

00661

23
29.
31/10/98

MERCADOTECNIA DE SERVICIOS APLICADA A LA INDUSTRIA DEL JUEGO

LOS JUEGOS DE AZAR ACTIVOS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN,
PRESENTA:

JUDITH SALDAÑA ESPINOSA

265857

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

SINODALES:

Dr. Alejandro Purón Mier y Terán
Dr. Fernando Javier Cervantes Aldana
M.E. Raúl Mejía Estañol
M.A. Miguel Enrique Sánchez Boy
M.A. Mauricio de la Orta Zamora
M.A. Alejandro Mendoza Martínez

ASESOR

Dr. Alejandro Purón Mier y Terán

CONTENIDO

PRELUDIO	IV
-----------------	----

PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

1. Administración	2
1.1 Teoría de la Organización	4
1.2 Teoría General de Sistemas	4
1.3 Planeación Estratégica	9
2. Mercadotecnia	10
2.1 Conceptos Generales	10
2.2 El Mercado, Enfoques de Economía y Mercadotecnia	11
2.3 Mercadotecnia de Servicios	12
2.4 Servicios	14
2.5 Servicios Personales y Productos Intangibles	15
2.6 Servicios sobre Bienes y sobre Personas	17
3. De Referencia	
3.1 El Juego	18
3.2 El Juego de Azar y Tipos de Juegos	20
3.3 El Juego de Azar Organizado y Papel de las Empresas de Lotería	22
4. Mercadotecnia de la Industria del juego	24
4.1 Industria del Juego de Azar	27
4.2 Mercadotecnia de Servicios en Loterías de Juegos Activos	28
4.3 Factores de la Oferta y la Demanda	32
5. Metodología	34
6. Caso	36

SEGUNDA PARTE: INVESTIGACIÓN

7. Orientación y Conocimiento de los Mercados	38
7.1 Mercados Objetivo	40
7.2 Mercado de Intermediarios	44
7.3 Mercado de Consumidores	48

8.	Comportamiento del Consumidor	52
	8.1 ¿Qué nos dicen los Jugadores?	55
	8.2 ¿Quién es el jugador y cómo es?	55
	8.3 Técnicas de Investigación: Observación, Encuesta, Grupos Representativos, Pruebas de Mercado	58
9.	Comportamiento de los Intermediarios	78
	9.1 Técnicas de Investigación: Censo, Grupos Representativos	78

TERCERA PARTE: ESTRATEGIA

10.	Estrategia de la Empresa	87
	10.1 Esquema de la Estrategia	89
	10.2 Modelos Gerenciales	92
	10.3 Estrategia de Mercadotecnia	95
	10.4 Para que los Planes Funcionen	98
11.	Mezcla de Mercadotecnia	99
	11.1 Oferta total	100
	11.2 Producto	108
	11.3 Precio	130
	11.4 Promoción	132
	11.5 Punto de Venta	138

COLOFÓN

12.	Futuro de las Empresas de Lotería Activa	153
	12.1 ¿Qué hay en el Futuro?	153
	12.2 Prospectiva de las Empresas de Lotería	156

CONCLUSIONES	179
---------------------	-----

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	181
--------------------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA	184
---------------------	-----

PRELUDIO

Parece extraño utilizar este término musical que denomina lo que precede a una representación escénica o la parte que va antes de una obra musical más importante, para titular la parte introductoria de esta investigación de un caso en disciplinas administrativas. Sin embargo, este documento dedicado a la aplicación de dichas disciplinas para el éxito de una empresa de lotería, tiene la palabra perfecta para presentarlo en “preludio”, pues significa “antes del juego” (del latín *prae*, antes y *ludere*, jugar, *ludus*, juego), y formas lúdicas o de juego son los medios que emplea la empresa de este caso para prestar sus servicios y alcanzar su objetivo de recaudar recursos financieros para aplicaciones en beneficio del interés social.

Juegos modernos y de auge mundial son los llamados activos cuyo diseño, distribución y control requieren la aplicación de tecnología avanzada y visionaria. Son tema novedoso que no se ha tratado en doctrina de la administración. Además, requieren planeación y mercadotecnia especializada para el éxito de las empresas de lotería que los manejan

En este caso se presentan los modelos que fueron puestos en práctica para sacar a la empresa de una tendencia declinante y proyectarla hacia su porvenir prometedor. Las teorías y descripciones que contiene el documento fueron base de las decisiones y acciones que se tomaron en el alto nivel de la dirección con buenos resultados. Los modelos de mercadotecnia que muestra fueron comprobados en la práctica y son aplicables a cualquier empresa que distribuya intangibles en grandes volúmenes.

El **objetivo** de este trabajo es demostrar que - gracias a la planeación estratégica que se ponga en práctica con decisión y cautela, con responsabilidad y asumiendo riesgos, con creatividad y racionalidad - las empresas pueden construir sus oportunidades y cambiar su destino hacia una operación productiva y útil a la sociedad.

Este escrito está organizado en tres partes. La primera tiene el propósito de exponer el marco teórico que sirvió como referencia para la construcción de los modelos y dio sustentación a la toma de decisiones. La segunda parte es la orientación de la empresa hacia sus mercados y el conocimiento que fue indispensable obtener acerca de ellos, para lo cual hubo que realizar la

definición, segmentación e investigación de mercados. La tercera parte se ocupa de la planeación de la estrategia con sus modelos y las formas de poner en práctica el complejo sistema garantizando la integridad de su funcionamiento con apoyo en la tecnología de procesamiento electrónico y de comunicaciones más avanzada del mundo.

La primera parte, marco teórico, consta de seis capítulos. Las teorías del capítulo número uno permitieron explicar los fenómenos que ocurrían en la empresa como organización y como sistema, detectar los indeseables y los útiles al proyecto de la empresa renovada. El capítulo número dos centra el interés en la mercadotecnia, disciplina y función medular de este caso, en el cual se hace abstracción de las demás áreas funcionales de la empresa - dejándolas *ceteris paribus*¹ - por dos razones: la primera, que no tienen particularidades tan notables como las tuvo la mercadotecnia que hicieran de la empresa un caso, y segunda, que todas las áreas fueron enfiladas hacia los mercados de la empresa como interés predominante. El capítulo tres es el marco teórico de referencia respecto al juego para que se entiendan las condiciones específicas de esta empresa *sui generis*.² Con estos antecedentes, el capítulo cuatro explica la industria del juego y la mercadotecnia practicable en las loterías de un tipo singular de juegos que son los llamados activos. Se cierra así el proceso deductivo de haber partido de los conocimientos más generales a los particulares para desarrollar el caso. El capítulo cinco tiene por objeto describir la metodología y el seis plantear el caso.

La segunda parte es la investigación que se realizó y respondió a todas las preguntas respecto a los mercados de la empresa que fue imprescindible contestar para estar en condiciones de construir la estrategia adecuada. El capítulo siete plantea las necesidades de orientación y conocimiento de los mercados definidos, y describe las técnicas aplicadas y los resultados obtenidos.

La tercera parte es la estrategia, como ya se dijo. El capítulo diez da las seis razones que respondieron a la pregunta para qué tener una estrategia y, paso a paso, explica el proceso de construcción. Muestra el modelo central en la ilustración treinta y dos, y los modelos específicos subordinados o complementarios al mismo, como es el caso de la mezcla de mercadotecnia a la cual se dedica el capítulo número once.

¹ Los demás igual

² Ella sola es su propio género

Termina el documento con el colofón de lo que se avizora en el futuro de este tipo de empresas.

La contribución de proponer y estudiar este caso, se apoya en que “no existe una manera única para realizar la planeación estratégica; los sistemas deben diseñarse para que se adapten a las características únicas de cada empresa. Por lo tanto, los directivos deben aprender las lecciones de la experiencia pasada y aplicarlas al diseño del sistema que se ajuste a las características particulares de su empresa.”³

Este caso contiene la experiencia pasada de un proyecto que tuvo resultados positivos, de la cual alguien podrá aprender.

³ Steiner George A., *Planeación Estratégica*, Pág. 330

PRIMERA PARTE:
MARCO TEÓRICO

1. Administración

Según Hampton,¹ una organización es un arreglo sistemático de personas y tecnología con la intención de lograr algún propósito; es un mecanismo social que tiene el poder de lograr más que lo que podría lograr cualquier persona aislada. Una empresa es una organización en la que intervienen personas, dinero, materiales, tecnología e información, y su administración le permite transformar estos recursos en bienes y servicios, y crear un excedente o utilidad que, entre otras cosas, va a asegurar que la organización continúe operando.

Respecto a la administración, este autor dice: “El que la organización tenga éxito o fracase depende de la eficiencia con la que obtenga sus recursos y los utilice. El trabajo implicado en la combinación dirección del uso de los recursos para lograr propósitos específicos se denomina administración... La administración incluye planeación, organización, dirección y control, y se concentra en la conservación de la organización para que pueda cumplir sus tareas”.

Más adelante señala: “Aunque palabras como planeación, organización, dirección y control evocan imágenes de la administración como algo reflexivo, racional y sistemático, algunos investigadores que han invertido mucho tiempo observando a los administradores en acción, están de acuerdo en que la realidad tiene que ver más con los reflejos que con la reflexión, es más emocional que racional y más caótica que sistemática... Los administradores pueden planificar, organizar, dirigir y controlar, pero lo hacen bajo condiciones de brevedad, variedad y fragmentación. La naturaleza de su trabajo significa que rara vez pueden darse el lujo de una deliciosa contemplación aislada a la manera de ‘El Pensador’ de Rodin... estos administradores tienen que resolver muchos problemas urgentes en forma apresurada, tienen que soportar interrupciones constantes, retener simultáneamente en su cerebro muchos problemas y decidir prioridad de acciones.”

El talento de los administradores unido a la experiencia y madurez, conducen a la reflexión y la prudencia en la toma de decisiones importantes en las situaciones más difíciles y de mayor efecto en la empresa, en tanto que, en las de menor envergadura o consecuencias, la reflexión es

¹ Hampton, David R. *Administración Contemporánea*,

rápida como resultado de un cerebro disciplinado y con un método intelectual desarrollado en el transcurso del tiempo.

La administración da las bases de un trabajo metódico. Ayuda a encontrar el camino ordenado para la oportuna y adecuada aplicación de sus recomendaciones. Vale por su método para resolver los problemas implícitos en la combinación de recursos que los convierte en insumos para producir bienes y servicios destinados a la sociedad, y para conducir y coordinar los esfuerzos de grupos de seres humanos a fin de lograr resultados muy superiores o sólo posibles al conjuntarlos. El método científico es la característica distintiva de la ciencia; el método de la administración es distintivo de la conducción de grupos al logro de objetivos sociales y económicos.

La disciplina administrativa logra resultados óptimos dentro de las restricciones que impone el ambiente en el que se desarrollan las empresas. Además de la división virtual del proceso administrativo en planeación, organización, dirección y control, está la división funcional de las actividades administrativas en: comercialización incluyendo el impulso interno de nuevos productos, producción y aspectos técnicos, finanzas y apoyos administrativos para manejar los recursos humanos y materiales. Esta división también es virtual, pues todas las funciones de la empresa deben estar orientadas al mercado y unificadas por los objetivos comunes.

La administración tiene dos aspectos importantes: la estrategia y la táctica. El primero, referido al pensamiento y enfoque de la reflexión hacia los problemas de administración de la empresa - sobre todo cuando presta servicios - y a cómo utilizar los marcos teóricos para resolver problemas prácticos en ambientes con restricciones e incertidumbre, plasmando los resultados de tal reflexión en modelos. El aspecto táctico está referido a cómo hacer las cosas, a la gestión combinando de la mejor manera posible la tecnología con la conducción del personal en su calidad de seres humanos poseedores de inteligencia, iniciativa, expectativas, sueños y disposición de contribuir a los buenos resultados cuando se le dan las oportunidades de hacerlo.

1.1 Teoría de la Organización

La organización es el sistema de relaciones que deben existir entre las funciones y actividades del sistema social llamado empresa, a fin de administrar los recursos humanos y materiales con los objetivos de lograr su equilibrio, supervivencia y eficiencia máxima dentro de los planes que se elaboren para alcanzarlos.

Organizar una empresa es establecer la estructura suficientemente fuerte para resistir los embates del medio ambiente y suficientemente flexible para reaccionar en concordancia con los cambios en la aceleración constante de ese medio. La fortaleza no significa rigidez sino cohesión y coherencia. La flexibilidad no significa debilidad sino posibilidad de adaptación rápida.

La conducción o dirección de la empresa es el pivote que la lleva hacia sus objetivos a base de señalar constantemente el rumbo y de mantenerse vigilante mediante el subsistema de control, de las desviaciones que se vayan presentando para corregirlas oportunamente.

1.2 Teoría General de Sistemas

La teoría general de sistemas estudia fenómenos en su totalidad y las interacciones internas de éstos y las externas con su medio. Busca la explicación de los fenómenos llamados sistemas que suceden en la realidad, y la predicción de su conducta futura en relación con el ambiente que los rodea. Es un enfoque interdisciplinario y, por lo tanto, aplicable a cualquier sistema natural o artificial, como las organizaciones humanas y su caso particular, las empresas. La metodología de la teoría general de sistemas pretende integrar las partes hasta alcanzar una totalidad lógica o de una independencia o autonomía relativa con respecto a la totalidad mayor de la cual también forma parte.²

Tiene dos enfoques que se complementan: hacer un modelo teórico a partir de la observación de lo empírico y jerarquizar los sistemas. El primero se apoya en cuatro teorías y el segundo clasifica los sistemas en nueve niveles. Las cuatro teorías que ayudan a construir los modelos teóricos de sistemas son: teoría del comportamiento individual y sus interrelaciones e

²Este párrafo y los siguientes, se basan en Johansen Bertoglio, Oscar *Introducción a la Teoría General de Sistemas*.

interacciones con los demás individuos; teoría de la interacción del individuo con su medio que es un sistema de sistemas; teoría del crecimiento como aspecto de la conducta; y teoría de la información y la comunicación como procesos que se dan en situaciones empíricas y contribuyen al desarrollo de las organizaciones al disminuir la incertidumbre. Los sistemas se pueden ordenar en nueve campos empíricos de una jerarquía, según la complejidad de su organización y distintos niveles de abstracción: estructuras estáticas, sistemas dinámicos simples, sistemas cibernéticos o de control, sistemas abiertos, sistemas genético social, el animal, el hombre, estructuras sociales y sistemas trascendentes.

Los principios e los sistemas son los de: sinergia, recursividad, entropía y neguentropía, organicidad y control.

Se dice que un objeto de estudio tiene **sinergia** cuando la suma de sus partes es diferente del todo (el todo es más que la suma de las partes), y cuando el examen de alguna de sus partes aislada no puede explicar ni predecir la conducta del todo. Esto obedece a que el sistema es una organización o configuración que implica ubicación, interrelación, interacción e interdependencia de las partes. "La empresa es una totalidad con sinergia, capaz de producir más y mejor que todos los recursos que comprende y con rendimiento mayor que la suma de todos los consumos, gracias a que en ella se transmutan los recursos mediante la dirección o conducción."³ La sinergia es un factor importante por considerar en las decisiones estratégicas de la empresa pues es una medida de los efectos unidos.

La **recursividad** se refiere a que cada parte del todo posee las características principales del todo. Este concepto se aplica a sistemas dentro de sistemas mayores y a funciones o conductas propias de cada sistema que son semejantes a las de los sistemas mayores. La empresa considerada como un sistema se compone de varios elementos, cada uno de los cuales puede considerarse como un sistema; en todos estos sistemas se repiten ciertas características básicas que les dan unidad. Con el concepto de la recursividad, se estudian las partes en función del todo y no sólo por sus características particulares, y se integran los elementos que forman una totalidad, dentro de una totalidad superior (cada sistema se estudia dentro de otro sistema de mayor complejidad). El problema consiste en definir las fronteras de cada sistema con líneas imaginarias

³Johansen Bertoglio, Oscar *Introducción a la Teoría General de Sistemas*, Pág. 40.

que separen lo que le pertenece de aquello cuyos comportamientos no lo afectan, y se piensa en un individuo. Un individuo es un objeto que espacial, temporal y dinámicamente constituye algo distinto de todo otro ser de su misma categoría que pasa por un determinado ciclo vital. Los sistemas consisten de individualidades diferenciadas dentro del sistema indivisible, pues su agregación y desarrollo los hace dependientes. poseen entonces subsistemas. La recursividad va de individuo en individuo, en una jerarquía de complejidad ascendente o descendente, y es un concepto unificador de la realidad de los objetos.

Un **sistema** es un conjunto de partes coordinadas y en interacción para alcanzar uno o más objetivos comunes. Es un grupo de partes y objetos que interactúan y que forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida. Las relaciones son importantes en su estudio. Un subsistema es la parte de un sistema que posee características y atributos que lo diferencian pero que se encuentra estructural y funcionalmente dentro de un sistema superior. Los conceptos de subsistema, sistema y supersistema llevan implícita la recursividad, por lo cual lo que es aplicable al sistema lo es a sus subsistemas y al supersistema al que pertenece. Los sistemas abiertos, como es el caso de las empresas, tienen cinco funciones o subsistemas: producción (transforma las corrientes que entran al sistema, en un bien o servicio); apoyo (provee al anterior, de los elementos necesarios para la transformación); exportación (trata de manipular el medio y, en una corriente de salida, le envía el bien o servicio para regenerar las corrientes de entrada al sistema); mantenimiento (para que las partes del sistema permanezcan en él); adaptación (busca los cambios necesarios para sobrevivir en el medio cambiante); y, dirección (coordina las actividades de los sistemas y toma las decisiones estratégicas del sistema).

Los **elementos** del sistema son cuatro: las corrientes de entrada, el proceso de conversión, la corriente de salida del producto final y la retroalimentación o comunicación que permite al sistema aprender de los resultados obtenidos en su funcionamiento. La **metodología** del enfoque de sistemas consiste en describir y definir: los objetivos del sistema, el medio en que está ubicado, los recursos disponibles, los elementos o componentes y la dirección del sistema.

La **entropía** tiene que ver con la fuerza y la energía. Todo sistema diseñado para alcanzar un objetivo realizando un trabajo, requiere energía que recibe en las corrientes de entrada y la convierte en energía de dos tipos: cinética o potencial. La energía cinética da la velocidad y

permite el movimiento de traslación. La energía potencial se relaciona con la masa y la altura, y permite el movimiento de levación. Ambas sufren pérdida por fricción. La entropía - como resultado de la segunda ley de la termodinámica que dice que "los sistemas tienen la tendencia a alcanzar su estado más probable," es el cambio de estados más ordenados u organizados a estados menos ordenados u organizados. Ejerce acción creciente en los sistemas aislados condenándolos al caos y la destrucción. En los sistemas abiertos como los sociales, su acción es menor porque continuamente extraen de su medio entropía negativa o **neguentropía**. Los sistemas sociales están compuestos por personas que tienen un papel definido; tienden a cambiar hacia el estado más probable de la desorganización pero, mientras son controlados, mantienen su estructura y cohesión en nivel alto de orden extrayéndolo de su medio. Subsisten gracias a que compensan la entropía creciente en la interacción e intercambio de energía con su medio, del que importan orden e información. "La entropía es una medida de desorden pero la información lo es de orden." Subsisten los sistemas sociales que poseen una red selectiva de comunicación por la que circula la información después de sufrir diferentes procesos.

El principio de **organicidad** establece que a la entropía creciente se opone un proceso de evolución que tiende a aumentar el grado de organización de los sistemas abiertos. La teoría de la evolución habla de una organización cada vez más compleja a pesar de tratarse de un estado improbable de los sistemas, y la considera como una magnitud independiente, ni energía ni substancia, expresada por la medida y el modo de orden. Los sistemas abiertos logran la estabilidad o equilibrio debido a la homeostasis. La variabilidad de los sistemas en interacción con la variabilidad del medio permite que se adapten a los cambios y busquen el equilibrio, dentro de sus límites. Existen en el medio fuerzas que buscan mantener un tipo particular de equilibrio al resistir los cambios rápidos y fuerzas que demandan cambios pero en procesos lentos y evolutivos. Los sistemas sociales como la empresa, tienen miles de variables que pueden provocar cualquier conducta pero muestran cierta uniformidad que permite algún grado de predicción. "El sistema tiende a organizarse a sí mismo" cuando su elemento de conducción elige una de las múltiples alternativas y dirige la conducta de los demás miembros hacia los objetivos comunes." El homeostato hace que el sistema tienda primero a ajustarse a la situación externa ante un problema no definido aun y luego lo resuelve en busca de su meta de estabilidad. Es decir, se autoorganiza. El principio de organicidad establece las condiciones necesarias para el orden pero requiere la

neguentropía para que el sistema obtenga del medio lo necesario para crear dos tipos de energía: la necesaria para el proceso de transformación y la excedente para mantener y mejorar su organización interna y sus relaciones con su medio. Con estas dos energías estará en condiciones de operar inconsciente o automáticamente y conscientemente o con acción planificada para que sus mecanismos naturales o artificiales lo lleven a la autoorganización, el equilibrio y la supervivencia.

Para permanecer, crecer y expandirse en condiciones de estabilidad, todo sistema abierto requiere un subsistema de **control** que le permita supervisar las conductas internas y modificar su conducta general a la medida de las exigencias del medio. Los elementos de dicho subsistema de control consisten de variables que debe controlar con sus respectivos estándares o bases de comparación, mecanismos sensores que midan los cambios de la variable, mecanismos motores para las acciones correctivas, fuentes de energía para las actividades y retroalimentación negativa a base de información de las desviaciones o efectos indeseables con respecto al plan fijado. Los atributos de un sistema de control eficaz son: sensibilidad, rapidez, retroalimentación negativa clara y cuantificada, capacidad de transformaciones o funciones de conversión y de respuesta para mantener la variable en un punto fijo o dentro de los límites de tolerancia aceptables. Cuando se deterioran o eliminan los controles, la organización del sistema entra en crisis, cambia la conducta de los elementos y tienden a la desorganización.

Un planteamiento de sistemas que predominó en la resolución del caso real, fue el **enfoque de sistemas sociotécnicos** de que hablan Koontz *et alri*⁴ como “una de las escuelas más nuevas de la administración y en la que el sistema social y el técnico deben estar en armonía”, dado que en el tipo de empresa de que se ocupa este escrito: los sistemas técnicos ejercieron un fuerte efecto sobre el sistema social; las actitudes personales y el comportamiento de los grupos estuvieron influenciados por el sistema técnico en el que trabajaban las personas; la orientación de las actividades en los sistemas tuvo estrecha relación con las personas para la ejecución de las operaciones y la producción del servicio; y, por último, la tecnología introducida para prestar el servicio influyó en las formas en que se organizó la administración y se manejaron las transacciones, las cuales fueron registradas en tiempo absolutamente real y a base de la tecnología más avanzada de comunicaciones, en su momento.

⁴Koontz H., O'Donnell C. y Wehrich H. *Administración*, Pág. 61.

1.3 Planeación Estratégica

La planeación estratégica es una función y responsabilidad de la dirección de la empresa, en el nivel superior de la jerarquía de organización. Tiene dos etapas críticas: el diseño y la puesta en práctica.

Steiner⁵ conceptúa la planeación estratégica considerando cuatro puntos de vista diferentes: el porvenir, el proceso, la filosofía y la estructura. En cuanto al porvenir identifica las oportunidades y peligros, diseña un futuro deseado y propone las formas de lograrlo. Es un proceso mental que parte de las metas de la organización, define estrategias y políticas para alcanzarlas, decide de antemano los esfuerzos que habrán de realizarse y lo hace en forma sistemática y continua. La filosofía se refiere a que la planeación estratégica es una actitud o forma de vida dedicada, un ejercicio intelectual. Por último, se estructura con planes estratégicos, programas a mediano plazo y planes operativos, y es un “esfuerzo sistemático más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias, y realizarlos.”

Usa modelos conceptuales que presentan ideas de lo que algo debería ser en general, o sea la imagen de algo formado con la generalización de particularidades que sirven como guía para el funcionamiento adecuado. Por contraste, están los modelos operativos que usan las empresas y no es fácil generalizar. El modelo conceptual puede ser transformado en operativo para hacerlo funcionar. Parte de premisas como la del análisis de situación, las expectativas de los interesados externos, las expectativas y el sistema de valores de los ejecutivos, la información del desempeño pasado y la observación del medio ambiente y sus tendencias. A continuación se formulan las estrategias, se ponen en práctica y se diseña un subsistema de control para evaluar los resultados y supervisar la evolución.

El grado de formalidad que tenga la planeación estratégica depende de la organización, los estilos directivos, la complejidad del medio ambiente, la complejidad de los procesos internos, la naturaleza de los problemas y los propósitos del sistema de planeación. El diseño del sistema de planeación se puede hacer de cuatro maneras: con enfoque descendiente (planes bajo órdenes), con enfoque ascendiente (planes basándose en propuestas), el enfoque combinado de los dos anteriores y el de la planeación en equipo.

⁵Steiner, George A. *Planeación Estratégica*, Pág. 20.

La planeación en equipo requiere liderazgo (personalidad que señale rumbos y, con su disposición de asumir riesgos, infunda seguridad), clima propicio a la planeación, convicción de los valores implícitos en los objetivos que se persiguen, coordinación de talentos y entusiasmo.

2. Mercadotecnia

2.1 Conceptos Generales

Las corrientes en las disciplinas sociales, concretamente la administración, surgen de un conjunto de ideas que se ponen en práctica, luego se generalizan en modos de pensar y finalmente, unas se pierden pasando de moda y otras trascienden, sobre todo si alguien las esquematiza y describe en un documento.

La mercadotecnia nació como una disciplina para resolver los problemas de distribución de los bienes tangibles. De ahí el concepto general de que comprende las funciones comerciales implicadas en transferir bienes del productor al consumidor. Su propósito es llevar los bienes desde el punto de su fabricación hasta donde está el consumidor, en la forma y presentación por él requerida, con la oportunidad que necesita y al precio que está dispuesto a pagar.

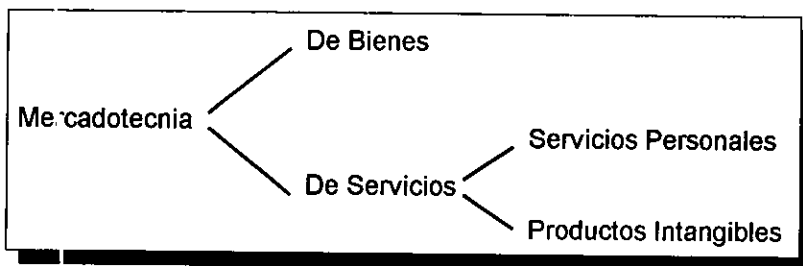


Ilustración 1 *Tipos de Mercadotecnia Especializada*

Las dos ramas de la mercadotecnia (Ilustración 1), tienen un tronco común constituido por los conceptos y prácticas de dicha disciplina que son aplicables tanto a los bienes con su

La planeación en equipo requiere liderazgo (personalidad que señale rumbos y, con su disposición de asumir riesgos, infunda seguridad), clima propicio a la planeación, convicción de los valores implícitos en los objetivos que se persiguen, coordinación de talentos y entusiasmo.

2. Mercadotecnia

2.1 Conceptos Generales

Las corrientes en las disciplinas sociales, concretamente la administración, surgen de un conjunto de ideas que se ponen en práctica, luego se generalizan en modos de pensar y finalmente, unas se pierden pasando de moda y otras trascienden, sobre todo si alguien las esquematiza y describe en un documento.

La mercadotecnia nació como una disciplina para resolver los problemas de distribución de los bienes tangibles. De ahí el concepto general de que comprende las funciones comerciales implicadas en transferir bienes del productor al consumidor. Su propósito es llevar los bienes desde el punto de su fabricación hasta donde está el consumidor, en la forma y presentación por él requerida, con la oportunidad que necesita y al precio que está dispuesto a pagar.

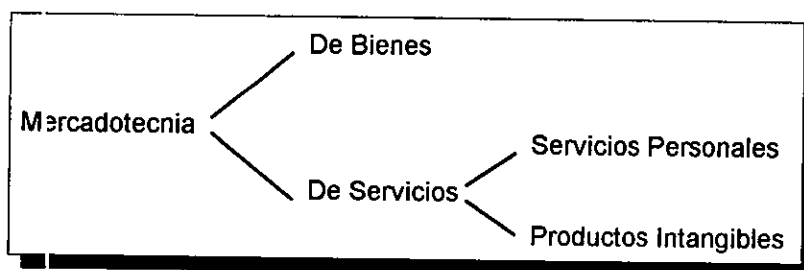


Ilustración 1 *Tipos de Mercadotecnia Especializada*

Las dos ramas de la mercadotecnia (Ilustración 1), tienen un tronco común constituido por los conceptos y prácticas de dicha disciplina que son aplicables tanto a los bienes con su

característica inherente de tangibilidad, como a los servicios con sus condiciones de calidad personal del prestador y de intangibilidad. Como ejemplos de punto en común, está en boga llamar “productc” tanto a los bienes como a los servicios; en las dos ramas se puede planear con la subdivisión virtual de la mezcla de mercadotecnia en producto, precio, punto de venta y promoción; en las dos ramas se requieren acciones estratégicas y tácticas, etc.

Como ejemplo de divergencia, un bien tangible requiere empaque, traslado y colocación física en exhibición o al alcance del consumidor, en tanto que nada de esto tiene aplicación en los servicios pues para que ocurran, el traslado no es de mercancías como en el caso de los bienes tangibles, sino de personas. Se traslada el oferente hasta el punto en donde tiene que prestar el servicio o se traslada el demandante hasta el punto de venta en donde le pueden dar el servicio.

Estas diferencias hacen necesarios nuevos conceptos y marcos de referencia respecto a la comercialización y a la competencia entre los oferentes de los servicios, según se explica en el punto 2.3.

2.2 El Mercado, Enfoques de Economía y Mercadotecnia

En economía, el mercado es un flujo de actividad en dos direcciones: demanda y oferta, compra y venta. Es el ámbito en que se realizan los negocios diarios o transacciones entre las empresas y las personas. Es un mecanismo complejo que impone el orden y el patrón de la vida económica de la sociedad, y con el cual nos familiarizamos desde niños participando como oferentes y como compradores de bienes y servicios.

Es una institución social que muestra patrones regulares y ordenados de operación con dos vueltas o circuitos: uno relacionado con la producción y el otro con la distribución. En economía, estos dos circuitos básicos del mercado funcionan conectados y son mutuamente dependientes. El mercado de factores regula la producción, y el mercado de bienes y servicios organiza la distribución, tal y como puede verse en la Ilustración 2.

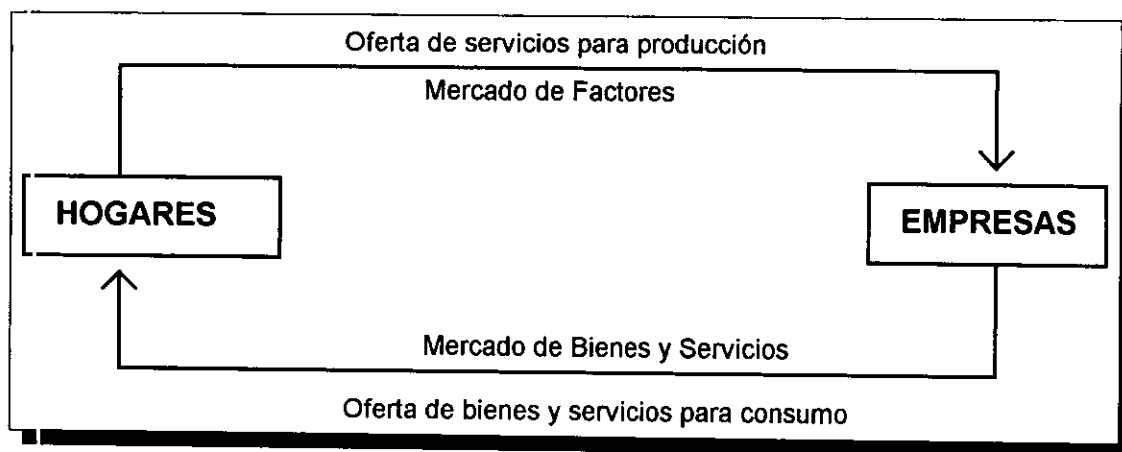


Ilustración 2 *Esquema del Funcionamiento de los Mercados*

Primero, la red de mercado es el medio de la sociedad para organizar sus factores de la producción entendidos como un flujo de servicios en la forma de fuerza de trabajo, uso de capital y de la tierra, desde los hogares que los poseen hacia las empresas que los utilizan en las actividades productivas. Segundo, las empresas producen bienes y servicios que ofrecen y van hacia los hogares para que los consuman y utilicen.

Los dos mercados están interconectados por lo cual las actividades de producción y distribución son mutuamente dependientes. Los ingresos que los factores ganan en la producción, los utilizan para el consumo de bienes y servicios determinando la demanda, y una parte se destina al ahorro. Los ingresos que obtienen las empresas de la distribución en el mercado de bienes y servicios, determinan su capacidad para continuar produciendo.

En mercadotecnia, el término "mercado" es muy utilizado y, por tanto, tiene muchas acepciones. Se llama mercado a un sitio público en el que se reúne la gente para comprar y vender mercancías y este uso es congruente con el significado del término latino *mercari* que es precisamente comprar. El término se ha hecho extensivo a una región o zona geográfica que se considera para realizar operaciones de compraventa (el mercado nacional, el mercado internacional y el mercado de la región norte). Es reciente el uso de la palabra para denotar a una subdivisión de la población compuesta de compradores, reales o potenciales, de algún producto en particular (el mercado de los automóviles, el mercado de los televisores), como también lo es cuando

denominamos mercado al intercambio por compraventa de acciones (el mercado de valores) o de productos agrícolas o mineros (el mercado de granos o el mercado del oro) o de monedas (el mercado de divisas).

La mercadotecnia conceptúa al mercado como el ambiente en el que se dan los actos de comprar y vender incluyendo todas las funciones implícitas en el transferir bienes del productor al consumidor, con el propósito de satisfacer las necesidades de los consumidores y generar rentabilidad para la empresa. La concepción de mercadotecnia es que “el mercado es el total de individuos y organizaciones que son clientes actuales o potenciales de un producto o servicio.”⁶

Actualmente, a medida que la competencia se intensifica, los costos aumentan y la productividad se estanca, las empresas muestran interés creciente en la mercadotecnia. A medida que la competencia se va haciendo más aguda, se va requiriendo mayor inteligencia y elaboración de los métodos para ganar el mercado.

2.3 Mercadotecnia de Servicios

En comparación con la mercadotecnia de bienes, las características distintivas que hacen de la mercadotecnia de servicios una verdadera especialidad, trátase de servicios personales o de productos intangibles, consisten fundamentalmente en que:

1. La prestación de un servicio supone que su producción y venta (y muchas veces también su consumo), son actividades simultáneas y, por tanto inseparables, a diferencia de los bienes cuya fabricación, comercialización y consumo son funciones clara y completamente separadas, pues vemos que los bienes ya están totalmente producidos o fabricados al iniciar su etapa de distribución. Esta característica tiene fuerte impacto en el control de la calidad;
2. El vínculo de la empresa con su clientela es relativamente más prolongado en los servicios que en la distribución de bienes equivalentes;

⁶ Kotler, Philip, *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación y Control*, Pág. 128.

3. El cliente tiene que derivar satisfacción de algo intangible en el caso de los servicios, a diferencia de los bienes que puede tocar y examinar antes de adquirirlos;
4. La mayoría de los servicios requieren relación personal entre el prestador y el cliente, en tanto que muchos bienes se venden en forma impersonal; y,
5. La aplicación de los cambios tecnológicos es más ágil en la prestación de servicios que en el caso de los bienes pues estos requieren modificaciones muy importantes desde el diseño del producto hasta el de las plantas industriales o talleres en donde se fabrican.

Salvo estas características distintivas, todas las demás son comunes en las dos ramas de la mercadotecnia.

2.4 Servicios

Un servicio es una instalación que proporciona al público el uso de algo, como el agua o la transportación. Es un acto de asistencia o beneficio para otros. *Servitum* era el término romano para llamar a la esclavitud y *servus* era el esclavo, por lo cual el término tiene una connotación de subordinación o disposición de quien sirve hacia el servido. Ahora tiene múltiples significados como el beneficio que se puede derivar de algo o la organización y personal destinados a satisfacer necesidades públicas o como fórmula de cortesía en “estoy a su servicio” o para denotar actividades de mantenimiento y reparación o cualquier tipo de actividades profesionales o especializadas que se prestan a favor de otro a cambio de un pago.

Para los fines de esta investigación, un servicio es la actividad o conjunto de actividades, trabajos y esfuerzos que realizan las empresas con sus equipos, organización y personal para satisfacer las necesidades del público a cambio de lo cual éste está dispuesto a pagar el precio del servicio.

En mercadotecnia, el servicio es un “producto” y se trata como un objeto (aunque es un intangible), que puede ser diseñado, desarrollado, producido, comercializado y utilizado o disfrutado.

Los economistas dividen funcionalmente las actividades de la economía en tres sectores:

1. Un sector agrícola que cultiva y cosecha productos naturales o se dedica a la crianza de animales.
2. Un sector industrial que extrae, modifica y procesa materias primas; y,
3. Un sector de servicios que lleva al cabo una diversidad de tareas como suministrar energía o transportación, distribuir bienes o almacenarlos, prestar servicios personales como los de tipo legal, los domésticos o los médicos, o servicios masivos como los bancarios, los seguros, los parques de diversiones, los juegos de lotería, etc.

La importancia económica de los servicios ha ido creciendo con el avance del siglo en los países occidentales. El sector servicios de la economía mexicana es una fuente de riqueza y de empleo. Su porcentaje del producto interno bruto (PIB) ha ido en aumento y en 1996 representó una contribución del 60 por ciento, y los especialistas estiman que esta importancia relativa prevalecerá en los años próximos.

2.5 Servicios Personales y Productos Intangibles

Los servicios son mercancías sujetas a compraventa, de dos tipos: servicios personales y productos intangibles. Los servicios que se prestan en forma personal son intensivos en mano de obra, en tanto que los productos intangibles son intensivos en capital y se prestan mediante aparatos o equipos que agregan valor o calidad al servicio para poder distribuirlo a mayor número de usuarios, es decir, en grandes volúmenes.

Los **servicios personales** consisten en la ejecución real y personal de alguna comisión o actividad definida que necesitan los clientes, y que puede desempeñarla la mano de obra especializada de un plomero, carpintero, reparador de calzado, etc., o un profesional interviniendo y dando

consejos técnicos o científicos como es el caso de médicos, abogados, ingenieros, etc. Estos servicios tienen el sello personal y la calidad de quien los presta, por lo que la cartera de clientes depende precisamente de esa persona. La calidad del servicio personal es variable pues depende de quien lo presta personalmente y de cuando lo presta; el momento y las circunstancias del mismo pueden hacer variar la calidad aun cuando se trate del mismo prestador del servicio. Los servicios personales son individualizados y se comercializan sobre la base del prestigio personal y la reputación del prestador, y la difusión más importante que tienen es la recomendación de los clientes. No se pueden describir ni hacer objetivos en forma precisa ni son *estandarizables*, no se pueden producir en cualquier cantidad (o sea que la oferta es inelástica) ni proporcionar con intermediarios y, cuando se llegan a tener, su número es reducido y deben estar respaldados por la personalidad del fundador.

Los **productos intangibles** consisten en servicios que se distribuyen en ámbitos extensos y en forma masiva, por ejemplo, el servicio bancario, el servicio de valores, el de seguros. Los productos intangibles son muy variados dependiendo de la naturaleza de sus elementos componentes, pero tienen en común que no son transportables ni clasificables ni mensurables en los términos de los bienes tangibles. El volumen en que se tienen que distribuir hace indispensables a los intermediarios, además de la distribución directa que suelen hacer las empresas generadoras de este tipo de servicios, y quienes tienen que aplicar mercadotecnia semejante a la de los bienes en cuanto a: identificación corporativa, marca, características más o menos *estandarizadas*, promoción por medios masivos, uniformidad de precios, etc.

Los beneficios de este tipo de servicios son, al igual que el producto, también intangibles y no pueden percibirse antes de la compra. No se puede conocer su contenido ni su valor intrínseco por anticipado. De hecho, el producto intangible se conoce cabalmente hasta después de comprarlo y consumirlo. La compra exige la confianza del cliente en el proveedor del servicio, razón por la cual la estrategia de la empresas de lotería debe incluir actividades para ganar y fortalecer la confianza de la clientela. En este caso el contacto con el cliente es menor que en el anterior, y los servicios se basan en los equipos o infraestructura instalada para prestarlos; por tanto, su distribución o comercialización es masiva, principalmente cuando están automatizados.

Por otro lado, para asegurar la calidad y consistencia de los productos intangibles vendidos, hay necesidad de recurrir a la automatización de las tareas y a programas permanentes de capacitación para que el servicio sea eficaz y consistente.

Los servicios que se prestan en la industria del juego caen precisamente en esta segunda categoría de productos intangibles pues, a cambio del dinero del comprador, se entrega un símbolo o documento en el que constan brevemente sus derechos y obligaciones, se distribuyen en volúmenes tan grandes que se miden por millones, no todos los beneficios de la compra pueden percibirse claramente antes de realizarla, y se tienen que aplicar conceptos de mercadotecnia semejantes a los de los productos tangibles en cuanto a identificación corporativa, marca, distribución *estandarizada*, promoción por medios masivos y uniformidad de precios. Son productos intangibles referidos a las personas.

2.6 Servicios sobre Bienes y sobre Personas

Desde el punto de vista del objeto al que se refieren los servicios, podemos clasificarlos en servicios que se prestan sobre bienes y servicios referidos a las personas (Ilustración 3). En el primer tipo, los bienes pueden ser propiedad de la empresa que presta el servicio (como por ejemplo las arrendadoras de automóviles o maquinaria para construcción), o propiedad del usuario del servicio en cuyo caso se trata de mantenimiento o reparación (por ejemplo de vehículos o equipos de oficina).

Los servicios referidos al propio usuario o cliente, pueden prestarse en forma personal (por ejemplo, los notarios, médicos, psiquiatras o los consultores de todo tipo), en cuyo caso se establece un contacto más intenso con el cliente, una interacción más amplia y dichos servicios tienen como eje a la persona que los da, su calidad depende de la calidad profesional, experiencia, etc. del prestador; por tanto, su distribución y comercialización son selectivas.

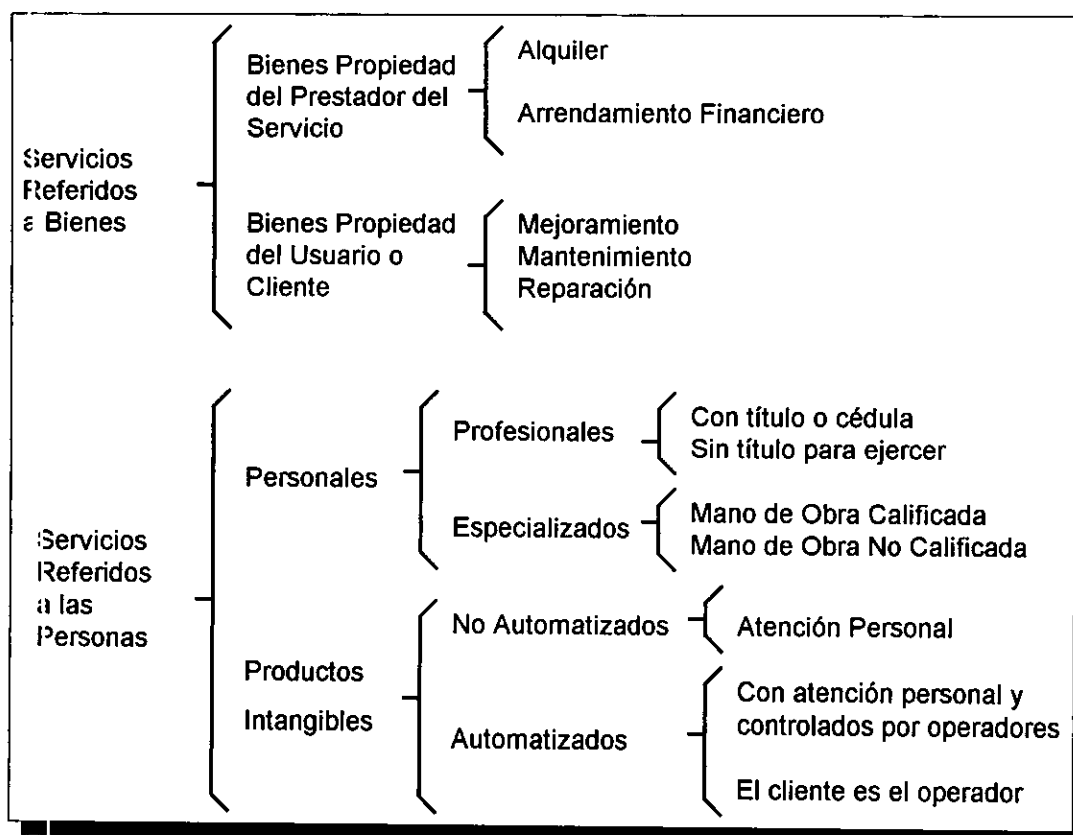


Ilustración 3 *Distintas Clases de Servicios*

3. Marco Teórico de Referencia

3.1 El Juego

“Al jugar nos liberamos del engranaje vital, ... la vida parece ser más fácil, más ligera, más feliz.”⁷

El juego es la “actividad u operación que se ejerce o se sigue sólo con miras a sí misma y no por el fin a que tiende ni por el resultado que produce”.⁸ Por tal carácter, Aristóteles acercó el juego a la felicidad y a la virtud; también estas actividades se eligen de por sí y no son necesarias como las que se realizan en el trabajo. Este concepto ha permanecido inalterado y Kant lo reproduce al decir que “el juego es una ocupación por sí misma placentera y que no necesita otra

⁷ Fink, Eugen, *Oasis de la Felicidad*, Pág. 8

⁸ Abbagnano, Nicola, *Diccionario Filosófico*, Pág. 709

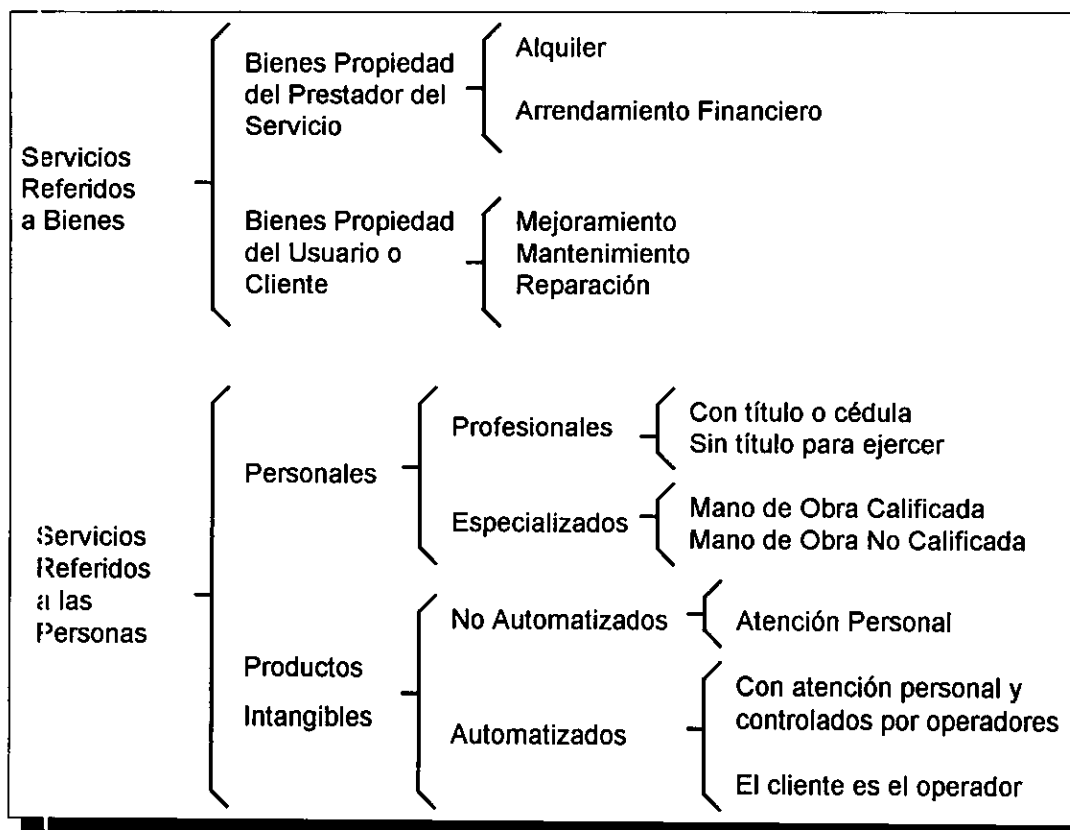


Ilustración 3 *Distintas Clases de Servicios*

3. Marco Teórico de Referencia

3.1 El Juego

“Al jugar nos liberamos del engranaje vital, ... la vida parece ser más fácil, más ligera, más feliz.”⁷

El juego es la “actividad u operación que se ejerce o se sigue sólo con miras a sí misma y no por el fin a que tiende ni por el resultado que produce”.⁸ Por tal carácter, Aristóteles acercó el juego a la felicidad y a la virtud; también estas actividades se eligen de por sí y no son necesarias como las que se realizan en el trabajo. Este concepto ha permanecido inalterado y Kant lo reproduce al decir que “el juego es una ocupación por sí misma placentera y que no necesita otra

⁷ Fink, Eugen, *Oasis de la Felicidad*, Pág. 8

⁸ Abbagnano, N. cola, *Diccionario Filosófico*, Pág. 709

finalidad... produce placer porque favorece el sentimiento de salud, haya o no en nuestro juicio racional un placer por el objeto y el gozo mismo".⁹

"El juego es la actividad que tiene como punto de mira sólo el placer de la actividad misma. Se le ha considerado una especie de tendencia innata o de instinto vital, que es otro modo de expresar la función en que debe adiestrarse el hombre o, en general, el organismo vivo, las actividades que aseguran su conservación en el mundo".¹⁰ La acción lúdica sólo tiene fines internos, no trascendentales.¹¹

El juego no es privativo del ser humano, lo practican también los animales, pero lo exclusivo de los humanos es ponerle reglas. Todo juego entre dos o más tiene restricciones o reglas que delimitan las posibilidades, lo definen y lo rigen. En los juegos tradicionales de la colectividad, al jugar nos apropiamos sus bases pues son posibilidades públicamente conocidas y dan confianza en el comportamiento lúdico. Lo curioso es que a veces se experimenta la obligatoriedad hacia las reglas de manera alegre y positiva por el hecho de que los juegos tradicionales son producto de la fantasía colectiva. Por esto y a pesar de las reglas, el juego es expresión de libertad.

La importancia cada vez mayor del juego y la multiplicidad de las funciones que se le atribuyen en diferentes campos no han modificado todavía este concepto aristotélico: actividad que es fin en sí misma y que ha sido buscada y ejercida por el placer que conlleva y no por su efecto o resultado. Este concepto es fundamental al hacer la mercadotecnia del juego, pues todos los procedimientos en la prestación del servicio deben ser gratificantes. EL juego es gratificante (del latín *gratus*, agradable y *facere*, hacer) en sí mismo pues hace agradable el paso del tiempo. El carácter que ratifica al juego es la acción espontánea, el quehacer activo, el impulso vivo.

FUNCIONES DEL JUEGO.- Al juego se han atribuido diversas funciones: filosófica, estética, biológica, psicológica, social, pedagógica, jurídica y económica. En obvio de espacio, abundaremos en detalles sólo de la función económica, la que aquí interesa. En los fines del siglo XX y a nivel mundial, se está dando importancia cada vez mayor al juego como fuente de recursos para obras que interesan a la sociedad.

⁹ Abbagnano, Nicola, Obra cit. Pág. 709

¹⁰ Abbagnano, Nicola, Obra cit. Pág. 710

¹¹ Fink, Eugen, Obra cit. ág. 149

En la cultura contemporánea los economistas acentúan que el juego colectivo es guiado por reglas elegidas y establecidas para hacer posible la ejecución del juego y la alternativa entre el éxito y el no éxito del juego mismo. Jugar es obrar de acuerdo con ciertas reglas. En economía la teoría de los juegos considera al juego mismo como una actividad limitada por reglas que permiten al jugador elegir, entre las estrategias posibles, la que asegure la mayor ventaja. Programas completos de salud, educación, asistencia social, apoyo a las actividades deportivas y artísticas, se financian con recursos obtenidos del juego organizado.

3.2 El Juego de Azar y Tipos de Juegos

“Trahit sua quemque voluptas”
(Cada cual tiene su afición
que le arrastra) ¹²

EL AZAR.- Aun cuando no se haya probado que el juego de azar sea un universal de la cultura, los hallazgos históricos permiten afirmar que se trata de una manifestación de la conducta humana muy antigua y profundamente arraigada. ¿La fortuna es una causa superior o divina? ¿O el azar ocurre tan sólo porque no conocemos sus causas o son muy complejas y no las entendemos? ¿O el azar se presenta por insuficiencia de probabilidades en la previsión? ¿Cómo explicar los acontecimientos accidentales o fortuitos? ¿Es el azar un principio o categoría de estos acontecimientos?

Kant negó el azar para que el principio de causalidad fuera rector de sus categorías del entendimiento: *In mundo non datur casus* (Nada ocurre por un ciego azar). Muchos siglos antes Aristóteles colocó al azar en la esfera de lo imprevisible, o sea lo que sucede fuera de lo necesario (siempre igual) y de lo probable (las más de las veces). Lo definió diciendo que es “una causa accidental en el ámbito de las cosas que no suceden ni de manera uniforme ni con frecuencia y que podrían acaecer en vista de una finalidad.”

Para Cournot el azar es “el carácter de un acontecimiento debido a la combinación o al encuentro de fenómenos independientes en el orden de la causalidad”. ¹³ En tanto que para Hume

¹² Virgilio, “Églogas”, II, Pág. 65

¹³ Abbagnano, Nicola, Obra cit. Pág. 124

“si no existe el azar como categoría por sí, no existe tampoco la causa sino sólo existe la **probabilidad** que iguala todos los acontecimientos singulares a que se refiere”.¹⁴ Y los autores de orientación matemática dicen que el azar existe en la equipolencia¹⁵ de probabilidades que no dejan paso a una previsión positiva en un sentido o en otro.

El azar es un ejemplo del juicio de probabilidad en el que ésta no tiene suficiente relevancia con respecto a los fines de la previsibilidad de un acontecimiento. El azar da lugar a lo aleatorio, a lo que depende de la suerte, de la oportunidad o de un resultado incierto. En pocas palabras, es lo que caracteriza al juego de apuesta (de *alea* que era la palabra para denominar los dados y que también significa riesgo, azar o suerte, y *aleator*, el apostador).

“Los juegos dependen de la agilidad del cuerpo como los juegos con pelota; o de la fuerza como lanzar el disco y en la lucha; o de una habilidad industriosamente adquirida como en el ajedrez; o de la suerte, como con los dados y los astrágalos¹⁶; o de ambos (habilidad y suerte), como el *fritillus*.¹⁷ La habilidad adquirida puede ser de dos clases, como en los juegos o en las competencias... Los juegos son los de cartas y los de dados, con el mismo nombre de *alea*”. Esta clasificación de los juegos fue hecha alrededor del año 1520 por Gerolamo Cardano (1500?-1576), rector de estudiantes en la Universidad de Padua, físico, matemático y experto en medicina, astronomía, filosofía y religión y, además, jugador inveterado. Vale la pena citarlo porque escribió el *Liber de Ludo Aleae* o sea el Libro de los Juegos de Azar, que es el documento más antiguo que se conoce sobre el cálculo de probabilidades.¹⁸

La clasificación sigue siendo válida en cuanto a los juegos de lotería activa, pues los hay con base en acontecimientos puramente aleatorios (los que tienen sorteos), y los hay que ligan el azar a algunas habilidades, bien del propio apostador o las de otros en una actividad deportiva o de otro tipo de competencia. El primer caso es el de los juegos de azar puro y el segundo, el de las apuestas en forma de quinielas.

¹⁴ Abbagnano, Nicola, Obra cit. Pág. 125

¹⁵ Igualdad en efectividad o validez, equivalencia.

¹⁶ Huesos de animales que tiene cuatro caras y fueron usados para juegos de azar desde la remota antigüedad, asignando valor diferente a cada cara.

¹⁷ Juego antecedente del backgammon y que usaba dados.

¹⁸ Cardano, Gerolamo, “The Book on Games of Chance”, Pág. 1

3.3 El Juego de Azar Organizado y el Papel de las Empresas de Lotería

¿Son los juegos de azar un problema o una solución? ¿O bien, constituyen una solución económica cuyos principales costos son sociales? ¿Cómo un vicio, según era considerada hasta hace algunos años la práctica de los juegos de azar con apuestas, se ha convertido en una oportunidad comercial? ¿Por qué la sociedad y las autoridades muestran tal ambivalencia ante los juegos de azar, enumerando formalmente sus efectos nocivos en el carácter de las personas y en la economía familiar y, por otro lado, practicándolos o tolerándolos?

Los juegos de azar como las loterías son un hecho social. Su funcionamiento con beneficios para la sociedad requiere reglamentación y técnicas que permitan manejarlos de manera incuestionable, impecable y sin posibilidad de error pues la historia nos enseña que dos han sido las causas de desaparición legal y vuelta al mundo clandestino de las actividades lúdicas con intereses económicos: las revoluciones y los escándalos.

Los gobiernos crean las loterías con el propósito de generar recursos para redistribuirlos en un bien común o de interés público, con la idea de obtener los máximos recursos con la máxima credibilidad y responsabilidad. Han desarrollado un vasto arreglo de esquemas reguladores, de mercadotecnia y administración acerca de las principales formas del juego de azar, buscando darles un tratamiento consistente. Las loterías son casi siempre operadas por los gobiernos de los estados (en varios países hay loterías operadas por empresas privadas), con diferentes grados de ayuda de los proveedores, en calidad de monopolios para que recauden fondos que sirvan a diversas causas de beneficio social. Todos los estados reconocen que el potencial de las loterías para generar utilidades requiere que los ingresos sean dirigidos a los propósitos sociales de manera completamente responsable y comprobable.

Para analizar el papel de la empresa de lotería a que se refiere este estudio, digamos que en 1978 se creó con el objeto de obtener recursos destinados a la asistencia pública mediante la celebración de concursos con premios en efectivo, sobre resultados de las competencias deportivas. En 1984 se amplió su objetivo para que sus concursos pudieran estar basados en los pronósticos que efectúan los concursantes, tanto sobre los resultados de competencias deportivas como

de números. Su papel no se limita al de captadora de apuestas y canalizadora de recursos a programas de interés público. En momentos de dificultades económicas, está llamada a desempeñar un papel importante como instrumento de política fiscal, monetaria, social, de fomento y de desarrollo personal.

De política fiscal porque recauda fondos de los habitantes del país sin aumentar la carga fiscal, para emplearlos en el gasto público orientado a la asistencia y bienestar sociales. De política monetaria porque contribuye a la estabilidad económica en la medida en que va incrementando su captación, con lo que ayuda a disminuir la inflación y aliviar las presiones sociales y políticas que provoca. Fomenta el ahorro interno pues retira dinero de la circulación y lo entrega al estado para inversión que redundará en fuentes de empleo y bienestar social.

Contribuye a la estabilidad política en momentos de tensión e inquietud por el desempleo, los aumentos de precios en los alimentos básicos, el decreciente poder adquisitivo del salario, y demás disgustos y frustraciones de las clases media y baja por la incapacidad que sienten las cabezas de familia de ofrecer a los suyos casa, comida y sustento y también esparcimiento. Por otro lado, al vender la posibilidad de ser rico o la ilusión de poder adquirir un bien o la solidaridad con el equipo preferido o la probabilidad de vencer en algo y la de hacer planes para un futuro mejor, canaliza la frustración hacia soluciones positivas contribuyendo con ello a la estabilidad política y social.

Tiene, además, el papel de mecenas del deporte como actividad recreativa. Y, por último, no sólo vende sus concursos como un servicio al público, sino busca provocar o modificar comportamientos de la sociedad que la lleven a un mayor desarrollo social y económico recurriendo a los 'juegos activos' en los que el concursante tiene que aprender a manejar reglas y tomar decisiones.

4. Mercadotecnia de la Industria del Juego

“Los perdedores creen en la suerte;
los ganadores creen en la habilidad.”¹⁹

La industria del juego de azar se ubica en el mercado del ocio o tiempo libre que tanto auge está adquiriendo en tiempos recientes por la mayor disponibilidad de recursos en comparación con épocas pasadas, y de tiempo libre que tienen las personas debido a la reducción de las jornadas de trabajo sobre todo en las ciudades, y a la incorporación de la mujer al trabajo fuera del hogar. A la mujer se le ha ido reduciendo el tiempo libre al dejar el hogar e irse incorporando al mercado de trabajo, pero ha ido ganando en capacidad discrecional de gastar su dinero.

En el mercado del ocio o tiempo libre existen oferentes de diversas industrias, las cuales pueden clasificarse desde el punto de vista de su impacto social, en: recreativas, culturales y lúdicas de azar. Entre estas últimas están las loterías y una de ellas, la de los juegos activos, es el foco de interés de este documento.

Ilustración 4	
MERCADO DEL TIEMPO LIBRE	
TIPOS DE INDUSTRIAS	SUBINDUSTRIA DE:
Recreativas	Hospitalidad Parques de diversiones Espectáculos Deportes como espectáculo Juguetes
Culturales	Medios masivos Museos Cine Teatro
Lúdicas de Azar	Loterías Hipódromos Frontones <i>Bookies</i> Casinos

¹⁹ Ortiz, Darwin, “On Casino Gambling”, Carol Publishers Group, N.Y. 1994

Todas las industrias de la ilustración 4 son de entretenimiento. En la rutina de la vida actual con sus restricciones y disciplina, responsabilidades y tareas y sin faltar las tensiones, se pueden hacer paréntesis de entretenimiento y realizar actividades que la gente disfruta. Es la base de la demanda y el consumo de productos y servicios de entretenimiento, estado psicológico feliz, placentero y satisfecho que se puede lograr por medios activos o pasivos, como por ejemplo, tocar un instrumento musical (con el sujeto activo) o escuchar un concierto (con el sujeto pasivo).

Es así que la venta de instrumentos musicales y la venta de boletos para conciertos, por ejemplo, han dado lugar al surgimiento de empresas que tienen que manejar recursos económicos para la realización de estas actividades. Esto se ha acentuado en la época moderna en que el entretenimiento se ha ido encauzando a actividades con costos. El entretenimiento contemplativo y sin costos ha ido pasando de moda y ahora hasta para contemplar un bosque hay que pagar la entrada a un parque nacional. La palabra industria que en su origen significó dedicación de las energías a una tarea o un empeño con diligencia, se aplica ahora a las ramas específicas de la manufactura o los servicios. Es por eso que podemos llamar industria del tiempo libre a los grupos de empresas productivas o lucrativas con una estructura de organización y, cada vez más, con una estructura tecnológica que abastecen los bienes o prestan los servicios del entretenimiento y constituyen fuentes de ingreso y de empleo.

En la ilustración 5 se plantea una clasificación de la industria del tiempo libre en función del tipo de satisfactor que produce para la sociedad: bienes y servicios recreativos. En esta clasificación las loterías se ubican dentro de los juegos de azar y apuesta, como un entretenimiento que se adquiere y usa fuera del hogar entre una gama de servicios recreativos.

**INDUS-
TRIA
DEL
TIEMPO
LIBRE**

Ilustración 5

BIENES RECREATIVOS	Juguetes		Duraderos No duraderos Electrónicos			
	Artículos Deportivos		Ropa Equipos Vehículos			
	Artículos de Lectura		Periódicos Revistas Libros			
	Artículos Musicales		Música grabada Música impresa Instrumentos Musicales			
	Artículos de visión		Películas de video Fotografía Filmación video			
	SERVICIOS RECREATIVOS	EN EL HOGAR	Recepción de Transmisiones	Programas de TV	Canales Independientes Afilados a redes	
				Programas de radio		
				Medios Interactivos	Internet Juegos de azar y apuesta en la red	De lotería Tipo casino
		Fiestas y reuniones				
		FUERA DEL HOGAR	Instalaciones de Esparcimiento (Sujeto actor)	Salas de billar y boliches Salones de baile Gimnasios y albercas Pistas de patinaje Campos de atletismo Videojuegos		
				Parques	Ecológicos Con juegos infantiles De tema	
			Espectáculos (Sujeto espectador)	Salas de cine Teatros de drama y comedia Teatros de ópera, danza y conciertos Circos Musicales Eventos culturales		
				Deportes	Fútbol Béisbol, basquetbol Toros Carreras de autos	
			Asociaciones	Campos de golf, campos de tiro Equitación, charrería Clubes sociales, Clubes deportivos		
			Turismo	Hospitalidad	Hoteles Restaurantes	
Visitas guiadas Museos						
Juegos de azar y apuesta		Loterías	Juegos de tipo pasivo	Lotería tradicional Lotería instantánea Rifas y otros sorteos		
			Juegos de tipo activo	Lotto, quinielas, números diarios bingo, keno máquinas de juego		
		Casinos	Permanentes Eventuales			
Hipódromos y galgódromos Frontones "Bookies" (apuestas sobre deportes)						

4.1 Industria del juego de Azar

La industria del juego de azar funciona en un mercado competido con características que nos permiten encuadrarlo en alguno de los tipos que conocemos en la teoría económica. No es de competencia perfecta aunque tiene la característica de fácil entrada y salida de los oferentes. Es un monopolio en cuanto a la autorización específica que se requiere para operar y a la infraestructura especializada que es necesaria para algunos de los juegos pero, como se otorgan autorizaciones a entidades del estado y a particulares, se crea un ambiente de competencia dentro de la industria (la legal y la clandestina) y con otras formas de esparcimiento.

En primer lugar, la Ley Federal de Juegos y Sorteos del 31 de diciembre de 1947 restringe las organizaciones que pueden ofrecerlos libremente al público y que deben obtener la previa autorización de la Secretaría de Gobernación. Como la concesión se otorga en forma limitada, unos pocos oferentes se dividen la mayor parte del mercado, y existen otros pequeños competidores que comparten el resto, tal y como ocurre en el oligopolio de la teoría económica. La curva de demanda tiene pendiente negativa pero es incierta y su posición depende de lo que hagan el oligopolio en su conjunto y los competidores en lo individual, como por ejemplo cambiar el precio, alterar el producto o cambiar su imagen corporativa con publicidad. Esta situación de indeterminación hace que la competencia de precios sea el método menos favorecido, pero existe competencia para ganar el favor del público sobre todo cuando la situación económica provoca que se reduzcan los sobrantes de ingreso destinables a la diversión.

En segundo lugar, es relativamente fácil entrar al mercado en calidad de oferente y salir de él. Esto ocurre en ciertos tipos de lotería que no requieren una gran infraestructura para operar. Cuando las utilidades son altas pronto se produce una invasión de empresarios de otros campos y cuando el negocio se deteriora se produce un éxodo de empresarios hacia campos más prometedores. A manera de ejemplo está el caso de la lotería instantánea que introdujo en México la Lotería Nacional para la Asistencia Pública en febrero de 1990, con una explosión de ventas en la etapa inicial. En el corto plazo obtuvieron autorización y entraron al mercado ofreciendo lotería instantánea otras organizaciones. Cuando se produjo saturación, fueron saliendo de la competencia.

Por último, en el mercado de los juegos de azar, los productos intangibles no son tan diferenciados, por contra de lo que ocurre en el mercado de servicios personales y en la industria de la cultura. Por lo tanto, en lugar de guerras de precios, la lucha para ganar participación en el mercado se apoya en el posicionamiento del producto; los competidores se esfuerzan en diferenciarlo resaltando su diseño, la creatividad publicitaria y el servicio a los clientes. Más adelante, cuando se habla de la promoción, se analiza la importancia de diferenciar el servicio para competir y ganar lealtad en los mercados.

De ocio de unos otros hacen negocio. Actualmente en el mercado del juego de azar, el éxito se obtiene no por suerte sino a base de esfuerzos planeados y coordinados en una estrategia comercial bien trazada. Únicamente los sorteos se deben dejar al azar, nada más.

4.2 Mercadotecnia de Servicios en Loterías de Juegos Activos

En la industria del juego de azar es conveniente distinguir las variedades de juegos que pueden ofrecerse al público, entre ellos las loterías. Por otra parte, las loterías organizadas y legalizadas distribuyen en el mundo, desde la perspectiva del cliente o consumidor, dos tipos de juegos: a) Los juegos pasivos que consisten en elementos preimpresos y con premios preestablecidos; y b) los juegos activos que permiten al cliente hacer elecciones propias dentro de la oferta al público, y con la perspectiva de premios fijos o calculados a prorrata.

La naturaleza de los juegos determina la forma de venta. La lotería pasiva permite tratar masivamente el producto pues todos los billetes de una serie son iguales y sólo cambia el número al que se juega y el folio del vigésimo; son preimpresos y pueden distribuirse en la calle por conducto de los billeteros, prolongación ambulante del punto de venta, quienes impulsan o empujan la venta sobre el jugador potencial cuyas opciones son comprar o no comprar y, si compra, seleccionar entre los números de los billetes que le muestra el billettero. Por lo tanto, su actitud es relativamente pasiva.

En cambio, la actitud del jugador es activa cuando 'construye' su propia apuesta dentro de las reglas de cada juego y la empresa de lotería tiene que registrar fielmente, sin posibilidad de

error, esa personal e individual elección (juego elegido, número del concurso y fecha deseados, cantidad de dinero que apuesta y los pronósticos de su apuesta o sean los números que quiere jugar o los equipos deportivos que considera ganadores, etc.). Entonces, la naturaleza de los juegos también determina los procedimientos de registro y la infraestructura para hacerlo. En las apuestas individualizadas, se puede hacer de dos maneras: con lápiz, papel y palabra de honor

Ilustración 6 DIFERENCIAS ENTRE JUEGOS DE LOTERÍA PASIVOS Y ACTIVOS	
JUEGOS DE LOTERÍA PASIVOS	JUEGOS DE LOTERÍA ACTIVOS
<p>CONCEPTO BÁSICO: TODO EN EL JUEGO ES FIJO, EL PUNTO DE VENTA PUEDE SER MÓVIL.</p> <p>1. COMPROBANTE DEL CLIENTE.- Billetes o boletos preimpresos, todos iguales en tamaño y contenido de la serie. Los datos variables también preimpresos son: - En la lotería tradicional, el número del billete y los folios de control; - En la lotería instantánea, las marcas del juego y los folios de control.</p> <p>2. PREMIOS.- Son fijos, excepto en la lotería tradicional cuando se derramaba el premio mayor por no haber ganador. Esto ha dejado de hacerse en México.</p> <p>3. PRECIO.- Es fijo y proporcional para todos y cada uno de los billetes o boletos.</p> <p>4. PUNTOS DE VENTA.- Hay fijos y venta móvil por billetteros que buscan a los compradores.</p>	<p>CONCEPTO BÁSICO: TODO EN EL JUEGO PUEDE SER VARIABLE, EL PUNTO DE VENTA ES FIJO.</p> <p>1. COMPROBANTE DEL CLIENTE.- Cada boleto es diferente y responde a las elecciones personales del jugador por lo que tiene que ser impreso después de conocerlas y ante su presencia (en los productos medulares). Algunos servicios facilitadores son impresos en el centro de computación de la lotería pero podrían serlo en el punto de venta.</p> <p>2.- PREMIOS.- Son a prorrata en los juegos parimutuales, y a base de factor fijo de premiación por cada unidad monetaria de apuesta en los no parimutuales.</p> <p>3. PRECIO.- Precio unitario fijo por la apuesta sencilla pero el precio de cada boleto varía según las elecciones del jugador.</p> <p>4. PUNTOS DE VENTA.- Son fijos por lo que el jugador tiene que acudir.</p>

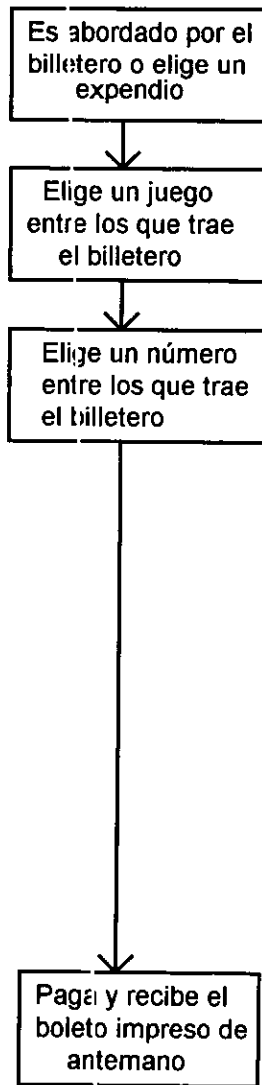
sujeta después a las dificultades de demostración al momento de las reclamaciones; o bien, con complejos sistemas electrónicos de registro sin margen de error que permitan pruebas fehacientes al momento de cualquier inconformidad, duda o reclamación. El primer procedimiento se usa en el juego organizado clandestino y el segundo en el institucional y legal. Vemos entonces que el juego clandestino tiene la posibilidad de distribuir lotería activa con método de venta también activo al través de corredores o *runners*, pero la infraestructura del juego legalizado mantiene la venta de elección propia fija en las agencias (con la posibilidad de servicio a domicilio limitado).

Para su diversa administración, una distinción importante entre los dos tipos de juegos²⁰ es que los billetes o boletos de lotería pasiva (como la lotería tradicional y la lotería instantánea o de rascar) son impresos totalmente en una imprenta, sitio en donde se aplica el control de calidad; el vendedor los recibe a consignación y su tarea consiste en venderlos. En cambio, los juegos activos son aquellos cuyos comprobantes de participación o boletos se producen en presencia del jugador y con base en los datos proporcionados por él; por lo tanto, parte del control de calidad está en el punto de venta.

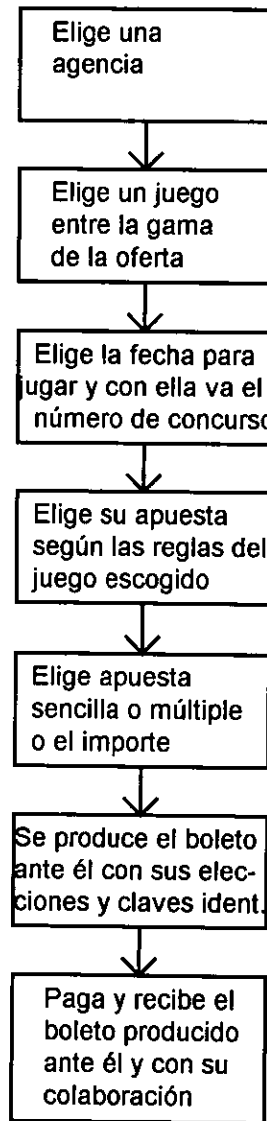
Desde el punto de vista de las decisiones que tiene que tomar el jugador para participar en uno u otro tipo de juegos, son diferentes como puede verse en la ilustración 7, y esto influye en las prácticas de mercadotecnia aplicables a cada caso. Vale insistir en que tanto los juegos de lotería pasivos como los activos son servicios de consumo masivo, pero los del segundo tipo requieren la personalización o individualidad del servicio, y esto determina una gran diferencia en su administración, principalmente en los aspectos de mercadotecnia de servicios aplicable y en los procedimientos de registro y manejo. Este caso es precisamente de juegos de lotería activos, los cuales son servicios de consumo masivo con participación activa el usuario en el procedimiento de producción y consumo.

²⁰ Esta distinción de juegos de lotería en activos y pasivos se originó en los congresos de INTERTOTO, la Asociación Internacional de Organizaciones de Toto y Loto. Toto es el nombre italiano de las quinielas deportivas y loto es el nombre, también italiano, de los juegos de números de elección propia.

**EN LOS JUEGOS PASIVOS,
EL CONCURSANTE:**



**EN LOS JUEGOS ACTIVOS,
EL CONCURSANTE:**



Distinto proceso de decisiones del consumidor,
determina distintas formas de administración y mercadeo.

Ilustración 7 *Distinto Proceso de Decisiones del Consumidor*

4.3 Factores de la Oferta y la Demanda

Los factores que afectan la oferta de juegos de azar institucionalizados u organizados son principalmente: la aceptación del juego de azar por parte del grupo social o, por lo menos, la no reprobación del mismo y la obtención de las autorizaciones correspondientes porque el estado tenga interés en ingresos adicionales de esta fuente y lo establezca la legislación vigente. Los factores que afectan la demanda de juegos de azar son: que la población disponga de tiempo libre y de excedentes de ingreso que pueda destinar al esparcimiento. En los países opulentos la demanda de servicios relacionados con el ocio va en aumento y, además, va surgiendo demanda de servicios totalmente nuevos. El ingreso discrecional, mayor tiempo libre, mayor número de mujeres en el mundo laboral y una esperanza de vida más larga, crean mayor demanda directa de servicios de diversión.

En la industria del juego de azar se aplica predominantemente la mercadotecnia de servicios, de una manera especializada, por varias razones:

1. La distribución de concursos y juegos de apuesta consiste en la prestación de un servicio que implica la simultaneidad de su producción y venta en presencia del cliente; muchas veces también el consumo ocurre en esta sincronía. En el caso de los juegos activos, inclusive la producción del servicio requiere la participación del cliente para ajustarlos a sus necesidades o deseos.
2. El proceso simultáneo de producción-venta y, muchos casos de producción-venta-consumo, requiere la vinculación de la empresa prestadora del servicio (la lotería) con el cliente, por más tiempo que en la compra de bienes tangibles equivalentes. Por lo tanto, la responsabilidad de la empresa ante el cliente se prolonga desde que se inicia el servicio al requerirlo el cliente o al serle propuesto y aceptarlo, hasta que concluye completamente varios minutos, varias horas o varios días después.
3. El cliente o consumidor deriva su satisfacción de algo intangible representado por un documento: el boleto. Paga el precio a cambio de una satisfacción más emocional que práctica.

4. La relación personal de los representantes de la empresa con el consumidor adquiere particular importancia como complemento de lo que se le vende: entretenimiento, ilusiones, etc
5. La aplicación de los avances tecnológicos en la prestación del servicio del juego de apuesta permite mejorarlo, agilizarlo y prestarlo a mercados de millones de personas.
6. La promoción incluida la publicidad, las relaciones públicas y la venta personal requieren creatividad y esfuerzos especiales para superar la dificultad de que los servicios son, por naturaleza, indiferenciados.

Todos los demás aspectos de la mercadotecnia que se busca poner en práctica en la industria del juego de azar, obedecen a los mismos conceptos generales de dicha disciplina.

El concepto de *masificación* es aplicable a los grandes volúmenes en que se tienen que distribuir los servicios pero no a la gestión de mercadotecnia ni a las tareas de mercado. Estas deben realizarse en forma discriminada y apuntada a los distintos segmentos del mercado de intermediarios y del mercados de consumidores. Tampoco es aplicable a la prestación del servicio que, en lo posible, debe ser individual y aplicando el enfoque de la venta personal pero, conste, a millones de clientes.

Ilustración 8 ASPECTOS QUE HACEN UNA ESPECIALIDAD DE LA MERCADOTECNIA DE SERVICIOS APLICABLE EN LAS LOTERÍAS ACTIVAS	
1. Simultaneidad e inseparabilidad de la producción y venta del servicio	El cliente colabora en la producción del servicio que se realiza ante su presencia.
2. Virgulación prolongada de la empresa con el cliente.	Nace con la compra de la apuesta en trámite de 3 segundos pero se prolonga hasta la celebración del sorteo, publicación de resultados y caducidad del premio.
3. Satisfacción del cliente derivada de algo intangible.	Consiste en esparcimiento desde la compra de la apuesta, lograr su expectativa de ganar, soñarse millonario,
4. Relación personal con el cliente.	Se establece entre el empleado de la empresa o del agente para inducirlo a comprar, enseñarle a jugar, informarle, pagarle premios, etc.
5. Avances tecnológicos para mejorar, agilizar y prestar el servicio.	Tecnología de comunicaciones y de computación avanzadas para la distribución nacional y en grandes volúmenes, de los juegos.
6. Promoción de productos intangibles indiferenciados.	Creatividad y esfuerzos para diferenciar los productos y <i>posicionarlos</i> en el mercado.

5. Metodología

5.1 Planteamiento del Problema

Una empresa pública creada en 1978 para administrar juegos con base en competencias deportivas, tuvo una introducción exitosa en cuanto a la inmediata aceptación que tuvo el concurso que introdujo en la forma de quinielas de fútbol soccer. Las ventas se dispararon en ascenso ese año y el siguiente pero, en el transcurso de los dos años subsecuentes, las ventas perdieron crecimiento en términos nominales y decrecieron en términos reales.

La empresa está inmersa en el medio ambiente socioeconómico y político mexicano que ha tenido una gran aceleración de cambios y situaciones de difícil previsión. Tiene una fuerte interacción con los elementos del supersistema en el que está inmersa y, en lo interno requiere armoniosa interacción de sus subsistemas para buscar sus objetivos económicos de apoyo social.

El problema consistió en la desviación que se produjo entre los resultados reales y los objetivos de su creación.

Las preguntas que se plantearon al respecto fueron:

- ❖ ¿Por qué los logros están por debajo de las metas?
- ❖ ¿Cuáles son sus interacciones con el ambiente? ¿Con quienes interactúa?
- ❖ ¿Cuál es su funcionamiento como sistema?
- ❖ ¿Cuál es la forma de administración que ha tenido y cuál requiere?

5.2 Variables

Para analizar el comportamiento de esta empresa como sistema, se utilizaron variables financieras y se buscaron las propiedades o principios de los sistemas en su funcionamiento.

- ❖ ¿Cuál ha sido la tendencia de las ventas en su ciclo natural de operaciones?
- ❖ ¿De qué naturaleza es la tendencia de las ventas? ¿Es estacional?
- ❖ ¿Cuál es la tendencia de los gastos? ¿Cuáles gastos son fijos y cuáles variables?
- ❖ ¿Cuáles gastos son indispensables, cuáles necesarios y cuáles prescindibles?
- ❖ ¿Cuáles planes, programas y presupuestos existen? ¿Con qué criterios fueron preparados?
- ❖ ¿Quiénes son los clientes de la empresa? ¿Cómo son y qué quieren?
- ❖ ¿Quiénes fueron clientes de la empresa? ¿Por qué la dejaron?
- ❖ ¿Quiénes podrían ser clientes de la empresa? ¿Qué querían para serlo?
- ❖ ¿Quiénes son los agentes de la empresa? ¿Cómo son? ¿Qué necesitan?
- ❖ ¿Cómo operan la sinergia, recursividad, neguentropía, organicidad y control en la empresa?

5.3 Método

La sustentación del pensamiento para resolver la problemática fueron las teorías de administración, de sistemas, de planeación estratégica y la realización de estudios de mercado. Atendiendo a que la clarificación de los conceptos es un buen punto de partida del análisis sistémico, se estudiaron los conceptos de mercadotecnia, servicios y juego hasta llegar a la mercadotecnia de la industria del juego, tal como se describe en los cuatro puntos que integran la primera parte de este caso. En resumen, se aplicó la metodología de la teoría general de sistemas, la teoría de la organización y la planeación estratégica, expuestas como marco teórico en la primera parte.

Después vino la investigación acerca de la orientación de la empresa y el conocimiento de los mercados y se definieron dos: el de los consumidores y el de los intermediarios como medio para alcanzar masivamente a los primeros. A esto se dedica la segunda parte del escrito.

Una vez armados con todo este conocimiento, se hizo la planeación estratégica en los aspectos de trazar la estrategia que la empresa seguiría durante diez años y la mezcla de mercadotecnia respectiva. De ello habla la tercera parte del escrito.

Finalmente y a manera de colofón, ya que la empresa quedó debidamente proyectada hacia el porvenir, conviene hablar de ese porvenir como secuela lógica de lo construido y a ello se dedica la última parte.

6. Caso de Mercadotecnia de Servicios

Una empresa de lotería que, por tanto, vende servicios de diversión y entretenimiento para recaudar fondos que financien programas de beneficio social, pasa por dificultades que cuestionan su razón de existir. La planeación a largo plazo realizada después de definir sus debilidades y sus fortalezas, y de estudiar las amenazas y oportunidades que podrían presentarse en su futuro, permite trazar la estrategia que va modificando su situación y resultados, y consolidándola hacia un porvenir prometedor.

Anticipando el desenlace del caso, el resultado fue una empresa exitosa que fue logrando en forma creciente su objetivo medular de generar recursos para destinarlos al mejoramiento de la sociedad y contribuir a su bienestar. Su planeación estratégica la colocó en la situación pionera a nivel mundial pues ya en 1985 fue la primera del mundo que transmitió datos con propósitos comerciales, por la vía de frecuencias de radio. Para ello tuvo que saltar el obstáculo de la insuficiente infraestructura y el camino que recorrió ha dejado surco para que la tecnología del primer mundo se pusiera en práctica en los países en desarrollo.

Después vino la investigación acerca de la orientación de la empresa y el conocimiento de los mercados y se definieron dos: el de los consumidores y el de los intermediarios como medio para alcanzar masivamente a los primeros. A esto se dedica la segunda parte del escrito.

Una vez armados con todo este conocimiento, se hizo la planeación estratégica en los aspectos de trazar la estrategia que la empresa seguiría durante diez años y la mezcla de mercadotecnia respectiva. De ello habla la tercera parte del escrito.

Finalmente y a manera de colofón, ya que la empresa quedó debidamente proyectada hacia el porvenir, conviene hablar de ese porvenir como secuela lógica de lo construido y a ello se dedica la última parte.

6. Caso de Mercadotecnia de Servicios

Una empresa de lotería que, por tanto, vende servicios de diversión y entretenimiento para recaudar fondos que financien programas de beneficio social, pasa por dificultades que cuestionan su razón de existir. La planeación a largo plazo realizada después de definir sus debilidades y sus fortalezas, y de estudiar las amenazas y oportunidades que podrían presentarse en su futuro, permite trazar la estrategia que va modificando su situación y resultados, y consolidándola hacia un porvenir prometedor.

Anticipando el desenlace del caso, el resultado fue una empresa exitosa que fue logrando en forma creciente su objetivo medular de generar recursos para destinarlos al mejoramiento de la sociedad y contribuir a su bienestar. Su planeación estratégica la colocó en la situación pionera a nivel mundial pues ya en 1985 fue la primera del mundo que transmitió datos con propósitos comerciales, por la vía de frecuencias de radio. Para ello tuvo que saltar el obstáculo de la insuficiente infraestructura y el camino que recorrió ha dejado surco para que la tecnología del primer mundo se pusiera en práctica en los países en desarrollo.

SEGUNDA PARTE:
INVESTIGACIÓN

7. Orientación y Conocimiento de los Mercados

Los juegos de lotería deben verse
como un espejo en el que los clientes
proyecten sus deseos, sueños y emociones.

La orientación al mercado es una necesidad para que las empresas sobrevivan cuando en dicho mercado haya competencia, pues el consumidor cuenta con un ingreso normalmente limitado y tiene varias opciones entre las cuales destinar su gasto. Entonces, las empresas tienen que producir los servicios que desean los consumidores en la mayor cantidad posible y al menor costo posible, planteándose entonces el concepto de competencia redituable.

La orientación hacia el mercado supone una actitud volcada hacia el exterior de la empresa, caracterizada por tratar de ver los servicios que se van a prestar al través de la percepción de los posibles usuarios o consumidores y actuar en consecuencia. Se tiene que considerar que la mercadotecnia de servicios puede ser un medio importante para alcanzar exitosamente los objetivos y, por tanto, dicha actitud debe inclinarse a la investigación de mercados como medio de conocer el comportamiento, actitud y práctica de los posibles clientes, de definir el mercado y segmentarlo.

Supone la disposición de apreciar el valor de la empresa al través de la visión de sus clientes y por las diferencias reales que perciban con relación a los competidores. Considera como punto de partida las necesidades y deseos de los posibles clientes y, puesta la atención en ellos, busca desarrollar o modificar los servicios para que les sean satisfactorios.

Suena sensato y lógico que la empresa deba pensar en sus clientes antes que en cualquier otra cosa para tratar de conocerlos, diseñar sus productos, redactar su publicidad y decidir sus puntos de venta. Sin embargo, en la práctica se requieren esfuerzos constantes para que dicha orientación sea auténtica y no solo frases pues, para que la orientación hacia los clientes condicione las acciones y el pensamiento y las decisiones de los responsables de todas las distintas funciones de la empresa, tienen que renunciar a sus cotos de poder para trabajar coordinadamente a favor de la empresa en su conjunto, convencidos de que el conocer al cliente y tratar de servirlo es la clave de su éxito económico. Se requieren habilidades especiales y esfuerzos sostenidos desde el nivel más alto de la organización; y resultan eficaces cuando el alta dirección, consciente

de la importancia de estar orientado al cliente, la practica cotidianamente y pone así el ejemplo. La tendencia a imitar al superior en jerarquía hará más por la orientación hacia el mercado que los discursos y la capacitación en aulas.

Los focos de interés son entonces los clientes y la estrategia busca atraerlos, conquistarlos y satisfacerlos mejor que los competidores. Se trata de conocer²¹ a los clientes potenciales para después hacer y vender el servicio que ellos quieren comprar, de la manera que lo quieren comprar (producto), cuando y donde desean comprarlo (punto de venta), al valor que pueden y desean pagar (precio) y con base en la información y atractivos que les haga saber la empresa (promoción-publicidad). El éxito de la empresa estará entonces determinado por el grado de utilidad o satisfacción que esos clientes deriven de sus servicios. Es inherente al juego de azar institucional que haya más perdedores que ganadores, de ahí las particulares habilidades que se requieren en la aplicación de los principios, técnicas y demás de la mercadotecnia de servicios para mantener satisfechos y contentos a la mayoría de ellos. También es cierto que las empresas que compiten tratan de influir sobre la demanda del consumidor, a veces creándole necesidades y otras imponiendo - si pueden - novedades, modas y estilos.

La orientación al mercado parece algo tan elemental y obvio que fuera pérdida de tiempo el ocuparse del tema, pero expertos como Clancy y Shulman,²² aun en el desarrollado ambiente de la mercadotecnia norteamericana, señalan con ironía: "Nuestra experiencia nos dice que las personas que participan en investigación, desarrollo e ingeniería son muy inteligentes. Les damos crédito por su habilidad para idear productos dictados por producción o dictados por ingeniería con mayor frecuencia que las personas de mercadotecnia logran generar productos dictados por el mercado. Si pudiéramos encontrar la forma de que producción, ingeniería y mercadotecnia trabajaran juntas, de modo que mercadotecnia pudiera realmente presentar un proyecto inicial a producción o a investigación y desarrollo, de seguro obtendríamos más éxitos que fracasos en cuestión de nuevos productos." Esta opinión que fue expresada para productos tangibles podemos remitirla también a los intangibles.

La medida en que la empresa de servicios de este caso estaba orientada hacia los mercados, pudo conocerse mediante un diagnóstico en el que las preguntas clave fueron: ¿Busca a quién

²¹ Conocer a los clientes significa tener bancos de información sobre ellos y sobre su comportamiento de compra y consumo.

²² Clancy, K. y Shulman, R., "Mitos del Marketing que están Matando a los Negocios", Pág. 51.

servir? ¿Una vez despierto el interés del cliente, busca servirlo de la mejor manera posible, con calidad? ¿La definición y diseño de nuevos productos es función del área comercial?

Este diagnóstico consistió en un examen que permitió llegar a conclusiones respecto a la naturaleza de los intereses fundamentales de la empresa y su manera de realizarlos, procurando describirlos en forma precisa y detallada. Como todo examen, implicó preguntas y las respuestas se obtuvieron mediante encuestas formales o por observación de investigadores y convino dar a las respuestas un tratamiento estadístico adecuado para que las conclusiones tuvieran validez de generalizaciones.

Para esta orientación se puso énfasis en el cliente pero también requirió que todas las actividades tomaran en cuenta los objetivos de la empresa en cuanto a utilidades, volumen de ventas y participación en el mercado. Se reflejó en su organigrama y no quedó en simples intenciones, de modo que la función de mercadotecnia tuvo en él su espacio y fue decisiva en los campos de: presupuestos de ventas (preparación y vigilancia), investigación de mercados, desarrollo de productos, recomendación de precios, administración de la red de distribución, capacitación en ventas, publicidad y promoción, realización de las ventas y supervisión de los servicios conexos a los productos intangibles que se vendían.

7.1 Mercados Objetivo

Históricamente, la mercadotecnia indiferenciada ha sido la correspondiente comercial de la estandarización de los productos y a su fabricación en masa para satisfacer necesidades comunes del mayor número posible de compradores y al menor costo posible. La novedad de los productos masificados y su bajo precio en comparación con los artesanales, permite el éxito comercial hasta el momento en que surgen competidores y se pierde la ventaja de la novedad. La alternativa es la mercadotecnia concentrada en submercados o segmentos de mercado, y en la cual toda acción comercial tiene que dirigirse hacia compradores identificados con la mayor claridad que sea posible, a personas de características conocidas y ubicadas en el mercado buscando su reacción favorable o de aceptación hacia la oferta de la empresa.

Mencionemos lo que parece ser el ideal de toda empresa: "Toda compañía quisiera encontrar un mercado objetivo que responda a sus esfuerzos de mercadotecnia, que compre o use más su producto, que se encuentre en crecimiento, que sea responsable de tomar sus decisiones de compra, y al cual el mercadólogo pueda llegar al través de los medios." ²³

En el caso de la empresa de lotería y según se deriva del modelo de su estrategia comercial que se describe en capítulo posterior, sus acciones de comercialización fueron orientadas hacia dos mercados: el mercado de intermediarios y el mercado de consumidores, y cada uno fueron, a su vez, segmentados para aplicar mercadotecnia concentrada en los segmentos definidos. Es extraña y hace catorce años fue novedosa la visión de los intermediarios como un mercado más por conquistar, atender y satisfacer, para lo cual se creó una fuerza de ventas integrada por jóvenes entusiastas, bien presentados y magníficamente adiestrados en su papel de enlace, supervisión y tutoría de los agentes. Fue una de las claves del éxito rotundo de la empresa de lotería. Los agentes distribuidores de los juegos, recibieron el tratamiento que la mercadotecnia recomienda dar a los clientes y no sólo como a los intermediarios que forman la red de distribución que por la misma forma de verlos como clientes, es de una sola etapa, según podrá confirmarse más adelante en la sección del 'punto de venta'.

Entonces no bastó que la administración declarara que, en lo sucesivo, estaría orientada hacia sus mercados, sino fue necesario evaluar periódicamente la actitud de los responsables de cada área para revisar la actitud corporativa, confrontarla con las pautas de orientación correcta y, en caso de desviaciones, tomar las oportunas medidas correctivas. El instrumento de verificación fue una lista de 'evaluación de la actitud' (Ilustración 9) que se va marcando según lo que observa el encargado de la evaluación. Se aplicaba periódicamente a fin de *monitorear* la persistencia en la actitud orientada hacia los mercados.

En cuanto a los resultados, se fueron alimentando en un banco de datos a fin de seguir las tendencias y tomarlas en cuenta a la hora de calcular los estímulos del personal. Dichos resultados fueron mejorando con el tiempo. La primera evaluación dio resultados pobres con promedio de 6 pero, lo importante fue que las subsecuentes calificaron cada vez más alto como indicativo del

²³ Clancy, K. y Shulman R., "Mitos del Marketing que están Matando a los Negocios", Pág. 53

progreso de la empresa en la política de que los mercados son lo primordial para todas sus áreas y divisiones funcionales pues, sin ellos, carecía de razón de existir. Las calificaciones menores de 10

Ilustración 9 EVALUACIÓN DE LA ACTITUD EN LAS DIVERSAS ÁREAS DE LA EMPRESA HACIA LOS MERCADOS (DE AGENTES Y DE CONCURSANTES)		
ASPECTO	PERSONAL DE LA EMPRESA	CALIFICACIÓN 10 8 6 4 2 0
Entrenamiento del personal en sus relaciones con los agentes concesionarios.	<p>Contacto Permanente: Supervisión Oficinas Foráneas Línea de Emergencia</p> <p>Contacto directo: Personal ejecutivo Personal operativo Personal administrativo Abastecimiento de Materiales</p> <p>Contacto Ocasional: Personal administrativo</p>	
Entrenamiento del personal en relaciones con los concursantes	Contacto permanente: Venta directa al público Cajas - Pago de Premios	
Conocimiento y consulta de las normas de comunicación con agentes o concursantes.	Manual de Atención al Agente	
Contenido de los órganos de comunicación con los agentes y el personal.	Revistas o periódicos para los agentes y los consumidores. Revista interna del personal	
Participación del personal en las campañas de comunicación a los concursantes.	<p>El personal conoce las campañas porque:</p> <p>Participa en pruebas del contenido, forma e impacto de los mensajes.</p> <p>Participa en grupos de trabajo</p> <p>Se le hace presentación formal, explícita y razonada de las campañas.</p>	

dieron lugar a auditorías de operaciones para detectar las fallas específicas y corregirlas, bien fuera el procedimiento o la actitud del personal mediante cursos de motivación o su capacidad mediante adiestramiento.

Fue política de la empresa de lotería que el personal participara en las campañas de comunicación que se diseñaban para los jugadores, con varios propósitos. En las pruebas de los mensajes, el personal se veía colocado en la posición del concursante y el ejercicio consistía en que adoptara sus posibles actitudes; sus opiniones se tomaron en cuenta para sacar conclusiones acerca de la calidad del mensaje. En estas pruebas, el personal se constituía en muestra de la población y los resultados fueron útiles a sabiendas de que podían tener un sesgo dado el conocimiento que el personal tiene de los productos y propósitos de la empresa. Sin embargo y para fines prácticos, proporcionaron elementos suficientes para tomar las decisiones y, además, el costo adicional para la empresa fue nulo tanto en dinero como en tiempo. Otros beneficios adicionales fueron la adhesión del personal a las políticas de la empresa y su compromiso a que lo puesto en práctica tuviera éxito. Según la experiencia acumulada, los resultados de este tipo de pruebas fueron más útiles en el caso de nuevos productos o de campañas completamente nuevas. Además, fueron ejercicios para que la mercadotecnia no la vivieran sólo los especialistas de un área sino toda la empresa.

Otra política fue la del trabajo en grupos flexibles, principalmente de mandos medios y superiores, para captar sus opiniones durante el proceso de diseño de las campañas que hacían los especialistas de la propia empresa. La presentación formal servía para enterar al personal del proyecto y que se sintiera corresponsable del éxito, imbuirlo del contenido y de la actitud favorable y atenta hacia los mercados, tanto de agentes como de jugadores.

7.2 Mercado de Intermediarios

Como ya se dijo, el ver a un intermediario como cliente y tratarlo así, supuso una novedad hace más de una década - al menos en el ámbito de las empresas de lotería - en comparación con el enfoque convencional de verlo como una persona con intereses subordinados a los de la empresa o de verlo como un socio menor obligado por contrato a ciertos comportamientos. En el sector servicios la elaboración, venta y consumo del servicio son sincrónicos e inseparables, y en este triple proceso tiene gran incidencia el factor humano que interviene en su realización. La empresa de lotería vendía sus juegos directamente en sus 42 oficinas del país pero esto era con el espíritu de servicio más que de negocio pues no llegaron a representar más del 5 por ciento. Su verdadero negocio estaba en el volumen que daba la posibilidad de que más de cinco mil intermediarios distribuyeran sus juegos. Para llegar a ellos, ganarlos y conservarlos es que los consideró como un mercado y les dio el trato de clientes.

El intermediario o agente autorizado, fue el factor humano que junto con sus empleados y a veces familiares, prestó el servicio al siguiente mercado, el de los consumidores o concursantes o jugadores. En la mercadotecnia de servicios es crucial la pregunta ¿Quién atiende al público? La empresa tras bambalinas pero, de cara al cliente, es el agente quien lo atiende. ¿Y lo atiende bien? ¿Podremos esperar un nivel alto en la atención al cliente para conservarlo? Sólo si la empresa sabe despertar en la gente la vocación de buen servicio por persuasión y convencimiento más que por dictado e imposición o porque atendiéndolo ganará más pues ya sabemos por varias investigaciones que el móvil económico en nuestra cultura es de efectos limitados. Vayan y vengan técnicas pedagógicas, la manera más eficaz de enseñar es el ejemplo. Si los agentes son tratados como buenos clientes aprenden en su consciente y en su subconsciente cuál es el trato que deben dar, a su vez, a sus clientes.

Entonces a este factor humano, el agente, se le consideró muy importante para la realización y crecimiento de las ventas. En el sector de servicios las reacciones de los mercados de usuarios o consumidores dependen mucho de la actitud y desempeño de las personas que lo prestan directamente. Los agentes eran la imagen de la empresa ante el público y tenían que actuar como su prolongación, sin importar la distancia geográfica a la que se encuentren. Es éste un mercado al que la empresa tiene que venderle ideas de buen servicio hacia los terceros que

constituyen los mercados de consumidores. Gran parte del éxito depende de lo que los agentes hagan o dejen de hacer durante la prestación del servicio, para lo cual tiene que informarlos, motivarlos y venderles la idea de realizar el servicio al más alto nivel de calidad y sentirse orgullosos de esa potencia de realización.

DEFINICIÓN DEL MERCADO DE INTERMEDIARIOS.- El mercado de intermediarios comprende a los agentes ya contratados y que estén integrando la red de distribución y a los agentes potenciales que, estén registrados como prospectos en cartera o sólo como prospectos en el mercado (Ilustración 10). El mercado de intermediarios es dimensionable, como cualquier otro, a base de estadísticas y de investigación de mercado.

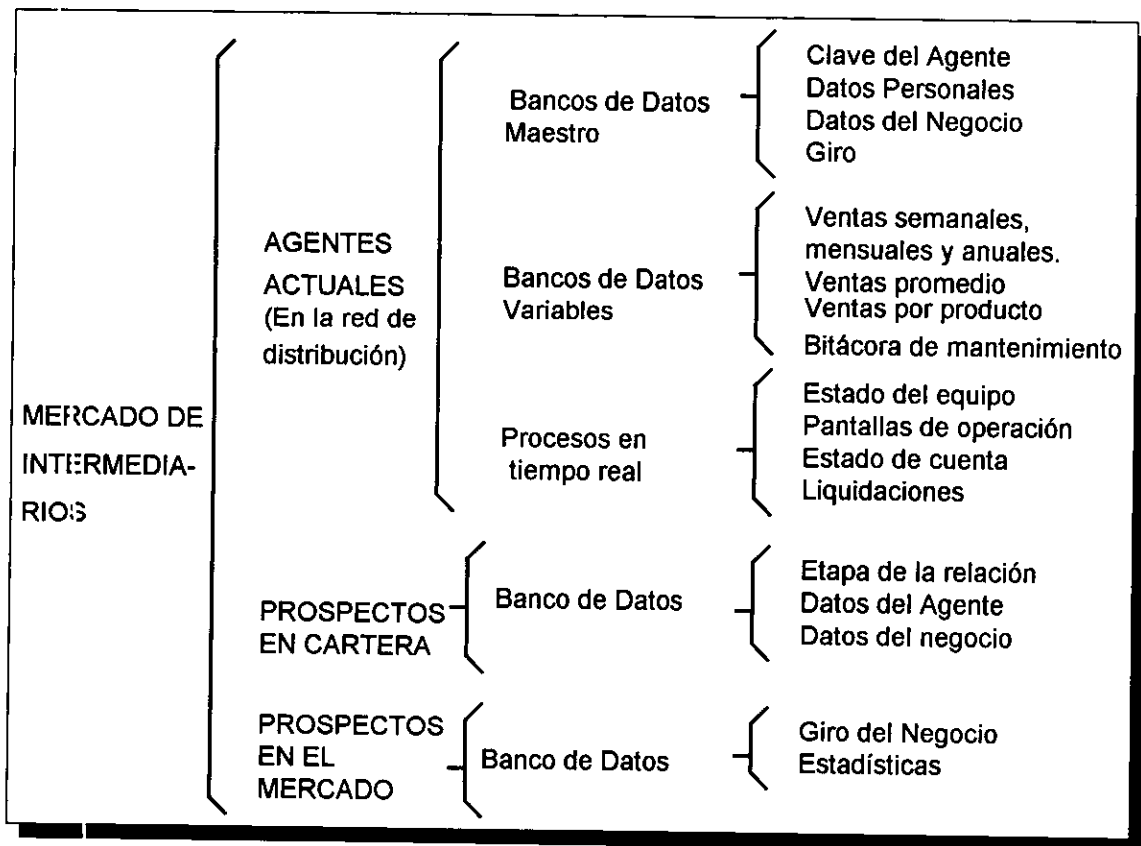


Ilustración 10 *Segmentación del Mercado de Intermediarios*

Los intermediarios primero son prospectos y luego se convierten en agentes (Ilustración 10). Se *prospectan* tal y como se hace con los clientes de algunas empresas comercializadoras de

bienes. Esto, además de obedecer al enfoque de la empresa de que los intermediarios son un mercado, obedece también a razones de idoneidad del prospecto en lo comercial, financiero y técnico. La red de distribución a base de concesionarios y comunicada en tiempo real, tuvo que instalarse conforme a planes trazados en mapas de las diferentes ciudades.

Primera mente se estudiaron los diversos tipos de zonas urbanas (habitacionales, industriales, comerciales, escolares, de esparcimiento, etc.); la cantidad de transeúntes en las zonas y sus puntos de concentración (paradas de autobuses, paradas del metro, circulación de vehículos y facilidades de estacionamiento; niveles socioeconómicos por zonas, etc. Sobre el esquema preliminar resultante, se sobrepuso el modelo tecnológico de comunicaciones que iba a permitir que las agencias operaran comunicadas por frecuencias de radio, considerando la instalación de una antena central de tipo omnidireccional (para captar señales provenientes de todas direcciones y, por tanto, tiene un alcance de un cierto radio que al girarlos da en el mapa el círculo de alcance de la antena. Dicho círculo se subdividió en un determinado número de gajos o canales de comunicación que tienen capacidad de 40 a 60 posibles enlaces, esto es, de 40 a 60 posibles puntos de venta, comunicados en línea por frecuencias de radio en una determinada anchura de hercios. Esto significa que la red de distribución primero se trazó sobre mapas y después se buscó a los mejores prospectos en las respectivas zonas definidas.

Con este conocimiento, la fuerza de ventas de la empresa creada ex profeso para atender al mercado de los intermediarios, se lanzaba a la calle para *prospectar* a los nuevos agentes que satisficieran los aspectos: la ubicación geográfica conforme al mapa y el mayor número posible de las características que constituyeron el *perfil del agente ideal*. Y la labor de prospección consistió en “venderle” a las personas que mejor encajaran en dicho perfil, la idea de ser agentes autorizados de la empresa de lotería y cumplir con sus requisitos, primero de admisión y después de operación a cambio de una comisión mercantil. Sólo cuando un conglomerado de personas se visualiza como mercado, las empresas crean fuerzas de ventas para atacarlo, en el sentido comercial del término, que es lo que hizo la empresa de lotería de que nos ocupamos.

La empresa mantuvo los bancos de datos respecto a los intermediarios según la ilustración 10, en forma semejante a directorios de clientes y permitieron varias acciones. Las más importantes fueron la segmentación del mercado y la posibilidad de conocer y manejar los datos

individuales de los agentes actuales y potenciales, y establecer con ellos comunicación directa. La técnica de segmentación de mercados fue aplicable porque también el mercado de intermediarios (así como el de consumidores finales), estuvo compuesto de sectores o grupos de agentes con características homogéneas en cuanto a sus actitudes, preferencias, inclinaciones y datos demográficos y económicos.

Diferente segmento de agentes amerita diferente trato y se facilita la administración discriminada de los agentes. Así, la empresa pudo desarrollar ofertas que respondieran mejor a los diferentes grupos de agentes y dirigirlos a ellos en particular sin inquietar al resto de los segmentos y sin llenarlos de información útil para otros.

La empresa de lotería dio servicios a sus intermediarios consistentes en adiestramiento permanente, asesoría, supervisión y apoyo en la operación, servicios técnicos a los equipos. Los medios para la prestación rápida y eficiente de tales servicios fueron las áreas específicas de capacitación, la línea de emergencia y el cuerpo de supervisores en el campo.

Los cursos de motivación, capacitación en ventas, relaciones con los clientes y operación de los equipos electrónicos se impartían en las oficinas centrales y del interior del país mediante terminales programadas para simular la operación de una agencia, con todas las transacciones y servicios al cliente.

La línea de emergencia consistía en líneas telefónicas dedicadas a la atención de los agentes a las cuales podían llamar ante cualquier duda o eventualidad en el funcionamiento de los equipos. Las personas que contestaban tenían la capacidad de resolver dudas, asesorar en la operación de los equipos y comunicarse con quien procediera para sacar adelante el 70 por ciento de los problemas con el objetivo de evitar la suspensión del servicio a los clientes o de reanudarla en el menor tiempo posible. Tenían a mano toda la información necesaria acerca del agente y su historial de emergencias, en medios adecuados a la dimensión del segmento de agentes que cada oficina atendía. El equipo para atender la línea de emergencia consistía en grabadora de las llamadas, red de computadoras personales con los bancos de datos idóneos para el seguimiento de cómo se comportaban los equipos en manos de los agentes, acceso a la red de agencias para diagnosticar al momento, el estado de las comunicaciones y los equipos.

El cuerpo de supervisores fue una fuerza de ventas consagrada a los agentes. Cada supervisor tenía asignada una ruta de hasta 60 agentes a los cuales debía atender en dos funciones: apoyarlos en todo lo necesario y supervisar que su comportamiento se ajustara a la normatividad de la empresa. Servían además como enlace permanente de la empresa con su red de distribución de manera que los agentes se sintieran cerca de ella aun cuando estuvieran geográficamente muy lejos.

En la mercadotecnia de servicios, Marketing Publishing Center²⁴ recomienda cuatro nuevas estrategias de ventas: individualizar las cuentas o el trato al cliente, desarrollar la venta cruzada, establecer comunicación directa con el cliente en 'marketing directo' y conocer al cliente en lo individual. La empresa de lotería aplicó estas cuatro estrategias a su mercado de intermediarios con las siguientes dimensiones: 5,300 con operación en línea y tiempo real, 1000 prospectos en cartera y 3,000 prospectos en el mercado.

7.3 Mercado de Consumidores

Lo forman los clientes o jugadores actuales y los clientes o jugadores potenciales. A los primeros hay que conservarlos y a los segundos hay que conquistarlos y luego conservarlos. Los clientes actuales por su comportamiento de compra, se separan en dos grupos: los habituales o mercado permanente o fiel y los ocasionales o mercado flotante. Ambos grupos requieren acciones de mantenimiento a base de niveles adecuados de atención y de comunicación oportuna por medios masivos principalmente. La dificultad de conservarlos estriba en que hay que hacerlo a pesar de que la mayoría no ganen premios y de que están expuestos a constante bombardeo publicitario de la competencia y a la visión de los productos competidores en el mismo punto de venta.

Las acciones de mantenimiento consistieron básicamente en buen servicio, difusión de los sorteos y comunicación de resultados por medios masivos y, eventualmente, cambios en la mezcla de productos para renovar el interés. Aquí se pudo apreciar la importancia de los intermediarios o agentes, pues sólo ellos estaban en posibilidad de establecer relación con la clientela, no tan fácil

²⁴ Marketing Publishing Center, "Nuevas Orientaciones en la Mercadotecnia de Servicios",

por tratarse de productos de bajo costo que se venden en grandes volúmenes. Algunos agentes fomentaron en su local la formación de 'peñas' o grupos de amigos que coparticipaban en las apuestas y propiciaban así la relación personal más duradera con los clientes. Eran los agentes con carácter y dedicación así como espacio o instalaciones adecuadas para hacerlo en su local. En general, la fórmula principal de mantenimiento del mercado de consumidores descansa en un mejor servicio cada día para lograr que los clientes regresaran y recompraran y se hicieran leales a alguno de los juegos, a su marca y a la agencia.

Las acciones para conquistar más concursantes consistieron en comunicación por medios masivos, promociones, cambios a los productos existentes e introducción de nuevos productos.

SEGMENTACIÓN DE MERCADOS.- La segmentación de mercados es el proceso de dividir el mercado heterogéneo de un producto, en varios segmentos que tiendan a ser homogéneos en sus aspectos importantes, con el objeto de aplicar la gestión de mercadotecnia concentrada en segmentos específicos que pasan a ser los mercados meta. Los segmentos de mercado se pueden subdividir, a su vez, en nichos de mercado. La segmentación de mercados descansa en la definición de que un mercado meta es un conjunto de compradores potenciales con características semejantes y a quienes la empresa quiere servir. También descansa en la premisa de que las personas con características semejantes tienen necesidades, gustos, deseos y expectativas semejantes y, por tanto, tendrán comportamientos de compra semejantes. Una segunda premisa es que resulta más fácil tratar con grupos menores de clientes semejantes y hay mayor probabilidad de satisfacerlos, que con una masa heterogénea.

**Ilustración 11 CARACTERÍSTICAS DISCRIMINANTES DE SEGMENTACIÓN
QUE HA EMPLEADO LA EMPRESA DE LOTERÍA
Mercado de Consumidores**

- Demográficas:** género, edad, estado civil, tamaño de la familia, educación formal alcanzada, ocupación, ingreso individual, ingreso familiar, clase social, posesiones.
- Geográficas:** domicilio, lugar de trabajo, sitios que frecuenta, región, tamaño y densidad de la ciudad o poblado, y su carácter de urbana o rural.
- Psicográficas:** personalidad, motivos, estilos de vida, idiosincrasia, cultura, actitud, opinión, expectativas de beneficios
- Conducta:** hábitos de compra, hábitos de lectura, comunicación con su exterior.

La segmentación racional siempre usa un criterio de segmentación constituido por el conjunto de características que permiten discriminar a los clientes potenciales en distintos grupos. Cada segmento debe ser accesible y rentable. Es accesible cuando se puede alcanzar con los medios de comunicación de que puede disponer la empresa y con la red de distribución que tiene o que puede instalar, ambas cosas con costos mínimos y sin pérdida de tiempo. Es rentable el segmento suficientemente grande para generar las utilidades que espera la empresa y permitir su operación redituable.

Tres son los propósitos de segmentar o subdividir el mercado: a) Diseñar y desarrollar servicios que puedan satisfacer sus necesidades detectadas o sus expectativas; b) Dirigir los servicios actuales a aquellos subgrupos cuyas características y expectativas hagan presumir que pueden utilizarlos y que si ahora no lo hacen es porque no los conocen; y, c) Hacer un uso más eficiente de los recursos de mercadotecnia como, por ejemplo, las actividades de promoción y en especial la publicidad dirigida.

La empresa de lotería segmentaba el mercado de consumidores o concursantes o jugadores, porque no podía vender sus servicios a todos los habitantes del país, sino tenía que dirigir sus ofertas hacia aquellos grupos cuyas características hicieran presumir que eran jugadores o podrían serlo y que una vez que probaran el servicio lo seguirían utilizando. La segmentación del mercado permitió a la lotería el mejor aprovechamiento de sus recursos gracias a definir estrategias de ventas específicas para cada subgrupo y que, al aplicarlas fueron más eficaces que el tratar de servir a un mercado indiferenciado porque pudo concentrar los esfuerzos en los segmentos que tuvieron mayores posibilidades de reacción positiva y niveles más altos de lealtad, al ajustar sus ofertas más directamente a las expectativas de los segmentos. La segmentación del mercado permitió, además, la especialización en pocos productos y en segmentos de mercado específicos.

Asimismo, la segmentación del mercado de consumidores le permitió identificar oportunidades de mercado en los huecos o vacío entre las ofertas actuales y las expectativas de los distintos segmentos de mercado. por ejemplo, el que se da entre los jugadores de lotería tradicional que desean jugar su propio número, de tres, cuatro o cinco dígitos y que les resulta muy complicado o no meritorio del esfuerzo de llamar a un número telefónico para preguntar adónde fue consignado

el billete y tratar de conseguirlo. Los juegos de tipo activo en los que el concursante elige, pueden satisfacer este nicho. Ya están en práctica el juego TRIS de tres y de cuatro dígitos

Una vez definidos los criterios de segmentación y las hipótesis de trabajo respectivas, se procedió a recoger información del mercado y, como en cualquier trabajo de investigación, se recurrió a fuentes primarias de información a base de encuestas y grupos representativos de enfoque, y a fuentes secundarias de información como los censos de población.

¿Qué preguntarle al mercado? De las hipótesis de trabajo estipuladas con base en el objetivo de la investigación, colegir las preguntas pertinentes. Respecto a los productos que ya estaban en el mercado, preguntar los hábitos de compra y las razones de no comprar. En la ilustración 12 se presentan algunas preguntas y el propósito de hacerlas pues con las respuestas obtenidas se hizo la segmentación del mercado subdividiendo al usuario en cinco grupos: no usuario, exusuario, usuario potencial, usuario ocasional y usuario habitual. Según su valor de compra, se subdividieron en jugadores fuertes y jugadores ligeros. Por la lealtad a la marca se discriminaron en ninguna, media y alta. Por su opinión acerca del juego, fueron: favorables, indiferentes y hostiles.

Después venía la tarea estadística de clasificar la información, agregarla por tipos de respuestas, cruzar las variables y llegar a conclusiones, entre ellas la definición de los segmentos o grupos homogéneos de consumidores. Con base en los resultados, se dirigió cada producto a los correspondientes segmentos y los esfuerzos de promoción y publicidad se encaminaron a alcanzar cada mercado específico. En la ilustración 12 se ejemplifica la relación de cada producto con su mercado objetivo y cabe aclarar que esta orientación se refiere a los esfuerzos de la empresa y no significa que los segmentos definidos no compren otros juegos al estar ya en la agencia y sentirse atraídos por alguna de sus características permanentes o variables (por ejemplo, una bolsa garantizada muy alta).

Ilustración 12

RELACION DE PRODUCTO - MERCADO OBJETIVO

Características del Mercado Objetivo	PRONÓSTICOS DEPORTIVOS			PRONÓSTICOS DE NÚMEROS	
	PROGOL	PROHIT	PROTOUCH	MELATE	TRIS
Género	Masculino	Masculino	Masculino	Femenino	Masc y Fem
Edad	20 a 35	25 a 40	30 a 50	24 a 45	18 a 30
Educación formal, años incl. primaria	4 a 10	6 a 12	10 a 16	6 a 16	6 a 16
Ocupación	Trabajador Empleado	Trabajador Empleado	Empleado Técnico Profesional Ejecutivo	Amas de casa Empleadas Ejecutivas	Estudiante Empleado Trabajador
Nivel de Ingreso	Bajo y Medio	Medio	Alto	Medio y Alto	Medio
Afición al Deporte	Fútbol soccer	Béisbol	Fútbol Americano	No	No

8. Comportamiento del Consumidor

El consumidor es quien compra el producto intangible o conjunto de servicios que integran la oferta total de la empresa de lotería, y los utiliza o disfruta. Dada la índole de dichos servicios, se le llama también concursante o jugador. El comportamiento del consumidor implica una secuencia de decisiones y actividades que ocurren en cinco fases²⁵: la inicial de consumir o no, categoría de productos, marcas, compra, uso y desecho del bien o servicio.

²⁵ Robertson et alrri, "Consumer Behavior", Pág. 3.

Ilustración 12

RELACIÓN DE PRODUCTO - MERCADO OBJETIVO

Características del Mercado Objetivo	PRONÓSTICOS DEPORTIVOS			PRONÓSTICOS DE NÚMEROS	
	PROGOL	PROHIT	PROTOUCH	MELATE	TRIS
Género	Masculino	Masculino	Masculino	Femenino	Masc y Fem
Edad	20 a 35	25 a 40	30 a 50	24 a 45	18 a 30
Educación formal, años incl. primaria	4 a 10	6 a 12	10 a 16	6 a 16	6 a 16
Ocupación	Trabajador Empleado	Trabajador Empleado	Empleado Técnico Profesional Ejecutivo	Amas de casa Empleadas Ejecutivas	Estudiante Empleado Trabajador
Nivel de Ingreso	Bajo y Medio	Medio	Alto	Medio y Alto	Medio
Afición al Deporte	Fútbol soccer	Béisbol	Fútbol Americano	No	No

8. Comportamiento del Consumidor

El consumidor es quien compra el producto intangible o conjunto de servicios que integran la oferta total de la empresa de lotería, y los utiliza o disfruta. Dada la índole de dichos servicios, se le llama también concursante o jugador. El comportamiento del consumidor implica una secuencia de decisiones y actividades que ocurren en cinco fases²⁵: la inicial de consumir o no, categoría de productos, marcas, compra, uso y desecho del bien o servicio.

²⁵ Robertson et alrri, "Consumer Behavior", Pág. 3.

Ilustración 13 PROCESO DE COMPRA	
FASE	DECISIONES
CONSUMIR	Consumir o no consumir. Cantidad que necesita. Ocasión para consumir.
CATEGORÍA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Asignación de recursos a diferentes categorías según las necesidades: básicas, deseos y entretenimiento Prioridad del consumo.
SELECCIÓN DE MARCAS	Conocimiento de marcas Preferencias de marcas Patrones de lealtad a marcas. Beneficios Precio, reputación.
COMPORTAMIENTO DE COMPRA	Elección del canal de distribución según distancia, costos, etc. Elección por impulso. Búsqueda de información y elementos para la compra.
USO Y DESECHO DEL BIEN O SERVICIO	Cuándo usarlo y en qué situaciones. Cuándo desecharlo: inutilidad, caducidad, sustitución, obsolescencia.

En el comportamiento del consumidor influyen factores psicológicos (intrínsecos del consumidor: conocimientos, percepción, aprendizaje, personalidad, motivaciones y actitudes) y sociológicos (valores y conductas del grupo o grupos en que se desenvuelve: familia, amigos, membresías, valores).

Cuando el consumidor actual o potencial que interesa lo es de juegos de azar y apuesta, las variables psicológicas tienen importancia pero no tanta como las sociológicas y las culturales (subculturas a que pertenece, tradiciones, mitos, tabúes, religión), dada la ambivalencia que los grupos sociales muestran hacia tal actividad. Han existido, existen y existirán la controversia respecto a la calidad moral del juego de azar y de sus practicantes, las actitudes ambiguas entre

reprobación y tolerancia, las consecuencias económicas en lo individual y en el grupo, y las consecuencias sociales para el individuo y las que pueda sufrir el grupo.

El juego de azar ha sido parte de la actividad humana desde siempre, como pasatiempo, actividad social u obsesión. Sin embargo, en la mayor parte de las épocas y lugares, las autoridades han prohibido la mayoría de las formas de juego de apuesta por el real o supuesto deterioro social que pueden producir en la forma de erosión de las responsabilidades familiares, distracción de intereses trascendentes, trabajo y productividad como fórmulas de enriquecimiento aceptables o no la suerte, y desvío de la atención hacia el juego en vez de tenerla en empeños más importantes. La ambivalencia de la sociedad hacia el juego se manifiesta de muchas maneras: prohibiéndolo pero practicándolo, criticándolo pero tolerándolo; denostándolo pero procurando sacar de él alguna ventaja. Pues todo esto se revela en el comportamiento del consumidor a quien van dirigidos los esfuerzos comerciales para venderle juegos de azar y apuesta en forma masiva. Sin embargo, satisfacer sus necesidades y lograr su preferencia, es condición para que las empresas de lotería sobrevivan y obtengan recursos para interés público y fines sociales. Por cierto que actualmente estamos viviendo la onda mundial de aceptación del juego de apuesta y su justificación como medio de obtener recursos para esos fines.

La estrategia de mercadotecnia y su respectiva mezcla de mercadotecnia descritas en la Tercera Parte de este escrito como parte del plan global de acción para alcanzar los objetivos de la empresa, fueron razonables y eficaces porque se construyeron tomando en cuenta al consumidor final de los servicios. Y al tomarlo en cuenta se empezó a conocerlo y a profundizar lo más posible en ese conocimiento, tarea nada fácil pero necesaria. Hubo que volver los ojos hacia el consumidor y observarlo y aprender sus hábitos y tratar de incorporar los servicios que se le podían ofrecer, a esos hábitos. En la medida en que se logró, hubo éxito. De no haber actuado así el consumidor simplemente hubiera ignorado o pasado por alto los servicios que se le ofrecían. Hubo que tratar de conocerlo, escucharlo y comprenderlo, observarlo y sacar conclusiones respecto a las vías más eficaces para llegar hasta él con los servicios que se le han ofrecido.

8.1 ¿Qué nos Dicen los Jugadores?

Las dos premisas con que se trabajó fueron: a) Las loterías venden servicios que voluntariamente compran aquellas personas que los consideran satisfactorios, por lo que no pueden introvertirse y sobrevivir inventando juegos desde el gabinete con la idea de que cualquiera que pongan en práctica recibirá aceptación y tendrá demanda. b) La empresa de lotería tiene que dirigir su actuación con conocimiento de los deseos, hábitos y expectativas de la gente. La gente es la clave, pero no tomada como masas de conducta condicionada sino agrupada en segmentos de características relativamente homogéneas que busquen entretenimiento y reto y para quienes la lotería sea una opción.

8.2 ¿Quién es el Jugador y Cómo es?

El foco de interés fue el consumidor de juegos de lotería, el que ya compraba y el potencial que compraría si se le ofreciera lo que quiere, como lo quiere y donde lo quiere. Fue indispensable conocer las características de unos y otros y someterlas a un análisis discriminante para aprender de sus diferencias, diseñar productos satisfactorios y construir estrategias de mercado eficaces.

Interesaba saber quién era el consumidor de juegos de lotería en lo demográfico, geográfico y económico, sus hábitos de compra, sus hábitos de ocio y sus hábitos de comunicación. Respecto a la relación de los jugadores actuales y potenciales con las loterías y sus servicios, interesaron tres aspectos importantes para poder predecir su conducta: conocimiento, actitud y práctica (Ilustración. 14).

Ilustración 14 C. A. P. DEL MERCADO

CARACTERÍSTICAS	DATOS
Conocimiento	Lo que sabe acerca de las loterías y la comprensión que tiene de los juegos. Lo que ha percibido, descubierto o inferido y la información que posee: qué juegos conoce, qué tanto los conoce, y por cuál conducto se enteró.
Actitud	Manera de conducirse ante el tema, humor, sentimientos y disposición. Opinión, expectativas, sus grupos sociales, religión, tabúes, hábitos de lectura y medios de comunicación
Práctica	Acciones repetidas que indican preferencias, satisfacciones, insatisfacciones, aceptación y rechazo del producto o servicio. Hábitos de compra, dónde compra y frecuencia, espectáculos a que asiste, consumo de juegos, otras formas de entretenimiento y gasto en diversiones.

El conocimiento es lo que las personas saben acerca de la lotería y la comprensión que tienen de los juegos. Es lo que han percibido, descubierto o inferido y la información específica que posee de estos temas: qué juegos conoce, qué tanto los conoce y cómo se enteró.

La actitud es la manera en que se conduce la gente cuando aborda el tema del juego y la lotería y cuando tropieza con elementos que la evocan; es indicativa de su humor, sentimientos y disposición hacia el juego y lo que espera de él. Para las empresas de lotería es importante confirmar las actitudes positivas, cambiar las actitudes negativas (mediante el *reposicionamiento* de la empresa y de sus juego influyendo en el cambio de los valores sociales), y crear nuevas actitudes favorables (hacia los juegos actuales o, más fácilmente, hacia nuevos juegos).

Ilustración 15 CRUCE DE DATOS PARA DEFINIR PERFILES Y COMPORTAMIENTOS

APLICACIÓN A LAS QUINIELAS DEPORTIVAS DE SOCCER

Características y Hábitos	Variables	CONOCIMIENTO		ACTITUD		PRACTICA	
		Conoce	No Conoce	Positiva	Negativa	Usa	No Usa
<i>Demográficas</i>	Género Edad Estado Civil Escolaridad Religión	Masc 18-65 Indistinta Todas	Femen M, Ph.	Masc 21-65 Indistinta Todas	Femen M,Ph Católicos	Masc 21-65 Indistinta Prim,Sec Católicos	Femen Más
<i>Socioeconómicas</i>	Ocupación Ingreso Nivel de vida Tradiciones R. Culturales	Todas 12 Sal Mín B M A	Intelect >12 SM Muy alto	Todas		Emp,Obr Ej, Int	
<i>Hábitos de Compra</i>	Propensión al ahorro Patrón de gasto Dónde compra Con qué frecuencia Cómo paga Influencia familiar en las decisiones	Indistinta CC,Misc	T.Ex				
<i>Hábitos de Ocio</i>	Tiempo libre disponible A qué lo dedica Cómo se divierte Gasto en tiempo libre						
<i>Hábitos de Comunicación</i>	Medios masivos a que se expone Frecuencia Lecturas						

La práctica es el consumo o utilización que la gente hace de los juegos y la medida en que son un hábito en ella. Se refiere a las acciones repetidas que indican preferencias, satisfacciones, insatisfacciones, aceptación o rechazo de los juegos disponibles. La práctica está dada por sus hábitos de compra, dónde compra y con qué frecuencia, a que espectáculos asiste, utilización de los juegos de la empresa, otras formas de entretenimiento y gasto en diversiones.

8.3 Técnicas de Investigación

Los resultados de las diversas técnicas de investigación de los mercados puestas en práctica permitieron, primero, construir la estrategia descrita en la *tercera parte* de este caso y después ir adaptando sus elementos a las nuevas condiciones que se iban descubriendo. Las técnicas empleadas para conocer al mercado de consumidores, fueron: 1) La observación; 2) la encuesta y el sondeo de opinión; 3) los grupos representativos; y, 4) las pruebas de mercado. Estos métodos variaron en cuanto al tipo de datos que se recogieron, a su validez y confiabilidad, y al costo de aplicarlos, pero todos ayudaron a conocer al jugador. A continuación se describen las aplicaciones prácticas dadas a cada una de estas técnicas.

Observación

La observación de los sujetos se hizo en el ambiente o escenario natural. Durante lapsos previstos se colocaron observadores en agencias seleccionadas, para que observaran y tomaran nota del comportamiento libre y normal del concursante frente a las ofertas de la lotería y al comprar los juegos. Las pruebas mejor documentadas se hicieron en la agencia que cuenta con circuito cerrado de televisión y donde el comportamiento fue filmado mediante cámaras de vídeo instaladas originalmente para fines de vigilancia. La observación tuvo la ventaja sobre los otros métodos de que registró lo que la gente hizo y no lo que dijo, y permitió percibir las emociones de los observados que en los juegos de azar tienen un papel importante.

En la ilustración 16 se muestra la *Lista para Observar a los Clientes* que llena el observador por cada adulto que entra a la agencia y en la ilustración 17 la “Lista para Observar la Agencia en que se hizo investigación. Las respuestas se alimentaron a los equipos de computación con paquete SPSS para hacer inferencias estadísticas y probar su validez.

Con base en las conclusiones, se tomaron decisiones respecto a la mejor ubicación de la terminal en el local del agente, la colocación del material de publicidad para punto de venta (carte-

les y folletos), colocación de los materiales para la venta, efectos de las promociones en las agencias y capacitación que se requería en cada una.

Ilustración 16 Lista para Observar a los Clientes		
Marque las características (sólo una por cuadro)		
1. Género: (1) M (2) F	2. Edad: (1) De 18 a 30 (2) De 31 a 40 (3) De 41 a 50 (4) Más de 50	3. Nivel Socio-económico. (1) Bajo (2) Medio (3) Alto
Marque el comportamiento (valen 1 ó más marcas)		
4. Percibió: (1) Carteles (2) Materiales (3) Terminal (4) Nada	5. Compró: (1) Juegos de la empresa. (2) Otro juego (3) Otro prod. (4) Nada	6. Juegos de la empresa: (1) Melate (2) Quiniela (3) Números (4) Especial
El agente invitará a que prueben los juegos de la empresa sólo si cliente no los percibió ni compró.		
7. Reacción a la invitación: (1) Negativa (2) Se excusa (3) Compró	8. Excusa: (1) No se (2) No me gusta (3) Jugar es malo (4) Otra	9. Compró juegos (1) Melate (2) Quiniela (3) Números

Ilustración 17 Lista para Observar la Agencia		
Colocación de Materiales en la Agencia		
1. Material para la venta: (1) Suficiente (2) Bien puesto (3) Insuficiente (4) Mal puesto	2. Publicidad punto de venta: (1) Completa (2) A la vista (3) Incompleta (4) Mal puesta	3. Terminal (1) Bien ubicada (2) Mal ubicada (3) Fallas (4) Tiempo muerto.
C.A.P. del Agente:		
4. Conoce (1) Terminal (2) Juegos (3) Normas (4) Ventas	5. Actitud (1) Positiva (2) Indiferente (3) Negativa	6. Práctica (1) Atento (2) Juega juegos (3) Desatento (4) Ausente
Calificación de la Agencia:		
Venta semanal	Liquidación	Tránsito diario

Encuesta

La encuesta es un interrogatorio planeado al que se somete a una muestra de la población. Sus respuestas se registran, prueban, analizan y, posteriormente, se usan para explicar las conductas que puedan significar nuevas oportunidades para las empresas de lotería. Son muy útiles para obtener información objetiva, como las características demográficas y económicas de los sujetos y también sus hábitos, y se basan en lo que cada sujeto dice que piensa, hace o recuerda. Lo son menos para conocer los aspectos emocionales respecto al juego, sus motivaciones para jugar o rechazarlo y sus expectativas del juego. Tienen la limitación de la 'deseabilidad social' o tendencia de los entrevistados a dar respuestas socialmente aceptables y no necesariamente verdaderas. Nuestra experiencia ha sido que cuando se les pregunta acerca de sus hábitos y conducta respecto a los juegos de azar, algunos tratan de mostrarse a la luz más favorable tendiendo a disminuir su

gusto por el juego y a moderar sus expectativas de ganar premios, pues creen que es en detrimento de su racionalidad y que la sociedad reprueba, aunque tolere, los juegos de azar. La ambivalencia que se da en lo social y hasta en lo individual en cuanto a temas como el del juego de azar, merma la calidad de las respuestas que se obtienen en las encuestas.

No obstante, su utilidad quedó demostrada con las encuestas que se hicieron en 1983 para conocer los mercados y construir la estrategia y el plan de acción de largo plazo. Sirvieron para determinar las características sociodemográficas de los jugadores y los no jugadores, el conocimiento que tenían de los juegos y de la empresa, en alguna medida su actitud hacia los juegos y la empresa, y la práctica de los juegos. Permitieron conocer el negocio y cómo era visto desde el exterior, lo cual fue una de las bases para construir la estrategia y diseñar la mezcla de mercadotecnia apta para el cometido y los objetivos corporativos.

A continuación se describe la encuesta del mercado de consumidores. La investigación consistió de seis etapas: 1) definición del problema, 2) fijación de los objetivos de la investigación, 3) estipulación de las hipótesis, 4) selección de la metodología y procedimiento para recolectar datos, 5) análisis estadístico y pruebas de validez, y 6) Hallazgos de la investigación.

Ilustración 18

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:
Ventas en declive
Cantidad de Agencias en declive
Utilidades en declive.

Ilustración 19

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

1. Investigar las necesidades respecto a juegos de azar, de los concurrentes actuales y potenciales, conocer sus expectativas y determinar la medida en que las satisfacen las quinielas deportivas.
2. Determinar la sensibilidad del mercado al precio de las quinielas.
3. Determinar los elementos que discriminan entre usuarios y no usuarios de los servicios de la empresa.
4. Conocer las características demográficas, sociales y económicas y los hábitos, de los usuarios y los no usuarios.
5. Conocer la actitud de los usuarios hacia la empresa.
6. Conocer el servicios que reciben de los agentes.
7. Segmentar el mercado de consumidores de los juegos de apuesta.
8. Determinar la influencia de la publicidad y la eficacia de los medios utilizados; y determinar cuáles deberían utilizarse.

Ilustración 20 **HIPÓTESIS QUE SE SOMETEN A PRUEBA**

(Expresadas en forma nula)

- H₀₁: No existen diferencias significativas entre los deseos de los usuarios y las características de los productos o servicios de la empresa.
- H₀₂: La satisfacción de los consumidores no afecta los volúmenes de venta.
- H₀₃: El precio de las quinielas no afecta las cantidades que se venden.
- H₀₄: No existen diferencias demográficas entre usuarios y no usuarios.
- H₀₅: No existen diferencias socioeconómicas entre los usuarios y no usuarios.
- H₀₆: La imagen corporativa no afecta los volúmenes de venta.
- H₀₇: Los canales de distribución en uso, son inadecuados e insuficientes.
- H₀₈: Los agentes y sus empleados tienen actitud desfavorable hacia la empresa.
- H₀₉: La satisfacción de los agentes y sus empleados no tiene efecto en las ventas.
- H₁₀: No existen segmentos diferenciados de mercado para los productos intangibles que vende la empresa.
- H₁₁: El público no conoce bien los servicios ni cómo utilizarlos.
- H₁₂: Los medios masivos de publicidad son adecuados para difundir los productos intangibles de la empresa.

METODOLOGÍA.- Cálculo de la muestra: Muestra constituida por hombres y mujeres mayores de 18 años de edad. Estudio de los censos de población y aplicación de fórmula.

PROCEDIMIENTO PARA RECOLECTAR DATOS.- A fin de recoger los datos para someter a prueba las hipótesis enunciadas, el cuestionario probado y destinado a entrevistas con el público tuvo siete partes, con preguntas: introductorias; respecto al conocimiento y uso del producto, actitud hacia el producto y hacia la empresa y opinión personal respecto a ambos; ciclo de vida del producto, motivos de interés del público, de su afición y grado de conocimiento de los deportes y los deportistas; hábitos del consumidor, frecuencia de la compra, fidelidad a la agencia, actitud hacia ella, opinión de la empresa y destino de sus utilidades; datos de demografía; y sección para opiniones del entrevistador.

ANÁLISIS ESTADÍSTICO.- Se emplearon métodos no paramétricos de “ji cuadrada”²⁶ para determinar la relación entre variables, y también el análisis multivariado, factorial, discriminante y de regresión para agrupar las variables que tuvieran alta correlación y permitieran sacar factores respecto a la precisión y eficiencia del análisis. Para conocer las características de los clientes actuales y los potenciales y encontrar las variables que discriminaran a los usuarios para segmentar el mercado, se utilizó el paquete SPSS. Por cada pregunta, se acumularon las respuestas cerradas de los cuestionarios en ‘tablas de frecuencias’ con cinco columnas: respuestas (las respuestas cerradas previstas, ‘Otros’ y ‘No contestaron’), frecuencia absoluta, frecuencia relativa (en % integrales de 100), frecuencia ajustada (eliminando los que ‘No contestaron’), y frecuencia acumulada.

PRUEBAS DE VALIDEZ.- Por cada pregunta del cuestionario, el paquete SPSS dio las medidas de tendencia central siguientes: media²⁷, moda²⁸, mediana²⁹, curtosis³⁰, sesgo³¹, y la

²⁶ Medida de discrepancia entre las frecuencias observadas y esperadas, con $ji^2 = 0$ cuando coinciden y $ji^2 > 0$ cuando no coinciden; a valor más grande mayor discrepancia.

²⁷ Promedio aritmético.

²⁸ La respuesta que apareció más veces.

²⁹ El valor central o los dos valores centrales de las respuestas ordenadas en magnitud.

³⁰ Que tan puntiaguda o aplastada fue la distribución de frecuencias, siendo el coeficiente percentil para la normal de 0.263

³¹ Grado de asimetría de la distribución; sesgo positivo a la derecha y sesgo negativo a la izquierda.

cantidad mínima y máxima de opciones³². Para tener una idea de cuán esparcidas eran las respuestas con respecto a la tendencia central, se obtuvieron las medidas de dispersión o variación siguientes: el rango³³, el error estándar, la desviación típica³⁴ y la varianza³⁵.

Con el propósito de sacar conclusiones más ricas se realizó también el cruzamiento de datos que el paquete SPSS expresó en 'tablas de datos cruzados' de dos dimensiones. Por ejemplo, al cruzar la variable 'género' (masculino o femenino) con la variable 'conoce las quinielas' (sí o no), se obtuvo la Tabla de Datos Cruzados (para 330 cuestionarios aplicados en el estado de Guanajuato) siguiente:

	Masculino	Femenino	Total	
Si conoce	259	72	331	Cantidad
	78.2	21.8	73.6	% fila
	78.5	60.0		% column
No conoce	57.6	16.0		% total
	71	48	119	Cantidad
	59.7	40.3	26.4	% fila
Total	21.5	40.0		% column
	15.8	10.7		% total
	330	120	450	Cantidad
	73.3	26.7	100.0	% Total

Ilustración 21
Ejemplo de Tabla de Datos Cruzados

HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN.- Los resultados de la investigación que fue el punto de partida de un nuevo estilo de administración apoyada en la mercadotecnia de servicios, se indican en los siguientes párrafos pues se tomaron en cuenta para construir la estrategia.

FACTORES DISCRIMINANTES DE LA VENTA.- Se aplicó el análisis de factores a cuarenta variables de la encuesta para generar los factores determinantes y después de varias corridas de dicho análisis se determinaron cuatro factores importantes que explicaron el mercado de las quinielas deportivas

³² Cantidad de respuestas cerradas previstas en el cuestionario, siendo mínimo = 1 en esta investigación.

³³ La diferencia entre la cantidad mayor y la menor de las respuestas.

³⁴ Dispersión de las respuestas a cada lado de la media equivaliendo, en la distribución normal, 1 desviación típica al 68.27%, 2 al 95.45% y 3 al 99.73%.

³⁵ El cuadrado de la desviación típica.

y que fueron: la imagen corporativa, el factor de conocimiento de los juegos, el factor geográfico por regiones y el factor demográfico o relativo a las características personales, que se explican en la ilustración número 22. En la columna de la derecha se señalan las recomendaciones para modificar las tendencias de declive y apuntar hacia el crecimiento sostenido.

<p>Ilustración 22 FACTORES DISCRIMINANTES ENCONTRADOS</p>	<p>RECOMENDACIONES</p>
<p>La imagen corporativa fue el factor primordial en el mercado de las quinielas, pues de él depende el 68% del éxito o fracaso. Comprende la apariencia de las agencias, la regularidad de sus horarios, la atención a los clientes, la opinión sobre la empresa transmitida de persona a persona, la formalidad y regularidad en la publicación de los resultados y el pago de los premios a los ganadores.</p>	<p>Cambiar la imagen, mejorarla apoyada en un cambio real y radical de la mentalidad del personal de todos niveles y también de los agentes. Cambiar por fuera como resultado de profundos cambios internos que permitan proyectar una imagen de interés por el jugador, de cordialidad y eficiencia, de institución moderna y tecnológicamente avanzada y, sobre todo, de confiabilidad y transparencia.</p>
<p>El segundo factor fue el conocimiento de los juegos por parte del público, que explicó el 16 por ciento de los éxitos y fracasos en el mercado.</p>	<p>Difundir y explicar las reglas de los juegos y los fines sociales de la empresa. Dar apoyo a los jugadores con buenos servicios y a la comunidad con fondos para la asistencia pública difundiendo su destino y aplicación específicos. Enseñar a jugar, tanto las reglas de los juegos como el uso de los formatos cuyo diseño debe simplificarse lo más posible, el significado de los resultados que se publican y la automatización.</p>
<p>El tercer factor fue el geográfico o de las regiones, según el cual las ventas de quinielas deportivas tienen comportamientos diferentes en las distintas zonas del país. Su regionalismo es muy acentuado por los accidentes geográficos que derivaron en círculos distintos de tradición y por el diverso grado de afición a los deportes, lo cual impone estilos distintos de administración por región y con base en información por regiones.</p>	<p>Regionalizar la administración de la empresa con base en criterios útiles a la toma de decisiones comerciales, identificando la afición por zonas. Iniciar el proceso de análisis y acumulación de la información comercial y financiera por zonas, por tipo de jugador y por tipo de agente. Efectuar la comunicación al público en dos niveles: el nacional haciendo de la empresa una fuerza a favor de la cohesión en el país, pero también la comunicación regional usando el lenguaje, tradiciones, fechas memorables, etc. de cada zona.</p>
<p>El cuarto factor, el demográfico, se refirió principalmente al género y edad, de los cuales depende el 7 por ciento de la respuesta del mercado, con un señalado predominio de hombres jóvenes aficionados al deporte.</p>	<p>Continuar las campañas dirigidas a hombres jóvenes aficionados al deporte, en el lenguaje o jerga deportiva y con mensajes impactantes para motivar a ese segmento del mercado. Y también orientar campañas a hombres maduros, retirados y con afición al deporte. Introducir nuevos productos que no compren segmentos de mercado tan perfilados, sino más generales y comunes.</p>

La PRUEBA DE HIPÓTESIS fue como sigue:

H₀₁: Se rechazó con un nivel de confianza del 95 por ciento y se concluyó que existía diferencia entre los deseos de los usuarios de las quinielas y la oferta de la empresa con ji cuadrada de 167.2 y 8 grados de libertad, según tabla cruzada de la variable “razones por las cuales juega” y la variable “razones por las cuales dejó de jugar”.

H₀₂: Se rechazó por la insatisfacción de los concursantes al no contar con suficientes elementos informativos en las agencias.

H₀₃: Se rechazó y se detectó que el precio era adecuado para el 73 por ciento.

H₀₄: Se rechazó ya que las variables demográficas son significativas tanto en el conocimiento que el mercado tiene de los juegos como en las actitudes hacia las apuestas deportivas. Se cruzó la variable “género” (masculino o femenino) con la variable conocimiento de las quinielas; y en otra tabla con la variable “ compra quinielas” que dio por resultado que básicamente los hombres compra quinielas. Las diferencias entre los compradores y los no compradores son muchas y muy señaladas.

Tal como ocurrió con estas cuatro hipótesis, todas las demás fueron rechazadas con niveles de significancia adecuados. Por último, el análisis multivariado discriminante de la variable “conocer las quinielas” llevó a concluir que la afición al deporte era una característica distintiva de quienes las conocen (con una F = 235.4 y un nivel de significancia alfa de 0.01); la segunda variable significativa fue la imagen corporativa, la confianza que inspira la empresa (con F = 823.8 y nivel alfa de 0.01); la tercera variable fue el gusto por los juegos de azar (con valor estadístico de F = 136.1); el género fue determinante pues la apuesta deportiva en México es para los hombres; el nivel de escolaridad y la edad, también fueron importantes.

Resultaron muy interesantes las representaciones gráficas de las funciones. Por ejemplo, una mostró que quienes habían comprado y abandonado las quinielas tenían perfiles más variados que quienes habían permanecido fieles, por lo que el mercado potencial mostraba diferentes estratos económicos, niveles de escolaridad, edades y géneros. Fue notable la homogeneidad de los compradores con un perfil muy acusado: hombres de 20 a 30 años de edad, con escolaridad de secundaria, estudiantes o comerciantes, con ingreso entre 1 y 6 salarios mínimos. En contraste, los no compradores de quinielas pero sí de otras formas de lotería que no implicaban deportes, eran mayores de 18 años y casi todos compraban algún juego de azar. En este único caso no fue importante ni el género ni la edad después de los 18 años ni la ocupación ni el nivel de escolaridad. Por lo tanto, se concluyó que el futuro estaba en juegos no ligados a los deportes.

El segundo caso que se incluye en este documento es la “Encuesta de Sorteos y Juegos de Azar”, coordinada en septiembre de 1989 por un grupo de trabajo encabezado por la Secretaría de Gobernación y con la participación de las dos empresas de lotería a nivel nacional y el Instituto

Nacional de Estadística, Geografía e Informática. El grupo de trabajo decidió llevar al cabo una encuesta de opinión en hogares respecto a los sorteos y juegos de azar, y estableció los objetivos, la cobertura geográfica, la cobertura temática y la metodología.

El objetivo general fue definir el grado de conocimiento, participación y aceptación de la lotería instantánea por parte de la población, y los objetivos específicos de conocer la preferencia por los juegos y sorteos existentes en el país; y evaluar el conocimiento, la experiencia, la preferencia y la opinión de la población con respecto a la lotería instantánea y la institución que la administraría.

La cobertura geográfica incluyó a las dieciséis áreas urbanas más importantes del país. La cobertura temática tuvo el siguiente esquema conceptual: I. Conocimiento, participación, frecuencia y gasto promedio mensual en juegos y sorteos oficiales; II. Conocimiento de juegos y sorteos no oficiales; y, III Conocimiento, participación, aceptación, preferencia, ubicación de sorteos y dependencia administrativa de la lotería instantánea. La opinión en todos estos aspectos se cruzó con las variables socioeconómicas: género, edad, nivel de instrucción, nivel de ingreso y por área urbana.

METODOLOGÍA.- La metodología se realizó en cuatro etapas: diseño conceptual (objetivos de la encuesta y propósitos específicos), diseño de la muestra, levantamiento, procesamiento e informes (de hallazgos, conclusiones y recomendaciones). Los objetivos estipulados por el grupo de trabajo en combinación con la cobertura temática, se materializaron en el cuestionario que fue probado y aplicado en las entrevistas. La muestra fue de 8,500 viviendas en la cobertura geográfica definida, en las cuales se entrevistó a los residentes habituales con edad de 15 años o más.

En la tabla identificada como ilustración 23 se muestran los hallazgos en cuanto al conocimiento de los juegos oficiales y participación en ellos. Se puede apreciar el cambio importante que hubo en el conocimiento, actitud y práctica respecto de las quinielas deportivas en comparación con la primera investigación de 1983, y también datos del juego MELATE, introducido en agosto de 1984.

Ilustración 23

RESULTADOS ENCUESTA DE SORTEOS Y JUEGOS DE AZAR 1989

Concepto	CONOCE LOS JUEGOS OFICIALES				HA PARTICIPADO EN JUEGOS OFICIALES			
	Lotería Nal.		Pronósticos		Lotería Nal.		Pronósticos	
	Tradic	Zodiaco	Quiniela	Melate	Tradic	Zodiaco	Quiniela	Melate
Población Total	94 %	82 %	80 %	70%	54 %	28%	30 %	18 %
GENERO: Hombres	96	85	84	72	60	27	40	19
Mujeres	92	79	76	64	48	27	21	18
EDAD: 15-24 años	94	83	74	83	39	19	29	16
25-39 años	94	84	81	71	61	34	34	23
40-59 años	95	81	78	68	61	32	32	18
60 y más	92	74	65	55	64	25	13	8
INSTRUCCIÓN: Sin	72	63	52	43	50	3	6	13
Primaria	91	74	65	56	49	14	21	25
Secundaria	94	84	81	72	49	13	25	24
Bachiller/Carrera Técnica	96	83	85	75	53	21	34	24
Profesional y Posgrado	96	88	85	76	65	26	43	40
INGRESOS: 0 a 1	90	76	72	62	36	20	19	13
1+ a 2	93	80	69	80	47	20	26	12
2+ a 3	95	82	78	72	59	30	33	21
3+ a 4	95	88	86	75	58	32	36	21
4 y más	97	85	80	67	68	41	36	30
POR CIUDAD:								
Chihuahua	89	70	46	30	49	25	7	3
Ciudad Juárez	84	70	35	16	50	29	5	3
Guadalajara	96	87	84	75	48	23	22	8
León	85	74	75	60	48	22	28	13
Matamoros	94	79	53	22	64	36	10	1
Mérida	93	84	79	61	48	28	21	8
Nuevo Laredo	87	64	43	19	56	25	8	3
D.F.	95	85	87	84	56	30	41	27
Monterrey	97	75	67	34	54	24	14	3
Orizaba	91	83	71	43	55	37	23	10
Puebla	93	85	81	74	51	24	20	9
S.L.P.	86	76	79	75	32	11	13	11
Tampico	98	76	74	3	47	21	20	8
Tijuana	95	68	60	48	47	22	12	6
Torreón	96	71	65	53	69	27	13	7
Veracruz	93	88	79	74	54	35	17	10

Ilustración 24

RESULTADOS ENCUESTA DE JUEGOS Y SORTEOS 1989**Porcentaje de la Población Objeto de Estudio que Conoce Juegos y Sorteos No Oficiales**

Conoce: 31 % de la Población

No Conoce: 69 % de la Población

Concepto	Quiniela	Pirámide	Sorteos Universid.	Sorteos del PAN	Sorteos Benefic.	La Bolita	Bingo y Lotto
Del 31 % de la población que conoce:	10 %	5%	24 %	16 %	8 %	21 %	19 %
GÉNERO: Hombres	11	4	22	17	7	22	14
Mujeres	9	6	26	15	9	19	20
EDAD (años) 15-24	12	11	38	29	10	29	25
25-39	17	8	45	24	14	41	22
40-59	14	4	23	16	10	23	16
60 y más	6	2	6	6	3	5	3
INSTRUCCIÓN: Sin	0	0	0	1	0	0	1
Primaria	17	4	14	13	5	23	14
Secundaria	13	6	26	21	10	29	19
Bachiller/Carrera Técnica	10	9	30	20	10	23	16
Profesional y Posgrado	9	7	41	21	12	23	16
INGRESOS: 0 a 1	5	5	6	11	3	13	3
(Salarios 1+ a 2	12	10	22	22	8	33	13
Mínimos) 2+ a 3	14	5	35	20	10	18	20
3+ a 4	9	4	24	13	7	10	16
4 y más	8	2	25	10	9	24	14
POR CIUDAD							
Chihuahua	4	0	1	0	0	0	0
Ciudad Juárez	15	1	1	1	0	0	1
Guadalajara	7	1	31	5	2	0	1
León	2	0	1	4	0	1	1
Matamoros	4	0	0	2	0	21	26
Mérida	0	0	0	3	0	56	2
Nuevo Laredo	1	0	1	4	0	0	4
Distrito Federal	0	0	0	10	24	0	2
Monterrey	1	0	49	10	24	0	2
Orizaba	0	0	2	3	0	4	0
Puebla	0	0	2	6	0	1	0
San Luis Potosí	12	7	1	9	1	0	1
Tampico	0	18	2	16	0	0	2
Tijuana	1	0	1	3	0	0	63
Torreón	11	0	1	1	0	0	0
Veracruz	0	0	1	3	0	21	0

La ilustración 24 es una tabla de resultados muy interesante porque da muchos indicios del juego no oficial, tanto permitido como clandestino en nuestro país, que la mayoría de las personas (el 69%) no conoce pero el 31 por ciento si sabía de alguna de sus formas. Los hombres sabían más de las quinielas no oficiales, de sorteos de partidos políticos y de La Bolita que las mujeres. Y éstas sabían más de la Pirámide, los sorteos de universidades y de beneficencia, y del Bingo y Lotto. Los dos grupos de edades que más sabían de los juegos no oficiales eran el de 15 a 24 años y el de 25 a 39 años. El que menos sabía era el de 60 años y más. De los juegos no oficiales los más conocidos son los sorteos de las universidades sobre todo entre los jóvenes; el grupo que menos los conoce es el de los profesionales y el de ingresos mayores a cuatro salarios mínimos.

La sección de la tabla "por ciudad" fue un verdadero mapa de las manifestaciones espontáneas del juego de azar, pues donde conocían un juego no oficial era donde se vendía y practicaba. Las quinielas clandestinas estaban en Ciudad Juárez, San Luis Potosí, Torreón y Guadalajara; la Pirámide en Tampico y San Luis Potosí; los sorteos de universidades, en Monterrey y Guadalajara; los sorteos políticos y de beneficencia privada, en el Distrito Federal y Monterrey. La Bolita manifestó su base de operaciones en Mérida y dos importante sucursales en Matamoros y en Veracruz; el Bingo y el Lotto eran más conocidos en la faja fronteriza, Tijuana y Matamoros, porque estos juegos existían ya en los Estados Unidos de América.

SONDEO DE OPINIÓN.- Llamamos sondeos de opinión a las encuestas limitadas en cuanto al tamaño de la muestra, a la extensión del cuestionario y a la validez de las conclusiones, y los cuales fueron útiles en aquellos casos en que lo más importante era la rapidez con que se podían conocer las respuestas para la toma de decisiones en plazo corto. Puedo citar como ejemplo los sondeos para conocer la calidad del servicio que se hacían a los clientes en los puntos de venta. Gracias a las investigaciones del mercado realizadas en diferentes fechas, la empresa de lotería determinó los elementos del servicio que esperaban los clientes y que eran los aspectos que posteriormente se investigaban mediante sondeos de opinión:

- Atención rápida y cortés,
- Explicación de las reglas de cada juego,

- Comodidad y accesibilidad del punto de venta,
- Variedad de juegos suficiente,
- Confianza y seguridad del registro y respeto de su apuesta.

El sondeo de opinión entre los consumidores permitía averiguar cómo se sentían respecto de cada atributo del producto intangible, y se realizaba con un cuestionario breve y de rápida contestación en el cual se pedía a quienes habían comprado en determinada zona o zonas, que calificaran los diversos elementos del servicio (ilustración 25) marcando una de cuatro clases de opinión (mala, aceptable, buena, y magnífica). Cada volante se identificaba con la clave de la agencia y su información era captada mediante lectura óptica. La acumulación y el análisis de sus datos, tarea rápida y automática, permitía evaluar las agencias en lo individual y por zonas y regiones y, por las deficiencias detectadas, emprender las acciones correctivas para mejorar el servicio por conducto del supervisor (miembro de la fuerza de ventas) responsable de la ruta.

En la venta de productos intangibles la calidad del servicio es crucial para ganar nuevos consumidores y conservar a los ganados. De ahí la necesidad de información pronta del grado de satisfacción del público atendido y de acciones rápidas para corregir las deficiencias detectadas, por medio de la fuerza de ventas que fue específicamente creada para realizarlas.

Ilustración 25

OPINIÓN DEL SERVICIO RECIBIDO

Apreciable Concurante: Marque con "X" su opinión:

0 Mala, 1 Suficiente, 2 Buena, 3 Magnífica.

	[0]	[1]	[2]	[3]
1. Atención rápida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Trato cortés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Volantes a la mano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Folletos explicativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Información de resultados:				
Del último concurso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De concursos anteriores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estadísticas de resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Agencia cercana a casa o trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Horario adecuado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Confianza de que mi apuesta concurará	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Variedad de juegos adecuada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AGENCIA:

Grupos Representativos

La motivación se investigó con base en la tesis de que el comportamiento de consumo tal como la selección de producto y marca, son función directa de sus significados psicológicos para cada consumidor. Estos significados suelen estar relacionados con los componentes básicos de la motivación y la personalidad de los seres humanos, como los *constructos* de la identidad, el ego y el superego.³⁶ La técnica para investigar las motivaciones, emociones y otros aspectos cualitativos, fue la de entrevistas a grupos de enfoque, con el propósito de que los hallazgos ayudaran a la administración a ver los productos desde la perspectiva de los entrevistados y comprender la importancia del significado simbólico que les atribuían por los sentimientos y percepciones individuales. Trabajando con grupos representativos en una sala provista de un gran espejo hacia su interior que es traslúcido hacia el exterior y tras el cual pueden instalarse los observadores, El conductor o moderador, con un cuestionario a manera de guía, planteaba la pregunta a un grupo

³⁶ Robertson, Zielinski y Ward, "Consumer Behavior, Pág. 15.

no mayor de doce personas, se grababan sus respuestas y luego se analizaban. Los grupos de enfoque ayudaron a conocer los aspectos emocionales de los consumidores y no consumidores respecto a los juegos y a la publicidad pero, fue de particular interés la percepción que tenían de los riesgos de adquirir el producto intangible.

PERCEPCIÓN DE LOS RIESGOS.- Se estudió este aspecto fundamental en la prestación de servicios con grupos de enfoque, se rechazaron todos los supuestos teóricos y se concluyó que: 1) Todo intercambio de dinero por un producto implicaba riesgos para el comprador; 2) Éste percibía que los riesgos eran mayores en productos intangibles que en los tangibles; 3) Percibía que todavía eran mayores en intangibles como los juegos de lotería; 4) En la percepción de los consumidores se hallaron cuatro tipos de riesgos: funcional, económico, social y moral. 5) En años recientes apareció un riesgo más en las inquietudes del comprador, el físico (Ilustración 26).

El **riesgo funcional** se manifestó en las dudas de que el producto intangible que compraban pudiera satisfacer sus expectativas; esto es, que les sirviera para lo que lo habían comprado. El motivo inicial de la compra resultó ser el deseo de ganar dinero. Los que ganaron premios y los cobraron, cumplieron su objetivo y se sintieron satisfechos de su compra al percibir y tener pruebas de la calidad del producto intangible adquirido. Pero ganaban los menos; la mayoría no ganaba y, lo que no se pudo explicar con los supuestos teóricos de que la intención al comprar boleto era ganar dinero fácil y rápidamente, fue el gran número de premios que caducaban al transcurrir el plazo sin ser reclamados. Eran literalmente abandonados, y salió a flote que el propósito del 10 por ciento de los concursantes fue tan sólo el jugar y tener fantasías pero sin hacer el esfuerzo de averiguar si el resultado les había sido favorable, cumpliéndose así con la definición del juego como algo satisfactorio en sí mismo. Sin embargo, otro 10 por ciento no los reclamó por ignorancia. ¿El juego les divirtió? ¿Los emocionó? Aunque no se haya cumplido su expectativa de ganar, debían quedar estimulados con el juego y deseosos de repetir la experiencia.

El **riesgo social** se detectó como una cuestión de imágenes: la del producto intangible que fue asociada mentalmente por los jugadores con la suya propia y disociadas por los no jugadores. La dimensión del riesgo tuvo relación con la aprobación o reprobación por el grupo social y los grupos de referencia en que se desenvolvían los entrevistados. Fue el 'qué dirán' que condiciona la conducta de compra en aquellas personas muy susceptibles a la opinión de los demás. La

desaprobación social habría ocasionado que la empresa no pudiera expandir ciertos nichos de mercado o que perdiera clientes. Se encontró nivel significativo en las personas que se abstendían de jugar porque les importaba el rechazo de tal actividad por parte de su familia o su grupo religioso o su peña de amigos.

También se encontró **riesgo moral** en aquellos compradores que al participar en los juegos de azar sentían que estaban atentando contra los principios morales, contra la ética de que todo beneficio debía obtenerse mediante el esfuerzo personal y no dejarlo a la intervención de la suerte. La religión fue una variable importante; la propensión de los protestantes fue a no jugar y cuando alguno admitió hacerlo sentía falta de justificación. Tal justificación sólo se daba en los casos en que las motivaciones al comprar boletos de los juegos estaban relacionadas con la satisfacción de haberlo hecho. Se pudo establecer estrecha relación entre el riesgo moral y el riesgo social pues la ética personal se da en el contexto de la ética del grupo.

Ilustración 26 RIESGOS PERCIBIDOS POR EL CONSUMIDOR	
Riesgo:	Percibido en cuanto a:
Funcional	Calidad - Satisfacción
Económico	Calidad - Precio
Social	Imagen del Servicio vs. Imagen Personal
Moral	Motivaciones - Satisfacción
Físico	Inseguridad del ganador por posible daño personal.

De estas investigaciones también se concluyó que:

Los riesgos que percibía el consumidor en la adquisición de juegos de azar, producían diferentes conductas que cuando compraba un bien tangible, principalmente, en cuatro aspectos: en la percepción del producto, en su búsqueda de información, en la evaluación de su compra y en su relación con el vendedor de los juegos.

El cliente percibió que la compra de los juegos implicaba un nivel más alto de riesgo que la compra de bienes tangibles. En realidad los compraba porque sentía que le proporcionaban un gusto, placer o alegría que hacían que valiera la pena el riesgo, aunque no una utilidad económica.

Cuando la publicidad lograba despertar su interés intentó obtener mayor información, inicialmente la que corría de boca en boca en la forma de opiniones de familiares o amigos. Después, estuvo mejor dispuesto a buscar las explicaciones, indicaciones u orientaciones de los agentes vendedores y a seguirlos. Por contra, en un producto que podía tocar, siguió preferentemente su propio criterio. Consideró que es más difícil hacer los juicios de valor y de calidad de los juegos que de cualquier producto tangible de precio equivalente. La primera vez compró por impulso, pero el cliente que reiteró la compra había hecho una evaluación más cuidadosa aunque influenciada por el estado de ánimo que le dejó la calidad del servicio recibido. Realmente los únicos elementos objetivos con que contaba eran el precio y la apariencia de los elementos manejados (el volante y el boleto) y del local en que compró. De ahí la importancia que tuvo el punto de venta en este caso.

La relación que se daba entre el cliente y el agente distribuidor de los juegos fue, aunque breve, más estrecha y personal que en la compra de un bien equivalente. Ambos participaron en la operación de producción-venta-consumo del servicio, el cliente manifestando sus preferencias y elecciones, y el agente operando la infraestructura electrónica para dar el servicio. La actitud del distribuidor del servicio, su habilidad para operar los equipos y demás materiales, así como la atención que otorgaba al cliente, fueron determinantes no tanto para su decisión de comprar cuanto para la satisfacción total que derivó de su compra. Dado que se trataba de productos intangibles de muy bajo precio, hubo que hacer labor de convencimiento para impulsarlos en el mercado y lograr su preferencia.

Para la empresa de lotería fue muy importante considerar la percepción de los riesgos que pudieran existir en el ánimo del consumidor o jugador, a fin de emprender acciones para combatirla y propiciar el *posicionamiento de producto* más favorable o positivo. El cliente potencial sólo se volvió consumidor o usuario de los productos cuando superó la preocupación de estos riesgos.

Si el producto es tangible las demostraciones son evidentes; pero es más complicado hacerlas cuando el producto es intangible pues no es fácil ni inmediata la evaluación de la

satisfacción que puede derivarse de la compra. Es una evaluación completamente subjetiva. Sin embargo, la empresa tuvo que buscar formas de disipar las prevenciones con respecto a la compra de lotería. Fue importante tratar de conocer los procesos conscientes y a veces inconscientes que incidirían en ella, y buscar la forma de influir con la idea de que los riesgos eran superables o comunicar cómo fueron superados o modificar sus políticas de comercialización para eliminarlos. A continuación se describen algunas experiencias de cómo la empresa puede emprender acciones que redujeron el nivel del riesgo o riesgos percibidos por los clientes potenciales y los exclientes.

En 1983, los clientes tenían la percepción correcta de que no bastaba comprar el boleto para tener la seguridad de que su quiniela estuviera jugando puesto que las elecciones de su apuesta se registraban manualmente en una tarjeta preperforada que debía ser transportada hasta el centro de operaciones a fin de ser leída e incorporada en el registro definitivo para concursar. Esta percepción era confirmada con la publicación en periódicos de la “Devolución de Importes” que hacía la empresa de lotería antes de la celebración de los concursos, incluyendo los datos de todas aquellas apuestas que no iban a participar por cualquier circunstancia (no haber llegado al centro, tener datos erróneos o no haber sido posible su lectura), y cuyo tenedor tenía derecho no a jugar sino a reclamar la devolución de lo que había pagado. Sobre decir que los mercados decrecían. La estrategia de mercadotecnia que se trazó incluyó el *Frente de Modernización Tecnológica* (Ilustración 33) con el objetivo de sustituir paulatina pero completamente, el método convencional de captura, lectura y registro de las apuestas mediante tarjetas, por el sistema más avanzado del momento que podía capturar las apuestas mediante terminales remotas comunicadas en línea y registrarlas en el centro de computación antes de emitir el boleto del cliente, dándole así la plena seguridad de que iba a participar conforme a sus deseos. Desapareció así el riesgo funcional de no jugar y también la percepción que el mercado tenía de él. El mejor y más confiable servicio permitió, además, la expansión de la red de distribución de 800 a más de 5,000 puntos de venta.

Otra herramienta útil para combatir los riesgos percibidos fue la difusión de información mediante publicidad. Para el caso del riesgo físico que empezó a percibir la clientela de verse ganador de sumas fuertes de dinero en un ambiente de inseguridad pública, hubo que cambiar la política de “testimoniales de ganadores” según la cual publicaba fotografías y nombres y que había dado tan buen resultado en la imagen de transparencia de la empresa, por la política de pagar los

premios sin difundir fotos ni datos de los ganadores para evitarles riesgos. Así lo anunció y las ventas reaccionaron favorablemente. Cambió el entorno y hubo que cambiar la política.

La promoción también borró algunas percepciones de riesgo. Se hizo permanente la presencia de la empresa de lotería en ferias, bazares y sitios afines con fuerte actividad de promoción impulsando la “prueba del producto”. Los promotores abordaban al público, lo informaban, le enseñaban a jugar y lo invitaban a comprar. Las actividades de promoción de los servicios de juego y esparcimiento fueron importantes para difundir el producto, iniciar el contacto con clientes potenciales, provocar la prueba del producto, observar los comportamientos antes de la compra y durante la actividad de producción-venta con la participación del cliente y establecer datos estadísticos de quienes cobraban sus premios y cerraban el ciclo del servicio.

LIMITACIONES DE LA TÉCNICA.- La técnica de los grupos de enfoque fue útil pero tuvo limitaciones, sobre todo en la representatividad de los grupos con que se pudo trabajar. Fue difícil lograrla y hubo casos en que no se logró como ocurrió con los niveles socioeconómicos altos, poco o nada dispuestos a participar en estas pruebas. La experiencia tenida fue la dificultad de reunir grupos idóneos dado el poco interés que tenían las personas en México de participar en estos experimentos aun cuando se les ofreciera algún regalo, y sobre todo que dicho interés disminuía conforme el nivel socioeconómico iba aumentando. Otra limitación de esta técnica fue la dificultad de expresión de las personas que aumentó conforme descendió el nivel socioeconómico. En esta prueba, muchas veces el investigador “arrancaba” las opiniones de los participantes y tal dificultad de comunicación afectaba los resultados. Sin embargo, sirvió para orientar algunos aspectos de nuevos productos, nuevos nombres y marcas, y nuevas campañas de publicidad.

Pruebas de Mercado

Las pruebas de mercado fueron también un medio de conocer a los jugadores y sus reacciones hacia ciertos hechos o productos. Este tipo de experimentación fue útil para pronosticar la aceptación y ventas probables de un juego nuevo, para conocer los posibles efectos de nuevas campañas de publicidad en los consumidores y para probar nombres (marcas).

PROPÓSITOS DE CONOCER AL JUGADOR.- ¿Qué aplicación se dio al conocimiento que se logró obtener de los jugadores?

Se utilizó para trazar la estrategia de mercadotecnia, combinando los factores internos de la empresa de lotería con los del medio ambiente. Con lo que dijeron los jugadores se pudo estimar la demanda de los diferentes juegos y la preferencia que tendrían por ellos sobre otras formas de diversión. También se pudieron examinar los factores que afectaban la demanda agregada en la forma de tendencias sociales, económicas y culturales, y las tendencias demográficas (la pirámide de la población, la movilidad o migración, los roles en la familia y en la sociedad). Se pudo segmentar el mercado y analizar las necesidades de cada segmento. Se supo el posicionamiento dado a la lotería y a sus juegos y se pudo relacionar la información con los patrones de consumo. Al conocer sus deseos insatisfechos, sus expectativas y percepciones del ocio y de las alternativas de entretenimiento, se pudieron adaptar los juegos, hacerles cambios e introducir algunos nuevos. Con base en sus posibilidades económicas, propensión al consumo y sensibilidad al precio, se fijó el de los juegos. Conocidas las necesidades de información, la empresa pudo tomar mejores decisiones respecto a campañas publicitarias y a promociones. Sus hábitos de compra orientaron la ubicación geográfica de los agentes autorizados, las acciones de la fuerza de ventas constituida por los supervisores como enlace personal con los agentes y el descubrimiento de nuevos canales de distribución.

A manera de conclusión, se puede decir que cuando se busca entablar relación con alguien, sobre todo en el campo del mercado, siempre es bueno que la empresa conozca a sus consumidores actuales y potenciales y que estos conozcan a la empresa y sus productos.

9. Comportamiento de los Intermediarios

El mercado de los intermediarios fue también investigado, al principio de la administración de 1982, mediante encuesta. Se diseñaron dos cuestionarios: uno para entrevistar a los agentes y otro para entrevistar a los empleados de los agentes y observar su actitud hacia los compradores o usuarios. A fin de cuentas, eran el punto de contacto de los juegos de la empresa con los clientes, quienes físicamente prestaban el servicio y estaban cara a cara con ellos. Jan Carlzon ³⁷ llama 'momentos de la verdad' a los segundos o minutos de contacto entre un cliente individual y los empleados de 'primera línea' que lo atienden directamente, y dice que determinan si la empresa tendrá éxito o fracasará porque son de los que dispone para probar al cliente que es su mejor opción. Dice que "en la parte inferior de la pirámide, están los soldados de a pie, que incluyen a los empleados y a los trabajadores. Son la gente que tiene contacto diario con los clientes y quienes más saben de las operaciones de primera línea de la compañía." ³⁸

El sistema de información tanto comercial como financiera inició su proceso de análisis y acumulación por zonas, por tipo de jugador y por tipo de agente. Se definió el perfil de los agentes exitosos y de fracaso, y se correlacionó con los resultados en ventas.

9.1 Técnicas de Investigación

El mercado de los intermediarios fue estudiado con las técnicas: 1) La observación; 2) el censo; 3) La encuesta; y 4) Los grupos representativos. De la encuesta acaba de hablarse brevemente y a continuación se describe el censo y los grupos representativos.

Censo

El censo es el interrogatorio planeado al que se somete a una población completa. Sus respuestas se registran, prueban, analizan y usan para crear una base de datos que después se

³⁷ Carlzon, Jan, "El Momento de la Verdad", Ed. Díaz de Santos, APD, Madrid 1991, Pág. 13.

³⁸ Carlzon, Jan, Obra citada, Pág. 14

mantiene actualizada registrando en ella tres tipos de movimientos: altas, bajas y cambios. En la empresa de lotería esta técnica se utilizó para crear el Padrón de agentes en Operación, con el registro individual del agente conteniendo los datos siguientes:

INFORMACIÓN DEL AGENTE: clave del agente, nombre, domicilio y teléfono personales, género, Registro Federal de Contribuyentes y nivel de escolaridad formal alcanzado.

INFORMACIÓN DE LA AGENCIA: giro, ingresos anuales, domicilio y teléfono, nombre del responsable, fianza (referencia de la póliza, afianzadora, monto y fecha de vencimiento), fecha de alta y, en su caso, fecha de baja y motivo. También: fecha de inicio del negocio, local en propiedad o renta y tránsito de personas en promedio diario.

INFORMACIÓN GENERAL: *status* (en operación o suspendida y el motivo), horario de servicio al público, concentradora en donde liquida, si es o no cadena, ruta de supervisión, equipo en comodato, número de la terminal y nivel de agencia (segmentada por sus ventas y cumplimiento).

El Padrón de Agentes, permitió conocer y administrar la red, ya que estuvo alojado en una red interna de terminales electrónicas que permitieron la consulta y clasificación de los datos al instante.

Grupos Representativos

También se estudió el mercado de los intermediarios con la técnica de los grupos de enfoque en cámaras de Gesell³⁹, con el propósito de conocer sus motivaciones y otros aspectos cualitativos relacionados con la percepción que tenían de su propio papel de intermediarios y de los productos.

La investigación que se describe a continuación, se realizó en 1996 para conocer los comportamientos y actitudes de los agentes concesionarios en relación con los diversos factores que afectaban las ventas. El objetivo fue identificar las actitudes, valores, comportamientos, deseos y necesidades de subgrupos cuidadosamente apuntados, de la población de agentes

³⁹ Salas provistas de un espejo transparente cuando se ve desde su parte posterior.

concesionarios. El estudio consistió en sesiones de discusión en ocho mesas, dos en cada una de las ciudades de México, Guadalajara, Monterrey y Mérida, elegidas por su importancia relativa en el volumen de las ventas totales de la empresa de lotería y por la cantidad de agencias concesionadas.⁴⁰

Cada sesión de discusión reunió a doce agentes elegidos estrictamente al azar por lo cual sus opiniones se consideraron dignas de ser tomadas en cuenta aunque, como siempre ocurre en este método, no se llevaron a generalización para la población por mediar la interpretación de los datos por parte de los investigadores. En cada sesión privó un ambiente de libertad de expresión, y cada opinión de cualquier miembro del grupo estuvo sujeta a evaluación y crítica de los demás.

Se consideró como opinión mayoritaria en la discusión, la que externaron más de la mitad de los sujetos en la mesa. De las discusiones se obtuvieron cerca de veinte horas de transcripciones y participaron en ellas tres investigadores que fueron rolando el papel del moderador para conducir los interrogatorios y de observadores que tomaron notas de aspectos importantes.

Al efecto, se elaboró la Agenda de la Discusión que fue la guía para el moderador de cada mesa (Ilustración 27).

Ilustración 27

AGENDA DE LA DISCUSIÓN

Calentamiento previo (10 minutos).

Buenas tardes. Soy _____ a sus órdenes como moderador de esta sesión.

Antes de empezar les diré las reglas del juego en esta reunión. Se trata de una sesión de **discusión** y no de **ventas**. No estoy aquí para tratar de venderles algo sino para aprender de los **agentes** y de los **juegos de azar** en México. Como hay más tema que tiempo para discutirlo, tenemos una Agenda a la cual trataremos de apegarnos.

La sesión va a ser grabada en su totalidad para después transcribir a máquina todo lo que aquí se diga, por lo que les ruego hablar con claridad, uno a la vez, y no hacer comentarios fuera de la discusión.

No tengo ideas preconcebidas ni hay cosas que quiera que digan. Se trata de una **investigación** y quiero que hablen de ustedes mismos, de lo que hacen y de sus experiencias. Están aquí porque son expertos en la materia y fueron elegidos aleatoriamente de las listas de agentes concesionarios activos de la empresa de lotería.

Sé poco acerca de los juegos de azar. Necesito aprender rápidamente, por lo que apreciaré su ayuda y que expliquen las cosas de manera sencilla para que pueda entenderlas.

¿Están listos? Empecemos.

⁴⁰ En conjunto representaron el 56 por ciento del valor de la venta total y el 49 por ciento del número de agencias concesionadas.

AGENCIAS (10 minutos)

Procedamos en el orden en que están sentados y cada uno diga algo acerca de sí mismo y de su agencia. Su nombre, el nombre de su negocio, el tipo de negocio, los productos de lotería que vende y cuánto hace que los está vendiendo.

JUGADORES (15 minutos)

Hablemos ahora de la gente que compra los juegos de azar en su negocio.

¿Qué clase de gente es? ¿Por qué juegan en su negocio?

¿Qué porcentaje de sus clientes son leales?

¿Qué les gusta más a sus clientes de los juegos que compran en su negocio?

¿Qué es lo que menos les gusta?

JUEGOS DE LA COMPETENCIA (15 minutos)

Hablemos de los juegos de azar de otras empresas.

¿Cuáles otras empresas están en el negocio de los juegos de azar?

¿Qué juegos tienen?

Hablemos de cada uno de los juegos que mencionaron (fuerzas y debilidades).

¿Qué atractivo dicen los clientes que tienen? ¿Qué defectos les ven los clientes?

¿Qué atractivos tienen según ustedes? ¿Qué defectos les ven los clientes?

¿Qué defectos les ven ustedes?

NOTA PARA EL MODERADOR.- Asegúrese de que los participantes entiendan la diferencia entre sus perspectivas y opiniones propias, y lo que sus clientes piensan y hacen respecto a los juegos de la competencia.

JUEGOS DE LA EMPRESA (15 minutos)

Hablemos ahora de los juegos de azar que venden por la concesión que les ha dado la empresa. ¿Cuáles son?

Primer juego: ¿Qué es lo que más atrae al público?

¿Qué es lo primero que pregunta primero el cliente?

¿Qué es lo que no les gusta a los clientes? (fuerzas y debilidades).

¿Según ustedes, qué cualidades tiene el juego? ¿Qué defectos le ven?

Segundo juego: las mismas preguntas.

Tercer juego: las mismas preguntas.

Cuarto juego: las mismas preguntas.

Quinto juego: las mismas preguntas.

NOTA PARA EL MODERADOR.- Asegúrese de que los participantes comprendan la diferencia entre el pensamiento y las acciones de los clientes, y sus perspectivas y opiniones propias.

CAMBIOS A LOS JUEGOS (15 minutos)

Hablemos ahora de cómo cambiarían los juegos de la empresa para mejorarlos.

¿Qué cambios les harían? ¿Qué les agregarían? ¿Qué les quitarían?

¿Qué piensan sus clientes de los juegos de la empresa? ¿Qué querrían que tuvieran?

¿Qué les quitarían?

CAMBIOS ESPECÍFICOS (15 minutos)

Ahora les pido su opinión sobre los cambios que voy a sugerir:

Primer Juego: ¿Le aumentarían el precio para ofrecer bolsas más grandes? ¿Por qué?

¿Si le aumentarían el precio, a cuánto? ¿Por qué?

¿Sería buena o mala idea aumentar la cantidad de números entre los cuales escoger?

¿Por qué?

¿Si ustedes pudieran aumentar los números, a cuántos? ¿Por qué?

¿Sería buena o mala idea poner más sorteos a la semana? ¿Por qué?
¿Si pudieran poner más sorteos a la semana, cuántos pondrían? ¿Por qué?
Segundo Juego: ¿Agregarían más sorteos al día? ¿Cuántos aumentarían? ¿A qué hora?
¿Por qué?
Agregarían nuevas modalidades para jugarlo? ¿Cuáles? ¿Por qué?
Tercer Juego, etc.
Cuarto Juego, etc.
Quinto Juego, etc.

NUEVOS PRODUCTOS (15 minutos)

Den su opinión sobre los nuevos juegos que voy a proponerles:

1. ¿Qué les parecería un nuevo juego parimutual duplicando la bolsa en un segundo sorteo?
2. ¿Qué les parecería un nuevo juego de números tomados de un conjunto, con premio único al primer lugar por acertar todos los números del sorteo? ¿Sería mejor que el primer lugar tuviera un tope máximo de 5 millones de pesos con probabilidades más altas de ganar, en vez de una bolsa acumulada de cualquier cantidad?
3. Cómo verían el juego de números y premios fijos con más dígitos?
¿Conocen algún juego que la empresa pudiera poner en práctica?

NOTA PARA EL MODERADOR.- Mostrar las gráficas de los nuevos juegos para aclarar lo que se propone a los participantes en la discusión. Presentar la gráfica y dar toda la explicación de cómo jugar, sorteos, cómo ganar, categorías de premios y precio.

GRACIAS Y CIERRE

Espero que hayan disfrutado esta reunión tanto como yo. Será realmente agradable que algún día puedan ver y vender los juegos en cuyo diseño han tomado parte con sus opiniones. Gracias y buenas noches.

Ilustración 28: Los hallazgos de la investigación fueron:

SUPUESTO 1: *Los clientes son indiferentes a comprar en cualquier agencia.* Este supuesto teórico fue rechazado porque los jugadores elegían los puntos de venta con base en tres razones:

- Razones físicas, geográficas y demográficas.- Ubicación del punto de venta, vecindario, flujo de transeúntes, tráfico vehicular y facilidades de estacionamiento.
- Razones de buen servicio al cliente: información, explicaciones de los juegos, personalidad del agente, servicio profesional, pago inmediato de premios.
- Razones de confianza del cliente en el agente, relación personal con el agente e historial de premios vendidos en ese punto de venta.

SUPUESTO 2: *Los juegos de la empresa son más fuertes que la competencia.* Este supuesto teórico fue rechazado pues existía competencia bien identificada por los agentes. Otros juegos tenían los atractivos de su antigüedad y hábito en todos los estratos socioeconómicos de clientes debido a su precio, oportunidades de ganar premios y cobrarlos rápidamente. La competencia promovía a los agentes, les daba prestaciones y abundancia de publicidad y sorteos adicionales en fechas memorables. Además, la gente tenía conciencia del destino que se daba en obras de la asistencia pública a las

utilidades de la competidora pues de vez en cuando se ve publicidad de bienes tangibles.

La fuerza de los juegos de organizaciones políticas estaba en que tenían una base de clientes cautivos. Paradójicamente, esta es también su gran limitación.

Competían también los juegos de organizaciones de beneficencia como Cruz Roja Mexicana, hospitales, iglesias y orfanatorios que vendían boletos de rifas y algunas formas de lotería instantánea. Su fuerza estaba en que el público los percibía positivamente por su cometido de recaudar dinero para causas nobles. Comprar sus boletos era una forma de hacer caridad además de ganar cosas. Había la idea de que se podían llegar a necesitar sus servicios caritativos con base en aquello de "hoy por tí, mañana por mí." A los agentes les gustaba ganar la comisión de porcentaje igual o superior al de la empresa. Sus debilidades eran que en ocasiones el precio era más alto, la publicidad pobre y carecían de un producto destacado y duradero, y había excesiva variedad de juegos.

Juego Clandestino.- Se identificó a La Bolita cuya gran fuerza era la venta a base de relación personal; el juego informal, ilegal o clandestino sólo se jugaba cuando el cliente conocía al vendedor; también eran fuertes por tratarse de juegos con cuya mecánica la gente estaba familiarizada, pagaban premios mayores que el juego similar de la empresa de lotería, los vendedores hacían buenas ganancias al no tener gastos. Sus debilidades eran la inseguridad de que respetaran los derechos del jugador y de que pagaran los premios en todos los casos.

Juegos de Universidades.- Su fuerza eran los premios en bienes materiales valiosos y sus debilidades eran el alto precio del boleto y la baja comisión del agente.

Juegos por Televisión.- Sus debilidades eran que su mucha publicidad era sólo por un canal, eran juegos demasiado complicados, no informaban a los agentes y no los abastecían a tiempo.

Juegos Instantáneos en General.- Pagaban buenos premios cuando los introducían pero luego bajaban deliberadamente las probabilidades de ganar. Eran más caros, daban menos premios, lograban ventas iniciales tremendas y después caída abrupta.

SUPUESTO 3: *Los juegos de la empresa no son atractivos.* Este supuesto teórico fue rechazado. Los clientes percibían que el juego parimutual de números era barato, ofrecía buen premio por un precio bajo, la bolsa mínima garantizada al primer lugar era atractiva, las bolsas garantizadas cuando se acumulaban eran muy atractivas. Sus debilidades eran que los agentes no entendían cómo se determinaban las bolsas garantizadas, en ocasiones los incrementos eran pequeños, las cifras demasiado redondas y parejas, y no percibían relación entre los aumentos de la bolsa y las ventas; un sólo ganador al primer lugar obtenía mucho dinero; pocos premios de primer lugar caían en provincia; desconfianza hacia los ganadores de los premios grandes; juego complejo para los clientes; dificultad para vender apuestas mayores de mil pesos.

El producto de números con premios fijos les parecía baratísimo, sencillo de jugar, ofrecía muchas opciones, pagaba premios rápidamente y el cliente no cargaba con los impuestos. Era un juego muy atractivo aunque pagara premios más bajos que los juegos clandestinos. Era el juego que competía con el clandestino.

Del producto deportivo grande los agentes hablaron con pasión, hablaron más de que ellos mismos juegan, y poco hablaron de cómo lo ven y juegan los clientes. Lo veían como un juego que remuneraba la habilidad, se requerían y usaban estadísticas y se necesitaba experiencia. Era barato, la bolsa se iba con frecuencia y la gente confiaba en los resultados. Sus debilidades eran la naturaleza estacional del juego, la falta de información de los equipos extranjeros y la falta de materiales de apoyo al punto de venta.

SUPUESTO 4: *Los juegos de la empresa no necesitan cambios.* Este supuesto teórico fue rechazado. Hubo fuerte corriente de opinión de que en los juegos parimutuales se

agregue un premio más bajo para que haya más ganadores aunque sean premios pequeños a fin de que los jugadores se refuercen más seguido en la compra y disminuir su frustración de no ganar. El juego parimutual de números generó más sugerencias que los demás. Está por comprobarse si esto indica mayor insatisfacción con el juego o la percepción de mayor oportunidad que tiene este juego. Los cambios sugeridos para el juego parimutual de números fueron: disminuir la cantidad de números para dar mayor probabilidad de ganar premios; hacer un juego destacado cada dos meses con bolsa grande y a precio más alto; ofrecer bolsas más grandes porque es lo que aumenta las ventas; instalar la venta anticipada de los concursos. Los cambios sugeridos para las quinielas deportivas: reducir la cantidad de partidos incluidos porque no hay suficientes de la primera división y se daría más probabilidad de ganar; agregar el reintegro para quien acierte el resultado de 10 partidos.

Respecto al aumento de precio la opinión estuvo dividida a favor y en contra. El aumento del conjunto de números en el juego parimutual recibió oposición plena. Aumentar la cantidad de sorteos a la semana tuvo oposición mayoritaria, lo mismo que aumentar la cantidad de sorteos durante el día.

SUPUESTO 5: *La mezcla de productos es completa y no se requieren nuevos juegos.* Supuesto rechazado. Respecto al nuevo juego 1, las opiniones estuvieron divididas. Una parte sugirió ponerlo en práctica con tres sorteos y observar la reacción de las ventas y de la gente. Respecto al juego 2 no mostraron interés. Respecto al juego 3 la mayoría estuvo a favor.

Conceptos aportados en la discusión, sin supuesto teórico de trabajo: Nivel pobre de publicidad y falta de programa consistente de publicidad para algunos de los juegos. Hacer publicidad a los ganadores de grandes premios, por lo menos a quien acepte. Acuerdo unánime de hacer publicidad al agente que venda los premios grandes, difundiendo todos los datos de la agencia. Explicar el proceso de los sorteos. Hacer promociones regalando boletos de los juegos.

Del estudio se derivaron conclusiones y recomendaciones. El método de grupos de enfoque, tipo de investigación cualitativa permite encontrar el qué y el cómo, en tanto que las encuestas permiten determinar el cuánto. Sin embargo, en esta investigación se estableció un conteo de las opiniones para determinar su dimensión y alcance, y fueron interpretadas por gente experimentada para generar conclusiones reales que la práctica de la administración de la empresa ha comprobado y con apoyo en las cuales se han tomado decisiones de tipo comercial.

Los hallazgos de la investigación permitieron concluir cuáles eran, en la percepción de los agentes concesionarios, los factores favorables y los desfavorables para la venta, y derivar las recomendaciones pertinentes. La recomendación respecto a los factores favorables a la venta, consistió en reforzarlos, acentuarlos, fomentarlos. Las recomendaciones respecto a los factores desfavorables a la venta, consistieron en corregir los que dependen o pueden ser modificados por decisiones de la administración y adaptarse de la mejor manera posible a los que están fuera de su control, como es el medio ambiente económico difícil. El cuadro de la ilustración 29 resume estos tres aspectos.

Ilustración 29 FACTORES QUE AFECTAN LA VENTA	
FACTORES FAVORABLES	<p>Buena ubicación de la agencia. Agente comprometido en servir al cliente. Reputación de vender boletos ganadores. Los juegos de la empresa son buenos. La bolsa mínima garantizada al primer lugar es atractiva. Las bolsas grandes generan gran interés del público. Es bueno el precio bajo del juego de números con premios fijos.</p>
FACTORES DESFAVORABLES	<p>La situación económica crítica La lotería nacional como competidor formidable con buen juego, estrategia promocional y apoyo a sus agentes. Suspiciona de que las bolsas muy grandes pudieran estar sujetas a alguna deshonestidad. Los agentes foráneos ven a las oficinas centrales de la empresa con suspicacia y desconfianza. Falta de materiales en los puntos de venta, o materiales de calidad inadecuada. Desconocimiento de los juegos y sus reglas.</p>

Ilustración 30 RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	
MEZCLA DE MERCADO-TECNIA.	RECOMENDACIÓN
PRODUCTO	<p>Reforzamiento positivo: Propiciar que haya más ganadores aun cuando sea de premios pequeños (nuevas categorías de premiación) para que los jugadores se sientan reforzados con más frecuencia y reducir la frustración de que rara vez o nunca ganan. Ofrecer reintegros en todos los juegos parimutuales. Incorporar el juego de números con premios fijos, y más dígitos.</p>
PRECIO	<p>No aumentar los precios en un año. Aumentarlos el año próximo acompañados de mayores bolsas garantizadas.</p>
PUNTO DE VENTA	<p>Mejorar el ambiente de las ventas proporcionando oportunamente a los agentes materiales adecuados y suficientes. Reforzar la capacitación a los agentes y sus empleados. Materiales informativos en el punto de venta, con estadísticas, explicaciones, información acerca de los ganadores.</p>
PUBLICIDAD	<p>Mejorar la publicidad corporativa, la mercadotecnia y los esfuerzos educacionales hacia el mercado. Hacer publicidad a las ciudades, los puntos de venta y los agentes que venden boletos ganadores; en medios masivos, en volantes que se distribuyan y mantas alusivas en el punto de venta. Difundir materiales explicativos de los juegos y sus reglas. Hacer promociones regionales y estacionales de los juegos deportivos.</p>

TERCERA PARTE:

ESTRATEGIA

10. Estrategia de la Empresa

“En la guerra todo es incierto y todos los cálculos tienen que operar con magnitudes inestables.”⁴¹

La administración, alimentándose y aprovechando lo desarrollado con éxito en otras disciplinas, ha tomado ideas y conceptos de la milicia y los ha aplicado en el ámbito de la mercadotecnia que tiene condiciones de competencia. Los ejércitos griegos *στρατια* eran dirigidos por el *στρατος* o general y en las batallas sus órdenes eran parte de un plan de ataque o de defensa llamado *στρατηγη* que, por tanto, era el arte de dirigir al ejército y las operaciones militares para conquistar victorias. Según esto, la estrategia es asunto de quien encabeza grupos para tener éxito en alguna empresa, sea la de ganar posiciones ventajosas en la guerra o en el mercado. “El arte de la guerra en su sentido estricto se divide en táctica y estrategia. Aquella se refiere a la forma del combate particular, ésta a su utilización.”⁴²

La administración de la empresa de lotería trazó su estrategia de una década para:

a) Dar una dirección predeterminada hacia la cual estarían apuntadas las respuestas rápidas a los cambios del entorno, con interés en el curso a largo plazo que tomaría la empresa, fomentar el esfuerzo coordinado y concentrado en un cometido claro y traducir los objetivos de la empresa a formas operacionales.

b) Resaltar la calidad del negocio, pues dijo dónde y cómo tenía que moverse la empresa, en un plan cualitativo de largo alcance. Dar sentido de propósito a las operaciones prácticas pues señaló el camino elegido en las encrucijadas de las decisiones, en los ambientes procelosos y complejos de nuestra economía, y en la lucha con la competencia.

c) Constituir el plan general y a largo plazo para que la empresa se enfrentara a la incertidumbre con una preparación prudente. Fijar la orientación fundamental y el tono de los planes a plazos más cortos, mismos que quedaron integrados en una estructura que guió e impulsó la acción.

⁴¹ Clausewitz, Claus Von, “El Arte de la Guerra”, Pág. 110

⁴² Clausewitz, Claus Von, “El Arte de la Guerra”, Pág. 101

d) Integrar todos los planes funcionales en un plan general equilibrado que fijó la prioridad y ponderó los riesgos.

e) Fijar objetivos alcanzables con los recursos que podían mobilizarse, identificando las formas mediante las cuales se podía lograr una superioridad con respecto a los competidores.

f) Difundir y hacer comprensibles conceptos entre todos los jefes para lograr su adhesión y compromiso.

La empresa cruzó por los temporales económicos de más de una década gracias a que la estrategia fue su lente para visualizar el futuro y prever las decisiones que le permitieron sortear las dificultades más grandes, subsanar las restricciones de recursos y satisfacer las exigencias de los distintos grupos internos y externos a la empresa. Todo esto hizo de la administración, una tarea retadora y emocionante y la estrategia fue la clave para salir adelante.

La estrategia se trazó tomando en cuenta los siguientes aspectos:

1) Las presiones externas de diversa índole y con intereses encontrados,

2) Los recursos limitados y las restricciones para hacer inversiones y para introducir nuevos juegos.

3) Los cambios en el entorno que afectaron a la empresa y la obligaron a preverlos y preparar decisiones, como fueron los avances de la tecnología que, por ejemplo, extinguieron el proceso de datos con tarjetas perforadas cuya sustitución se visualizó desde 1983 y completó en el siguiente quinquenio, los cambios en las preferencias del consumidor, y los cambios en la situación económica, inflación y devaluaciones.

4) La gama de factores que afectaron las ventas de la empresa e hicieron necesario el diseño de un sistema de información útil para la toma de decisiones que proporcionara estadísticas y tendencias para tener bases sobre las cuales cambiar los planes e implantar medidas correctivas.

5) El medio ambiente competitivo y con resistencia a las medidas y proposiciones para desarrollar la empresa.

6) Los conflictos internos (resistencia al cambio, divisiones funcionales recelosas, deterioro de los salarios), cuya previsión permitió que la estrategia fuera un elemento integrador de la empresa.

7) La orientación de la empresa hacia sí misma y con problemas de adaptación al ambiente que hubo que enfocar hacia los mercados para aprovechar las oportunidades que ofrecían.

8) La definición de las responsabilidades sociales de la empresa que contribuyeron a su supervivencia y éxito, estableciendo la política de sus relaciones con el exterior.

Se visualizó a la empresa como un *sistema psicotécnico abierto*, de naturaleza dinámica y cuyo objetivo fundamental era la supervivencia económica y productiva mediante la satisfacción de los consumidores o concursantes. Como sistema, se la vio formada por elementos relacionados, mutuamente dependientes y actuantes con el fin común de generar recursos para la asistencia pública. El término *psicotécnico* se refiere a que se tenía que disponer, combinar, relacionar y manejar en forma óptima los elementos psicosociales o humanos y los elementos técnicos. Los primeros integrados por las actividades relacionadas con la gestión y dirección de la organización, las normas de comportamiento, la cultura de la empresa (valores, creencias, tradiciones) y todo el personal con sus actitudes, necesidades y comportamientos. Los segundos fueron los sistemas, métodos, procedimientos, tecnología de los equipos y los sistemas de información. Se la vio como sistema abierto porque tenía que estar en contacto con el cambiante medio ambiente que la rodeaba y al que tenía que adaptarse en un proceso continuo de supervivencia, y dinámico por el permanente cambio, transformación y adaptación que implicó su supervivencia.

10.1 Esquema de la Estrategia

"I keep six honest serving men,
They taught me all I know,
Their names are WHAT, and WHY and WHEN
and HOW and WHERE and WHO." ⁴³

"Cinco preguntas sencillas pero que exigieron respuestas existenciales, fueron la base de la estrategia: ¿Qué? El cometido; ¿Dónde? El ámbito; ¿Cómo? La mezcla de mercadotecnia; ¿Con

⁴³ Kipling, Rudyard, "The Elephant's Child": "Tengo seis servidores honestos que me enseñaron todo lo que sé, sus nombres son QUÉ y POR QUÉ y CUÁNDO y CÓMO y DÓNDE y QUIÉN."

qué? La ventaja competitiva; y ¿Para qué? Los resultados esperados.”⁴⁴ Se definió con claridad y brevedad cada uno de estos cinco elementos en el Esquema de la Estrategia de la Empresa (Ilustración 31).

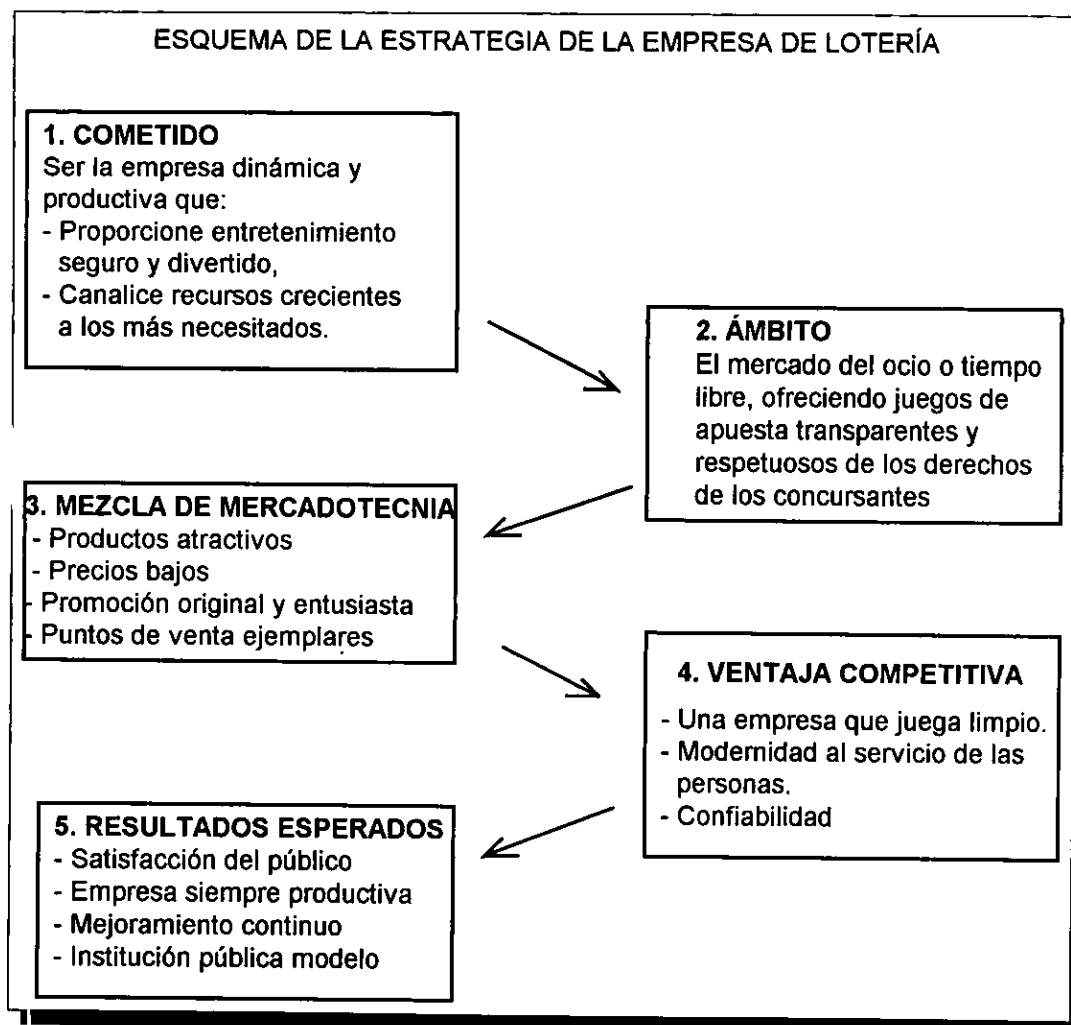


Ilustración 31 *Esquema de la Estrategia de la Empresa de Lotería Activa*

A continuación se explica cada uno de los cinco elementos del esquema de la estrategia:

COMETIDO.- ¿Qué queremos que sea la empresa? ¿Qué deberá ser en el futuro? El cometido es la posición que deseamos que la empresa ocupe en el futuro pronosticado con sus cambios sociales, políticos, económicos y tecnológicos. Es el encargo de un negocio, del latín *commitere* es el deber que se autoimpone la administración de una empresa. “Es el plan de vuelo

⁴⁴ Pronósticos para la Asistencia Pública, “Memoria 1978-1994”.

hacia el blanco... que señala la ruta para moverse de la posición actual a la deseada.”⁴⁵ El cometido de la empresa es tanto económico como social. La posición que tenía la empresa se determinó mediante un diagnóstico que nos dijo lo que era, su situación y sus resultados proyectados sin hacerle cambios. Mediante la estrategia se trazó su trayectoria hacia la posición definida en el cometido (Ilustración 31), la cual descansó en principios, objetivos y metas corporativas y de cada división funcional.

ÁMBITO.- El ámbito fue el complejo de circunstancias o condiciones de variada naturaleza en que estaba inmersa la empresa y cuya combinación iba a influir en su crecimiento y desarrollo. Como sistema abierto, la empresa tomó de ese ambiente los insumos para su actividad generadora de servicios y ofreció estos al entorno para que fueran comprados y utilizados. Después vinieron los esfuerzos para que la empresa estableciera relaciones armoniosas y equilibradas con sus mercados, concentrando esos esfuerzos en comunicarse con ellos y tratar de convertirlos en sus dominios. El ámbito definido fue el mercado del ocio o del tiempo libre al que ofreció juegos transparentes y respetuosos de los derechos de los concursantes. La transparencia fue el blasón de la empresa.

MEZCLA DE MERCADOTECNIA.- La oferta total de la empresa fue el medio que utilizamos para establecer las relaciones armoniosas con su ámbito.

VENTAJA COMPETITIVA.- Fue el conjunto de habilidades y capacidades de la empresa que la condujeron al éxito. Convenientemente dirigidos estos factores, hicieron que la empresa fuera fuerte para competir y ganar a los clientes a base de un servicio bueno, confiable y satisfactorio.

RESULTADOS ESPERADOS.- Hubo que prever los que se buscaría obtener durante lapsos de tiempo sucesivos como consecuencia de los esfuerzos coordinados en la empresa. ¿Para qué hacer esfuerzos y entrar en compromisos y riesgos? Para sacar adelante a la empresa de lotería y llevarla al futuro promisorio que se vislumbró para ella al trazar la estrategia. El resultado con prioridad fue la satisfacción del público pues sin ella no se podía obtener el segundo resultado de ser una empresa productiva para beneficio de la asistencia pública. El tercer resultado

⁴⁵ Yavitz, Boris y Newman, William, “Estrategia en Acción.”

definido fue el mejoramiento continuo para alcanzar el cuarto de ser una empresa pública modelo (Ilustración 31).

10.2 Modelos Gerenciales

La estrategia fundamental fue de cambio y descansó en el método de planeación cuidadosa pero dando espacio a la creatividad y a la reacción pragmática ante las situaciones de dificultad para transformarlas en situaciones de oportunidad. El énfasis estuvo en el enfoque global de la empresa y sus mercados y en la coordinación de los esfuerzos del personal. La planeación fue más intención práctica que pretensiones de ortodoxia perfeccionista y aplicó los métodos de la mercadotecnia tradicional con sensibilidad personal y audacia para asumir riesgos.

Un concepto novedoso fue el de trazar la estrategia de la empresa con dos dimensiones : sincronía y evolución. Esta idea de bidimensiones provino de la necesidad de impulsar a la empresa sin pérdida de tiempo ni de recursos y después mantenerla en crecimiento a buen ritmo. Se requerían entonces fuerzas y movimiento, *dinamos* y *kinesis*, dinámica y quinética, disciplinas que en la física estudian las fuerzas y sus efectos en el movimiento. La sincronía de la estrategia se refirió a las acciones que tendrían que realizarse al mismo tiempo en doce frentes de ataque o lucha definidos, y que constituirían las fuerzas impulsoras del movimiento que llevaría a la evolución planeada en siete etapas. En el esquema completo de la estrategia (Ilustración 32) se muestran las dos dimensiones de sincronía y evolución.

ESTRATEGIA DECADA 1985-1994

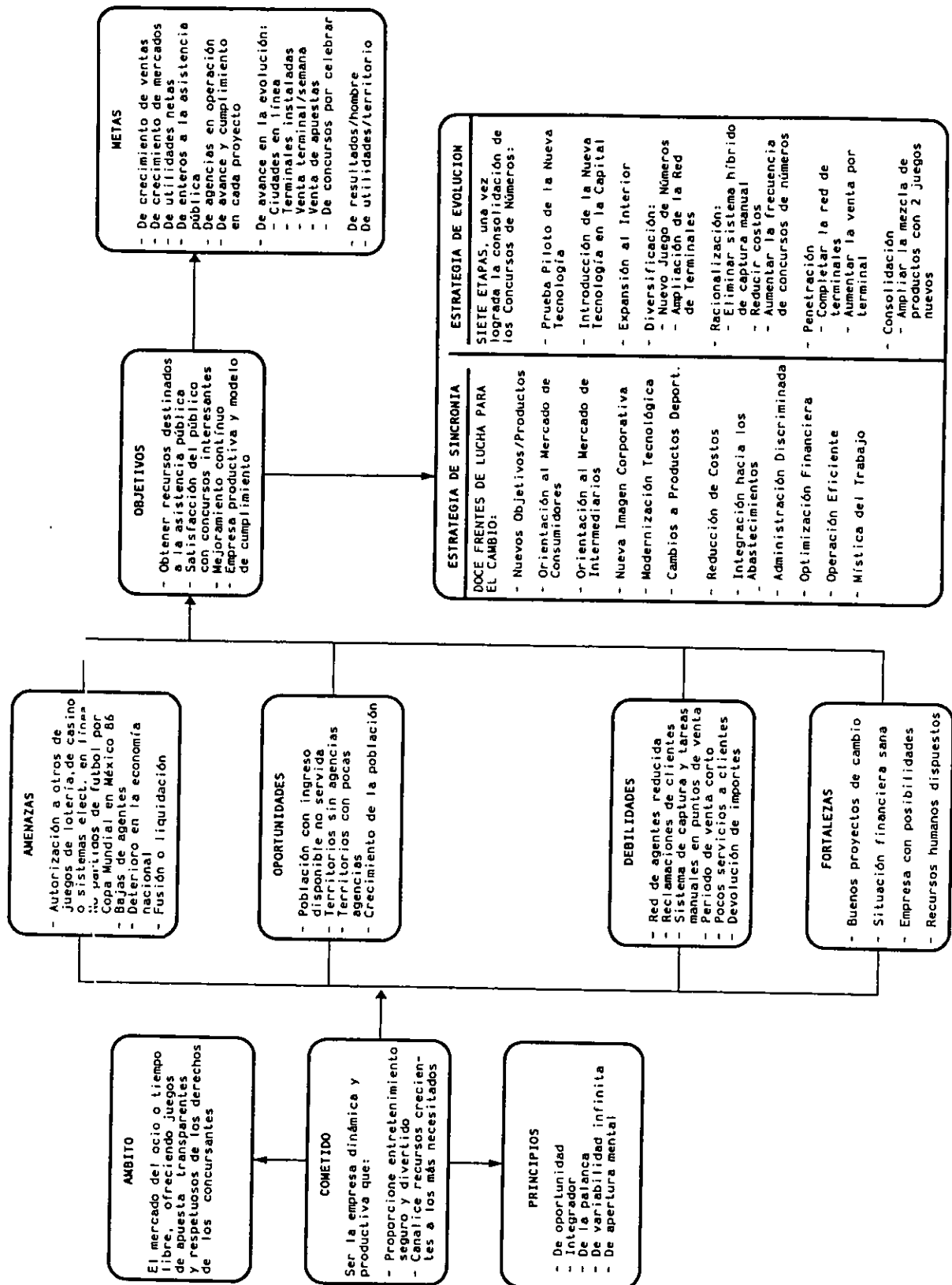


Ilustración 32. Estrategia de una década.

Los doce frentes para el cambio se definieron en una gráfica con dos ejes en representación de dos variables: en la ordenada se representaron las capacidades de la empresa y en la abscisa el impacto que tendrían las acciones en su rentabilidad, y se empleó la escala ordinal con tres subclases para cada una de las dos variables. Las capacidades midieron lo que la empresa podría hacer en función de los recursos disponibles, las condiciones prevalecientes en el entorno y el grado de dificultad para obtener los resultados esperados, calificándose de fuertes, medias y débiles. El impacto de las acciones en la rentabilidad iba a ser directo, mediato o indirecto (Ilustración 33).

Ilustración 33 ESTRATEGIA PARA EL CAMBIO 1985-1994 En su Dimensión de Sincronía						
C A P A C I D A D E S A	D E L A E M P R E S A	IMPACTO EN LA RENTABILIDAD				
		F U E R T E S	DIRECTO	MEDIATO		INDIRECTO
			Nuevos Objetivos/ Nuevos Productos (1)	Orientación al Mercado de Intermediarios (3)	Cambios a los Productos Deportivos (6)	Administración Discriminada (9)
			ME- DIAS	Orientación al Mercado de Consumidores (2)	Modernización Tecnológica (5)	Integración hacia los Abastecimientos (8)
DÉBI LES	Nueva Imagen Corporativa (4)	Reducción de Costos (7)	Optimización Financiera (10)	Mística del Trabajo (12)		
(1) (2) (3) Son los frentes de la Orientación Corporativa						
(4) (5) (6) Son los frentes de Modernización						
(7) (8) (9) Son los frentes de Racionalidad						
(10) (11) (12) Son los frentes de Optimización						

Por su objetivo específico, se definieron cuatro clases de frentes de lucha y, en cada clase, tres frentes distintos. Las cuatro clases de frentes fueron: de **Orientación Corporativa** (los relativos a objetivos y orientación de la empresa), de **Modernización** (los cambios a los productos, la

tecnología y la imagen corporativa), de **Racionalidad** (la administración discriminada, la integración hacia los abastecimiento y la reducción de costos), y de **Optimización** (la operación eficiente, la administración financiera racional y productiva, y la mística del trabajo).

Todos los proyectos realizados durante la vigencia del plan estuvieron ubicados en alguno o en varios de estos doce frentes de acciones sincrónicas. Este instrumento (Ilustración 32) orientó a la administración en la búsqueda deliberada y sistemática de los proyectos adecuados y aptos para los frentes definidos y facilitó la decisión de rechazar todo aquel que no encajara en alguno o en varios de los doce frentes puesto esto ya era indicativo de su incompatibilidad con la estrategia para el cambio en su dimensión de sincronía.

10.3 Estrategia de Mercadotecnia

La estrategia de mercadotecnia fue aplicación de la estrategia corporativa específicamente al ámbito comercial combinando recursos, acciones, personas y controles para obtener los mejores resultados en las circunstancias del ambiente y la cultura de la empresa. Según el cometido declarado, se buscó que la empresa fuera la mejor en los segmentos de mercado elegidos porque, con la imagen corporativa y el posicionamiento de producto previsto para cada segmento lograra sus metas de ventas.

El modelo específico de mercadotecnia con el que se trabajó (Ilustración 34) destacó la doble orientación a los mercados de interés para la empresa: de intermediarios y de consumidores, así como el instrumento para atacarlos, es decir, la mezcla de mercadotecnia.

TÁCTICAS.- Después de ubicar a la empresa en su entorno y definir los factores externos de diversa índole (sociales, políticos, económicos y tecnológicos) que tendrían impacto en sus éxitos y fracasos, se trazaron los escenarios en diversos momentos futuros de la operación. Fue necesario visualizar los cambios que crearían oportunidades y los que constituirían amenazas. Después se relacionaron esos cambios externos con las fuerzas y debilidades de la empresa para prever la manera de reforzar sus capacidades y prevenir acciones para compensar y reforzar sus debilidades, para encaminarla al éxito. Cada intersección definió una táctica. Al intersectar las

fuerzas de la empresa con las oportunidades del entorno, fue posible determinar las ventajas competitivas y las formas de sacarles provecho. Al intersectar las debilidades de la empresa con



Ilustración 34

Estrategia de Mercadotecnia

las oportunidades del entorno, se reconocieron anticipadamente los terrenos en que la táctica sería de retirada digna y conservando los recursos, y los puntos de probable declinación o peligro. El esquema de trabajo que se utilizó para estas intersecciones está en la ilustración 35.

Ilustración 35
INTERSECCIÓN DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO

EMPRESA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ENTORNO	ÉXITO	SUPERVIVENCIA
FUERZAS	TÁCTICA AGRESIVA Aprovechar las ventajas competitivas y crecer	TÁCTICA DEFENSIVA Operar productivamente a los mismos niveles
DEBILIDADES	INCOMPETENCIA TÁCTICA NEUTRAL Buscar alianzas u otros terrenos propicios	FRACASO RETIRADA Evitar pérdidas y problemas innecesarios

Cada punto de intersección ameritó una táctica diferente pues no cualquiera funciona en cualquier condición. En la empresa se aplicaron tácticas defensivas siempre que se visualizaron amenazas y la empresa no tuvo fuerzas suficientes para combatirlos y sobrevivir productivamente. Cuando se visualizaron oportunidades en el mercado y se tuvieron las fuerzas necesarias para aprovecharlas, se aplicó la táctica agresiva. Por ejemplo, la ampliación de objetivos que permitió el lanzamiento de nuevos productos de números. La táctica de neutralidad y búsqueda de pactos sirvió en los casos de debilidades, a fin de darse el tiempo para sustituirlas por fuerzas o crear sinergia con otras empresas para hacerse de la tecnología más avanzada. Y, por último, la táctica de retirada se aplicó en circunstancias difíciles y con debilidades, como el retiro de algunas formas de los juegos que eran improductivas.

10.4 Para Que Los Planes Funcionen

“La victoria es para quien sabe no sólo lo que tiene que hacer, sino cómo hacerlo.”⁴⁶

Según Ivan C. Smith,⁴⁷ “toda compañía que aspire a crecer debe tener un plan de negocios que defina los objetivos corporativos y los plazos para alcanzarlos.” El éxito del plan dependió de cinco factores que se pusieron en práctica en la empresa de lotería que nos ocupa:

1) El apoyo del alta dirección; 2) Las aportaciones de todas las divisiones funcionales de la empresa que se propiciaron dando tanta importancia al resultado de la planeación como al proceso para desarrollarla y a las actividades de definición, coordinación y compromiso que se dieron en él; 3) Los planes señalaron siempre pautas concisas, fáciles de entender y factibles de seguir; 4) La planeación participativa abierta y auténtica, a base de grupos flexibles de trabajo que permitió el funcionamiento de un ‘supercerebro’ para la generación de ideas creativas, promovió la coordinación y concentración de esfuerzos y recursos en la consecución de los objetivos de la organización, aprovechando los recursos disponibles en proyectos alcanzables y sólidos.; y, 5) El control preventivo y también participativo, definido en discusión libre, fue responsabilidad de todas las divisiones funcionales pues hubo la convicción de que era más fácil y menos costoso hacer todo bien desde la primera vez.

Para la estrategia de mercadotecnia de la empresa, se tomaron en cuenta las seis diferencias básicas que hay entre la mercadotecnia de servicios y la mercadotecnia de productos tangibles señaladas en el marco teórico, y se visualizaron las zonas de problemas potenciales en las cuales los cambios de los planes serían más impactantes. Por la naturaleza de los productos intangibles que se distribuyeron en volúmenes enormes, fueron las zonas de interacción de la empresa con las autoridades, interacción de la empresa con su mercado de intermediarios, interacción de la empresa y sus intermediarios con el mercado de consumidores o jugadores, e interacción de los seres humanos con los factores tecnológicos (las comunicaciones y las máquinas electrónicas). Estas zonas fueron las que recibieron la mayor atención y para las cuales se aplicaron específicamente los doce frentes de cambio sincrónico.

⁴⁶ Wess Roberts “Secretos del Liderazgo de Atila,” De. Lasser Press Mexicana, 1989.

⁴⁷ Smith, Iván C., “Guía de Estrategia en los Negocios,” Pág. 17

11. Mezcla de Mercadotecnia

En la mercadotecnia de servicios y, en particular cuando se trata de productos intangibles, es aplicable la teoría de los cuatro elementos que se combinan en la mezcla de mercadotecnia: producto, precio, promoción, y punto de venta. Sin embargo, se hizo con las particularidades que se explican en este capítulo para el caso específico de los juegos de lotería activos.

Para estos fines, **producto** fue el intangible específico con sus servicios inherentes, que la empresa creyó que satisfaría al mercado objetivo que buscaba alcanzar, y comprendió la selección del servicio o líneas de servicios que se van a prestar, su diseño, marcas, formas de presentación y demás características que lo identifican y, deseablemente, lo distinguen de los demás.

El **precio** fue el valor en dinero que se consideró correcto y justo para el mercado objetivo y que fue determinado tomando en cuenta principalmente, la competencia y las restricciones legales, aunque también intervinieron los costos de prestar el servicio y el margen de utilidad necesario. Se buscó que el precio fuera competitivo en el sentido de que atrajera a los compradores. La política fue cambiando con el transcurso del tiempo hasta llegar a la de precio diferenciado por producto dirigido a segmento distinto de mercado. Fue más alto o igual que el de la competencia cuando la empresa tuvo medios de dar a su 'oferta total' una identificación distintiva o un valor agregado que justificó el excedente de precio y los clientes estuvieron dispuestos a pagarlo. Fue inferior cuando la eficiencia de la empresa le permitió hacer del precio más bajo una fuerza competitiva y el mercado se mostró sensible a comprar más o a preferir al producto de menor precio.

La **promoción** fue la manera de informar al cliente acerca de la existencia del producto intangible creado para su satisfacción, de sus características ventajosas, del valor que puede derivar del producto, etc. Incluyó el proceso en que el cliente tomó conciencia con apoyo en la publicidad, la prueba del producto mediante esfuerzo personal, su consumo y adopción por compra reiterada.

El **punto de venta** fue la forma de acercamiento al cliente (del mercado objetivo definido), con base en el criterio de facilitar el acceso con la debida oportunidad, o sea el lugar correcto en el momento preciso. Dada la distribución en volúmenes enormes que requieren las loterías, los puntos de venta fueron estructurados en una red lo más uniforme posible y comunicada en tiempo real.

Todo cuando se hizo para incidir sobre los mercados, estuvo en función de las decisiones que se tomaron en el transcurso del tiempo sobre estos cuatro elementos de la mezcla de mercadotecnia, pero no uno por uno sino en el contexto de la oferta total.

11.1 La Oferta Total

Oferta total de la empresa de lotería:
Poner al alcance de las mayorías,
entretenimiento de calidad.

Hemos encontrado la mención de los cuatro elementos de la mezcla de mercadotecnia desde autores que escribieron acerca del tema en 1930 como Collins⁴⁸. Sin embargo, lo eficaz fue considerar que todos ellos formaban la oferta total que la empresa hacía a sus mercados definidos, sobre todo porque se trataba de productos intangibles y de servicios.

Los clientes o jugadores de lotería no compran un producto en sí, sino la oferta total representada en el boleto por el que pagan. Compran un conjunto de servicios y condiciones en las cuatro *P* de la mezcla de mercado; compran una oferta total que se ha buscado sea atractiva y eficiente y que satisfaga al cliente.

El concepto de oferta total produjo cambios importantes en la gestión de mercadotecnia del servicio de entretenimiento a base de juegos de lotería, pues los esfuerzos se orientaron a la diferenciación, lo más clara posible, de los atributos del producto intangible y a tratar de satisfacer las expectativas que produjo la oferta en el público, con atención particular a mantener la calidad en la sincronía de la producción-venta. Debido a esto, la planeación táctica se hizo por ciclos

⁴⁸ Collins, George Rowland, "Marketing"

completos de operaciones, desde el punto en que nacía hasta su punto final de registro contable, y a considerar en conjunto el diseño del producto intangible, su precio, la comunicación a los agentes y al público y la red de distribución como un todo enlazado y armonioso para poder: a) Dar respuesta adecuada a las necesidades de los concursantes y altos niveles de satisfacción; b) Lograr alta y estable participación del mercado y de los concursantes en lo individual, gracias a la diferenciación de la oferta como arma para competir y convencer a los consumidores de la superioridad de tal oferta con respecto a las de la competencia; c) Mantener niveles crecientes de ventas; y, d) Obtener alta rentabilidad para los fines altruistas.

La Tecnología Mejora la Oferta Total

La tecnología permite mejorar la oferta total en el ámbito de los servicios de esparcimiento o diversión, tal como fue en esta empresa de lotería. La repercusión benéfica se dio en dos vertientes: en primer lugar, la posibilidad de crear nuevos productos y perfeccionar los existentes y, en segundo lugar, la posibilidad de mejorar la gestión de mercadotecnia en todos sus aspectos. Los avances tecnológicos más impactantes fueron los relacionados con la electrónica tanto en sus aplicaciones al procesamiento de datos como en las comunicaciones.

El desarrollo tecnológico de la información permitió a la empresa mejorar sus servicios y crear nuevos servicios con mayor facilidad. Como en los juegos activos el concursante hace sus elecciones personales y construye su propio juego dentro de las reglas de la oferta al público, es indispensable registrarlas individualmente con fidelidad absoluta, en forma remota y en tiempo real, en procesos con duración no mayor de tres segundos.

La tecnología de comunicaciones remotas con transmisión de datos por líneas telefónicas que se empleaba en tres países superindustrializados, tuvo que ser descartada dadas las carencias y limitaciones del nuestro en los años 1980s. La única opción viable fue la comunicación al través del aire, por lo que tuvo que diseñarse una tecnología de transmisión de datos vía frecuencias de radio para poder comunicar las terminales instaladas en los puntos de venta o agentes, con los modernos sistemas de computación. Este desarrollo permitió ampliar notablemente la red de

distribución y acceder a puntos de venta de mejor calidad inalcanzable con los sistemas convencionales.

Otra ventaja consistió en mayor recaudación por ventas de los concursos, gracias a: ganar mercados de mayor poder adquisitivo que los que se estaban sirviendo (la más amplia y moderna red de distribución permitió alcanzar y satisfacer nuevos segmentos de mercado de consumidores que sólo utilizan los servicios que dan máxima comodidad y ahorro de tiempo); prolongar el periodo de ventas de los concursos a todos los días de la semana y ampliar los horarios hasta poco antes de celebrar los sorteos o iniciarse los partidos deportivos; registrar las elecciones individuales en las computadoras centrales antes de expedir el boleto, fortaleciendo la confianza del cliente; atenderlo ágil y rápidamente (en tres segundos) tanto al venderle como al prestarle los servicios complementarios de información, pago de premios (como su importe es variable y hay que deducir impuestos en distinto porcentaje y en unos casos sí y en otros no, se le dio la confianza de que cobraría lo justo), tener comunicación instantánea con todos y cada uno de los agentes y vigilar su operación en todo momento desde el centro de operaciones, facilitar la descentralización de los servicios en todo el país y en miles de puntos de venta, en forma confiable, rápida y a menores costos; y, acentuar la flexibilidad institucional para modificar los concursos desde el centro vía las terminales remotas.

El sector de los servicios tiene una dinámica de cambio más acelerada que los otros sectores productivos y va predominando cada día en cuanto a dar ocupación y contribuir al producto interno bruto. La rapidez con que se dan los cambios en la industria de los juegos de azar es cada día mayor. Los productos nuevos pasan en breve del desarrollo al diseño y al mercado. Las empresas de lotería que permanecerán en él serán las que logren mantenerse al borde de la tecnología.

Los mercados cambian, surgen más productos y servicios en la competencia por el gasto del consumidor; éste va profundizando su conocimiento de dichos satisfactores y se va haciendo más exigente en sus expectativas. Las empresas tienen que estar renovando sus ofertas para mantenerse en las preferencias del público. Particularmente en la mercadotecnia de productos intangibles, la tecnología permite mejorar la oferta total a los mercados, con flexibilidad y relativa rapidez, según podemos apreciarlo en la ilustración 36 que ayuda a explicar lo que ocurre en los

mercados cuando no se hace algo en el ámbito de la tecnología, cuando la mejoramos y cuando la revolucionamos. En cada uno de estos tres casos, se producen efectos diferentes en el tamaño y variedad de los mercados atendidos.

Ilustración 36		EL CAMBIO TECNOLÓGICO EN LOS MERCADOS	
NOVEDAD TECNOLÓGICA	SIN CAMBIO TECNOLÓGICO	TECNOLOGÍA MEJORADA	NUEVA TECNOLOGÍA
EFECTO EN EL MERCADO			
NINGÚN CAMBIO AL MERCADO	INMOVILIDAD Las ventas no crecen. Peligro de que bajen	REFORMULACIÓN Cambios al producto para optimizar los costos y la calidad	REEMPLAZO Reemplazar el producto con uno nuevo basado en mejor tecnología
MERCADO FORTALECIDO	RECOMERCIALIZAR Con tácticas de ventas y relación con los clientes actuales, hacer que compren más.	PRODUCTO MEJORADO Mejorar la utilidad que el producto da a los clientes para que compren más.	EXTENSIÓN DE LA VIDA DEL PRODUCTO Con nueva tecnología agregar nuevos productos a las mismas líneas para servir a más clientes
I. MERCADO NUEVO	NUEVO USO Agregar nuevos segmentos que usen los productos actuales de manera diferente	AMPLIACIÓN DEL MERCADO Con cambios a los productos, atraer a nuevos segmentos de mercado	DIVERSIFICACIÓN Con nuevos productos desarrollados con nueva tecnología, ganar nuevos mercados.

A continuación se aplican estos conceptos a las empresas de lotería de juegos activos. las acciones de **recomercializar** y **nuevo uso** consisten de fortalecer las tareas de comercialización pero sin cambio tecnológico. Las acciones que permiten aumentar las ventas dentro de los mismos mercados son las de **recomercializar**, **reformulación** y **producto mejorado**. Las que aumentan

las ventas como consecuencia de hacer crecer los mercados, son las de **nuevo uso, ampliación del Mercado, reemplazo, extensión de la vida del producto y diversificación.**

INAMOVILIDAD.- Sin hacer cambios a la tecnología ni a los métodos de comercialización, no se puede esperar aumento en las ventas. Según la experiencia, después de un cierto tiempo sin cambios, las ventas tienden a bajar por alguna reacción de la competencia para llevarse a los clientes de la empresa. En la dinámica de la comercialización, lo que no sube, baja.

RECOMERCIALIZAR.- Después de una revisión de las tácticas y acciones comerciales que se están aplicando, se pueden decidir cambios que tengan el efecto de mayor penetración de los mercados atendidos, como capacitación del personal o nuevos programas de capacitación de los agentes y sus empleados, o reuniones con los agentes y pláticas y películas motivacionales, mejorar la cortesía e interés con que se atiende al público, 'reposicionar' un producto, etc.

NUEVO USO.- Sin hacer cambio tecnológico alguno, se puede introducir un producto ya existente a un nuevo mercado (mismo producto en nuevo mercado).

REFORMULACIÓN.- Se pueden hacer cambios a los procedimientos para prestar el servicio que, sin aumentar las ventas, amplie el margen de utilidad al reducir costos. Por ejemplo, cuando en los concursos Prohit y Protouch con dos modalidades cada uno que implicaban varios procesos separados para capturar la apuesta, se planteó la adquisición obligatoria de las dos modalidades, en cada respectivo juego Prohit-Carrera Inicial y Protouch-Touch Down Inicial.

PRODUCTO MEJORADO.- Al aplicar mejor tecnología al proceso generador del producto intangible, se puede mejorar la utilidad que actualmente tiene para los clientes y, por tanto la utilidad que ellos perciben del producto. Se trata de mismo mercado con mismo producto pero mejorado en algunos aspectos para incrementar la venta individual. Por ejemplo, lo que ocurrió con las quinielas deportivas cuando se sustituyó la captura manual de las apuestas por su registro en tiempo real a base de terminales remotas. La compra individual en el mismo mercado aumentó al sentir el cliente mayor confianza en el nuevo sistema que superó las eventualidades de sus apuestas que antes estaban sujetas a transportación física, lectura, validación y otros engorros, de las tarjetas perforadas en que se captaban.

AMPLIACIÓN DEL MERCADO.- Por lo general, la tecnología mejorada en algún producto va a provocar cambios en él que lo harán llegar a nuevos mercados o que permitirán atraerlos. Tal ocurrió con las terminales en línea que en 1985 permitieron establecer agencias en puntos de venta de más alto nivel socioeconómico antes inaccesibles porque el anterior sistema requería mayor espacio para la operación, producía desechos de la tarjeta y era lento provocando filas de espera. Este tipo de acciones permite llegar a nuevas zonas geográficas y atenderlas, aumentando así las ventas. En el caso de la empresa de lotería, ha llegado con su red de terminales que captan apuestas y las procesan en tiempo real, hasta más de 70 ciudades. Otra forma de expandir los segmentos de mercado es el lanzamiento de productos regionales, aquellos especialmente adaptados a las necesidades de áreas geográficas determinadas.

REEMPLAZO.- Los desarrollos importantes de la tecnología llevan a introducir algún nuevo producto que desplaza la demanda del anterior. El avance tecnológico acaba imponiendo el reemplazo, por lo que la empresa de lotería debe permanecer alerta para ser la primera en introducir este tipo de cambio y sacar de ello ventajas competitivas. Entre las estrategias más difíciles de poner en práctica, está la de defender los segmentos actuales de mercado lanzando productos nuevos que compitan directamente con los existentes, inclusive los de la propia empresa pues ser requiere visión y asunción de riesgos.

EXTENSIÓN DE LA VIDA DEL PRODUCTO.- La mejor tecnología da la oportunidad de que la empresa use los mismos canales de comunicación y distribución para servir al mismo mercado. La ampliación de las líneas del mismo producto puede tomar dos direcciones: Puede proporcionar a los consumidores algunas variaciones y atraer nuevos clientes en el mismo mercado, o bien puede aumentar las líneas de productos de la empresa.

DIVERSIFICACIÓN.- La aplicación de los avances tecnológicos en el ámbito de las loterías permite el desarrollo de mercados nuevos al hacer factible el alcanzarlos con productos que sean totalmente nuevos. Hisrich recomienda no confundir la imagen percibida por la propia empresa como novedad de productos anteriores o existentes hecha con el propósito de producir la percepción de novedad en el consumidor, con los auténticos productos nuevos que cambian en forma importante la conducta y hábitos de los consumidores y que son los "basados en nueva tecnología y representan algo completamente diferente de lo que había disponible en el mercado

antes de su aparición”⁴⁹. Ejemplos de los avances tecnológicos de tiempos remotos fueron el fuego, la agricultura, la rueda, la escritura y, de nuestro siglo fueron el transistor, la astilla de silicón, la desintegración del átomo y, más recientemente, la computadora personal, la película de vídeo, las comunicaciones por satélite. Ejemplos de avances tecnológicos en las loterías gracias a los avances en la electrónica y las comunicaciones, son los sistemas de captura y proceso con terminales remotas y las terminales de autoservicio, que han cambiado la manera de manejar los juegos con precisión, control y confiabilidad plenos, y de distribuir los productos intangibles del juego, los tipos de juego que van haciéndose cada vez más activos y han ampliado sin límite el territorio que puede ser servido facilitando la incursión en nuevas áreas de mercado.

Tecnología y Seguimiento Del Mercado

En la empresa de lotería orientada a dos mercados, el de consumidores y el de intermediarios, representó particular interés el seguimiento del segundo. Con una red de distribución mayor que 5,000 puntos de venta, la informática avanzada permitió el seguimiento individual y sirvió de apoyo para darles un trato personalizado. También permitió llevar al día su cuenta corriente individual, tanto con propósitos históricos, contables y administrativos y como herramienta eficaz de gestión de mercadotecnia para aumentar las ventas. Los bancos de datos de los agentes permitían, con facilidad y rapidez, clasificarlos conforme a varios criterios útiles como el giro de su negocio conexo, sus niveles de venta semanal, su distribución geográfica, su ruta de supervisión, su antigüedad, su historial de pagos, etc. Esta comercialización directa permitió el trato y conocimiento individual de los agentes aun cuando llegaron a ser tan numerosos, teniendo una gestión comercial eficaz por sus posibilidades de conocimiento y de control.

Posicionamiento de La Oferta Total

El *posicionamiento*, palabra de cuño reciente en las actividades de mercadotecnia, consiste en ubicar el servicio del juego de azar y entretenimiento, en un lugar distinto y valioso en la mente de los consumidores que forman el mercado objetivo. El *posicionamiento* eficaz se refiere no

⁴⁹ Hisrich, R., y Peters, M., “Marketing a New Producto,” Pág. 8

únicamente al producto en sí mismo sino a la oferta total de la empresa. En mercadotecnia de bienes o productos tangibles, se habla de cuidar las cuatro C: la compañía, los clientes, la competencia y los canales de distribución. En la práctica de la empresa de lotería, el *posicionamiento* se concibe como la posición relativa de conceptos en la mente del consumidor que se logra por asociaciones y disociaciones conscientes o inconscientes, y por comparaciones siempre conscientes. Como es relativa, intervienen entonces otros elementos y uno destacado es la competencia y sus productos y servicios. El mejor servicio es aquel que proporciona mayor satisfacción que los de la competencia. Por ejemplo, una fórmula usada para *posicionar* el juego parimutual de números fue anunciar la bolsa garantizada mínima para el primer lugar de varios millones de pesos, acompañada de la frase "...por sólo cinco pesos", a fin de establecer en las mentes la asociación de poder ganar millones de nuevos pesos con un boleto cuyo costo unitario era de muy poco, y diferenciar el producto de otros juegos en donde este contraste no es posible.

Para lograr el *posicionamiento* deseado, por ejemplo el de la frase "Mucha diversión por poco dinero" y relacionar la diversión con la posibilidad de ganar millones de nuevos pesos, fue necesario comunicar al público objetivo, las características del juego, los beneficios que puede proporcionar, las ocasiones en que vale hacerlo, y su posición relativa y ventajas con respecto a los productos de la competencia. Así se provocaron las asociaciones, comparaciones y disociaciones mentales, conscientes e inconscientes que llevaron al *posicionamiento* favorable del juego en cuestión. Todos estos esfuerzos para lograr el *posicionamiento* obedecieron a que los consumidores no consumían los productos que, en su mente y como resultado de la comunicación transmitida por las empresas de su oferta total, incurrían en la falla de:

- *subposicionamiento*: error por defecto que se reconoce cuando el mercado tiene una idea vaga del producto o servicio,

- *sobrepresicionamiento*: error por exceso que se detecta cuando el mercado tiene una idea estrecha o equivocada del producto o servicio porque haya sido bombardeado con información que no le ha permitido asociaciones claras y directas, o el exceso de la misma ha creado una confusión que resulta mentalmente rechazada por el consumidor,

- *posicionamiento frustrante*: consecuencia de promesas comunicadas pero incumplidas a la hora de comprar el producto o buscar las garantía (cuando se hace publicidad en donde no está disponible o no se hacen válidas las garantías),

- *posicionamiento dudoso*: cuando la comunicación sea por medios masivos o directa, no transmite los elementos esenciales del producto o servicio, o la campaña es incoherente y siembra dudas sobre el producto o sobre la empresa.

A continuación se analiza cada uno de los cuatro elementos de la oferta total de la empresa de lotería activa.

11.2 Producto

Un producto diseñado para atraer a todos
acabará por no atraer a nadie.
Su diseño debe estar ligado con un mercado.

Producto es todo aquello elaborado por esfuerzo humano o mecánico, de ahí que este término pueda aplicarse en la mercadotecnia a los bienes tangibles y con valor económico que producen los seres humanos, y también a los servicios, aunque en este caso se trate de productos intangibles. En este trabajo, el término *producto* se usa como un concepto global de procesos que proporcionan algún valor a los clientes. En la industria del juego y, particularmente en el de loterías, adquiere importancia singular que el producto (el servicio de diversión o esparcimiento que se presta), sea competitivo y del gusto de los posibles compradores.

Ventaja De Ser Intangible

Un servicio es un producto intangible (que incluye algunos elementos tangibles) y, gracias a que no se puede tocar, gracias a su inmaterialidad, es más flexible que los bienes tangibles. Esta flexibilidad se denota en cuatro condiciones: para los cambios, para personalizar, para ganar lealtad y para dar un servicio completo en pasos.

1. **FLEXIBILIDAD AL CAMBIO.**- Hay mayor posibilidad de cambios al producto y de mejorar aspectos selectos del servicio sin necesidad de rediseñarlo completamente. Dada la producción del servicio sincrónica a su venta y utilización por parte del cliente, se puede modificar con mayor facilidad que los bienes tangibles, a partir de una fecha prevista y en forma generalizada. Esto es una ventaja pues se pueden aprovechar mejor las coyunturas del mercado y la aparición súbita de alguna oportunidad; se puede reaccionar mejor y más rápidamente al detectar un nuevo nicho de mercado que amerite atención inmediata, o al hacer una nueva segmentación del mercado actual.

Como los segmentos del mercado son subgrupos de consumidores con deseos, necesidades y expectativas homogéneos, la mejor estrategia es diseñar el producto, en nuestro caso, los servicios de manera que satisfagan las necesidades del segmento de mercado o subgrupo que sea más rentable y de aquel que responda mejor a los esfuerzos de mercadeo. Así, con sólo atacar dos segmentos de mercado se obtienen mejores resultados que intentando hacerlos llegar a una masa indiferenciada y enorme de supuestos clientes. En pocas palabras, el ajuste o adaptación de los servicios en una estrategia que incluye segmentación del mercado, es más rápido que cuando se trata de productos tangibles

2. **FLEXIBILIDAD PARA PERSONALIZAR.**- Hay mayor posibilidad de dar características individuales a lo que se vende. En la masificación del consumo que vivimos principalmente de los productos de bajo precio, resulta muy costoso ofrecer servicios a la medida y, sin embargo, los consumidores mexicanos desean ser tratados no como masas sino como individuos y con alguna distinción. En el caso de la industria del juego, donde mejor se puede dar la personalización del servicio y al bajo costo unitario al que tiene que ser vendido, es en las llamadas "loterías activas" que son de distribución masiva y en las cuales el concursante construye su apuesta a base de elecciones propias dentro de la gama de posibilidades que le dan las reglas de la oferta al público.

Otro rasgo de personalización del producto se da en el contacto personal de quien presta el servicio con el cliente. El inicio de la relación implica proporcionarle información acerca de los servicios disponibles y, en su caso, enseñarle a jugar (explicarle las reglas del juego, la forma de marcar sus elecciones, de consultar los resultados para conocer si es o no ganador, de cobrar

premios, etc.) Esta atención se ha dado en campañas de promoción por conducto de los promotores y en la vida cotidiana por el agente buscando con su servicio la vinculación permanente del cliente con su agencia. Esto puede cambiar la impresión del cliente sobre la calidad total del servicio y apegarse a una agencia en particular. A diferencia de lo aquí dicho para un producto intangible, la estandarización del producto es la regla para los bienes tangibles de consumo masivo.

3) FLEXIBILIDAD PARA GANAR LA LEALTAD.- Los productos intangibles nos dan las mejores posibilidades de ganar y conservar la lealtad del cliente hacia el servicio o la marca, cuando se canalizan positivamente las cargas emocionales que pueden ocurrir al prestarlo, por lo siguiente: así sea breve, en la venta se establece una relación personal; el cliente participa activamente en el proceso de producción-venta-consumo y puede requerir algún apoyo generándose entonces una carga emocional: tensión ante el desconocimiento de algún aspecto del proceso, preocupación de cometer algún error, confusión, impaciencia. La intervención del factor humano de la empresa o de la agencia, puede aliviar estas tensiones y dar apoyo al cliente dejándole una fijación de buenos recuerdos o impresión grata que fortalezca su lealtad al juego y a la agencia con el doble efecto de hacerlo retornar para volver a comprar y de difusión personal, acerca de sus experiencias positivas en la agencia.

4) FLEXIBILIDAD DE SERVICIO EN PASOS.- En el caso de las loterías activas, el servicio al cliente se puede dar por etapas dependiendo de la rapidez con que se realice el juego. Cuando el juego es rápido por la brevedad entre la compra, saberse ganador o no y hacer efectivo el premio, todas estas etapas se dan en el momento y en un solo contacto con el cliente. Pero cuando hay lapsos entre los tres pasos mencionados, el servicio se presta en etapas, primero la venta, el lapso de espera hasta la fecha y hora de celebración del sorteo o publicación de resultados y selección de ganadores, y luego el retorno para cobrar el premio. En estos casos, la calidad del servicio en el punto de venta es crucial para conservar al cliente y convertir estas vueltas a la agencia en uno de sus hábitos.

Producto Aparente y Producto Esencial

Dada la importancia que tiene la claridad de los conceptos, se definieron los relativos al producto. Se consideró que el producto aparente de los juegos de lotería activos que compraba el cliente, era el boleto. El producto esencial que compraba eran las emociones que producía una apuesta de dinero a un resultado futuro que podía ser puramente aleatorio o dar espacio a la habilidad y experiencia del jugador.

Los servicios eran productos intangibles pero sus condiciones y características se asentaban en elementos concretos, en documentos. En el caso de los juegos de azar activos, el boleto fue un elemento físico, tangible. Consistía de un trozo de papel con la información suficiente para hacer referencia a los derechos y obligaciones de su tenedor. Jurídicamente, al comprar el boleto el cliente adquiría derechos y obligaciones. Sus derechos implicaban para la empresa el conjunto de servicios que debía prestarle con la mayor eficiencia posible pues eran la 'oferta total' consistente de: producto interesante a precio competitivo, con promoción entusiasta y en puntos de venta cómodos.

En cuanto al producto, se distinguieron: el producto intangible medular, el servicio básico, los servicios facilitadores y de apoyo, la presentación visual o aspectos visuales del servicio y la marca.

- a. El **producto intangible medular** tenía dos líneas: juegos basados en deportes y juegos de números. Los primeros requieren habilidad y los segundos son juegos de azar puro (Ilustración 37). La actividad comercial de la empresa era la venta de apuestas para esos concursos.
- b. El **servicio básico**: proporcionar emociones, diversión esparcimiento, formas gratas de emplear el tiempo libre u ocio.
- c. Los **servicios facilitadores y de apoyo**: Se describen y ejemplifican en la ilustración 41. Los servicios de apoyo se prestaban antes de realizar la venta (bolsas garantizadas para facilitar el posicionamiento de las expectativas de premios, amplios horarios de servicio en las agencias, amplia red de agencias, enseñar a jugar, explicar el propósito y las reglas), durante la venta (apoyo a los concursantes que lo requieran para construir sus apuestas), y después de la venta (resulta-

PRODUCTOS MEDULARES

Líneas Productos	Producto	Propósito del Juego	Frecuencia	Forma de Venta	Ciclo de Ventas	Tipo de Juego	Condiciones para Ganar	Pre-min	Servicios Facilitadores
Deportivos	PROGOL	QUINIELA SENCILLA Pronosticar el resultado de 14 partidos de fútbol de fin de semana, con el equipo ganador: Local, Empate o Visita	1 vez a la semana	Para el concurso siguiente	De lunes 8 am al viernes 9 pm	Parimutual. Con bolsa mínima garantizada al 1er lugar y acumulable si no hay ganador.	Acertar a 14 partidos Acertar al número inmediato inferior	1° 2° 3°	Si. (Ver cuadro)
Deportivos	PROHIT	QUINIELA SENCILLA Pronosticar el resultado de 13 partidos de béisbol de fin de semana, con: Local gana por > 1 carrera Visita gana por > 1 carrera Diferencia de 1 carrera en el resultado final	1 vez a la semana Temporada de marzo a sept.	Para el concurso siguiente	De lunes 8 am al viernes 9 pm	Parimutual. Con bolsa mínima garantizada al 1er lugar y acumulable si no hay ganador	Acertar a 13 partidos Acertar al número inmediato inferior.	1° 2°	Si (Ver cuadro)
	CARRERA INICIAL	Pronosticar la primera carrera de un partido: equipo y entrada				Se juega conjuntamente con la quiniela PROHIT	Acertar el resultado.	1°	
Deportivos	PRO-TOUCH	QUINIELA SENCILLA Pronosticar el resultado de 13 partidos de fútbol americano de fin de semana, con: Local gana por > 6 puntos Visita gana por > 6 puntos Diferencia hasta de 6 puntos en resultado final	1 vez a la semana Temporada de agosto a dic.	Para el concurso siguiente	De lunes 8 am al viernes 9 pm	Parimutual. Con bolsa mínima garantizada al 1er lugar y acumulable si no hay ganador	Acertar a 13 partidos. Acertar al número inmediato inferior	1° 2°	Si (Ver cuadro)
	TOUCH INICIAL	Pronosticar la primera anotación de un partido: equipo y cuarto.				Se juega conjuntamente con la quiniela PROTOUCH	Acertar el resultado.	1°	
De números	MELATE	COMBINACIÓN SENCILLA Acertar a los números del sorteo, mediante elección propia de 6 números del 1 al 44.	2 veces a la semana	Para el concurso siguiente Venta anticipada a 2 ó más concursos	De lunes 8 am a Mie 9 pm De Jue 8 am a Dom 8 pm	Parimutual. Con bolsa mínima garantizada al 1er lugar y acumulable si no hay ganador	Acertar 6 naturales Acertar 5 y adicional Acertar 5 naturales Acertar 4 ó 4 y adicional Acertar 3 nat y adicional	1° 2° 3° 4° 5°	Si. (Ver cuadro)
De números	TRIS	PERMUTACIÓN SENCILLA Acertar a los números del sorteo mediante elección propia de los dígitos	2 veces al día	Para 1 o 2 concursos. Para el concurso siguiente. Venta anticip.	Lun a Dom 8 am a 3 pm y 3 pm a 9 pm	Premios fijos en función de los números comprados y acertados	Acertar con la apuesta comprada, en los dígitos y el orden.	Factor de premio fijo	No

dos de los concursos y sorteos, leer el boleto con la terminal para que conteste si tiene premio, de qué importe, pagar los premios, aclarar dudas).

a. La **presentación visual del servicio**: eran los volantes en los que el concursante construía su apuesta a base de marcas legibles por la terminal y los boletos que ésta emite e imprime.

e. La **marca**: fue el nombre que se puso a los productos básicos para distinguirlos de los demás existentes en el mercado y fue la señal visible de que se tenía propiedad intelectual sobre ellos. Cada nombre es cuidadosamente planeado dentro de las actividades de publicidad orientadas a la diferenciación del producto, con el propósito de provocar en los mercados *posicionamientos* precisos, correctos y positivos.

Calidad Global

Para que lo aceptara y buscara el público, el servicio necesitó tener determinadas características de calidad global en cuanto a su: 1) diseño, 2) infraestructura para su ejecución o producción al requerirlo el cliente, 3) los controles de calidad y 4) los aspectos visibles del servicio.

1) **DISEÑO**.- Se trató de delinear las características matemáticas y técnicas del servicio, las cuales debían corresponder a las necesidades y expectativas de los consumidores en potencia. El diseño de los nuevos juegos de lotería se emprendió después de haber estudiado las necesidades del público al que se quería satisfacer. La idea dominante en esta etapa fue la de ajustar las características del *producto* para que fueran lo más cercanas posibles a lo que quería la gente. El diseño del servicio comprendió varios aspectos: la concepción del servicio, el trazo del proceso para prestarlo, el trazo de la participación del consumidor en el proceso, la articulación del punto de venta con el centro de operaciones de la empresa y la infraestructura para prestar el servicio.

La concepción del servicio, en este caso un juego, se inició con el repaso de los que se han creado en el mundo y pudieran adaptarse a las características del mercado o con una iniciativa generada en la propia empresa que se tenía registrada en su inventario o 'arsenal' de nuevos juegos. En la industria del juego de azar, tienen papel preponderante las matemáticas para tres aspectos fundamentales: el diseño de los juegos, el cálculo de sus impactos en el corto y mediano plazos, y el cálculo de las reservas necesarias para operar con finanzas sanas.

El proceso para prestar el servicio consistió de visualizar todos los pasos que había que dar para que el servicio diseñado pudiera ponerse a disposición de la clientela en el punto de venta, teniendo en mente la satisfacción de expectativas en cuanto a duración total del servicio, lapsos de espera preliminar o posterior, limpieza, etc.

La participación del cliente en el proceso debía limitarse a los medios para que expresara sus preferencias o selecciones entre las que permitía la oferta de la empresa, buscando la

Ilustración 138 DISEÑO DEL PRODUCTO INTANGIBLE CON CALIDAD GLOBAL		
DISEÑO DEL SERVICIO		Características generales Características matemáticas Elementos tangibles
1. Del Producto Intangible Medular	Del servicio mismo	
2. De los Servicios Facilitadores	Del proceso para prestar el servicio	En Centro de Operaciones En los Puntos de Venta
3. De los Servicios de Apoyo	De la Participación del Consumidor	Previa al servicio Durante el servicio
EJECUCIÓN DEL SERVICIO	Infraestructura para prestar el servicio	Infraestructura física (sistemas electrónicos y comunicaciones) Factor Humano
Producción, venta y Consumo simultáneo o sincrónico	Articulación del punto de venta con el centro de operaciones de la empresa de lotería	Vinculación de cara área de la empresa con el agente en distintas actividades o para diversos propósitos
CONTROLES DE CALIDAD	Calidad global	Calidad técnica Calidad funcional
ASPECTOS VISIBLES DEL SERVICIO	Material Operativo	Producción centralizada Distribución a puntos de venta
	Presentación y decoración de los puntos de venta	Material Promocional Equipos y personal

simplificación máxima y el manejo sencillo. En este aspecto se procuró que las necesidades de la empresa estuvieran subordinadas a los intereses del cliente, que las medidas de control que se implantaron favorecieran predominantemente a dichos intereses y que así pudiera percibirlos el cliente. Por ejemplo, la empresa tenía el objetivo técnico de mantener el nivel de seguridad interna del servicio para captar con toda fidelidad las apuestas individuales de los concursantes; tal

objetivo no tenía que representar tareas adicionales ni complejas para el cliente sino todas las tareas de control debían recaer en el procedimiento a cargo de la empresa misma. Para facilitar la participación del cliente, hay que poner a su alcance las instrucciones de cómo hacerlo, las cuales eran breves, claras y completas, contenían ejemplos e incluían la transcripción textual o bien la síntesis de las disposiciones legales aplicables.

Los juegos de lotería funcionan con base en reglamentos que se publican previamente al lanzamiento al mercado. Dado que dichos reglamentos prevén las diferentes situaciones que pudieran presentarse respecto a cada juego, señalan derechos y obligaciones además de las características y condiciones del juego mismo. Es condición que el consumidor conozca el reglamento correspondiente al juego en que participa. Por lo tanto, es necesario resumir aquellos aspectos más importantes y darlos a conocer en los volantes, en los boletos y en otros materiales del punto de venta. Se requirió insistencia en la política de atención preferencial al cliente y disciplina en la organización para no caer en la tentación de llenar los procedimientos de complicaciones que atendieran a los reglamentos pero que pudieran alejar a los compradores potenciales.

La empresa de lotería puso cuidado en que los formularios para el cliente fueran sencillos, claros y hablaran por sí mismos. En el diseño del servicio se buscaron procedimientos también sencillos y rápidos con apoyo en tecnología de punta, y en los cuales los requisitos de control descansaran en la empresa con el lema de "subsanan el control a base de procedimientos electrónicos eficaces y registro confiable". Dicho registro se realizaba en 6 dispositivos electrónicos de archivo instalado en sistemas de cómputo que funcionan en forma *duplex*, o sean dos sistemas de computadoras enlazados entre sí que operaban sincronizadamente para que, aun en el caso de que se llegara a presentar falla en alguno de ellos, el otro continuara operando hasta la corrección de la falla y reanudación de la doble operación. El registro de cada apuesta se realizaba antes de que la terminal remota emitiera el boleto impreso, con lo cual el concursante tuvo la garantía de participar en el juego de su elección.

La norma en este caso consistió en evitar que el procedimiento para vender a los clientes y prestarles otros servicios, fuera difícil de comprender y de manejar, y que los colocara en posición de angustia que llevaría al rechazo. También hubo que evitar que en los procedimientos en que interviniera el cliente o que se realizaran en su presencia, existieran huecos o situaciones

ambiguas que pudieran plantear reclamaciones y situaciones de difícil aclaración. Las complicaciones del control se programaron para que fueran las máquinas, a su velocidad electrónica, las que realizaran las pruebas previas al registro (controles a la entrada de datos) impecable y conforme a los deseos del cliente. La empresa de lotería se preocupó de eliminar cualquier complicación que pudiera impedir la interacción fluida entre el consumidor y el servicio, y el flujo libre de información y emotividad entrambos, sobre todo considerando que el servicio básico que se ofrecía era proporcionar emociones, entretenimiento, diversión, esparcimiento, formas gratas de emplear el tiempo libre y de hacer algo con el ocio.

**Ilustración 39 ASPECTOS CRÍTICOS DEL DISEÑO DEL PRODUCTO:
JUEGOS DE LOTERÍA ACTIVOS**

DISEÑO DEL SERVICIO MISMO	DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA PRESTARLO	DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN DEL CONCURSANTE
<p>Juegos exitosos en otras parte del mundo, debidamente adecuados al gusto de los mexicanos y dimensiones de los mercados objetivo.</p> <p>Juegos sencillos y atractivos por las emociones que despiertan.</p> <p>Reglas del juego lo más claras posible.</p> <p>Fomentar el conocimiento de los concursantes.</p> <p>Campañas de comunicación permanente hacia los mercados objetivo.</p> <p>Legalidad del juego en reglamentos: emisión, reformas, derogación, abrogación y autorizaciones pertinentes antes de lanzar nuevos juegos o cambios, al mercado.</p>	<p>Amplia red de puntos de venta para acercarse al concursante.</p> <p>Sistema electrónico de captura de apuestas con terminales remotas.</p> <p>Comunicación en tiempo real, por radio en ciudades y microondas entre ciudades.</p> <p>Lectura óptica de volantes y boletos</p> <p>Controles automáticos a la entrada de los datos, durante todos los procesos y a la salida.</p> <p>Emisión del boleto después de registrar la apuestas, con todos los requisitos legales y datos útiles para el cliente.</p>	<p>Reglas del juego simplificadas, puestas a la vista.</p> <p>Folletos explicativos (trípticos)</p> <p>Carteles motivadores del impulso de compra.</p> <p>Volante impecable para que el cliente marque sus selecciones, con facilidad y rapidez.</p> <p>Elementos para escribir, puestos al alcance.</p>

Desde la etapa de diseño, fue muy importante prever los problemas que podrían presentarse durante la ejecución del servicio, determinar sus causas y, cuando caían dentro del control de la empresa, diseñar los mecanismos para resolver cada uno de ellos con sus procedimientos específicos a fin de ponerlos en práctica antes de lanzar al mercado el servicio. A manera de ejemplo, la ilustración 40 presenta una tabla que ayuda en esta labor previsor.

Ilustración 40 PREVISIÓN DE PROBLEMAS EN LOS ASPECTOS CRÍTICOS		
ASPECTO CRÍTICO	PROBLEMAS PROBABLES	MECANISMO DE SOLUCIÓN
FUNCIONALIDAD DEL JUEGO MISMO	<p>Impugnación de los resultados. Premios caducos. Reclamación de premios caducos. Indefinición de las expectativas de premios.</p> <p>Quejas y reclamaciones de cualquier índole (sus causas sólo podrán ser la incomprensión de las reglas de los juegos o dolo respecto a su aplicación).</p>	<p>Comisión de Reclamaciones. Definir su destino. Comisión de Reclamaciones Bolsas garantizadas en juegos parimutuales.</p> <p>1a. Instancia: Oficina de Aclaraciones, Dirección Técnica. 2a. Instancia: Oficina de Quejas de Contraloría Interna. 3a. Instancia: Dirección Jurídica } 4a. Instancia: Comisión de Reclamaciones.</p>
PROCEDIMIENTO PARA PRESTAR EL SERVICIO	<p>Interrupción del servicio en las agencias por falla de los equipos o del agente al operarlos.</p> <p>Mala atención del agente según queja del cliente o resultado de investigación de la empresa.</p> <p>Falta de materiales en la agencia.</p>	<p>'Línea de Emergencia' para resolver por teléfono el 70% de problemas. Si no, reporte por 'correo electrónico' al Servicio de Mantenimiento para reparar en la agencia fallas menores o sustituir equipo dañado. Tiempo de respuesta < 2 hs.</p> <p>Oficina de Supervisión Comercial, investigar y resolver: capacitación y motivación del agente o Dar baja.</p> <p>Volante de quinielas deportivas sin nombres de equipos impresos. Procedimiento para dotar por emergencia. Revisión de estadísticas.</p>
INTERVENCIÓN DEL CONCURSANTE	No sabe jugar	Apoyo del agente y sus empleados, y ofrecerle 'meláticos', 'cartones' de números o 'participaciones' deportivas.

Se buscó que el diseño del servicio fuera adecuado al mercado meta y que también lo fuera el diseño del procedimiento para prestar el servicio y de las operaciones a cargo del cliente, con el propósito de lograr: a) mayor nivel de satisfacción del cliente; b) mayor lealtad del cliente (no hay lealtad hacia lo que no se conoce o se vean dificultades en conocer), evitando la pérdida de clientes que cambien de marca o servicio y deriven hacia otros juegos que, legales o clandestinos, sean más claros y accesibles; c) buena imagen de la empresa para conservar la confianza del consumidor y ganar la de los no consumidores; d) reducir los costos de prestación del servicio al no tener que dedicar más tiempo, personal, esfuerzo o recursos de otra índole para explicar el funcionamiento del servicio, enseñar a jugar explicando las reglas de los juegos y el uso de los instrumentos y mecanismos para jugar; e) disminuir el número y acritud de las quejas y reclamaciones por falta de correspondencia entre las expectativas del consumidor (resultado de una percepción incorrecta del servicio, de lo que imaginó acerca de él) y el servicio de juego obtenido.

El desarrollo de las tres etapas explicadas del servicio mismo, del procedimiento para prestarlo y de las operaciones en que participa el cliente, se sujetó a control de calidad buscando su equivalencia al control de la satisfacción del consumidor.

La empresa de lotería eliminó los errores en la alimentación de los datos de cada apuesta, haciendo que los volantes marcados por el cliente fueran leídos ópticamente por la terminal. El control de la calidad de cada apuesta se obtuvo mediante filtros e instrucciones de verificar datos y campos, en los programas de computación elaborados para prestar el servicio. Por ejemplo, la norma de no aceptar apuestas incorrectas (aquellas que no atiendan a todas las reglas para participar en cada juego), implicó la verificación en la terminal remota de los datos marcados en el volante y captados por ella mediante lectura óptica. Por ejemplo, si un volante del juego parimutual de números tenía marcados menos de los números requeridos para jugar, la terminal lo leía, percibía el error y proyectaba en su pantalla la totalidad de números, resaltaba los marcados y pedía que se marcaran en su teclado los faltantes. Una vez atendido esto por el operador, la terminal imprimía el boleto correcto. Con este tipo de controles incorporados a los procesos electrónicos, se garantizó la calidad plena de las apuestas que se registraban y de los boletos que emitía, pues esto sólo era posible hasta después de haber efectuado todas las comprobaciones programadas.

Las deficiencias y eventualidades que provocaban que una apuesta fuera tomada en el punto de venta pero no registrada en el centro de operaciones de la empresa, se eliminaron gracias al sistema de captura de apuestas con terminales remotas comunicadas en línea al centro de operaciones, donde primero se registraba la apuesta y después se ordenaba a la terminal que imprimiera el boleto respectivo. Cuando había problemas en la comunicación, lo peor que ocurría era que la terminal no funcionaba y que ese punto de venta no pudiera atender al cliente, pero no que se aceptara una apuesta y no se registrara fielmente.

La captación y canalización de quejas y reclamaciones adquirió especial importancia en la prestación de los servicios pues se los vio como indicadores extremos de bajos niveles de calidad. Eran de tomarse en cuenta las inconformidades, registrarlas, resolverlas y dar la mayor satisfacción posible a quien las presentaba. No son elementos idóneos para controlar la calidad del servicio sino indicadores para medirla y mejorarla evitando que se repitan.

Otro indicador indirecto de un nivel de calidad por debajo del deseable, fueron los premios caducos, o sean los premios no reclamados en el lapso de vigencia de 60 días. Fue necesario estudiar las causas de que alguien con un boleto ganador de premio no lo reclamase oportunamente, es decir, no hiciera uso de los servicios posteriores a la venta. Las causas más frecuentes fueron la falta de familiaridad con el procedimiento, o sea el desconocimiento de las reglas de los juegos, del plazo de caducidad o del procedimiento para cobrar los premios. En menor medida también se dio el desinterés en cobrar premios de importe bajo y el olvido del boleto. La incidencia de quejas fue baja pero los premios caducaban, por lo que se bombardeaba a la clientela con recordatorios del plazo de caducidad y promover el retorno a la agencia con el boleto para que la terminal dijera si tenía o no premio y darle ahí el mejor servicio.

No fue fácil establecer indicadores objetivos de la calidad del servicio y, con los ejemplos citados, vemos que muchas veces fueron indirectos cuando no se dispuso de información directa sobre el comportamiento de las áreas críticas del servicio. Sin embargo, la preocupación de la empresa de lotería por la satisfacción de la clientela la llevó al establecimiento de normas o estándares como, por ejemplo, el tiempo promedio de atención por apuesta de 3 a 5 segundos desde la introducción del boleto a la terminal hasta el cobro. Cometido para la empresa de lotería fue ser la

mejor en su género porque prestara el mejor servicio, buscara los niveles más altos de satisfacción del jugador y gracias a ello obtuviera índices de rentabilidad altos y estables.

La empresa que ofrece mayor facilidad de manejo del servicio y tiene la disposición de resolver los problemas del consumidor y atender a sus necesidades y deseos, y dejar los procedimientos complejos a cargo del personal de la empresa, gana mercado. Jugar una quiniela o una combinación de números tenía que ser sencillo y rápido para poder vender millones de apuestas y competir con las formas de lotería pasiva en donde todo está preimpreso y el cliente sólo tiene que decidir si compra o no. Un servicio facilitador, por ejemplo, para los clientes que anteponen la rapidez a la elección propia y para aquellos que gustan de dejar las elecciones a la suerte, son los "Meláticos". Como lo ha *posicionado* la gente, "la computadora escoge los números" en forma aleatoria y la terminal expide el boleto.

Un ejemplo de servicio que contrasta con el anterior, es la venta de seguros, caso en el que la complicada póliza y complejos formatos que hay que llenar requieren la intervención de un agente especializado que argumente lo necesario para dar la impresión de que es sencillo algo tan lleno de condiciones y cláusulas de difícil y larga lectura. El cliente compra el seguro porque quiere contar con protección para el caso de que los riesgos que prevé ocurran, y recibe la póliza como el comprobante que el beneficiario tendrá que esgrimir a la hora de la reclamación de siniestros, pero lo hace con resquemores y dudas acerca del comportamiento de la empresa aseguradora en aquel momento futuro. Por eso, un poco en broma y un poco en serio, los seguros se compran sin leer y con base en la confianza que pueda inspirar el agente o en recomendaciones de amigos y familiares.

En el diseño del producto intangible de lotería activa y en las modificaciones al producto posteriores, ya se dijo que se distinguieron tres componentes: el servicio medular, los servicios facilitadores y los servicios de apoyo.

El servicio medular fue el juego con sus características básicas estipuladas en reglamentos. Los servicios facilitadores fueron aquellos que se introdujeron para hacer más accesible el uso del servicio medular o para allanar su venta al público. Los servicios de apoyo fueron servicios auxiliares que aumentaron el valor o permitieron diferenciar el servicio medular de la empresa de

lotería, de los que ofrecen los competidores al hacerlo más atractivo. En la ilustración 41 se explican los servicios facilitadores y los de apoyo a los medulares.

Ilustración41 EJEMPLOS DE LOS TRES TIPOS DE SERVICIOS		
SERVICIO MEDULAR	SERVICIO FACILITADOR	SERVICIOS DE APOYO
<p>QUINIELA deportiva</p> <p>De 14 partidos de <i>soccer</i> programados, con 3 opciones de apuesta: gana equipo local, gana visitante o hay empate</p> <p>Requiere programación semanal de los partidos que integran cada quiniela.</p>	<p>QUINIELA MÚLTIPLE</p> <p>Se puede marcar pronóstico doble o triple al mismo partido hasta 10 en un solo cupón y, por cada marca adicional se duplica el número de quinielas compradas.</p>	<p>Relativos a todos los productos, o a los que se indican en cada caso.</p> <p>Antes de la venta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bolsas garantizadas para facilitar el posicionamiento de los premios al 1er. lugar en los juegos parimutuales • Amplios horarios de atención • Amplia red de agencias • Enseñar a jugar.
	<p>PARTICIPACIÓN</p> <p>Representa una porción de diferente porcentaje en una quiniela con apuestas múltiples. Con poco dinero se compra más probabilidad de ganar.</p>	
<p>COMBINACIÓN DE MELATE</p> <p>Formada por 6 números que elige el concursante del conjunto total de 44 (Juego 6 de 44)</p>	<p>MELATICO</p> <p>Una combinación de seis números elegidos aleatoriamente por el sistema de cómputo.</p>	<p>Durante la venta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enseñar a usar los materiales y cupones <p>Después de la venta:</p> <p>Pago de premios al día siguiente de los concursos parimutuales.</p> <p>Pago de premios de TRIS 10 minutos después del sorteo.</p>
	<p>CARTÓN DE MELATE</p> <p>Una participación del 10% en 100 diferentes combinaciones de números</p>	
	<p>COMBINACIÓN MÚLTIPLE</p> <p>Se pueden marcar de 7 a 10 números en un solo cupón, para apostar a todas las combinaciones posibles con dichos números y son: 7, 28, 84 y 210, respectivamente.</p>	
<p>TRIS</p> <p>El concursante elige un número de 1 a 4 dígitos y puede apostar a él, a sus posiciones iniciales o finales y a sus permutaciones</p>	<p>Cuando un producto es tan sencillo y su proceso de consumo-venta tan ágil y rápido, no requiere servicios facilitadores</p>	<p>Resultados de los concursos y de los sorteos por teléfono, impresos en la terminal de las agencias, por Internet, por radio.</p>

2) EJECUCIÓN DEL SERVICIO

Como consecuencia de que la producción-venta-consumo del servicio son actividades inseparables y sincrónicas, se requirió la perfecta coordinación de los aspectos técnicos y humanos que intervenían y plena conciencia de los factores o errores que pudieran dañar al servicio en el momento de prestarlo.

INFRAESTRUCTURA FÍSICA.- La empresa de lotería activa tuvo que contar con la infraestructura adecuada al producto diseñado conforme a las necesidades de los consumidores potenciales. Estuvo consciente de que mientras más limitada sea la infraestructura más pobre será el servicio y más débil la empresa para competir. La infraestructura de este tipo de empresas es compleja en su configuración y procesamiento electrónica pero sencilla y veloz al funcionar ante el cliente al momento de prestarle el servicio. En éste como en muchos otros, la infraestructura es un factor crucial para ganar y conservar posición en el mercado. El cliente se aleja por renuencia a utilizar un servicio cuyo procedimiento no entiende o le plantea dudas en cuanto a su eficacia. Así ocurrió con el anterior sistema de registro de apuestas que tuvo la empresa, útil en su momento, pero que no daba seguridad al comprador del boleto de que iba a participar en el respectivo concurso. La sustitución hecha con infraestructura electrónica apoyada en red de comunicaciones permitió superar ese riesgo percibido por los clientes.

EL FACTOR HUMANO.- En la ejecución del servicio intervenía el factor humano y, para mantener un alto nivel de calidad en su desempeño, hubo que despertar precisamente su vocación de servicio. A diferencia de la forma de implantar el control de calidad en la producción de bienes tangibles en donde las normas se pueden dictar y vigilar, en la mercadotecnia de servicios el control de calidad al producirlos funciona por convicción del personal que tiene a su cargo la ejecución y que establece y mantiene el contacto personal con el cliente. Esto presenta alguna dificultad porque los servicios del juego son prestados a los clientes por terceros concesionarios y su personal, y no directamente por personal subordinado a la empresa. De modo que el convencimiento tuvo que lograrse a control remoto y por medio de los supervisores, empleados de la empresa que tenían, entre sus funciones, la del enlace empresa-agentes.

La motivación del agente se daba por la vía económica de dejarles retener su comisión por cada apuesta vendida y que manejaban los ingresos de las ventas durante una semana, debiendo

liquidar a la empresa la diferencia al iniciar la semana siguiente. La motivación de sus empleados para la buena atención al público se tenía que dar por la vigilancia que hiciera el agente en persona y, tal vez, por algún incentivo económico.

3) LOS CONTROLES DE CALIDAD

La calidad del servicio dependió de las especificaciones que estableció la empresa pero también de cómo la perciban los consumidores en dos dimensiones: la calidad técnica (que se evalúa con base en el resultado del proceso de producción-venta-consumo) y la calidad funcional (que evalúan con base en el proceso que han presenciado y vivido al comprar).

La calidad técnica estaba en lo que se daba al cliente al concluir el proceso de producir el servicio y la venta, lo que recibía de sus interacciones con los representantes de la empresa (el agente y sus empleados): una apuesta correcta, un boleto en todo conforme con las elecciones que hizo. La calidad funcional es la forma en que recibe el servicio y el modo en que experimenta el proceso de producción-venta-consumo, la manera en que se gestionan los momentos cruciales de la interacción comprador-agente, los momentos de la verdad.

La ejecución del servicio implicó la comprobación de que la calidad con que se estaba prestando correspondía a la estipulada al diseñarlo. El control de calidad fue eficaz cuando se definieron las condiciones de calidad (lo que había que medir para comprobarla), el programa de control de las mediciones (cuándo y cómo realizarlas), y las acciones correctivas aplicables a las desviaciones que llegaran a presentarse con el fin de mantener la calidad ofrecida al cliente.

Se vio que el control de calidad en la prestación de un servicio difería del aplicable a la producción de un bien tangible por su naturaleza distinta. Recordemos que el servicio se producía ante el cliente y con su participación, interactuando además con los factores humanos y técnicos de la empresa y sus agentes distribuidores, intervenían los factores emocionales y el alto nivel de complejidad para producir el servicio y la flexibilidad que tenía para adecuarse a las peticiones del cliente dentro del marco de la oferta hecha por la empresa. Estas características incidieron en la calidad global del servicio y determinaron los controles que se incorporaron a la producción, desde el principio de cada proceso hasta el consumo o utilización final por parte del cliente.

Dichos controles permitieron verificar que la funcionalidad del servicio correspondía a las normas de calidad estipuladas al diseñarlo: exactitud de cada apuesta en todos sus aspectos, coincidencia de los datos registrados por la empresa con los impresos en el boleto en manos del concursante, tiempos de ejecución acordes a las normas estipuladas, exactitud en los cargos a las cuentas de los agentes por las ventas, precisión en los procesos de selección de ganadores y en la asignación de premios, exactitud en la información de los resultados, etc.

Para resaltar estos esfuerzos en pro de la calidad global, revisemos que en la producción de bienes las normas o estándares de calidad son objetivos y de fácil y directa medición dada la tangibilidad del producto, que en la planta de producción hay supervisión directa de la aplicación de los controles de calidad en las operaciones fabriles que se pueden aplicar métodos estadísticos para determinar los niveles aceptables de calidad. En contraste, la producción de servicios en general y de juegos de azar en particular, implicó superar otro tipo de dificultades. No se podían aplicar estándares objetivos, cuantificados y directos a la amabilidad de los empleados que dieran el servicio ni se podían imponer las normas sino imbuirlas a base de persuasión, ejemplo y convencimiento, y reforzarlas con incentivos morales y económicos. Ya que la supervisión no podía ser directa en planta, se realizaba en forma abierta a base de visitas periódicas a las agencias por el supervisor responsable de la ruta y, mediante el incógnito representando a consumidores que visitaba imprevistamente las agencias y reportaban la calidad de los servicios que recibía el público, el apego del agente y sus empleados a la normatividad, el nivel de capacidad de las personas que daban el servicio, etc. Otros apoyos para averiguar el nivel de satisfacción de la clientela, se mencionaron en el punto 8 de este caso; son las encuestas y los sondeos de opinión. Con base en los resultados, la empresa estuvo en condiciones de tomar medidas correctivas según la falla o fallas detectadas, como por ejemplo, invitar al agente a repetir cursos de capacitación o dársela en su agencia, reuniones con propósitos de motivación, etc.

Las acciones por ejecutar en la prestación del servicio se definieron en un programa de trabajo en forma tabular, con las columnas: clave, acción, áreas responsables del desarrollo, fecha de iniciación, fecha meta, holguras de tiempo, duración de la tarea de desarrollo, duración total del proyecto y ruta crítica.

4) ASPECTOS VISIBLES DEL SERVICIO

Aunque los servicios eran intangibles tenían aspectos visibles que, en conjunto, constituían la infraestructura para realizar la producción, comercialización y consumo simultáneos. Muchos de estos aspectos se derivaron de las definiciones que se hacían en la promoción, pues se trataba de: el emblema de la empresa, la marca y emblema del producto, el papel y colores de los cupones, los folletos, la presentación y decoración de las agencias, su anuncio exterior y carteles en el interior, la presentación y acomodo de los equipos (terminal, *modem*, radio, antenas), la presentación del personal que atendía (dado que los juegos de lotería activos son productos de *bajo involucramiento* en cuanto a su bajo precio y a que el impulso tiene que ver en su compra, los clientes no esperan que los empleados de las agencias tengan la presentación de una línea aérea o un banco, pero sí que fuera propia, limpia y decorosa).

La actitud del agente y sus empleados, también tenía aspectos visibles para los concursantes aun cuando fuera resultado de un estado anímico y sentimental, y pudiera inspirarle confianza o desconfianza. La actitud es disposición y la revelan la posición del cuerpo, la manera de conducirse, el tono de la voz y la forma de mirar. La mejor actitud la tenían los agentes convencidos del beneficio y calidad del producto que ofrecían. Fomentarla fue tarea de la empresa y respaldarla con su propia imagen corporativa de transparencia y alta tecnología puesta al servicio del jugador, de "Una empresa que juega limpio" como ha sido uno de sus lemas.

El propósito de diseñar todos estos aspectos visibles fue lograr que el cliente potencial los percibiera y los asociara a cosas positivas en sus estructuras mentales. El concursante que conocía los juegos y gustaba de ellos, disponía de elementos para evaluar la calidad de los servicios independientemente de los aspectos visibles que tenían. pero quienes se acercaban a ellos por primera vez, hacían su elección con apoyo en estos aspectos visibles.

También tuvieron rol importante en la moderación o eliminación del riesgo percibido previo a la decisión de compra o participación en un juego de azar y pudieron inducir una actitud favorable y confiada en el comprador potencial.

Recapitulando, las características especiales de los servicios relativos a juegos de azar de tipo activo, hicieron necesario el desarrollo de una cuidadosa gestión de mercadotecnia con metas de calidad en la empresa. Ésta buscó su posición de mercado con base en la más alta satisfacción

posible de sus clientes, adoptando los cambios de tecnología y administración para lograr los altos niveles de calidad. La única que queda en suspenso es la de que no todos ganen.

Su orientación hacia el mercado de jugadores permeó los diferentes niveles de la organización, la conciencia de que el objetivo de sus servicios consistía en responder a las condiciones del mercado, satisfacer las necesidades específicas de diversión y esparcimiento del público, así como sus expectativas de ensueño con un servicio eficaz. Se procuró que los sueños no fueran rotos por un mal servicio.

La empresa reconoció explícitamente que la calidad de su servicio era equivalente a la satisfacción de los concursantes y que ese era el camino para lograr su lealtad comercial. En su particular forma de administración participativa, las diferentes áreas de la empresa estuvieron conscientes de que formaban parte de una entidad que servía a sus agentes distribuidores en vía de ejemplo y motivación para que, a su vez, sirvieran a los concursantes y, de dicho servicio derivara otro, el más importante, que era servir a la asistencia pública. Todos estos aspectos de calidad hacia los clientes para lograr una mayor rentabilidad estableció la difícil conciliación de que la empresa ganara dinero en el corto plazo y se consolidara en el largo plazo.

Sus juegos fueron diseñados para que funcionaran correctamente, y de manera que su ejecución ante el cliente y con su participación fuera tarea fácil, y que las complicaciones de la tecnología en informática y comunicaciones y los controles necesarios para una calidad del cien por ciento, descansaran en el personal de la empresa y en sus poderosos equipos de computación. Tuvo el cuidado de implantar normas, estándares y criterios objetivos en lo posible, para medir la calidad de los servicios de diversión que prestaba en cuanto a la funcionalidad de los juegos y a la fácil y cómoda participación en ellos. Se ocupó de que existieran mecanismos y métodos operativos y de auditoría que aseguraran la inviolabilidad de los controles establecidos, imposibilitando cualquier trampa.

En la empresa de lotería de este caso fue lema que la calidad no costaba pero la falta de calidad podría representar costos muy altos. Bastó imaginar los problemas y deterioro de imagen que representaría un ganador de una bolsa millonaria, cuya apuesta no hubiera sido registrada puntualmente.

Ilustración 42

**MEZCLA DE PRODUCTOS SEGÚN SU
CRECIMIENTO Y PARTICIPACIÓN**

		PARTICIPACIÓN EN LAS VENTAS	
		ALTA	BAJA
CRECI- MIENTO DEL MERCADO	ALTO	MELATE	TRIS
	BAJO	PROGOL	PROHIT Y PROTOUCH

ACCIONES:

MELATE: Altos crecimiento y participación del 70%. - Continuar impulsando y reposicionar bolsa garantizada.

TRIS: Alto crecimiento y participación del 16%. - Impulsarlo porque será un producto estrella

PROGOL. - Bajo crecimiento y participación del 14%. - Estudiar cambios y agregar nuevo producto deportivo que provoque sinergia.

PROHIT Y PROTOUCH. - Bajos crecimiento y participación. - Diseñar productos sustitutos.

MEZCLA DE PRODUCTOS.- La mezcla de productos medulares que ofreció la empresa de lotería fue resultado de todos los procesos aquí descritos. Después de haber identificado las oportunidades de crecimiento y evaluar la forma de aprovecharlas con la mezcla de productos, tomó decisiones de cuáles mantener y levantar, cuáles cultivar como sostén financiero de la empresa y cuáles novedades agregar a la mezcla. Esto se representó en la matriz de crecimiento del mercado y participación relativa que cada producto tendría en las ventas totales (Ilustración 42).

Nuevos Productos y Cambios a Los Existentes

Una forma de crecer las empresa de productos intangibles, es la oportuna incorporación de nuevos productos pues el medio ambiente tan cambiante obliga una actitud agresiva y dinámica que sea resultado de actividad creadora. Esto no significó necesariamente que hubiera que estar

inventando continuamente a partir de cero; también hubo que estar alertas a lo que ocurría en la industria del juego cuyo ámbito es el mundo entero, generar los propios diseños pero también adaptar y adoptar aquellos que probaban sus buenos resultados. Se dice que en el fondo del éxito japonés está el lema: “identifica lo mejor, imita lo mejor y supera lo mejor”

Antes de agregar un nuevo servicio hubo que resolver los aspectos necesarios para que fuera accesible, de fácil interacción del concursante con el agente y de muy fácil participación en lo que tuviera que hacer el cliente para que el servicio se produjera a su gusto dentro de las reglas de la oferta que hacía la empresa de lotería. La aceleración del cambio en el ámbito de las loterías fue abreviando el ciclo de vida de los productos, lo cual implicó que el lanzamiento de los nuevos productos tuviera que apuntarse con mayor precisión a su mercado objetivo para poder recuperar en el menor tiempo las inversiones de su lanzamiento y lograr utilidades, y fue necesario mantener en reserva un mayor arsenal de nuevos productos a la espera de su oportunidad para lanzarlos.

En el sector de los servicios fue mayor la posibilidad de diseños nuevos y de modificar los actuales que en el de los bienes tangibles. La tecnología sirvió como importante apoyo para la renovación, pero no olvidemos que lo principal fue la actitud de los administradores y su capacidad para absorber, adoptar los cambios y traducirlos a recursos.

En consistencia con la filosofía de que la satisfacción de las necesidades del consumidor era una de las justificaciones de que existiera la empresa, para juzgar si un producto era o no nuevo, hubo que considerar los efectos que tendría en los patrones existentes de consumo o de comportamiento. La novedad de los productos de lotería se medía en términos de su efecto en la conducta de los consumidores y no en el grado de novedad o cambios que implicaron para la empresa. “Los productos verdaderamente nuevos son raros y requieren del consumidor mucho aprendizaje nuevo, porque los nuevos productos son los que sirven para una función nueva o para realizar una función existente pero de manera completamente nueva”⁵⁰. Entonces, los nuevos productos se clasificaban de acuerdo con el cambio de comportamiento o aprendizaje nuevo que debía tener el consumidor para usarlos, en:

⁵⁰ Hisrich y Peters, Pág. 8

INNOVACIONES CONTINUAS.- Son los productos que ejercen menor influencia de cambio en los patrones de consumo establecidos. por ejemplo, la introducción en 1983 del juego de lotería tradicional "Zodiaco".

INNOVACIONES DINÁMICAMENTE CONTINUAS.- Son los productos cuya aparición en el mercado ejerce alguna influencia en los patrones de consumo establecidos. Por ejemplo, la introducción del juego de lotería instantánea.

INNOVACIONES DISCONTINUAS.- Son las novedades auténticas pues implican nuevos patrones de consumo para utilizar productos antes desconocidos. Por ejemplo, la introducción del juego Melate en México supuso enseñar al público a jugarlo ya que sus reglas eran desconocidas para la generalidad de la población. También tuvo estos efectos de modificación el juego de dígitos TRIS aunque no en el sureste del país en donde hay larga tradición de un juego clandestino con reglas semejantes.

CAMBIOS A LOS PRODUCTOS

Un punto de partida para hacer cambios a los productos existentes en la mezcla que manejaba la empresa, fue reconocer la existencia de alternativas derivadas de los servicios componentes:

1a. alternativa: un nuevo producto medular

2a. alternativa: mejorar un servicio facilitador o introducir un nuevo servicio facilitador de alguno de los productos medulares.

3a. alternativa: Mejorar los servicios de apoyo o introducir nuevos apoyos a los productos medulares existentes.

Estas fueron alternativas para mejorar la ventaja competitiva de la empresa en cuanto al primer elemento de la mezcla de mercadotecnia, el producto. Los cambios a los productos buscaron ampliar la etapa de crecimiento del producto y así prolongar su ciclo de vida.

He querido ocuparme en extenso del producto dadas las peculiaridades que tiene en la investigación de este caso. Con brevedad, se describen las otras tres *Ps* de la mezcla de mercadotecnia.

11.3 Precio

El precio de la lotería activa es módico para un pasaporte al mundo de los sueños.

El precio es la cantidad de dinero que el oferente pide a cambio de los bienes que produce o de los servicios que puede prestar. Desde el punto de vista del mercado, el precio es la cantidad que el comprador está dispuesto a entregar a cambio de los beneficios o valor que pueden reportarle los bienes o servicios disponibles. En la industria del juego, el precio es la cantidad que el jugador está dispuesto a pagar para experimentar las emociones inherentes al juego con su secuela de entretenimiento, sueños y expectativas.

Existen muchas variables para determinar el precio de los juegos pero, como es el caso de los productos intangibles, guarda más bien relación con el valor que percibe el cliente que con el costo de los elementos que intervienen en su producción. En el valor que percibe el cliente hay que considerar varias cosas: los demás elementos de la oferta total de la empresa de lotería, el valor que agregan los servicios de apoyo al medular y los valores de compra, de uso y final. Estos tres intervienen en la valoración global que el jugador hace para justificar o no el precio de los servicios que le ofrecen.

El **valor de compra** es el planteamiento que se hace al consumidor potencial en el momento en que se interesa por la compra, e incluye las expectativas de satisfacción que ofrecen los juegos generadas por la publicidad y la promoción y que forman la atmósfera que rodea al concursante en el momento de decidir su juego y comprarlo. También intervienen la ubicación y facilidad de acceso del punto de venta, su funcionalidad, los apoyos de información con que cuenta el punto de venta en carteles y folletos, la organización de los elementos para jugar y el buen trato por parte del agente.

El **valor de uso** se refiere al cumplimiento de las expectativas creadas al jugador de que va a lograr un nivel alto de satisfacción con la apuesta adquirida, aun cuando no gane. Conseguir que el cliente lo logre y continúe regresando a comprar, supone una diferencia positiva al restar de las emociones experimentadas el precio pagado más el esfuerzo de trasladarse a la agencia más la decepción de no haber ganado y no haber podido iniciar la realización de sus sueños.

El **valor final** en el caso de los juegos de apuesta es positivo cuando el concursante gana algún premio y lo cobra, o cuando aun sin ganar premio alguno considera que la suerte no lo ha favorecido pero lo hará más adelante. El valor final es negativo cuando no gana premio alguno y se siente decepcionado del juego y sin ganas de repetir la experiencia.

Como el mercado del juego se parece al oligopolio en cuanto a una oferta de pocas empresas grandes y varias pequeñas, se da el fenómeno del liderazgo de precios. En el caso de las loterías mexicanas que sólo hay dos autorizadas para funcionamiento permanente y tienen la mayor parte del mercado, los precios de sus juegos son punto de referencia para los competidores menores.

En cualquier mercado existen dos formas de competir: a base de menor precio o a base de diferenciación de la oferta total. Pueden competir con menor precio las empresas que, gracias a una mayor eficiencia y menores costos de producir el servicio, ofrecen igual calidad que los competidores pero, además, logran que el cliente perciba que con ella y sus servicios está recibiendo un valor mayor a cambio de su dinero. Debe tratarse también de servicios que tengan una demanda elástica porque el mercado sea susceptible de ser atraído con un precio inferior. Por otro lado, a igual precio y hasta a superior precio pueden competir las empresas que logra una clara diferenciación de su oferta con respecto a las de la competencia, con lo cual inducen a los clientes a atribuirle mayor valor y, en consecuencia, se sienten con ventajas de pagar un precio igual o compensador de pagar uno más alto.

Los juegos de lotería activa son servicios de precio bajo pero el gasto puede adquirir alguna importancia en la economía personal del concursante por la reiteración periódica de la compra. El precio no es el único factor económico que influye en la decisión de compra. También tienen peso las cargas que sufren los jugadores por el porcentaje de las ventas que no se devuelve en premios a la sociedad y por los impuestos sobre los premios.

En resumen, la política de precios ha consistido en precio bajo y diferente para cada producto de la mezcla.

11.4 Promoción

Ignoti nulla cupido.
(Lo desconocido no se desea)

“El término promoción en mercadotecnia tiene dos acepciones: la primera se refiere a todo ese tipo de eventos que los comerciantes hacen para promover sus productos: remates, descuentos, dos por uno, etc., y es a la que la mayoría de la gente se encuentra acostumbrada. La segunda acepción engloba a la anterior y se refiere a la serie de actividades necesarias para informar al mercado que se cuenta con un determinado satisfactor o producto.”⁵¹

En esta segunda acepción, las actividades de promoción son esencialmente de comunicación para dar a conocer la existencia de la empresa, construir la imagen corporativa y despertar interés en ella; dar a conocer sus ofertas y diferenciarlas de las que hagan los competidores; y, dar a conocer las ventajas competitivas de la empresa y de sus ofertas. El resultado final que se busca es incidir en el comportamiento de los jugadores o clientes potenciales para que compren las ofertas de la empresa, tratando de convencerlos de que son mejores que las de la competencia. Se trata de comunicación persuasiva (informar y convencer). El modelo de comunicación persuasiva utilizado en la empresa de lotería incluye: las marcas, la publicidad y las relaciones públicas.

MARCAS Y DIFERENCIACIÓN

“Las marcas son para los consumidores un atajo que les permite identificar productos y servicios con un alto valor. Las personas buscan la marca cuando se convierte en una síntesis que refleja logro, desempeño y superioridad.”⁵²

La marca es el nombre del producto. Cada uno de los juegos tiene su marca y es su identidad ante el público. En los mercados de servicios fuertemente reglamentados como es el caso de los juegos de azar y de apuesta, hay poca diferenciación del producto en sí mismo y no es tarea fácil lograr que los consumidores distingan un juego de otro o una empresa de lotería de otra. ¿Entonces, por qué el cliente va a preferir una empresa en vez de otra, o va a escoger un juego y no otro? ¿Cómo va a ver ventajas de unos sobre los demás? Las bases para cualquier selección

⁵¹ Hernández de la Paz, G., “La Mercadotecnia de la Iglesia”, Pág. 151

⁵² Clancy y Shulman, “Mitos del Marketing que están Matando a los Negocios”, Pág. 87

son los criterios que permiten ver diferencias y, cuando el producto es intangible, hay que verlas conceptualmente y llegar a conclusiones de diferenciación.

En la mercadotecnia de bienes tangibles, la producción diferenciada es la que el público puede reconocer como perteneciente a la empresa que la fabrica, y la capacidad que ésta tenga para diferenciar sus productos le da posibilidad de ganar una clientela leal y cargar precios diferentes a los de la competencia. En la mercadotecnia de intangibles la diferenciación de lo que se ofrece es más difícil.

El primer impacto de diferenciación deben producirlo la marca y la presentación visual del servicio; por lo tanto, estos dos aspectos deben contener y transmitir los conceptos importantes del producto medular y los servicios conexos (facilitadores y de apoyo). El segundo impacto de diferenciación debe ser a nivel de la oferta total por lo que hay que integrar en paquete el precio, la promoción y el punto de venta.

Cuando no se logra una buena y clara diferenciación del servicio básico, no queda sino adoptar el precio que rija en el mercado y poner el énfasis en la calidad de los servicios conexos, en la creatividad de la promoción y publicidad y en la atención del punto de venta hacia el cliente. No ha sido el caso de la empresa de lotería que se ha esforzado por diferenciar sus productos aun cuando esto eleva los costos pero aumenta la utilidad económica del producto y la satisfacción de quien los consume. ¿Hasta dónde los esfuerzos de diferenciación dan como resultado diferencias en los productos reales y no solamente en su imagen? Gran parte del gusto de las personas parece ser resultado de los esfuerzos deliberados de publicidad por parte de los vendedores de productos y prestadores de servicios. Existe placer estético y satisfacción personal en la variedad, pero también intervienen los estímulos externos tanto para hacer máxima la utilidad para el consumidor pero también para atraerlo y hacer máxima la utilidad de los productores.

Ilustración 43

CASO REAL: NACIMIENTO DE UNA MARCA PARA JUEGO DE AZAR

En 1983 *lotto* era el nombre de un juego que se conocía en varios países del mundo pero era desconocido en México. Se tomó la decisión de introducirlo en la forma de *lotto 6/39* y había que darlo a conocer con un nombre comercial adecuado. El proceso consistió en:

1. Poner al nuevo producto un nombre completamente nuevo y muy mexicano.
2. Dar a conocer el nombre y lograr grabarlo en la memoria de los compradores potenciales.
3. Asociar el nombre a la imagen de un juego de azar en el que los números son elegidos por el comprador (juego activo) y diferenciarlo de todos los demás juegos.
4. Despertar curiosidad en el público y provocar la búsqueda de información.
5. Hacer que los jugadores potenciales prueben el producto y lo incorporen en sus actividades habituales: ir a una agencia, pedirlo, llenar los formatos, comprarlo.
6. Culminar estos cinco pasos en el menor tiempo posible para empezar a generar ingresos por ventas y utilidades.

El nombre que satisfizo estos requisitos y ha sido un éxito fu "MELATE".

La expresión "me late" es usual en México para expresar el alta probabilidad con que creemos que algo va a ocurrir y carecemos de pruebas contundentes de que así va a ser. "Me late" es una expresión que pasa por el cerebro pero la dicta el corazón. Y cuando el corazón debe ser escuchado en vez de los argumentos, decimos "Me late que...".

El nombre llevó al emblema del juego: un corazón latiendo y sus colores emblemáticos: rojo y negro sobre fondo blanco. Se trata de una imagen dinámica tal como lo es el juego y en el cual se puede ganar escogiendo los números que indiquen no los latidos, sino como se dice corrientemente en México, "las latidas."

Este nombre identificó inmediatamente al juego sin posibilidad de confusiones ni ambigüedad. Es breve, preciso, directo, impactante y con un gran contenido conceptual y emocional. Su gran virtud fue tomar en cuenta las características estructurales y de comportamiento de la sociedad mexicana, su temperamento, sus tradiciones; en una palabra, su cultura.

Como la necesidad de jugar reside en los recovecos de la mente, el nombre del juego tenía que ir directamente al subconsciente. Hubo que buscarlo en las expresiones más arraigadas de la idiosincrasia del mercado objetivo. Es un nombre atractivo que define y lleva implícita la promesa de facilitar la participación y la obtención de premios. Tal como se esperaba, provocó la imagen correcta del juego pues con sólo pronunciarlo se pueden percibir las peculiaridades y ventajas de jugarlo así como la responsabilidad del jugador en cuanto a elegir los números que serán acertados. "Melate. Juegue los números que le latan." El nombre contribuyó al enorme éxito del juego.

Los pronósticos deportivos o quinielas nacieron bajo la sombrilla de la empresa. Para los productos de números la estrategia usada por la empresa fue dar a cada marca su identidad peculiar y vida independiente. Ha procurado que cada marca se halle en una posición única, que ocupe un lugar singular en la mente del público y se asocie con cosas y experiencias gratas. Según la ilustración 43, el nombre *Melate* inició el proceso de *posicionamiento* y le dijo al público cuál era la ventaja principal del producto: elegir sus propios números, en contraposición con

aceptar pasivamente los que le ofrecieran. Y es que la eficacia del mensaje depende de la idoneidad del nombre.

PUBLICIDAD

“El trabajo del publicista es simplemente recordarnos las necesidades más poderosas.”⁵³

Uno de los objetivos de la publicidad es diferenciar a la empresa para que pueda competir y a sus productos para que atraigan a los consumidores hasta los puntos de venta, compren sus juegos y participen en los concursos. También pretende elevar las expectativas y crear la idea de que el servicio vale mucho más que los demás. Sin modificar el precio unitario, la publicidad es un intento de vender cantidades mayores de boletos desplazando la curva de la demanda hacia la derecha. También se propone hacer más inelástica la demanda para que cuando haya un aumento de precio en una economía inestable como la nuestra, la demanda no sufra cambios o bien, los sufra en forma menos que proporcional al cambio de precio. En la empresa de lotería, la publicidad logró cumplidamente el primer propósito, no así el segundo, pues la demanda ha continuado siendo elástica y los aumentos de precio, aun menores que los desplazamientos de la inflación, golpean fuertemente la demanda y hay que hacer esfuerzos especiales para recuperarla después.

Por otro lado, en la industria del juego masivo, la publicidad se orienta en campañas para educar a las personas y hacerlos buenos consumidores, porque apostarán su dinero si conocen las reglas de los juegos y consideran que tienen posibilidades de ganar. Parte importante de la publicidad de la lotería ha tenido un propósito de información para hacer consciente a la gente de que es imaginable y resulta posible utilizar un cierto servicio que está a su alcance, aspecto particularmente importante para introducir nuevos juegos.

CONTENIDO DE LA PUBLICIDAD.- “La mejor manera de conquistar a nuestra supercomunicada sociedad, es el mensaje supersimplificado.”⁵⁴ El contenido de la publicidad se mide por su valor como noticia, o sea por el grado de sorpresa que causa a quien la recibe y como

⁵³ Hernández de la Paz, G. “Mercadotecnia de la Iglesia,” Pág. 31

⁵⁴ Ries A. y Trout J. “Posicionamiento”, Pág. 10

disparador de una conducta del receptor (cliente potencial en el mercado objetivo), prevista por el transmisor de la información. ¿Qué unidad de medida utilizar para conocer el impacto del mensaje? Es un problema difícil pues no contamos con formas directas de medir la eficacia del mensaje publicitario y hubo que recurrir a mediciones indirectas como, por ejemplo, el impacto en las ventas tanto en especie como en valores monetarios y el impacto en la recepción de quejas de clientes.

La función comunicadora de la publicidad se enfocó, durante doce años primordialmente al producto: su imagen, sus funciones y beneficios de comprarlo. Buscó difundir sus atributos intrínsecos como juegos disponibles, probabilidades de ganar, horarios de venta, puntos de venta, fechas y horarios de los sorteos; también los beneficios de su uso, posesión o consumo, con lemas como "Todos con el mejor equipo", "Participe en la Copa Mundial USA 94", "Viva la emoción de ganar", "Juegue y gane el mismo día". "Vas a ganar en un TRIS". Ganar es el beneficio final que todos los jugadores esperan, por lo cual son buen ejemplo los lemas: "Su afición puede hacerlo millonario", "Gane y cambie de fachada".

Se ha tratado de publicidad a base de imagen para crear impactos psicológicos en la percepción de los consumidores potenciales. Se creaba la imagen y se proyectaba hacia el mercado objetivo buscando que encajara con la autoimagen del concursante potencial. Por ejemplo, el emblema del juego Melate se superponía a imágenes de grupos en viva diversión, o la imagen de un volante ostentando el emblema del juego y que está siendo marcado por una persona en medio de su sonriente grupo familiar. Como la imagen es la reproducción mental del producto que evoca el consumidor, tiene que serle proyectada a base de elementos visuales y de sonido que le faciliten la identificación más por impulso que por reflexión. Como en todo producto intangible, un proceso importante de la comunicación en la que se realiza de persona en persona a base de referencias, consejos, comentarios, opiniones y anécdotas. La comunicación personal influye poderosamente en la elección de jugar o no, y de elegir entre la variedad de juegos del mercado. Se cree más en la opinión de un amigo que en lo que las empresas digan de sí mismas y de sus productos por medio de la publicidad. La base para alcanzar un alto nivel de referencias positivas, radica en la prestación de servicios con altos niveles de satisfacción en los clientes atendidos y en la resolución de sus quejas.

El énfasis publicitario puede estar en los beneficios finales que el consumidor obtiene gracias al uso, posesión o consumo del producto. Ganar es el beneficio final que todos esperan, por lo cual son buen ejemplo los lemas: "Su afición puede hacerlo millonario", "Gane y Cambie de Fachada". Por último, la publicidad a base de imagen busca crear impactos psicológicos en la percepción de los consumidores potenciales. En esta forma de hacer publicidad lo importante no es el producto o servicio de juego con sus cualidades intrínsecas ni las funciones técnicas de los juegos ni los beneficios que con ellos se pueden lograr, sino el propósito es crear una imagen del producto y proyectarla hacia el mercado objetivo buscando que encaje con la autoimagen del concursante potencial. Así, por ejemplo, se realiza una campaña de publicidad en que el emblema del juego MELATE se superpone a imágenes de grupos en viva diversión, o la imagen de un volante que ostenta el emblema del MELATE está siendo marcado por una persona en medio de su grupo familiar sonriente. Como la imagen es la reproducción mental del producto que evoca el consumidor, tiene que serle proyectada a base de elementos visuales y de sonido que le faciliten la identificación más por impacto que por reflexión.

En la empresa de lotería que nos ocupa, la publicidad se pone en práctica a base de imagen pero, dependiendo del propósito y momento de la campaña, también el contenido hace énfasis en el producto, en sus funciones o en sus beneficios.

Un proceso importante en la comunicación es la que va de boca en boca, a base de referencias, consejos, comentarios, anécdotas, etc., de personas conocidas o relacionadas. La comunicación personal influye poderosamente en la elección de jugar o no y de elegir entre la variedad de juegos que existen en el mercado. Se cree más en la opinión de un amigo que en lo que las empresas digan de sí mismas y de sus productos por medio de la publicidad. La base para alcanzar un alto nivel de referencias positivas, radica en la prestación de servicios que produzcan altos niveles de satisfacción en los clientes atendidos y en la resolución de sus quejas.

Miles de mensajes publicitarios compiten diariamente por penetrar en la mente del público y conservar un sitio en ella.

11.5 Punto de Venta

Este elemento de la mercadotecnia incluye las actividades necesarias para poner el servicio al alcance del consumidor potencial e inducirlo a que lo utilice. Son las actividades de la distribución propiamente dicha que, dada la simultaneidad de la producción del servicio, su venta y consumo, tiene características privativas.

La distribución alude a todos los esfuerzos para servir al consumidor del mercado meta, para servirlo la primera vez y, deseablemente, repetidas veces. Comprende todas las facilidades, información y atención que hay que proporcionar al cliente antes de la venta para provocar que ésta ocurra, durante la venta o sea al realizar la producción del servicio y el cobro del mismo, y con posterioridad.

El primer paso de la distribución es, entonces, poner el servicio al alcance del consumidor potencial, lo más cerca posible de él para que esté dispuesto a realizar el esfuerzo de acudir al punto de venta para comprar. Una red de distribución amplia da facilidad de acceso y comodidad a mayor número de consumidores por la cercanía del punto de venta al sitio de residencia, al lugar de trabajo, a los recorridos que tienen que hacer para trasladarse o al perímetro en que se desenvuelven sus actividades diarias.

El segundo paso es el consumo o utilización del servicio por parte del cliente. Dado que el producto intangible que se vende es una diversión, un entretenimiento, el momento del consumo tiene que ser atendido con un servicio rápido, amable y agradable. En el ambiente de las loterías norteamericanas lo señalan con tres letras "F" al decir que debe ser "fast, fair and fun" (rápido, justo y divertido). La buena atención y la relación personal que se establezca con el cliente desde este momento contribuyen a su esparcimiento, y a gratificarle en el alto que ha hecho en su vida cotidiana para participar en un juego. El servicio será satisfactorio cuando el cliente piense que se realizan sus expectativas iniciales. Si fuera inferior a dichas expectativas o diferente, el consumidor no recibirá los beneficios que había tenido en mente y lo más probable es que se queje o muestre insatisfacción en su círculo de relaciones personales con el consiguiente daño al mercado.

El punto de venta de productos intangibles es el lugar de producción y entrega del servicio como actividades inseparables y rápidas, pues dados los precios unitarios bajos se requiere la venta en volúmenes muy grandes.

La clave del éxito en la venta de servicios de poco precio en volúmenes enormes, es la accesibilidad del servicio juzgada desde el punto de vista de los consumidores o clientes o, en nuestro caso, jugadores en cuanto a: local, horarios, personal y procedimientos accesibles.

LOCAL ACCESIBLE.- Que el servicio sea accesible depende, en primer término, de la ubicación de los puntos de venta (que haya fácil acceso peatonal, espacio para estacionamiento), y de la identificación de los puntos de venta (lo más uniforme que sea posible, a base de colores, símbolos, emblemas, etc., congruentes con la imagen de la empresa, tanto exteriores como en el interior del local y conforme al manual de identidad que se prepare al efecto).

HORARIOS ACCESIBLES.- Las horas de servicio al público deben tomar en cuenta sus hábitos de compra, de traslados urbanos, ocupación, etc. En la empresa de lotería activa esto es tan importante que sus servicios centrales activan la red de terminales remotas instaladas en las agencias y mantienen el servicio de las 6:00 horas a las 9:30 pasado meridiano, todos los días, inclusive los festivos, y un poco más temprano las noches que hay sorteo. Que avancen o se muevan ágilmente las filas o líneas de espera cuando hay agolpamiento de compradores por grandes bolsas acumuladas y garantizadas. Para ello se registra la experiencia en cuanto a la cantidad de clientes que se pueden atender en un punto de venta y en la red de agentes total. Según estos registros, el volumen promedio de transacciones en 4,500 terminales instaladas en todo el país, es de 800 apuestas por minuto y el volumen máximo manejado en horas y días pico es de 6,300 apuestas por minuto.

PERSONAL ACCESIBLE.- Mediante cursos de capacitación que da la empresa sin costo para los agentes y su personal, se busca que estén adiestrados e identificados. El curso comprende aspectos de destreza en la operación de los equipos que, aunque sofisticados son de operación sencilla, y también aspectos de venta personal. En cuanto al personal de las oficinas centrales que son el corazón del servicio a nivel nacional, está al alcance de una llamada telefónica, con tiempo de respuesta mínimo, y que su comportamiento en general, sea atento, respetuoso y amable.

PROCEDIMIENTOS ACCESIBLES.- Los materiales operativos del punto de venta, son proporcionados en su totalidad por la empresa de lotería, tanto los que utilizarán los clientes como los que usará el agente. Se requiere abastecer a cada agente lo necesario dependiendo de su volumen de transacciones, para lo cual se ha establecido el sistema de información y de movimiento de materiales para su asignación razonable y oportuna a casi 5,000 agentes en todo el país. Cuidar el procedimiento de cobro, desde la fijación de los precios unitarios de los juegos en pesos sin fracciones de centavos, para facilitar la transacción de venta. La forma de pago aceptada, la única, es en efectivo. ninguna forma de crédito está permitida por razones económicas pero, principalmente, éticas. Interacciones con los diversos recursos técnicos y físicos de la organización: máquinas expendedoras, documentos, instalaciones, equipos. Interacciones con los sistemas: el centro de operaciones de la empresa de lotería, comunicación de radio eficaz y microondas. Interacción con otros clientes.

Por todo lo dicho, una forma de distribución muy importante en el mercado de servicios o productos intangibles, es precisamente la venta personal y lo más individualizada que se pueda en una distribución de grandes volúmenes de transacciones de precio bajo. No es sólo vender un producto pedido por el cliente y cobrarlo. Es tener una actitud positiva hacia él y dirigirle algunas palabras, alguna expresión de agrado y buenos deseos de que gane.

El servicio se presta mediante la moderna infraestructura electrónica pero, en el punto de venta y ante el cliente, es operada por una persona por lo cual el servicio - según la percepción del cliente- acaba teniendo la calidad que el operador le da. Aquí se establece una diferencia importante con la manufactura de bienes en que el control de calidad se realiza en la fábrica y muchas veces por especialistas. Por tanto, las responsabilidades del vendedor de servicios son más amplias que las de un vendedor de bienes, pues el control de calidad final descansa en él.

Es momento de aclarar que el control de calidad del servicio tiene dos etapas. El que se le da al programar las computadoras y hacer todos los preparativos para estar en condiciones de captar las apuestas de los clientes con absoluta confiabilidad, o sea con un control de calidad del cien por ciento. Y el control de calidad del servicio en el punto de venta, que lo da el vendedor.

Esta cuestión de la relación y la venta personales en los juegos activos de lotería, se desvirtúa cuando su distribución se hace mediante máquinas que opera el mismo cliente y que en México todavía no se realiza, entre otras cosas por la idea de que será un proceso lento la entrada en nuestra .diosincrasia de servicios tan impersonales.

La elaboración o producción del servicio se inicia cuando el cliente llega al punto de venta y la solicita. Sin embargo, se realiza a lo largo de un proceso de información que nace en la empresa de lotería y llega hasta el punto de venta remoto. Es en este sitio en donde el cliente manifiesta sus elecciones propias dentro de la gama que permiten las reglas de los juegos activos, y también su nivel de satisfacción una vez recibido el servicio.

En consecuencia, el vendedor que es quien tiene contacto con el cliente, debe:

- a. Conocer bien la gama de servicios que presta la empresa. Este conocimiento del producto se refiere a que debe conocer las reglas de cada juego y las condiciones en que se pueden recibir las apuestas de los clientes (sus compras).
- b. Conocer y operar con habilidad los elementos físicos o de infraestructura que le han sido proporcionados para prestar el servicio, así como los procedimientos y normas de control aplicables durante la prestación del servicio.
- c. Vender al cliente el concepto del servicio y sus ventajas así como la idea de comprarlo. Esto es, venderle las posibilidades de ganar con sus consecuencias favorables y, en caso de no ganar, la idea de que está ayudando a la causa noble de la asistencia pública.
- d. Si el cliente no está decidido por un producto, recomendarle el más adecuado a sus deseos o propósitos y, sobre todo, enseñarle a jugar.
- e. Alimentar en la infraestructura electrónica, los deseos o elecciones hechas por el cliente dentro del marco general de ofertas que la empresa de lotería tiene para el público. El instrumento para hacer las elecciones es, en el caso que se estudia, el “volante” que contiene las opciones entre las cuales se puede elegir y que también sirve para la alimentación automática o *input* de datos al sistema electrónico que capta las apuestas.
- f. Prestar el servicio en las mejores condiciones posibles, para satisfacción del cliente.

Ilustración 44

INFORMACIÓN PARA EL AGENTE

SOBRE EL SERVICIO	SOBRE EL PROCESO	SOBRE TÉCNICAS DE VENTA
<p>Juegos que se ofrecen (sus características, funcionalidad y beneficios: Juegos de números</p> <p>Juegos Deportivos: - Permanentes (en Manual) - De temporada (mediante carta) - Especiales (mediante carta)</p> <p>Reglamento d cada juego Ventajas de estos juegos sobre los de la competencia.</p> <p>Servicios al cliente: Enseñarle a jugar, darle los resultados de los concursos o juegos, pagarle premios, entrega a domicilio, etc.</p>	<p>MANUAL DEL AGENTE CON:</p> <p>Operación de la terminal</p> <p>Manejo de los materiales en punto de venta</p> <p>Funcionamiento de la “línea de emergencia”</p> <p>Reglamento de Agentes</p> <p>La Empresa de Lotería: objetivos, hitos, fechas memorables, ubicación, administradores, equipos que usa, procesos.</p>	<p>MANUAL DE VENTA PERSONAL Y REVISTA MENSUAL:</p> <p>Técnicas de venta</p> <p>Motivación del cliente</p> <p>Cierre de la venta</p> <p>Disposición de los materiales en el punto de venta</p> <p>Relación personal con clientes</p> <p>Directorio de clientes importantes o habituales.</p>

Los elementos impresos señalados en la tabla anterior, tiene la función de materiales de consulta o de actualización, pero en este tipo de servicio es indispensable la capacitación del agente y sus empleados por medio de instructores de la empresa de lotería, con base en programas que son periódicamente revisados y actualizados y que abarcan desde la inducción el agente y sus empleados en el espíritu de la empresa, sus derechos y responsabilidades conforme al Reglamento de Agentes y su contrato de comisión mercantil, las reglas de los juegos, los procedimientos de venta y los administrativos de la empresa en relación con los agentes, la operación de los equipos electrónicos y de comunicaciones y las técnicas de venta.

En la venta de productos intangibles y dada la simultaneidad de su producción, venta y consumo, es necesario que:

- a. Los factores humanos de la empresa de lotería trabajen en estrecha coordinación entre ellos y con quienes están en los puntos de venta, y que desarrollen capacidad y destreza

para programas los equipos, los procedimientos y los métodos de trabajo a fin de que la prestación del servicio tenga calidad. Estos procedimientos son diseñados dentro de la empresa y tienen que ser transmitidos con claridad y sin ambigüedad a los puntos de venta. Al prestar el servicio, tienen que estar trabajando debidamente sincronizadas las personas que operen los sistemas centrales en la sede de la empresa, y quienes estén de cara al cliente.

- b. La planeación en la empresa sea particularmente cuidadosa y eficaz, previendo hasta los detalles más insignificantes del servicio y anticipando la solución a posibles problemas o tropiezos que pudieran presentarse durante la prestación del mismo.
- c. Los procedimientos aplicables en el punto de venta sean lo más sencillos posible, ya que el cliente intervendrá en el proceso de producción del servicio. En los juegos de lotería activos, su participación es importante ya que construye sus propias apuestas dentro de las reglas anunciadas en la oferta de la empresa de lotería al público. por ejemplo, que sus elecciones las haga en los “volantes” diseñados y probados, a base de simples marcas entre opciones cerradas. Nunca poner al cliente a escribir cuidadosa letra de molde en cuadritos de complejos formatos impresos para supuesta rapidez de las computadoras. Los clientes son primero y cuando no reciben este trato, se alejan.
- d. La programación de los servicios se realice predominantemente orientada hacia el cliente, buscando su comodidad y facilitándole su intervención. Dicha programación debe tomar en cuenta también el control de calidad que pueda ejercerse desde el centro de operaciones. por ejemplo, que la programación de la infraestructura electrónica tenga controles de la calidad de los datos que ingresan al sistema, controles durante su procesamiento y registro, y controles a la calidad de información que va a quedar documentada en manos de terceros, tanto de los agentes distribuidores como de los clientes.
- e. Se establezcan alternativas para los casos de fallas tanto en la infraestructura como en las personas que directamente van a prestar el servicio. Por ejemplo, establecer las posibilidades y condiciones en que se puedan cancelar apuestas ya registradas y que rechace el cliente por alguna circunstancia que nos sea de su gusto.

- f. Se implanten programas de capacitación específicos para las distintas actividades, tanto las administrativas y de apoyo como las técnicas, así como también las que tendrán que realizar las personas que vayan a prestar el servicio directamente al público.
- g. Se instalen medios de comunicación permanente entre el centro de operaciones y los puntos de venta, los cuales propicien la coordinación de las actividades distantes y la rápida solución de los problemas que surjan en el servicio, de modo que la intervención humana sea ordenada y sin contradicciones.
- h. Se utilice la tecnología más avanzada en su género al servicio de los clientes en primer lugar, pero también de los agentes o distribuidores, de los ejecutivos, del personal según las necesidades de su nivel de toma de decisiones; en fin, la tecnología al servicio de los seres humanos para su mejor desempeño y satisfacción.
- i. Se procuren evitar las posibilidades de frustrar a los clientes porque, al ser intangibles los servicios, no es tarea fácil su correspondencia directa con las creencias, hábitos y expectativas de quienes los buscan. hay que considerar que una de esas expectativas es la de ganar y, sobre todas, la de ganar el premio más grande de la oferta. Es un arte el lograr que las personas que no ganan sigan jugando.
- j. Se tenga conciencia plena de los factores emocionales que intervienen en el consumo de servicios de esparcimiento a base de juegos de lotería, en el cual se van dando una serie de cargas emocionales que se pueden resolver en la buena relación de los representantes de la empresa de lotería y sus clientes.

Ilustración 45

ARTICULACIÓN DEL AGENTE (Punto de Venta) CON LA EMPRESA

FUNCIÓN DE LA EMPRESA	PARA ESTAS ACTIVIDADES O FINES
Dirección Comercial (u Oficina respectiva en la provincia)	Prospección y oferta Pruebas y selección Contratación e instalación Capacitación y credenciales Supervisión y asesorías Abastecimientos de materiales operativos Cambios (de domicilio, de equipos instalados, del titular de la agencia) Fianzas (inicial, ampliación, renovación) Cancelación de contratos
Dirección de Finanzas (u Oficina respectiva en la provincia)	Cuenta corriente y saldo Cobranza y aclaraciones Impuestos Constancia de percepciones
Dirección Técnica (u Oficina respectiva en la provincia)	Línea de emergencia (Fallas en la comunicación, fallas en los equipos, dudas en la operación)
Dirección de Comunicación Integrada (u Oficina respectiva en la provincia)	Promociones Publicidad Dotación de materiales para promoción
Dirección Jurídica	Reclamación de premios caducos, impugnación de los resultados de los concursos

Administración De Los Agentes

La red de distribución incluye toda la infraestructura propia y la de terceros que utiliza la empresa de lotería para poner sus servicios al alcance de los jugadores y cuyo objetivo es el de potenciar las posibilidades de compra por parte de los integrantes de un mercado. Comprende también todas las actividades de venta personal o indirecta que se realizan. Asimismo, engloba la organización, personal, procedimientos, métodos, planes, estrategias, etc., de venta. Entonces, la distribución física del servicio se realiza al través de estructuras propias y ajenas. Son propias las

oficinas centrales y las regionales, la distribución de materiales, las rutas semanales al interior del país. Son ajenos o de terceros, los locales propiedad de los agentes concesionarios.

Las actividades de venta procuran el convencimiento definitivo del jugador y el “cierre” de la venta, ya que la intervención de los distribuidores o agentes adquiere especial importancia en los servicios de distribución masiva.

La administración de los agentes implica planear la red en la que van a estar organizados, ejecutar diversas tareas de conducción para mantener la red de agentes actuales y la información de los agentes potenciales, y controlar que el funcionamiento de la red de los agentes actuales corresponda a los planes en cuanto al número de agentes en operación, niveles de ventas, nivel de quejas bajo, satisfacción de los agentes, etc. Las actividades de administración se resumen en los siguientes párrafos.

La construcción de la red moderna e integrada por más de 4,600 puntos de venta (la más amplia red en línea que existe en nuestro país), partió de una base de menos de 1,000 agencias, cantidad en proceso de descenso pues era menor el número de quienes se acercaban a la empresa en solicitud de una concesión que quienes se daban de baja o había que dar de baja por algún incumplimiento. Siendo los agentes el camino para llegar a los consumidores o concursantes y su buena voluntad la clave para el crecimiento de las ventas, se llegó a la conclusión de que constituían un mercado por conquistar y mantener a fin de que ayudaran a alcanzar los mercados de jugadores. O sea que se les enfocó como clientes y se les empezó a tratar como a clientes. Ya concebidos como mercado, hubo que realizar una investigación para conocer sus características, comportamiento, actitud y práctica respecto a la empresa y a los concursantes y, con inferencia estadísticamente válida, iniciar el Banco de Datos de Agentes.

De la experiencia al respecto, se obtiene el modelo para construir y administrar la red de agentes distribuidores.

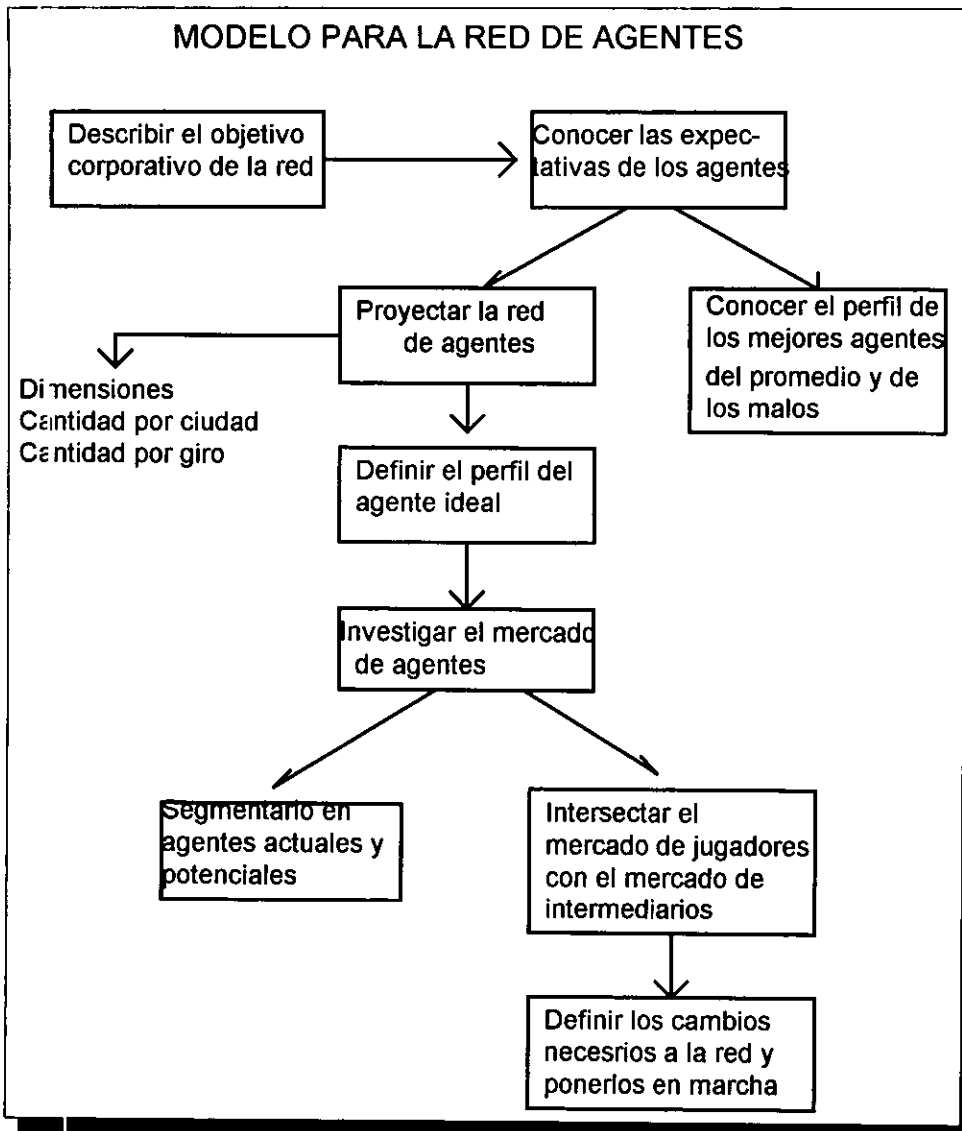


Ilustración 46 Modelo para la Red de Agentes

Con toda la información recabada en el proyecto de la red de agentes, procede definir los cambios que deben hacerse a la red y en esta tarea ayudan tablas como la que se muestra a continuación, puesta en práctica con buenos resultados.

Ilustración 47

PROYECTO DE CAMBIOS A LA RED DE AGENTES

ASPECTO	ACTIVIDAD
<p>En la infraestructura de la empresa</p>	<p>Grupo de trabajo para proyectar la red de agentes</p> <p>Empresa orientada al mercado intermedio (de los agentes) para alcanzar el mercado de consumo (jugadores)</p> <p>Relación de personal con los agentes por conducto de un cuerpo de Supervisores dotado de los elementos materiales necesarios para su gestión</p> <p>Doble función de Supervisor-Asesor para que los agentes vean en él al vigilante de los intereses de la empresa, pero también a alguien dispuesto a apoyarlos, resolver sus dudas y problemas de operación.</p> <p>Actitud agresiva (activa): Prospección de los agentes y oferta del paquete "Ser Agente de la Empresa" (carpeta para hacer presentaciones al prospecto)</p> <p>Agrupación de los agentes en "rutas de supervisión" y asignación de una ruta a cada supervisor</p> <p>Remuneración de los Supervisores-Asesores con base en los resultados de su ruta; incentivos por conservación de los agentes actuales, por incorporación de nuevos agentes según cada proyecto de expansión, por ventas de la ruta, por crecimiento de las ventas, la eficiencia de pagos de los agentes de su ruta.</p>
<p>En la relación con los agentes</p>	<p>Verlos y atenderlos como clientes pero manteniendo el apego a las políticas y normas de la empresa</p> <p>Imbuirles con el ejemplo, el objetivo de "buen servicio" como fuerza competitiva de la empresa de lotería</p> <p>Relaciones personales (pero con espíritu eminentemente profesional) del Supervisor-Asesor con sus agentes para fortalecer su lealtad a la empresa, realizando:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visitas periódicas del Supervisor-Asesor para: revisión del acatamiento del agente a las políticas y normas, sugerencias para mejorar los resultados de la agencia, capacitación, promoción de las ventas; - Visitas de atención o servicio para elevar las cotas de satisfacción de los agentes y crear relaciones estables que redunden en una red de distribución estable. El Supervisor-Asesor toma nota de materiales faltantes, quejas, sugerencias.

ADMINISTRACIÓN DEL MERCADO DE AGENTES ACTUALES (RED DE DISTRIBUCIÓN).- Para conservar la red de distribución, en cuanto a los agentes que están operando en ella, las actividades son principalmente de mantenimiento, dándoles buena atención. Como todavía no se han dado las condiciones adecuadas para exigir la exclusividad en el sentido de que sólo vendan los juegos y concursos de la empresa de lotería, son blanco permanente de los competidores que, al lanzar algún nuevo juego o lotería, buscan canalizar su distribución por la red ya establecida y entonces se tiene a la competencia precisamente en los mismos canales distribuidores. Las actividades por realizar en la comunicación personal con el agente, descansan principalmente en el cuerpo de Supervisores.

ADMINISTRACIÓN DE LOS AGENTES POTENCIALES.- El primer paso es mantener el Banco de Datos de Agentes Potenciales para tener una fuente de consulta, por ruta de supervisión, cuando sea necesario contratar agentes por expansión de la red o para sustituir bajas. Dado que ambos fenómenos tienen lugar en ubicaciones geográficas determinadas, los nuevos agentes deben tener su negocio en las zonas en donde se vaya haciendo necesario. Después viene lo que se podría llamar la "conquista" del nuevo agente, a base de visitas del Supervisor de la ruta, labor de convencimiento, buen ejemplo, etc.

Adiestramiento Del Vendedor

Para hacer algo bien hay que conocerlo. para poder vender los juegos, el agente tiene que conocer el producto, las herramientas para venderlo y las técnicas de venta pertinentes. Tanto mejor es que el agente esté convencido de lo que está haciendo y de las satisfacciones económicas y no económicas que puede derivar de su actividad. Mientras su actitud sea más favorable a los juegos de lotería, mayor será su entusiasmo y su empeño en el éxito.

El objeto del entrenamiento a los agentes es el impartirle conocimientos pero también el ganar su lealtad y comprometerlo en el éxito conjunto, convenciéndole de que lo bueno para la empresa de lotería lo es también para él y para el público. Al mencionar al agente quedan comprendidos sus empleados o familiares que le ayuden a atender a la clientela, y todos ellos necesitan ser adiestrados en diferentes ocasiones: al iniciar la agencia, al contratar un nuevo

emplead, al introducir la empresa de lotería un nuevo producto o hacer cambios a los productos existentes, y al introducir la lotería una nueva herramienta de trabajo o hacer cambios a las existentes.

INFRAESTRUCTURA DE ADIESTRAMIENTO.- En el caso de la empresa de lotería que fue creciendo su red de agentes desde 1987, haciendo cambios a los juegos e introduciendo nuevos productos, el entrenamiento de los agentes y sus empleados, se constituye en actividad permanente. Son tres los sitios en donde se imparte el adiestramiento: en aula de las oficinas centrales de la empresa de lotería, en aula de cada oficina de provincias y en el campo de los hechos o sea, en la agencia misma. La infraestructura necesaria consiste de aula adecuada en tamaño, luz y ventilación, mesas especiales que sostienen la terminal (es una computadora aislada y simuladora de la operación real de una terminal en línea instalada en una agencia remota), sillas, proyector de cintas de vídeo y monitor de televisión, rotafolio, volantes, lápices y área anexa para descansos programados. Tanto el aula como el área de descanso exponen en sus muros los carteles y demás elementos que deben estar en las agencias a la vista del público.

PLAN DE ESTUDIOS.- El objetivo del estudio es entrenar a los agentes y sus empleados para que realicen las ventas a nivel máximo posible, optimizando sus ganancias vía la comisión que podrán retener, propiciando su actitud favorable hacia el negocio y fortaleciendo sus conocimientos del mismo. Los temas varían dependiendo del motivo con que se imparte el curso, de los seis mencionados en el párrafo anterior. A manera de ejemplo, se indica el curso general para iniciar la operación de la agencia y para entrenar a sus empleados nuevos (Ilustración No.)

La enseñanza formal en las aulas de capacitación es impartida por entrenadores dedicados a ello o por supervisores habilitados. El entrenamiento en el punto de venta lo dan los supervisores que tienen también la función de asesores de los agentes, cuando detectan la necesidad en sus visitas al agente o cuando éste está ubicado en población lejana a las oficinas de la empresa. Otra forma de actualización de los agentes es la escrita, mediante impresos de apariencia atractiva. Dependiendo de la naturaleza del cambio, el vehículo puede ser la revista u órgano mensual de comunicación, o bien ediciones especiales para contener toda la información de algún cambio importante.

Conclusión: Entrenando al vendedor, la empresa amplía los conocimientos y habilidades de su red de distribución para mejor atender a los clientes finales o jugadores.

Ilustración 48	
CAPACITACIÓN DE LOS AGENTES. CONTENIDO.	
1) Inducción	<p>Bienvenida</p> <p>Presentaciones</p> <p>Creación de atmósfera cordial</p> <p>Homogeneización de los participantes para el curso</p>
2) La empresa de lotería	<p>Objetivo social y metas</p> <p>Sinopsis del desarrollo de la empresa</p> <p>Áreas funcionales de la empresa que entran en relación con los agentes</p> <p>Papel de los agentes</p> <p>Reglamento de los agentes</p>
3) Los juegos	<p>Líneas y productos</p> <p>Objeto, reglas y modalidades</p> <p>Ejemplos</p> <p>Contenido de los reglamentos</p>
4) La herramienta de trabajo en la agencia	<p>Sistema electrónico</p> <p>Servicios del sistema a los jugadores</p> <p>Servicios del sistema al agente</p> <p>Operación de la terminal</p> <p>Línea de emergencia</p> <p>Fuentes de consulta</p>
5) Los materiales de trabajo	<p>Volantes</p> <p>Estados de adeudo de los agentes</p> <p>Formas de liquidación de ventas</p> <p>Depósito en bancos</p> <p>Estado de cuenta mensual</p>
6) Guía para la resolución de problemas	<p>Lo que no se debe hacer</p> <p>Tipos de problemas</p> <p>Adónde recurrir (Línea de emergencia)</p> <p>Papel del Supervisor-Asesor del agente</p>
7) Técnicas de Venta	<p>¿Quién es el cliente? El jugador</p> <p>Motivaciones del jugador</p> <p>Invitación a probar el producto</p> <p>Enseñar a jugar los juegos</p> <p>Servicios que propician la recompra</p> <p>Cerrar la venta y crear hábito</p> <p>Promoción en punto de venta</p> <p>Apoyos de publicidad</p>

COLOFÓN

12. El Futuro de las Empresas de Lotería

12.1 ¿Qué Hay en el Futuro?

Las empresas de lotería desempeñan dos papeles distintos en la sociedad: a quienes tienen recursos les proporcionan un medio seguro y divertido de entretenimiento a través de sus juegos, y sirven a todos aquellos cuyos rostros no vemos pero que dependen de las utilidades de la lotería para mejorar su salud y elevar su nivel de vida. ¿Seguirán desempeñando este doble papel? ¿Por cuánto tiempo podrán hacerlo? ¿Qué le depara el futuro al mundo? Demográficamente, le depara crecimiento impresionante de la población cada vez con mayores necesidades, básicas en las sociedades pobres y sofisticadas en las sociedades opulentas. Para satisfacer a ambos tipos, se requiere desarrollo económico y tecnológico que fomentarán mayor especialización en todos los campos, incluido el de la mercadotecnia, por lo cual el tema de esta investigación es una mercadotecnia especializada.

“El incremento de la especialización se manifiesta no sólo en las esferas profesionales y laborales, sino incluso en las ocupaciones de los momentos de ocio. Pocas veces ofreció una sociedad tan amplia gama de actividades de diversión aceptables y de fácil acceso. Cuanto mayor es la diversidad, en el trabajo y en el ocio, tanto más grande es la especialización...”⁵⁵

En cuanto a las mayores necesidades básicas, serán la de alimento, vivienda, servicios médicos y asistencia a las clases pobres, nunca desaparecidas en el mundo sino históricamente incrementadas. Para financiar los satisfactores, los estados requerirán mayores recursos y los obtenibles por impuestos tienen un límite. Por tanto, la tendencia delineada es recurrir cada vez más a la explotación del juego de azar para obtener más recursos en la forma de un impuesto voluntario, el que la gente paga porque quiere. Por tratarse de algo que el comprador decide entre una gama de alternativas, la mercadotecnia tendrá que irse especializando cada vez más, así como sus técnicas y métodos para conocer a los mercados y tratar de satisfacerlos, retrasando con ello,

⁵⁵ Toffler, Alvin, “El Shock del Futuro”, Pág. 135

si no lo puede evitar, que los juegos de azar pasen de moda y vuelvan a ser actividades prohibidas, censuradas, reprobadas, repudiadas aunque practicadas, como la historia nos enseña que ha ocurrido, porque entonces los diferentes estados dejarán de explotarlas. Formalmente, no pueden explotar lo que la sociedad reprueba y, si es juego de azar, cae en la clandestinidad.

En cuanto a las mayores necesidades de diversión, Toffler pone énfasis en su idea de la especialización en la sociedad desarrollada, diciendo: "Aunque la tecnología del futuro liberase a millones de personas de la necesidad de trabajar, encontraríamos igual tendencia a la diversidad entre aquellos que sólo tuviesen que pensar en divertirse. Lo cierto es que estamos produciendo ya gran cantidad de especialistas en diversiones. Multiplicamos rápidamente no sólo los tipos de trabajo, sino también los tipos de juego. El número de pasatiempos aceptables... va en rápido aumento, y el desarrollo de un pasatiempo puede servir también de base a todo un estilo de vida... Al oscilar la propia sociedad desde su orientación al trabajo hacia un mayor interés por el ocio, los pasatiempos se convertirán en un factor cada vez más importante de diferenciación entre la gente... Esto significa una enorme redistribución del tiempo y de la energía de la sociedad... entraremos en una era de especialización de la diversión, fundada en gran parte en la tecnología perfeccionada." ⁵⁶

Lo más notable acerca de la industria de las loterías, es la velocidad de su evolución en las dos últimas décadas. por ejemplo, en los Estados Unidos de América de 1972, únicamente cinco estados operaban loterías legales y en Canadá existían loterías sólo en dos provincias, y en México todavía no existía la empresa de lotería de operación semejante a las de los países mencionados.

Ciertamente las loterías en algunos países de Europa, América Latina, Australia y Asia datan de muchos años atrás, pero es en el siglo XX cuando se ha revolucionado la forma de considerarlas y de operarlas, sobre todo, dos aspectos tecnológicos han influido en ellas: la impresión de los boletos instantáneos, lotería de tipo pasivo, en boletos muy llamativos y con porciones cubiertas de látex (Lotería de Massachusetts en 1973), y la operación de terminales remotas en línea para captar, registrar y procesar los boletos en tiempo real (Lotería de Nueva Jersey con un juego de números en 1975, Lotería de Ontario con un juego de loto en el mismo año; Pronósticos

⁵⁶ Toffler, Alvin, Ob. citada Pág. 301

para la Asistencia Pública, primera lotería de un país fuera del primer mundo, que lo hizo en 1985).

Es pasmoso el avance tecnológico habido en tan sólo veinte años, y será mucho más acelerado en los próximos veinte años. Europa, que fue la zona geográfica más resistente a la operación en línea, ha ido incorporando esta tecnología paulatinamente y en años recientes, pues tenían sus países fuerte arraigo por sus sistemas de captura manual con microfilmación. Primero fue Francia y en la década de los años noventa han ido instalándola más y más países europeos.

En cuanto a las comunicaciones para la operación en tiempo real, primero fueron las líneas telefónicas en los países de desarrollada infraestructura telefónica, y después la comunicación por radio, introducida en México en 1985 para salvar la falta de dicha infraestructura y, en 1995, ya la comunicación es vía satélite.

Las terminales nacieron manejadas por operadores, ya las hay de autoservicio o sea susceptibles de que el propio jugador las opere. En el futuro cercano, desde la computadora personal de los hogares que cuenten con una podrán comprar sus boletos de lotería eligiendo el contenido de sus apuestas.

Otra tendencia notable es la asociación de loterías para explotar un juego en común o multiloterías. Las multiloterías son aquellos juegos de azar que trascienden las fronteras y se ofrecen simultáneamente a los consumidores ubicados en ámbitos territoriales de distinta jurisdicción política. Este fenómeno inaceptado hasta hace unos siete años, está ahora en boga porque el mundo ha cambiado tremendamente. En América Latina hay una corriente de mayor democratización, Europa Oriental va hacia la liberalización económica y Europa Occidental fortalece su Comunidad de naciones. los países divididos buscan su integración, otros abaten barreras arancelarias y otros más celebran tratados de libre comercio. hay una búsqueda de lenguajes comunes que faciliten la comunicación y se toma conciencia de que la diversidad de monedas y de reglamentaciones locales frenan proyectos internacionales como el de las multiloterías.

Las multiloterías que rompen delimitaciones políticas ya no nos sorprenden pues se están dando en la forma de interprovincias, interestados, interpaíses y hay tendencia hacia una lotería mundial. La velocidad del cambio se ha acelerado en el mundo, por lo cual en el futuro veremos esas "panloterías" o multiloterías o loterías de múltiples países unificados en un propósito de

diversión a nivel mundial y de recaudación de fondos útiles a los fines altruistas que persiguen este tipo de organizaciones cuando están manejadas por el estado.

12.2 Prospectiva de las Empresas de Lotería

Todos los signos apuntan a un futuro con auge del entretenimiento. La realidad virtual, los juegos electrónicos de animación y los lasers, son sólo el comienzo de una nueva fase en la cual se desarrollarán grandes centros de vacaciones combinados con juego de azar y múltiples formas de juego que competirán por el dinero discrecional de las personas. Como en toda investigación, la clave aquí son preguntas: ¿Cómo se desenvolverán en el futuro las loterías? ¿Qué juegos jugará la gente? ¿Dónde encontrarán las loterías nuevos jugadores? ¿Dónde jugará la gente?

De una industria vertical confinada a unas cuantas jurisdicciones, se evolucionará a la integración en la economía global de juegos electrónicos en pantallas de vídeo de alta resolución, entretenimiento basado en tecnología, manejo de la información, sistemas de seguridad y vigilancia muy avanzados y servicios financieros instantáneos. Las loterías dependerán menos de los proveedores de programación para operar, ya que buscarán en el mercado equipos del tipo *plug and play* (enchufa y está listo para jugar). Para el futuro se tendrán que resolver dos problemas que viven las loterías, el de la obsolescencia y el de la redundancia con propósitos de seguridad.

Fenómenos que se darán en el futuro:

1. Juegos Interactivos:
 - 1.1 En circuito cerrado vía terminal remota
(Puntos de venta o sitios cerrados)
 - 1.2 En Internet
2. Servicios de Información por Internet
 - 2.1 Para las loterías y sus proveedores
 - 2.2 Para los jugadores
3. Apuestas en lotería por teléfono.
4. Fuerza consolidada.
5. Diversificación a servicios públicos.- Pagos, expedición de licencias, etc.

12.2.1 Juegos Interactivos En Internet

La Internet hace posibles nuevos servicios de alcance mundial gracias al intercambio de información que permite y a las relaciones individuales y comerciales que facilita. Los jugadores potenciales tendrán cada vez mayor acceso a la red mundial y mayor comodidad, y las loterías tendrán una distribución más amplia y llegarán a jugadores nuevos o poco frecuentes. En la Internet hay una oportunidad de mercado para las loterías pues les da nuevos enfoques para desarrollar juegos que saquen ventaja de las características de la computación moderna en cuanto a visión, sonido y movimiento, que retengan el interés de las personas y puedan ampliar su distribución y llegar a nuevos jugadores.

En mercadotecnia, después de detectada la oportunidad de mercado, surge el reto de quién estará en mejores condiciones de producir y distribuir el satisfactor adecuado. Las loterías podrán dar los nuevos servicios, pero todavía está pendiente encontrar soluciones seguras para la lotería (en cuanto a la forma de pago y acatamiento del acuerdo internacional de respeto territorial), para el concursante (en cuanto a la confirmación de su boleto jugado), y para la sociedad (en cuanto a que los menores de edad no jueguen, no haya fraudes ni escándalos). En cuanto a lo legal, se requieren las reformas y adiciones para autorizar a la empresa de lotería a manejar los juegos de apuesta de tipo interactivo en el territorio nacional.

CONDICIONES DE INTERNET FAVORABLES AL JUEGO INTERACTIVO:

1) Va a continuar su crecimiento explosivo en el próximo quinquenio, por lo que se prevén grandes oportunidades en la práctica de los juegos interactivos en el hogar, y también durante los viajes y en centros de entretenimiento.

2) Las dos características notables de su ubicuidad mundial y su bajo costo.

3) Los grandes recursos que los países superindustrializados están volcando en la ampliación y mejora de la infraestructura, la programación de las operaciones y las nuevas aplicaciones de la red.

4) El avance tecnológico constante que permitirá encontrar respuesta a la inquietud de que sea un medio seguro de hacer apuestas y procesar el pago respectivo, así como el de los premios.

5) Internet facilitará la interacción y permitirá utilizar lenguajes de programación relativamente sencillos para crear páginas de la red interactivas que se puedan publicar de inmediato, actualizar y hacer accesibles. Se están desarrollando lenguajes poderosos para la Internet como el Java y el Active-X, que permitirán a los usuarios interactuar con los servidores de los juegos para proporcionarles la visión de imágenes, los sonidos y el movimiento del juego interactivo.

6) Se puede ver a Internet como un nuevo método de jugar los juegos de azar ya conocidos por lo que un primer paso será incorporarle los juegos actuales de mayor éxito. También se la puede ver como un nuevo medio para juegos interactivos y habrá que diseñarlos sacando ventaja de las posibilidades de las computadoras (visión, sonido y movimiento) y de las telecomunicaciones, para crear interés en las nuevas generaciones. Habría que empezar por instrumentaciones en pequeña escala, ponerlas a prueba en calidad de modelos, en cuanto a las restricciones reglamentarias y a los planteamientos comerciales.

PREOCUPACIONES DE LOS GOBIERNOS: Los gobiernos que han autorizado las apuestas en Internet se preocupan de las fallas que se detectan en el diagnóstico de los juegos que hay en la red: 1) Hay una falta de control y reglamentación de las apuestas en la red. Los sitios de juego y apuesta en la red se consideran incontrolables e ilegales y toman cualquier apuesta que provenga de cualquier sitio. 2) Las apuestas que rebasen las fronteras provocarán pérdidas de ingresos para los buenos propósitos de las loterías. 3) La seguridad y el fraude son otros asuntos importantes. Hay que evitar los sitios de la red, mercenarios y enmascarados y asegurar los métodos de pago. El potencial de fraudes necesita ser revisado por la vía de reglamentación estricta apoyada con tecnología eficaz. 4) Las loterías más pequeñas tienen la preocupación de que las más grandes puedan ofrecer juego de azar en Internet sin tener la tecnología par evitar la venta invadiendo sus territorios (sin respetar las fronteras de las jurisdicciones).

RETOS DE LOS JUEGOS.- Las posibilidades de Internet plantean el reto a las loterías del estado, de ofrecer el juego de azar en Internet y continuar avanzando en esa dirección para satisfacer las oportunidades de mercado antes de que otros lo hagan y sin aportar recursos a la asistencia pública. Las recomendaciones para evitar o corregir las fallas detectadas en el diagnóstico, son : 1) - Inventar nuevos juegos que saquen ventaja de los medios electrónicos para crear nuevo interés y atraer a nuevos jugadores. 2) Proporcionar solución legal con acceso controlado. 3) Cumplir con todos los modelos reglamentarios y las prácticas comerciales de las loterías. 4) Garantizar el registro seguro de las transacciones de ventas y de pago.

En la actualidad se pueden encontrar en Internet los siguientes juegos de apuesta del tipo parimutual, deportivas, de casino virtual como juegos de *black jack* y de lotería. En cuanto a los deportes hay tres formas de apostar en la red y por las cuales el operador acepta apuestas directamente del cliente, o intermedia las apuestas entre los diversos clientes, o administra una apuesta parimutual en la que se crea un fondo para premios en la forma de polla o bolsas de donde pagará más tarde los premios a los ganadores. Sin embargo, existen barreras para que las loterías cuidadosas entren al juego en la Internet, y son el **ambiente legal incierto, la confianza o desconfianza del jugador, la transferencia de fondos, la seguridad, los valores sociales, la competencia con otros juegos y lugares de entretenimiento, y las limitaciones técnicas.**

POLÍTICA, LEGISLACIÓN Y CONTROL DE LOS JUEGOS.- En general los países del mundo no tienen una política del juego, habiendo preferido dejar el asunto y sus implicaciones en esa especie de limbo en el que nadie se cree comprometido. Es el caso de México y de países tan desarrollados como los Estados Unidos cuyo gobierno federal no ha establecido dicha política y se da un cierto conflicto entre los gobiernos estatales que tienen la atribución de legislar sobre el juego y el federal con la atribución de perseguir los delitos y de reforzar las leyes del juego locales. En cambio, en México y según el artículo 73 constitucional fracción X, es atribución federal la de "legislar en toda la República sobre ... juegos con apuestas y sorteos" a pesar de lo cual el Distrito Federal hace una década tuvo una legislación local sobre tal materia gravándola con un impuesto del 6%.

Hasta ahora existe incertidumbre en cuanto a si las actividades del juego de azar en el ambiente de la Internet sean legales o ilegales. El *status* legal es incierto porque, por ejemplo, en México, no se ha manifestado interés legislativo en el asunto, muchos gobiernos extranjeros se han pronunciado en el sentido de que cualquier forma de juego por la red es ilegal. Todos tienen leyes emitidas desde antes de los inventos electrónicos y entonces existe la duda de si son aplicables al juego en el ambiente de la red mundial. ¿Cuáles leyes se emitirán en el futuro al respecto? De cualquier forma, la parte más difícil será su puesta en práctica y el control de su acatamiento.

Entre los aspectos legales que se deben estudiar y legislar para introducir el juego legal en la Internet, hay que responder diversas preguntas. ¿En el caso de diferencias entre las leyes y reglamentos de diversas jurisdicciones que se unan para manejar un juego en Internet, cuáles prevalecerán? ¿Cuál punto geográfico dará la aplicación legal, el punto de acceso al juego o el punto en que se da el servicio? ¿Quién debe aplicar la ley y perseguir a quienes la violen? ¿Será legal una apuesta cuyo punto de origen sea una escuela o una biblioteca o un hospital infantil? Así como es ilegal transportar los boletos o billetes de lotería entre las jurisdicciones territoriales, lo será poner apuestas en la Internet estando el punto de servicio en una jurisdicción y el operador en otra? ¿Cómo evitar que los menores apuesten con cargo a la cuenta de sus padres? ¿Cómo establecer responsabilidades en caso de que alguien maliciosamente metiera un 'virus' en el programa de alguna lotería funcionando en Internet y tuviera consecuencias en las apuestas y los premios? ¿Cuáles son las condiciones y momento en que se perfecciona legalmente la transacción de la apuesta? ¿Cómo dejar constancia de que la apuesta ha sido aceptada? ¿Cómo confirmarla? ¿Qué aspectos legales afectarán la publicidad interterritorial de las loterías?

La naturaleza de la Internet y su infiltración por tantos países, hará necesaria una legislación internacional y autoridades y tribunales también internacionales. Mientras más gente tenga acceso a la Internet, aumentará la cantidad y calidad de los delitos que tendrán lugar ahí pues serán más elaborados. No hay que olvidar las fuerzas opositoras al juego de apuesta. Será compleja la aplicación de la ley cuando los violadores estén en jurisdicciones diferentes. Una jurisdicción se refiere al ámbito en el que se aplica el poder legal de un tribunal para decidir un asunto y hacer un juicio contra una persona y, en caso de encontrarla culpable aplicarle penas. La legislación tendría que referirse a la buena conducta de las organizaciones operadoras de la lotería, a los

proveedoras de índices en la red, a los sitios de la red que contengan publicidad acerca del juego, a las organizaciones que transfieran los fondos del juego y a los jugadores.

Independientemente de las dificultades para su aplicación, el objetivo de la legislación sería definir el juego ilegal en la Internet y el carácter de las operaciones que traspasen los límites territoriales, y también permitir a los estados que hagan sus propias decisiones respecto al juego legal en la red, su alcance, en el cual el juego en la red sería permitido y reglamentado dentro de sus fronteras.

Las autoridades de la jurisdicción de cada lotería tendrán que establecer la política, el marco legal y el control de los juegos, pudiendo tener ámbito legal en el territorio de la lotería o en plan multiestatal, multiprovincial o multinacional. La legalidad del juego de apuesta en Internet dependerá de las leyes específicas de cada jurisdicción. En muchos países será una actividad legal cuando la maneje un operador autorizado o concesionario para operar el juego y conforme a reglamentos que ya existen o que se pusieran en vigor. Se requieren, entonces, operadores legítimos debidamente concesionados del juego, y que obtengan los servicios y la tecnología para permitir la actividad de las apuestas legal y reglamentada y que ocurra dentro de la jurisdicción o entre las jurisdicciones que celebren convenios entre ellas. Dichos servicios serían la funcionalidad para operar en Internet y los servicios interactivos, que los proveedores del medio ya han comenzado a ofrecer.

CONFIABILIDAD.- Los elementos indispensables que habrán de satisfacer las apuestas interactivas, son: apuestas en Internet, legales y seguras; cumplimiento de los reglamentos aplicables; cumplimiento de las estructuras administrativas y de las prácticas comerciales de las loterías; seguridad, registro confiable y acceso controlado del consumidor; registro individual del jugador; pago seguro y recuperable de sus apuestas; flexibilidad para crecer en el futuro; y, crear la ventaja competitiva para las loterías autorizadas por los respectivos gobiernos, sobre los sitios de juego de azar con apuesta que sean virtuales e ilegales. La confianza del jugador es un aspecto crítico para que se de el negocio de la lotería legal. ¿Cómo podrá estar seguro de que el juego es legítimo? ¿Cómo podrá confiar en que la operadora del juego en Internet no va a manipular o trampear el juego o a escamotear los premios? ¿Cómo va a saber que está seguro el dinero que deposite o

transfiera a la cuenta de la operadora en pago de sus apuestas? ¿Cobrará sus premios sin problema? La correcta respuesta a todas estas preguntas constituirá la satisfacción del jugador y la falta de respuesta será un fuerte obstáculo para el éxito de la lotería en Internet, sin importar que tan emocionante o entretenido sea el juego interactivo.

Las características deseables para poder ofrecer apuestas seguras en la Internet, consistirían en: responsabilidad de punta a punta y riesgo de la administración de la lotería al mismo nivel que los sistemas en línea actuales; acceso controlado de los consumidores; que sea integrado con los sistemas en línea actuales; y que permita realizar las funciones de auditoría sobre los procesos electrónicos.

SEGURIDAD Y FRAUDE.- Una de las barreras para hacer viable la operación de los juegos en Internet son los actos potenciales de vandalismo electrónico, el fraude y el robo. En la Internet, hay una mayor posibilidad de que se presenten estos problemas debido a que no hay agente que sirva de intermediario entre el jugador y el sistema del juego en línea como ocurre ahora. Si abrimos las apuestas para que las opere directamente el público (sin la mediación de un agente), tendremos nuevos riesgos de seguridad imaginables y posibles. Por ejemplo:

- Introducción de virus a los programas de la lotería
- Sustracción de los datos de las tarjetas de crédito o de débito
- Niños y otros que logren acceso y hagan apuestas no autorizadas para divertirse
- Ruptura de las protecciones que permitan a un extraño dañar o comprometer información en el servidor de Internet o en el sistema de la lotería
- La habilidad de grupos contrarios al juego que envíen cantidades masivas de mensajes al servidor de la lotería para entorpecer las operaciones
- Algún enmascarado de la lotería que obtenga la información de la cuenta o de las apuestas
- Engañar al servicio del directorio, al cual se envíe al jugador ingenuo para darle un servicio fraudulento

- Las oportunidades de fraude por los Proveedores del servicio de Internet poco escrupulosos.

¿Quiénes podrían dañar a la lotería en Internet?

En Internet hay criminales y piratas (mercenarios) que tienen talento, equipo moderno y motivación para desorganizar (interrumpir) y arruinar las operaciones del juego. La misma característica que hace atractiva la Internet a millones de usuarios de conectarse y comunicarse a todas partes del mundo en un parpadeo, es el arma virtual en manos de criminales y chapuceros. Cualquier conexión de Internet, sin importar lo cuidadoso de su control, nos expone a conectar a un sitio equivocado y sus sistemas. La exposición se traduce a los riesgos de que un mercenario o ladrón cibernético encuentre fisuras en la programación, problemas de configuración u otras debilidades que pueda explotar para comprometer a los sistemas.

Los piratas instalan “olfateadores” que son programas para *monitorear* conexiones y robar “santos y señas” o claves para entrar.

Las loterías en Internet serán el blanco más probable de los problemas de inseguridad. El pirata podría alterar el juego para que él mismo resultara ganador.

El pirata trata de confundir la estructura de la red para que permita más acceso de aquel que se le permitió por política.

Los piratas también podrían interceptar la transmisión de un usuario domiciliado en un estado donde el juego en Internet fuera ilegal. Los criminales podrían extorsionar por correo electrónico al cliente amenazándolo de denuncia policiaca o un juicio.

Capturar a un pirata de Internet en el acto, es casi imposible: es difícil reconocer la actividad sospechosa; el robo de información es invisible; y los ladrones no dejan huellas.

MEDIDAS DE SEGURIDAD CONTRA LOS PIRATAS. - La Internet no está a salvo ni es segura, y cualquier computadora o aparato de comunicaciones conectado directamente a la Internet tampoco está a salvo ni es seguro. ¿Qué significa esto en el contexto del juego en Internet? Significa que cualquier computadora o aparato que debería ser digno de confianza para

asegurar la integridad del juego, o relacionado con las transacciones financieras, no debería ser conectado directamente a la Internet, o a una computadora o aparato de comunicaciones que esté conectado directamente a la Internet. En medio debe ponerse una especie de “pared de fuego” en la forma de un conjunto de equipos y programación configurados para restringir y mediar el tráfico y servicios entre la Internet y una red interna del sitio de la lotería de acuerdo con las políticas de seguridad. De esta manera se evitarán las conexiones directas a Internet. Pero esto sólo resuelve una parte del problema pues tal “pared de fuego” no sería eficaz contra los virus que requerirían salvaguardas adicionales.

Un juego en Internet debe limitar la cantidad de sistemas que se puedan ver desde la Internet y evitar la conexión de los sistemas importantes directamente a la Internet. Los ataques suelen provenir desde dentro de la conexión, razón por la cual los operadores del sitio de Internet deben asegurarse de que los sistemas importantes dentro de su conexión segura estén protegidos. Esto es más fácil decirlo que hacerlo.

QUEBRANTAMIENTO INOCENTE DE LA SEGURIDAD.- Casi todos los incidentes de la seguridad obedecen a virus y errores en la programación del sistema. Cualquier sistema tiene el riesgo de que un nuevo sistema o programación no vaya a funcionar correctamente con los demás programas o sistemas de la red; no refuercen en forma completa y correcta las políticas del sitio; invaliden las provisiones de seguridad existentes para proteger el sitio; o, introduzcan nuevos problemas de seguridad fuera del alcance de cualquier sistema individual o componente de la red. Estos riesgos se exacerban ocasionalmente debido a que no se toma en cuenta la seguridad al planear la elevación de nivel del sistema, los nuevos productos o las conexiones físicas, pues el enfoque suele ser al servicio, no a la seguridad.

A pesar de los dispositivos y productos de seguridad y de las tecnologías de que disponemos en el mercado, continúan incrementándose los incidentes contra la seguridad y los delitos. La seguridad y el control del juego son importantes en la Internet. La seguridad eficaz es relativa a un nivel aceptable de riesgo. El sitio para jugar en la Internet estará abierto para acomodar a los jugadores transitorios que navegan en la red. Se deben adoptar dos aspectos importantes de

seguridad y control: 1. SUPERVISIÓN entendida como la capacidad de *monitorear* los juegos, y aislar y eliminar problemas en tiempo real; y, 2. LA DIVISIÓN DEL TRABAJO.

La auditoría y vigilancia del sitio de Internet necesitan ser robustos y técnicamente orientados a asegurar la eficacia de los controles de seguridad e integridad. Deben ser actividades tan frecuentes que sigan el mismo ritmo de las condiciones cambiantes y amenazas en el ambiente dinámico de la red. Las auditorías internas y las pruebas técnicas deben realizarse cada vez que se haga un cambio a la configuración de la red en el sitio de Internet para asegurarse de que el cambio no introduce nuevos riesgos.

La detección de intrusiones debe aplicarse al juego de Internet para evitar riesgos y proporcionar un nivel más alto de seguridad de los jugadores, la protección de los fondos y la honestidad e integridad de los juegos. Están surgiendo tecnologías para salvaguardarse contra las fallas de la seguridad. Cualquier programa de juego autorizado por el gobierno debe dirigirse a todos los aspectos de la seguridad destacados antes.

ESTRATEGIA DE SERVICIOS INTERACTIVOS.- Consistirán en los siguientes aspectos: 1) Desarrollar o comprar un paquete de programación para operar en Internet juegos de azar del tipo interactivo, que sean legales y seguros. 2) Poner en la red sitios de información global del juego, por conducto de las asociaciones de loterías. 3) Desarrollar la plataforma para ofrecer estos y otros servicios interactivos adicionales (de esta plataforma se habla en párrafo especial). 4) Que la tecnología dé una plataforma segura de los servicios interactivos. Agregar otros servicios interactivos en el futuro. Ya en la actualidad podemos encontrar en Internet, sitios que dan información acerca de las formas de juego o otros productos relacionados, pero donde no se juega realmente. Los casinos, por ejemplo, tienen alguna página en la que el visitante cibernético puede hacer el recorrido por las instalaciones, servicios, diversiones y formas de juego disponibles. La Internet es, por ahora, la única forma de comunicación que permite este tipo de publicidad.

CARACTERÍSTICAS DEL PAQUETE DE PROGRAMACIÓN.- La automatización de los juegos podría garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales y dar la mayor habilidad

y capacidad de servicio al público. Aseguraría que las reglas estipuladas se cumplieran indefectiblemente, no tomaría una apuesta a menos que se satisficieran los requisitos de registro previo del jugador, permitiría la conexión cruzada de ofertas de diferentes loterías que celebraran convenio, podría poner en práctica con relativa facilidad los cambios a las políticas, los derechos de acceso y los juegos, mediante conceptos como los interruptores de matriz virtual y los contactos de entrada.

La programación tendría que proporcionar un servicio diseñado para que la active y use el consumidor. Funcionaría inicialmente vía Internet con la PC en los hogares. En el futuro, el consumidor agregaría otros aparatos como la TV de Internet y el teléfono inteligente. El paquete de programación que obtuviera la lotería tendría que: contener juegos aprobados; de preferencia, tener un canal de distribución dedicado; dar servicios al jugador para apoyarlo a jugar y comprar (informar las características e historia del juego, los números favoritos, los avisos a los ganadores, los números al azar elegidos por la computadora, saldos en la contabilidad, etc.); diseñar nuevos juegos divertidos y emocionantes como juegos de prueba, juegos de paga por pagar, nuevas apuestas deportivas, etc.

DESARROLLO TECNOLÓGICO.- Se requiere que a los sistemas en línea que tiene la empresa de lotería, se integre la tecnología de comunicación con Internet, pero estableciendo los controles y protección necesarios para evitar que sus archivos pudieran ser alterados o dañados. De ahí que la solución podría estar en un sistema específico dedicado a la captura de apuestas por la vía de la Internet, su validación previa y su integración posterior a los sistemas en línea para participar en los concursos.

La tecnología no limitará los juegos que ofrezca la lotería y tendrá que dar mayor flexibilidad para los juegos futuros. Internet se irá haciendo de un ambiente cada vez más interactivo y multimedios, cuyo contenido rico y emocionante decidirá el éxito de los nuevos juegos que se introduzcan.

LIMITACIONES TÉCNICAS.- Se refieren básicamente a la red, no a los juegos, y son la amplitud de banda y los cuellos de botella, la latencia (estado latente) de la red, la redundancia (seguridad del apostador), los programas residentes del cliente, los costos del desarrollo, los costos del sistema y el tráfico intenso de la red abierta.

Amplitud de Banda y Cuellos de Botella.- El problema más importante que enfrentan las loterías para poner juegos en Internet es la baja amplitud de banda. Se refiere a la cantidad de datos que se pueden transmitir entre el servidor y el cliente en un lapso de tiempo dado. Un servidor puede tener muchos tipos de conexiones a la Internet y estar destinado a servir a varios clientes simultáneamente. Mientras mayor sea el número de clientes en línea en un momento dado, mayor su necesidad de amplitud de banda. Casi todos los sitios de juego de apuesta usan líneas que pueden servir sólo hasta 50 clientes, simultáneamente. Los cuellos de botella presentan un problema más difícil para los operadores de los sitios de juego debido a que están fuera de su control. La velocidad en Internet es la relación entre la capacidad de las líneas de datos y la cantidad de usuarios, por lo cual la lentitud en Internet obedece al incremento de usuarios. El sitio debe ser desarrollado por expertos para que los juegos se carguen rápidamente, aparezcan grandiosos y se pueda jugar en forma realista. Sonidos en armonía con las imágenes. Aquí se trata de un nuevo tipo de diseño y de diseñadores de quienes depende que se atraiga y conserve a los clientes o que sean alienados. Cuando se disponga de amplitud de banda alta, aumentarán las oportunidades. Se programarán juegos que den experiencias más reales, tiempo real y tres dimensiones (realidad virtual) que harán más visual el medio.

Estado Latente de la Red.- La latencia se refiere a las demoras y funcionamiento inconsistente de la red. El juego en ella puede ser tan rápido como el enlace más lento en la cadena de comunicaciones, y está sujeto al capricho de los acarreadores que asignan prioridad al tráfico. El reto de la Internet es que se trata de una autopista sin señales de tráfico. Es importante al diseñar los juegos interactivos, de acción y lo será para manejar un juego donde el operador tenga que cerrar las apuestas para hacer el sorteo. La operación del juego debe considerar las demoras inherentes a la Internet, difícil en juegos como el Keno o el póker y otros juegos en que el jugador deba hacer decisiones basado en cómo se vaya desarrollando el juego. La opción preferible será la Extranet, red que usa tecnología Internet y normas y está accesible para que las personas entren directamente desde el servicio de su proveedor de Internet. La Extranet permitirá mayor control

PROMOCIÓN.- El consumidor se enteraría del servicio y las ofertas de la lotería mediante publicidad y promoción en la Internet, los medios y los agentes detallistas.

REGISTRO DEL JUGADOR.- El cliente se registraría en el juego de lotería de Internet , recibiría confirmación del registro y ya podría jugar o apostar dinero a la lotería. El pago del cliente podría ser con tarjeta de crédito. El registro previo tendría el propósito de controlar el acceso del consumidor al juego pues tendría que proporcionar su número de identificación de ciudadano, ubicación y elegibilidad. Estos datos serían verificados a fin de determinar que fuera un jugador legal (que satisficiera todos los requisitos reglamentarios). Habría así la opción de ligar al jugador con el sitio donde se registrara y también de limitar el importe de su juego por periodo, si fuera el caso. Esta opción sería benéfica por varias razones: la responsabilidad social de refrenar el juego adictivo, evitar la intervención de corredores de las apuestas, limitar la exposición a pérdidas por fraudes y evitar que jueguen las personas que estén recibiendo pagos de asistencia pública.

Podría haber varias formas de registro. 1) Directo.- El consumidor llamaría al sitio de la red y se registraría en línea. 2) En Punto de Venta.- El consumidor acudiría a una agencia con terminal en línea para hacer su registro inicial, pagar su credencial, para validación o pago en efectivo. 3) Como parte del registro se establecerían las opciones de pago de las compras futuras. El cliente obtendría una carga (*download*) de cliente especializado des sitio en la red, y podría jugar después de que le confirmen su registro.

El registro podría confirmarse después de que se estableciera la cuenta financiera y de varias maneras: 1) Registro con identificación personal enviada por correo; 2) Llamando a un número específico y obteniendo el registro de su identificación; y 3) Confirmación en alguna de las agencias con terminal.

COBRO.- Para que estos juegos prosperen se requiere encontrar formas de cobro seguro por medios electrónicos. Los factores para evaluar los métodos de transferencia de fondos en el juego de apuesta por Internet, son: la rapidez del pago, la seguridad de la transacción, el costo de transferencia y la preservación del anonimato o identificación del jugador. La reglamentación de la jurisdicción local sería quien determine las opciones permitidas para que el cliente haga su pago: tarjeta de crédito, tarjeta de débito, cheque electrónico, la cuenta prepagada, pagaré (pago al detallista), tarjeta inteligente.

Cargar cada transacción a tarjeta de crédito, tarjeta de débito o cheque electrónico será práctico y flexible porque no se requiere el registro previo del jugador, pero resultan antieconómicos para los boletos de poco valor. En este caso, lo más práctico será la cuenta prepagada por la cual el operador de la lotería tendría un valor a favor del jugador. El jugador solicita y abre una cuenta en la lotería y, con los datos de su tarjetas de crédito o de débito o el cheque electrónico o el traspaso de fondos desde su cuenta de cheques, la alimenta transfiriéndole 'en línea' una cantidad contra la cual la lotería posteriormente pueda cargar los valores de las apuestas que le pida el jugador. La lotería tendría que llevar un estado de cuenta electrónico de cada jugador, muy dinámico que proporcionara recibos electrónicos de confirmación y saldos.

Otro medio de pago podrían ser los pulsos digitales de una tarjeta inteligente, semejante a las que se usan ahora para llamar en los teléfonos públicos, que comprara previamente el jugador en agencias de la lotería y la insertara en un medio de lectura electrónica para hacer su apuesta y que la lotería descargara su valor de dicha tarjeta.

Otra forma de pago sería por medio del proveedor que esté dando el servicio de Internet al jugador. La lotería haría un contrato con dicho proveedor para cargarle las apuestas que hiciera el jugador en la lotería. Al final del mes, el proveedor del servicio de Internet incluiría en la factura del jugador los cargos recibidos de la lotería y se los cobraría.

VENTA DE APUESTAS.- Las apuestas de Internet se registrarían en un sistema específico en donde serían acumuladas, al final de cada jornada, después de validarlas, se incorporarían al sistema central de proceso en línea, en los mismos archivos de apuestas que concursarían y en los que se habrían ido acumulando las apuestas recibidas de los detallistas autorizados.

El nivel de seguridad del sistema para apuestas por Internet dependería de la calidad e integridad con que se pudiera manejar el sistema central de proceso específico para este tipo de canal para captar apuestas, subordinado y comunicado al sistema central de proceso general de los concursos.

Por la naturaleza del sistema, no se imprimiría boleto, pero el consumidor obtendría una confirmación electrónica segura y un estado de cuenta electrónico. Como opción, se podría proporcionar un registro de las transacciones del cliente.

PAGO DE PREMIOS.- La selección de ganadores sería mediante el escrutinio de todas y cada una de las apuestas, tal como se hace ahora con los sistemas en línea. Las apuestas seleccionadas como ganadoras se incorporarían a un archivo del sistema específico de las apuestas de Internet, con el propósito de poder validar las reclamaciones de premios. El pago de premios sería por transferencia del importe del premio menos los impuestos que hubiera que retener, a la cuenta del jugador en la lotería, a su cuenta de banco o mediante pago en efectivo que hiciera algún detallista utilizando su terminal en línea. O bien, el pago directamente en las oficinas de la lotería, mediante cheque.

El vínculo porteador residirá en los registros en línea de cada transacción. Para reclamar un premio, debería existir un registro válido de esa transacción en el sistema en línea y en el sistema de respaldo.

Tanto el cobro de las apuestas como el pago de premios, son aspectos de la 'transferencia de fondos.' Se necesitará un medio sencillo y seguro de transferir los fondos. Los avances tecnológicos tendrán que fortalecer la seguridad de las transferencias de fondos por los medios electrónicos en los aspectos en que actualmente se encuentran precarias: ubicación e identidad de las partes que intervienen y la autenticidad de las transmisiones. En las transacciones sin documentos de papel que serían los juegos de apuesta en Internet, parece más difícil que el jugador pruebe que hizo una apuesta acertante a la lotería, sobre todo como prueba en un juicio. Por otro lado, nos preguntamos si la lotería sería capaz de demostrar inequívocamente que el jugador no hizo la apuesta acertante de diga haber efectuado. Este tipo de diferencias podrían ser por premios pequeños o

por premios millonarios y los jueces podrían estar inclinados a favorecer a jugador en detrimento de la lotería.

COSTOS.- Habría costos de las comunicaciones. El cliente tendría que cubrir sus costos de entrar a la red para registrarse, comprar apuestas, reclamar premios o averiguar su estado de cuenta. La lotería tendría que cubrir los costos de acceso a Internet y los costos de resolución.

ESTUDIO DE UN CASO.- La única lotería legal que ha entrado a vender apuestas por Internet es la de Finlandia y tiene ya un año en operación. Esta lotería tiene variedad de juegos (su oferta es de 15 juegos) y una de las ventas per capita más elevadas del mundo: 80 dólares. Su red de ventas en línea es muy densa con un agente/terminal por cada 1,700 habitantes. Finlandia está poblada esparcidamente. En áreas rurales la distancia a la agencia de lotería más cercana puede ser de decenas de kilómetros. En marzo de 1997 los clientes pudieron jugar el lotto y las quinielas deportivas por teléfono y por Internet.

Las enormes distancias no fueron la única razón de introducir estos dos canales de distribución. Otra fue la docena de empresas piratas que ofrecen en Internet sus servicios a los temerarios que les envían dinero o su número de tarjeta de crédito y la única manera que vieron de que el dinero que gastan los fineses en lotería quedara dentro de Finlandia, fue la de ofrecerles servicios de juego fáciles de usar, más seguros y confiables que los competidores. Como lotería legal que pertenece a las organizaciones mundiales en las que se ha hecho el pacto de no agresión por ventas fuera de la propia jurisdicción, tuvo que establecer dos medidas para respetar sus límites nacionales: proporcionar el servicio sólo en lengua finesa, y exigir que los clientes se registren antes de jugar en la red, comunicando a la lotería el número de identificación de ciudadano finlandés, domicilio y número de cuenta de cheques en banco ubicado en Finlandia

A mediados de 1997 tenía sólo 8,500 clientes registrados en la red, número pequeño por tres razones: 1) La gente aun prefiere ir al agente y recabar su boleto; 2) Los juegos en la red tienen publicidad y promoción reducidas para no hacer canibalismo de los clientes actuales que van a la agencia y, de paso, compran lotería instantánea básicamente por impulso; y, 3) la

densidad de Internet aun en Finlandia no es tan grande y no toda la gente que la tiene está dispuesta a navegar desde su casa y a su costa. El futuro de Internet como canal para vender juegos de azar dependerá del desarrollo de la red y los equipos electrónicos. Todavía es un canal extraño, difícil y hasta atemoriza a muchos.

12.2.2 Servicios De Información

Los retos de ofrecer nuevos servicios de información a la industria de lotería, son: información de los juegos con adecuado costo-beneficio que sea accesible en todo el mundo; compartir información en toda la industria de loterías; garantizar independencia editorial; proporcionar áreas de acceso seguro y ofertas de primas.

Los servicios se podrán proporcionar mediante un sitio de Internet y un depósito de información acerca de la industria que permitiera acceso restringido y seguro a los miembros de una organización internacional de loterías para compartir información de toda la industria. El servicio tendría que tener tecnología de paginador para maximizar el acceso. Proporcionaría:

- información global de la industria del juego
- comunidad de entrada para miembros con acceso controlado
- servicio accesible en todo el mundo de la industria, vía la Internet
- independencia editorial con el contenido que mantendrían las loterías miembros. Las fuentes de la información para el servicio, serían : otros participantes, las loterías y terceros.

El objetivo sería proporcionar información respecto a la industria y relaciones comerciales de empresa a empresa. Los usuarios del servicio serían todos los participantes de la industria: loterías, proveedores, detallistas y proveedores de información. La información de la industria incluiría:

- bases de datos de la industria, directorios, noticias, foros, papeles en blanco y publicaciones, juegos y sus características

- sitios con plantilla para las jurisdicciones
- sitios de los proveedores - con listas de productos/servicios

En la relación comercial de negocio a negocio, se incluirían: servicios electrónicos comerciales, servicios a los detallistas, las licitaciones o invitaciones a presentar ofertas que hagan las loterías a los proveedores y las áreas en compartimientos de acceso exclusivo con información protegida por derechos de autor o para servicio de un grupo selector de personas y sólo accesible mediante *password*. Por ejemplo, un proveedor que quisiera compartir los resultados de sus investigaciones tan sólo con sus clientes.

Los servicios especializados de información serán: simulación de juegos y biblioteca de juegos; investigación de clientes y servicios consultivos; sitio de Internet dedicado para anfitrión de servicios e información para administrar loterías. Para este tipo de servicios se buscará un acceso seguro para intercambiar informes confidenciales y para lograrlo habrá que crear un grupo separado de usuarios. La información privada estará protegida y se requerirá el registro de miembro del sitio para poder acceder a la información. Todo acceso será al través de niveles múltiples de controles de *password*. Los distintos miembros registrados, podrán entrar al sitio y actualizar su propia información.

COSTOS.- Para financiar el sitio en la red, se establecerá una cuota básica de membresía que dará derecho a la información de la industria y los servicios comerciales en general. Algunos servicios como transacciones comerciales o algunos artículos funcionarán mediante el criterio de "pagar por ver". Los servicios especializados y los de gran nivel, costarán cuotas especiales.

TECNOLOGÍA.- Habrá que desarrollar una tecnología que sirva como plataforma segura para los servicios interactivos de apuestas en Internet, los servicios de información descritos y algunos otros servicios interactivos que se dieran en el futuro. Tendrá que considerar tres componentes de seguridad, para: 1) el acceso del consumidor, 2) los nodos del servidor de juegos y 3) la espina dorsal de la red. En seguida se explica cada uno. 1) El acceso seguro del consumidor incluirá: funcionalidad virtual de la terminal (la programación especializada tendrá que cargarse en

la PC o terminal del cliente); control del aparato del consumidor por duración de la consulta o transacción; acceso de alta seguridad mediante los recursos de encriptar y certificar; los jugadores podrán enlazarse a las ubicaciones registradas; y, tecnología de jalar/empujar para que las loterías puedan hacer cambios, incorporar nuevos juegos, etc. 2) Los nodos del servidor de juegos seguro se colocarán en cada lotería: integrados con su sistema en línea, para las apuestas registradas y las funciones de auditoría que se ejecuten sobre el sistema en línea, la protección avanzada a base de “pared de fuego” y “encriptamiento de información”, y la base de datos de los jugadores registrados con la funcionalidad del pago requerida. 3) La espina dorsal segura y la NCC global tendrán que permitir funciones cruzadas entre las distintas loterías con: servidores de juegos que conecten la lotería a la espina dorsal de la red con seguridad y al través de muros de fuego; la NCC global para mantener el cumplimiento de las leyes y reglamentos, permitir la conexión cruzada de ofertas de diferentes loterías, y permitir que se instalen los juegos de las distintas loterías en forma cruzada y global; las funciones de pago; las funciones de registrar al jugador y su base de datos; la arquitectura que permita el despliegue rápido del juego; y, crear la capacidad de la red para que sólo los miembros puedan acceder a los servicios de información. Los beneficios de esta plataforma serían: sacar provecho de la computación abierta y el bajo costo de la Internet superponiendo una capa de acceso seguro del consumidor. Combina esto con una segura y bien diseñada red privada para crear los altos niveles de seguridad, funcionamiento de alto desempeño de la red y la calidad de servicio que no se pueden lograr en una red pública, abierta como la Internet. Todavía no es posible satisfacer los requisitos de la industria del juego en cuanto a seguridad y disponibilidad utilizando sólo la Internet.

12.2.3 Apuestas De Lotería Por Teléfono

Este medio de jugar tendrá auge en el siglo XXI. Los jugadores apostarán, pagarán y recibirán sus premios mediante una simple llamada telefónica. El mercado meta será la población adulta que no juegue por falta de tiempo o de puntos de venta cercanos. Las apuestas por teléfono subsanan esto y, además, evitan el manejo de boletos, billetes o cupones y el olvido de

verificar si ganó algún premio. El procedimiento tendrá varios pasos: registro previo del jugador, venta de la apuesta, cobro, selección de ganadores y pago de premios.

REGISTRO PREVIO.- Por teléfono con números en teclas (de tocar-tono o multifrecuencias), el jugador dará sus datos personales, especificará su forma de pago y la de cobrar los premios que llegare a ganar. Se le asignará un número de cuenta, el cual deberá citar cada vez que haga una apuesta.

COERANZA.- Las apuestas se cobrarán mediante transferencias electrónicas directas de la cuenta bancaria del jugador a la de la lotería o con tarjeta de crédito, según lo definido en el registro previo del jugador.

VENTA DE LA APUESTA.- El cliente llamará por teléfono y dirá su número de cuenta, el juego que quiere jugar, el concurso (s), y sus números o equipos deportivos. Esto se registrará en un archivo transitorio. Se validará en línea que el cliente tenga saldo suficiente en su cuenta de cheques o en su tarjeta de crédito. En caso afirmativo se pondrá marca de validez en el registro y se comunicará al cliente su clave numérica con que quedó registrada su apuesta.

Pago de Premios.- Mediante la clave numérica de registro de su apuesta, el jugador podrá reclamar su premio, pero no será necesario cuando la lotería abone a su tarjeta de crédito o transfiera de su cuenta de cheques a la del jugador, el importe del premio ganado.

El sistema para poder realizar todo esto con la máxima eficiencia, tendrá que constar de computadoras centrales, un sistema telefónico que atienda las llamadas y transfiera al jugador y los datos de su apuesta a la etapa de registro.

12.2.4 Fuerza Consolidada

La fuerza consolidada es buena para la industria de lotería.

Al través de la historia, se han hecho alianzas políticas y comerciales con el propósito de lograr mayor bienestar para cada asociado del que van a poder lograr en lo individual. Los países se han asociado para su protección mutua en tiempos de guerra. En nuestros tiempos más civilizados, se dan las alianzas para la mutua protección económica. Las empresas mediante fusiones y otros acuerdos de cooperación buscarán asociarse para mejor competir. Las loterías tendrán oportunidad de gran éxito mediante la oferta conjunta, varias loterías, de un mismo producto que no podría existir o no con ofertas tan atractivas si operan individualmente.

Ya existen ejemplos como el lotto 6/49 que se ofrece en Alemania como un juego multiestatal desde hace varios años. En Australia, otro lotto 6/49 ha sido el principal activo de la lotería de varios de sus estados, y el año pasado introdujeron otro producto multijurisdiccional. El producto de lotería más exitoso de Canadá ha sido el lotto 6/49 multiprovincial, y no hace mucho introdujeron el juego de números "Toma 7". En Estados Unidos, tres estados (Vermont, New Hampshire y Maine) se unieron para ofrecer un juego de lotto que les permitió, a cada uno, triplicar sus ventas gracias a la bolsa más atractiva que pudieran ofrecer. También en Estados Unidos se organizó en 1988 la Asociación de Lotería Multiestatal (MUSL) que ya tiene a 21 de las 38 loterías estatales de ese país, en un juego "Powerball" (Lotto 5/45 + 1/45). Los cinco países del norte de Europa, se unieron para ofrecer y vender el Lotto Vikingo. En todos estos casos se trata de juegos parimutuales en los que los premios son a base de participación de bolsas que se acumulan y la asociación de las loterías busca que el premio del lotto sea mucho más grande de lo que pueden manejar solas con su población pequeña.

APÉNDICE: DISEÑO DE UN JUEGO INTERACTIVO

Cuando se mezclan elementos de visión, sonido y movimiento, se crea una excitación cautivadora. Hay que aplicar diseño, investigación y habilidades de empaque y de producción. Los juegos deberán ser estimulantes, diseñados para atraer a mercados objetivo específicos, probados en el campo y que permitan lograr los objetivos de la lotería de generar ingresos.

Como la diversión es algo relativo, crearla requiere constante objetividad aplicada a crear juegos que sean diseñados cuidadosamente y luego adaptados al lugar, la cultura y los nichos o segmentos de mercado específicos. Las técnicas por aplicar son: investigación de mercado, diseño de juegos y manipulación de modelos, pronósticos, temas y empaque de los juegos, producción y análisis de campo.

Analizar el mercado, anticipar sus necesidades, crear posibilidades y hacer pruebas para refinar los diseños de diversas clases: juegos de lotería, juegos sociales, juegos de televisión y multimedia; juegos de lotería de vídeo y juegos para Internet.

Nos gusta pensar que todos somos diferentes pero la investigación realizada en Estados Unidos ha probado que hay cinco tipos de jugadores en el mundo, los cuales se caracterizan por tener actitudes y motivaciones medulares semejantes:

- **Cambiador de vida** que sueña con los premios grandes que transformarán su existencia. Este grupo juega para ganar los premios más grandes y sueña con las bolsas acumuladas que transformarán completamente sus vida. Hay más Cambiadores de vida en los mercados con niveles más bajos de desarrollo económico (Polonia 31%, Brasil 26%). Hay menos en los mercados más desarrollados (USA 20%, Australia 17%).

- **Jugador entusiasta** que disfruta jugar socialmente y no juega por impulso. Este grupo ve los sorteos por televisión y le gusta vera los ganadores. Disfruta jugar con los amigos, no juega por impulso y participa con frecuencia. Es un grupo relativamente pequeño en la mayoría de los países (del 14% al 17%) excepto en Brasil en donde es uno de los más grandes (30%).

- **Ritualista relajado** que juega por hábito más que por diversión. Aunque este es el grupo más pequeño en todos los países (del 18% en Australia al 12% en Polonia), regularmente juegan los mismos números con frecuencia superior al promedio porque sienten que "podrían perder su oportunidad de ganar." Juegan para ganar, más por hábito que por diversión, y se siente atraídos por los premios más grandes.

- **El serio divertido** a quien le gustan los premios pequeños y prefiere los juegos de habilidad. Este tipo disfruta la diversión y las oportunidades sociales de jugar. Son más bien suspicaces

de las loterías y no creen que todas las formas de juego deban ser legalizadas. El tamaño de este grupo varía en distintos países (USA 25%, Australia 24%, Brasil 14%, Polonia 18%).

- El **Excitado impulsivo** que juega por diversión, por impulso, sólo por la excitación de hacerlo. Este grupo tiende a jugar más seguido por la diversión misma que por las ganancias financieras. Es uno de los mercados más grandes en todo el mundo (del 20% al 26%). La participación es disparada por impulso o por otra persona, y generalmente no es planeada. Las grandes bolsas no los estimulan ni motivan. Este tipo de jugadores tiende a ser bien educado, siempre disfruta un reto y es atraído por los juegos de habilidad.

Con estos cinco tipos de jugadores se puede perfilar un programa, resaltar el conocimiento del mercado local y emplear el diseño de juegos globales y programas de mercadotecnia.

Para ser un gran creador de juegos hace falta contar con habilidades y cualidades, imaginación, talento para diseñar y sentido de la diversión, y un poco de suerte. Hay que diseñar juegos que tengan atractivo para un mercado específico, por lo que se requiere la habilidad de comprender a dicho público, anticipar sus nuevas actitudes con respecto a lo que es entretenido y lo que consideran divertido. Se requiere investigación, sensibilidad frente al mercado y trabajo arduo.

CONCLUSIONES

El objetivo planteado para este estudio de caso, se cumplió al demostrar que - gracias a la planeación estratégica y su correcta puesta en práctica - esta empresa pudo construir sus oportunidades y cambiar su destino hacia la operación productiva y útil. La mejor prueba es tangible, pues se trata de una empresa muy conocida, en el borde mismo de la tecnología e importante generadora de ingresos para el Estado Mexicano.

La administración dio las bases para el trabajo metódico y activo que llevó a la empresa a lograr sus objetivos.

La administración con enfoque de sistemas enseñó a hacer en la empresa los cambios necesarios para ir adaptando a su cambiante medio ambiente, detectar las amenazas y transformarlas en oportunidades que la llevaron a buen fin, manteniendo el equilibrio interno y manejando las fuerzas que generaba la tecnología y su interacción con el talento de los seres humanos.

La planeación estratégica fue el medio de visualizar las circunstancias probables del futuro y construir el camino que debería recorrer la empresa para salir airosa de las dificultades y evolucionar hacia la mejor calidad y la mayor productividad y rentabilidad posibles.

La mercadotecnia de servicios fue la rama especializada de la mercadotecnia, que nos enseñó las condiciones especiales para distribuir intangibles y servicios personales, en que el control de la calidad planteaba problemas particulares al tener que producir el servicio en presencia del cliente y con su colaboración.

La empresa mexicana estudiada en este documento hizo un diagnóstico realista de su situación difícil, definió su estrategia en un modelo de dos dimensiones: una con los pasos para evolucionar hacia la empresa que quería ser y otra con los doce frentes en los que iba a actuar sincrónicamente. Gracias a la dirección firme que la mantuvo dentro del rumbo marcado por el modelo, pudo salir adelante y ser ahora una empresa fuerte, consolidada y con brillante porvenir.

Otra particularidad de su estrategia fue que definió dos mercados a los cuales alcanzar e hizo todos los cambios necesarios, de adentro hacia el exterior, para orientarse a esos dos mercados: el de los consumidores y el de los intermediarios. También segmentó estos dos mercados en un proceso ineludible para satisfacer a la heterogeneidad de las personas que los integran, poniendo en práctica la administración de mercadotecnia diferenciada y concentrada en segmentos específicos.

La empresa fue manejada como sistema sociotécnico, en cuyo interior la dirección de alto nivel creó el ambiente propicio a la planeación participativa y a la acción monolítica de una sola imagen hacia el exterior, al rigor matemático y al flujo libre de las ideas, a la disciplina del pensamiento lógico pero con espacio suficiente para la creatividad. Esta manera bifocal de ver la empresa, permitió impregnar su ambiente de un gran respeto por la condición humana y sustentarla en la tecnología. De un salto accedió ingeniosamente a la más avanzada del momento y después siguió su plan de conversión paulatina, ciudad por ciudad, hasta que culminó el objetivo, siempre en pos del rumbo marcado, siempre fiel a los planes, siempre pronta a reaccionar ante los imprevistos y siempre vigilante del uso productivo de sus recursos limitados y del cumplimiento de su compromiso social de generar utilidades para el bien de la comunidad.

Estas fueron las condiciones para convertirla en la empresa pujante, sólida y productiva que es hoy en día.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Número	Descripción	Página
1	Tipos de Mercadotecnia Especializada	10
2	Esquema del Funcionamiento de los Mercados	12
3	Distintas Clases de Servicios	18
4	Mercado del Tiempo Libre	24
5	Industria del Tiempo Libre	26
6	Diferencias entre Juegos de Lotería Pasivos y Activos	29
7	Distinto Proceso de Decisiones del Consumidor	31
8	Especialidad de Mercadotecnia de Servicios en Loterías	33
9	Evaluación de la Empresa hacia los Mercados	42
10	Segmentación del Mercado de Intermediarios	45
11	Características Discriminantes de Segmentación	49
12	Relación de Producto-Mercado Objetivo	52
13	Proceso de Compra	53
14	Conocimiento, Actitud y Práctica del Mercado	56
15	Cruce de Datos para Definir Perfiles y Comportamientos	57
16	Lista para Observar a los Clientes	59
17	Lista para Observar la Agencia	59
18	Definición del Problema	60
19	Objetivos de la Investigación de Mercado	61

Número	Descripción	Página
20	Hipótesis que se Someten a Prueba	61
21	Ejemplo de Tabla de Datos Cruzados	63
22	Factores Discriminantes de la Venta y Recomendaciones	64
23	Resultados de Encuesta de Sorteos y Juegos de Azar.- Conocimiento y Práctica en México	67
24	Resultados de Encuesta de Sorteos y Juegos de Azar.- Juegos Oficiales y No Oficiales	68
25	Opinión del Servicio Recibido	71
26	Riesgos Percibidos por el Consumidor	73
27	Agenda de la Discusión (Grupos Representativos)	80
28	Hallazgos de la Investigación (Grupos Representativos)	82
29	Factores que Afectan la Venta	85
30	Recomendaciones de la Investigación	85
31	Esquema de la Estrategia de la Empresa de Lotería	90
32	Estrategia de una Década	93
33	Estrategia para el Cambio (Dimensión de Sincronía)	94
34	Estrategia de Mercadotecnia	96
35	Intersección de la Empresa y su Entorno	97
36	El Cambio Tecnológico en los Mercados	103
37	Productos Medulares	112
38	Diseño del Producto Intangible con Calidad Global	114
39	Aspectos Críticos del Diseño del Producto	116

Número	Descripción	Página
40	Previsión de Problemas en los Aspectos Críticos	117
41	Ejemplos de los Tres Tipos de Servicios	121
42	Mezcla de Productos por Crecimiento y Participación	127
43	Nacimiento de una Marca	134
44	Información para el Agente	142
45	Articulación de la Agencia con la Empresa	145
46	Modelo para la Red de Agentes	147
47	Proyecto de Cambios a la Red de Agentes	148
48	Capacitación de los Agentes.- Contenido	151

BIBLIOGRAFÍA

ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS

Hampton David R., *Administración Contemporánea*, Editorial McGraw-Hill, México 1987.

Johansen Eertoglio Oscar, *Introducción a la Teoría General de Sistemas*, Editorial Limusa, México 1998

Koontz Harold, O'Donnell Cyril y Wehrich Heinz, *Administración*, Editorial McGraw-Hill, México 1987.

ESTRATEGIA

Ackoff Russell L., *Un Concepto de Planeación de Empresas*, Editorial Limusa, México 1978.

Acle Tomasini Alfredo, *Planeación Estratégica y Control Total de Calidad; Un caso Real Hecho en México*, Editorial Grijalbo, México 1990.

Clausewitz Claus Von, *Arte y Ciencia de la Guerra*, Editorial Grijalbo, México 1972.

Editores de la Revista Inc., *Guía de Estrategia en los Negocios, de lo Mejor de Inc.*, Ventura Ediciones, México 1990.

McLean Ephraim R. y Soden John V., *Strategic Planning for MIS*, Edición de John Wiley & Sons, U.S.A. 1977.

Nothcote Parkinson C., Rustomji M.K. y Spare S.A., *Los Increíbles Japoneses*, Editorial Diana, México 1989.

Ohmae Kenichi, *La Mente del Estratega; El Triunfo de los Japoneses en el Mundo de los Negocios*, Editorial McGraw-Hill, México 1983.

Porter Michael E., *Estrategia Competitiva; Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, Compañía Editorial Continental, México 1982.

Prestrak Daniel, *Los Siete Factores Clave del Marketing Estratégico; La Batalla Competitiva*, Ediciones Díaz Santos, Madrid 1990.

Saldaña Espinosa Judith, *Estrategia de una Paraestatal*, Revista de Administración Pública No. 86, "Ensayos contemporáneos," Pág. 109-129, Instituto Nacional de Administración Pública, México 1984.

Steiner George A., *Planeación Estratégica; Lo que Todo Director Debe Saber*, Compañía Editorial Continental, México 1983.

Toffler Alvin, *La Empresa Flexible*, Plaza y Janés Editores, Barcelona 1985.

Yavitz Boris y Newman William H., *Estrategia en Acción; Ejecución, Políticas y Resultados de Planeación Comercial*, Compañía Editorial Continental, México 1985.

MERCADOTECNIA

Clancy Kevin y Shulman Robert, *Mitos del Marketing que Están Matando a los Negocios; ¡No Siga Creyendo en Ellos!*, Editorial McGraw-Hill, México 1984.

Godin Seth, *eMarketing; Reaping Profits on the Information*, Perigree Books, The Berkley Publishing Group, Nueva York 1995.

Kotler Philip, *Dirección de Mercadotecnia; Análisis Planeación y Control*, Editorial Diana, México 1979.

McCarthy E. Jerome, *Basic Marketing; A Managerial Approach*, Richard D. Irwin Inc., U.S.A. 1969.

Peacock William E., *Combate Corporativo*, Ediciones Selector, México 1989.

Ries Al y Trout Jack, *La Guerra de la Mercadotecnia*, De. McGraw-Hill, México 1986.

Robertson Thomas, Zielinski Joan y Ward Scott, *Consumer Behavior*, Scott, Foresman & Co., U.S.A. 1984.

Rowland Collins George, *Marketing*, Alexander Hamilton Institute, Nueva York de 1930 a 1944.

MERCADOTECNIA DE SERVICIOS

Hernández de la Paz Gabriel, *La Mercadotecnia de la Iglesia; El Comportamiento del Consumidor de lo Religioso*, Ediciones Étoile, México 1994.

Marketing Publishing Center Inc., *Nuevas Orientaciones en el Marketing de Servicios*, Ediciones Díaz Santos, México 1990.

Grönroos Christian, *Marketing y Gestión de Servicios; La Gestión de los Momentos de la Verdad y la Competencia en los Servicios*, Ediciones Díaz Santos, México 1994.

PUBLICIDAD

Ries Al y Trout Jack, *Posicionamiento: La Batalla de su Mente*, Editorial McGraw-Hill, México 1986.

JUEGO

Abbagnano Nicola, *Diccionario de Filosofía*, Fondo de Cultura Económica, México 1980.

Cardano Gerolamo, *The Book on Games of Chance; Liber de Ludo Aleae*, Trad. de Sidney Henry Gould, Holt Rinehart and Winston, Nueva York, 1961.

Fink Eugen, *Oasis de la Felicidad; Pensamientos para una Ontología del Juego*, Centro de Estudios Filosóficos, U.N.A.M., México 1966.

Ortiz Darwin, *On Casino Gambling*, Carol Publishers Group, Nueva York 1994.

Virgilio, *Églogas*,