

88/252

7
25

UNIVERSIDAD ANAHUAC

Escuela de Contaduría y Administración
con Estudios Incorporados a la U. N. A. M.



UNIVERSIDAD ANAHUAC

ANNO DOMINI MCMXXV

Planeación de Programas Publicitarios de las Tiendas de Autoservicio del Sector Privado del Area Metropolitana de la Ciudad de México

Seminario de Investigación

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Presentan:

Laura Raquel Campos de la Garma

Maité Guadalupe Montes Berand

México, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1986



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

	Pág.
PROLOGO	
INTRODUCCION	
CAPITULO I. Planeación de la Investigación.	
1.1. Objetivos	2
1.1.1. Objetivo General	2
1.1.2. Objetivos Específicos	2
1.2. Planteo del Problema	2
1.3. Diseño de la Hipótesis	2
1.3.1. Hipótesis General	2
1.3.1.1. Variable Dependiente	3
1.3.1.2. Variable Independiente.....	3
1.3.2. Hipótesis Específicas.....	3
1.4. Diseño de la Prueba.....	4
1.4.1. Investigación Documental.....	4
1.4.2. Investigación de Campo.....	4
1.4.2.1. Delimitación del Universo.....	5
1.4.2.2. Diseño de la Muestra.....	5
1.4.2.3. Instrumento de Prueba.....	6
1.4.2.4. Justificación del Cuestionario.....	11
CAPITULO II. Tiendas de Autoservicio.	
2.1. El origen del Supermercado.....	13
2.2. Definición de Supermercado.....	13

2.3. Breve historia del Supermercado.....	14
2.3.1. El Supermercado comienza su expansión.....	15
2.3.2. Historia del Supermercado en México.....	16
2.4. Características de las Tiendas de Autoservicios	17
2.5. Ventajas y limitaciones de los Autoservicios...	18
2.5.1. Ventajas.....	18
2.5.2. Limitaciones.....	19

CAPITULO III. Planeación.

3.1. Concepto y definición de Planeación.....	21
3.2. Importancia de la Planeación.....	23
3.3. Principios de la Planeación.....	24
3.4. Limitaciones de la Planeación.....	26
3.5. El Proceso de Planeación y sus etapas.....	28
3.5.1. Determinación de Objetivos.....	30
3.5.2. Investigación y Recopilación de la Información.	33
3.5.3. Análisis y Clasificación de la Información.....	34
3.5.4. Establecimiento de Premisas.....	34
3.5.5. Determinación y Desarrollo de Cursos Alternati- vos de Acción.....	35
3.5.6. Evaluación y Análisis de las Distintas Alternati- vas.....	37
3.5.7. Selección de la Mejor Alternativa.....	40
3.5.8. Detallar los planes derivados, así como las po- líticas, procedimientos, programas y prespues- tos.....	41
3.5.8.1. Políticas.....	42
3.5.8.2. Procedimientos.....	42

3.5.8.3. Programas.....	43
3.5.8.4. Presupuestos.....	43
3.5.9. Implementación de la Decisión.....	44
3.5.10. Control del Proceso.....	46
3.6. Tipos de Planeación.....	48
CAPITULO IV. Algunas Herramientas de la Planeación.	
4.1. Manuales.....	51
4.2. Diagramas.....	53
4.2.1. Diagramas de Proceso.....	53
4.2.2. Diagramas de Flujo.....	56
4.2.3. Otros Diagramas.....	59
4.3. Gráficas de Gantt.....	59
4.4. Técnicas Barométricas.....	61
4.5. Procedimientos y Políticas.....	63
4.6. Análisis de Correlación.....	64
4.7. Técnicas de Actividad Económica.....	64
4.8. Análisis de Series de Tiempo.....	64
4.9. Análisis del Punto de Equilibrio.....	66
4.10. Técnicas de Planeación y Programación de Redes.	68
4.11. Pronósticos.....	78
4.12. Programas.....	80
4.13. Presupuestos.....	80
4.14. Simulación.....	85
4.15. Técnicas de Investigación de Operaciones.....	87
4.15.1. Teoría de Probabilidades.....	89

4.15.2. Teoría de la Decisión.....	90
4.15.3. Técnicas de Simulación.....	92
4.15.4. Montecarlo.....	92
4.15.5. Teoría de Colas o Líneas de Espera.....	92
4.15.6. Teoría de Juegos.....	93
4.15.7. Programación Lineal.....	93
4.16. Técnicas Financieras.....	95
4.16.1. Análisis por Razones Financieras.....	95
4.16.2. Flujo de Efectivo.....	96
4.16.3. Retorno de la Inversión.....	96
4.16.4. Técnica del Valor Presente Neto.....	97
4.16.5. Tasa de Retorno Interno.....	97

**CAPITULO V. La Planeación de los Programas Publicita-
rios.**

5.1. Definición de Objetivos de Mercadotecnia.....	103
5.2. Investigación del producto, del mercado y del - medio ambiente.....	104
5.3. Análisis e Interpretación de la Información....	108
5.4. Definición de Objetivos Publicitarios.....	109
5.5. Establecimiento de Premisas.....	110
5.6. Fijación del Presupuesto Publicitario.....	111
5.7. Selección de los Medios Publicitarios.....	117
5.8. Elaboración de la Plataforma Publicitaria.....	118
5.9. Preparación de los Desarrollos de los Anuncios- y/o comerciales.....	121
5.10. Aprobación o Modificación de los Desarrollos...	127
5.11. Realización de un "Pre-Test" o "Proving".....	127

5.12. Elaboración de Estrategia y Presupuestos de Medios y Programación Publicitaria.....	129
5.13. Preparación para la Producción.....	132
5.14. Cotización de Producción para Aprobación.....	133
5.15. Producción de los Anuncios y/o Comerciales.....	133
5.16. Entrega del Material Producido y Contratación de medios.....	134
5.17. Elaboración de la Pauta de los Anuncios y/o Comerciales.....	135
5.18. Implementación del Programa Publicitario.....	135
5.19. Control de los Anuncios y/o Comerciales.....	135
5.20. Investigación de la Eficiencia del Programa Publicitario.....	137
5.21. Tipos de Programas Publicitarios y Conclusiones del Capítulo.....	140

CAPITULO VI. Resultados de la Investigación de Campo.

6.1. Análisis e interpretación de resultados.....	144
6.2. Comparación de objetivos con resultados.....	162
6.2.1. Objetivo General.....	162
6.2.2. Objetivos Especificos.....	162
6.3. Comparación de Hipótesis con Resultados.....	163
Conclusiones.....	166
Recomendaciones.....	170
Bibliografía.....	173

PROLOGO

En los últimos años las tiendas de autoservicio, han cobrado una gran importancia, ya que se trata de un sistema de ventas donde el cliente elige y se sirve la mercancía que desea por sí mismo; brindando comodidad, libertad para examinar los artículos que se venden, variedad de artículos, cantidad y diferentes líneas de éstos, sumando a todo esto la rapidez en las compras.

Debido a la competencia tan fuerte que existe hoy en día, se hace necesario que las Tiendas de Autoservicio hagan el uso adecuado de la publicidad. Dicha publicidad es dirigida, por lo que se hace necesario que las directrices a seguir en el proceso publicitario estén basadas en una adecuada planeación.

La planeación de los programas publicitarios es importante, pues establece una guía de acción para alcanzar los objetivos fijados, coordinar las fases y elementos integrales, evitando se pasen por alto factores importantes, o que se pierda tiempo por falta de organización y duplicidad de funciones.

La importancia que tienen tanto la planeación como la

publicidad, es la que motiva el presente estudio, el cual -- trata de definir la mejor forma de planear un programa publicitario, así como las diferentes técnicas aplicables a dicha planeación.

Se agradece al Lic. J. Balbino Villagra por la constante asesoría que tan amablemente brindó durante la elaboración de este estudio; al Lic. Hugo Aveytus por la orientación y amistad que dedicó durante el tiempo de estudio en la Universidad.

INTRODUCCION

El objetivo de la presente investigación, es el de conocer si realmente se lleva a cabo una planeación de los programas publicitarios en las Tiendas de Autoservicio del sector privado del área metropolitana de la ciudad de México,--asimismo si se utilizan herramientas de planeación como auxiliares en la elaboración de los mismos, acatándose a los --- principios de planeación señalados por la administración.

La distribución de los temas que se consideraron para--este estudio es como sigue:

Capítulo 1. Planeación de la investigación: en donde--se enmarcan los objetivos que se pretenden alcanzar, las hipótesis a aprobar o disprobar y la metodología que se siguió para la realización de este estudio.

Capítulo 2. Tiendas de autoservicio: antecedentes e im--portancia de las tiendas de autoservicio, en la vida actual.

Capítulo 3. Planeación: en este capítulo, se trata de--los principales aspectos de la planeación tales como, su concepto y definición, importancia, principios, limitaciones,--detallando cada una de las etapas de la planeación.

Capítulo 4. Algunas herramientas de la planeación: se menciona en forma breve aquellas herramientas que se utilizan para llevar a cabo la planeación con una mayor eficiencia.

Capítulo 5. Planeación de los programas publicitarios: Se tratan las principales características de cada una de las etapas de la planeación de los programas publicitarios.

Capítulo 6. Investigación de campo: análisis e interpretación de resultados obtenidos.

Y por último las conclusiones y recomendaciones a las que nos llevaron el presente estudio.

CAPITULO I

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

1.1. OBJETIVOS.

1.1.1. OBJETIVO GENERAL.

El objetivo de la presente investigación, es el de constatar si las empresas dedicadas a la publicidad de las Tiendas de Autoservicio del sector privado del área metropolitana de la ciudad de México, siguen los pasos del proceso de planeación para la elaboración de programas publicitarios.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

1) Conocer cómo se planean los programas publicitarios de las Tiendas de Autoservicio del sector privado del área metropolitana de la ciudad de México.

2) Constatar si utilizan herramientas como auxiliares para la planeación de programas publicitarios.

1.2. PLANTEO DEL PROBLEMA.

¿Cuáles son los pasos que toman en consideración las Tiendas de Autoservicio del sector privado del área metropolitana de la ciudad de México, para la planeación de programas publicitarios?

1.3. DISEÑO DE LA HIPOTESIS.

1.3.1. GENERAL.

Los pasos que toman en consideración las Tiendas de Autoservicio del sector privado del área metropolitana de la--

ciudad de México, para la planeación de sus programas publicitarios se basan en métodos cualitativos y cuantitativos.

1.3.1.1. VARIABLE DEPENDIENTE.

Los pasos que toman en consideración las Tiendas de Auto servicio del sector privado del área metropolitana de la ciudad de México, para la planeación de programas publicitarios.

1.3.1.2. VARIABLE INDEPENDIENTE.

Se basan en métodos cualitativos y cuantitativos, tales como: premisas, objetivos, investigación, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos entre otras herramientas de planeación.

1.3.2. ESPECIFICAS.

1) Para obtener la mayor efectividad dentro de cualquier programa se debe basar en los principios de planeación señalados por la administración.

2) La publicidad es la herramienta de la mercadotecnia que coadyuva a la venta de bienes y servicios que ofrezca a cualquier empresa a un mercado.

3) La planeación de los programas publicitarios es importante, pues establece una guía para alcanzar los objetivos fijados.

1.4. DISEÑO DE LA PRUEBA.

Para el desarrollo de este estudio es necesario utilizar dos técnicas de investigación: una investigación documental y una investigación de campo. Dichas técnicas constituyen la base para lograr el objetivo establecido y comprobar o disprobar las hipótesis planteadas.

1.4.1. INVESTIGACION DOCUMENTAL.

Para la realización de la presente investigación se recurrió a las diferentes bibliotecas de la ciudad de México, tales como:

- Biblioteca de la Universidad Anáhuac.
- Biblioteca de la Universidad Iberoamericana.
- Biblioteca Central de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Biblioteca de la Universidad La Salle.
- Biblioteca del Instituto Tecnológico Autónomo de México.
- Biblioteca Benajmín Franklin.
- Biblioteca de la Universidad Tecnológica de México.

Se recurrió también a la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad.

1.4.2. INVESTIGACION DE CAMPO.

Para efecto de la realización de esta investigación, se utilizó como instrumento de prueba un cuestionario, que con

ta de dieciocho preguntas en las que encontramos preguntas-- tanto abiertas como cerradas y de elección múltiple, por medio de las cuales se aprobaron o dis aprobaron tanto los objetivos como las hipótesis planteadas dentro del capítulo 1.

1.4.2.1. DELIMITACION DEL UNIVERSO.

Se tomó como universo a todas aquellas Tiendas de Autoservicio del sector privado del área metropolitana de la ciudad de México, y que en total suman la cantidad de 9.

1.4.2.2. DISEÑO DE LA MUESTRA.

Para efectos de esta investigación, se tomaron en consideración aquellas Tiendas de Autoservicio del sector privado del área metropolitana de la ciudad de México, que dada su relevancia con el conocimiento público, las cuales se enumeran a continuación:

- Cadena Comercial, S.A. (OXO).
- La Luna Unidad Comercial, S.A. de C.V.
- Operadora de Tiendas de Descuento, S.A. de C.V. (Aurrerá).
- Unidad Comercial De Todo, S.A.
- Gigante, S.A.
- Comercial Mexicana, S.A. de C.V.
- Supermercados, S.A. (Sumesa).
- Blanco Sucs., S.A. de C.V.
- Super Siete, S.A.

Del producto.

De necesidades actuales.

Otros.

¿Cuáles? _____

- 3.- ¿Qué técnicas de investigación utilizan para recopilar--
la información necesaria para establecer el curso de ac-
ción a seguir?

Observación.

78 Experiencia.

Consulta

Experimentación.

67 Encuesta.

- 4.- ¿Bajo qué criterio es elegida la mejor alternativa?

Factor económico

78 Imagen.

89 Competencia.

Conocimiento y/o recordación del producto.

Usos del producto.

Crear una demanda.

- 5.- ¿Se lleva a cabo una experimentación de la alternativa--
seleccionada?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

6.- ¿Qué herramienta o técnicas cualitativas utilizan en la toma de decisiones?

Delfos.

78 Tormenta de ideas.

Técnica de Juegos.

Círculo de Calidad.

Cadena de Fines y Medios.

Otros _____

7.- ¿Qué herramientas o técnicas cuantitativas utilizan en la toma de decisiones?

Gráficas de Gantt.

60 Valor Presente.

38 Análisis del Punto de Equilibrio.

Simplex.

Transporte.

C.P.M.

Tasa Interna de Retorno.

Otros _____

8.- ¿Establecen ustedes políticas para la consecución de sus programas publicitarios?

SI (100) NO ()

9.- ¿Qué procedimiento utilizan para el establecimiento de--

sus políticas?

Se deciden en cuanto a las políticas generales
de la empresa.

10.- ¿Son comunicadas por escrito a todo el personal relacionado con dicho programa?

SI () NO ()

11.- ¿Es expresada gráficamente la secuencia de las actividades que se realizan en un programa publicitario?

SI (100) NO ()

¿En qué forma? _____

12.- ¿Es elaborado un presupuesto para cada uno de los programas publicitarios?

SI (89) NO ()

13.- ¿Con qué periodicidad son revisados y reevaluados?

Mensual.

Trimestral.

Semestral.

Anual.

Otros. _____

14.- ¿Elaboran ustedes un presupuesto para cada medio publicitario?

SI (78) NO ()

15.- ¿Se lleva a cabo un control durante el proceso de planeación de los programas publicitarios?

SI (89) NO ()

¿En qué forma? _____

16.- ¿Indique cuál es el proceso de planeación utilizado en sus programas publicitarios?

El mismo.

17.- ¿Considera usted que la publicidad es una herramienta de mercadotecnia que coadyuva en la venta de bienes y servicios?

SI (100) NO ()

¿Por qué? _____

18.- ¿Considera usted que es importante llevar a cabo una planeación de los programas publicitarios para lograr alcanzar los objetivos fijados?

SI (100) NO ()

¿Por qué? _____

1.4.2.4. JUSTIFICACION DEL CUESTIONARIO.

PREGUNTA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESP. 1.	OBJETIVO ESP. 2.	HIPOT. GENERAL	HIPOT. ESP. 1.	HIPOT. ESP. 2.	HIPOT. ESP. 3.
1	X						
2		X					
3				X			
4	X						
5	X						
6			X	X			
7			X	X	X		
8			X	X			
9			X	X			
10					X		
11		X	X		X		
12				X			
13				X			
14				X			
15	X						
16			X				
17						X	
18							X

CAPITULO II

LOS AUTOSERVICIOS

2.1. EL ORIGEN DEL SUPERMERCADO.

En la década de 1930-40 surgieron dos innovaciones en -- el sistema de distribución, en las cercanías de Nueva York: el King Cullen en 1930 y el Big Beal en 1932. Hoy en día se admite generalmente que la historia del Supermercado comienza en aquellos tiempos; aún cuando se debe de reconocer que estos dos sistemas de distribución habfa sido precedida por-- varios experimentos llevados a cabo en otras partes del país, los cuales contribuyeron a dar nacimiento a la operación com puesta con la expresión de "Supermercado".

2.2. DEFINICION DE SUPERMERCADO.

"Un Supermercado es un establecimiento de venta al deta lle con muchas secciones, que vende comestibles y otras mercancías, de propiedad total de lo que lleva o bien funcionando por concesión, con un espacio adecuado para aparcamiento de coches y haciendo un mínimo de 250,000.00 dólares al año. La sección de ultramarinos debe funcionar sobre la base del autoservicio". (1)

Hoy en día el volumen mínimo de un Supermercado es de poco más o menos 400,000.00 dólares al año.

(1) "Zimmerman M.N., Los Supermercados", Pág. 41.

El corazón del supermercado era y es el autoservicio; y, éste comenzó desde que se inició el trueque o tráfico comercial en donde la gente escogía la mercancía, la pagaba y se la llevaba.

2.3. BREVE HISTORIA DEL SUPERMERCADO.

Se puede decir que el verdadero predecesor del Supermercado en el comercio americano es el almacén rural; dicho almacén estaba situado en el núcleo de una extensa zona. En éste se encontraba todo tipo de mercancías y frente al almacén había una larga barra para atar a los caballos.

Al igual que el almacén rural, el Supermercado de hoy-- en día, no tiene límites en cuanto a la mercancía que puede ofrecer. En New London, Connecticut 1896, hubo otro precursor del Supermercado puesto en marcha por Frank Munsey; sin embargo, el proyecto resultó demasiado adelantado para la -- época.

En 1916 el Sr. Saunders abre en Memphis, Tennessee un-- establecimiento llamado Piggly Wiggly con autoservicio, en-- el que el cliente elegía la mercancía expuesta sobre unos -- mostradores y pagaba en metálico. El secreto del funciona-- miento consistía en el torniquete y en el mostrador registra-- dor. Allí nació la idea del torniquete, utilizado más tarde

en incontables supermercados en todo el territorio de los Estados Unidos.

California Meridional es considerada generalmente como la cuna del gran mercado. En 1912 algunos comerciantes empezaron a llamar a sus establecimientos -autoservicio-.

En 1920 muchos estados del oeste y sudoeste presumían de poseer, enormes mercados de autoservicio; lo que a estos establecimientos les interesaba era atraer a la clientela en masa. En los años '30 aparecieron en el este, en los cuales se insistió sobre el precio por la depresión existente.

Cabe mencionar la empresa Ralph's Grocery Co., de Los Angeles, que en 1912 tenía 12 almacenes de "paga y llévate-lo", y en 1936 contaba con 25 locales del tipo supermercado; así también, los Alpha Food Markets son otra empresa californiana que refulgió en el camino del supermercado; Morris Miller, de los Miller's Super Markets Inc., en Denver Colorado.

2.3.1. EL SUPERMERCADO COMIENZA SU EXPANSION.

Sin duda alguna, la apertura del King Cullen y Big Bear, estimuló la imaginación del comercio de la alimentación como nunca lo habían hecho sus predecesores.

En un principio las organizaciones en cadena manifestaron su repugnancia a adoptar el tipo de supermercado, pero más tarde se dieron cuenta de que la única manera de combatir al nuevo sistema consistía en emularlo, por lo que empezaron a entrar en el campo del supermercado.

2.3.2. HISTORIA DEL SUPERMERCADO EN MEXICO.

Las raíces del supermercado y el autoservicio en México, están basadas en el "Día de Plaza o tianguis", en donde los mercaderes se reunían para vender sus mercancías, en donde se vendían, compraban o intercambiaban todas las artesanías, joyas, animales, comida, especies y todo aquello sujeto al comercio.

Con la Independencia, los mercados sufren pocas modificaciones, ya que se siguen las costumbres y tradiciones del colonialismo en donde se había implantado el sistema de compra-venta, ya que el pago con moneda sustituye al trueque utilizado por los antiguos mexicanos.

La venta de abarrotes y ultramarinos se realiza utilizando mostradores atendidos por dependientes encargados de despachar y cobrar las mercancías; aparecen tiendas pequeñas denominadas misceláneas dedicadas a la venta de mercancía en pequeña escala.

Después del éxito confirmado en E.U.A. del supermercado, se estableció la primera tienda con el sistema de autoservicio, fue el 9 de Marzo de 1946 cuando el Sr. Jaime F. Garza creó la Sociedad denominada Supermercados, S.A. (Sumesa).

En un principio no se obtuvo el éxito esperado; ya que los clientes, consideraban al supermercado como un comercio más caro, ya que, era un lugar limpio, higiénico, y con grandes anaqueles. Las bajas ventas y utilidades tuvieron que ser afrontadas por estas entusiastas personas, sin embargo; fue aceptado rápidamente ya que los clientes al darse cuenta que era más barato, fueron los mejores propagandistas del supermercado.

En 1947, Supermercado, S.A., contaba ya con 8 establecimientos y una compañía competidora llamada Central de Mercados, S.A., inaugurada en Octubre de 1946.

En la actualidad, se cuenta con una serie de importantes cadenas de tiendas de autoservicio, en donde se venden casi toda clase de artículos.

2.4. CARACTERISTICAS DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO.

Siendo el autoservicio un sistema en el cual el cliente elige y se sirve por sí mismo, hay que tomar en cuenta va-

rios factores para crear dicho concepto.

- 1) Comodidad para el consumidor, reflejada en amplios pasillos dentro de la tienda, grandes estacionamientos, etc.
- 2) Libertad para examinar los artículos que se venden.
- 3) Variedad de artículos dentro de un solo techo.
- 4) Ventajas en los precios, debido al alto volumen de artículos exhibidos.
- 5) Motivación, la cual mueve al ama de casa a comprar algún artículo tenga o no planeada dicha compra.
- 6) Cantidad y variedad de cada línea de artículos.
- 7) PROMOCIONES para aumentar la venta de determinado artículo, generalmente efectuada conjuntamente con el proveedor.
- 8) Las tiendas de autoservicio están básicamente dirigidas hacia los consumidores que se encuentran en las clases media y alta.

2.5. VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LOS AUTOSERVICIOS.

2.5.1. VENTAJAS

- 1) Utilización más eficiente del personal.
- 2) Rapidez en las compras y al mismo tiempo el comprador escoge tranquilamente todo lo necesario.
- 3) Exhibición directa que puede ser la causa de aquellas compras que el cliente no había pensado o no tenía intención de hacer.
- 4) Reducción en los gastos por concepto de salarios; ya que-

en el autoservicio no se cuenta con vendedores.

- 5) Cuenta con un número determinado de cajas registradoras-- con lo que el cliente puede seleccionar la más conveniente para él.

2.5.2. LIMITACIONES.

- 1) Existen artículos que debido a su naturaleza o valor no-- pueden ser vendidos bajo este sistema, tales como: la joyería.
- 2) La exhibición abierta que se puede traducir en hurtos, -- maltratos, daños o reducción de los precios de los artículos ahí exhibidos.
- 3) Pérdidas originadas por los artículos perecederos.
- 4) Artículos de alta calidad vendidos a menor precio por la-- competencia tan ardua que existe en los supermercados.

CAPITULO III

PLANEACION

3.1. CONCEPTO Y DEFINICION DE PLANEACION.

La planeación es la parte fundamental del proceso administrativo, de la cual se derivan todas las demás funciones que se pueden encuadrar dentro del marco de dicho proceso.

La definición de planeación según diversos autores, varía ligeramente en cuanto a terminología, pero se puede decir que en concepto, existe cierta unificación de criterios. Algunas de las definiciones mencionadas son:

"La planeación es la función que tiene por objeto fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización". (2)

"La planeación consiste en determinar lo que se debe hacer, cómo debe hacerse, qué acción debe tomarse, quién es responsable de ello y por qué". (3)

"Planificar es decidir por anticipado qué hacer, cómo--

-
- (2) Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas. Teoría y Práctica. Primera Parte. Pág. 165.
- (3) Guzmán Valdivia, Issac. Problemas de la Administración de Empresas. Pág. 19.

hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer". (4)

"Planeación es el método por el cual el administrador--ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción abiertos ante él". (5)

Analizando las definiciones anteriores se puede visualizar el sentido básico del concepto de planeación dado por varios autores, lo que puede conducir a una definición de la función de planeación.

Se puede decir que: La planeación es el proceso mediante el cual se establecen los objetivos deseados, así como -- los cursos de acción a seguir, haciendo uso del análisis de información pasada y presente y la evaluación de posibles -- hechos futuros y estableciendo no sólo los pasos a seguir, -- sino la manera de desarrollarlos, los recursos y el tiempo-- necesarios para alcanzar el objetivo deseado.

El interés primordial de la planeación es el futuro por lo que se basa en experiencias tanto pasadas como presentes-- para así presentar un panorama futuro con un cierto grado de

(4) Koontz, Harold & O'Donnel, Cyril. Curso de Administración Moderna. Pág. 89.

(5) Massie, Joseph. Bases Esenciales de la Administración.-- Pág. 46.

seguridad y éxito, ésta debe de ser flexible para así permitir las variaciones necesarias.

La planeación es un proceso continuo ya que cuando se realiza la fase de retroalimentación se inicia un nuevo ciclo. A su vez se dice que es la base de las actividades administrativas y en ocasiones se confunde con la toma de decisiones. Es importante planear cuando las decisiones tomadas lleven consigo otras.

Lo más importante de planear, es hacerlo correctamente para optimizar cualquier actividad que se quiere realizar.

3.2. IMPORTANCIA DE LA PLANEACION.

La importancia de la planeación se refleja principalmente por la trascendencia que ésta implica en las demás funciones administrativas.

Las razones principales de la importancia de la planeación, radican en:

1.- Establece unión entre lo que se desea hacer y su realización.

2.- Dado que el futuro es incierto, debemos entender realmente la naturaleza de los riesgos a los que debemos enfrentarnos y escoger los cursos de acción que minimicen el-

riesgo.

3.- Existe una mejor coordinación de las actividades,-- logrando así unificar los esfuerzos hacia un objetivo bien-- definido.

4.- La planeación trae consigo una economía, esto es,-- la eliminación de trabajo improductivo o duplicado, llevádo nos a una toma de decisiones razonada, basada en hechos concretos y analizados.

5.- La planeación es importante para vislumbrar los --- efectos de un cambio en un curso de acción que se quiera realizar.

6.- La planeación es la base del control, sin ésta no-- se podrán tomar medidas correctivas que incrementan la efi-- ciencia del trabajo.

7.- Se propicia a una mejor comunicación y motivación-- del personal, teniendo como consecuencia una mayor producti-- vidad del trabajo desarrollado.

3.3. PRINCIPIOS DE PLANEACION.

"Los principios de la administración son verdades funda mentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa". (6)

(6) Münch Lourdes, García José. Fundamentos de Administra-- ción. Pág. 66.

De acuerdo a lo anterior, los principios de planeación, se pueden agrupar de la siguiente manera:

1) Factibilidad.- Se debe planear en base a una realidad, es decir, a planes cuya realización sea factible de lograrse en el medio ambiente adecuado y en un tiempo razonable.

2) Objetividad y cuantificación.- Cuando se planea se hace necesario apoyarse en datos reales y no en especulaciones. Este principio se conoce también como principio de precisión, ya que establece la necesidad de utilizar estadísticas, modelos matemáticos, estudios de mercado, etc.

La planeación será más eficaz, cuando ésta sea cuantificada ya que facilita la ejecución y evaluación de los planes.

3) Flexibilidad.- Para una buena planeación debe tomarse en cuenta que existen factores internos y externos que pueden variar los resultados esperados, por lo que, debemos tomar en cuenta que los planes requieren de cierta flexibilidad y así proporcionar a la planeación nuevos cursos de acción que se ajusten a las condiciones existentes.

4) Unidad.- Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, ya que debe de buscarse siempre el equilibrio y la armonía entre éstos.

5) Del cambio de estrategia.- Existen ocasiones en las cuales el plan se extiende en cuanto a tiempo y es aquí cuan-

do se precisa modificar las estrategias y consecuentemente-- las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para su realización.

Este principio, no se debe de confundir con el de flexibilidad, ya que éste implica la necesidad de cambios definitivos.

3.4. LIMITACIONES DE LA PLANEACION.

La planeación a su vez tiene ciertas limitaciones, las cuales se deben conocer para tomarlas en cuenta y evitar sorpresas o ineficiencias en la planeación. Las limitaciones-- son:

1.- La dificultad para establecer premisas exactas. Debido a que la planeación se refiere al futuro y este futuro es incierto se deben establecer premisas tanto en condiciones internas como externas a la organización, que por lo subjetivo de su consideración están sujetas a error.

2.- Si la planeación trae como resultado un cambio, frecuentemente no se puede recuperar la inversión hecha en las actividades actuales, lo que incrementa el costo de un nuevo-- proyecto y su planeación.

Ante esto, es posible decir que la planeación si puede-- resultar económica, siempre y cuando los gastos no excedan-- el valor de los beneficios esperados, y para esto debe cui--darse la profundidad de la planeación, su aplicación estraté

gica y táctica y la relación del gasto a realizar con la magnitud de los beneficios y de la organización.

3.- La planeación puede abarcar un tiempo ilimitado, -- siendo éste, al igual que el costo, un factor de suma importancia. Por más dinámico que sea un negocio en cuanto a sus cambios, siempre existirán problemas repetitivos, que con -- una buena planeación no constituirán un obstáculo para el desarrollo de una organización.

4.- Otra limitación es la referente a las barreras psicológicas. Estas hacen que a menudo exista una resistencia al cambio. Por otra parte, el riesgo e incertidumbre que en cierra el futuro implica desconfianza hacia los planes elaborados bajo ciertos supuestos, los cuales, a su vez, están limitados por la experiencia de quien los planea.

Dichas barreras psicológicas llevan al hombre a enfrentarse a la planeación impidiendo un resultado satisfactorio.

5.- Existen personas que opinan que la planeación restringe a la iniciativa y la libertad de acción; lo cual trae como consecuencia una inconformidad y dificultad para la comunicación, y por consiguiente, una disminución en la eficiencia en vez de una ayuda. Sin embargo, no se debe olvidar que todo plan debe tener cierta flexibilidad para mejorarlo mediante la práctica, es decir, mediante la retroalimentación, que sería la función de control.

Además, si se hace partícipe al personal de la planea--

ción, se logrará la aplicación tanto de la iniciativa como-- la libertad de acción y la comunicación en la elaboración de los planes, evitando la inconformidad hacia los mismos en el momento de su aplicación.

6.- Por último, existe una limitación de la planeación-- referente a que ésta retarda la acción en cuanto a decisio-- nes que exigen inmediata actividad y que no admiten desperdi-- ciar el tiempo en detallar planes, por lo que la planeación-- no resulta aplicable en este tipo de situaciones. Es lógico que se presenten situaciones de emergencias o críticas como-- las mencionadas anteriormente, en las que no cabe la posibili-- dad de seguir todo un proceso de planeación para adoptar-- una decisión correcta.

Los aspectos anteriores constituyen limitaciones a las-- que se enfrentan la planeación, válidas para algunas perso-- nas y con poco valor para otras, pero de cualquier manera,-- necesarias de tomar en cuenta para planear eficientemente -- una toma de decisiones y su proceso correspondiente, consi-- derando para esto que el verdadero éxito de la planeación radi-- ca en la habilidad y criterio del que realiza esta planea--- ción.

3.5. EL PROCESO DE PLANEACION Y SUS ETAPAS.

La planeación es un proceso continuo que abarca un gran

conjunto de operaciones, desde el momento en que intuitivamente se piensa que hay algo por hacer hasta que se decide formalmente qué es lo que se va a hacer, quién, cómo y cuando lo va a hacer, los recursos que se van a necesitar y las bases de control que se van a establecer.

Aún cuando este proceso no se realice técnicamente, se da en todo tipo de actividad y siguiendo ciertos pasos generales, que se identifican con los pasos del proceso de toma de decisiones. Más aún, la planeación es continua toma de decisiones orientadas hacia el futuro. "Tomar una decisión es hacer una selección entre dos o más alternativas. La alternativa seleccionada es la decisión". (7)

El planear un curso de acción implica una decisión; se formula una política y se marcan nuevos objetivos; una vez más se ha tomado una decisión.

La intuición siempre existirá en el proceso de toma de decisiones, principalmente en el momento de elegir una alternativa. Sin embargo, el proceso técnico de planeación proporcionará una base a esa intuición para abarcar todas las ----

(7) H. Sisk y M. Sverdlik. "Administración y Gerencia de Empresas". Pág. 109.

áreas necesarias de considerar y adoptar, en lo posible la mejor alternativa.

Los pasos del proceso de planeación en un orden lógico y práctico son:

- 1) Determinación de objetivos.
- 2) Investigación y recopilación de la información interna y externa.
- 3) Análisis y clasificación de la información.
- 4) Establecimiento de premisas para basar la planeación.
- 5) Determinación y desarrollo de cursos alternativos de acción.
- 6) Evaluación y análisis de las diferentes alternativas.
- 7) Selección de la mejor alternativa.
- 8) Detallar los planes derivados de la alternativa elegida, así como las políticas, procedimientos, programas y presupuestos.
- 9) Implementación de la decisión.
- 10) Control del proceso y su avance.

3.5.1. DETERMINACION DE OBJETIVOS.

El primer paso de planeación consiste en la determinación de los objetivos que se desee alcanzar. Los objetivos son aquellos hacia los que se dirigen las acciones; proporcionan una directriz y la razón de ser de cualquier actividad.

dad.

"Los objetivos básicos en la administración son un prerrequisito para determinar cualquier curso de acción". (8)

La determinación de los objetivos implica la formulación de un diagnóstico con una visión general de las fuerzas, debilidades y de lo que se espera alcanzar en el futuro, pero hay que tener cuidado de no confundir algunos síntomas -- que atraigan la atención de el objetivo en sí, ya que, de esta manera, las siguientes operaciones estarán desviadas hacia una solución errónea.

La importancia de los objetivos es clara. Sin embargo, frecuentemente se incurre en el error de no definirlos concisamente y por escrito, bajo el argumento de ser demasiado -- obvios, siendo que pueden llegar a confundirse o perderse de vista, persiguiendo cosas distintas a las que realmente deberían de perseguir

Existen diversas clasificaciones de los objetivos, de entre las cuales se ha obtenido una que divide a éstos en:

(8) George R. Terry. Principios de Administración. Pág. 43.

1) Objetivos individuales y colectivos.- Ambos deben -- coordinarse para que se persiga un mismo fin y se unifiquen los esfuerzos para la consecución de éste.

2) Objetivos generales y particulares.- Dependiendo de su amplitud departamental, divisional o seccional.

3) Objetivos básicos, secundarios y colaterales.- Los secundarios son medios para llegar a los básicos, y los colaterales son los que, sin ser buscados, pueden resultar al desarrollar los secundarios.

4) Objetivos a corto y a largo plazo.- Estos últimos se facilitan cuando se fragmentan, naciendo así los objetivos a corto plazo.

Debe haber una relación integral entre los objetivos a corto y largo plazo. Los planes a corto plazo deben proporcionar una base para establecer los objetivos siguientes, y esto sólo se puede garantizar si los planes a corto plazo -- son parte de los planes a largo plazo. Es por esto que el enfoque de los planes será siempre de los planes a largo plazo, a los de corto plazo.

Hay que tener presente que pueden existir objetivos múltiples derivados del objetivo principal, que frecuentemente se pueden llegar a contraponer; ante esto, es necesario tratar de coordinar lo más posible estos objetivos, con el fin-

de que constituyan un esfuerzo consolidado para alcanzar la meta deseada y no un obstáculo para este mismo fin. Asimismo, todo objetivo deberá ser definido claramente.

Habiendo definido claramente los objetivos a los cuales se desea llegar, los demás pasos del proceso se darán sobre una base firme, lo agilizará y lo hará más eficiente su desarrollo.

3.5.2. INVESTIGACION Y RECOPIACION DE LA INFORMACION.

Una vez especificado el fin que se persigue, es necesario determinar los factores positivos y negativos, internos y externos que intervendrán en la consecución de este fin.-- Esta operación se realiza por medio de la investigación y se fundamenta en el hecho de que "para que una planeación sea-- eficaz debe estar basada en el conocimiento". (9)

Algunos de los datos obtenidos en la investigación se-- desecharán por no pertenecer al objetivo en referencia y --- otros serán analizados y utilizados para elaborar el curso-- de acción correspondiente.

Las principales fuentes y técnicas de investigación que

(9) George R. Terry. Principios de Administración. Pág. -- 300.

se pueden utilizar para recopilar la información necesaria--son: la observación, la experiencia, la consulta, la experimentación y la encuesta.

3.5.3. ANALISIS Y CLASIFICACION DE LA INFORMACION.

Habiendo obtenido la información inherente al objetivo que se pretende alcanzar y del cual se deriva la planeación, es necesario analizar y clasificar cada elemento recopilado, tanto individualmente como en su relación con el conjunto de elementos.

El fin de este paso es el de lograr una adecuada estructuración de la esencia de cada elemento informativo, lo cual tenderá al conocimiento profundo de las situaciones y factores que intervendrán en la consecución del objetivo.

3.5.4. ESTABLECIMIENTO DE PREMISAS.

Las premisas son supuestos que van a servir como bases--identificables en las que se puede cimentar la planeación, y proporcionan un marco dentro del cual se elabore ésta; son--situaciones que se piensa puedan suceder y que afecten las--operaciones a realizar.

Este paso presupone un conocimiento amplio de las condiciones internas y externas de la organización; adquirido me-

diante el análisis de la información obtenida.

La planeación se basa en las premisas y éstas en predicciones; entendiendo como predicción la estimación presente de sucesos futuros e incontrolables.

3.5.5. DETERMINACION Y DESARROLLO DE CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCION.

El desarrollo de cursos alternativos de acción, es considerado como la base del proceso de decisión, ya que una decisión implica la existencia de dos o más alternativas; si no hay alternativa no hay decisión.

"En toda línea de acción existen alternativas, y la planificación significa la búsqueda de la alternativa que represente el mejor camino para la obtención de la meta deseada". (10)

Se debe tratar de buscar el mayor número de cursos de acción disponibles debido a que una decisión será mejor cuanto más se pueda contar con diferentes caminos para lograr un fin, los cuales se puedan escoger, cambiar o alternar según-

(10) H. Koontz & C. O'Donnell. Curso de Administración Moderna. Pág. 159.

las circunstancias. Para esto se requiere de la investigación realizada en fases anteriores; entre más comprendido y estudiado esté el problema mayor será la factibilidad de proponer alternativas.

Sin embargo, hay que combinar la investigación con el ingenio, es decir, la habilidad para buscar alternativas creadoras puede ser tan importante como la decisión misma entre varias opciones.

La facultad creadora aunada a la experiencia personal-pasada y a las normas prácticas que han seguido otras personas, constituyen las tres fuentes principales de la obtención de alternativas. Pero de cualquier manera y sea cual fuere el origen de los cursos de acción, es necesario analizarlos cuidadosamente, pues suele suceder que las soluciones de ayer no sean apropiadas para los problemas de hoy. Algunas reglas prácticas para la determinación de alternativas pueden ser:

- 1) Pensar cómo lograr un mismo fin propuesto pero con diversos medios.
- 2) Analizar los efectos "del no hacer".
- 3) Combinar distintos cursos de acción para tratar de obtener uno más apropiado.

- 4) Recurrir a las opiniones ajenas.
- 5) Escribir las ventajas y las desventajas de cada alternativa, para después ponderarlas.
- 6) Jerarquizar las alternativas.

Asimismo, para seleccionar o determinar las alternativas se debe hacer uso del "factor limitativo", es decir, concentrar la acción en los factores estratégicos de la decisión que se trata como por ejemplo, si está de acuerdo con el objetivo, si cumple con los requisitos de costo, etc., para -- eliminar de antemano las alternativas que no cumplan con los requisitos primordiales para aplicarse a la decisión en cuestión. Esto servirá para no caer en una saturación de alternativas a considerar que, por su abundancia pueden ocasionar una confusión de las opciones estratégicas y efectivas.

Reduciendo las alternativas disponibles a aquellas que prometan una acción más fructífera, el próximo paso será su examen y evaluación.

3.5.6. EVALUACION Y ANALISIS DE LAS DISTINTAS ALTERNATIVAS.

La siguiente etapa del proceso de planeación es evaluar las, sopesando los factores que integran a cada una y teniendo presente las metas y premisas establecidas; para lo cual es necesario analizar las repercusiones que traería la apli-

cación de cada una de las alternativas para el logro de nuestros objetivos. La existencia de factores imponderables y-- de un futuro rodeado de incertidumbres hacen de esta fase un paso de gran dificultad, es por esta razón por lo que se debe tratar de simplificar el proceso lo más posible.

Algunas medidas para lograr esto pueden ser:

1) Descartar los factores comunes de las alternativas y concentrarse en las diferencias en sus resultados. Esto no significa perderlos de vista, sino que ocuparán la atención-- para mejorarlos o alterarlos posteriormente. Para esto es-- muy importante cuidar de que realmente se esté tratando de-- factores comunes, es decir, de elementos que no se alterarán con la decisión tomada.

2) Determinar los factores imponderables o intangibles-- para tratar de clasificarlos por importancia y así, poder -- compararlos. Se pueden reconocer dos criterios para llevar-- a cabo la evaluación de cursos alternativos:

A) El primero es un análisis procesal del plan que se-- está evaluando considerando nueve factores principales como-- base contra la cual el plan se medirá para ser evaluado. Es-- tos factores son:

1) Definición precisa del tiempo requerido para desarro-- llar ese plan.

2) Objetividad de sus resultados para que pueda ser factible de verificación ajena.

3) Grado de comprensión para que no dé lugar a dudas.

4) Comparación de riesgo esperado con los posibles beneficios.

5) Asignación de deberes y tareas.

6) Economía de esfuerzos.

7) Flexibilidad, sin implicar con esto subjetividad o inestabilidad sino aceptación de mejoras ante condiciones cambiantes.

8) Grado en que la alternativa incluya elementos que faciliten el control como definición de acciones correctivas, de asignación de puntos de control, márgenes de tolerancia, etc.

9) Facilidad de implementación.

B) El segundo enfoque es un análisis económico para medir la efectividad de la utilización de los recursos disponibles y la posible productividad del plan en cuanto a economía se refiere. Este análisis se puede valer de herramientas tales como la ley de rendimientos decrecientes para determinar el número óptimo de recursos o como el análisis marginal.

Otras herramientas que ayudan a la visión personal en--

la evaluación de alternativas son: la computación, las técnicas matemáticas y las técnicas de investigación de operaciones, cuyos resultados constituyen bases para la selección de cursos de acción.

3.5.7. SELECCION DE LA MEJOR ALTERNATIVA.

La selección de la mejor alternativa es el verdadero punto en el cual se adopta una decisión.

Sin embargo, existen dos puntos importantes que constituyen también una base para la decisión. Estos son:

1) La experimentación de las alternativas siempre y cuando sean factibles sus realizaciones, y

2) La experiencia adquirida con el proceso de maduración al reflexionar sobre los problemas, al adoptar otras decisiones y ver como éstas llegan al éxito o fracasan.

Una vez elegida la que se piensa que es la mejor alternativa surge la duda que si existe alguna manera de asegurarse si se ha hecho una elección acertada. Desgraciadamente no existe una forma segura; lo más que se puede hacer es reducir las probabilidades de cometer errores graves, y es por esto que se deben conocer ciertos procedimientos de comprobación como pueden ser la revisión, las pruebas piloto, para dejar que sus resultados constituyan la base para las deci-

siones siguientes.

3.5.8. DETALLAR LOS PLANES DERIVADOS, ASI COMO LAS POLITICAS, PROCEDIMIENTOS, PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS.

En el momento en que se adopta una decisión, la planeación aún no está completa. Existen planes derivados que deben detallarse y llevarse a cabo para apoyar el plan básico.

Este es el paso siguiente en el proceso de planeación.

Se deben diseñar cada una de las etapas de los planes y el efecto de cada decisión en las etapas siguientes del problema general. Esto permite que se revalden las decisiones a medida que se avanza, y actualizarlas en cada fase.

Considerando que la planeación es un sistema de planes, y éstos están relacionados entre sí, es importante lograr -- una coordinación de los mismos para poder lograr el fin que se pretende.

Para esto es necesario determinar los medios que van a canalizar los esfuerzos para alcanzar los objetivos, es decir, las políticas, procedimientos, programas y presupuestos. Estos serán definidos a continuación:

3.5.8.1. POLITICAS.

Son normas o criterios generales que guían la acción hacia el logro de los objetivos. Muestran el rumbo que se debe tomar, más no exactamente lo que se debe hacer. Las políticas delimitan el área dentro de la cual se deben adoptar las decisiones y aseguran que éstas sean consistentes con los objetivos que contribuirán a ellos.

La principal característica de las políticas es que permiten cierto grado de libertad en su interpretación, es ésta su diferencia con las reglas, las cuales no permiten desviación alguna, y requiere se tome una acción específica. Las políticas deben ser comunicadas y conocidas en todos los niveles de la organización.

3.5.8.2. PROCEDIMIENTOS.

Son un conjunto de métodos que detallan la secuencia cronológica de las actividades que hay que realizar para lograr un objetivo determinado, y la manera más eficiente de llevarlos a cabo. Tienden a formar rutinas de actividades que permiten economizar tiempo y se aplican principalmente a trabajos que se repiten.

Los procedimientos que apoyan los objetivos y las políticas, representan la mejor forma de hacer las cosas desde--

el punto de vista del tiempo, el esfuerzo y los costos. Sus pasos deben ser sucesivos complementarios, tendientes a alcanzar la meta fijada. Además, se debe tratar de expresar-- los gráficamente para hacer más fácil su comprensión.

3.5.8.3. PROGRAMAS.

Son los planes en los que no sólo se fijan los objetivos y la secuencia de las operaciones, sino que tiene como-- característica especial, la determinación del tiempo requerido para realizar cada una de las actividades que se llevarán a cabo para alcanzar una meta fijada. Los programas son de-- gran ayuda para aumentar la fluidez y eficiencia de las operaciones.

Los pasos que se deben seguir para la elaboración de -- programas son:

- 1) Dividir las operaciones en etapas para alcanzar el-- objetivo.
- 2) Determinar las relaciones entre las etapas y el or-- den a seguir.
- 3) Calcular el tiempo requerido por cada etapa.
- 4) Señalar fechas precisas para cada paso.

3.5.8.4. PRESUPUESTOS.

Son instrumentos, tanto de planeación como de control,-

y consisten en la determinación cuantitativa de los elementos o recursos programados para alcanzar un objetivo. Es decir, expresan anticipadamente los resultados esperados de un periodo en términos numéricos, estos términos numéricos pueden ser: pesos, unidades de producción, personal, o cualquier otro tipo de expresión cuantitativa.

Los presupuestos están enfocados hacia el futuro, pero aprovechando la experiencia pasada. Durante su elaboración, es importante determinar los recursos necesarios para cada etapa, obteniendo de este modo una planeación segmentada que ayudará a la obtención del objetivo final. Los presupuestos se deben fijar por escrito para que exista una mejor comprensión, evitar falsas interpretaciones de ellos y poder comunicarlos con mayor precisión y facilidad. Por otra parte, deben ser revisados y revaluados periódicamente con el fin de determinar si las políticas, procedimientos, programas y presupuestos actuales deben ser cambiados o mejorados, si abarcan todas las áreas necesarias o si hay que eliminar aquellos que son inaplicables, de acuerdo a las condiciones presentes.

3.5.9. IMPLEMENTACION DE LA DECISION.

Una vez tomada la decisión y habiendo precisado los planes derivados con puntos como: quiénes van a intervenir, qué

procedimientos van a aplicarse, qué elementos materiales van a emplearse y demás factores definidos, el paso siguiente es poner en práctica esa decisión.

Este paso convierte la decisión seleccionada en acción, y forma parte del proceso de planeación, ya que no hay diferencia entre no tomar ninguna decisión y adoptar una decisión no factible.

"Para que la ejecución resulte efectiva, requiere de un conocimiento general del plan o alternativa elegida, en relación con los objetivos, premisas, políticas, etc. Esto se logra con una buena comunicación de la información".

Es importante tomar en consideración dos puntos en la implementación:

- 1) El primero de ellos es tener presente que el apoyo de la dirección en todo el proceso de la planeación es fundamental para llegar a su ejecución. Es decir, es necesario tener el apoyo y participación de la dirección de la empresa en cada fase de la planeación, para que una vez llegado el momento de la implementación, no exista la posibilidad de truncarla, perdiendo por consiguiente, todo el esfuerzo, dinero y tiempo invertidos en esa planeación.

2) El segundo punto a considerar es el hecho de no dejar fracasar a una planeación. Esto significa que si por algún motivo los resultados reales fueran diferentes a los planeados, se debe intentar corregir los errores, pero nunca hacer definitivamente a un lado los planes elaborados. La razón de este punto es la dificultad existente en que el personal crea y participe en la planeación; en caso de dejar fracasar un plan, no sólo se habrá perdido tiempo, energía y dinero, sino principalmente, la confianza en la planeación, y ésta es la más difícil de recuperar.

3.5.10. CONTROL DEL PROCESO.

La última etapa del proceso de planeación se refiere al control de ese proceso. El control es la confrontación de lo planeado con los resultados reales, con el fin de eliminar obstáculos y asegurar que esos resultados se ajusten lo más posible a las metas fijadas. En realidad esta etapa se debe dar sin esperar los resultados finales, desde la implementación de los planes elaborados, debido a que, si es posible detectar una falla antes de haber finalizado una actividad, se puede ahorrar tiempo de trabajo, esfuerzo y gastos correspondientes.

Por otra parte, más que el final de un proceso, se puede considerar como el principio de él, ya que su fase correc

tiva será el inicio de un nuevo ciclo de planeación. La esencia del control es la retroalimentación. Esto pone en relieve la íntima relación existente entre las funciones de planeación y de control. "La planeación pierde toda su fuerza si no va acompañada del control correspondiente, y éste a su vez, carece de sentido si no se aplica a determinado plan elaborado con anterioridad". (11)

Más aún, la confrontación inherente al control, implica una planeación de los medios, sistemas e instrumentos necesarios para la función de retroalimentación.

Utópicamente, el control no debería existir, ya que se trabaría sin defectos, debido a planes perfectamente elaborados dentro de situaciones conocidas, por una organización balanceada.

El proceso básico de control comprende cuatro fases principales que son: establecimiento de normas y estándares, comparación de los resultados reales con los establecidos, medición de los resultados reales, y toma de la acción correctiva.

(11) Isaac Guzmán Valdivia. Problemas de la Administración de Empresas. Pág. 27.

3.6. TIPOS DE PLANEACION.

Existen diversas clasificaciones de la planeación, dependiendo desde el punto de vista de que se trate. Algunas de estas clasificaciones son:

- 1) En cuanto a su plazo o duración: estratégica y táctica.
- 2) Según su uso: para su uso único y operaciones repetitivas.
- 3) Según su propósito: planeación de operación y correctivo.
- 4) En cuanto a las funciones de la empresa a que se destine: de ventas, personal, finanzas, producción, etc.
- 5) Según el nivel: planeación corporativa, directiva y operativa.
- 6) Formal e informal.

Se podrían extender las clasificaciones o tipos de planeación para cada una de las características de ésta como:-- escrita y no escrita, consciente e inconsciente o puntos similares. Sin embargo, para efectos de este estudio consideramos las anteriores, dada su importancia y reconocimiento-- general.

CAPITULO IV

ALGUNAS HERRAMIENTAS DE LA PLANEACION

Es conveniente estudiar ciertas herramientas que se pueden utilizar para llevar a cabo la planeación con una mayor eficiencia. El uso de las herramientas de planeación debe ir de acuerdo a cada caso en particular; lo que significa, que es necesario analizar la conveniencia de hacer uso de estas herramientas en razón de la complejidad del proyecto, el grado de incertidumbre que se tenga, los recursos disponibles,-- la información de que se disponga y la importancia o magnitud de los resultados esperados.

Dentro de este estudio se tratarán algunas de las técnicas de planeación más importantes y utilizadas en el campo administrativo.

Con el fin de facilitar la comprensión de las herramientas de planeación, se hará una clasificación de las mismas en:

- 1.- Herramientas de planeación táctica.
- 2.- Herramientas de planeación estratégica, y
- 3.- Herramientas de planeación a corto o largo plazo.

Las herramientas que se tratarán dentro de cada clasificación son las siguientes:

- 1.- Herramientas de planeación a corto plazo:
 - 1.1. Manuales.

- 1.2. Diagramas.
- 1.3. Gráficas de Gantt.
- 1.4. Técnicas Barométricas.
- 1.5. Procedimientos.

2.- Herramientas de planeación a largo plazo:

- 2.1. Políticas.
- 2.2. Análisis de correlación.

3.- Herramientas de planeación a corto o largo plazo:

- 3.1. Técnicas de actividad económica.
- 3.2. Análisis de series de tiempo.
- 3.3. Análisis del punto de equilibrio.
- 3.4. Técnicas de planeación y programación de redes.
- 3.5. Pronósticos.
- 3.6. Programas.
- 3.7. Presupuestos.
- 3.8. Simulación.
- 3.9. Técnicas de investigación de operaciones.
- 3.10. Técnicas Financieras.

4.1. MANUALES.

Un manual es un escrito de fácil manejo en el que se --
concentran los elementos administrativos que forman la es---
tructura de planeación de una empresa.

Los manuales ofrecen ciertas ventajas como:

1.- Permiten conocer y entender mejor los requisitos, limitaciones y relaciones entre los elementos de la organización, dentro del plan general.

2.- Facilitan el estudio de los problemas de organización.

3.- Determinan la responsabilidad y nivel de autoridad de cada puesto.

4.- Evitan duplicidad o contraposición de funciones.

El inconveniente que presentan los manuales es que su elaboración y actualización puede resultar muy costosa; por lo que casi no se aplican en empresas pequeñas.

Existen varios tipos de manuales, entre los cuales se encuentran:

1) Manual de objetivos y políticas:

Contiene los objetivos propios de la empresa tanto generales como departamentales y seccionales y expresa las políticas correspondientes para alcanzar esos objetivos.

2) Manuales Departamentales:

Definen todos los elementos necesarios como objetivos, políticas, procedimientos, programas y presupuestos aplica-

bles a cada departamento.

3) Manual de bienvenida:

Contiene información general acerca de la empresa, con el fin de dar a conocer los puntos más importantes a las personas que ingresan a ella.

4) Manual de organización:

Explica brevemente las funciones y puestos de la empresa, así como su relación con los demás niveles y las reglas de coordinación interdepartamental. Es una ampliación de los organigramas.

5) Manuales de procedimientos:

Presentan los sistemas y técnicas específicas, así como los pasos esenciales que se deben de dar para realizar una tarea u operación. El manual ayuda a estructurar adecuadamente la información necesaria para el buen funcionamiento de una organización.

4.2. DIAGRAMAS.

4.2.1. DIAGRAMAS DE PROCESO.

Según la definición de la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos (ASME) un diagrama de proceso "es una representación gráfica de todas las operaciones, transportes, inspec-

ciones, retrasos y almacenamientos que tienen lugar durante un proceso o procedimiento, incluyendo tanta información que se considera necesaria para el análisis como tiempo requerido y distancia recorrida". (12)

Los diagramas de proceso fueron utilizados en un principio para actividades de taller, aplicándose más tarde a trabajos administrativos principalmente en el estudio de tiempos y movimientos. La simbología que se utiliza en los diagramas de proceso es:

- Operación.- Indica las principales fases de un proceso, método o procedimiento y, por lo general, implica la transformación, creación o modificación de un objeto del proceso.

- Inspección.- Es la revisión o verificación de una operación con el fin de comprobar si se ejecutó correctamente o para certificar alguna característica especial.

(12) Benjamin W. Niebel. "Ingeniería Industrial". Pág. 28.

- = Transporte.- Es el movimiento de personas, materiales o equipo de un lugar a otro, excepto que el movimiento se efectúe durante el curso normal de una operación o inspección.

- = Demora.- Indica espera o abandono temporal no registrado de cualquier objeto, para esperar una autorización, -- otro proceso o el momento necesario-- para continuar las actividades.

- = Almacenaje.- Consiste en el depósito del objeto del almacén donde se recibe o entrega mediante alguna forma de autorización.

- = Actividades Combinadas.- Indica la -- ejecución de varias actividades a un mismo tiempo o por una misma persona, en un mismo lugar.

Los diagramas de proceso o cursogramas analíticos son-- especialmente útiles para poner de manifiesto costos ocultos, tales como, distancias recorridas, retrasos o almacenamien--

tos temporales. Esto se logra habiendo descrito todo el proceso y obtenido los totales de operaciones, transportes e imperfecciones, los metros recorridos y el tiempo perdido en almacenamientos y demoras. Lo anterior indicará la acción conveniente.

Un ejemplo de diagrama de proceso y una concentración de diagramas se presentan en los cuadros número 1 y 2 respectivamente.

4.2.2. DIAGRAMAS DE FLUJO.

Los diagramas de flujo utilizan la misma simbología y siguen la misma técnica que los diagramas de proceso. La única diferencia es que señalan, mediante una separación de columnas, el lugar, máquina o departamento en donde se va a realizar un proceso determinado.

CUADRO # 1
DIAGRAMA DEL PROCESO DE FACTURACION

original o nota		1	
		3'	Esperar a reunir varias copias
2.5"	Tomar hoja factura	1'	Mandar copias No.1 a Crédito
			2
2.5"	Tomar hojas copias y pasantes	1'	Mandar copias No.2 a Contabilidad
			3
pasante			
		20'	Archivar copias No. 3 (Ventas)
1 original y 1 copia con pasante			
pasante		2	
		1'	Recibe el encargado en Crédito
10"	Alinear hojas	10'	Ordenar copias
5'	Escribir factura	15'	Checar límites de crédito
2'	Revisar factura	15'	Alterar límites

HOJA _____ DE _____
Concentración de Diagramas

Analista:
Fecha:

No. Seq.	DESCRIPCION.	SIMBOLOGIA					UNIDAD	DIST. MTS.	T. MIN
1	Tomar hoja factura						1 factura		5"
2	Tomar hojas copias						3 hojas c/p		10"
3	Alinear hojas						4 hojas c/copia		10"
4	Escribir factura						1 original 3 c.		5'
5	Revisar factura						1 original 3 c.		2'
6	Corregir factura						1 orig. 3 c.		2'
7	Revisar factura						1 orig. 3 c.		1'
8	Quitar pasantes						1 orig. 3 c.		5"
9	Entregar original cliente						3 facturas		5"
10	Esperar a reunir copias						75 facturas		25"
11	Mandar copias 1 a Crédito						25 facturas		1'
12	Mandar copias 2 a Contb.						25 facturas	5m	1'
13	Archivar copias 3 a Ventas						25 facturas	7m	20'
TOTAL		7	2	2	1	1		12m	57 35"
		Actual	t	Propuesta	t	Ahorros	t		
OPERACIONES				7	7'35"				
INSPECCIONES				2	3'				
TRANSPORTES				2	2'				
DEMORAS				1	25'				
ALMACENAJES				1	20'				

CONCENTRACION DE DIAGRAMAS. (Referente a la primera parte del proceso de facturación antes descrito. Ventas).

4.2.3. OTROS DIAGRAMAS.

Existen otros diagramas además de los explicados anteriormente cuya técnica y finalidad son en esencia similares-

Algunos de estos diagramas son:

1. Diagramas de recorrido.
2. Diagramas bimanuales.
3. Diagramas de actividades múltiples.
4. Diagramas de hilos.
5. Simogramas.
6. Algunos otros utilizados principalmente para planear procedimientos de producción.

Los diagramas son instrumentos que permiten una apreciación más clara de los pasos que componen un proceso y ayudan a la mente a analizarlos.

4.3. GRAFICAS DE GANTT.

Las gráficas de Gantt o gráficas de barras son una técnica de programación tecnológica o modelos de itinerarios. Estos modelos facilitan la coordinación de actividades de un proyecto para lograr una utilización óptima de los recursos.

Existen diversos modelos de itinerario y algunas variaciones de ellos tales como: las gráficas de etapas, las grá-

ficas de línea y el CPM (Critical Path Method) los cuales se utilizan para varias actividades. En este estudio sólo se tratarán las más comunes y conocidas, que son: las gráficas de Gantt y el CPM, del que se hablará más adelante, junto con la técnica del PERT.

Las gráficas de Gantt o gráficas de barras constituyen un antecedente de las técnicas de redes y fueron desarrolladas por Henry L. Gantt (1861-1919) para representar la progresiva realización de un proyecto. Actualmente se siguen utilizando para programación y control de las actividades de un proyecto simple.

Las gráficas de Gantt tienen por objeto mostrar la ocurrencia y controlar la ejecución de actividades simultáneas o en serie para realizarlas coordinadamente en un determinado período de tiempo. Es decir, tratan de determinar la ocupación de los recursos durante el tiempo y optimizarla. Para esto, deben anotar por orden las actividades que intervienen en el proyecto, estimar la duración de cada actividad y representar esa duración con una barra cuya longitud estará dada por escalas de tiempos. El control se logra sobreponiendo líneas conforme el trabajo avanza, y comparando las diferencias en las barras a una fecha determinada.

Las gráficas de barras tienen ciertas desventajas como:

1.- Dificultad para obtener estimaciones de tiempos realistas.

2.- No se puede determinar el efecto de un retraso o -- adelanto de una actividad en las demás actividades del proyecto. Es decir, es imposible observar la interdependencia de las actividades.

3.- No provee de la estructura necesaria para determinar los recursos y los costos.

Sin embargo, estas gráficas son instrumentos útiles de planeación y control de proyectos simples, que ayudan también a minimizar el tiempo, maximizando el uso de los recursos y sirven como base para las correcciones de algunas decisiones.

4.4. TECNICAS BAROMETRICAS.

Estas técnicas tratan de predecir el futuro por medio de proyecciones basadas en el movimiento de ciertos índices, como: precios de productos, producción industrial, etc.. -- Consisten en una proyección mecánica y se basan en la extrapolación, que es el continuar una función, dados los dos puntos polares en una gráfica.

Los índices que se pueden extrapolar pueden ser, por --

DEPARTAMENTO TONO REVOLVER

Máq.No. Marzo 10

		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves
GIAHOLT 2	321									
GIAHOLT 4	422									
WARNER Y 5.2	729									
WARNER Y 5.2	730									
WARNER Y 5.5	810									
TORRE V. BULL:										

GRAFICA No. 1.- Gráfica de Gantt
 (Elwood S. Buffa. "Administración y Dirección
 Técnica de la Producción" Págs. 124-125).

- = Fecha u hora de iniciación del trabajo.
- = Fecha u hora de terminación del trabajo.
- = Trabajo programado.
- = Relación del trabajo real y el programado
- = Tiempos reservados (Ajuste, etc.)
- 9-1578 = Clave de las Órdenes.

ejemplo: la producción de acero, el índice de natalidad, valor del oro, o cualquier indicador económico. La extrapolación se puede realizar:

- 1.- Gráficamente (método de ajuste de curvas) o
- 2.- Por el método de mínimos cuadrados (lineales, parabólicos o de regresión).

Las técnicas barométricas se consideran como herramientas de planeación a corto plazo, pues no consideran las condiciones cambiantes del futuro, sino únicamente la tendencia histórica. Son útiles para tener un marco de referencia de la tendencia de ciertos índices y marcar ciertos objetivos, pero sin implicar mucha precisión.

4.5. PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS.

Las políticas constituyen herramientas a largo plazo, -- ya que son guías generales de acción, marcan pautas para el desarrollo integral de una empresa.

Los procedimientos, por el contrario, son considerados como herramientas a corto plazo, ya que determinan la secuencia de operaciones de un proceso que aunque se realice de manera repetitiva, es generalmente un proceso de corta duración.

4.6. ANALISIS DE CORRELACION.

Es una técnica estadística que consiste en encontrar la relación entre varios fenómenos. Puede ser negativa o positiva y se utiliza para determinar el comportamiento de ciertos índices o fenómenos difíciles de pronosticar, tomando como base su correlación con índices variables fácilmente pronosticables.

4.7. TECNICAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA.

Tienen el mismo fundamento que las técnicas barométricas, pero tratan de establecer o analizar el comportamiento de la economía nacional y extranjera. Este análisis servirá como base para predecir los cambios en el promedio de incremento en el pronóstico de la tendencia.

Se consideran un poco más completas que las técnicas barométricas, por tomar en cuenta el comportamiento de factores básicos, pero son poco utilizadas para la planeación a largo plazo, debido a la subjetividad de los criterios adoptados para predecir los cambios futuros.

4.8. ANALISIS DE SERIES DE TIEMPO.

El análisis de series de tiempo es una técnica del pronóstico que descompone la función de un fenómeno en cuatro partes, movimientos o variaciones características a través--

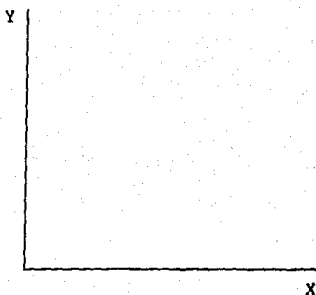
del tiempo:

- 1.- Índice de crecimiento de la función o movimiento de larga duración.
- 2.- Movimientos o variaciones cíclicas.
- 3.- Movimientos o variaciones estacionales.
- 4.- Movimientos irregulares o imprevistos.

Esta técnica se basa también en la extrapolación de la función considerando el crecimiento normal, y, una vez extrapolada, se le aplican los otros tres índices o movimientos-- antes mencionados.

El análisis de series de tiempo es una técnica estadística de planeación a corto plazo. Estima las variaciones en el comportamiento de un fenómeno, pero sin embargo, "Se debe tomar en cuenta que un tratamiento matemático de los datos-- no resuelve por sí solo todos los problemas. Juntamente con el sentido común, experiencia, habilidad y buen juicio del-- investigador, tales análisis matemáticos pueden, no obstante, ser de valor para la predicción a largo y corto plazo". (13)

(13) Murray R. Spiegel. "Teoría y Problemas de Estadística". Pág. 228.



- a = Tendencia de larga duraci3n.
- b = Movimiento c3clico.
- c = Movimientos estacionales.
- d = Movimientos irregulares.

GRAFICA II ANALISIS DE SERIES DE TIEMPO

En la gr3fica II se presenta un gr3fico de una funci3n en sus cuatro movimientos caracterfsticos.

4.9. ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.

El an3lisis del punto de equilibrio indica la relaci3n de ventas y gastos y muestra el punto de las operaciones o el volumen de ventas necesario para cubrir exactamente los costos fijos y variables. Con un volumen menor a 3ste se sufrir3 una p3rdida y con uno mayor se tendr3n utilidades.

Separa los costos fijos de los variables y se puede manejar: algebraica o gr3ficamente.

La gr3fica del punto de equilibrio se basa en los mismos conceptos que los presupuestos flexibles y su valor radi

ca en la forma simple y directa de representar algunos conceptos económicos.

Muestra el punto en el que el ingreso total iguala al costo total.

El principal problema del análisis del punto de equilibrio es que la estructura de las variables puede cambiar fácilmente en el tiempo. Es por esto que se debe considerar el factor tiempo para que pueda ser un valioso instrumento.

El análisis del punto de equilibrio puede referirse a un producto, a una línea de productos o a la empresa en general, y es usado para determinar la utilidad de una línea de acción después de alcanzado el punto de equilibrio.

El análisis del punto de equilibrio es muy útil pues considera el concepto marginal, o sea, muestra los efectos de ventas o utilidades adicionales. Se considera una técnica de planeación a largo plazo, pues se necesita un período muy largo de tiempo para que se pueda observar el comportamiento de las variables. Sin embargo, también se utiliza para la planeación a corto plazo, por la experiencia en el cálculo y observación del comportamiento.

Es un instrumento de gran valor para la planeación y el control; y constituye, además, una técnica de análisis financiero muy utilizada.

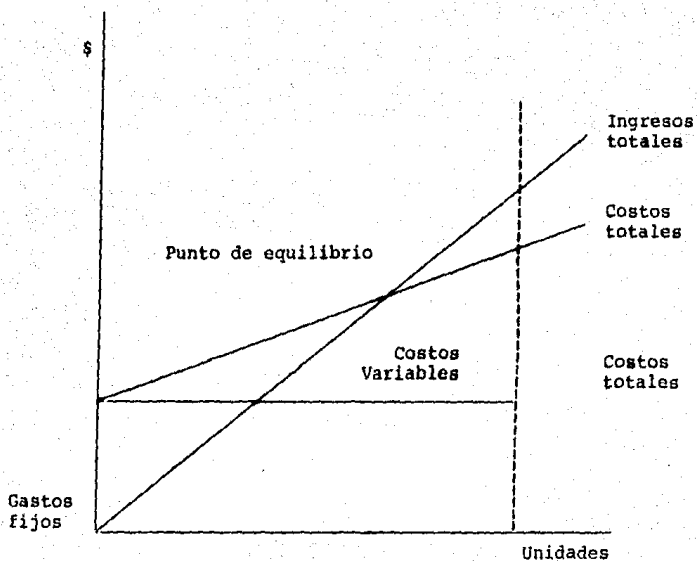
En la siguiente página (gráfica III) se presenta una gráfica de punto de equilibrio para mayor claridad.

4.10 TECNICAS DE PLANEACION Y PROGRAMACION DE REDES.

Las técnicas de planeación y programación de redes, también llamadas "Técnicas de trayectoria crítica" o "métodos de evaluación de trayectorias en redes de actividades" (METHRA) son herramientas de control y planeación que consisten en la programación gráfica de una serie de actividades, simultáneas o no, que componen un proyecto. Las técnicas de planeación y programación de redes ayudan a aumentar la eficiencia de un proyecto reduciendo el tiempo y el costo del mismo y utilizando un control integral más rápido. Constituyen una base para la planeación y la toma de decisiones.

La principal técnica de planeación y programación de redes y la más conocida es el PERT (PROGRAM EVALUATION AND REVIEW TECHNIQUE) es una técnica de planeación y control basada en el concepto de red. Una red es en esencia un diagrama de flujo de actividades de un proyecto, expresando, gráficamente las relaciones existentes entre ellas. El PERT está--

GRAFICA III



orientado a evaluar el progreso de un proyecto calculando la probabilidad de alcanzar los objetivos y determinando el mínimo de tiempo en que se pueda realizar lo anterior. Una red está compuesta por:

1.- Eventos que marcan el principio o fin de una tarea. Se representan por un círculo.

2.- Actividades que constituyen tareas por realizar, -- consumen tiempo y se representan por una flecha. Existen actividades ficticias representadas por una flecha punteada, -- éstas no consumen tiempo ni recursos, ya que sólo señalan relación entre eventos ó para cerrar una red.

Para la elaboración el PERT se debe estimar el tiempo-- esperado de duración de cada actividad (t_e) siendo útil considerar tres tiempos de ocurrencia: A) el tiempo optimista-- (t_o); B) el tiempo más probable (t_m), y C) tiempo pesimista-- (t_p).

Esto toma en cuenta las condiciones externas y proporciona una base realista para el cálculo de la duración total de un proyecto.

La probabilidad de que el proyecto se termine en la fecha prevista puede determinarse estadísticamente, mediante--

el uso de la curva normal.

Es necesario calcular las holguras o tiempos de demora que no alteran el proyecto, para poder determinar las trayectorias o caminos críticos. El camino crítico es aquella trayectoria de la red que no permite holguras y su tiempo esperado es igual al tiempo máximo o límite; es la que controla el proyecto, ya que cualquier retraso que sufra una actividad crítica demorará el desarrollo de todo el proyecto. La ruta crítica marca la pauta para las medidas correctivas.

Existen ciertas reglas para el trazo de una red, que son necesarias de conocer para el desarrollo de este método, pero que no se va a mencionar, debido a que el objetivo de este capítulo no es el de enseñar el procedimiento para llevar a cabo cada una de las herramientas de planeación, sino únicamente un esbozo general de ellas, sus características, ventajas y desventajas, para darlas a conocer.

Las principales ventajas que ofrece el PERT son:

- 1) Forza a realizar una planeación detallada, lo que incrementa la probabilidad de alcanzar los objetivos de un proyecto.
- 2) Proporciona una base para un control eficaz, detectando oportunamente las partes que deben ser corregidas y de

terminando los efectos del intercambio entre factores.

3) Enfoca la atención en las partes del proyecto más -- esenciales y susceptibles de causar una demora en el desarrollo general (camino crítico), evitando apresurar el trabajo que no afecta la fecha total de terminación.

4) Predice las duraciones de cada actividad y las holguras de las no críticas, las cuales pueden distribuirse para un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

5) Motiva la participación por señalar las fechas parciales y totales, y facilita la coordinación de esfuerzos.

6) Muestra claramente las interdependencias de las actividades.

7) Permite la simulación de cambios o alternativos.

8) Proporciona la información necesaria y frecuente -- acerca del estado del proyecto, su avance y la utilización de los recursos, para lograr un control continuo y una toma de decisiones adecuada.

Sin embargo, también existen ciertas limitaciones o desventajas en el PERT. Las principales son:

1) "Una desventaja importante del PERT ha sido concentrar su interés solamente en el tiempo y no en los costos".- Esto estriba en considerar a los costos proporcionales al -- tiempo, siendo que ambos son factores variables de gran im--

portancia.

2) La dificultad en determinar el nivel correcto de detalle para la red.

3) Puede resultar muy costoso si los beneficios resultantes no son mayores que los gastos.

4) La efectividad se reduce si las estimaciones son pobres o poco precisas.

Puesto que el PERT es una herramienta relacionada con el tiempo, el resultado más importante que puede obtenerse de él es una reducción de la duración de las tareas críticas.-- Algunas maneras de obtener esta reducción son:

1) Reducir la duración media, usando nuevos métodos o recursos.

2) Eliminar partes innecesarias del proyecto.

3) Transferencia de recursos de caminos no críticos a críticos.

4) Sustitución de componentes.

5) Realización paralela de actividades que normalmente se realizan en serie.

El análisis de la información derivada del PERT debe ser un proceso continuo.

El PERT es especialmente útil en programas no repetitivos y no rutinarios, es decir, planes específicos de repetición esporádica. A la vez, es ventajoso para proyectos complejos y de gran duración con muchas operaciones interdependientes y simultáneas. En cambio, su aplicación no es aconsejable para procesos continuos, pues es necesario definir-- las fechas de inicio y terminación.

El PERT puede usarse en planeación a corto o a largo --plazo y su aplicación es muy extensa, ya que se utiliza en--diversas áreas y situaciones, como construcción, lanzamiento de nuevos productos, diseño de plantas, etc. "Algunas de --las aplicaciones en potencia del PERT son las campañas de pu--blicitad, investigación de nuevos productos, estudios y planes de mercados, etc.". (14)

El PERT representa uno de los mayores avances de los mé--todos de administración científica y constituye una herra---mienta gerencial poderosa para la planeación y control de --proyectos.

Existen muchas variantes del PERT y otras técnicas de--planeación y programación de redes. Algunas de éstas son --

(14) Harry F. Evarts. "Introducción al Pert". Pág. 21.

las siguientes:

1) PERT-COSTO. Es una extensión del PERT, al que se le añade el factor costo, calculado mediante gráficas y curvas. Fue ideada para eliminar la limitación del costo del PERT--- tiempo.

2) CPM (Critical Path Method). Es un sistema determinístico ideado por la División Univac de Seprry Rand y la -- DuPont, y desarrollado por Kelly y Walker en 1957 para mejorar los métodos existentes de planeación y asignación de trabajo en un proyecto determinado. Es muy similar al PERT, pero con diferencias básicas, como son:

- a. Incluye el factor y
- b. Utiliza una estimación de tiempo-costo normal y otra acelerada

Se tiene que ver qué combinación satisface mejor los objetivos del proyecto. "Se usa en los proyectos en que la duración normal de las actividades que los componen es bien definida con una clara relación entre el tiempo y los costos.- En este caso se puede buscar con relativa facilidad una optimización de tiempo-costo". Esto es, presupone una experien-cia previa. (15)

(15) Doctor Ing. Sergio G. Zaderanko. "Sistemas de Programa-ción por camino crítico". Pág. 60.

3) RAMPS (Resource Allocation and Multi-Project Scheduling). Extiende los conceptos anteriores para varios proyectos.

4) MAP (Manpower Allocation Procedure). Se ocupa de -- distribuir la mano de obra y otros recursos.

5) SPAR (Sistema de Programación para la Asignación de Recursos). Programa proyectos que tienen recursos limitados.

6) PACE (Programa de Ejecución y de Evaluación del Costo).

7) LESS (Least Cost Estimating and Scheduling).

8) PACT (Production Analysis Control Technique).

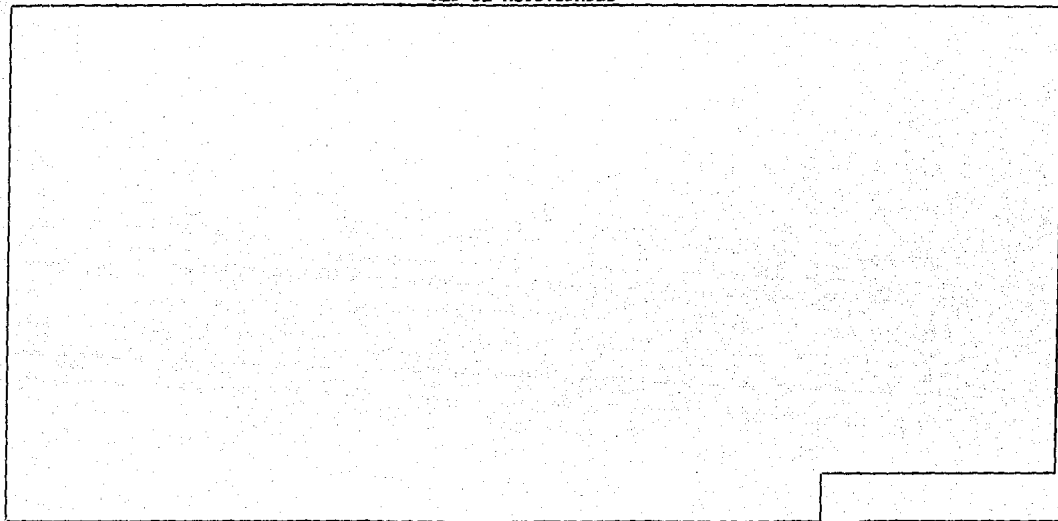
9) SCANS (Scheduling, Control & Automation by Network-Systems).

10) Otras versiones recientes como: el PERT II, PERT--III, PEP, PEPCO y Super PERT.

Todas estas técnicas están cobrando cada vez más importancia en diversas áreas administrativas para la planeación y el control de proyectos.

Para hacer más gráfica la exposición de las técnicas--de planeación y programación, se presenta una red de actividades (PERT) en el cuadro 3.

RED DE ACTIVIDADES



—————	actividad
- - - - -	actividad ficticia
—————	actividad de ruta crítica

EVENTO	
Número del Evento	
Tiempo más Próximo	Tiempo más Remoto

4.11. PRONOSTICOS.

Los pronósticos son predicciones de cualquier condición o situación futura y se basan en la información existente -- acerca del medio ambiente. Es decir, se predicen ciertas -- condiciones después de una evaluación de variables. Los pro-- nósticos pueden orientarse a estimar las condiciones del me-- dio económico, o diversas variables, entre las cuales se en-- cuentran: la demanda total de una industria, las ventas en-- diversos mercados, índices de población o de salarios, dis-- tribución del ingreso, etc.

El periodo de tiempo que debe cubrir un pronóstico de-- pende del tipo de plan de que se trate y de la naturaleza de las variables. Es decir, se puede aplicar para la planea--- ción a corto y a largo plazo, pero no hay que perder de vis-- ta que las estimaciones para periodos cortos de tiempo tie-- nen un mayor grado de precisión.

Los métodos que se utilicen para pronosticar dependen-- de las necesidades de cada situación. Se debe procurar se-- leccionar las mejores técnicas para predecir condiciones fu-- turas y proyectar sus efectos en los distintos factores que-- integran una organización. Evidentemente, también dependerá de las disponibilidades existentes, de lo que se quiera esti-- mar y de la exactitud que se espere.

"La controversia de costo contra exactitud es un problema constante en el pronóstico, y el costo relativo de obtener información adicional en el presente, contra el valor de tener dichos conocimientos para orientar las decisiones futuras, deben revisarse constantemente". (16)

Algunos de los pronósticos que se elaboran más comúnmente son:

1) Pronóstico de actividad económica, que se toma generalmente de análisis barométricos, análisis del ingreso, estudios de perspectivas y de diversos modelos econométricos.- Algunas de estas técnicas fueron tratadas en párrafos anteriores.

2.- Pronóstico de la empresa y de la industria.

3.- Pronóstico de ingresos y gastos.

4.- Pronóstico global de pérdidas y ganancias.

5.- Pronóstico de disponibilidades.

6.- Pronóstico proforma del balance general.

Los pronósticos deben ser suficientemente flexibles para ajustarse a los cambios que se sucedan.

(16) John Hutchinson. "Organizaciones. Teoría y Conceptos-Clásicos. Pág. 64.

Los pronósticos son la base para los presupuestos, los cuales serán tratados más adelante dentro de este mismo capítulo, como técnicas específicas de planeación.

4.12. PROGRAMAS.

Los programas son los planes en los que se fijan los objetivos, la secuencia de operaciones y el tiempo requerido por cada una de esas labores. Pudiendo dividirse como sigue:

1.- Generales, cuando se destinan a la actividad global de la organización, y

2.- Particulares, en el caso que se trate de programas de actividades específicas de un área de la empresa.

Se pueden considerar como herramientas útiles de planeación de operaciones, tanto a corto como a largo plazo y son utilizadas también como instrumentos de control para la realización oportuna de las actividades de un proceso.

4.13. PRESUPUESTOS.

Los presupuestos son la expresión de los planes en términos numéricos, para un determinado periodo de tiempo. Es decir, determinan cuantitativamente los elementos de un plan. Pueden expresarse:

1.- En términos financieros, cuando se utilizan unidades monetarias, como en el caso de los presupuestos de ingresos y gastos, o

2.- En términos no financieros, cuando se hacen las estimaciones en unidades que no sean monetarias, como: horas-hombre, cantidad de material, etc.

Los presupuestos tienen una triple finalidad:

1.- Son la base para una planeación, es decir, compromete condicionalmente a la realización de un plan de acción y constituye en sí un proyecto a desarrollar.

2.- Proporcionar un marco de referencia o estándar para la comparación y evaluación de los elementos de la organización. Esto significa que son una herramienta útil para el proceso de control.

3.- Permiten la coordinación de las diversas funciones y sectores operativos.

Los presupuestos están diseñados para cubrir un periodo determinado de tiempo, sea corto o largo. Este periodo dependerá de la información disponible, estabilidad económica y diversos factores más que influyen en las predicciones de situaciones futuras. Se utilizan con más frecuencia para periodos largos de tiempo.

La aplicación de los presupuestos es muy extensa para--prever gastos, flujo de ingresos, etc., y generalmente se --elabora un presupuesto maestro y uno para cada unidad de la--organización.

Existen muchos tipos de presupuestos, ya que cada área--de una empresa puede ser presupuestada. Sin embargo, todos--se pueden enmarcar en una clasificación de cinco tipos básic--cos de presupuesto:

1.- Presupuestos de ingresos y gastos. Comprenden el --presupuesto de ventas y el presupuesto de gastos de opera---ción.

2.- Presupuesto de tiempo, espacio, materiales y produc--tos. Se expresan en términos y comprenden el presupuesto de--unidades de materiales, horas de mano de obra, etc.

3.- Presupuesto efectivo. Es un pronóstico de ingresos--y de egresos de efectivo que muestra las necesidades de dine--ro para la operación de un negocio durante el periodo com---prendido en el presupuesto. Es importante para cumplir con--las obligaciones de pago y para planear adecuadamente las ne--cesidades de financiamiento y la inversión de los excedentes--de efectivo.

4.- Presupuesto de gastos de capital. Expresa la inversión en instalaciones, maquinaria, equipo, inventarios y --- otros conceptos como gastos de programas de desarrollo e investigación.

5.- Presupuesto de balance general. Es un pronóstico-- de la situación financiera esperada para el final del periodo especificado. Es un resumen de los presupuestos anteriores y muestra lo que se puede esperar si se cumplen los estándares establecidos en los presupuestos. Es importante,-- ya que puede descubrir que los otros presupuestos, una vez-- consolidados, no resultan operativos o financieramente favorables, por lo que se requiere un ajuste.

La utilización de los presupuestos implica ciertos peligros, como serían:

1.- Llegar a un exceso de detalle, privando de los beneficios por falta de tiempo y exceso de costo.

2.- La tendencia a ocultar ineficiencias, lo que provoca presupuestos irreales.

3.- Lleva a una precisión, que generalmente conduce a-- una inflexibilidad. Es importante evitarla, ya que la dinámica del cambio y la competencia requieren de una preparación para ajustar los planes en cualquier momento.

Una manera para reducir la inflexibilidad es la revisión periódica de los presupuestos que pudieron variar por las condiciones operativas, como: costos de mano de obra, precios de venta o volumen de producción o de venta, para actualizarlas y reajustarlas.

El efecto de los cambios en el volumen de producción o de ventas puede preverse por medio de los presupuestos flexibles. Estos presupuestos muestran los costos esperados para distintos niveles de producción. Se refieren sólo a cambios en el volumen y consideran sólo tendencias regulares.

Los presupuestos flexibles exigen un mayor análisis de los costos que los presupuestos fijos y proporcionan una meta para varios niveles, lo que es más fácil que rehacer todo un presupuesto, en caso de variación.

Las ventajas que ofrece el uso de presupuestos son:

- 1.- Provee de una base de metas comparables para el control.
- 2.- Las desviaciones son fácilmente medibles y apoyan una acción correctiva.
- 3.- Considera un común denominador, que es el dinero, para diversas unidades, lo que permite la coordinación de ellas y una comparación más fácil de realizar.

4.- Utiliza sistemas y registros disponibles.

El análisis de los presupuestos requiere de una información rápida del desarrollo real y previsto de cada actividad presupuestada.

Los presupuestos sirven como proyecto, control y norma de coordinación para evaluar el funcionamiento de una organización. Conducen a cierto tipo de orden que permite ver claramente el movimiento del dinero en un futuro.

Los presupuestos son, por lo tanto, herramientas valiosas de planeación y control, que pueden aumentar su valor si se conjuntan con otros elementos administrativos y labor de análisis.

4.14. SIMULACION.

El administrador basa sus acciones y decisiones en teorías acerca del comportamiento de ciertos factores. La simulación es la reproducción o representación de fenómenos reales por medio de fenómenos artificiales, parecidos y simplificados, que permiten planear su comportamiento antes de su acontecimiento.

Estos fenómenos artificiales y simplificados se llaman-

"modelos". Son útiles puesto que representan una situación real, pero sin su complejidad y con dimensiones manejables--pero proporcionales, lo que conduce a observarlos, analizarlos y evaluarlos para sacar conclusiones para la situación--real.

Existen varios tipos de modelos, pero los más conocidos son:

- 1.- Los icónicos o físicos, que representan fenómenos a escala, como las maquetas.
- 2.- Los analógicos, que representan situaciones dinámicas con más de dos dimensiones, como planes, curvas de demanda, etc.
- 3.- Los simbólicos o matemáticos. Estos modelos matemáticos son parte de las técnicas de investigación de operaciones y, por tanto, serán tratados posteriormente dentro de esas técnicas.

Los pasos que se siguen en el proceso de simulación son:

- 1.- Definición del problema.
- 2.- Desarrollo del modelo.
- 3.- Prueba del modelo.
- 4.- Operación del modelo.
- 5.- Análisis de los resultados.

6.- Prueba y modificación del modelo o aplicación al fenómeno real.

Las ventajas que presenta la simulación por medio de modelos físicos son las siguientes:

1.- Es más económica que la experimentación, ya que permite evaluar los efectos de una situación sin variar el sistema real mediante el proceso de prueba y error.

2.- Deja ver más rápido los efectos de los cambios que le sucedan al fenómeno y preve las contingencias.

3.- Muestra más claramente las variables que intervienen en un proyecto.

La simulación mediante modelos físicos es una valiosa herramienta administrativa para la toma de decisiones y para la planeación de un proyecto, ya que redne y muestra factores importantes de considerar.

4.15. TECNICAS DE INVESTIGACION DE OPERACIONES.

La investigación de operaciones es un procedimiento científico que muestra cuantitativamente los elementos que intervienen en un problema, ayudando a analizar su relación y utilizando un modelo para llegar a una solución óptima.

"La investigación de operaciones puede ser mejor defini

da en términos de sus características básicas como sigue: -- utiliza el método científico y un equipo interdisciplinario para representar relaciones funcionales complejas por medio de modelos matemáticos, con el fin de proveer una base cuantitativa para la toma de decisiones y descubrir nuevos problemas para un análisis cuantitativo". (17)

La investigación de operaciones es en realidad un conjunto de técnicas cuantitativas que ayudan a la toma de decisiones.

En general las técnicas de investigación de operaciones siguen ciertos pasos en su desarrollo, que son:

- 1.- Definición del problema.
- 2.- Recopilación de la información necesaria.
- 3.- Creación de un modelo matemático.
- 4.- Análisis del modelo.
- 5.- Desarrollo del modelo y cálculo de los resultados.
- 6.- Selección de la mejor alternativa.
- 7.- Controles para el modelo y la solución.
- 8.- Implementación de la solución.

La investigación de operaciones tiene ciertas ventajas-

(17) Robert Thierauf y Robert Klekamp. Toma de decisiones-- a través de la investigación de operaciones. Pág. 15.

en su utilización como:

- 1.- Puede analizar miles de alternativas.
- 2.- Limita el área de decisión.
- 3.- Descubre nuevas alternativas de acción.
- 4.- Provee de bases objetivas para la toma de decisiones.

Sin embargo tiene lógicamente ciertas limitaciones, entre las cuales se encuentran:

- 1.- Que muchas decisiones contienen factores imponderables y
- 2.- La complejidad de la utilización de estas herramientas.

A continuación se expondrán someramente las principales técnicas de la investigación de operación, en qué consisten y cuáles son sus aplicaciones importantes.

4.15.1 TEORIA DE PROBABILIDADES.

Se basa en la deducción obtenida de la experiencia de -- que es probable que ocurran ciertas situaciones dentro de un marco predecible; las desviaciones caen también dentro de un margen predeterminado, lo que contribuye a reducir considerablemente el margen de error. Se aplica mucho en el control-estadístico de calidad.

4.15.2. TEORIA DE LA DECISION.

Se fundamenta en la valoración matemática de distintos cursos de acción y utiliza principalmente para esto los llamados "árboles de decisión". Un árbol de decisión es una representación gráfica de las distintas alternativas que se pueden tomar en una decisión y sus efectos. Se llama así puesto que parece un árbol, aún cuando por conveniencia es horizontal. La base del árbol es el punto inicial de decisión y sus ramas constituyen las diferentes alternativas, las cuales producen a su vez dos o más efectos que forman otros puntos de decisión. Muestra el valor esperado del resultado de cada alternativa junto con su probabilidad de ocurrencia. La decisión se basará en la comparación de los valores totales.

Un ejemplo de árbol de decisión se presenta en el cuadro 4.

Los árboles de decisión también pueden utilizarse sin considerar el aspecto cuantitativo, es decir, sin calcular las probabilidades y el valor de cada alternativa; entonces no constituye una técnica de investigación de operaciones. Sin embargo, siguen siendo una herramienta de la planeación, ya que muestra los caminos a seguir con cada decisión, logrando una mejor comprensión de sus efectos.

ARBOL DE DECISION

	éxito				
	.80 (\$200)				
					+\$160
					NETO = +\$60
elección A	fracaso				
	.20 (-\$500)				
					-\$100
					-\$200
elección B	éxito				
	.50 (400)				
					NETO = +\$50
	fracaso				
	.50 (-\$300)				
					-\$150

a = punto inicial de decisión

b = probabilidad de ocurrencia

c = pérdida o ganancia

d = valor monetario esperado

4.15.3. TECNICAS DE SIMULACION.

Tienen su base en la representación de un fenómeno real en la cual las situaciones se miden cuantitativamente y se determina su ocurrencia al azar. En los últimos años se ha incrementado el uso de modelos matemáticos para representar problemas reales mediante una ecuación o serie de ecuaciones y, actualmente, tiene una aplicación muy extensa en problemas como: determinación del comportamiento del consumidor, diseño de operaciones, decisiones de inventarios, etc.

4.15.4. MONTECARLO.

Es una técnica de simulación que incluye factores de probabilidad y se puede adaptar a casi cualquier situación, mediante la cuantificación de las alternativas. Utiliza el muestreo aleatorio para simular los eventos casuales, con el fin de determinar su probabilidad.

La técnica de Montecarlo se aplica a diversos problemas como: la determinación de la cantidad óptima de producción, el nivel óptimo de mano de obra, el periodo de inspecciones, etc.

4.15.5. TEORIA DE COLAS O LINEAS DE ESPERA.

Esta técnica utiliza herramientas matemáticas para equilibrar el costo que implica la existencia de colas de espera,

en comparación con el costo que resultaría de un mejoramiento del servicio mediante instalaciones adicionales. Se aplica cuando hay pérdida de tiempo, mano de obra desocupada o-- costos excesivos por líneas de espera.

4.15.6. TEORIA DE JUEGOS.

Es una técnica que se utiliza para análisis y previsión de problemas relacionados con la competencia. Es un tipo de simulación e implica el uso de estrategias. Se basa en el supuesto de que todo hombre racional actuará siempre de tal manera que maximice sus ganancias y minimice sus pérdidas,-- por lo que es factible predecir las reacciones o cursos de acción que tomará ante la existencia de una estrategia determinada. Es decir, la teoría de juegos trata de llegar a una solución en la cual una persona puede actuar bajo una estrategia que maximizará sus ganancias y minimizará sus pérdidas independientemente de lo que haga su competidor.

4.15.7. PROGRAMACION LINEAL.

La programación lineal es la más importante de las técnicas de investigación de operaciones y consiste en la determinación óptima de los recursos para lograr un objetivo, dadas las limitaciones de esos recursos y la relación entre -- las variables, las cuales se establecen como funciones lineales. Su desarrollo se puede trabajar por varios métodos, co

mo: el gráfico, el método simplex, el de transporte, el de asignación o métodos especiales.

La programación lineal es sumamente útil, puesto que resuelve de manera rápida problemas muy complejos. Sin embargo, encuentra ciertas limitaciones en su costo y en que trata todas las relaciones como lineales.

Esta técnica se utiliza para diversas aplicaciones, entre las cuales se encuentran:

- 1.- La determinación de la mejor mezcla de productos.
- 2.- Los niveles de inventario más económicos.
- 3.- La decisión de hacer o comprar.
- 4.- La planeación de costos de transporte o mantenimiento.
- 5.- Para la resolución de modelos económicos y
- 6.- En diversas áreas de una empresa, como las finanzas, el personal o la mercadotecnia.

Existen otras técnicas de investigación de operaciones, como:

- 1.- La Teoría del Valor.
- 2.- Modelos de Comportamiento.
- 3.- Teoría de la Búsqueda.
- 4.- Métodos Euristicos.

5.- Varias más, cuyas bases radican todas en la optimización y cuya explicación sería demasiado extensa para desarrollarla. Baste con saber los fundamentos de la investigación de operaciones, las principales técnicas y que todas -- ellas constituyen un instrumento de gran valor para la planeación.

4.16. TECNICAS FINANCIERAS.

Las técnicas de planeación financiera ocupan también un lugar importante dentro de las herramientas de planeación, -- ya que son instrumentos que ayudan a la adecuada toma de decisiones y al desarrollo óptimo de una organización.

4.16.1. ANALISIS POR RAZONES FINANCIERAS.

El análisis financiero busca observar el comportamiento operacional del pasado y proyectarlo al futuro, especificando los objetivos que persiguen y seleccionando los elementos necesarios para lograrlos.

Las razones financieras sirven como puntos de referencia para comparar los índices financieros de una empresa con los índices ideales. Son la base para un análisis financiero y para el trazo de objetivos de una organización. Estas razones pueden ser de:

- 1.- Liquidez.
- 2.- Financiamiento o leverage.

3.- Actividad y

4.- Rendimiento.

Son de gran utilidad, ya que muestran diferentes aspectos de la situación financiera de una empresa, que sirven de base para la toma de decisiones y planeación financiera.

4.16.2. FLUJO DE EFECTIVO.

Es llamado también "presupuesto de efectivo" y constituye un instrumento de planeación para determinar las necesidades de efectivo a corto y a largo plazo. Pretende descubrir la cantidad de fondos que se requerirá para la operación futura de una empresa. Se basa en el pronóstico de ingresos y egresos.

4.16.3. RETORNO DE LA INVERSION.

Es una técnica para la selección y evaluación de proyectos de inversión basada en el tiempo que se tarda un proyecto de inversión en producir los fondos necesarios para provocar una recuperación de dicha inversión. Se ayuda del presupuesto de ingresos y gastos para determinar el flujo de operaciones futuras.

Tiene su fundamento en el supuesto de que se debe buscar una recuperación rápida del dinero, con el fin de minimi

zar el riesgo y tomar en cuenta el costo de oportunidad.

4.16.4. TECNICA DEL VALOR PRESENTE NETO.

Esta técnica considera el valor del dinero a través del tiempo y consiste en restarle a los ingresos provenientes de un proyecto, los egresos ocasionados por el mismo, descontando los fondos a una tasa de interés específica. Es un instrumento valioso para la evaluación de proyectos de inversión y la planeación financiera de los mismos.

4.16.5. TASA DE RETORNO INTERNO.

La tasa de retorno interno es la tasa a la que se deben descontar los flujos de efectivo futuros para obtener un valor presente neto de cero. Es una técnica complementaria a la anterior, que muestra la tasa mínima a la cual se deben aplicar los fondos para no tener pérdida.

Existen varias técnicas más de planeación financiera, como: los estados proforma, el estado de origen y aplicación de recursos, el índice del valor actual excedente y otras más, todas ellas ampliamente utilizadas y de gran ayuda para la toma de decisiones financieras.

Concluyendo, existen una infinidad de herramientas de las que se puede valer un administrador para llevar a cabo

una planeación eficaz. Estas pueden ir desde la simple observación hasta las técnicas matemáticas más sofisticadas.

La utilización de la técnica adecuada dependerá de cada situación y de diversos factores que se han ido mencionando a través del capítulo, tales como: la complejidad del problema, los resultados que se esperen, la importancia del proyecto y varios elementos necesarios de considerar.

De cualquier manera, y sea cual sea la técnica que se utilice, es importante tener presente que el verdadero éxito de una planeación radicará en la creatividad, capacidad analítica y sentido común de la persona que realice la planeación y en que pueda aprovechar correctamente las ventajas -- que ofrecen las técnicas o instrumentos actuales de planeación. Esto será la base para una correcta toma de decisiones.

CAPITULO V

LA PLANEACION DE LOS PROGRAMAS PUBLICITARIOS

"La palabra 'campaña', usada en función de la guerra,-- significa una serie de operaciones militares dirigidas a la consecución de un fin o propósito determinado". (18) Esto-- implica el desarrollo de actividades cuidadosamente planea-- das.

Es decir, al anuncio "ha sido preciso planearlo para de-- cidir su tamaño, posición que ha de ocupar en el medio publi-- citario, colorido, frecuencia de inserción, dibujo, texto,-- tipografía y otros factores" (19) tales como: la determina-- ción del deseo que se intenta satisfacer, la presentación -- creativa del mensaje, los medios que deben emplearse y va-- rios elementos decisivos, cuyo conocimiento y análisis son-- fundamentales para la realización de una publicidad eficaz.

"El tratamiento adecuado a toda esta información es a-- veces tan complicado que es imprescindible el empleo de orde-- nadores, con el fin de establecer un criterio acerca de la-- planificación que más convenga, así como de la forma más --- acertada para un más efectivo contacto con el público, en el instante justo y adecuado". (20)

(18) A.J. Brester, H.H. Palmer & R.G. Ingraham. "Introduc-- ción a la Publicidad". Pág. 435.

(19) Harry Walker Hepner. "Publicidad Moderna. Pág. 445.

(20) Biblioteca Salvat de Grandes Temes. "La Publicidad".- Pág. 123.

Lo anterior muestra que la publicidad, así como cualquier otro tipo de aplicación administrativa, se basa en el desarrollo de los pasos del proceso administrativo, el cual se inicia con la planeación.

"Una buena planeación conduce a una mayor eficiencia, y una publicidad efectiva se construye con un buen plan publicitario como fundamento". (21)

La planeación de los programas publicitarios es importante, pues establece una guía para alcanzar los objetivos fijados, coordinar las fases y elementos integrales, evitando que se pasen por alto factores importantes o que se pierda tiempo por falta de organización y duplicación de tareas. La planeación de las fases del programa publicitario generalmente la realiza el ejecutivo de cuenta.

Como se vio en el capítulo 3, la planeación es un proceso constituido por ciertas etapas generales similares a las del proceso de toma de decisiones. En el área publicitaria, la planeación de programas constituye también un proceso que se puede encuadrar dentro de las fases del proceso general y

(21) John S. Wright, Daniel S. Warner, Willis L. Winter, Jr. & Sherilyn K. Zeigler. "Advertising". Pág. 519.

en el que se distinguen actividades específicas e interrelacionadas en cada etapa. El hecho de que se diga que la planeación publicitaria se puede encuadrar dentro de las fases del proceso general de planeación significa que, aún cuando las etapas de la planeación de programas publicitarios no se define del mismo modo que se definieron las fases generales, cualquier actividad de planeación, analizadas anteriormente en el capítulo 3.

A continuación se tratarán las principales características de cada etapa del proceso de planeación de programas publicitarios:

1.- Definición de objetivos de mercadotecnia.

2.- Investigación de: el mercado, el producto y el medio ambiente.

3.- Análisis e interpretación de la información.

4.- Definición de los objetivos publicitarios.

5.- Establecimiento de premisas.

6.- Fijación del presupuesto publicitario.

7.- Selección de los medios a utilizar.

8.- Elaboración de la plataforma publicitaria.

9.- Preparación de los desarrollos de los anuncios.

10.- Aprobación o modificación de los desarrollos.

11.- Realización del pre test o proving.

12.- Elaboración de: estrategia y presupuesto de medios

y programación publicitaria.

- 13.- Preparación para la producción
- 14.- Cotización del producto para aprobación.
- 15.- Producción de los anuncios.
- 16.- Entrega del material producido.
- 17.- Contratación de medios.
- 18.- Elaboración de la pauta de los anuncios.
- 19.- Implementación del programa publicitario.
- 20.- Control de los anuncios y/o comerciales.
- 21.- Investigación de la efectividad del programa.

5.1. DEFINICION DE OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA.

La definición de los objetivos de mercadotecnia constituye la base de la planeación de los programas publicitarios. Esto es, siendo la publicidad un elemento mercadotécnico, -- los objetivos de publicidad dependen de los objetivos de mercadotecnia, como cualquier objetivo particular dependa del general. Asimismo, debe existir una coordinación entre los objetivos de cada uno de los elementos mercadotécnicos, ya que la verdadera eficacia de la publicidad no radica únicamente en ella, sino en el uso que se les dé y en su coordinación con los demás elementos de mercadotecnia.

Los objetivos de mercadotecnia, junto con las políticas y objetivos generales de la empresa, son los que determinan-

si se va a invertir en publicidad o no.

5.2. INVESTIGACION DEL PRODUCTO, DEL MERCADO Y DEL MEDIO AMBIENTE.

Una vez establecidos los objetivos de mercadotecnia, se utilizarán como base para llevar a cabo una investigación profunda acerca de los factores que influyen o intervienen en la realización de un programa publicitario. "La buena publicidad no sólo incluye ideas ingeniosas, está basada en la investigación por toda la línea, desde la fábrica al consumidor". (22)

Es necesario que la investigación a realizar abarque:-- el producto, el mercado, los demás elementos mercadotécnicos y factores del medio ambiente que influyen en la publicidad.

"En la planeación de un programa publicitario para una firma, la agencia debe tener un conocimiento completo del -- producto, la publicidad pasada de la empresa, su mercado actual y sus métodos de distribución, y debe proveer de investigación de nuevos mercados potenciales". (23)

(22) A.J. Brewster, H.H. Palmer/R.G. Ingraham. "Introducción a la publicidad". Pág. 73.

(23) John S. Wright, Daniel S. Warner, Willis L. Winter, Jr. & Sherilyn K. Zeigler. "Adversiting". Pág. 160.

La investigación del producto tiene por objeto proporcionar un conocimiento amplio de lo que es el producto, los usos que tiene, sus ventajas y desventajas, su importancia-- para la satisfacción de una necesidad o deseo, su precio y-- servicios y, en general, de toda la información necesaria pa ra conocer bien el producto. Esta investigación es importante, ya que en publicidad se deben hacer resaltar los puntos-- fuertes del producto o servicio, pero sin perder de vista -- sus puntos débiles para tratar de mejorarlos.

La investigación del mercado incluye, no sólo su localización y características sociológicas, sino sus preferencias, gustos, hábitos y demás elementos psicológicos que intervienen en el proceso de compra.

La definición y localización del mercado real y del potencial se pueden hacer tomando en cuenta diversos factores-- como:

1.- Los factores demográficos, como son: el ingreso, -- educación, ocupación, edad, sexo, situación geográfica, etc.

y

2.- Factores sociológicos, como la posición económica.

Las características anteriores darán una pauta de consumo que provocará una clara definición del mercado.

Es necesario también el estudio de los elementos psicológicos y pautas de comportamiento, vistos en el capítulo anterior, que influyen en la compra de determinados productos y servicios, para poder hacer uso de esa información y satisfacer los deseos inconscientes y preferencias del consumidor. El conocer los gustos y necesidades del público es un objetivo fundamental de la investigación en la publicidad.

Además de la investigación del producto y el mercado, es muy importante realizar una investigación de los elementos de mercadotecnia y del medio ambiente que rodea al producto o servicio.

La investigación del medio ambiente abarca primordialmente el medio económico y legal en el que se debe desarrollar la publicidad, y un estudio de la competencia, su posición en el mercado, características y estrategias publicitarias, etc. Es decir, no sólo hay que investigar a la competencia como producto o servicio, sino los medios que utiliza para hacer publicidad, qué tipo de publicidad realiza, el contenido de sus mensajes y la efectividad que ha tenido en cuanto a penetración, recordación, etc., con el fin de poder trazar una estrategia publicitaria adecuada.

La investigación a realizar de todos los elementos men-

cionados (producto, mercado, etc.) debe ser, tanto cuantitativa como cualitativa. La investigación cuantitativa se basa en estudios de cantidades y principios estadísticos y de cualidades mensurables, como pueden ser: la localización del mercado por ingreso o edad, o el estudio económico de precios de productos similares, ingredientes, envase, etc. La investigación cualitativa se refiere a estudios subjetivos de preferencias, deseos y necesidades del público, así como la imagen que se da a través de colores, tamaños, marcas, etc. y su resultado influirá en la creación o modificación de productos, anuncios u otros elementos relacionados con el producto o servicio y su venta. Este tipo de investigación se debe hacer mediante entrevistas para poder captar detalles subjetivos de comportamiento, y es importante su realización como complemento de la investigación cuantitativa, ya que no hay que olvidar que el consumidor compra, motivado como persona, no como número.

Existen diversas técnicas utilizadas en la investigación. Entre las principales se encuentran: el cuestionario, la entrevista, la observación, la experimentación el muestreo y otros principios estadísticos y de probabilidad.

La importancia de la investigación ha ido creciendo considerablemente y cada vez más agencias publicitarias deben--

estar preparadas para obtener determinada información, sea-- con el uso de un departamento propio o con la ayuda de una-- agencia especializada de investigación.

La investigación es base fundamental para la toma de de cisiones.

5.3. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

Una vez obtenida la información referente al producto, - al mercado, a los elementos mercadotécnicos y al medio am--- biente, es necesario analizar e interpretar cada elemento in formativo, tanto individual como general.

El análisis e interpretación de la información requiere de una visión amplia de los factores que pueden intervenir-- en el desarrollo de un buen programa publicitario y de la -- aplicación de los conocimientos psicológicos necesarios para poder interpretar realmente la información adquirida.

El análisis e interpretación de la información constitu ye el verdadero punto importante de la investigación, debido a que, aún cuando ésta haya sido perfectamente realizada y-- haya arrojado gran cantidad de información, resulta improduc tiva sin un profundo análisis e interpretación de sus resul- tados. La aplicación correcta de este análisis marcará las-

pautas para la realización de una publicidad eficaz.

5.4. DEFINICION DE OBJETIVOS PUBLICITARIOS.

"La determinación de los objetivos publicitarios es un factor fundamental de una planeación eficaz, y requisito indispensable para medir los resultados de la publicidad". (24)

Una vez definidos los objetivos de mercadotecnia y analizada la información recopilada, es necesario determinar -- claramente los objetivos publicitarios de la campaña. Es decir, aún cuando los objetivos primarios de programas son generalmente, aumentar las ventas o crear una imagen, es indispensable definir los objetivos de cada fase y elemento publicitario, con el fin de no perder de vista su importancia y -- su secuencia, de incrementar la capacidad de elección de los mejores vehículos y medios de difusión, de orientar más eficazmente hacia el logro de un programa y de proporcionar bases sólidas para un control y evaluación de los resultados.

Los objetivos publicitarios han sido tratados en el capítulo anterior, por lo que no se especificarán nuevamente. -- Sólo cabe resaltar otra vez la importancia de este paso en -- la planeación de programas publicitarios y la necesidad de --

(24) Philip Kotler. "Dirección de Mercadotecnia". Pág. 821.

realizarlo lo más claramente posible, tratando que los objetivos sean específicos, cuantitativos y mensurables.

Al determinar los objetivos de los programas se deben-- establecer los objetivos generales y los particulares, asf-- como los estratégicos y los tácticos. Así por ejemplo, conbase en los objetivos de mercadotecnia, que pueden ser: aumentar las ventas de un producto en un determinado porcentaje, abarcando un mercado específico, o crear una imagen favorable hacia una compañía o un persona, se establecerían los objetivos del anuncio que sería: lograr una acción de compra o de prueba del producto mediante la persuasión y con la ayuda de ciertos argumentos y elementos publicitarios coordinados. Los objetivos particulares deben abarcar cada elemento y fase publicitaria, pero sin perder de vista el objetivo general, sino por el contrario, utilizándolos como eslabones-- para la consecución del objetivo primario.

5.5. ESTABLECIMIENTO DE PREMISAS.

Debido a las condiciones cambiantes de mercado, la economía, el comportamiento del consumidor y diversos factores-- más, es necesario establecer ciertas premisas o supuestos -- dentro de los cuales se llevará a cabo la planeación de programas publicitarios.

Aún cuando este punto puede parecer un tanto subjetivo, tiene una gran importancia para basar la actuación publicitaria, ya que si se considera un posible comportamiento de las variables que afectan un programa de publicidad menor de que sus variaciones previsibles del medio ambiente, la competencia, la situación económica u otros factores, afecten los resultados de un programa y sea necesario modificar las bases de la misma.

Algunas de las premisas que se deben establecer corresponden a variables tales como: la economía, factores sociológicos, desarrollo tecnológico, disposiciones gubernamentales, comportamiento del mercado y la competencia, desarrollo de los medios de comunicación y diversas variables más, entre las cuales se encuentran las tratadas en el capítulo 3 dentro de las premisas de la planeación.

Para un establecimiento de premisas adecuado, es necesario tener un conocimiento amplio de los factores que intervienen en la publicidad, de su comportamiento actual, su posible desarrollo, y poseer un sentido analítico y planificador.

5.6. FIJACION DEL PRESUPUESTO PUBLICITARIO.

Un presupuesto es una estimación de los resultados espe

rados en un período determinado de tiempo, es decir, expresa cuantitativamente los recursos necesarios para llevar a cabo un plan satisfactoriamente.

Un presupuesto de publicidad es en sí un plan para financiar las operaciones publicitarias futuras. Ya incluye la idea de definición de objetivos y recursos necesarios y debe constituirse por cada elemento integral y su costo.

El presupuesto de publicidad debe ser cuidadosamente planeado para evitar alguna pérdida y hacer que constituya en verdad una inversión. Además, debe ser suficientemente flexible y revisarse periódicamente para prever algunos cambios de mercado o cualquier contingencia que se pueda presentar.

La asignación presupuestaria por lo general la hace la empresa con relación a sus necesidades, disponibilidades, historia de ventas y plan de mercadotecnia, y lo da a la agencia para elegir la mezcla óptima de medios. Sin embargo, hay casos en que la asignación del presupuesto la dejan en manos de la agencia, y entonces, el paso siguiente que es la selección de medios se convierte en anterior, puesto que primero se eligen los medios, se estima el material a utilizar, las comisiones y demás gastos, y es con base en esto que se-

calcula un presupuesto.

Los principales métodos que se utilizan para elaborar-- un presupuesto publicitario son:

1) Porcentaje de ventas.

Establece el gasto publicitario como un porcentaje fijo de las ventas anteriores. Es sumamente sencillo de calcular-- y se utiliza a veces para dar cierta estabilidad a una industria. Es decir, si cada empresa usa el mismo porcentaje como base presupuestaria, el volumen de publicidad de cada empresa será directamente proporcional a su posición en el mercado. Adn cuando es muy popular, tiene tres graves errores:

a.- Considera a la publicidad como resultado de las ventas, en vez de una causa.

b.- Es muy inflexible, ya que no se toman en cuenta --- ciertas circunstancias que pueden afectar las ventas.

c.- Es muy difícil medir el efecto de la publicidad en las ventas o en las utilidades.

El método de porcentaje de ventas tiene una modalidad,-- que es el porcentaje de ventas presupuestadas, el cual es -- más real que el anterior, pues considera condiciones proba--bles, pero sigue siendo muy subjetivo y tomando a la publicidad como resultado de ventas.

2) Unidad de ventas.

Se basa en el método anterior, con la diferencia de que, en vez de considerar un presupuesto en unidades monetarias, se considera en unidades de producción o volumen. Es decir, se calcula una inversión de determinada cantidad de dinero-- por cierta cantidad producida.

3) Método de los objetivos.

Tiene como base las investigaciones realizadas acerca-- del producto, del mercado, la competencia, etc. y en los objetivos de mercadotecnia. Primeramente, se definen los objetivos publicitarios, así como la cantidad necesaria para alcanzarlos, con el fin de comparar esa cantidad con los recursos disponibles.

Este método está teniendo gran aceptación, ya que, adn-- cuando es un tanto subjetivo, se basa en el futuro más que-- en el pasado y considera un plan más elaborado, tomando en-- cuenta posibles situaciones que intervengan en el desarrollo del plan.

4) Método de la competencia.

Consiste en observar el comportamiento de la competen-- cia en cuanto a gasto publicitario, con el fin de igualarlo, superarlo o tomarlo como base. La primera opción constituye

una posición defensiva y es, en general, un método poco científico, pues las contingencias de cada empresa no son consideradas en particular.

5) Método arbitrario.

Resulta de la asignación arbitraria de la dirección de fondos para publicidad, o de la disponibilidad de recursos existentes. No se considera válido puesto que no se relaciona con los objetivos, ni toma en cuenta la verdadera importancia de los elementos publicitarios, sino que los considera como un factor más de la compañía.

6) Métodos matemáticos y económicos.

Expresan la relación de variables en términos matemáticos, pero resulta muy difícil de expresar las variables subjetivas que intervienen en la publicidad mediante el uso de términos matemáticos.

Existen diversos modelos económicos y matemáticos para la elaboración de presupuestos publicitarios. Sin embargo, éstos no se explicarán en este estudio debido a la complejidad y extensión que esto significaría, ya que se consideraría fuera de los objetivos de esta investigación.

Es necesario mencionar la importancia del uso de las computadoras en el establecimiento de este tipo de presupuestos

tos, tanto para la planeación como para el control. Sin embargo, depende mucho de cada caso en particular, de la magnitud del trabajo y los elementos y del costo que ésto signifi que.

Por lo general no se utiliza sólo un método de los mencionados, sino que se aplica una combinación de los mismos-- para apoyar al mejor factor para determinar el presupuesto:-- la experiencia.

Los gastos que se deben considerar en el presupuesto pu blicitario se pueden dividir en tres listas:

1.- Una lista blanca, que incluye los gastos que siem-- pre se realizan que son: tiempo y espacio de medios, costos de producción, comisiones para la agencia, gastos de adminis tración y misceláneos.

2.- Una lista gris, cuyas cuentas varían en su conside ración, como: investigaciones, catálogos, ferias, gastos in directos del departamento de publicidad, etc.

3.- Una lista negra con cuentas que no deben ser carga das a los gastos de publicidad, como: donaciones, envases,-- rebajas especiales, etc.

El presupuesto publicitario debe controlarse constante mente, con el fin de realizar las modificaciones necesarias--

y cuidar que los gastos reales que se hagan sean verdaderamente de publicidad y correspondan al plan elaborado.

5.7. SELECCION DE LOS MEDIOS PUBLICITARIOS.

La selección de los medios que se van a utilizar para enviar el mensaje publicitario al público es sumamente importante, ya que el costo del espacio y el tiempo de los medios es lo que absorbe la mayor parte del presupuesto de publicidad. Además, una gran parte de la efectividad de un programa radica en que se elija la mezcla óptima de medios y se le dé el uso adecuado para lograr los objetivos establecidos. Es por esto que la agencia publicitaria debe saber cómo y por qué medio mandar los mensajes al mayor número posible de personas y con el más bajo costo posible, dentro de los límites del presupuesto.

La mezcla de medios, así como el uso que se le dé a cada uno, depende de una serie de factores, los cuales deben haber sido estudiados en la etapa de análisis e interpretación de la información recopilada. Algunos de estos factores son:

- 1.- Naturaleza del producto, servicio o idea, es decir, ventajas, desventajas y características.
- 2.- Los objetivos y planes de mercadotecnia y publicidad establecidos.

3.- Naturaleza y características del mercado al que se dirige el mensaje.

4.- La imagen de la empresa y del producto.

5.- El presupuesto asignado para publicidad.

6.- La estrategia publicitaria de la competencia.

7.- Las características de cada medio, como son: su alcance, influencia, disponibilidad y costo.

8.- También se debe tener en cuenta quién es el decisor de la compra, para dirigir hacia ellos la publicidad y seleccionar adecuadamente los medios en función a esto.

Además del conocimiento de los factores antes mencionados, para la selección de medios se requiere de creatividad, imaginación y, en ciertos casos, del uso de técnicas y métodos matemáticos como: la programación lineal y la simulación.

La selección de medios publicitarios debe hacerse antes de la preparación de los anuncios y comerciales, puesto que éstos dependerán del medio a través del cual se transmita.

5.8. ELABORACION DE LA PLATAFORMA PUBLICITARIA.

La plataforma publicitaria es un plano guía que contiene ciertos lineamientos generales sobre los que se van a desarrollar los anuncios y comerciales. Es el primer paso de creación publicitaria propiamente dicho y constituye la base

del mensaje.

Los elementos que comprenden la plataforma publicitaria son:

1) Promesa.

Es el beneficio directo que se le ofrece al público receptor de los mensajes publicitarios. Por ejemplo "Colgate ayuda a prevenir la caries". Por lo general, es el punto básico de la campaña sobre el cual se hace más énfasis.

2) Razonamiento.

Como su nombre lo indica, son los fundamentos secundarios que apoyan a la promesa básica. Por ejemplo: "Por su exclusivo ingrediente MFP".

3) Puntos auxiliares.

Son las ventajas o beneficios secundarios que se van a ofrecer o que fundamentan de alguna manera la promesa básica. Por ejemplo: "Combate el mal aliento, la única crema dental aprobada por la Asociación Dental Mexicana, cubre con una capa protectora, etc."

4) "Gimmick"

Es la forma o concepto que hace atractivo, importante o

memorable el mensaje publicitario. Constituye el gancho o--
estilo de atracción. Por ejemplo, en los comerciales de ---
Maestro Limpio, el "gimmick" lo constituye el presentar el--
aspecto negativo de una situación sin el uso del producto en
cuestión, etc.

5) "Slogan".

Es una "fórmula breve, concisa, fácil de retener debido
a su brevedad y habilidad para impresionar la mente". (25)

Tiene como fin relacionar el producto, servicio o marca,
resumiendo en pocas palabras la "clave" de los mismos y dar--
le continuidad a la publicidad. Además de ser breve y fácil
de recordar, el "slogan" debe ser rítmico y provocar curiosi--
dad para captar la atención y retenerla, únicamente que nece--
sita de presencia, tiempo e impulso para que penetre en el--
público.

6) Marca.

En algunos casos, cuando se trata de un producto nuevo,
se le pide a la agencia el trabajo de diseñar la marca del--

(25) C. F. Hass "Teoría, Técnica y Práctica de la Publici---
dad". Pág. 259.

producto y/o ciertos símbolos de identificación. En un principio las marcas se usaban para proteger al cliente contra-- posibles engaños por parte de los productores. Actualmente, no sólo protegen al cliente e identifican al productor, sino indican origen, crean una demanda y constituyen en sí un medio publicitario muy poderoso y económico.

Las marcas pueden ser: palabras sueltas, colores, nombres de personajes famosos, animales o cualquier tipo de combinación de letras o números. Su valor aumenta mientras más se anuncie el producto, ya que adquiere reconocimiento. La marca es diferente al nombre comercial de la empresa.

5.9. PREPARACION DE LOS DESARROLLOS DE LOS ANUNCIOS Y/O COMERCIALES.

Con base en la plataforma publicitaria, y ya teniendo-- una idea clara y general de lo que deben ser y deben contener los anuncios y/o comerciales, y conociendo los medios -- que se utilizarán en la campaña, el siguiente paso dentro -- del proceso de planeación es la preparación de los desarrollos.

Los desarrollos son los elementos publicitarios que --- constituyen un anuncio y/o comercial, y los principales son-- los siguientes:

1) Boceto.

Es la expresión o arreglo de cada elemento de un anuncio impreso en un espacio determinado. Visualiza la distribución de: el encabezado, texto, "slogans", ilustraciones, espacios blancos, etc. Proporciona un plan de trabajo y sirve para la elección de colores, tipos de letra, dimensiones, ubicación de elementos y demás componentes del anuncio.

2) Encabezado o titular.

El papel del titular es muy importante, ya que es el primer elemento que capta el lector y, por lo tanto, su función es la de atraer la atención, provocar interés e inducir a la lectura del texto. Para esto se debe hacer uso de elementos atractivos, sencillos y originales, que logren captar la atención. El encabezado tiene la característica de seleccionar al público que se quiere captar y debe estar coordinado con el texto. Con frecuencia se hace uso de afirmaciones de poca credibilidad o del humorismo, para poder interesar al lector.

Existen varios tipos de encabezados, como son:

a.- Informativos o directos, que son los más selectivos, no causan curiosidad, pero dejan residuo de influencia. v. gr. "Vendo auto semi-nuevo".

b.- Indirectos, que causan interés e inducen a la lectura. v. gr. "Para usted, que busca lo mejor".

c.- Narrativos, que simulan el inicio de una historia.-
v. gr. "Todo parecía indicar que se extinguía..."

d.- Noticiosos, que utilizan formas de novedad y noticia. v. gr. "Ahora, sólo en cuatro meses Ud. puede salir hablando Inglés".

e.- De orientación, que ofrecen alguna promesa y hacen uso del: qué, cómo, por qué, y cuántas maneras. v. gr. "Cómo hacer la mejor elección" o "Diez maneras de verse mejor".

f.- Interrogativos, cuya eficacia radica en el interés por responder a las preguntas mediante la lectura del texto.-
v. gr. "¿Quiere Ud. adelgazar 10 kilos en 4 semanas?".

g.- Imperativos, que actúan sobre el inconsciente mediante órdenes expresas. v. gr. "Ponga la basura en su lugar".

Los titulares se pueden ayudar de subtítulos para complementarse un poco y son especialmente importantes cuando no hay ilustración que ayude a captar la atención.

3) Textos.

Una parte esencial de la publicidad es el "qué dice el mensaje" y "cómo lo dice". Es muy importante desarrollar un texto interesante, claro, sencillo, creíble y que deje una impresión buena en el lector para que lo lea completo y despierte su interés.

El texto es una ampliación del titular y debe ser tan largo como lo exige el tema y tan corto como lo permita la redacción, pero tratando de ser concreto. Para elaborar un texto adecuado, es necesario hacer uso de la información obtenida en la investigación para saber cuáles son las principales ventajas del producto o servicio, cuál es el mercado que se desea abarcar, para poder transmitir el mensaje en el estilo adecuado; si se desea vender un tipo de producto o una marca; qué tipo de necesidad se desea satisfacer; el precio y canales de distribución del producto, etc.

Los textos, por su forma, pueden ser:

a.- descriptivos, cuando se refieren a la imagen hablada de un producto, sea objetiva o subjetiva.

b.- Narrativos, cuando relatan las circunstancias inherentes a una situación a manera de cuento.

c.- Argumentados o de exposición, cuando explican los usos, ventajas y características de un producto o servicio.

d.- Humorísticos, cuando utilizan elementos graciosos para hacer más entretenida la lectura.

La elaboración del texto requiere de mucho ingenio y gran facilidad de redacción, por lo que generalmente lo desarrolla el departamento creativo.

Los textos con las características descritas, por lo general se elaboran para medios impresos y para la radio, cuando únicamente se trata de una lectura sin complementos musicales o modulación. En este caso, se utilizan los llamados "storylines" o guiones que se tratarán más adelante.

4) Ilustraciones.

Constituyen uno de los elementos publicitarios más antiguos. Su función principal es la de captar la atención, reforzando la comprensión, recuerdo y credibilidad. También son utilizados para mostrar gráficamente un uso de un producto determinado. Además, con frecuencia las ilustraciones expresan mejor una idea que mil palabras.

Las ilustraciones son desarrolladas únicamente para medios impresos, y dentro de esta visualización o preparación de los elementos no verbales se deben elegir elementos tales como: el uso de fotografías o dibujos, sean caricaturas, diagramas o dibujos a lápiz, etc., el color, tamaño, tipo de impresión, grabado y tipografía. La fotografía es más natural y real que los dibujos.

Las ilustraciones pueden ser:

- a.- Del producto o envase;
- b.- Del producto en uso;

- c.- De resultados o ventajas del producto;
- d.- De la representación de alguna característica, en-- caso de la publicidad de un servicio;
- e.- De la institución, cuando es publicidad institucio-
nal y
- f.- De muchas representaciones más.

5) "Script".

Es el material escrito que se usa para producir un pro-
grama o comercial. Es decir, es la expresión escrita de ele-
mentos y pasos que debe seguir un comercial de cine o televi-
sión.

6) "Storyboard".

"Es una serie de bocetos con un texto, que proveen en--
secuencia paralela, la parte del video y del audio de un pro-
grama o comercial de televisión". (26) El video representa-
las imágenes que deben aparecer en cada cuadro del comercial
y el audio integra los sonidos que se deben escuchar en él,-
sean voces, música, ruidos, etc.

7) "Storyline".

Constituye un guión para radio y televisión y se utili-

(26) John S. Wright, Daniel S. Warner, Willis L. Winter, &--
Sherilyn K. Zeigler. "Advertising". Pág. 758.

za cuando existen elementos adicionales al texto que lo complementan y hacen más eficaz su efecto. En el "storyline"-- no se describe una parte de video, sino que únicamente se especifica el momento en que debe integrarse un elemento de audio al texto, como por ejemplo, la música.

Los desarrollos de los anuncios y/o comerciales representan la creación de los mismos. La creación de mensajes buenos y adecuados significa una mayor productividad.

5.10. APROBACION O MODIFICACION DE LOS DESARROLLOS.

Una vez que se tienen los desarrollos de los anuncios y/o comerciales, éstos se deben sujetar a la revisión del cliente o anunciante, para ver si están cumpliendo con los objetivos establecidos y se puede seguir adelante o si se tiene que hacer alguna variación de algún elemento. En este último caso se debe proceder a la modificación de el o los elementos que lo requieran.

El fin de este paso es ofrecer una completa satisfacción al cliente y ahorrar trabajo, tiempo y dinero innecesarios, en la producción de los anuncios y/o comerciales.

5.11. REALIZACION DE UN "PRE-TEST" O "PROVING".

Habiendo concretado y elaborado el material publicita--

rio, es necesario evaluarlo y probar la posible efectividad del anuncio y/o comercial, bajo un medio ambiente simulado, con el fin de hacer los ajustes necesarios al mensaje; las ilustraciones, los "slogans", el encabezado y cada uno de los elementos publicitarios. Es decir, se debe probar: si el anuncio o comercial expresa la satisfacción del deseo o necesidad planteada; si el texto se apoya en argumentos convincentes; si el encabezado atrae realmente la atención e induce a la lectura; en fin, si el mensaje cumple con sus objetivos de manera creativa e interesante.

El "pre-test" o "proving" es en sí una investigación de los posibles efectos de la publicidad, y se vale principalmente de la observación y la experimentación. La experimentación "provoca artificialmente la aparición de los fenómenos determinados en ciertas circunstancias, según la hipótesis que se propone comprobar". (27)

El propósito de esta prueba es evitar en lo posible, y antes de hacer la inversión mayor, errores de planeación que puedan afectar la efectividad publicitaria.

En caso de que se deba realizar alguna modificación, se

(27) C.R. Haas. "Teoría, Técnica y Práctica de la Publicidad". Pág. 24.

rá necesario regresar al paso correspondiente para poder desarrollar la nueva estrategia. Por lo general, los cambios se harán a la plataforma publicitaria o a los desarrollos de los anuncios y/o comerciales.

5.12. ELABORACION DE ESTRATEGIA Y PRESUPUESTOS DE MEDIOS Y-- PROGRAMACION PUBLICITARIA.

Ya habiendo probado la estructura del anuncio y/o comercial, el siguiente paso es elaborar la estrategia y presupuestos de medios. "La planeación de medios es el proceso de diseñar un curso de acción que muestre cómo serán utilizados el tiempo y el espacio de publicidad para contribuir al logro de los objetivos de mercadotecnia". (28)

Aún cuando los medios publicitarios a utilizar ya han sido previamente seleccionados, es necesario preparar una estrategia adecuada, con el fin de diseñar el uso que se le dará a cada medio, es decir, el número de comerciales y anuncios que se transmitirán en cada medio, la colocación de los anuncios en los medios impresos, el vehículo individual dentro de cada medio y una posible programación de fechas, horas, canales y medios específicos. Todos estos factores es-

(28) John S. Wright, Daniel S. Warner, Willis L. Winter, Jr. & Sherilyn K. Zeigler. "Advertising". Pág. 749.

tán sujetos, claro está, a la disponibilidad de cada medio.

La estrategia de medios también deberá estar basada en la información adquirida acerca del mercado que se quiera -- abarcar y las características de cada medio, para diseñar la estrategia más adecuada.

Con base en la estrategia elaborada, se deberá realizar un presupuesto para cada medio a utilizar, que lógicamente -- dependerá también de su disponibilidad, por lo que se requiere una gran flexibilidad presupuestaria.

Intimamente relacionada con la estrategia de medios se encuentra la programación publicitaria. Esta no se refiere a la programación de medios, sino que más bien, esta última se deriva de la anterior. Es decir, la distribución publicitaria se refiere a una planeación estratégica de la publicidad, mientras que la programación y estrategia de medios --- constituye una planeación táctica. Ambas están relacionadas y son muy importantes para el impacto publicitario.

La programación o distribución de la publicidad consiste en una distribución general de la publicidad a través de un periodo largo determinado de tiempo (por ejemplo, un año).

Esta programación es difícil de establecer, puesto que la oportunidad de las campañas se ve afectada por las temporadas, el comportamiento del cliente y diversos factores subjetivos. Esta planeación busca predecir las fluctuaciones y trata de reducirlas. Se basa en el criterio utilizado para la elaboración del presupuesto de ventas, es decir, que el -- punto mayor de publicidad debe situarse antes del punto mayor esperado de ventas. Cuanto más constantes sean las ventas, -- más constante será la publicidad.

Por otro lado, con base en los objetivos de la campaña se puede determinar la frecuencia y la forma en que se van a transmitir los mensajes. Esto es, la campaña puede distri-buirse: concentrada, uniforme o intermitentemente, y los men-sajes pueden transmitirse con una frecuencia: uniforme, creciente, declinante o alternada. Esto puede representarse -- con una matriz propuesta por Philip Kotler.

El problema radica en la elección del mejor patrón, dependiendo de los objetivos, el mercado, el producto o servi-cio y los demás elementos mercadotécnicos que intervengan -- en cada caso.

Este paso es sumamente importante, pues la frecuencia -- y distribución de los mensajes es fundamental para que la--

publicidad tenga los efectos deseados y cumpla con los objetivos establecidos.

5.13. PREPARACION PARA LA PRODUCCION.

La preparación para la producción consiste en la elección y consecución de diversos elementos necesarios para producir los anuncios y/o comerciales. Entre los factores que se deben considerar para este paso están:

- 1.- La elección de la casa o agencia productora.
- 2.- La selección de modelos, fotógrafos y demás personal especializado.
- 3.- La preparación del guión técnico, que "constituye el material sobre el que trabajará el publicitario junto con el realizador" (29) y que corresponde a los movimientos de cámaras y actores, los encuadres, etc. para la producción de un comercial.
- 4.- La consecución de la utilería o material adicional que se utilizará en la producción de comerciales y/o anuncios, como: floreros, vestuario, adornos, etc.

La preparación de la producción requiere de previsión y constituye una planeación en sí de los elementos necesarios-

(29) Biblioteca Salvat de Grandes Temas. "La Publicidad".-- Pág. 98.

para producir el material publicitario. Este paso puede hacerse simultáneamente a la elaboración de la estrategia y -- presupuestos medios.

5.14. COTIZACION DE PRODUCCION PARA APROBACION.

Una vez que ya se tiene definido todo el material que-- se va a necesitar para la producción de los anuncios y/o comerciales, así como el personal que se requiere, se debe formular una cotización de la producción para determinar su costo total.

Esta cotización debe incluir los costos de cada elemento, comisiones, etc., para que, habiendo obtenido un presu--- puesto general de producción, sea presentado al cliente y -- éste pueda otorgar su aprobación o proposición de cambio.

Por lo general, la cotización de producción es aprobada-- por el anunciante, ya que la presentación de los planes ante riores, como los desarrollos y los presupuestos de medios,-- puede ofrecerle una base para el cálculo estimado de los gastos de producción.

5.15. PRODUCCION DE LOS ANUNCIOS Y/O COMERCIALES.

Este paso comprende todas las operaciones prácticas de: filmación, grabación, toma de fotografías, impresión y, en--

general, la elaboración de todos los originales. Es indispensable una coordinación continua entre los productores y la agencia, con el fin de controlar que la realización de los anuncios y/o comerciales cumpla con todos los requisitos establecidos.

Una vez producidos y aprobados los originales o primeras copias, se procederá a la producción de volúmenes o número de copias de cada anuncio y/o comercial que se requieran para la implementación del programa, sean cintas, grabados, pruebas finas, láminas o fotograffas. La producción de volúmenes se deriva de la estrategia de medios elaborada.

5.16. ENTREGA DEL MATERIAL PRODUCIDO Y CONTRATACION DE MEDIOS.

Ya revisados los originales y primeras copias del material producido y ordenada la producción de volúmenes, la entrega de todo el material es un paso subsecuente. Sin embargo, se puede aprovechar el tiempo para realizar la contratación de los medios seleccionados.

Es realmente con base en este paso cuando se puede definir con seguridad la programación de los anuncios y/o comerciales, la cual, como se dijo anteriormente, depende de la disponibilidad de cada medio.

El costo de los medios será el estipulado en el presupuesto de medios, exceptuando la comisión asignada para la agencia y ya habiendo considerado el descuento otorgado por cada medio.

5.17. ELABORACION DE LA PAUTA DE LOS ANUNCIOS Y/O COMERCIALES.

La pauta de los anuncios y/o comerciales es la programación definitiva de los mismos, es decir, la especificación del medio general, vehículo individual, colocación, día y hora de transmisión y/o publicación, duración de los comerciales y número de anuncios y/o comerciales por un determinado período de tiempo.

La elaboración de esta pauta se deriva, como se mencionó en párrafos anteriores de la estrategia y presupuestos de medios y de la contratación de los mismos.

5.18. IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA PUBLICITARIO.

La implementación del programa consiste ya en la transmisión y publicación de los anuncios y/o comerciales. Es, en realidad, la concretización de la planeación del mismo.

5.19. CONTROL DE LOS ANUNCIOS Y/O COMERCIALES.

Como en todo proceso de planeación, el control es indis

pensable para el flujo del proceso de planeación publicitaria. El control ha sido definido en el capítulo 2 como la confrontación de lo planeado contra los resultados reales.

Así, el control de los anuncios y/o comerciales es una tarea que corresponde a la agencia publicitaria y que se realiza con el fin de checar si aquellos están siendo transmitidos y publicados bajo las condiciones estipuladas de: horario, colocación, duración y demás características de la publicidad.

El objetivo principal del control de los anuncios y/o comerciales es el de evitar, en lo posible, errores repetitivos de transmisión y publicación que puedan alterar el efecto del mensaje publicitario, mediante la detección oportuna de esos errores.

Este paso cumple con todas las fases de un proceso de control, ya que:

- 1.- Se tienen normas de medición establecidas;
- 2.- Se observan los resultados reales;
- 3.- Se comparan con los planeados y
- 4.- Se toman acciones correctivas en los casos que lo requieran.

La herramienta de control más utilizada en esta etapa-- es la observación personal.

5.20. INVESTIGACION DE LA EFICIENCIA DEL PROGRAMA PUBLICITARIO.

El último paso del proceso de planeación publicitaria-- es la investigación de la eficiencia del programa. Constituye, junto con el paso anterior, la fuente de retroalimentación del proceso, ya que en el paso anterior, se controlaba la transmisión y publicación de los anuncios y/o comerciales bajo las condiciones estipuladas, mientras que este paso tiene como fin controlar los efectos publicitarios, comparando los resultados con los objetivos establecidos.

"Aunque son evaluaciones de algo que ya pasó, dicen al comunicador quién escuchó su mensaje y da una base para planear los futuros mensajes". (29)

Esta base fundamenta la retroalimentación del proceso.

Por lo general, se puede separar la investigación de los efectos publicitarios en dos aspectos: el efecto de la--

(29) S. Watson Dunn. "Publicidad. Su papel en la Mercado--
tecnia Moderna". Pág. 664.

comunicación y el efecto en las ventas.

La investigación de los efectos de la comunicación trata de averiguar la eficiencia del mensaje desde el punto de vista de la comunicación y constituye la parte en la que -- realmente se puede medir la efectividad de la publicidad.

Los principales métodos que se utilizan en esta investigación son: la investigación de opiniones, el método de lectura, las pruebas de memoria y reconocimiento, las encuestas, el teléfono coincidente y el método de recordación ayudada. -- Cada uno de estos métodos tiene como fin la medición de la -- efectividad de diversos elementos publicitarios, como por -- ejemplo: cómo se reacciona ante un texto, ilustración, etc., los índices de lectura, recordación, atención, comprensión, -- credibilidad y retención de los anuncios y/o comerciales, -- etc. En caso de estar interesado en profundizar en el estudio de alguno de los métodos mencionados, se sugiere consultar la bibliografía que se presenta en la parte posterior de este estudio.

La investigación de los efectos de la comunicación utiliza también técnicas como: el muestreo estadístico, la encuesta, la entrevista y, en algunos casos, aparatos electrónicos de medición. Es costosa y lleva tiempo, pero sus re--

sultados pueden ser objetivos y constituir una base sólida-- de información para fundamentar una nueva planeación.

La investigación de los efectos de la publicidad en las ventas es sumamente difícil de realizar, debido a la imposi-- ble tarea de aislar el efecto publicitario de los demás factores que intervienen en una decisión de compra, por ejemplo, los comentarios, el precio o el mismo uso del producto. Es-- por esto que la relación ventas-publicidad es tan subjetivo-- y, por tanto, inmensurable.

Sin embargo, existen casos en los que esta relación y-- la contribución publicitaria a las ventas se hace patente y-- es realmente sencilla de demostrar. Tal es el caso de los-- pedidos por correo como respuesta de una publicidad directa.

Por otro lado, existen modelos matemáticos que se utili-- zan para calcular el efecto publicitario en ventas, pero son métodos muy costosos y complejos de desarrollar.

La dificultad mencionada para medir los efectos de la-- publicidad en las ventas se acrecienta si se toma en cuenta-- que las ventas logradas son el producto de un esfuerzo conjun-- to de los elementos de mercadotecnia no únicamente un resul-- tado de la publicidad. Debido a esta dificultad, y siendo--

la publicidad un elemento mercadotécnico, se puede sugerir-- el derivar los objetivos publicitarios de los de mercadotecnia y "medir los resultados concretos alcanzados por la publicidad, de acuerdo con las metas señaladas", (36) como por ejemplo: el elevar la penetración de un mensaje publicitario de un X por ciento a un Z por ciento en Y número de meses.

Teóricamente, la consecución de los objetivos publicitarios se traducirá en el logro de los subjetivos de mercadotecnia, es decir, en la medida en que se alcancen los primeros, se deberán cumplir las metas de mercadotecnia y, por -- tanto, las de ventas.

La investigación de la eficiencia publicitaria es, como se dijo anteriormente, el final y el inicio de un proceso de planeación, ya que puede sentar las bases para una nueva definición de objetivos de mercadotecnia y constituir el fundamento de la investigación previa a la determinación de los-- objetivos de publicidad.

5.21. TIPOS DE PROGRAMAS Y CONCLUSIONES DE CAPITULO.

Existen varios tipos de programas publicitarios. Los--

(36) Cyril Freeman. "Cómo Evaluar la Contribución de la publicidad". Pág. 3.

principales son:

1.- Los programas de introducción, que tratan de demostrar que hay una necesidad insatisfecha y un producto o servicio que la puede satisfacer, crean una demanda.

2.- Los programas competitivos, cuyo fin es definir y apoyar una marca en particular, una vez aceptado el producto o servicio genérico.

3.- Los programas de retención, que buscan mantener una posición alcanzada por un producto o servicio determinados, dentro del mercado.

4.- Los programas institucionales, cuyo objetivo es la creación de una imagen favorable hacia una empresa, constituyendo un objetivo a largo plazo, pero de efectos duraderos.

Cada tipo de programas está definido por los objetivos de ésta y para cada campaña en particular, se debe realizar una planeación adecuada, la cual seguiría básicamente los pasos y operaciones detalladas anteriormente.

Se han expuesto las etapas que componen el proceso de planeación de programas publicitarios especificando las características e importancia de cada una. Como se puede observar, cada etapa es un proceso de toma de decisiones con su definición, evaluación y selección de alternativas, y la determinación de los planes derivados para curso de acción.

seleccionado.

Cada fase publicitaria significa planeación. Sin embargo, cabe repetir que la efectividad de la publicidad no es--
triba únicamente en la aplicación mecánica de estos pasos.--
Depende también del ingenio y el criterio de los que reali--
zan la publicidad, así como la coordinación con los demás --
elementos de mercadotecnia.

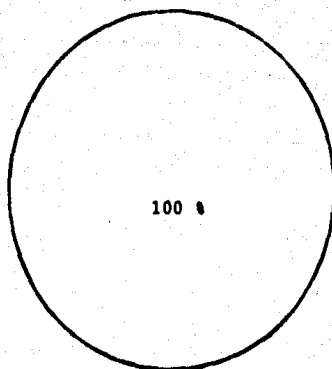
La publicidad eficiente es creatividad e ingenio, es---
análisis e investigación, es planeación.

CAPITULO VI

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

6.1. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

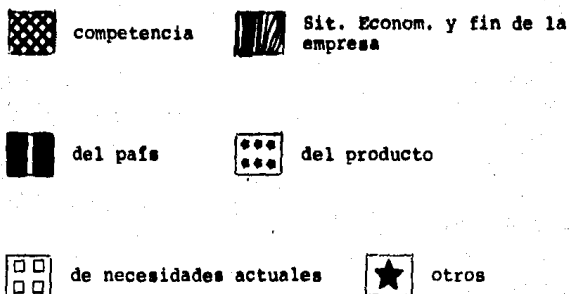
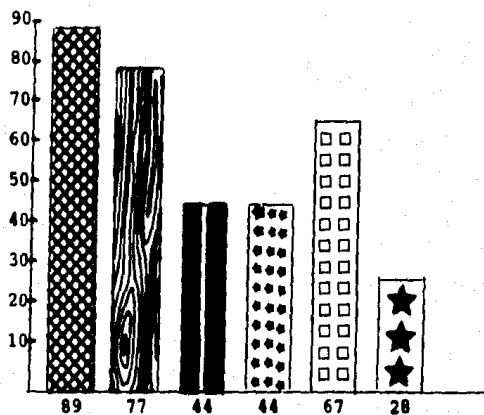
- 1.- ¿En la planeación de sus programas publicitarios, determinan previamente sus objetivos?



Sí = 100%
No = 0.0%

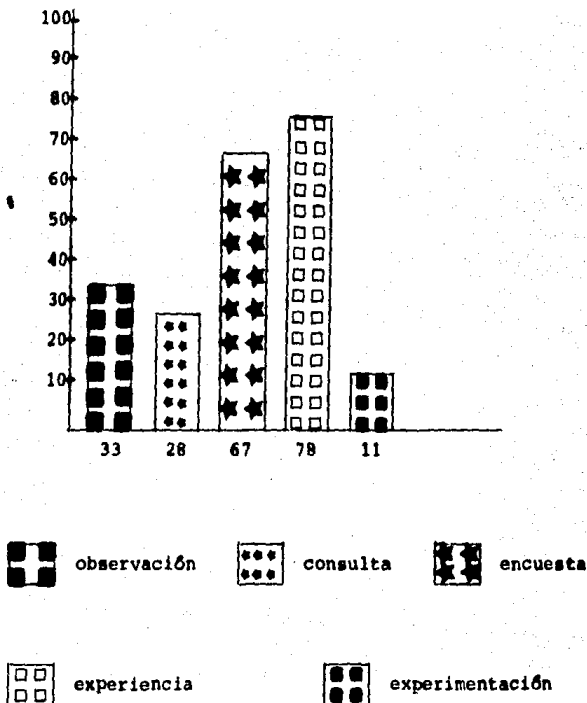
El 100% de las empresas entrevistadas consideran que si no--
determinan sus objetivos previamente se podrían encausar ha-
cia fines equívocos, lo que traería como consecuencia una fa-
lla en la organización en general y desde luego no se logra-
rían las metas del departamento específicamente en este caso:
los objetivos de publicidad.

2.- ¿En base a qué son establecidos sus objetivos?.



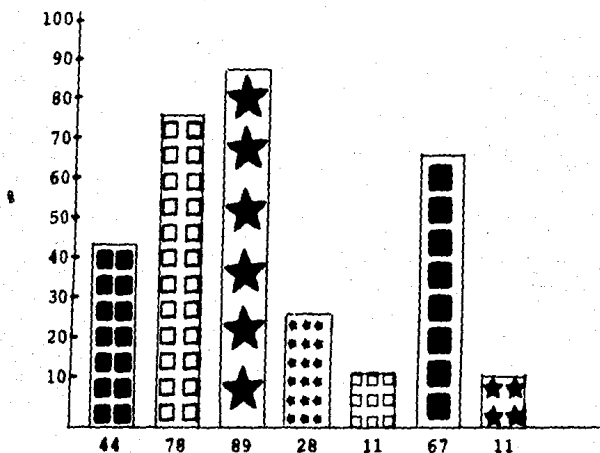
Como se puede observar en la gráfica anterior, los objetivos son establecidos principalmente en base a la competencia que existe tanto en productos y en empresas con respecto a otros; así como en la situación económica y financiera que atraviesa tanto el país como la misma empresa.

3.- ¿Qué técnicas de investigación utilizan para recopilar--
la información necesaria para establecer el curso de ac-
ción a seguir?



Debido al giro de empresas que representan el universo muestra en donde la rotación de programas publicitarios es tan elevado la técnica que consideran la más adecuada es la experiencia, ya que no se cuenta con el tiempo suficiente para hacer pruebas piloto, que pudieran arrojar resultados que marquen una guía de acción a seguir.

4.- ¿Bajo qué criterio es elegida la mejor alternativa?.



factor económico



imagen



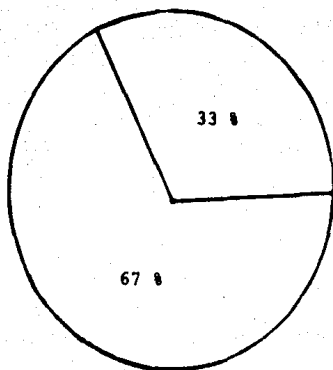
competencia

usos del
productoconoci-
mientocrear una
demanda

observación

Debido al gran crecimiento en el mercado actual, el factor más importante es la competencia ya que es la única forma de poder mantenerse dentro del mercado, ofreciendo al consumidor un beneficio superior al que ofrecen las otras empresas del mismo ramo.

5.- ¿Se lleva a cabo una experimentación de la alternativa--
seleccionada?.

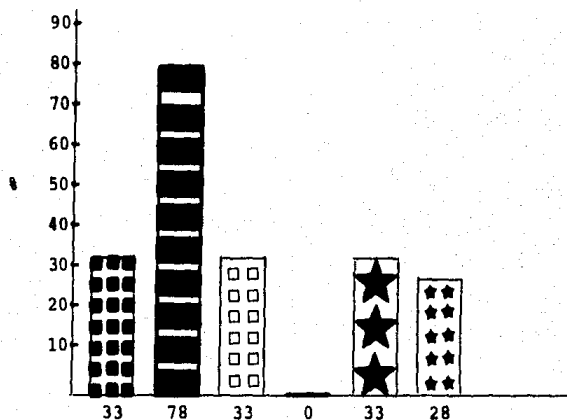


Sí = 33 %

No = 67 %

Debido al giro de los Autoservicios no se puede experimentar en un 100.0% la alternativa seleccionada ya que depende de-- la naturaleza del producto a promocionar y del tiempo que vaya a durar la promoción.

6.- ¿Qué herramientas o técnicas cualitativas utilizan en la toma de decisiones?.



delfos



tormenta de ideas



círculo de calidad



técnicas de juego



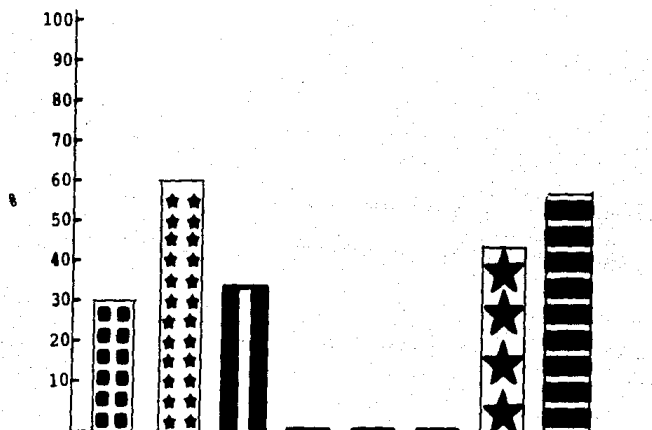
cadena de ideas y medios



otros

La herramienta o técnica cualitativa que más se utiliza es la tormenta de ideas, por la experiencia con la que se cuenta y considerando que el tiempo es un factor primordial para la oportunidad en las promociones reduciendo así también el costo de publicidad.

7.- ¿Qué herramienta o técnica cuantitativa utilizan en la--
toma de decisiones?.



Gráficas de Gantt



valor presente



análisis del punto
de equilibrio



símplex



transporte



C.P.M.



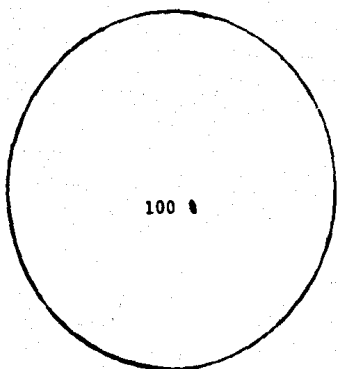
T.I.R.



Otros

La herramienta o técnica cuantitativa más utilizada es el valor presente, sin dejar de utilizar otras técnicas como son: el análisis del punto de equilibrio y la T.I.R.

8.- ¿Establecen ustedes políticas para la consecución de sus Programas Publicitarios?

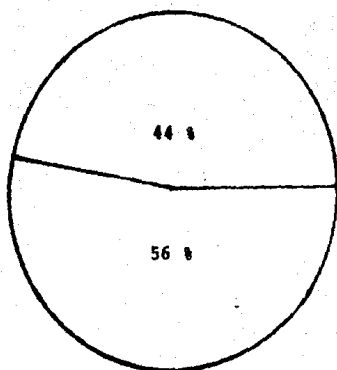


Sí = 100 %

No = 0 %

El 100% establece políticas de publicidad para la consecución de sus programas ya que considera que no sería posible llegar al resultado esperado sin establecer las normas o criterios que guían la acción hacia el logro de sus objetivos.

9.- ¿Qué procedimientos utilizan para el establecimiento de sus políticas?



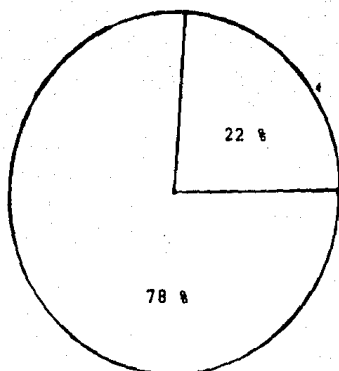
Sí = 56 %

No = 44 %

Se apegan a las políticas generales de la empresa y en base a éstas se determinan las políticas específicas del departamento.

Más de la mitad de las empresas visitadas establecen sus políticas.

10.- ¿Son comunicadas por escrito a todo el personal relacionado con dicho programa?

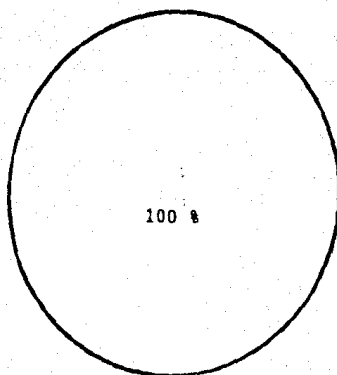


Sí = 78 %

No = 22 %

Como se puede observar en la gráfica anterior un 78 % de las empresas comunican por escrito las políticas establecidas de un programa determinado a las personas que tienen una relación directa con el mismo; ya que consideran de vital importancia que tengan conocimiento de ellos para así poder lograr de un modo más acorde y conjuntamente con los objetivos establecidos.

11.- ¿Es expresada gráficamente la secuencia de las actividades que se realizan en un programa publicitario?

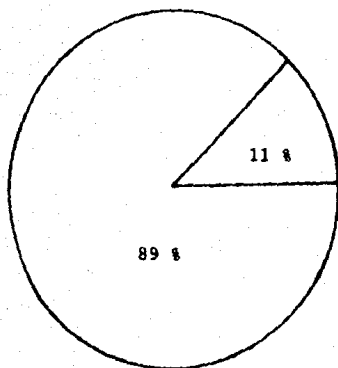


Si = 100 %

No = 0 %

Todas las empresas expresan gráficamente la secuencia de las actividades que se realizan en un programa publicitario, utilizando principalmente las Gráficas de Gantt.

12.- ¿Es elaborado un presupuesto para cada uno de los programas publicitarios?

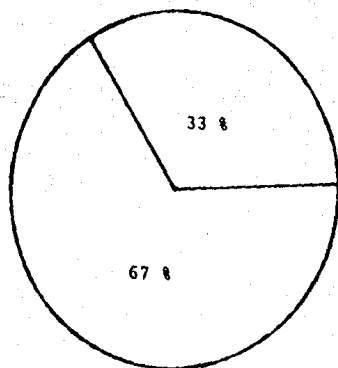


Sí = 89 %

No = 11 %

Todas las empresas exceptuando una, elaboran un presupuesto publicitario para cada uno de sus programas ya que consideran necesario fijar el costo que representa el gasto de publicidad.

13.- ¿Con qué periodicidad son revisados y reevaluados?.

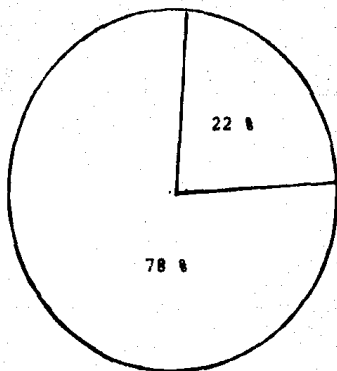


Mensual = 67 %

Trimestral = 33 %

Todas las empresas revisan y reevalúan sus presupuestos de publicidad, sin embargo el 67% considera necesario reevaluarlos mensualmente, ya que debido a la situación económica por la que atraviesa nuestro país piensan que no es real apegarse a un presupuesto de mayor tiempo.

14.- ¿Elaboran ustedes un presupuesto para cada medio publicitario?.

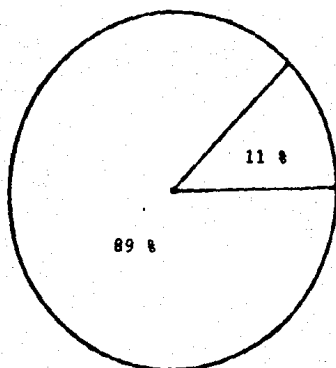


Sí = 78 %

No = 22 %

El 78% elaboran un presupuesto por cada medio publicitario, ya que, es necesario encauzar los recursos económicos por diferentes medios, existiendo algunos programas que a su consideración es más fácil promocionar por algún medio específico.

15.- ¿Se lleva a cabo un control durante el proceso de planeación de los programas publicitarios?

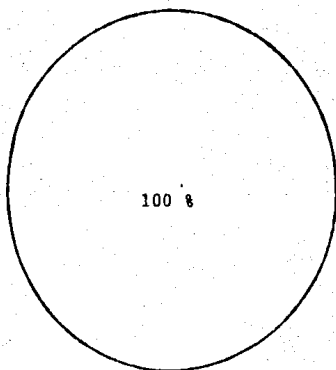


Sí = 89 %

No = 11 %

Todas las empresas, excepto una, sí llevan a cabo un control durante el proceso de planeación de sus programas publicitarios.

17.- ¿Considera usted que la publicidad es una herramienta--
de mercadotecnia que coadyuva a la venta de bienes y --
servicios?.

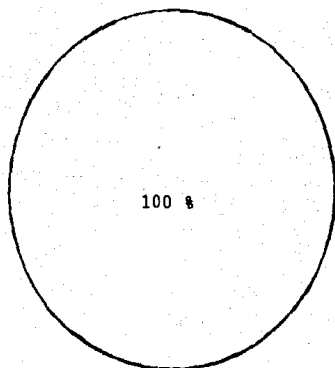


Sí = 100 %

No = 0 %

Todas las empresas consideran a la publicidad como una herra-
mienta de mercadotecnia que coadyuva a la venta de bienes y-
servicios, ya que a través de ella se dan a conocer como em-
presa en sí, los productos que se ofrecen y los beneficios--
que se pueden obtener a través de ellas.

18.- ¿Considera usted que es importante llevar a cabo una --
planeación de los programas publicitarios para alcanzar
los objetivos fijados?.



Sí = 100 %

No = 0 %

Todas las empresas consideran importante llevar a cabo una--
planeación de programas publicitarios para así poder alcan--
zar los objetivos fijados, ya que piensan que sin planeación
de programas publicitarios no se logra el objetivo fijado.

6.2. COMPARACION DE OBJETIVOS CON RESULTADOS.

6.2.1. OBJETIVO GENERAL.

El objetivo de la presente investigación fue el de constatar si las empresas dedicadas a la publicidad de las Tiendas de Autoservicio del sector privado del área metropolitana de la ciudad de México, siguen los pasos del proceso de planeación para la elaboración de programas publicitarios.

Una vez analizada e interpretada la información recabada; podemos concluir que si se sigue un proceso de planeación, sin embargo, el procedimiento que siguen no se efectúa de la manera señalada por el mismo proceso, debido, a que la naturaleza de la publicidad utilizada en los autoservicios, generalmente, tiene una vida muy corta, ya que está basada en la "oportunidad" tanto de la misma empresa como del proveedor.

Es decir, se lleva a cabo la planeación sin pasar por todos los pasos del proceso de planeación, sin dejar las empresas de planear sus programas publicitarios.

6.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

1) Conocer cómo se planean los programas publicitarios dentro de las empresas dedicadas a la publicidad de las Tiendas de Autoservicio del sector privado del área metropolitana de la ciudad de México.

Todas las empresas determinan previamente sus objetivos, tomando la experiencia como base para nuevas promociones. -- Utilizan herramientas cualitativas: tormenta de ideas, y --- cuantitativas como es el valor presente. Se establecen polí^{ti}cas para la consecución de sus programas publicitarios ape^gándose a las polí^{ti}cas generales de la empresa, siendo comunicadas por escrito al personal involucrado. Expresan gráfi^{ca}mente la secuencia de sus actividades, elaborando un presu^{po}uesto para cada medio, el cual se revisa y revalúa mensual- o trimestralmente.

Se lleva un control durante el proceso de planeación.

2) Constatar si utilizan herramientas como auxiliares-- para la planeación de sus programas publicitarios.

Dentro de las herramientas cualitativas más utilizadas-- se encuentra: la tormenta de ideas, delfos, círculos de cali^{dad} y cadena de fines y medios. Dentro de las herramientas-- cuantitativas más utilizadas están: el valor presente que es el más utilizado sin dejar fuera las gráficas de gantt, el-- punto de equilibrio y la tasa interna de retorno.

6.3. COMPARACION DE HIPOTESIS CON RESULTADOS.

HIPOTESIS GENERAL.

Los pasos que toman en consideración las empresas dedi-

cadadas a la publicidad de las Tiendas de Autoservicio del sector privado del área metropolitana de la ciudad de México,-- para la planeación de sus programas publicitarios se basan-- en métodos cualitativos y cuantitativos.

La hipótesis antes mencionada queda aprobada ya que la-- investigación arrojó datos favorables hacia la utilización-- de métodos cualitativos y cuantitativos.

HIPOTESIS ESPECIFICAS.

1) Para obtener la mayor efectividad dentro de cualquier programa se debe basar en los principios de planeación señalados por la Administración.

Las empresas dedicadas a la publicidad de Tiendas de Autoservicio del sector privado del área metropolitana de la ciudad de México, si se basan en los principios de planeación señalados por la administración, obteniendo una mayor efectividad en sus programas publicitarios.

2) La publicidad es la herramienta de la mercadotecnia que coadyuva a la venta de bienes y servicios que ofrezca -- cualquier empresa a un mercado.

Todas las empresas si consideran a la publicidad como--

una herramienta de mercadotecnia que coadyuva a la venta de bienes y servicios, ya que, a través de ella se dan a conocer como empresa en sí, los productos que se ofrecen y los beneficios que se pueden obtener a través de ella.

3) La planeación de los programas publicitarios es importante, pues establece una guía para alcanzar los objetivos fijados.

Todas las empresas sí consideran importante llevar a cabo una planeación de programas publicitarios para así poder alcanzar los objetivos fijados.

- Obj. Gral. - Pasos del proceso de planeación.
- Obj. 1 - Cómo planean.
- Obj. 2 - Utilizan herramientas.
- Hip. Gral. - H. Cualitativas y cuantitativas.
- H.E. 1 - Basan en principios de planeación.
- H.E. 2 - Publicidad es una herramienta-venta.
- H.E. 3 - Plan. prog. publicitario establece una guía para alcanzar los objetivos.

CONCLUSIONES

Una de las conclusiones más relevantes de la presente-- investigación se desprende del papel preponderante que las-- Tiendas de Autoservicio del sector privado del área metropo-- litana de la ciudad de México concedieron a la promoción co-- mo parte integral de la publicidad, siendo estos estableci-- mientos los distribuidores de los productos que los provee-- dores canalizan a través de ellos.

Se comprenderá la importancia y necesidad de tal estra-- tegia mercadotécnica, por lo siguiente:

Las tiendas de Autoservicio no fabrican los productos-- que exhiben y venden al consumidor. Cadenas como Gigante,-- Aurrerá y Comercial Mexicana ofrecen los productos de "Marca Libre" como propios, para crear una imagen favorable de su-- institución; sin embargo, estos productos son comprados de-- los mismos proveedores para ser etiquetados con la propia -- marca de la institución.

Los otros productos exhibidos en los autoservicios son-- susceptibles de ser promocionados conjuntamente con el pro-- veedor y las cadenas distribuidoras.

En cuanto a promoción, se observaron dos situaciones:

1.- Cuando los productos son de carácter temporal se -- lleva a cabo una planeación publicitaria, ya que así se pueden anticipar las necesidades de los consumidores.

2.- Cuando los productos son de otra naturaleza, las -- promociones se basan generalmente en el factor oportunidad. No es posible entonces llevar a cabo una planeación con todos sus pasos debido a que el tiempo de promoción es generalmente muy corto.

La planeación de los programas publicitarios se efectúa cuando la publicidad institucional crea una imagen favorable a la empresa.

Se constató en este estudio que la planeación es una -- función administrativa básica, ya que es el punto de partida para lograr los objetivos fijados.

Las tiendas de Autoservicio consideran de vital importancia la determinación previa de sus objetivos, sin este paso los resultados podrían enfocarse hacia fines equívocos. -- Como la competencia es un factor relevante los objetivos se establecen en base a ésta. No puede olvidarse tampoco la si

tuación económica y financiera por la que atraviesa el país y consecuentemente la empresa misma.

Las herramientas utilizadas para la planeación son: valor presente, punto de equilibrio, gráficas de Gantt (Cuantitativas), Tormenta de ideas y Delfos (Cualitativas) siendo la experiencia un factor primordial.

Se llevan a cabo presupuestos que son revisados y revaluados mensual y/o trimestralmente, elaborándose en su mayoría para cada medio publicitario.

Las políticas se basan en las directrices generales de la organización, son comunicadas en forma escrita al personal involucrado en la planeación de los programas publicitarios.

La secuencia de las actividades que se realizan deben ser expresadas gráficamente. Se establece un control durante el proceso de planeación para poder detectar a tiempo posibles errores y así poder llegar al objetivo fijado. Se apegan a los principios de planeación, ya que los programas son factibles, flexibles y cuantificables.

Consideran a la publicidad como la herramienta mercado-

técnica que apoya la venta de servicios y bienes, tomando en consideración que para lograr el éxito debe efectuarse una--
planeación de programas publicitarios.

RECOMENDACIONES

Para finalizar el presente estudio se ha considerado necesario hacer una serie de recomendaciones, que se hacen necesarias para lograr, que las tiendas de auto servicio, sigan y puedan obtener mejores resultados que los que hasta ahora han conseguido.

- 1.- Llevar a cabo los pasos de planeación como lo marca la administración (Capítulo 3). Ya que es considerada como la mejor forma de llegar a los resultados esperados con éxito.

- 2.- No pasa por alto que la publicidad es una herramienta de mercadotecnia que tiene la función de:
 - Ayudar a la venta de bienes y servicios
 - Crear una imagen favorable de la empresa hacia el consumidor
 - Crear una demanda
 - Mantener el mercado actual

Por lo que debe poner especial cuidado en dirigir la publicidad hacia los objetivos. Para esto, se hace evidente la planeación de los programas publicitarios en las tiendas de Autoservicio.

- 3.- Utilización de herramientas de planeación tales como:
 - Estudios de mercado. (Investigación).
 - Observación,- encuesta,- experimentación - etc.

- 4.- Se debe llevar en una forma constante un control de todo el proceso ya que esto trae como consecuencia una mayor efectividad y eficiencia en los programas publicitarios- y por ende en la organización en general.

- 5.- Llevar a cabo una planeación en cuanto a las oportunidades, ya que éstas, son la principal fuente para las promociones. Es decir en cuanto a lo posible se deben hacer programas de publicidad, a nivel masivo, debido a -- que en ocasiones una promoción no ha logrado penetrar a todo el mercado actual y potencial.

- 6.- Debe procurarse dar al consumidor el mejor precio y servicio, para esto se sugiere que se trate de conseguir el menor precio posible con los proveedores. Asimismo se recomienda variedad tanto en productos como en calidad y precio de los mismos ofreciendo así siempre un sustituto del producto que el consumidor va a comprar.

- 7.- Las personas que estén al frente del departamento de publicidad o de la compañía misma, deben ser de preferen--

cia Licenciados en Publicidad o en su defecto en Admón.-
de Empresas; como características deben de tener:

- Amplitud de criterio
- Ser personas con espíritu emprendedor
- Tener creatividad
- Tener experiencia en el puesto
- Abierto al cambio

8.- Por último tratar siempre de mejorar la imagen institucional que se tiene. Para esto se sugiere, limpieza, amplitud, rapidez en cajas, personal que oriente al consumidor, etc.

Asimismo se debe recordar que constantemente nacen nuevos métodos y procedimientos que pueden ir mejorando día a día actividad publicitaria, logrando así los objetivos del departamento mismo y como consecuencia los de la organización en general.

BIBLIOGRAFIA

Ackoff, Rusell L.
" Un concepto de planeación de empresas "
Editorial Limusa, S.A.
México, D.F.
1a. reimpresión 1974

Aguilar Alvarez de Alba Alfonso.
Elementos de la Mercadotecnia
Compañía Editorial Continental, S.A.
México, D.F.
3a. reimpresión. 1967

Biblioteca Salvat de Grandes Temas
" La Publicidad "
Salvat Editores, S.A.
Barcelona, España
1a. edición. 1973.

Brewster A.J.; Palmer, H.H., Ingram R.G.
Introducción a la Publicidad
Compañía Editorial Continental, S.A.
México, D.F.
3a. reimpresión. 1967.

Evarts Harry F.
"Introducción al PERT"
Sagitario, S.A.
Barcelona España.
2a. edición. 1973.

Fernández Arena José A.
"El Proceso Administrativo"
Herrero Hermanos Sucesores, S.A. Editores.
México, D.F.
6a. edición. 1973.

Ferrer Rodríguez Eulalio.
"La Publicidad Profesión Intelectual"
B. Costa-Amic, Editor.
México, D.F.
1a. edición. 1971.

Freeman Cyril.
"Cómo evaluar la Contribución de la Publicidad"
Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.
México, D.F.
2a. edición. 1973.

Guzman Vidivía Isaac.
"Problemas de la Administración de Empresas"
Editorial Limusa-Wiley, S.A.
México, D.F.
2a. reimpresión. 1969.

Hass, C.R.
"Teoría, Técnica y Práctica de la Publicidad"
Ediciones Rialp, S.A.
Madrid, España
3a edición. 1966.

Hepner Harry Walker.
"Publicidad Moderna"
Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana
México, D.F.
1a. edición. 1962.

Hutchinson, John G.
"Organizaciones, Teoría y Conceptos Clásicos"
Compañía Editorial Continental, S.A.
México, D.F.
1a. edición. 1970.

Koontz Harold, O'Donnel Cyril.
"Curso de Administración Moderna"
Ediciones del CAstillo, S.A.
Madrid, España.
3a. edición. 1967.

Kotler, Philip.
"Análisis, Planeación y Control"
Editorial Diana
México, D.F.
2a. edición. 1971.

Massie Joseph L.
"Bases Esenciales de la Administración"
Editorial Diana.
México, D.F.
1a. edición. 1969.

Murray R. Spiegel.
"Teoría y Problemas de Estadística. Serie Schaum"
Libros Mac Graw-Hill de México, S.A. de C.V.
México, D.F.
1a. edición. 1970.

Niebel Benjamin W.
"Ingeniería Industrial"
Representaciones y Servicios de Ingeniería"
México, D.F.
4a reimpresión. 1975.

Reyes Ponce Agustín
"Administración de Empresas, Teoría y Práctica"
Editorial Limusa, S.A.
México, D.F.
14a. reimpresión. 1969.

Sisk Henry L. and Sverdlik Mario.
"Administración y Gerencia de Empresas"
South-Western Publishing Company
Ohio, U.S.A. 1a. edición. 1976.

Steiner George A.
"Top Management Planning"
Mac Millan Publishing. Co. Inc.
New York, U.S.A.
1a. edición. 1969.

Terry R. George.
"Principios de Administración"
Compañía Editorial Continental, S.A.
México, D.F.
3a. impresión. 1972.

Thierauf Robert and Klekamp Robert.
"Decision Marketing through Operation Research"
John Wiley and Sons, Inc.
New York U.S.A.
2a. edición. 1970.

Watson Dunn S.
"Publicidad, Su papel en la Mercadotecnia Moderna"
Editorial Hispano Americana"
México, D.F.
1a. edición. 1967.

Wright J. , Warner D., Willis L. and Zeigler Sh.
"Advertising"
Mac Graw-Hill, Inc.
U.S.A.
4a. edición. 1977.

Zaderenko, Dr. Ing. Sergio G.
"Sistemas de Programación por Camino Crítico"
Editorial Librería Mitre
Argentina, Buenos Aires.
1a. edición. 1979.