. pág 317.

(17) Raúl Rivadeneira Prada. La Opinión Pública. 1989. pág 45

(18) Ibid. pág 125.

(19) Attolini Estrada Marcela; Basave Ochoa Heidi. Historia de la Lotería Nacional para la Asistencia Pública. 1981. pág 22.

(20) Ibid. págs 26 a 28.

(21) Pronósticos para la Asistencia Pública. Informe del desarrollo de Pronósticos Deportivos 1978 1982. 1982. págs 1 a 20.

- (22) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. pág 28.
- (23) Azalea E. Martínez. Cambio tecnológico como estrategia de ventas. 1988. pág 11.
- (24) Pronósticos para la Asistencia Pública. Op cit. 1982. págs 23 a 25.
- (25) Idem.
- (26) Pronósticos Deportivos para la Asistencia Pública. "Bienvenida". Comunicación y Reencuentro. Año I No 1. Agosto de 1983. pág 1.
- (27) Pronósticos para la Asistencia Pública. Plan de acción págs 1 a 3.
- (28) Ibid. págs 4 a 6.
- (29) Ibid. pág 7
- (30) Pronósticos Deportivos para la Asistencia Pública. Manual de operación para agencias con sistema Sweeda. 1981. pág 1 a 32
- (31) Idem.
- (32) Ibid. págs 3 y 4.
- (33) Ibid. pág 5.
- (34) Ibid. pág 6.
- (35) Pronósticos para la Asistencia Pública. Revista de Comunicación y Reencuentro. No Especial. 1991. págs 3 a 26.
- (36) Idem.
- (37) Pronósticos para la Asistencia Pública. Revista de Comunicación y Reencuentro. No Especial "Tris". 1991. págs 1 a 23.
- (38) Harold Koontz. Curso de administración moderna. 1984. págs 68 a 70.
- (39) Francisco Javier Serrano. Propuesta para la creación de una Dirección de Mercadotecnia en un organismo público

descentralizado. Tesis. 1992. 62 a 64.

(40) Pronósticos para la Asistencia Pública. Bajas definitivas de agentes autorizados con terminal en línea. 1989.s/p

(41) Pronósticos para la Asistencia Pública. Asesoría directa y elaboración de reportes. 1981. s/p.

(42) Pronósticos para la Asistencia Pública. Altas de las agencias con terminal en línea. 1991. 1 a 7.

(43) Pronósticos para la Asistencia Pública. Subdirecciones regionales. 1990. s/p.

(44) Pronósticos para la Asistencia pública. Dirección Administrativa. 1990. págs 1 a 12.

(45) Pronósticos para la Asistencia Pública. Instructivo para el mejor uso de los bienes de Pronósticos. 1988. s/p.

(46) Pronósticos para la Asistencia Pública. Dirección de Programación Organización y Presupuesto. 1992. págs 2 a 36.

(47) Laura Fisher. Op cit. pág 6

(48) Idem.

(49) Ibid. pág 132.

(50) Ibid. pág 123.

(51) Ibid. págs 276 a 278.

(52) Ibid. pág 222.

(53) Azalea Mtez. Op cit. pág 47 a 50.

(54) Pronósticos para la Asistencia Pública. Manual de operaciones para agencias con Sistema Sweeda. pág 23.

(55) Ibid. pág 26.

(56) Ibid. págs 30 a 34.

(57) Pronósticos para la Asistencia Pública. Manual de Inducción. 1990. pág 14 a 19.

(58) Azalea Mtez. Op cit. págs 104 a 106.

(59) Pronósticos para la Asistencia Pública. Manual de operación para agencias con terminal en línea. 1992. pág. C1.

(60) Ibid. págs E1 a E4.

(61) Ibid. págs E5 y E6.

(62) Ibid. págs E7 a E15.

(63) Ibid. págs G1 a G4.

(64) Ibid. págs G5 a G7.

(65) Ibid. págs G8 a G11

(66) Ibid. págs G17 a G22.

(67) Ibid. págs G12 a G16.

(68) Laura Fisher. Op cit. pág 88.

(69) Idem.

(70) Pronósticos Deportivos. "Comunicación y Reencuentro"

No 1 Agosto de 1983. 1983. págs 1 a 8.

(71) Pronósticos para la Asistencia Pública. "Comunicación y

Reencuentro. No 13. Agosto de 1984. 1984. 1 a 10 pp. (72) (72) Jonh Naisbitt.

Macrotendencias. 1985. pág 65 a 77.

(73) Raymond Simon. Op Cit. Págs 149 a 157.

(74) Laura Mayo. Topologías de redes. Revista RED. Ed 40.

Págs 17 a 21.

(75) Idem.

(76) Idem.

(77) Idem.

(78) Raymond Simon. Op. Cit. Págs 14 a 22.

(79) Ibidem. Pag. 170

BIBLIOGRAFIA

ATTOLINI Estrada, Marcela. Historia de la Lotería Nacional para la Asistencia Pública. México. Ed Creatividad Tipográfica. 1981. 205 pp.

ALBERS H. Henry. Principios de Organización y Dirección. México. Ed. Limusa. 1984. 751 pp.

WEIL Pascale. La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión. 2a edición. España. Ed Paidós Comunicación. 1992. 235 pp.

FLORES DE GORTARI, Sergio y OROZCO GUTIERREZ, Emiliano. Hacia una comunicación organizacional integral. 2a reimp. México. Ed Trillas. 1991. 369 pp.

BUENDIA Manuel. Ejercicio Periodístico. 2a ed. México. Ed Oceano. 1985. 205 pp.

ACEVES Jose y otros. Antología en comunicación. México. UNAM. 203 pp.

MARTINEZ Anzures, Azalea. El cambio tecnológico como estrategia de ventas: El caso de Pronósticos. Tesis. México. Universidad de las Américas. 1988. 135 pp.

FLORES DE Gortari, Sergio. Hacia una comunicación administrativa integral. 10a reimp. México. Ed Trillas. 1981. 354 pp.

RAYMOND Simon. Relaciones públicas. Teoría y práctica. México. Ed Limusa. 1990. 510 pp.

WHITEAKER Stafford. Publicidad y Relaciones Públicas. México. Ed Diana. 1990. 158 pp.

KLEPPNERS Otto. Publicidad. 9a ed. México. Ed Prentice Hall. 1988. 706 pp.

LLAMAS José María. Manual del supervisor de ventas. México. Ed Limusa. 1988. 370 pp.

FISHER Laura. Mercadotecnia. México. Ed Interamericana. 1988. 204pp.

KOONTZ Harold. Curso de Administración Moderna. 6a ed. México. 1988. 867 pp.

RIVADENEIRA Prada, Raul. La opinión pública. 3a reimp. México. Ed Trillas. 1987. 217 pp.

NAISBITT Jonh. Macrotendencias. México. Ed Diana. 1985. 270 pp.

CASASUS José María. Ideología y análisis de los medios de comunicación. España. Ed Dopesa. 1972. 245 pp.

MAYO Guzmán, Laura. Topologías de Redes. México. Ed Intersys 1992. Revista RED 40. 64 pp.

SERRANO Pedral, Francisco Javier. Propuesta para la creación de una dirección de mercadotecnia en un organismo público descentralizado. México. Tesis Universidad Tecnológica de México. 1992. 208 pp.

PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA. Informe del desarrollo de Pronósticos Deportivos 1978-1982. México. Impresión Interna en la Unidad de Organización y Métodos (UOM). 1982. 31 pp.

PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA. Manual de inducción. México. UOM. 1990. 29 pp.

PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA. Manual de operación para agencias con terminal Sweeda. México. UOM: 1989. 34 pp.

PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA. Manual de procedimientos de la Dirección Comercial. México. UOM. 1989. 30 pp.

PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA. Revista Comunicación y Reencuentro. NUMERO ESPECIAL. México. Publicación de la Unidad de Comunicación Integrada (UCI). Marzo 1991. 12 pp.

PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA. Revista Comunicación y Reencuentro. México. UCI. Agosto de 1983. 8 pp.

PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA. Revista Comunicación y Reencuentro. México. UCI. Octubre de 1983. 10 pp.

PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA. Revista Comunicación y Reencuentro. México. UCI. Junio de 1984. 12 pp.

PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA. Revista Comunicación y Reencuentro. México. UCI. Septiembre de 1989. 14 pp.

PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA. Manual de operación de agencias con terminal en línea. México. UOM. 1990. 60 pp.