



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

“CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS Y PRIVADAS, CALIDAD EN EL ANALISIS Y CONTROL DE GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION EN UNA IMPORTADORA DE VINOS Y LICORES.”

2038

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
ANGELICA GARCIA ALCANTAR

ASESOR: L.A.E. JESUS ALBERTO VIVEROS PEREZ



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Calidad en las Organizaciones Públicas y Privadas. "Calidad en el Análisis y
Control de Gastos de Publicidad y Promoción en una Importadora de Vinos y
Licores".

que presenta La pasante Angélica García Alcántar
con número de cuenta. 9110973-8 para obtener el título de
Licenciada en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx a 22 de Enero de 2001

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>L.A.E. Celia Rodríguez Chávez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>Ing. Juan de la Cruz Hernández Zanudio</u>	<u>[Firma]</u>

*Gracias a Dios, nuestro padre
por haberme permitido llegar
hasta este momento de gran
trascendencia en mi vida,
a quien le pido de todo
corazón me ilumine en el
ejercicio de mi profesión.*

*Gracias a la máxima casa de
estudios: a la UNAM
especialmente, que me abrió sus
puertas para estudiar y de la
cual estoy muy orgullosa de
pertenecer a ella.*

*A la Facultad de Estudios Superiores
Cuautitlán por compartir todo lo que
su grandiosidad encierra, por haberme
hecho digna de tí al formarme como
ser humano y profesional.*

*Gracias a todos los profesores de la Facultad
de Estudios Superiores Cuautitlán, que a lo
largo de la carrera dedicaron su tiempo, sus
conocimientos y experiencia.*

A mis padres:

*Por el gran amor que me dan,
sus palabras de aliento, consejos,
sacrificios, comprensión, ayuda,
su enorme fuerza de voluntad
porque me han dado lo más
valioso de la vida, que es mi
formación personal y profesional.
Gracias por todos los desvelos que
pasaron conmigo.
Con todo mi amor y gratitud.*

*A mis hermanos: Ramiro, Rocío,
Viviana, Verónica, Fernando y
su esposa Martha, por su apoyo
y cariño y por ser personas tan
importantes en mi vida.*

*A mi novio Gabriel; por estar
conmigo en esta parte tan
importante de mi vida, por
su apoyo incondicional,
amor, cariño y comprensión.
Con todo my amor y cariño.*

*A mis sobrinas Steffny y
Lizbeth, por su sonrisa e
inocencia infantil y a mi querida
ahijada Lizeth, para que en un
futuro se sientan orgullosas de
mí.*

*Agradezco profundamente a la Familia
Robles Medina, por toda la ayuda y apoyo
incondicional que me brindaron en la
realización de éste trabajo.
Con cariño y respeto.*

*A mis amigas Amelia y Nancy,
por toda la ayuda y amistad que
me han brindado desde que nos
conocemos.*

Con todo cariño.

A mi asesor:

*Por haberme regalado parte de
su valioso tiempo y haberme
otorgado su apoyo y enseñanza.*

*Gracias a todos mis compañeros
de trabajo, en especial a la C.P.
Yolanda Bárcenas Nolasco, por
enseñarme con su ejemplo que el
éxito se disfruta más cuando se
logra a través de sacrificios,
esfuerzos y dedicación.*

Con cariño.

INDICE

OBJETIVOS	I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	II
HIPÓTESIS	II
JUSTIFICACIÓN	II
INTRODUCCIÓN	IV
CAPÍTULO 1 LA ADMINISTRACIÓN	1
1.1 Concepto de administración	2
1.2 Importancia de la administración	2
1.3 Principios administrativos	5
1.4 El Proceso administrativo	7
1.4.1. La Planeación	10
1.4.2. La Organización	19
1.4.3. La Integración	20
1.4.4. La Dirección	22
1.4.5. El Control	23
1.5 Campo de acción	25
1.6 La Empresa	26
1.6.1. Definición de Empresa	26
1.6.2. Áreas funcionales de una organización	28
1.7 Clasificación de las empresas	30
1.7 1. Clasificación	30

CAPÍTULO 2 CALIDAD	34
2.1 ¿ Qué es calidad ?	35
2.1.1. Definición de Calidad	36
2.1.2. ¿Cómo se expresa la Calidad?	36
2.1.3. Control de Normas de Calidad	38
2.1.4. Cumplir con los requerimientos	39
2.1.5. Conjunto de sistemas Administrativos para la Calidad	42
2.2 Importancia de la calidad para la empresa	43
2.3 Control de calidad	43
2.3.1. ¿Que es el Control de Calidad?	43
2.3.2. Hacer Control de Calidad significa:	44
2.4 El ciclo de la calidad	46
2.5 Los círculos de calidad	47
2.5.1. Definición	48
2.5.2. Características	49
2.5.3. Objetivos	49
2.5.4. El Círculo de la Calidad	50
CAPÍTULO 3 EL CONTROL	54
3.1 Definición de control	55
3.1.1. Importancia del Control	56
3.1.2. Principios del Control	58
3.2 Etapas del control	58
3.3 Características del control	60
3.4 Control por áreas	62
3.5 Técnicas de control	64
3.6 Obstáculos al control	65
3.6.1. Consideraciones de Control	67

CAPÍTULO 4 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS Y CONTROL DE GASTOS DE PUBLICIDAD.	69
4.1 Definición de Mercadotecnia	70
4.1.1. La Mezcla de Mercadotecnia	70
4.1.2. Promoción	71
4.1.3. Objetivos de la Promoción	72
4.2 Aspectos relevantes de la publicidad	73
4.2.1. Publicidad	73
4.2.2. Tipos de Publicidad	74
4.2.3. Medios Publicitarios	76
4.2.4. Selección de Medios: Ventajas y Desventajas	77
4.2.5. La Agencia de Publicidad	79
4.3 La información de la empresa	79
4.3.1. La Contabilidad como Sistema de Información	80
4.3.2. Consideraciones relevantes sobre la Información	82
4.4 El presupuesto como herramienta de control	82
4.4.1. Presupuestos	82
4.4.2. Determinación de los Presupuestos Publicitarios	86
4.5 La auditoría como herramienta de análisis	87
4.5.1. Definición de Auditoría Administrativa	87
4.5.2. Objetivo de la Auditoría Administrativa	88
4.5.3. Análisis de Datos	88
4.5.4. Análisis de la Información Obtenida	89
4.5.5. Propósito del Análisis	90
4.5.6. Naturaleza del Análisis	90
4.5.7. El Proceso del Análisis	91
4.5.8. Procedimientos y Herramientas de Análisis	93
4.5.9. Objetivos del Análisis Costo-Beneficio	93

CAPÍTULO 5 CASO PRÁCTICO. ANÁLISIS Y CONTROL DE LOS GASTOS DE PUBLICIDAD EN UNA IMPORTADORA DE VINOS Y LICORES.	96
CONCLUSIONES	129
ANEXOS	131
BIBLIOGRAFÍA	164

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Aplicar con calidad el procedimiento para el análisis y control de gastos de publicidad y promoción en una importadora de vinos el cual nos permita detectar oportunamente las variaciones que se presenten con relación al presupuesto establecido.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Dar a conocer la importancia de la aplicación de un adecuado análisis y control de gastos de publicidad el cual nos apoye en la oportuna toma de decisiones
2. Proponer los métodos de análisis y control de gastos de publicidad.
3. Medir los resultados de acuerdo a las variaciones ocurridas en comparación a ejercicios anteriores (control).
4. Efectuar medidas correctivas de acuerdo a los resultados obtenidos para con esto obtener calidad en el análisis y control de gastos de publicidad
5. Proponer un proceso para que la aplicación de los gastos, se realicen con calidad.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

No hay un buen control en la aplicación de los gastos de publicidad y promoción, ya que se han encontrado desviaciones, excesos y duplicidad en los mismos con relación al presupuesto establecido para dicho efecto..

HIPÓTESIS

Las desviaciones se deben a la falta de calidad en el procedimiento de control de gastos de publicidad, lo cual nos impide desarrollar las operaciones de gastos con productividad por parte de planeación financiera.

JUSTIFICACIÓN

Si esas son las causas entonces se propone un proceso que permita evitar esas discrepancias y el cual sea elaborado siguiendo un método de calidad.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

No hay un buen control en la aplicación de los gastos de publicidad y promoción, ya que se han encontrado desviaciones, excesos y duplicidad en los mismos con relación al presupuesto establecido para dicho efecto..

HIPÓTESIS

Las desviaciones se deben a la falta de calidad en el procedimiento de control de gastos de publicidad, lo cual nos impide desarrollar las operaciones de gastos con productividad por parte de planeación financiera.

JUSTIFICACIÓN

Si esas son las causas entonces se propone un proceso que permita evitar esas discrepancias y el cual sea elaborado siguiendo un método de calidad.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

No hay un buen control en la aplicación de los gastos de publicidad y promoción, ya que se han encontrado desviaciones, excesos y duplicidad en los mismos con relación al presupuesto establecido para dicho efecto..

HIPÓTESIS

Las desviaciones se deben a la falta de calidad en el procedimiento de control de gastos de publicidad, lo cual nos impide desarrollar las operaciones de gastos con productividad por parte de planeación financiera.

JUSTIFICACIÓN

Si esas son las causas entonces se propone un proceso que permita evitar esas discrepancias y el cual sea elaborado siguiendo un método de calidad.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es la necesidad de analizar y controlar los gastos de publicidad y promoción dentro una empresa importadora de vinos y licores?
2. ¿Cuales son los niveles de estrategias que maneja el análisis y control de gastos de publicidad?
3. ¿Cuál es el monto necesario para poder determinar el presupuesto destinado para dicha actividad?
4. ¿En que nos basamos para tener la necesidad de llevar a cabo la aplicación del análisis y control de gastos de publicidad y promoción en una importadora de vinos y licores?
5. ¿Cuales son las ventajas que ofrece la adecuada aplicación del análisis y control de gastos de publicidad y promoción en una importadora de vinos y licores?
6. ¿Como se puede llevar a cabo la aplicación de este tipo de análisis y control en una importadora de vinos y licores la cual sea sencilla de aplicar y entender por los usuarios?

INTRODUCCIÓN

El análisis y control son fundamentales para el proceso de evaluación de la empresa siendo una técnica indispensable para desarrollar una adecuada toma de decisiones como por ejemplo en los gastos de publicidad y promoción. El control forma parte esencial del proceso administrativo, donde al aplicarse da una evaluación de los eventos realizados y sirve como referencia para medir contingencias y corregirlas.

Hoy las empresas conforman un sistema donde la vinculación de las áreas funcionales llámense Mercadotecnia, Finanzas, Recursos Humanos, etc. ésta bajo la influencia de factores externos que constantemente las afectan.

En este sentido destaco el papel central que debe desempeñar el análisis y control, para ofrecer un equilibrio entre los objetivos y recursos de la organización para así decidir una adecuada toma de decisiones la cual nos lleve a obtener la calidad deseada en el proceso.

Lo importante de esta problemática es lograr conjugar una atención integral de dichos elementos buscando impulsar una nueva tendencia tomando como base las características de la empresa, así como las herramientas que utiliza para elevar y consolidar su crecimiento.

En este trabajo haremos hincapié en los temas que se considerán importantes de conocer para comprender mejor el procedimiento de calidad que necesitamos implementar.

CAPÍTULO 1
LA ADMINISTRACIÓN

1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

En la actualidad, la administración se puede encontrar presente en todas las actividades humanas: en la casa, en la oficina, en la escuela, en el gobierno, en la iglesia, etc. Sin embargo, demasiadas son las personas que tienen falsos conceptos con relación a la administración, derivados quizá de artículos noticiosos, o de falsas interpretaciones personales de lo que algunos empresarios dicen y hacen.

La administración consiste en todas aquellas actividades que se emprenden para dirigir y coordinar los recursos de un organismo social, es decir, la manera en la cual se tratan de alcanzar los objetivos o metas con la ayuda de las personas y de las cosas, mediante el desempeño de ciertas labores esenciales, como son la planeación, la organización, la dirección y el control.

“La administración se define como la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros u obtener resultados a través de otros” (1)

Cualquier organización que desee realizar un racional y productivo uso de recursos, debe hacer uso de la administración.

1.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración es una herramienta vital en todos los cambios de la vida moderna, aunque en muchas ocasiones suele pasarse por alto su importancia.

(1) Agustín Reyes Ponce, “Administración de Empresas” Ed. Limusa, México 1990

Desde tiempos prehistóricos aparece la administración de grupos y organizaciones. Hasta los grupos más sencillos de cazadores y recogedores de alimentos reconocen y obedecen a un jefe o a un grupo de líderes que son responsables del bienestar común. A medida que las sociedades crecieron y adquirieron mayor complejidad, se hizo más evidente la necesidad de organizarse y administrarse.

Por ejemplo, un gobierno municipal no puede ser manejado por cualquier persona; se necesitan administradores y empleados adecuados para dirigir las operaciones de una ciudad. De igual manera, un grupo de personas que desean realizar un paseo, necesitan organizarse y administrarse para lograr ese deseo.

La administración tiene sus raíces en la antigüedad. Sin embargo, el nacimiento de la administración moderna se inicia con la Revolución Industrial, cuando se detectó la necesidad de un enfoque y acción administrativa al cual sus precursores denominaron administración científica. Porque en esa época aparecieron las empresas con gran tamaño o complejidad como producto de sus operaciones, por lo cual se hizo necesario el aplicar alguna disciplina para obtener beneficios y ésta fue la administración.

Hay dos iniciadores de esta disciplina uno de ellos fue Frederick Taylor en Estados Unidos y Fayol en Europa, quienes realizaron actividades y publicaron escritos en los primeros años del siglo XX.

Esta nueva orientación surgió, en parte, debido a la necesidad de aumentar la productividad, es decir, Taylor tenía como objetivo principal aumentar la eficiencia de la producción, no solamente reducir costos y

aumentar utilidades, sino también posibilitar un aumento del salario de los trabajadores, mediante el incremento de la productividad, y además concientizar a las personas acerca del uso racional de los recursos.

“Los principios básicos que fundamentan este enfoque llamado administración científica son:

1. Reemplazar las reglas y convencionalismos que nacieron espontáneamente por teorías científicas.
2. En las actividades del grupo, reemplazar el conflicto por la armonía.
3. Lograr la cooperación de las personas en lugar del individualismo.
4. Trabajar con el objetivo de lograr una producción máxima en lugar de una producción mínima.
5. Desarrollar la capacidad de todos los trabajadores al máximo posible para alcanzar la más alta prosperidad, tanto de ellos como de la empresa” (2)

Taylor contempló la productividad como respuesta a dos cuestiones: mayores salarios y mayores utilidades. Así fue como elaboró su teoría, mediante la cual era posible aumentar la productividad sin necesidad de un esfuerzo exorbitante por parte de los trabajadores. Al principio su idea fue rechazada, ya que se pensaba que conduciría a una sobrecarga de trabajo y al desplazamiento de los trabajadores. Sin embargo al ponerlo en práctica dio buenos resultados.

(2) Munch Galindo G Martínez, “Fundamentos de Administración”, Ed Trillas, México 1992

Por ejemplo, el empleado era pagado con base en un incentivo financiero, recibiendo un pago más elevado por un trabajo superior al estándar. Para ello, era necesario reclutar y seleccionar correctamente al personal, someterlo a un programa de capacitación y haber organizado la tarea de la forma más eficiente.

A Henry Fayol se le considera el padre de la teoría moderna de la administración. Encontró que todas las actividades de una empresa podían ser divididas en seis categorías:

1. TÉCNICAS: Producir o fabricar productos.
2. COMERCIALES: Comprar materia prima y vender productos.
3. FINANCIERAS: Adquirir y usar el dinero necesario.
4. DE SEGURIDAD: Proteger a los empleados y la propiedad.
5. CONTABLES: Registrar y analizar costos, utilidades y pasivos, hacer balances y recoger estadísticas.
6. ADMINISTRATIVAS: Planear, organizar, dirigir y controlar. Y que ésta última era esencial para todas las demás.

1.3 PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS

Fayol sostenía que los principios de la administración son flexibles, que no son únicos y que deben ser utilizables independientemente de que las condiciones sean especiales o cambiantes. Por ello, basándose en su experiencia formuló catorce principios que pueden resumirse de la siguiente manera:

1. **DIVISIÓN DEL TRABAJO.** Las personas deben especializarse según sus habilidades innatas para desempeñar con mayor eficiencia su oficio. La división del trabajo implica dividir las actividades con características similares o parecidas, en grupos efectivos de trabajo.
2. **AUTORIDAD.** El pequeño empresario tiene que dar órdenes para que se cumplan las tareas. La autoridad es el poder o derecho de mandar.
3. **DISCIPLINA.** El personal de una empresa tiene que respetar las reglas y convenios que gobiernan a la misma.
4. **UNIDAD DE MANDO.** Los empleados deben recibir órdenes únicamente de un solo superior o jefe.
5. **UNIDAD DE DIRECCIÓN.** Las operaciones que tienen el mismo objetivo deben ser dirigidas por una sola persona, que trabaja en un solo plan.
6. **SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS INDIVIDUAL AL GENERAL.** Siempre predominan las decisiones del grupo sobre las individuales o de grupos minoritarios, imponiéndose las de la mayoría.
7. **REMUNERACIÓN.** Es el pago que reciben por su trabajo, tanto los empleados como los patrones.
8. **CENTRALIZACIÓN.** La disminución del papel de los empleados en la toma de decisiones se denomina centralización. La centralización implica la concentración de autoridad.
9. **JERARQUÍA DE AUTORIDAD.** La línea de autoridad de una empresa está ordenada desde los más altos hasta los más bajos niveles de la empresa. Es la autoridad que se ejerce de arriba hacia abajo.
10. **ORDEN.** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado, en el momento adecuado; es decir, un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
11. **EQUIDAD.** Implica igualdad y justicia con respecto a todas las personas

12. ESTABILIDAD. Cambiar de actividad en forma continua es inconveniente para el eficiente funcionamiento del trabajo, ya que provoca el desconcierto de quienes las realizan.
13. INICIATIVA. Debe darse a las personas libertad para concebir y llevar a cabo sus planes.
14. ESPÍRITU DE GRUPO. Subraya la necesidad del trabajo en equipo, así como la importancia de la comunicación para obtenerlo y que son vigentes en la actualidad.

1.4 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

1.4.1. DEFINICIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración busca en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia y aprovechamiento de los recursos materiales, humanos y técnicos.

Entendemos como elementos de la Administración de acuerdo a Fayol como “los pasos o etapas básicas a través de los cuales se realiza aquella”

En la siguiente tabla se muestran los diversos criterios en las etapas del Proceso Administrativo.

AUTOR	FASES O ETAPAS				
FAYOL	Prever	Organizar	Mandar	Coordinar	Controlar
TERRY	Planear	Organizar	Ejecución	Controlar	
URWICK	Pronosticar	Planear	Organizar	Coordinar	Dirigir Controlar
KOONTZ Y O'DONNELL	Planear	Organizar	Dotación de personal	Dirigir	Controlar
DALE F.	Planear	Organizar	Cubrir Vacantes	Dirección Control	Innovación Representación
GROSS	Tomar Decisiones	Comunicar	Planear	Activar	Evaluar
VOICH Y WREN	Planear	Organizar	Organizar	Administrar	
JHONSON, KAST	Planear	Organizar	Organizar	Administrar	
MINER	Planear	Dirigir	Coordinar	Controlar	Cubrir Vacantes Representación
ROBBINS	Planear	Organizar	Liderazgo	Control	
AGUSTIN REYES P.	Previsión Planeación	Organización Integración	Dirección	Control	

La aplicación del Proceso Administrativo es Universal porque las funciones fundamentales son básicas y se desempeñan sin importar el tipo de empresa y la actividad principal que se realice en ella.

Su objetivo es contribuir a la productividad. A continuación se describen brevemente cada uno

En todo momento de la vida de una empresa los diversos aspectos de la administración se dan complementándose, integrándose e influyéndose mutuamente. Lyndall F. Urwick determinó la división del proceso administrativo en dos fases:

- Fase Mecánica: que es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse.
- Fase Dinámica: se refiere a cómo manejar de hecho el organismo social.

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

FASE	ELEMENTO	ETAPA
MECÁNICA	PLANEACIÓN ¿Qué se va hacer?	<u>OBJETIVOS</u> Investigaciones Cursos alternativos
	ORGANIZACIÓN ¿Cómo se va hacer?	<u>POLÍTICAS</u> Procedimientos, Pronósticos Y Presupuestos <u>FUNCIONES</u> Jerarquías Obligaciones
DINÁMICA	INTEGRACIÓN ¿Cómo se va hacer?	<u>SELECCIÓN</u> Desarrollo Integración de las cosas
	DIRECCIÓN Ver que se haga	<u>AUTORIDAD</u> Comunicación Supervisión
	CONTROL ¿Cómo se ha realizado?	<u>SU ESTABLECIMIENTO</u> Su operación Su interpretación

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se afecta la administración, se interrelacionan y forman un proceso integral.

1.4.1 LA PLANEACIÓN

DEFINICIÓN

Es la acción administrativa en la cual se analiza la información interna y externa de la organización, para determinar los objetivos y manera de alcanzarlos, cuantificando los recursos y acciones necesarias para obtener el fin propuesto.

Ahora bien ¿Cómo se analiza la información?. Para poder efectuar la planeación es necesario saber qué es posible y qué no lo es, dentro del ámbito de los deseos de los accionistas o propietarios.

Si bien se va desarrollado desde hace mucho la idea de que bastaba con aportar el capital, definir vagamente un objetivo, para que la planeación empezara a operar, definiendo objetivos particulares, estableciendo políticas, etc., sin embargo, esos tiempos ya pasaron, ahora debe partirse de un esquema conductual más preciso y metodológico, que se inicia con la recopilación y análisis de información interna y externa de la organización y su medio, todo lo que se ve plasmado en el siguiente proceso; recordando que a diferencia de antiguos modelos y pensamientos que decían que sólo se planeaba cuando había un problema, debemos reconocer y aceptar que la planeación, es una interacción, por lo mismo constante, que no concluye sino hasta que ha dejado de existir la organización, el mencionado proceso está integrado por los siguientes pasos:

1. Definición del objetivo principal o negocio.
2. Definición del entorno y competencia.
3. Análisis interno
- 4 Análisis externo.

5. Establecimiento de estrategias – objetivos.
6. Establecimiento de tácticas – metas.
7. Elaboración de programas.
8. Elaboración de presupuestos.

Definición del negocio u objetivo

Resulta que toda organización es un sistema; para probar tal afirmación, comparemos las definiciones de cada uno de estos conceptos, la organización se define como: “Un conjunto de personas que persiguen un fin común”.

Sistema se define como: “Conjunto de elementos que interactúan entre sí, para el objetivo general del todo”.

De este modo resalta su similitud, con la salvedad de que el sistema es un concepto mayor.

Ahora bien, en cuanto a la definición del objeto tenemos que C. West Churchman dice: “lo fundamental del sistema lo constituye el para qué sirve el mismo, su objetivo central”, este mismo concepto lo encontramos en Theodore Leavitt que dice: “es esencial para un sistema definir que es lo principal que se vende” o ¿Cuál es el negocio en el que esta metida la organización?; ya que si se consigue ello, resultará más sencillo y efectivo el desarrollo de los siguientes pasos, puesto que queda delimitado exactamente lo que se quiere

Determinación del entorno y competencia

Una vez definido el objeto principal, debe verse en su relación con lo que le rodea y sobre lo que no tiene control o injerencia determinada, esto se conoce como el “medio” de la organización, de tal suerte que podemos ya definir dónde opera u operará la entidad cuál es su mercado, lo cual incluye los limitantes legales, morales, etc., que le configuran su perfil; todos ellos son factores a los que se verá forzosamente integrado, en otras palabras con ese conocimiento se sabe (quién o quienes lo afectan), a quién o a quiénes afecta, estableciéndose de tal suerte su ámbito de desarrollo.

Dentro de tal esquema se encuentra la competencia, definida como una organización o conjunto de ellas que actúan en el mismo ámbito y que pelearán por conseguir objetivos muy parecidos, dificultando así la situación de la organización.

Ahora que su grado de afectabilidad depende de la fuerza o potencia que esta posea en factores tales como: Capacidad económica, magnitud y edad de la propia entidad, todo lo que más nos servirá para bosquejar hasta dónde o por dónde se encuentra el futuro de ella.

Análisis externo

“Este está compuesto por el “análisis de oportunidades y amenazas”, estudio que consiste en establecer o definir el medio donde, se desenvuelve la organización, de tal manera que, se identifiquen claramente (oportunidades y amenazas), una serie de características como son: inflación del país, recesión, política monetaria, balanza de pagos, situación

política, incertidumbre, desempleo, etc., de modo tal que la organización y sobre todo sus dirigentes conozcan donde existen posibilidades para ella y donde no.

Por último describiré que es lo que se entiende por cada uno de estos conceptos, así tenemos:

Amenaza: Es una posibilidad o realidad existente en el entorno que atente en contra de nuestro equilibrio, o sea, cualquier elemento externo, dadas a nuestras fuerzas y debilidades nos puede afectar negativamente.

Oportunidad: Es una posibilidad existente en el entorno, que podemos aprovechar de acuerdo a nuestras fuerzas y debilidades ya que contribuirá a nuestro desarrollo”. (3)

Análisis interno

“Este está compuesto por un estudio llamado “Análisis de fuerzas y debilidades”, el cual consiste en determinar y calificar una serie de características como las siguientes: Estructura Organizativa, Tecnología, Planeación, Estrategias de Comercialización, Volumen de Producción, Posición Financiera, Calidad del Producto, etc., y comparar a la organización en estos aspectos con sus competidores si los hubiera; estableciendo así en qué puntos o características tenemos fuerza o debilidad, visualizando de tal manera nuestra organización que se perfila lo que debemos hacer para mejorar.

(3) Apuntes de proceso administrativo Lic. Alberto Viveros y Celia Rodríguez

Debe describirse antes que nada que es lo que se entiende por cada concepto utilizado en este análisis:

Fuerza. Por ella entendemos la característica superior que hace a la organización capaz de llevar a cabo su propósito.

Debilidad. Es la característica que impide a la organización el llevar a cabo su propósito.

En el mencionado análisis se ven todos aquellos factores que están bajo el control de la administración de la organización”. (4)

Una vez realizado lo anterior se deberá proceder a realizar el:

Análisis de lo que se espera sea el impacto del entorno en la organización.

Una vez realizadas las cuatro etapas o pasos anteriores resulta hasta cierto punto sencillo determinar lo que se quiere alcanzar y lo que hay que hacer para conseguirlo, esto es definir las Estrategias y Tácticas dentro de la planeación.

Planeación Estratégica

Esta se divide en Estratégica y Táctica.

(4) Apuntes de proceso administrativo, Lic. Alberto Viveros y Celia Rodríguez

Encontramos que la Planeación Estratégica se expresa a través de los objetivos, que según Russell L. Ackoff son: “Los estados o resultados deseados del comportamiento”.

Según Harold Koontz y Cyril O'Donnell un objetivo es “El final de un programa administrativo establecido en términos generales o específicos”.

Establecer las estrategias significa definir cómo atacar una oportunidad ubicando los recursos de manera tan efectiva que se alcance lo deseado (oportunidades) y evitando al máximo posible las amenazas, aprovechando nuestras fuerzas y esquivando nuestras debilidades, todo ello expresado en planes, de gran magnitud a largo plazo que definitivamente moldearán la configuración de la organización.

Para poder alcanzar esos objetivos a largo plazo se requiere que, para evitar desviaciones, se trabaje con pasos o etapas de menor duración y trascendencia aparente, pero que son muy importantes, también aquí nos referimos a la Táctica.

Establecer las tácticas significa definir qué partes componen un objetivo a largo plazo y dividirlo en pequeñas unidades que se deberán alcanzar en cortos períodos y cuya suma nos conduce al logro del objetivo general, aquí también se requiere de saber ubicar los recursos.

Las tácticas tienen su expresión mediante las metas, que son más específicas en tiempo y acción que el objetivo, así como también son menos trascendentes; sin embargo necesarias, las que además sí permiten

una cuantificación directa facilitando con ello la evaluación de la administración.

Características de los objetivos:

1. Deben definirse perfectamente y ser conocidos de manera que sirvan como medida del éxito o del fracaso.
2. Ser prácticos y asequibles para quien los ejecute.
3. Tener significado preciso para el administrador.
4. Cuantificarse siempre y cuando sea posible.
5. Estar relacionados lógicamente.

Como parte final del proceso de planeación tenemos dos aspectos, los cuales forman la expresión cuantitativa de los planes que respectivamente son:

- ✓ Elaboración de programas y
- ✓ Elaboración de presupuestos.

Una vez pronosticado lo que sucederá, esto debe de transformarse en una descripción de actividades a las cuales se les determine una duración específica; mientras el plan nos dice que hacer, el programa nos indica cuando hacerlo, dentro de las técnicas de programación tenemos: Método de Camino Crítico, Gráficas de Gantt o la Simple Determinación de Tiempo en Programa General.

En cuanto a su acción el programa se describe como: una serie de eventos que nos llevan a implementar o poner en marcha una táctica, el programa es un eslabón entre la planeación y los presupuestos.

Una vez determinado y aprobado el programa, el paso a seguir es el de elaborar el presupuesto, este es una herramienta en la que se asignan recursos monetarios al programa – plan.

Importancia de la planeación

“Planear es hacer que suceda lo que no sucedería sino planeamos, planear es hacer posible lo imposible”

Según Agustín Reyes Ponce algunos de los puntos en los que se puede observar la importancia de la planeación dentro de la organización son los siguientes:

1. Favorece el desarrollo de la empresa, a través de la óptima utilización de los recursos que posee.
2. Proporciona seguridad a la empresa, ya que prevé posibles rutas de acción a seguir en caso de que suceda algún acontecimiento en la actividad de la empresa. Al planear se analiza el medio que rodea a la organización y se previenen posibles problemas de la misma.
3. De igual forma al conocer el medio ambiente interno y externo de la empresa, se tendrán las herramientas adecuadas para hacer frente a las posibles contingencias que se presentan.
4. Una vez que se conocen los beneficios de la planeación, se mantendrá como hábito el hacerlo en todas las actividades que realice la empresa, con la finalidad de obtener el éxito deseado.
5. Conociendo el ambiente que rodea a la empresa, es más fácil que podamos sacar provecho de las situaciones que acontecen en él, ya sea anticipándonos a los cambios o sacar ventaja de los mismos

6. El planear nos dará una base para la toma de decisiones ya que conocemos los principios planteados en la empresa y los fines que deseamos obtener, de esta manera las acciones irán encaminadas hacia lo mismo y no existirán variaciones de los fines, de igual forma, al conocer el ambiente que rodea a la empresa será más fácil realizar la toma de decisiones de manera racional, sin apresuramientos.
7. Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
8. Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
9. Al planear se establecen los objetivos, procedimientos y estrategias a seguir en la empresa determinándose desde ese momento las bases a través de las cuales se debe regir sin que existan variaciones, de igual forma, los resultados obtenidos podrán evaluarse de acuerdo al cumplimiento de los mismos.
10. Una vez que se han establecido los procedimientos a seguir y los objetivos a alcanzar, la planeación tiene como resultado la eficiencia ya que cada elemento de la empresa tiene su fin evitando la duplicidad de tareas o la mala administración de recursos.
11. Ya que se han planteado los objetivos, procedimientos y estrategias es posible medir los resultados, es por ello que la etapa de la planeación esta íntimamente ligada con la de control, ya que la planeación proporciona la base para el mismo y este a su vez proporciona los elementos para una nueva planeación en base a los resultados obtenidos.
12. Ya que el administrador conoce el medio ambiente que rodea a la empresa es para él más fácil tomar decisiones anticipadas que prevean los problemas potenciales, logrando así efficientar su tiempo y esfuerzo.
13. Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.
14. Los objetivos bien establecidos ayudarán en la motivación del grupo, ya que al conocer estos hacia donde se dirigen sus esfuerzos, podrán medir sus resultados y empeñarse más en el logro final del objetivo.

15. Maximizar el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la empresa.

La planeación reduce en gran medida los riesgos de fracasos que pudieran surgir en la organización, por otra parte una buena planeación favorece la administración y el desarrollo de la empresa, así mismo facilita el camino a seguir en la consecución de los objetivos fijados.

1.4.2 LA ORGANIZACIÓN

“Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia” (5)

El objeto de la organización es que cada uno de los elementos conozca sus actividades para facilitar el logro del objetivo, ya que al establecerse las acciones a realizar, en forma clara y precisa, se podrán evitar desvíos y malas interpretaciones, asimismo, conocer las relaciones que deben tener dentro de la organización, sabiendo de esta manera a quién debe dirigirse en su supervisión y la responsabilidad del mismo dentro de la empresa.

Dentro de la etapa de organización podemos definir los puntos que servirán al buen funcionamiento de la empresa:

(5) Agustín Reyes Ponce, “Administración de Empresas”, Ed. Limusa, México 1990

1. Detallar todo el trabajo que debe ejecutarse para alcanzar las metas de la organización. Toda organización se crea para lograr un conjunto de propósitos. Por lo cual para que una organización logre sus metas, deben de ser establecidas, definiéndose las actividades que los elementos del grupo deben realizar para lograrlas.
2. Dividir la carga total del trabajo en actividades que pueden ser ejecutadas en forma lógica y sencilla por una persona o por un grupo de personas.
3. Combinar el trabajo de los miembros de la organización de modo lógico y eficiente.
4. Establecer un mecanismo para coordinar el trabajo de los miembros en un todo unitario y armonioso.
5. Vigilar la eficiencia de la organización y hacer ajustes para mantenerla o mejorarla. Dado que organizar es un proceso constante se requiere una evaluación periódica de los cuatro pasos precedentes.

1.4.3 LA INTEGRACIÓN

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y que la planeación señala como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social. Por lo cual su importancia radica en que es el primer paso práctico de la etapa dinámica, es una función permanente que hay que estar integrando en forma constante dentro de la empresa para proveer su crecimiento normal, ampliaciones, etc. A continuación mencionare los principios de la misma.

- Principio de la integración de las personas: los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, se deben

buscar bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente.

- De la provisión de elementos administrativos: debe proveerse a cada miembro de un organismo social de los elementos administrativos necesarios para hacer frente a las obligaciones de su puesto.
- Principios de la integración de cosas: dentro del carácter administrativo de esta integración está la coordinación de los elementos técnicos entre sí y con las personas.
- De la delegación y control: toda administración supone delegación en materia de integración de las cosas. Con mayor razón se debe delegar dentro de un sistema estable la responsabilidad por todos los detalles, estableciendo al mismo tiempo sistemas de control que contengan información constante de los resultados generales.

Cuando se aplica una adecuada administración a base de una delegación de planes debidamente estudiados, fijados y de control de los resultados por el delegante, el problema por resolver es encontrar personas responsables, preparadas y adheridas a la empresa, la realidad es que una persona con las capacidades requeridas debe ser desarrollado y/o capacitado para desempeñar dicha función.

Dentro de los fines que tiene la integración, esta la Administración de Personal donde el obtener la máxima capacidad de todo el personal que trabaja en los distintos departamentos y niveles de la empresa, es contar con elementos humanos con capacidad para lograr el éxito administrativo.

1.4.4 LA DIRECCION

“La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones ya sean tomadas directamente, con más frecuencia delegando autoridad y se vigila simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las ordenes emitidas” (6)

Esta etapa se refiere a la habilidad de lograr que los recursos de la organización sean guiados al logro de los objetivos en forma eficiente, asimismo implica la toma de decisiones acerca de los caminos correctos a seguir.

El objetivo de la dirección es hacer que se avance en la obtención de las metas definidas, o hacer que los miembros de la organización actúen de modo que contribuyan al logro de los objetivos.

“Es importante comentar, que en esa etapa del proceso administrativo, el recurso primordial con el que se trabaja es el humano, es por ello que la dirección es una parte importante en el funcionamiento de una empresa.

Con lo que podemos definir a la Dirección como: La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión” (7)

(6) Agustín Reyes P “ Administración de Empresas”, Ed.Linusa, México 1990

(7) Munch Galindo, García Martínez, “Fundamentos de Administración”Ed. Trillas, Mexico 1992

Según Much Galindo, la importancia de la dirección se puede sintetizar en cinco puntos:

- Tiene la función de poner en marcha las actividades y rutas de acción anteriormente establecidas en las etapas de planeación y organización.
- Sirve como guía del personal y regula su conducta dentro de la organización.
- La buena Dirección logra la obtención de los objetivos establecidos a través de la motivación y aumento de la productividad de los empleados.
- Busca el logro de objetivos y el establecimiento de controles.
- Establece la comunicación para el buen funcionamiento de la organización.

1.4.5 EL CONTROL

Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Dentro del Proceso Administrativo, el control funciona como la verificación de que los objetivos generales se cumplan y que las acciones definidas para cada acción se hallan llevado a cabo, asimismo dentro de esta etapa, se pueden tomar decisiones sobre la modificación de acciones con la finalidad de mejorar el funcionamiento de la empresa.

Como se menciona anteriormente esta etapa se centra en la comprobación del cumplimiento de las metas definidas para cada recurso. El control consta de tres elementos primordiales:

1. Establecer las normas del desempeño.
2. Medir el desempeño actual y compararlo con las normas establecidas.
3. Tomar medidas para corregir el desempeño que no cumplan con estas normas.

El control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles para determinar si hay desviaciones y medir su importancia y para tomar las medidas a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales.

El nexo existente entre el control y la planeación, se refiere a que en la planeación se establecen las metas y objetivos fundamentales, lo mismo que los métodos para lograrlo, mientras que el proceso de control mide el avance en la obtención de las metas y permite detectar a tiempo las desviaciones del plan para tomar medidas correctivas antes de que sea demasiado tarde.

Además, el control puede servir como punto de partida para la planeación, ya que en el momento en que se verifica que existen ciertas situaciones que han cambiado por diferentes motivos en la empresa y que requieren por tanto un plan de acción diferente al planteado inicialmente se presenta de nuevo la planeación.

1.5 CAMPO DE ACCIÓN

Es innegable que el avance económico de cualquier país está íntimamente ligado al de su sector industrial, y que aunque la administración es aplicable a cualquier grupo social (ya sea educativo, deportivo, militar, etc.), su campo de acción más importante es la empresa. Por lo cual consideramos que las organizaciones deben cubrir los objetivos principales que orientan al bien común, como son:

1. “Objetivo de servicio.

Consumidores o usuarios. Buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa

2. Objetivo social

Colaboradores. Buen trato económico y motivacional a empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa. También son grupo importante los familiares o dependientes de aquéllos.

Gobierno. Cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.

Comunidad. Actividades de buen vecino y miembro de la localidad

3. Objetivo económico

Inversionistas. Pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.

Acreedores. Liquidación de intereses y principales a los que conforman la estructura financiera de la empresa.

Empresa. Reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la institución.” (8)

(8) José Antonio Fernández Arenas, “El proceso administrativo” Ed. Porrúa Hnos Sucesores, S A México 1994

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas antes. Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano como finalidad principal al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo: la administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

1.6 LA EMPRESA

1.6.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

Empresa es un término nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques (económicos, jurídico, filosófico, social, etc.). En su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

Es necesario analizar algunas definiciones más trascendentes de empresa, con el propósito de emitir una definición con un enfoque administrativo

Anthony Jay. Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados.

Diccionario de la Real Academia Española. La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales. Mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

Isaac Guzmán Valdivia. Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.

José Antonio Fernández Arena. Es la unidad productiva o de servicio que, constituidas según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

Petersen y Plowman. Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutuas.

Roland Caude. Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con fin de producir bienes o rendir beneficios.

Con base en el análisis de las anteriores definiciones, es posible definir la empresa como un:

Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

1.6.2 ÁREAS FUNCIONALES DE UNA ORGANIZACIÓN O EMPRESA

Las áreas funcionales de una organización, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o de divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas; las más usuales, y comunes a toda empresa, son: Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Finanzas.

Es necesario conceptuar a la empresa como un sistema que comprende las cuatro funciones, ya que darle importancia a cualquiera de éstas podría ocasionar que la empresa se convirtiera en una serie de secciones heterogéneas sin ningún propósito u objetivo consolidado.

La efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales mismas que son:

Producción

Formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

Mercadotecnia

Su finalidad es reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Finanzas

Su función es la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Administración de Recursos Humanos

Su función es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.

1.7 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

1.7.1 CLASIFICACIÓN

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa es la función básica de todo administrador. Resulta pues imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio.

“A continuación se presentan algunos de los criterios de clasificación de la empresa más difundidos.

Actividad o giro

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

1. **Industriales.** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:
 - A) *Extractivas.* Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables entendiéndose por recursos todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
 - B) *Manufactureras.* Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:

- a) Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; estos pueden ser duraderos o no duraderos, suntuarios o de primaria necesidad. Verbigracia: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, etc.
 - b) Empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de este tipo de industrias son las productoras de: papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etc.
 - c) *Agropecuarias*. Como su nombre lo indica, su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.
2. **Comerciales**. Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:
- A) *Mayoristas*. Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
 - B) *Minoristas o detallistas*. Las que venden productos al “menudeo”, o en pequeñas cantidades, al consumidor.
 - C) *Comisionistas*. Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.
3. **Servicio**. Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Las empresas de servicio pueden clasificarse en:
- A) Transporte.
 - B) Turismo.
 - C) Instituciones financieras

D) Servicios públicos varios:

- ✓ Comunicaciones.
- ✓ Energía.
- ✓ Agua.

E) Servicios privados varios:

- ✓ Asesoría
- ✓ Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos.
- ✓ Promoción y ventas.
- ✓ Agencias de publicidad.

F) Educación.

G) Salubridad (hospitales).

H) Fianzas, seguros” (9)

Magnitud de la empresa

“Las empresas se clasifican para su funcionamiento por su tamaño, número de empleados y ventas netas anuales:” (10)

TAMAÑO	NUM. DE EMPLEADOS	VENTAS NETAS ANUALES
Micro	1 a 15	Hasta \$900,000.-
Pequeña	16 a 100	Hasta \$9,000,000.-
Mediana	101 a 250	Hasta \$20,000,000.-
Grande	Más de 250	Hasta \$20,000,000.-

Uno de los criterios más usados para la clasificación de la empresa es éste, en el que, de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser micro, pequeña, mediana o grande; sin embargo, al aplicar este enfoque

encontramos dificultad para determinar límites. Existen múltiples criterios para hacerlo, pero sólo se analizarán los más usuales:

1. **Financiero:** El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital.
2. **Personal ocupado:** Este criterio establece que una micro empresa es aquella en la que laboran menos de 15 empleados; una pequeña, aquella que tiene entre 16 a 100 empleados; una mediana es aquella que se compone de entre 101 a 250 empleados y una grande más de 250 empleados.
3. **Producción:** Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así, una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero se es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada.
4. **Ventas:** Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales, y grande cuando cubre mercados internacionales.

(9) Munch Galindo G. Martínez, "Fundamentos de Administración", Ed Trillas, México 1992

(10) Sergio Hernández y Rodríguez, "Introducción a la Administración", Ed McGraw-Hill, México 1993

CAPÍTULO 2

LA CALIDAD

2.1 ¿QUÉ ES CALIDAD?

Para alcanzar la competitividad es necesario el estudio de la mejora de la calidad. El proceso de mejora de la calidad, junto con la filosofía del “kaizen” o mejora continua, debe ser implantado y administrado por la alta dirección, por lo que se necesita disponer de un grado de información más elevado, proveniente del Sistema de Información Contable denominado – Sistema de Dirección Estratégica.

El término calidad proviene del latín “qualitas” cuyo significado identifica el atributo o propiedad que distingue a las personas, bienes y servicios. Por lo tanto una producción o servicio con calidad podrá considerarse como un signo distintivo de una entidad.

La empresa que sea capaz de definir, medir y alcanzar la calidad podrá obtener y mantener una fuerte ventaja competitiva con el resto de empresas del sector, lo que se traducirá tanto en un incremento de su cuota de mercado como en una mayor rentabilidad, pudiendo considerarse como el objetivo último de todo ente económico.

La calidad no tiene relación alguna con lo brillante o resplandeciente que sea algo, ni con su costo o con la cantidad de características que pueda tener. El cliente que compra el producto en el mercado tiene siempre presente determinadas necesidades o expectativas que espera satisfacer. Si un producto o servicio satisface sus necesidades o expectativas de forma continuada será un producto de calidad.

“El futuro de una empresa y su competitividad se centrará no sólo en la calidad demandada, sino también en la “calidad viva”, ligada al proceso de innovación empresarial, porque todos los clientes, siempre, desean algo nuevo”. (11)

2.1.1 DEFINICIÓN DE CALIDAD

La calidad es el conjunto de cualidades de una persona o de una cosa que nos permite emitir un juicio de valor acerca de ella.

De acuerdo con ello, calidad indica el conjunto de atributos finales de un producto o de un servicio que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él.

2.1.2 ¿CÓMO SE EXPRESA LA CALIDAD?

Siempre hay distintas interpretaciones, y cuando las interpretaciones difieren los métodos de producción también pueden variar. A continuación damos algunas ideas de como expresar la calidad.

(11) Kaoru Ishikawa, “¿Qué es el control total de calidad?”, Ed Norma, México 1990

Según Ishikawa el proceso para expresar la calidad es el siguiente:

1. Determinar la unidad de garantía.

Una bombilla o un receptor de un producto se cuentan uno por uno. Por tanto, los llamaremos unidades de un producto. Al mismo tiempo, vienen a ser unidades de garantía por cuanto el consumidor le interesa la calidad de cada unidad utilizable.

Si no se establece claramente la unidad de garantía, será imposible dar la garantía segura aunque se desee hacerlo.

Las funciones o capacidades de un producto se cuentan normalmente entre sus características de calidad reales.

2. Determinar el método de medición.

Cuando queremos dar una definición exacta de calidad, si el método de medición es vago, nada se logrará. Pero, las características de calidad reales son muy difíciles de medir.

Algunas características se pueden medir con procedimientos físicos o químicos; para otras la prueba tendrá que basarse en las pruebas sensoriales humanas: color, sonido, olor, olfato, gusto y tacto.

3. Determinar la importancia relativa de las características de calidad.

Hay que distinguir la importancia relativa de las diversas características de calidad que un producto posee. Generalmente cito los defectos y fallas y los clasifico de la siguiente manera:

Un defecto crítico: aquella característica de calidad que se relaciona con la vida y la seguridad, por ejemplo llantas que se sueltan del automóvil o frenos que no funcionan.

Un defecto grande: aquella característica de calidad que afecta seriamente el funcionamiento de un producto, por ejemplo, el motor de un automóvil no funciona.

Un defecto menor: aquella característica de calidad que no afecta el funcionamiento del producto, pero que no gusta a los clientes, por ejemplo, una rayadura en un automóvil.

La asignación de importancias relativas o , en otras palabras, la creación de una orientación hacia las prioridades, es un concepto importante en la aplicación del Control d de Calidad.

4. Determinar la importancia relativa de las características de calidad

En cuanto a defectos y fallas varían según las opiniones de las personas. Esto en relación con los fabricantes y consumidores, así como con el personal de la empresa.

2.1.3 CONTROL DE NORMAS DE CALIDAD

No hay normas perfectas. Generalmente todas contienen algunos defectos inherentes. Ya que continuamente nos percatamos de que los requisitos de

los clientes también cambian continuamente, y cada vez se exige una calidad mayor. Por lo cual las normas que eran suficientes en el momento de fijarse, se tornan anticuadas muy pronto.

“Hacemos Control de Calidad para satisfacer los requisitos de los clientes. Recalamos que “al aplicar el control de calidad no pretendemos solamente cumplir normas nacionales y de la empresa sino que la meta debe ser cumplir los requisitos de calidad de los consumidores”. (12)

2.1.4 EL CUMPLIR CON LOS REQUERIMIENTOS

Deming, Juran y Crosby y la ISO 9000 están de acuerdo en que los requerimientos son los indicadores de si se cumple o no con la calidad.

La calidad es cumplir con los requerimientos, cumplir con los requerimientos negociados a un costo que representa valor para el cliente.

A la organización le cuesta tanto el fabricar productos que no sirven para lo que están hechos como el despilfarrar añadiéndoles características o lujos que no serán apreciados ni pagados por el cliente.

En el proceso productivo, en cuanto a la prestación de servicios y en la compra-venta de bienes y servicios, los requerimientos son los factores que nos ayudan a conocer si se cumple o no con la calidad.

12) Kaoru Ishikawa, “¿Qué es el control total de calidad?” Ed Norma, México 1990

El satisfacer al cliente

Calidad también denota, como lo señala Juran, “aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente”.

Un cliente con sus necesidades y expectativas cubiertas es un cliente satisfecho.

Calidad es satisfacer al cliente.

¿Cómo?

Cumpliendo los requerimientos y dándole un buen servicio.

¿Hasta dónde?

Hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado. Ese es el límite.

Fundamentación teórica

Según Joseph M. Juran siempre existe una relación en cadena entrada – salida; en cualquier etapa de un proceso, la salida (producto) se convierte en entrada (insumo) de una siguiente etapa.

Cualquier actividad juega un triple papel de: *Cliente - Procesador - Proveedor*.

La gestión de la calidad se realiza por medio de una trilogía:

- ✓ *Planeación de la calidad*. Desarrollo de productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes.
- ✓ *Control de calidad*.

✓ *Mejora de la calidad.*

Se requiere del establecimiento de unidades de medida comunes para evaluar la calidad; es necesario establecer medios “sensores” para evaluar la calidad en función de esas unidades de medida.

’ **Metodología para implantar la calidad**

Juran habla de la “Gestión de la calidad para toda la empresa”. La cual define como un enfoque sistemático para establecer y cumplir los objetivos de la calidad por toda la empresa, las etapas que Juran propone son las siguientes:

1. Crear un comité de calidad.
2. Formular políticas de calidad.
3. Establecer objetivos estratégicos de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes.
4. Planificar para cumplir los objetivos.
5. Proveer los recursos necesarios.
6. Establecer controles para evaluar el comportamiento respecto de los objetivos: Unidades comunes de medida para evaluar la calidad y medios sensores para evaluar la calidad.
7. Establecer auditorias de calidad.
8. Desarrollar un paquete normalizado de informes.

Habiendo estudiado la fundamentación teórica de Juran y su metodología para implantar la calidad podemos concluir que sus principales aportaciones son.

- ✓ La calidad es la adecuación al uso, es también el cumplimiento de especificaciones.
- ✓ Considera que los principales aspectos de la calidad son:
 - Técnicos (fáciles de cumplir)
 - Humanos (los más difíciles)
- ✓ Todo programa de calidad debe contener:
 - Educación
 - Programas anuales de mejora
 - Liderazgo de la dirección
- ✓ Los problemas de calidad provienen generalmente de una mala administración.
- ✓ Juran recomienda el uso del control estadístico en el proceso de producción.

2.1.5 CONJUNTO DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS PARA LA CALIDAD

Según Jurán: Así mismo, el término calidad es usado en la administración de nuestros tiempos para **calificar**, aquí ya como adjetivo, no como sustantivo, a un conjunto de sistemas surgidos de los modelos administrativos para la calidad, como son:

- ✓ Los círculos de calidad
- ✓ El control de calidad

2.2 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD PARA LA EMPRESA

La importancia que tiene la calidad para una empresa se ha de materializar en la adopción de lo que se denomina Proceso de la Calidad Total, dentro del cual cabe diferenciar entre el Proceso de mejoramiento de la Calidad, y el Control de la Calidad Total

La Administración de la Calidad Total constituye un sistema empresarial, que tomará como elementos específicos para su desarrollo los valores y prioridades que definen la administración de la empresa, la cultura empresarial, la planificación de la administración de la actividad empresarial, las técnicas y métodos utilizados por el personal de la organización, las relaciones humanas y el clima de trabajo, política de personal y ambiente empresarial.

2.3 CONTROL DE CALIDAD

2.3.1 ¿QUÉ ES EL CONTROL DE CALIDAD?

Considero que el control de calidad es un sistema de métodos de producción que genera bienes o servicio de calidad, los cuales deben de ir acorde con los requisitos de los consumidores.

Ya que debemos considerar que al llevar a la práctica el control de calidad implica desarrollar un producto de calidad que sea el más económico el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Al margen de la definición, quisiera esbozar algunos puntos relacionados con el control de calidad:

1. Hacemos control de calidad con el objeto de que los productos que se produzcan satisfagan las necesidades de los consumidores. Esto sencillamente no basta. También debemos de considerar que tanto las necesidades como las exigencias de los consumidores varían de un tiempo a otro.
2. Debemos reiterar la importancia que tiene la orientación hacia el consumidor. Donde los requisitos del mismo sean de primordial importancia. Por lo que es necesario que se estudien las opiniones y requisitos de los consumidores para poderlos tener en cuenta al diseñar, manufacturar y vender los productos. Para esto es necesario, prever los requisitos y las necesidades de los consumidores.
3. Debemos hacer hincapié en que, si el producto es de excesivo precio, no podrá satisfacer al cliente aunque el mismo tenga muy buena calidad. No podemos definir la calidad sin tener en cuenta el precio. Lo cual cobra importancia al planear y diseñar la calidad. Por lo tanto al haber control de calidad debemos hacer reiterar la importancia del precio, las utilidades y el control de los costos.

2.3.2 HACER CONTROL DE CALIDAD SIGNIFICA:

1. Emplear el control de calidad como base.
2. Hacer el control integral de costos, precios y utilidades

3. Controlar la cantidad (volumen de producción, de ventas y de existencias) así como las fechas de entrega.

Cuando todas las divisiones y todos los empleados de una empresa participan en el control de calidad, deben aplicar este control en su sentido más amplio, que incluye el control de costos y de cantidades. De lo contrario, no se podrá lograr un buen control de calidad, ni siquiera en su sentido más estrecho. Por esta razón el control total de calidad se llama también “control de calidad integrado”, “control de calidad con plena participación” y “control de calidad gerencial”.

Hay que conocer la verdadera calidad que cumpla los requisitos de los consumidores.

El control de calidad se aplica con el fin de lograr aquella calidad que cumpla los requisitos de los consumidores. Para poder lograr esto es necesario saber el verdadero significado del concepto de calidad.

Cierto es que las normas para productos y los datos analíticos y afines son muy importantes en el control de calidad. Pero la gente no suele tener cuidado al reunir los datos. La primera regla general es mirar todo dato con cierto grado de importancia.

2.4 EL CICLO DE LA CALIDAD

El ciclo de la calidad, conocido también como la reacción en cadena de la calidad y como la reacción en cadena de Deming, nos dice que:

a) El mejorar la calidad

Si una organización mejora la calidad.

b) Reduce los costos

Sus costos se reducen porque hay menos errores, menos reproceso, menos retrasos y menos problemas y hay mejor empleo de las máquinas y de los materiales.

Este es un importante principio en el que Deming establece que la frecuencia de fallas se puede reducir cada vez con mayor medida hasta llegar a agotar la capacidad de cada sistema. Agotada dicha capacidad, queda la posibilidad de la innovación del sistema y así consistentemente en una continua reducción de los errores.

c) Baja los precios.

A medida que bajan los costos debido al menor volumen de material reprocesado, de trabajo repetido, de errores, de desperdicio y de esfuerzo humano, la productividad aumenta y el precio puede reducirse.

d) Captura el mercado

Con mejor calidad, con un precio más bajo y con un poco de creatividad se puede capturar el mercado.

e) Mantiene en el negocio

Mejorando la calidad, bajando el precio e incrementando la participación en el mercado, se puede permanecer en el negocio.

f) Y proporciona más empleos

Mejorando la calidad, bajando el precio e incrementando la participación en el mercado, se puede proporcionar más empleos.

El haber cubierto satisfactoriamente el ciclo de la calidad una vez no es ninguna garantía de éxito permanente; ya que las necesidades de los clientes pueden cambiar o la competencia puede mejorar. Es necesario estar reiniciándolo constantemente, siempre enfocado hacia las necesidades presentes y futuras de los clientes.

La competitividad actual la ganan aquellos que pueden añadir mayor valor al producto o al servicio, en el menor tiempo y al menor costo.

2.5 LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

Los círculos de calidad fueron concebidos en Estados Unidos de Norteamérica y desarrollados exitosamente en Japón desde 1961, por el Doctor Kaoru Ishikawa.

Esta técnica la encontramos dentro de la administración de Recursos Humanos, su propósito principal es el de conseguir que el ser humano que

labora en las organizaciones, obtenga una oportunidad de expresarse, desarrollarse y conseguir satisfacciones en el desempeño de sus actividades.

Si se logra lo anterior, no sólo se beneficia al recurso humano, sino que la propia organización contará con más y mejores esfuerzos, que le permitirán alcanzar con mayor certeza sus objetivos.

Esta técnica se caracteriza por conseguir la participación voluntaria del personal de una división, departamento o sección en sesiones de trabajo desarrolladas normalmente fuera de sus horarios laborables, en donde discuten y establecen acciones a realizar, las cuales contribuirán a mejorar los procedimientos de trabajo, alcanzando los estándares e incluso superándolos.

2.5.1 DEFINICIÓN

Los Círculos de Calidad son grupos de personas que voluntariamente se reúnen, de forma regular, para identificar, analizar y resolver aspectos sobre la calidad u otros problemas de su área de trabajo.

Es preferible que los participantes en un círculo pertenezcan a la misma área de trabajo o de grupos que hagan labores similares, ya que así podrán seleccionar problemas que les sean familiares.

2.5.2 CARACTERÍSTICAS

Los círculos de calidad deben ser caracterizados por las siguientes:

- Los miembros seleccionan, qué proyectos o problemas van a discutir.
- Los participantes analizan sólo cada punto.
- Se forma un "Comité Directivo".
- La realización de presentaciones a la Dirección, sobre lo que deciden, con fines de comunicación y reconocimiento.
- Tanto los líderes como los miembros, reciben entrenamiento.
- La participación es voluntaria

2.5.3 OBJETIVOS

Los Círculos de calidad persiguen los siguientes

- Reducir los errores y aumentar la calidad
- Generar más efectividad de los grupos humanos
- Promover más involucramiento en el trabajo
- Incrementar la motivación a los empleados
- Crear la capacidad de resolver problemas
- Crear una actitud de prevención de problemas
- Mejorar la comunicación en la organización
- Aumentar la productividad
- Promover desarrollo personal y de liderazgo.

El énfasis en la calidad significa mayor aceptación en el mercado. La reducción de defectos significa una mayor productividad y esto a su vez

repercute en la seguridad del trabajo, es decir, en la creación de nuevos empleos.

Por último es de considerarse, que el círculo educa en la necesidad de establecer un objetivo y desarrollar un plan para alcanzarlo, vigilando periódicamente el avance del programa. Para que sean útiles, deben ser comprendidos en su real magnitud y no verlo como una panacea que todo lo cura.

2.5.4 EL CÍRCULO DE LA CALIDAD

Llamado también círculo de Deming y círculo de Shewhart, consiste en la repetición de cuatro pasos:

a) Planear

Debemos establecer cuáles podrían ser los logros más importantes para el grupo de trabajo, los datos de que se dispone, los cambios que serían convenientes, así como decidir qué analizar, cómo hacerlo, recabar información y basados en ella, planificar y programar un cambio.

b) Ejecutar

Llevar a cabo el cambio planeado y decidido anteriormente, preferiblemente a pequeña escala, esto para que podamos ver la reacción a tiempo.

c) Observar

Vigilar los efectos producidos por el cambio.

d) Medir

Verificar los resultados. ¿Qué aprendimos? ¿Qué mejoramos? ¿Dónde estamos ahora?

- Repita el Planear basándose en los conocimientos acumulados.
- Repita el Ejecutar y así sucesivamente.

Los pasos hacia la calidad

Todo comienza en su empresa con la idea que usted se ha formado acerca de las necesidades de los clientes mediante las investigaciones de mercado o mediante los pedidos que ha logrado.

1. Planear la calidad

Los profesionistas y los técnicos se encargan de desarrollar diseños del producto capaces de responder a esas necesidades y de desarrollar procesos capaces de producir las características del producto.

2. Controlar la calidad

Los trabajadores en línea realizan los procesos y fabrican los productos de acuerdo con los planes recibidos.

Conforme avanzan las operaciones, se descubre que el proceso es incapaz de producir el 100% de trabajo bueno; por lo que se debe de reprocesar en un porcentaje de productos.

O sea que desde la planeación se está aceptando un porcentaje crónico de mala calidad.

Como los operarios no pueden intervenir el proceso, son incapaces de eliminar ese desperdicio y se limitan a hacer un control de calidad que consiste en detectar los productos defectuosos para reprocesarlos y en atacar los puntos fuera de los límites de control o sea las causas especiales que se presentan.

Se actúa sólo para corregir los errores hasta regresar la variabilidad a la zona original del control de calidad, aceptando el proceso como adecuado y cargando un costo constante de ineficiencia que es trasladado en precio al cliente final.

3. Mejorar la calidad

Sólo se da en el momento en que se aplica el círculo de la calidad o de Deming:

- Planear, recabar y analizar los datos y decidir la mejora a efectuar.
- Ejecutar la decisión tomada.
- Observar los efectos del cambio.
- Medir los resultados en la nueva zona del control de calidad y
- Así sucesivamente.

El momento más indicado para mejorar un proceso, es cuando se han eliminado las causas especiales y está bajo control estadístico (cuando es un proceso estable).

4. Las formas para mejorar la calidad

Existen cuatro formas de hacerlo:

1. Perfeccionando los productos y los servicios.
2. Perfeccionando los procesos.
3. Innovando los productos y los servicios.
4. Innovando los procesos.

Concluyo este capítulo estableciendo que la calidad para poder ser efectiva requiere del desempeño de una amplia variedad de actividades identificadas o de tareas de calidad como son: el estudio de las necesidades de calidad de los clientes, la revisión del diseño, las pruebas del producto y el análisis de las quejas reales de los mismos. Y en base a lo anterior podemos establecer la importancia que implica el estimular a toda la organización hacia una cultura que todo el tiempo vea la calidad como la meta principal.

CAPÍTULO 3

EL CONTROL

3.1 DEFINICIÓN DE CONTROL

Se considera que el control es consecuencia de un conjunto de actividades que nos sirven como herramienta para medir y examinar los resultados que vamos obteniendo en un periodo determinado y así poderlos evaluar y poder decidir las medidas correctivas que se consideren necesarias.

Se ha concebido al control como una serie de procedimientos que se utilizan para corregir defectos o desviaciones en la ejecución de los planes, una vez que han sucedido ya que el control bien aplicado promueve las potencialidades de los individuos, ya que sirven para medir la situación presente y futura de la actuación de todos los recursos de la empresa; lo cual nos permite prever y corregir errores en el momento oportuno.

Según Munch hay definiciones más formales de este concepto, se revisarán algunas de las definiciones más relativas al control:

- ✓ **Burt K. Scanlan.** El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.
- ✓ **Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet.** Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.
- ✓ **George R. Terry.** El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.
- ✓ **Henry Fayol.** Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios

establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

- ✓ **Harold Koontz y Cyril O'Donnel.** Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.
- ✓ **Robert B. Buchele.** El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.
- ✓ **Robert C. Appleby.** La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente.

En base a las definiciones anteriores podemos determinar que el control es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para con esto establecer las medidas correctivas necesarias.

3.1.1 IMPORTANCIA

La importancia del control radica en que este se aplique en todas las funciones administrativas de una organización, por lo que también se ejerce en cualquier actividad o función orgánica como son las ventas, producción, compras, finanzas, entre otras, y lo cual implica que debemos orientarnos hacia la cantidad, la calidad, el costo y tiempo.

Con lo que podemos establecer que el control es de vital importancia dado que:

1. "Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
2. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos.
3. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
4. Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
5. Proporciona información acerca de la ejecución de los planes, sirviendo como base para reiniciarse el proceso de planeación.
6. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
7. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa". (13)

La función del control es mantener las actividades de la organización dentro de los límites tolerables al compararlo con lo que se espera en función de los objetivos, planes, normas de actuación etc. Ya que el control es un medio que nos permite coordinar diversas actividades hacia el logro del objetivo que esperamos. La función de controlar nos permite medir el desempeño real con lo esperado.

Las fases del control son:

- A) Establecimiento de los medios de control.
- B) Operaciones de recolección y concentración de datos.
- C) Interpretación y valorización de los resultados.
- D) Utilización de los mismos resultados para corregir y mejorar.

(13) Much Galindo G Martínez, "Fundamentos de Administración" Ed Trillas, México 1992

3.1.2 PRINCIPIOS

1. **Carácter administrativo del control.** El control nos sirve para poder ejercer una previsión posterior ya que es de carácter administrativo.
2. **Principio de los estándares.** Para aplicar el control es necesario que existan medidas que nos permitan precisarlo y el cual tendrá mayor certeza en función del grado de cuantificación y precisión que poseen tales parámetros.
3. **Carácter medial del control.** Un control sólo debe emplearse, si el trabajo, gastos, etc., que impone se cuantifican ante los beneficios que de él se esperan.
4. **Principio de excepción.** El control administrativo es mucho más eficiente y rápido cuando se concentran los casos en que no se logró lo planeado. Esto para reducir costos y tiempo, delimitando cuáles funciones requieren de control.

3.2 ETAPAS DE CONTROL

Debemos considerar que el control es un proceso de etapas definidas sin importar la función o actividad, y son las siguientes:

1. "Implantación de normas o estándares. En mi opinión una norma es una unidad de medida que sirve como un modelo para medir el desempeño real o esperado, ya que los estándares representan los objetivos definidos de la organización y nos sirven como guía o patrón con base en el cual se efectúa el control. En este punto el administrador debe escoger en dónde debe poner mayor atención, esto

para asegurarse de que la operación total se está llevando a cabo como estaba planeado.

2. Medir y juzgar lo que se ha realizado. Implica el medir los resultados mediante unidades de medida, las cuales pueden definirse en base a los estándares. Este punto ayuda a la administración a suponer si se están cumpliendo las normas establecidas, además puede medir objetivamente el desempeño y compararlo con dichas normas, lo cual nos lleva a obtener un control más efectivo.
3. Comparar lo realizado con las normas. Una vez que hemos obtenido la información sobre el funcionamiento que se está llevando a cabo, lo que procede es comparar este funcionamiento con la norma, con lo cual se evalúa el funcionamiento, si existe alguna diferencia entre ambos se debe establecer un criterio para determinar la importancia de la diferencia.

Aquí la utilidad del control nos sirve para efectuar la acción correctiva necesaria para integrar las desviaciones en relación con los estándares, ya que es aquí donde podemos encontrar la relación entre la planeación y el control

4. Corregir las desviaciones. Esta etapa nos ayudará a ver que las operaciones sean ajustadas o que se hagan esfuerzos para que los resultados sean de acuerdo con lo esperado, ya que el control efectivo no puede permitir demoras innecesarias, excusas, ajustes indefinidos. Por lo que la acción correctiva la ejercen quienes tienen autoridad sobre el procedimiento actual” (14)

(14) Joaquín Rodríguez Valencia, “Sinopsis de Auditoría Administrativa”, Ed Trillas, México, 1981

Debido a que el control consiste en comparar si lo desempeñado corresponde a lo planeado, es necesario que previamente se hayan fijado los estándares, en la función de planeación.

El proceso de control se realiza de la siguiente forma:

1. Se mide o cuantifica lo alcanzado o logrado.
2. Esto se compara con los estándares.

Existen 4 criterios básicos para evaluar y son:

Cantidad: Número de artículos producidos, servicios prestados, etc.

Calidad: Número de características cumplidas por artículos o servicios (previamente especificados).

Costo: Transformación a dinero de productos, faltas, uso de locales, etc., (presupuestos).

Tiempo: Cuantificación de lo que tarda en cumplirse una operación, un proyecto, etc.

3.3 CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL

Ya que el control es un factor crítico para el logro de los objetivos dependiendo la efectividad de la información recibida debe cumplir con ciertas características, que según Joaquín Rodríguez son las siguientes:

- 1 Deben ser oportunos. Un control es oportuno cuando se dispone de él en el momento apropiado. La manera óptima de información debe pronosticar desviaciones a las normas antes de que estas ocurran, para lo cual debe hacerse todo el esfuerzo necesario para informar sobre

desviaciones de las normas, mientras los eventos en cuestión están aún en proceso.

2. Seguir una estructura orgánica. Los buenos controles están bien relacionados con la estructura orgánica y muestran su eficiencia, así como la de sus procedimientos en cuanto a su diseño y función. El enviar la información al gerente o jefe de área es una forma efectiva de hacer factible el control al más bajo nivel posible de la empresa.
3. Ubicación estratégica. Es necesario establecer controles en ciertas actividades de la operación, ya que no es posible fijar controles para cada aspecto de un organismo, sin importar la magnitud de la misma.
4. Un control debe ser económico. Se refiere a que, cuando hay un control excesivo este puede ser grave y provocar un efecto sofocante en el personal.

La función del control debe enfocarse hacia el mantenimiento de un equilibrio dinámico dentro de los límites permitidos por el plan, ya que la función del control suma recursos, se debe prestar especial atención al análisis costo – beneficio de los sistemas de control.

5. Revelar tendencias y situaciones. Los controles que exponen la situación actual de una actividad específica son relativamente fáciles de preparar, ya que sólo son necesarios los controles que muestren periódicamente la actividad por controlar. Aunque tales ediciones muestran una medición de la situación presente, no revelan necesariamente la tendencia de la ejecución. El fijar y mostrar las tendencias de unas funciones orgánicas, no siempre suministran suficiente información de control. Se requiere incluir información de apoyo que este bien relacionada con la función o actividad bajo observación.

6. Resaltar la excepción. Existen dos razones de que un sistema de control efectivo acentue la excepción. La primera es la cantidad de información producida, es tan extensa que hace difícil determinar la importancia de toda la información. Ya que realizar una revisión de cada acción de los subordinados antes de accionar consume tiempo y esfuerzo del administrador. La segunda, es cuando la información que resalta la excepción es presentada al administrador, su atención se enfoca hacia aquellos aspectos que requieren una acción correctiva.

3.4 CONTROL POR ÁREAS

Los sistemas de control nos permiten evaluar ejecuciones, desde el nivel genérico hasta el específico, con el fin de determinar la acción correctiva necesaria. Ya que el control se aplica en las áreas básicas de la empresa, mencionaremos las que se enfocan más al presente trabajo.

Control de Compras

Este control nos permite que las actividades se cumplan con eficiencia al evitar compras innecesarias y caras, adquirir materiales de baja calidad, y retrasos en programas de producción entre otras.

Control de Mercadotecnia

Es de vital importancia para el control de mercadotecnia comprender áreas tales como: ventas, desarrollo de productos, distribución, publicidad y promoción. Esto le ayudará a medir la efectividad del grupo de ventas y de las campañas publicitarias, con el fin de tomar buenas decisiones en la

organización en general, así como ofrecer información acerca del desenvolvimiento de la empresa en el mercado.

Control de Ventas

Este control nos ayuda a medir la actuación de la fuerza de ventas en relación con las ventas pronosticadas de tal manera que sea posible detectar las variaciones significativas, o adoptar las medidas correctivas adecuadas.

Control de finanzas

Este control nos proporciona información de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran, esto con el objeto de evitar pérdidas y costos innecesarios, auxiliando así a la gerencia en la toma de decisiones.

Control presupuestal

Los presupuestos son un buen control financiero, ya que nos permite comparar los resultados reales en relación con lo presupuestado, esto con el fin de detectar las causas que hayan originado las variaciones y así poder tomar decisiones por medio de datos reales y concretos, los cuales contribuyen a lograr las metas de la organización.

Control Contable

Los informes contables nos permiten recopilar los datos financieros provenientes de la operación de una empresa, los cuales nos ayudan a identificar las causas de lo ocurrido en las operaciones financieras, para que la gerencia pueda adoptar las decisiones más convenientes para futuras acciones.

Auditoría

La función primordial de la auditoría contable es dictaminar si la información financiera de la situación de la empresa es confiable y si sus resultados son auténticos. Por lo que podemos establecer que la auditoría es el control que se aplica al control financiero y se utiliza en cualquier empresa.

3.5 TÉCNICAS DE CONTROL

Son las herramientas de las que se auxilia el administrador para llevar a cabo el proceso de control. Por lo que en esencia los controles son sistemas de información en donde se compara lo real contra lo planeado.

Sistemas de información

Necesitamos determinar la importancia que implica el establecer un adecuado sistema de información para que con este nos podamos auxiliar de todos aquellos medios a través de los cuales podemos recopilar datos e informes relativos al funcionamiento de todas y cada una de las

actividades de la organización. Es de vital importancia tomar en cuenta la necesidad de implantar un sistema de información, ya que con este se evitaría el papeleo excesivo y así como el obstáculo hacia la eficiencia

Control interno

Se refiere a la aplicación de los principios de control a todo el funcionamiento de la organización; sus propósitos básicos son:

- a) La obtención de información correcta y segura.
- b) La protección de los activos de la empresa.
- c) La promoción de la eficiencia en la operación.

Tradicionalmente se ha considerado que el control interno abarca solamente a la función financiera, sin embargo, su finalidad es optimizar el manejo de todos los recursos a través de la disminución de desperdicios, aprovechamiento del tiempo y del establecimiento de políticas de operación adecuadas, comprobación de la exactitud de la información, establecimiento de sistemas de protección contra pérdidas, etc.

3.6 OBSTÁCULOS AL CONTROL

Hay varios factores que impiden el control y las mejoras que de él resultan. Esos factores pueden emanar de las personas, cuyas actitudes erradas constituyen las causas principales. A continuación se enumeran.

- 1 "Pasividad entre los altos ejecutivos y gerentes: los que evaden responsabilidades.

2. Personas que piensan que todo marcha bien y que no hay ningún problema: están satisfechas con el statu quo y les falta comprensión de aspectos importantes.
3. Personas que piensan que su empresa es con mucho la mejor.
4. Personas que piensan que la mejor manera de hacer algo y la más fácil es aquella que conocen.
5. Personas que confían en que tienen suficiente experiencia.
6. Personas que no tienen oídos para las opiniones de otros.
7. Personas que anhelan destacarse, pensando siempre en sí mismas.
8. El desánimo, los celos y la envidia.
9. Personas que no ven lo que sucede más allá de su entorno inmediato. Personas que no se informan acerca de otros departamentos, otras industrias, el mundo externo o el mundo en general.
10. Personas que siguen viviendo en el pasado. Estas constituyen "las personas dedicadas únicamente a asuntos comerciales, los gerentes y trabajadores de líneas sin sentido común e iniciativa". (15)

Para despejar estas actitudes erradas, los encargados del Control de Calidad requieren firmeza en sus convicciones, espíritu de cooperación, espíritu entusiasta y deseo de lograr adelantos importantes. También necesitan confianza en su propia capacidad para perseverar y buenas tácticas y estrategias para superar dificultades.

15) Kaoru Ishikawa, "Qué es el control total de la calidad", Ed Norma, Colombia 1985

3.6.1 CONSIDERACIONES DE CONTROL

Cuando se ha logrado la integración de los elementos que incurren en la aplicación de la planeación en las funciones y operaciones de la empresa y que éstos sean llevados a la práctica, es importante establecer un control sobre su ejecución, ya que apoya:

1. En la toma de decisiones de la empresa.
2. Llevar el seguimiento de las estrategias y planes e ir vigilando los resultados en supuestos del medio en que se desenvuelven y a su vez se encuentra sujeta a la incertidumbre y al cambio.
3. Y la estrategia es un modelo de acciones a realizar en un tiempo determinado, por lo que su validez debe verificarse periódicamente.

Rectificando su:

- a) *Eficiente funcionalidad.* Es preciso llevar a cabo una evaluación de acciones que nos lleven al camino preciso donde se definan las estimaciones de la posición de la empresa y sus competidores, logros, su tendencia real y estimada, el haber cubierto las metas y objetivos establecidos inicialmente.
- b) *Análisis real de los recursos de la empresa.* Aquí definiremos la capacidad que tiene la empresa respecto a sus capacidades encaminadas al logro de sus estrategias sin olvidar la importancia de llevar el seguimiento de éstas en el periodo establecido y con ello identificando las desviaciones para poder implementar la acción correctiva a esta contingencia.
- c) *Connotación de Elementos.* Aquí englobaremos en un todo el plan de trabajo establecido conforme a la Planeación , con ello se realizará la conexión del seguimiento que deben.

Con esto podemos concluir que para poder ejercer una correcta vigilancia sobre las decisiones que se toman en la organización es necesario contar con un sistema de control que sea capaz de suministrar datos válidos y confiables y nos apoye proporcionándonos oportunamente las variaciones con el fin de replanear la acción.

CAPÍTULO 4
HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS Y
CONTROL DE GASTOS DE
PUBLICIDAD

4.1 DEFINICIÓN DE MERCADOTECNIA

“Se define como el conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y a realizar intercambios”. (16)

Además son todas aquellas actividades que relacionan con éxito una organización con su medio ambiente, dichas actividades son: el identificar las necesidades que no satisfacen al cliente, el desarrollo de productos y servicios para satisfacer esas necesidades, distribución de bienes en el mercado y la identificación de la capacidad que tienen los productos y servicios para satisfacer tales necesidades.

4.1.1 LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA

“Por muchos caminos se puede llegar a la satisfacción del consumidor. El progreso de una mezcla comercial debe ser una parte integral de la selección de un mercado que la empresa se propone conquistar. Es decir, todos los elementos de una estrategia comercial deben definirse conjuntamente.

El análisis de cada uno de los problemas que afrontan las grandes y pequeñas empresas demuestran la posibilidad de reducir el número de variables de la mezcla comercial a cuatro categorías básicas:

- ✓ Producto
- ✓ Plaza
- ✓ Promoción
- ✓ Precio

(16) Koontz “Dirección de Mercadotecnia” Ed Diana, México 1995

En nuestro análisis necesitamos cierta secuencia de estas variables, y la siguiente tiene ventajas lógicas. Elaboramos un **producto** que según creemos que satisfará a los clientes buscados. Luego, hallamos una vía (plaza) para llegar a los clientes en cuestión. La **promoción** comunica la disponibilidad del producto diseñado para ellos. Luego, se fija el **precio** a la luz de la reacción que se anticipa en el cliente frente a la oferta total".

(17)

4.1.2 PROMOCIÓN

La promoción es el elemento de la mezcla de mercadotecnia donde la organización sirve para informar el mercado y persuadirlo respecto a sus productos y servicios.

Promoción es sinónimo de venta. Su intención es informar, persuadir e influir en la gente. Es un ingrediente básico de la competencia no basada en el precio.

Los métodos promocionales de mayor uso son:

1. La venta personal.
2. La publicidad.
3. Promoción de ventas.
4. Publicidad no pagada.
5. Relaciones públicas.

Para esto se deben de incluir los siguientes factores:

- a) Dinero disponible.
- b) Naturaleza del mercado.
- c) Naturaleza del producto

(17) Mc Carthy "Comercialización" Ed El Atenco, Argentina 1990

d) Etapa de vida del ciclo del producto.

Es la comunicación entre el vendedor y el comprador. La tarea del gerente comercial es combinar todos los ingredientes posibles de la promoción en una mezcla que indica los clientes que el producto adecuado puede hallarse en la plaza conveniente al precio justo.

4.1.3 OBJETIVOS DE LA PROMOCIÓN

Los objetivos básicos y fundamentales de la promoción son informar, persuadir o recordar a los clientes acerca de la mezcla comercial de la empresa y de la propia firma. Si se quiere que la promoción de la empresa sea eficaz es fundamental acordar y definir los objetivos, por que la mezcla adecuada depende de lo que se pretende realizar.

Los objetivos de la promoción deben definirse como parte de la estrategia comercial de carácter general, teniendo en cuenta las necesidades y las preferencias del mercado. En cambio los objetivos específicos de la promoción son propios de la estrategia de cada empresa.

El objetivo de la promoción facilita la determinación de la mezcla, ya que la promoción puede orientarse hacia cuatro grupos distintos: los consumidores finales, los clientes industriales, los minoristas y los mayoristas.

La promoción de los productos debe informar al presunto comprador acerca de los detalles técnicos, así como del precio, la calidad y confiabilidad de la entrega.

La naturaleza de la tarea de promoción debe concordar lógicamente con la estrategia que se está elaborando para satisfacer las necesidades y las preferencias de un mercado. Con lo cual podemos determinar que los objetivos fundamentales de la promoción pueden incluir la información, la persuasión o el recuerdo. Pueden utilizarse varios métodos de promoción para realizar estos objetivos, entre ellos se encuentran la venta personal, la venta masiva y la promoción de ventas. La venta personal se realiza directamente y la venta masiva implica esencialmente la publicidad.

4.2 ASPECTOS RELEVANTES DE LA PUBLICIDAD

4.2.1 PUBLICIDAD

Podemos definir a la publicidad como cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por parte de un patrocinador identificado. Los objetivos de la publicidad son: crear intereses, proporcionar datos, persuadir y convencer, propiciar una imagen favorable y generar ventas.

El producir y distribuir un producto no es suficiente. Para que éste pueda ser demandado se debe comunicar sobre su existencia. Los consumidores deben estar conscientes de que existe un producto, de lo que puede hacer, de cómo es, respecto a otros similares y cuánto, dónde y cómo se le puede comprar. Y se busca que lo gastado en promoción rinda en las ventas.

Beneficios a la publicidad

Quienes están a favor de la publicidad afirman que la mayoría de las anteriores críticas se dirigen hacia el sistema socioeconómico en general. Además, afirman que la publicidad contribuye positivamente a la sociedad. Estas contribuciones incluyen:

1. Ayudar a mejorar los productos y reducir los precios, aumentar demanda.
2. Permitir que los medios masivos de comunicación sigan siendo independientes del control gubernamental.
3. Ayudar a promover el cambio social, ahorrar tiempo y proporcionar información valiosa.

4.2.2 TIPOS DE PUBLICIDAD

Existen tres tipos básicos de publicidad:

1. *Publicidad del producto*. Promueve el producto o productos específicos de un fabricante dado. Siempre se menciona una marca o un nombre concretos.
2. *Publicidad institucional*. Tiene como objeto fomentar la aceptación de la empresa. Dice, en efecto, “somos una buena empresa”, o “somos una buena opción para realizar negocios”. Menciona el nombre de la empresa pero rara vez la marca de cualquiera de sus productos.
3. *Publicidad de demanda primaria*. Este tipo de publicidad pretende estimular la demanda de un tipo general de producto, sin mencionar ningún fabricante o marca. Por lo general, es sufragada por una asociación comercial.

Además de lo anterior, un anuncio puede ser nacional o local

Publicidad nacional. La que emprenden usualmente fabricantes con distribución nacional o los que tienen un producto que se puede distribuir a nivel nacional. Los fabricantes estimulan el interés de los consumidores a través de:

1. *Promoción.* Se ponen en manos de los consumidores muestras de los productos para que los evalúen y consuman.
2. *Concursos.* Los consumidores presentan participaciones para las cuales el fabricante otorga premios.
3. *Primas.* El fabricante ofrece un bono al consumidor, si hace algo que el fabricante desea (por ejemplo, enviarle la tapa de una caja o alguna otra prueba de su compra).
4. *Cupones.* Inserciones de publicidad que el cliente puede abonar al precio del producto. Por lo general se utilizan para introducir productos nuevos.
5. *Estampillas de ahorro.* Canjeables por productos después de que el consumidor ha reunido determinada cantidad de ellas. Se utilizan para estimular la compra del consumidor al detallista.
6. *Incentivos de precios.* Los fabricantes reducen los precios para estimular las compras de los consumidores.
7. *Materiales de punto de venta.* Materiales de promoción como banderolas, carteles y exhibidores con mercancía que se colocan en aparadores, mostradores o el piso de las tiendas al detalle.
8. *Catálogos.* Libros que describen la variedad y el precio de los productos que se venden.

Publicidad regional. Este tipo de publicidad está limitada a una región específica o área del país. Muchos anunciantes tienen distribución sólo regional de un producto con atractivo exclusivamente local, como anticongelantes o palas mecánicas para nieve. Es evidente que estas

empresas desperdiciarían en gastos publicitarios si se anunciaran a nivel nacional.

Publicidad local. La que usualmente emprenden los detallistas locales que intentan atraer a clientes a su establecimiento. Con frecuencia en forma de publicidad cooperativa, en la cual fabricante y distribuidor comparten el costo de los anuncios. Esto es particularmente común en el caso de los bienes de compra esporádica.

4.2.3 MEDIOS PUBLICITARIOS

De importancia primordial para los anunciantes son los medios de comunicación a través de los cuales pueden anunciarse. Los medios incluyen periódicos, televisión, correo directo, revistas, radio, publicidad exterior y numerosas fuentes diversas (tales como novedades y anuncios en el punto de venta).

Características de los medios

¿Qué medio es mejor? ¿Por qué en la actualidad la publicidad en los periódicos tiene la mayor importancia relativa en términos monetarios?. La respuesta radica en las diversas características del medio implicado. Al decidir qué medio es mejor, es de importancia primordial su selectividad. Existen dos tipos de selectividad: geográfica y cualitativa.

1. *Selectividad geográfica.* Si un medio publicitario tiene alta selectividad geográfica, ello significa que realiza un buen trabajo al llegar a casi todas las personas de un área geográfica dada.

2. *Selectividad cualitativa.* Si un medio publicitario tiene alta selectividad cualitativa, ello significa que hace un buen trabajo al llegar sólo a ciertos tipos de personas (por ejemplo, médicos en comparación con trabajadores para la construcción, adolescentes respecto a adultos, etc.).

Otras características importantes de los medios son sus costos; la flexibilidad, duración, calidad de reproducción, cantidad y tipos de servicios creativos y ayuda que se proporcionan.

4.2.4 SELECCIÓN DE MEDIOS: VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Al seleccionar el medio apropiado para anunciarse, una empresa debe estudiar con cuidado las características descritas en los medios publicitarios y seleccionar la que mejor se ajuste a sus necesidades. A continuación presento un resumen de las principales ventajas y desventajas de cada medio.

1. "Periódicos

Ventajas:

- ✓ Alta selectividad geográfica
- ✓ Costo relativamente bajo
- ✓ Alta flexibilidad

Desventajas:

- ✓ Baja selectividad cualitativa
- ✓ Vida breve
- ✓ Falta de calidad en la reproducción

2. Televisión

Ventajas:

- ✓ Buena selectividad geográfica
- ✓ Es el único medio que combina imágenes, sonido y movimiento
- ✓ Se recibe sin costo

Desventajas:

- ✓ Costo elevado
- ✓ Vida breve
- ✓ Poca flexibilidad

3. Radio

Ventajas:

- ✓ Buena selectividad geográfica
- ✓ Costo relativamente bajo
- ✓ Se recibe sin costo

Desventajas:

- ✓ Vida breve
- ✓ Ausencia completa de estímulos visuales
- ✓ Los escuchas sólo son escuchas secundarios; por lo común están haciendo otras cosas.

4. Revistas

Ventajas:

- ✓ Alta selectividad cualitativa
- ✓ Vida relativamente larga
- ✓ Alta calidad en la reproducción

Desventajas:

- ✓ Costo elevado
- ✓ Poca flexibilidad
- ✓ Los anuncios pueden dejar de tener vigencia con demanda rápida”(18)

4.2.5 LA AGENCIA DE PUBLICIDAD

Una agencia de publicidad es una empresa independiente que, por lo general, crea, elabora y coloca la publicidad en los medios para sus clientes. Maneja campañas completas de publicidad para una empresa, incluyendo investigaciones, derechos de autor, arte y diseño y selección de medios. Prácticamente todas las empresas que se anuncian en gran escala utilizan agencia. Además, muchas empresas que tienen su propio departamento de publicidad prefieren, de cualquier manera, utilizar los servicios de una agencia externa, cuyo conocimiento, capacidades varias y servicios especializados le permiten llevar a cabo la función de publicidad de mejor manera que la empresa misma.

4.3 LA INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

La información es el medio de control; es el flujo de información medida y posteriormente el flujo de información correctiva que permite que una variable sea controlada. Esta información deberá ser en un lenguaje común al plan, medida con exactitud y transmitida al grupo de control para su comparación y para que sea procesada rápidamente.

(18) Joel J Lerner “ Introducción a la Administración y Organización de Empresas”
Ed McGraw-Hill, Colombia, 1989

“Al conjunto de datos procedentes del exterior se le añaden los que proporciona la actividad de la empresa, relativos a todos aquellos factores y elementos tanto de naturaleza financiera como de carácter económico.

La nueva concepción de empresa y su finalidad como sistema abierto dentro de un contexto social, establecen nuevos caminos sobre la información que debe ofrecer y emplear acerca de su situación tanto en el aspecto económico como en el social. Esto se lleva a una responsabilidad de informar sobre las relaciones de la empresa y su entorno social con una transparencia informativa que refleje una imagen fiel de la realidad empresarial” (19)

4.3.1 LA CONTABILIDAD COMO SISTEMA DE INFORMACIÓN

Al considerarse la empresa como un ente en continua evolución e insertado en la dinámica económica, se necesita establecer un sistema de comunicación entre empresa y mundo externo. Este sistema se ha de desarrollar atendiendo a las distintas necesidades informativas de los diferentes usuarios y a su capacidad de interpretación.

El sistema de comunicación vendrá representado por la ciencia contable, que será la encargada de proporcionar información a los distintos sujetos económicos que requieran datos informativos, para ser posible la comunicación y la toma de decisiones. Ante la necesidad de búsqueda de información para el desarrollo de la empresa surge la contabilidad como un sistema de información que nos va ofrecer todos los datos necesarios para los objetivos que se pretendan conseguir.

(19) Muñoz Colomina, C I “Aportaciones contables a los nuevos objetivos y enfoque socioeconómicos de la empresa”, México, 1997

La información financiera externa está encaminada a responder a las necesidades comunicacionales entre los distintos sujetos demandantes de información económica, de ahí que podamos contemplar la contabilidad no sólo como un mero sistema que representa la información económica, sino como un sistema de comunicación entre las distintas personas implicadas en el proceso económico.

El objetivo de la contabilidad es el suministro de información con las siguientes finalidades:

- ✓ La toma de decisiones relativa al uso de recursos limitados, así como la identificación de las áreas básicas de decisión y la determinación de objetivos y fines.
- ✓ La dirección y el control de los recursos humanos y materiales de la organización.
- ✓ La evolución y el control en el uso de los medios confiados a la empresa.
- ✓ Facilitar las funciones y controles sociales.

La contabilidad es un sistema de información, un método de medida y de cálculo y un sistema de comunicación empleado para determinar un conjunto de datos de carácter cuantitativo, generalmente medidos en unidades monetarias de una entidad económica. Se encargará de clasificar, registrar e informar sobre los hechos financieros y económicos más relevantes y significativos para lograr una actividad económica eficiente.

4.3.2 CONSIDERACIONES RELEVANTES SOBRE LA INFORMACIÓN

A los sistemas de información es necesario incorporarles el compromiso de la calidad, de los plazos de ejecución y entrega, la reducción de los costos fijos, un sistema reforzado para el desarrollo de los costos y la identificación de los ciclos de vida del producto, datos presupuestados y datos en tiempo real.

A estos sistemas de información se les debe exigir que mantengan informados a la dirección de las presiones de la competencia. Se trata de una exploración del entorno, actividad fundamental para aquellas empresas que tratan de ganar a sus competidoras en el mercado.

La información contable incide en la consecución de los objetivos empresariales para ello se necesitan analizar los procedimientos de comunicación establecidos en la empresa y como reaccionan los individuos ante una determinada información. Por lo tanto, elementos como la estructura de relaciones, el estilo de dirección y las motivaciones de los individuos influyen conjuntamente con la información contable en la marcha de la empresa.

4.4 EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL

4.4.1 PRESUPUESTOS

Uno de los instrumentos más importantes para la administración de la empresa lo constituyen los presupuestos y su relación con la contabilidad

Su importancia radica en las funciones esenciales que realiza y debe de cumplir con los siguientes puntos.

- a) El presupuesto ofrece un programa general de trabajo en la administración de recursos económicos y financieros; de la eficiencia de la administración depende en gran medida el futuro de la empresa.
- b) Es un excelente instrumento de control, los presupuestos permiten contrastar el comportamiento de la empresa en sus áreas funcionales, la comparación de lo realizado contra lo previsto, facilita la aplicación de medidas de corrección en el momento justo y no cuando es demasiado tarde.
- c) Permiten detectar y prever por anticipado las necesidades financieras futuras de la empresa lo que facilita que se puedan implantar medidas para generar internamente en su totalidad o en parte los recursos necesarios.

La elaboración del presupuesto tiene un objetivo específico: expresar en términos monetarios, el contenido de su plan de negocios y sus implicaciones con el propósito de determinar la rentabilidad de la empresa.

El presupuesto es parte importante de la organización, forma uno de los elementos básicos en las evaluaciones de los requerimientos y necesidades de la empresa, esto no se podría llevar a cabo sin antes conocer los objetivos, estrategias, metas y planes de acción para obtener criterios suficientes válidos para decidir cómo se van a invertir los recursos financieros.

Los presupuestos se elaboran en base a proyecciones para prever con anticipación lo que se calcula que sucederá en un periodo determinado, de un periodo por venir.

Los presupuestos constituyen, lo más preciso posible de todos los recursos financieros en una empresa, en un periodo determinado.

Por ello es importante que el responsable de integrar y controlar las operaciones financieras de la empresa conjuntamente con su área financiera o de contabilidad para que analicen y evalúen los ingresos y egresos.

Presupuestos de ingresos

La principal fuente de ingresos de la empresa lo constituyen las ventas de sus productos, por lo tanto la primera fuente para elaborar el presupuesto de ingresos son los ingresos de las ventas reales.

Para elaborarlo es necesario considerar algunas operaciones o previsiones adicionales que son comunes en las empresas y que disminuyen el volumen de ingresos.

Estas son:

- ✓ Descuentos que ofrece la empresa a sus clientes.
- ✓ Devoluciones del producto.
- ✓ Cartera vencida que representa la porción de las ventas efectuadas a crédito.

Presupuesto de egresos

En el presupuesto de egresos se deben incluir todos los conceptos de gastos y costos que representen una disminución de los recursos financieros de la empresa.

Para esto, la empresa debe disponer de lo siguiente:

1. *Información histórica.* El comportamiento pasado de su empresa constituye una guía básica e importante para estimar los egresos del próximo periodo.
2. *Información sobre las actividades futuras.* Las partes del plan que se elabora antes de que se indiquen cuáles son las actividades que se realizarán en el futuro próximo, en forma diferente a como las ejecutó en el pasado y que en consecuencia alterarán el comportamiento histórico.
3. *Información externa.* El análisis del entorno le indicará sus tendencias y lo que podría afectar el comportamiento histórico de sus egresos (ejemplo: aumento imprevisto de materias primas, aumento de salarios decretados por el gobierno, cambios en las cotizaciones a la seguridad de producción, nivel de inflación, entre otros).

Uno de los errores que se cometen al elaborar el presupuesto, es que sólo se utiliza la información histórica ya que este método se limita a incrementar cada concepto de un porcentaje que establecen siguiendo criterios, es importante que la empresaria deba mantener en su mente siempre el siguiente cuestionamiento.

- ¿ Qué es lo que se desea obtener, en dónde estamos y a dónde queremos llegar?

Debido al trabajo concerniente es necesario enfocarnos más al presupuesto de publicidad, el cual se analizará a continuación.

4.4.2 DETERMINACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS PUBLICITARIOS

Un punto central para poder tomar la decisión de elaborar el presupuesto, es la dificultad de relacionar gastos con ganancias. Por lo que el intervalo transcurrido entre publicidad y venta varía entre los productos y los segmentos de mercado lo que dificulta la conexión entre el esfuerzo publicitario y la ganancia.

Muchas compañías fijan el presupuesto en publicidad sobre las bases de lo que ellas piensan que la compañía puede financiar.

Los presupuestos publicitarios no varían sustancialmente de un año a otro por lo cual es posible usar como línea base el presupuesto publicitario del año anterior ya que los gerentes pueden ajustar cada año los presupuestos teniendo en cuenta un número de factores como son:

1. Los ajustes del porcentaje de ventas, los cuales se realizan para alcanzar las expectativas de incremento en las ventas. Cuanto más rápida sea la tasa de crecimiento del mercado mayor será el crecimiento de ventas de la compañía. Si no se mantiene el nivel de demanda puede representar para nosotros un impacto negativo sobre las ventas.
2. La paridad competitiva la podemos buscar si los gastos publicitarios constituyen un factor importante para la participación en el mercado. En aquellas situaciones en que percibamos un riesgo bajo,

posteriormente los gerentes podrán modificar el presupuesto inicial para ajustarlo a los cambios.

3. Los objetivos del producto determinan cuáles productos deben recibir más apoyo y cuáles mantendremos con el mismo apoyo, o en qué casos se reducirá el apoyo. Esto nos servirá para que los gerentes puedan modificar sus presupuestos para así ajustarlos a cualquier cambio que se presente en los objetivos del producto.
4. Rentabilidad del producto, este debe ser considerado en el presupuesto ya que cuanto mayor sea el margen de contribución, menor será el incremento en ventas que se necesitará para poder cubrir los costos del incremento de los presupuestos publicitarios.
5. Los criterios de la productividad. Estos nos serán útiles para determinar los efectos de los cambios en los presupuestos. En este, los gerentes pueden usar antecedentes históricos entre ventas y publicidad, para así poder proyectar el impacto de los gastos publicitarios sobre las ventas. Además las ventas son determinadas por un número de factores incontrolables, para lo cual debemos separar los efectos de la publicidad de los factores tales como el precio, el crecimiento de la población y las acciones de los competidores

4.5 LA AUDITORÍA COMO HERRAMIENTA DE ANÁLISIS

4.5.1 DEFINICIÓN DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

La auditoría es una técnica que mira hacia adelante y nos proporciona una evaluación cuantificada de la productividad, con la que cada unidad administrativa de la empresa se desarrolla. Además nos permite detectar aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención por parte de la

dirección de la empresa. También nos ayuda a apreciar la calidad de los procesos mediante los que opera un organismo social.

4.5.2 OBJETIVO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

“Proporciona un panorama administrativo general de la empresa que se audita, señalando el grado de efectividad con que opera cada una de las funciones que la integran. O sea, asegura mejores resultados, ayudando a la dirección a lograr y mejorar la posición de la empresa”. (20)

Debido a que todo funcionario o ejecutivo dedica la mayor parte de su tiempo a prever y resolver problemas y además a obtener óptimos resultados debe enfocar su actividad sólo la resolución de aquellos problemas cuya importancia así lo ameriten.

Se puede determinar que la auditoría administrativa es la principal herramienta para la revisión y evaluación de los resultados logrados y además nos proporciona un medio de control interno el cual nos ayuda a evaluar la efectividad del proceso de calidad empleado en los controles.

4.5.3 ANÁLISIS DE DATOS

Obtenida la información (recopilación, registros de datos), deberá ser sometida a un proceso de análisis crítico que permita descubrir las causas que impiden la operación normal de un sistema, un procedimiento o un método de trabajo, generando deficiencias, errores, retrasos, duplicaciones, despilfarros, entre otros.

(20) Joaquín Rodríguez Valencia, “Sinopsis de Auditoría Administrativa” Ed Trillas, México 1991

El propósito del análisis de datos será, establecer las bases para desarrollar opciones de solución para el problema que se estudia con el fin de introducir medidas de mejoramiento administrativo.

Las empresas gastan anualmente muchos millones de pesos en promoción y publicidad. Es muy probable que una suma considerable de gastos se haga sin objetivos conocidos. Enormes sumas de dinero se gastan sin motivo en algún tipo de promoción, podemos considerar que no hay equivocación más costosa en mercadotecnia que la de gastar dinero en promoción y publicidad sin objetivos específicos.

De ahí de que las actividades más difíciles para el auditor es la de evaluar la efectividad de las tareas tendientes a mantener y aumentar la posición en el mercado de una empresa mediante los procesos que amplían la exposición de los productos, elevan el interés del comprador y difunden el conocimiento de productos a través de los medios de comunicación. Con esto se considera que compete al auditor conocer que planes y objetivos de mercadotecnia son los que existen, tanto para el comercio como para el consumidor.

4.5.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

Ya que hemos obtenido la información, debemos someterla a un análisis para conocer la eficiencia con que la empresa esta logrando sus objetivos y además nos permite conocer las causas que impiden la operación normal de un procedimiento, un método de trabajo, provocando con esto una reducción de su eficiencia

En la capacidad del auditor administrativo mientras mayor sea su capacidad, mayor valor tendrá el resultado de sus análisis

4.5.5 PROPÓSITO DEL ANÁLISIS

El propósito del análisis tiene como finalidad, establecer las bases para desarrollar opciones de solución al problema que se estudia con la finalidad de introducir medidas de mejoramiento administrativo. El análisis de la auditoría comienza por comprobar aspecto por aspecto de una función, proceso, tarea o método. El análisis suministra una base de comprensión para llegar a conocer con mayor claridad la situación que se lleva a cabo.

Una de las mejores técnicas para un análisis apropiado consiste en elaborar una gráfica donde figuren las diversas actividades en forma detallada y paso por paso.

4.5.6 NATURALEZA DEL ANÁLISIS

La información obtenida debe ser analizada en todos sus aspectos, detectar las verdaderas causas de los problemas, evaluar la importancia de cada uno y encontrar o seleccionar soluciones adecuadas. Se trata de realizar un análisis sistemático, integral y detallado de todos los problemas, sus causas y las posibles soluciones.

El alcance de la auditoría nos condicionará a la realización de un análisis integral, se demostrará la necesidad del análisis, el cual debe realizarse utilizando un cierto enfoque. Existirá una forma de recoger la información, una forma para procesarla, una forma para analizarla, un cierto criterio para obtener conclusiones y adaptar las soluciones más adecuadas

La aplicación concreta del enfoque por utilizar en el análisis implica que se debe abarcar con el mismo los aspectos: “parcial o integral de la actividad de la empresa”.

Si aplicamos un sistema con el cual podamos abarcar todas y cada una de las funciones y actividades de la empresa, aseguramos en gran parte el resultado del análisis.

4.5.7 EL PROCESO DEL ANÁLISIS

El proceso del análisis implica la descripción ordenada de los datos, con el fin de someterlos a un examen crítico que, a su vez, permita conocer en todos sus aspectos y detalles el objeto al cual se aplica el estudio y conduzca este esfuerzo a diagnosticar los problemas administrativos.

“El proceso abarca la siguiente secuencia de pasos:

1. Conocer el hecho o situación que se analiza.
2. Describir ese hecho o esa situación.
3. Descomponerlo a fin de conocer todos sus detalles y aspectos.
4. Examinarlo críticamente y comprender cada elemento o componente del hecho específico en estudio.
5. Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación elegido. Hacer comparaciones y buscar analogías o discrepancias con otros hechos.
6. Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto; tomando en cuenta que los fenómenos administrativos no se comparten en forma aislada y por sí solos, sino

que son también producto de las circunstancias del ambiente que los rodea.

7. Identificar y explicar las diferencias y sus causas con el fin de resolverlas, esto es, formular un diagnóstico de la situación". (21)

En general la información obtenida se somete a un proceso de análisis crítico, con el fin de descubrir y conocer las causas que originan el malestar e impiden el funcionamiento normal de la empresa. Lo cual servirá para el desarrollo de posibles soluciones a los problemas, así como para la formulación de recomendaciones de mejoramiento administrativo.

La disminución de gastos innecesarios es el resultado de un esmerado análisis del aspecto "egresos"; para lo que se requiere un estudio detallado de los elementos, una identificación de los fines y relaciones, etc, para lo cual se deberá también tomar en cuenta la justificación económica.

Las posibilidades de una disminución de gastos se pueden lograr cuando se realiza una evaluación de las políticas, procedimientos, actividades, organización de cada una de las secciones de la función del personal o de cualquier otra función de la empresa. Como en cualquier tipo de función empresarial, aparecen determinados gastos por concepto de enseres, papelería, gastos de representación, horas extras, etc., si se efectúa un análisis, podrá determinarse que se pueden efectuar economías en el aspecto de egresos.

(21) Joaquín Rodríguez Valencia, "Sinopsis de Auditoría Administrativa", Ed Trillas, México, 1991

4.5.8 PROCEDIMIENTOS Y HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS

La elección de los procedimientos o herramientas de análisis obedecerá a la factibilidad de su aplicación, a los estudios que se van a realizar, al apoyo financiero, a la disponibilidad de tiempo, etc., pero principalmente al personal con que se cuente para llevar a cabo el análisis.

Es evidente que el rigor con que se analicen los datos estará en relación directa con el tipo de estudios que se desee emprender y del grado de desarrollo en que éste se encuentre.

Con esto podemos concluir que la auditoría administrativa somete a la información obtenida a un proceso de análisis o examen crítico, con la finalidad de descubrir y conocer las causas de los fenómenos que afectan e impiden el funcionamiento adecuado de la empresa.

4.5.9 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO

En mi opinión el análisis costo – volumen – beneficio es uno de los instrumentos considerados como fundamentales para el conocimiento del equilibrio económico de la empresa, que al incorporar la calidad, se transforma en una de las herramientas a utilizar para el análisis de la rentabilidad.

“Los objetivos que podremos conseguir con esta herramienta son los siguientes:

- a) El volumen de ventas necesario para la determinación del punto de equilibrio;

- b) El volumen de ventas que necesitamos alcanzar para que los beneficios de la empresa sean los planificados al comienzo del ejercicio;
- c) Dado nuestro volumen de ventas planificado, el cuál será el beneficio que podremos alcanzar;
- d) Cuál será la modificación sufrida en los beneficios empresariales como consecuencia de cambios en el precio de venta, costo variables, costos fijos y volumen de producción;
- e) Cómo puede afectar una modificación en la combinación de artículos vendidos al beneficio empresarial.
- f) Porcentaje de variación de los beneficios al incluir la calidad empresarial.
- g) Relación entre beneficios antes de la calidad y después de la misma, para planificar el ejercicio económico siguiente, desde el punto de vista financiero y económico” (22)

Como pudimos analizar anteriormente, las herramientas que se emplearán para el análisis y control de gastos de publicidad nos servirán para la revisión y evaluación de sus resultados, ya que además funcionarán como medios de control interno los cuales nos apoyarán a evaluar la efectividad del proceso de calidad empleado en los gastos de publicidad.

A continuación veremos la importancia que implica el implantar un proceso de calidad en el control de los gastos de publicidad de una empresa que gira alrededor de las ventas.

(22) María Angela Jiménez Montañés, “Administración para la Calidad”, Ed Tebor Flores, México, 1996

CAPÍTULO 5
CASO PRÁCTICO

CASO PRÁCTICO

1. GENERALIDADES

La compañía Vinos y Licores, S.A. de C.V., es una empresa cuya actividad principal es la comercialización de prestigiosas marcas de licores como Whiskey, ginebra, ron, coñac y champagne, los cuales son comprados en el extranjero y posteriormente distribuidos dentro del territorio nacional a través de mayoristas, tiendas de autoservicio y departamentales.

La compañía fue constituida el 14 de noviembre de 1987. Actualmente es una empresa que cuenta con oficinas donde se localizan los empleados administrativos; Así como también oficinas foráneas en las ciudades de Monterrey y Guadalajara para la distribución estratégica de sus productos. La distribución y venta de sus productos se hace en equipos de reparto propiedad de la misma.

La empresa ha crecido debido a la importante promoción de sus principales marcas internacionales y mediante la adquisición de algunas marcas nacionales.

Vinos y Licores, S.A. de C.V., es una empresa que ha utilizado la mercadotecnia para implementar campañas publicitarias, las cuales le ayudan a dar a conocer sus productos en los diferentes puntos de la región. La mercadotecnia se ha empleado de manera exitosa, ya que en pocos años, ha logrado colocar nuestros productos en los gustos de nuestros

consumidores. Llevándonos a tener una participación del 25% del mercado específico al 80% actualmente en sólo 5 años, dando a la empresa mayor importancia a la mercadotecnia; ya que el contar con una actitud creadora, flexible e innovadora es vital para poder hacer frente a los cambios y oportunidades que salen al paso en los diferentes mercados.

Vinos y Licores tiene ventas anuales de aproximadamente \$400,000,000.00 anuales. Actualmente cuenta con 100 empleados, los cuales están distribuidos en los diferentes departamentos que integran la organización.

1.1. ACTIVIDADES DE LA COMPAÑÍA VINOS Y LICORES S.A. DE C.V.

DEPTO. DE FINANZAS. Es el departamento que tiene como finalidad llevar el control de cada una de las actividades que implique ingresos y egresos de la compañía; para mantener informada oportunamente a la dirección en cuanto a la situación financiera de la empresa.

DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS. Se encarga de seleccionar y reclutar a las personas idóneas para los puestos solicitados. Así mismo se encarga de informar a los empleados sobre algún cambio que surja en la estructura de la organización.

DEPTO. DE VENTAS. Se encarga de informar sobre las ventas diarias a las respectivas áreas, esto para poder determinar si se están cumpliendo los presupuestos establecidos. Así como llevar el control estricto del inventario disponible en un momento determinado

DEPTO. DE SISTEMAS. Brinda apoyo en la generación de reportes que recaben toda la información necesaria para poder simplificar el trabajo administrativo, el tiempo y papeleo. Se encarga de dar mantenimiento al equipo de cómputo de la empresa cuando se requiera.

DEPTO. DE LEGAL. Ayuda a simplificar trámites para realizar alguna actividad que requiera efectos legales. Se encarga de realizar trámites ante Hacienda o alguna otra Secretaría. Realiza trámites con las aseguradoras y realiza demandas a clientes.

DEPTO. DE LOGÍSTICA. Se encarga de elaborar todo el proceso necesario para poder importar los productos que posteriormente serán distribuidos a sus principales clientes. También apoya a la empresa comprando los materiales que requiera el personal para que pueda llevar acabo sus actividades.

DEPTO. DE MERCADOTECNIA. Se encarga de promocionar las marcas que maneja la empresa a través de actividades estratégicas para competir en el mercado.

2. DIAGNÓSTICO DE LOS GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.

- Actualmente la compañía Vinos y Licores, S.A. de C.V. gasta un 15% de sus ventas anuales en gastos de publicidad y promoción, de ahí la importancia que implica el llevar una adecuada distribución y control de los gastos de publicidad y promoción.

- Hoy en día no se cuenta con una adecuada planeación de los gastos de publicidad y promoción ya que no cumplen con el presupuesto asignado para cada una de las marcas; Esto debido a que cada una de las actividades a desempeñar, las van determinando de acuerdo a los compromisos y oportunidades que se van presentando durante el proceso del mismo.
- Debido a que no se ha implementado un control de los gastos de publicidad y promoción no se puede proporcionar información sobre el avance de las actividades publicitarias o promocionales a los gerentes de marca.

3. CAUSAS DEL MAL

- 1) No se ha podido determinar el beneficio que pudiera redituar el gasto de publicidad y promoción.
- 2) Hay excesos en los gastos de Publicidad y Promoción que sobrepasan lo presupuestado.
- 3) La aplicación de los gastos de publicidad y promoción es aleatoria.

4. HIPÓTESIS

La falta de comunicación entre los gerentes responsables de los gastos de publicidad y promoción y el área de ventas y finanzas es lo que ha originado los excesos y desviaciones en los gastos presupuestados, no permitiéndonos lograr la productividad deseada.

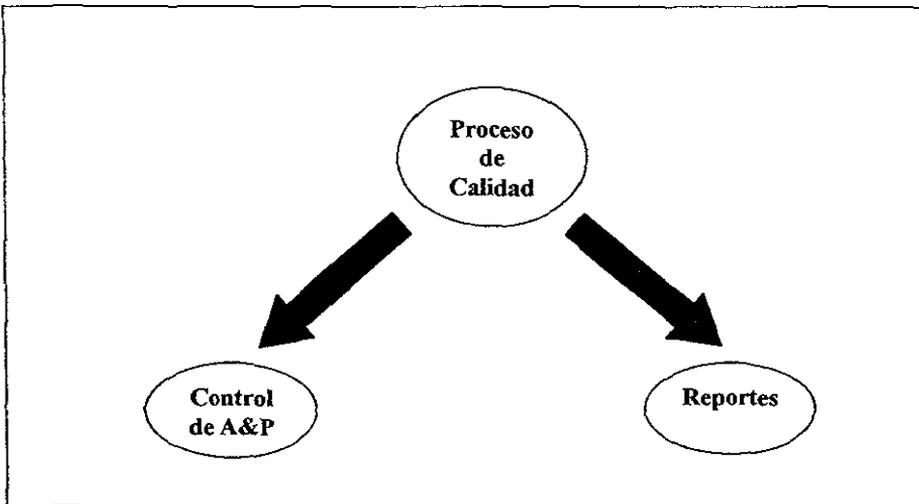
5. OBJETIVOS DEL ANÁLISIS Y CONTROL DE GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION

1. Obtener y manejar oportunamente la información.
2. Que el área de mercadotecnia pueda definir claramente cuál sería la mejor inversión por marca, tomando como base los objetivos que les permitan medir la productividad lograda, estableciendo planes a corto y largo plazo.
3. Asegurar que las actividades se realicen en función al presupuesto y prevenir la desviación de fondos en aquellas que no sean prioritarias.
4. Tener una visión clara y oportuna de aquellos proyectos en los cuales los gastos pudieran ser mayores o menores con objeto de establecer medidas correctivas o bien utilizar, si así fuere, los fondos sobrantes para generar otras inversiones.
5. Contar con un solo sistema de información para las áreas de ventas, mercadotecnia y finanzas.
6. Reducir la cantidad de trabajo administrativo.
7. Que el departamento de compras cuente con información por evento que se realice, el cual le permita conocer todos los gastos a efectuar, lo que le permitirá programar sus actividades llevando consigo un mejoramiento en su productividad.
8. Contar con información en línea disponible, la cual facilite la toma de decisiones en forma inmediata o tiempo real.

En base a lo anterior nos pudimos percatar de que el proceso que se lleva actualmente en la compañía nos impide medir los beneficios obtenidos por cada gasto realizado por concepto de publicidad y promoción, por lo cual es indispensable desarrollar un proceso que permita

llevar un adecuado control de los gastos de publicidad y promoción, así mismo permita medir la productividad obtenida de cada operación.

EL ANÁLISIS Y CONTROL DEBERÁ CUBRIR LOS 3 REQUISITOS FUNDAMENTALES PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO A REALIZAR



5. PROPUESTA DEL PROCESO DE ANÁLISIS Y CONTROL DE GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.

Al detectar la importancia que implica el controlar los gastos de publicidad y promoción se detectó que el sistema que se maneja actualmente en la compañía es ineficiente, ya que no trabajan en equipo los gerentes para mantenerse informados de los movimientos que se efectúan en cada una de las operaciones.

Con el objeto de lograr un mejor uso de los recursos se recomienda emplear la técnica de Círculos de Calidad.

5.1 IMPLEMENTACIÓN DE UN MÉTODO DE CALIDAD

Como pudimos observar anteriormente es necesario desarrollar un método de calidad el cual permita que cada una de las personas involucradas en el proceso de análisis y control de gastos de publicidad y promoción obtengan oportunidad para expresarse, desarrollarse y lograr satisfacciones en el desarrollo de sus actividades a realizar.

Este método nos permitirá obtener la participación voluntaria del personal involucrado en el proceso implementado, así como identificar, analizar y resolver aspectos sobre problemas que se nos presenten durante el desarrollo del mismo.

Se deberán reunir los gerentes de marca un día a la semana para discutir sus puntos de vista con los involucrados en el proceso; a fin de que se mantengan informados sobre todas las actividades que se están realizando, y con esto, hacer alguna acción correctiva en el momento oportuno si no se estuvieran cumpliendo los planes establecidos.

Para que podamos obtener calidad en el proceso implementado es necesario que los participantes involucrados hagan labores similares, ya que así podrán seleccionar problemas que les sean familiares

En base a lo anterior podemos establecer círculos de calidad los cuales serán un método que apoyará a lograr la productividad deseada en el proceso a implementar, ya que nos permitirá conseguir lo siguiente:

1. Reducir los errores que se nos presenten durante el desarrollo del mismo y permitirá aumentar la calidad del mismo.
2. Generar mayor productividad de los grupos de trabajo involucrados en el proceso.
3. Lograr aumentar la motivación a los empleados
4. Mejorar la comunicación en la organización para mantener informados a los involucrados en el proceso.
5. Aumentar la productividad de los gastos de publicidad y promoción.

Para poder lograr esto satisfactoriamente es necesario:

- Formar un comité directivo, el cual haga presentaciones a la dirección, sobre las decisiones con fines de comunicación y reconocimiento.
- Tanto los líderes como los miembros recibirán entrenamiento.
- Planear, considerando los datos de que se dispone, para determinar los cambios que serían convenientes, así como decidir qué se analizará, cómo hacerlo, recabar información y basados en ella decidir la mejora a efectuar.
- Buscar y lograr el compromiso de grupo e individual con las tareas bien definidas.
- Ejecutar en el momento oportuno la decisión tomada.
- Observar detalladamente los efectos del cambio.
- Medir los resultados conforme a la ejecución del procedimiento de análisis y control de gastos de publicidad y promoción, obteniendo la calidad deseada en el mismo.

En base a lo anterior nos pudimos percatar de que la implementación de este método nos ayudará a reconocer que el trabajar en equipo con una comunicación constante nos ayudará a obtener resultados con calidad.

5.2 PASOS A REALIZAR EN EL PROCESO

A) Planeación

Elaborar el presupuesto tomando en cuenta:

- La planeación se hará con la participación de Círculos de Calidad.
- Definir los objetivos por marca de promoción y publicidad a través de una acción promocional, en la cual se refleja el presupuesto asignado para tal actividad.
- Asignación de participación del presupuesto por cada marca. Esto quiere decir que cada vez que se haga una actividad relacionada con cada una de las marcas se deberán descontar de sus respectivos presupuestos, los montos correspondientes para así detectar a tiempo cuando sobrepasen el mismo.
- Determinación de actividades por marca como:
 - ✓ Construcción de marca
 - ✓ Planeación del punto de venta
 - ✓ Labor en clientes de agentes y opiniones
 - ✓ Información de la investigación y mercado.

B) Procedimiento del sistema

MERCADOTECNIA:

1. Desglose de actividades de cada función respecto al presupuesto establecido.
2. Supervisión y verificación de servicios
3. Medición de resultados

FINANZAS	{	Sistemas	1. Desarrollar el proceso a través de un sistema
			2. Autorización electrónica de las acciones promocionales
	{	Contabilidad	1. Catálogo de cuentas
			2. Registro de operaciones
			3. Interfase con el sistema de cuentas por pagar
			4. Consulta de reportes

<u>PLANEACIÓN</u>	{	1. Verificación de presupuesto disponible
<u>FINANCIERA:</u>		2. Análisis de reportes

<u>LOGÍSTICA</u>	{	1. Elaboración de órdenes de compra
		2. Recibir el material promocional

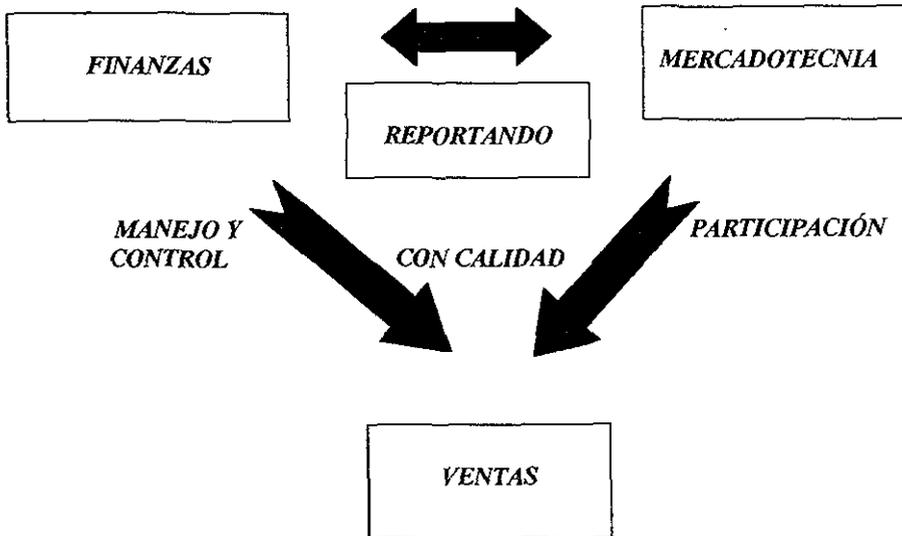
SINOPSIS DEL SISTEMA

Como podemos ver para que este proceso se pueda llevar a cabo es necesario que cuando uno ya se tenga presupuestado un determinado gasto es necesario obtener la autorización de la acción promocional, la cual detallará el gasto de cada una de las actividades a desarrollar. El obtener la autorización vía electrónica, reducirá tiempos al llegar en el momento oportuno a cada una de las áreas involucradas en el proceso. Este método ayudará a proporcionar información de calidad a todos los gerentes

involucrados para poder llevar acabo este proceso satisfactoriamente, ya que les ayudará a controlar mejor el presupuesto de sus respectivas marcas.

RESULTADO.

AUTORIZACIÓN ELECTRÓNICA



6. CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DEL PROCESO.

- ✓ Se desarrolla la aplicación en Lotus Notes.
- ✓ Distribución y manejo de presupuestos, comprometidos en acciones promocionales, órdenes de compra, facturas de cada actividad por marca y cuenta.
- ✓ Interfases con los distintos sistemas contables y de reporte.

- ✓ Proceso y aprobación electrónica vía notes mail.
- ✓ Facturas no pagadas a menos que exista previo a esto una orden de compra.
- ✓ Obtener la confirmación del gerente de marca de que la actividad se completó satisfactoriamente.
- ✓ Obtener información y reportes en línea tanto del el área financiera como de mercadotecnia.

El objeto de este proceso es el de llevar un control y análisis más detallado de los gastos de publicidad y promoción, ya que anteriormente este procedimiento se realizaba manualmente, lo que implicaba pérdida de tiempo en las autorizaciones de las acciones promocionales, lo que llevaba a no reflejar adecuadamente el gasto en el presupuesto correspondiente, además de que, como los proveedores se atrasan en cumplir con los requisitos para poder efectuar sus pagos, lo que provoca excesos en los gastos del mes siguiente y hasta ese momento nos dábamos cuenta de que la marca ya no contaba con presupuesto para cubrir sus compromisos y los responsables de las marcas creaban acciones sin verificar su saldo disponible.

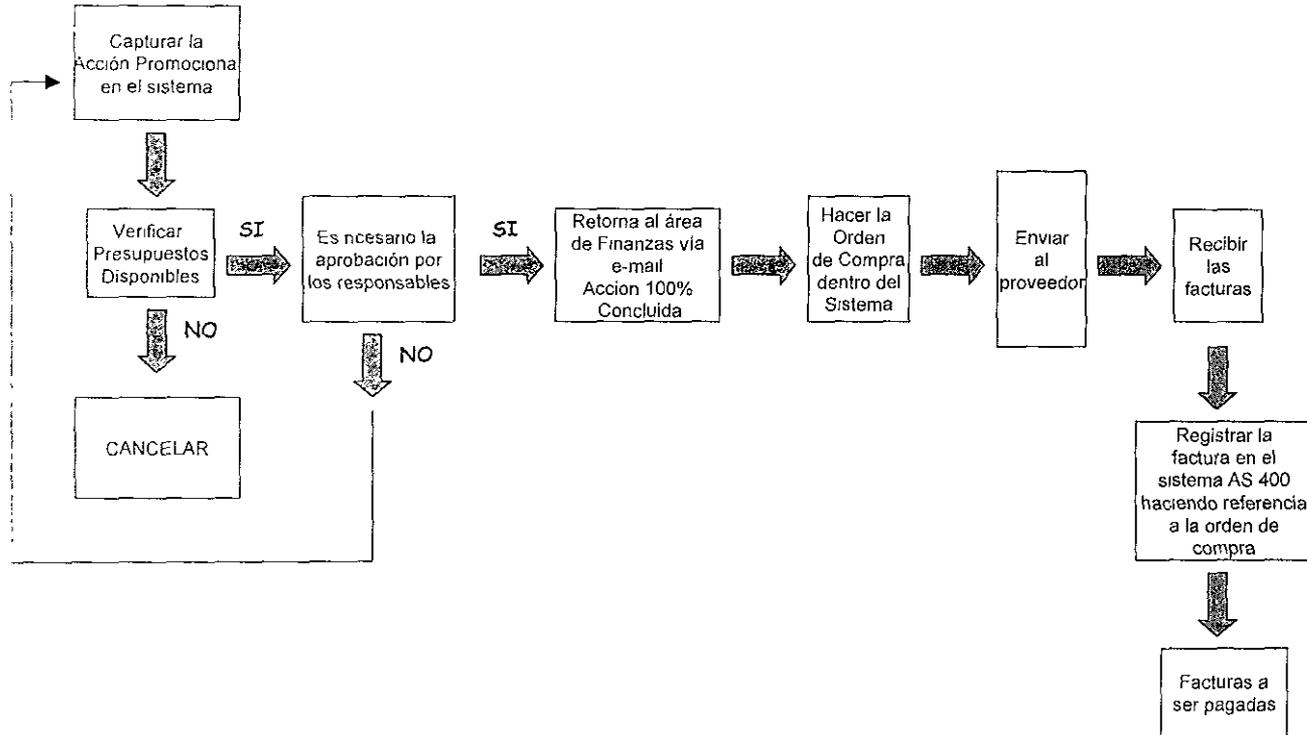
Debido a la falta de control presupuestal en los gastos de publicidad por parte de los responsables de cada una de las marcas, se hizo necesario implementar un procedimiento de calidad el cual nos permitiera mejorar el que se maneja actualmente, esto para llevar un mejor control de las actividades a realizar en el futuro por parte de cada uno de los responsables del gasto.

Este procedimiento lo controlará en primera instancia el área de planeación financiera ya que es el departamento responsable de verificar de que los presupuestos se cumplan adecuadamente.

En base a lo anterior ejemplificaré el procedimiento de calidad necesario para el análisis y control de gastos de publicidad, el cual permitirá ver con mayor claridad los pasos que se requieren realizar para obtener un resultado de calidad, el cual nos permita contribuir a cumplir con los objetivos de la compañía.

A continuación veremos el procedimiento necesario para poder llevar a cabo un proceso de análisis y control de gastos de publicidad y promoción.

Diagrama de flujo para el proceso de análisis y control de Gastos de Publicidad y Promoción



EJEMPLO DEL SISTEMA

La acción a promocionar será la introducción y distribución de Hennessy VSOP en centros de consumo con Núm. 778 y para esto se creó una acción promocional complementaria con el Núm.728 la cual se realizó con el fin de cumplir con los gastos comprometidos.

El objetivo de este documento es verificar que los gastos que se pretenden realizar estén integrados en el presupuesto que les fue autorizado por marca, con el fin de que si no cuentan con presupuesto disponible, el sistema para acciones no le permitirá crear al usuario otra acción promocional. Además de que la acción promocional nos ayudará a ver que las actividades comprometidas sean autorizadas por los responsables de cada gasto. En este ejemplo determinaremos qué debe contener este documento:

A) La planeación

1. Definir los objetivos por marca:

Promover el consumo del Hennessy VSOP en centros de consumo. Además animar el consumo del producto, en restaurantes durante la temporada de ventas.

Promover el consumo del Hennessy VSOP en centros de consumo el cual nos permita reclutar nuevos consumidores y aumentar el consumo promedio de Hennessy.

2. Asignación de participación del presupuesto por marca:

Acción promocional Núm. 778 participación del presupuesto de \$ 301,380.00

Acción promocional Núm. 728 participación del presupuesto de \$ 136,000.00

3. Determinación de actividades por marca:

Actividades de la acción promocional Núm. 778:

- ✓ Operar en 20 restaurantes de nuestra lista para ofrecer un vaso de Hennessy VSOP en las rocas a cada uno de los clientes del restaurante.

Actividades de la acción promocional Núm. 727:

- ✓ Un día por semana durante un mes se obsequiará Hennessy VSOP en las rocas en 25 restaurantes de nuestra lista de clientes. Dos edecanes ofrecerán un vaso a cada uno de los consumidores de los restaurantes.
- ✓ Un concurso entre los meseros permitirá fortalecer la presencia de Hennessy, los días en los que no haya promoción.

B) Procedimiento del sistema

Mercadotecnia.

- ✓ Capturar las acciones promocionales a través del sistema computacional para así obtener la aprobación del monto solicitado en las acciones Núms. 778 y 728 y (Documento 1 y 2)

Planeación financiera

- ✓ Verifica que el monto requerido por la acción promocional no rebase el presupuesto de gastos comprometidos por orden de compra esto lo hace

a través de un control aplicado a gastos de publicidad y promoción.
(Cédula Núm. 1)

Logística.

- ✓ Elabora para la acción promocional Núm. 728 las órdenes de compra Núms. 105639, 105640, 105693, 105908, las cuales se van elaborando de acuerdo a cada una de las facturas comprometidas a pagar. (Documentos 3 , 4, 5, 6)
- ✓ Elaborar para la acción promocional N. 778 las órdenes de compra Núms. 105693, 105745,105878, 105908, 105936, 105640,105975 las cuales se van elaborando de acuerdo a los términos establecidos. (Documento 5,7, 8, 6, 9 4, 10)

Contabilidad

- ✓ Establecimiento de un catálogo de cuentas para gastos publicitarios. (Cédula 2)
- ✓ Registro de operaciones contables. (Cédula 3)
- ✓ Interfase con el sistema de cuentas por pagar al recabar todos los documentos necesarios para llevar a cabo el proceso de pago. (Cédula 4)
- ✓ Reporte base para toma de decisiones.

Como pudimos analizar, el objetivo de este ejemplo es el poder darnos cuenta de que la campaña promocional deberá ser bien controlada de acuerdo a lo establecido por la técnica de Círculos de Calidad en cada uno de los gastos que se realicen, para cumplir satisfactoriamente con lo proyectado, a la vez cumpliendo con los objetivos planeados por la compañía.

Considero que si este procedimiento se aplica con calidad, nos permitirá obtener resultados de calidad.

VINOS Y LICORES, S.A. DE C.V.
VINOS Y LICORES, S.A. DE C.V.

Acciones Comerciales y Promocionales

Información de la Acción

Datos Generales

Folio:	778
Fecha:	28/06/00
Tipo de Acción:	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>
Descripción:	Promoción Hennessy VSOP Complemento AP 728
Productos Involucrados:	Hennessy
Tipo de Cliente	Centro de Consumo
Tipo de Promoción:	Promover el consumo Hennessy
Fecha de Inicio:	04/07/00
Fecha de Terminación:	31/09/00
Volúmen Projectado:	
Valor Projectado:	301,380.00

Información Detallada:

Descripción Detallada:	Operación en 20 restaurantes de nuestra Hit-list. Se ofrecera un vaso de hennessy VSOP a cada cliente.
Objetivos:	Promover el consumo del Hennessy vsop en centros de consumo. Ademas animar a restaurantes durante la temporada de ventas.
Antecedentes / Racional:	

Datos Especiales:

	Responsables	Fechas
Responsable Promoción:	Asistente de Hennessy	4/07/00
Implementado por:	Auxiliar Hennessy	4/12/00
Evaluación:	Gerente de Hennessy	31/07/00

Anexo No.1 (Doc.N.1)

Comentarios:

Formación Financiera

Descripción de los Gastos (Implicaciones Financiera):

Línea	Descripción	Importe en Pesos	Importe en Dólares
1	Grapho Creación del material promocional	90,000 00	9,574.47
	Trajes para edecan	20,000 00	2,127.66
		110,000.00	11,702.13

Distribución de los Gastos:

Consecutivo	Línea	Cuenta	%	Producto	Cantidad	Importe	Gasto
1	1	04310101H1	100	Hennessy VSOP			90,000.00
	2	04310101H1	100				20,000.00
						-	110,000.00

Estado para iniciar proceso de autorización

Producto	Presupuesto	Monto Comprometido	Monto en Proceso	Monto Acción Actual	Saldo Disponible
Hennessy	2,465,000 00	2,115,000 00		110,000 00	240,000 00

Condiciones de la Acción:

- Lista para iniciar proceso de firmas
- Pendiente de Validación

asegurar los saldos de los productos

Firmas Recabadas:

Lista de gerentes y directores que ya autorizaron la acción	Nombre	Fecha	Hora
	Gerente de Marca	05/12/2000	05:01:29 p.m
	Director de Mercadotecnia	06/12/2000	07:46:15 p.m
	Director de Ventas	06/12/2000	12:27:03 p.m
	Director de Finanzas	06/12/2000	05:27:34 p.m
	Director General	06/12/2000	05:57:26 p.m



VINOS Y LICORES, S.A. DE C.V.

Acciones Comerciales y Promocionales

Información de la Acción

Datos Generales

Folio:	728
Fecha:	01/07/00
Tipo de Acción:	<input type="radio"/> Comercial <input checked="" type="radio"/> Promocional
Descripción:	Promoción Hennessy VSOP en la rocas
Productos Involucrados:	Hennessy
Tipo de Cliente	Centro de Consumo
Tipo de Promoción:	Promover el consumo Hennessy
Fecha de Inicio:	15/Jul/00
Fecha de Terminación:	30/Ago/00
Volúmen Proyectado:	260
Valor Proyectado:	136,650.00

Información Detallada:

Descripción Detallada:	Un día por semana durante un mes obsequiamos Hennessy VSOP en las rocas en 25 testaurantes
Objetivos:	Concurso entre meseros para presencia Hennessy Promover el consumo del Hennessy vsop en las rocas que permita reclutar nuevos consumidores y aumentar el consumo promedio de Hennessy.
Antecedentes / Racional:	

Datos Especiales:

	Responsables	Fechas
Responsable Promoción:	Asistente de Hennessy	4/07/00
Implementado por:	Auxiliar Hennessy	4/12/00
Evaluación:	Gerente de Hennessy	31/07/00

Anexo No.1 (Doc.N.2)

Comentarios:

Información Financiera

Descripción de los Gastos (Implicaciones Financiera):

	Descripción	Importe en Pesos	Importe en Dólares
1	Edecanes 3 eventos x 15 restaurants	120,000 00	12,765 96
2	Hennessy vsop 70 cl	450,000 00	47,872.34
3	Logística	60,000 00	6,382 98
4	Grapho Creación de material promocional	130,000 00	13,829.79
5	Incentivos, regalos a meseros	18,000.00	1,914 89
		778,000.00	82,765.96

Asignación de los Gastos:

Consecutivo	Línea	Cuenta	%	Producto	Cantidad	Importe	Gasto
	1	4310103H	100	Hennessy VSOP	150		120,000 00
	2	0410102H	100		110		450,000 00
	3	4310101H	100				60,000 00
	4	4310101H	100				130,000 00
	5	4320100H	100				18,000 00
	1	4310101H	100				
						-	778,000.00

Detalle para iniciar proceso de autorización

Producto	Presupuesto	Monto Comprometido	Monto en Proceso	Monto Acción Actual	Saldo Disponible
Hennessy VSOP	2,465,000 00	2,115,000.00		778,000.00	428,000 00

Condiciones de la Acción.

- Lista para iniciar proceso de firmas
- Pendiente de Validación

Actualizar los saldos de los productos

Acciones Recabadas:

Acción	Realizada por	Fecha	Hora
Acción de gerentes y directores	Gerente de Marca	05/12/2000	05:01:29 p.m
Acción ya autorizaron la acción	Director de Mercadotecnia	06/12/2000	07:46:15 p.m
	Director de Ventas	06/12/2000	12:27:03 p.m
	Director de Finanzas	06/12/2000	05:27:34 p.m
	Director General	06/12/2000	05:57:26 p.m

Cédula N. 1

Vinos y Licores, S.A. de C.V.

Control del presupuesto asignado a gastos de publicidad y promoción

Núm. Acción Promocional	Fecha de inicio y terminación de la Acc. Prom.	Número de cuenta	Número de orden	Descripción	Cantidad Ordenada	Total Ordenada	Presupuesto
728	15-Jul-00 30-Ago-00						136,650.00
		431-01-01 H1	105639	Factura N. 1112	1	4,530.00	132,120.00
		431-01-01 H1	105639	Factura N. 1135	1	2,500.00	129,620.00
		431-01-01 H1	105639	Factura N. 1136	1	16,800.00	112,820.00
		431-01-01 H1	105640	Honorarios por pago de derechos de	1	5,350.00	107,470.00
		431-01-01 H1	105693	Elaboración de material promociona	0.5	95,632.50	11,837.50
		431-01-01 H1	105908	Formación electronica e impresión d argumentos	0.5	11,837.50	0.00
778	4-Jul-00 31-Sep-00						301,380.00
		431-01-01 H1	105693	Elaboración de material promociona	0.5	95,632.50	202,523.50
		422-01-00 H1	105745	Pantalones para eventos	1	3,224.00	298,156.00
		431-01-04 H1	105878	Vestidos para edecanes	6	18,600.00	183,923.50
		431-01-01 H1	105908	Formación electronica e impresión d argumentos	0.5	11,837.50	172,086.00
		431-01-01 H1	105936	Estuche contenedor p/arts. Promoci	1	13,010.00	159,076.00
		431-01-03 H1	105975	Servicio de edecanes para eventos	1	147,360.00	11,716.00
				Pendiente de pago			11,716.00

Cédula N. 2
Vinos y Licores, S.A. de C.V.
Catálogo de Cuentas de Gastos de Publicidad y Promoción

410	Espacio Tiempo en Medios		Excluye costos de producción publicitaria y comisiones en agencias
411		TV	
411 O1		catalogo Plan Francés	Pago anticipado de publicidad (Televisa y otras televisoras)
411 O2		TV Adicional TV Azteca	Contrataciones de TV adicionales al Plan Francés
412		Radio	Todo lo relacionado con publicidad en radio excepto producción
414		Carteleras	Renta y mantenimiento de carteleras
415		Revistas y Prensa	Todo lo relacionado con publicidad en revistas y prensa
417		Otros	Cualquier otro medio distinto a los anteriores

420	Publicidad de Marcas		
421		Relaciones Públicas	Gastos por la promoción de marcas con la prensa y organizaciones comerciales incluyendo productos de regalo
421 O1		Organización	Renta y/o alquiler de lugar, mesas, sillas, vajillas, manteles, meseros, etc
421 O2		Producto	Producto utilizado durante la promoción
421 O3		Edecanes	Edecanes participantes en la promoción
421 O4		Artículos Promocionales	Gorras, llaveros, encendedores, etc.
422		Eventos y Patrocinios	Todos los gastos atribuibles al patrocinio de eventos incluyendo tarifas pagadas a terceros por la organización y difusión del mismo, así como Materiales POS especialmente comprados para dicho evento
422 O1		Organización	Renta y/o alquiler de lugar, mesas, sillas, vajillas, manteles, meseros, etc.
422 O2		Producto	Producto utilizado durante la promoción
422 O3		Edecanes	Edecanes participantes en la promoción
422 O4		Artículos Promocionales	Gorras, llaveros, encendedores, etc
425		Mercadeo Directo	Gastos derivados de estrategias dirigidas al consumidor final para la promoción de los productos
425 O1		Organización	
425 O2		Producto	Producto utilizado durante la promoción

430	Promociones Marketing		
431		Consumidor	
431 O1		On Trade	Centros de Consumo
431 O1 O1		Organización	Renta y/o alquiler de lugar, mesas, sillas, vajillas, manteles, meseros, etc
431 O1 O2		Producto	Producto utilizado durante la promoción
431 O1 O3		Edecanes	Edecanes participantes en la promoción
431 O1 O4		Uniformes y Accesorios	Uniformes y accesorios para edecanes
431 O2		Off Trade	
431 O2 O1		Demostradores y Edecanes	Demostradoras, edecanes
431 O2 O2		Uniformes y Accesorios	Uniformes y Accesorios para edecanes
432		Clientes	
432 O1		On Trade	Centros de Consumo
432 O1 O1		Descuentos promocional	Descuentos por promociones
432 O1 O2		Descuentos en Especie	Productos de regalo (Free-Goods)
432 O2		Off Trade	Punto de Venta
432 O2 O1		Descuentos promocional	Descuentos por promociones
432 O2 O2		Descuentos en Especie	Productos de regalo (Free-Goods)
432 O2 O3		Catálogos	Catálogos promocionando nuestros productos
432 O2 O4		Publicidad Compartida	Promociones hechas conjuntamente con los clientes

Cédula N. 2
Vinos y Licores, S.A. de C.V.

Catálogo de Cuentas de Gastos de Publicidad y Promoción

433		Artículos Promocionales (POS)	
433	O1	On Trade	Centros de Consumo
433	O1	O1	Material Publicitario
433	O1	O2	Artículos Promocionales
433	O2	Off Trade	Mantas, caballetes, recetas, menús, etc.
433	O2	O1	Material Punto de Venta
433	O2	O2	Artículos Promocionales
434		Reempaques Promocionales	Servilletas, encendedores, linternas, etc.
434	O1	On Trade	
434	O2	Off Trade	
435		Planes Corporativos	Punto de Venta
435	O1	Off 94	
435	O2	Club Proud	Demostradoras y promotores

450		Indirectos	
451		Anuncios	
451	O1	Producción	Gastos de producción de publicidad en Tv, radio, prensa, carteles, etc.
451	O2	Derechos por uso publicitario	Gastos pagados por el uso y explotación de publicidad ya desarrollada
452		Comisiones de Agencias	
452	O1	Por desarrollo publicitario	Comisiones cobradas por el diseño de campañas publicitarias
452	O2	Planeación de Medios. Televisión Azteca	(Comisión)
452	O2	O1	Por plan Frances
452	O2	O2	Por investigación de Mercados
452	O2	O3	Por otros servicios
453		Fundación Cultural Televisa	Comisiones cobradas por cualquier otro servicio
454		Gastos Legales y Derechos	Aportaciones al Fondo Cultural Televisa
			Registros de Marca, permisos de salubridad

460		Investigación y Planeación	
461		Investigación de Mercados	
462		Comisiones de Nielsen	Comisiones cobradas por Nielsen
		Investigación Dirigida (and-hoc)	

470		Desarrollo de Productos	
471		Desarrollo de Empaques	
472		Viajes	

480		Indicador x Gastos / Volumen	Indice de ajustes de gastos por caja para la presentación de reportes gerenciales
-----	--	------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------

490		Contribuciones publicitarias recibidas	Ingresos recibidos del extranjero para solventar gastos A&P de las marcas
491		United Distillers	Marcas UD
		Agencias	Marcas NO UD excepto LVMH
		LVMH	Marcas Moët and Hennessy

Cédula Núm. 3**Vinos y Licores, S.A. de C.V.****Registros contables de los gastos de publicidad y promoción**

Compañía: Vinos y Licores, S.A. de C.V.

Número del proveedor 30336 Manuel F. Moreno Pagado a 30336 Manuel F. Moreno
Número de factura 1136
 Creada Factura 18/07/00 Descripción Impresión 4 Banners Hennessy
 Tipo de pago Contado Referencia Ctas. X Pagar Due 2/08/00 **Orden C. 105639**
 Código del Banco BCM Recibido 18/07/00 Descuento 18/07/00
 Terms Code 15 Tipo MKMN

Año	C / C	Cuenta N	Descripción	Cantidad	Base Monto	Monto total
00	00.00.00	1521 15 01 00	IVA x Adq. Bienes/serv.	0 000	2520 00	2520 00
00	20.10.00	0431 01 01 H1	Hennessy	1 000	16,800.00	16,800.00
00	00.00.00	1334 02.00 00	Acreed. Div. M.N	0 000	-19,320.00	-19,320.00
Descuento Total				0.00	Factura total	19,320 00

Vinos y Licores, S.A. de C.V.**Registros contables de los gastos de publicidad y promoción**

Compañía: Vinos y Licores, S.A. de C.V.

Número del proveedor 30336 Manuel F. Moreno Pagado a 30336 Manuel F. Moreno
Número de factura 1112
 Creada Factura 18/07/00 Descripción Original transfer Hennessy
 Tipo de pago Contado Referencia Ctas. X Pagar Due 2/08/00 **Orden C. 105639**
 Código del Banco BCM Recibido 18/07/00 Descuento 18/07/00
 Terms Code 15 Tipo MKMN

Año	C / C	Cuenta N	Descripción	Cantidad	Base Monto	Monto total
00	00.00.00	1521 15.01 00	IVA x Adq. Bienes/serv	0 000	679 50	679 50
00	20.10.00	0431.01.01 H1	Hennessy	1 000	4,530 00	4,530.00
00	00.00.00	1334 02 00 00	Acreed. Div. M.N	0 000	-5,209 50	-5,209 50
Descuento Total				0 00	Factura total	5,209 50

Vinos y Licores, S.A. de C.V.**Registros contables de los gastos de publicidad y promoción**

Compañía: Vinos y Licores, S.A. de C.V.

Número del proveedor 30336 Manuel F. Moreno Pagado a 30336 Manuel F. Moreno
Número de factura 1135
 Creada Factura 18/07/00 Descripción Diseño/forma electro Hennessy
 Tipo de pago Contado Referencia Ctas. X Pagar Due 2/08/00 **Orden C. 105639**
 Código del Banco BCM Recibido 18/07/00 Descuento 18/07/00
 Terms Code 15 Tipo MKMN

Año	C / C	Cuenta N	Descripción	Cantidad	Base Monto	Monto total
00	00.00.00	1521 15 01 00	IVA x Adq. Bienes/serv	0 000	375 00	375 00
00	20.10.00	0431 01 01 H1	Hennessy	1 000	2,500 00	2,500 00
00	00.00.00	1334 02 00 00	Acreed. Div. M.N.	0 000	-2,875 00	-2,875 00
Descuento Total				0 00	Factura total	2,875 00

Cédula Núm. 3**Vinos y Licores, S.A. de C.V.****Registros contables de los gastos de publicidad y promoción**

Compañía: Vinos y Licores, S.A. de C.V.

Número del proveedor	30285	Josefina Rodriguez M.	Pagado a	30399	Mariana Padilla Zamora
Número de factura	244				
	Creada	Factura	18/07/00	Descripción	Toma fotografica Hennessy
Tipo de pago	Contado	Referencia	Ctas. X Pagar	Due	31/08/00 Orden C. 105640
Código del Banco	BCM			Recibido	23/08/00 Descuento 18/07/00
Terms Code	15	Tipo	MKMN		

Año	C / C	Cuenta N.	Descripción	Cantidad	Base Monto	Monto total
OO	20.10.00	0431.01.01.H1	Hennessy	1.000	5,350.00	5,350.00
OO	00.00.00	1334.02.00.00	Acreed. Div. M.N.	0.000	-5,350.00	-5,350.00
Descuento Total			0.00	Factura total	5,350.00	5,350.00

Vinos y Licores, S.A. de C.V.**Registros contables de los gastos de publicidad y promoción**

Compañía: Vinos y Licores, S.A. de C.V.

Número del proveedor	30336	Manuel F. Moreno	Pagado a	30336	Manuel F. Moreno
Número de factura	1142				
	Creada	Factura	23/08/00	Descripción	Arts. Promoc./diseño Hennessy
Tipo de pago	Contado	Referencia	Ctas. X Pagar	Due	7/09/00 Orden C. 105693
Código del Banco	BCM			Recibido	23/08/00 Descuento 23/08/00
Terms Code	15	Tipo	MKMN		

Año	C / C	Cuenta N.	Descripción	Cantidad	Base Monto	Monto total
OO	00.00.00	1521.15.01.00	IVA x Adq. Bienes/serv.	0.000	28689.75	28689.75
OO	20.10.00	0431.01.01.H1	Hennessy	1.000	191,265.00	191,265.00
OO	00.00.00	1334.02.00.00	Acreed. Div. M.N.	0.000	-219,954.75	-219,954.75
Descuento Total			0.00	Factura total	219,954.75	219,954.75

Vinos y Licores, S.A. de C.V.**Registros contables de los gastos de publicidad y promoción**

Compañía: Vinos y Licores, S.A. de C.V.

Número del proveedor	30336	Manuel F. Moreno	Pagado a	30336	Manuel F. Moreno
Número de factura	1167				
	Creada	Factura	19/09/00	Descripción	Impresión 4 Banners Hennessy
Tipo de pago	Contado	Referencia	Ctas. X Pagar	Due	4/10/00 Orden C. 105908
Código del Banco	BCM			Recibido	19/09/00 Descuento 19/09/00
Terms Code	15	Tipo	MKMN		

Año	C / C	Cuenta N.	Descripción	Cantidad	Base Monto	Monto total
OO	00.00.00	1521.15.01.00	IVA x Adq. Bienes/serv.	0.000	3,551.25	3,551.25
OO	20.10.00	0431.01.01.H1	Hennessy	1.000	23,675.00	23,675.00
OO	00.00.00	1334.02.00.00	Acreed. Div. M.N.	0.000	-27,226.25	-27,226.25
Descuento Total			0.00	Factura total	27,226.25	27,226.25

Cédula Núm. 3**Vinos y Licores, S.A. de C.V.****Registros contables de los gastos de publicidad y promoción**

Compañía: Vinos y Licores, S.A. de C.V.

Número del proveedor	30399	Mariana Padilla Zamora	Pagado a	30399	Mariana Padilla Zamora
Número de factura	181				
Creada	Factura	23/08/00	Descripción	Uniformes para edecanes Hennessy	
Tipo de pago	Contado	Referencia	Ctas. X Pagar	Due	31/08/00 Orden C. 105745
Código del Banco	BCM			Recibido	23/08/00 Descuento 23/08/00
Terms Code	08	Tipo	MKMN		

Año	C / C	Cuenta N.	Descripción	Cantidad	Base Monto	Monto total
00	00.00.00	1521.15.01.00	IVA x Adq. Bienes/serv.	0.000	486.60	486.60
00	20.10.00	0422.01.00.H1	Hennessy	1.000	3,244.00	3,244.00
00	00.00.00	1334.02.00.00	Acreed. Div. M.N.	0.000	-3,730.60	-3,730.60
Descuento Total				0.00	Factura total	3,730.60 3,730.60

Vinos y Licores, S.A. de C.V.**Registros contables de los gastos de publicidad y promoción**

Compañía: Vinos y Licores, S.A. de C.V.

Número del proveedor	30399	Mariana Padilla Zamora	Pagado a	30399	Mariana Padilla Zamora
Número de factura	194				
Creada	Factura	14/09/00	Descripción	6 vestidos Hennessy	
Tipo de pago	Contado	Referencia	Ctas. X Pagar	Due	22/09/00 Orden C. 105878
Código del Banco	BCM			Recibido	14/09/00 Descuento 14/09/00
Terms Code	08	Tipo	MKMN		

Año	C / C	Cuenta N.	Descripción	Cantidad	Base Monto	Monto total
00	00.00.00	1521.15.01.00	IVA x Adq. Bienes/serv.	0.000	2790.00	2790.00
00	20.10.00	0431.01.04.H1	Hennessy	6.000	18,600.00	18,600.00
00	00.00.00	1334.02.00.00	Acreed. Div. M.N.	0.000	-21,390.00	-21,390.00
Descuento Total				0.00	Factura total	21,390.00 21,390.00

Vinos y Licores, S.A. de C.V.**Registros contables de los gastos de publicidad y promoción**

Compañía: Vinos y Licores, S.A. de C.V.

Número del proveedor	30336	Manuel F. Moreno	Pagado a	30336	Manuel F. Moreno
Número de factura	1177				
Creada	Factura	6/10/00	Descripción	Estuche pron Impresos Banners Hennessy	
Tipo de pago	Contado	Referencia	Ctas. X Pagar	Due	21/10/00 Orden C. 105936
Código del Banco	BCM			Recibido	6/10/00 Descuento 6/10/00
Terms Code	15	Tipo	MKMN		

Año	C / C	Cuenta N.	Descripción	Cantidad	Base Monto	Monto total
00	00.00.00	1521.15.01.00	IVA x Adq. Bienes/serv.	0.000	232.50	232.50
00	20.10.00	0431.01.01.H1	Hennessy	1.000	1,550.00	1,550.00
00	00.00.00	1334.02.00.00	Acreed. Div. M.N.	0.000	-1,782.50	-1,782.50
Descuento Total				0.00	Factura total	1,782.50 1,782.50

Cédula Núm. 3**Vinos y Licores, S.A. de C.V.****Registros contables de los gastos de publicidad y promoción**

Compañía: Vinos y Licores, S.A. de C.V.

Número del proveedor	30336	Manuel F. Moreno	Pagado a	30336	Manuel F. Moreno
Número de factura	1178				
	Creada	Factura	6/10/00	Descripción	Form.elect.Díptico Hennessy
Tipo de pago	Contado	Referencia	Ctas. X Pagar	Due	21/10/00 Orden C. 105936
Código del Banco	BCM			Recibido	6/10/00 Descuento 6/10/00
Terms Code	15	Tipo	MKMN		

Año	C / C	Cuenta N.	Descripción	Cantidad	Base Monto	Monto total
00	00.00.00	1521.15.01.00	IVA x Adq. Bienes/serv.	0.000	1,719.00	1,719.00
00	20.10.00	0431.01.01.H1	Hennessy	1.000	11,460.00	11,460.00
00	00.00.00	1334.02.00.00	Acreed. Div. M.N.	0.000	-13,179.00	-13,179.00
Descuento Total				0.00	Factura total	13,179.00
						13,179.00

Vinos y Licores, S.A. de C.V.**Registros contables de los gastos de publicidad y promoción**

Compañía: Vinos y Licores, S.A. de C.V.

Número del proveedor	30409	Dominio Publicitario, S.A.	Pagado a	30409	Dominio Publicitario, S.A.
Número de factura	493				
	Creada	Factura	9/11/00	Descripción	Degust.Hennessy en centros de consumo
Tipo de pago	Contado	Referencia	Ctas. X Pagar	Due	21/10/00 Orden C. 105975
Código del Banco	BCM			Recibido	6/10/00 Descuento 9/11/00
Terms Code	0	Tipo	MKMN		

Año	C / C	Cuenta N.	Descripción	Cantidad	Base Monto	Monto total
00	00.00.00	1521.15.01.00	IVA x Adq. Bienes/serv.	0.000	2,430.00	2,430.00
00	20.10.00	0431.01.01.H1	Hennessy	1.000	16,200.00	16,200.00
00	00.00.00	1334.02.00.00	Acreed. Div. M.N.	0.000	-18,630.00	-18,630.00
Descuento Total				0.00	Factura total	18,630.00
						18,630.00

Vinos y Licores, S.A. de C.V.**Registros contables de los gastos de publicidad y promoción**

Compañía: Vinos y Licores, S.A. de C.V.

Número del proveedor	30409	Dominio Publicitario, S.A.	Pagado a	30409	Dominio Publicitario, S.A.
Número de factura	494				
	Creada	Factura	9/11/00	Descripción	Degust Hennessy en centros de consumo
Tipo de pago	Contado	Referencia	Ctas. X Pagar	Due	9/11/00 Orden C. 105975
Código del Banco	BCM			Recibido	9/11/00 Descuento 9/11/00
Terms Code	0	Tipo	MKMN		

Año	C / C	Cuenta N.	Descripción	Cantidad	Base Monto	Monto total
00	00.00.00	1521.15.01.00	IVA x Adq. Bienes/serv	0.000	1,620.00	1,620.00
00	20.10.00	0431.01.01.H1	Hennessy	1.000	10,800.00	10,800.00
00	00.00.00	1334.02.00.00	Acreed. Div. M.N.	0.000	-12,420.00	-12,420.00
Descuento Total				0.00	Factura total	12,420.00
						12,420.00

dula Núm. 3

os y Licores, S.A. de C.V.

gistros contables de los gastos de publicidad y promoción

mpañía: Vinos y Licores, S.A. de C.V.

Numero del proveedor	30409	Dominio Publicitario, S.A.	Pagado a	30409	Dominio Publicitario, S.A.
Numero de factura	495				
Fecha de pago	Creada	Factura	9/11/00	Descripción	Degust.Hennessy en centros de consumo
Código del Banco	Contado	Referencia	Clas. X Pagar	Due	9/11/00 Orden C. 105975
Trm Code	BCM			Recibido	9/11/00 Descuento 9/11/00
	0	Tipo	MKMN		

C / C	Cuenta N.	Descripción	Cantidad	Base Monto	Monto total
00.00.00	1521.15.01.00	IVA x Adq. Bienes/serv.	0.000	13,650.00	13,650.00
20.10.00	0431.01.01.H1	Hennessy	1.000	9,000.00	9,000.00
00.00.00	1334.02.00.00	Acreed. Div. M.N.	0.000	-10,350.00	-10,350.00
Descuento Total			0.00	Factura total	10,350.00
					10,350.00

os y Licores, S.A. de C.V.

gistros contables de los gastos de publicidad y promoción

mpañía: Vinos y Licores, S.A. de C.V.

Numero del proveedor	30409	Dominio Publicitario, S.A.	Pagado a	30409	Dominio Publicitario, S.A.
Numero de factura	506				
Fecha de pago	Creada	Factura	9/11/00	Descripción	Modelos p/eventos Hennessy
Código del Banco	Contado	Referencia	Clas. X Pagar	Due	9/11/00 Orden C. 105975
Trm Code	BCM			Recibido	9/11/00 Descuento 9/11/00
	0	Tipo	MKMN		

C / C	Cuenta N.	Descripción	Cantidad	Base Monto	Monto total
00.00.00	1521.15.01.00	IVA x Adq. Bienes/serv.	0.000	2,016.00	2,016.00
20.10.00	0431.01.03.H1	Hennessy	1.000	13,440.00	13,440.00
00.00.00	1334.02.00.00	Acreed. Div. M.N.	0.000	-15,456.00	-15,456.00
Descuento Total			0.00	Factura total	15,456.00
					15,456.00

os y Licores, S.A. de C.V.

gistros contables de los gastos de publicidad y promoción

mpañía: Vinos y Licores, S.A. de C.V.

Numero del proveedor	30409	Dominio Publicitario, S.A.	Pagado a	30409	Dominio Publicitario, S.A.
Numero de factura	507				
Fecha de pago	Creada	Factura	9/11/00	Descripción	Modelos p/eventos Hennessy
Código del Banco	Contado	Referencia	Clas. X Pagar	Due	9/11/00 Orden C. 105975
Trm Code	BCM			Recibido	9/11/00 Descuento 9/11/00
	0	Tipo	MKMN		

C / C	Cuenta N.	Descripción	Cantidad	Base Monto	Monto total
00.00.00	1521.15.01.00	IVA x Adq. Bienes/serv	0.000	1,764.00	1,764.00
20.10.00	0431.01.03.H1	Hennessy	1.000	11,760.00	11,760.00
00.00.00	1334.02.00.00	Acreed. Div. M.N.	0.000	-13,524.00	-13,524.00
Descuento Total			0.00	Factura total	13,524.00
					13,524.00

Cédula Núm. 3**Vinos y Licores, S.A. de C.V.****Registros contables de los gastos de publicidad y promoción**

Compañía: Vinos y Licores, S.A. de C.V.

Número del proveedor	30409	Dominio Publicitario, S.A.	Pagado a	30409	Dominio Publicitario, S.A.
Número de factura	510				
Creada	Factura	9/11/00	Descripción	Degust. Hennessy en Centro de Consumo	
Tipo de pago	Contado	Referencia	Ctas. X Pagar	Due	9/11/00 Orden C. 105975
Código del Banco	BCM			Recibido	9/11/00 Descuento 9/11/00
Terms Code	0	Tipo	MKMN		

Año	C / C	Cuenta N.	Descripción	Cantidad	Base Monto	Monto total
OO	OO.OO.OO	1521.15.01.00	IVA x Adq. Bienes/serv.	0.000	1,350.00	1,350.00
OO	20.10.00	0431.01.01.H1	Hennessy	1.000	9,000.00	9,000.00
OO	OO.OO.OO	1334.02.00.00	Acreed. Div. M.N.	0.000	-10,350.00	-10,350.00
Descuento Total				0.00	Factura total	10,350.00 10,350.00

Vinos y Licores, S.A. de C.V.**Registros contables de los gastos de publicidad y promoción**

Compañía: Vinos y Licores, S.A. de C.V.

Número del proveedor	30409	Dominio Publicitario, S.A.	Pagado a	30409	Dominio Publicitario, S.A.
Número de factura	511				
Creada	Factura	9/11/00	Descripción	Modelos P/eventos Hennessy	
Tipo de pago	Contado	Referencia	Ctas. X Pagar	Due	9/11/00 Orden C. 105975
Código del Banco	BCM			Recibido	9/11/00 Descuento 9/11/00
Terms Code	0	Tipo	MKMN		

Año	C / C	Cuenta N.	Descripción	Cantidad	Base Monto	Monto total
OO	OO.OO.OO	1521.15.01.00	IVA x Adq. Bienes/serv.	0.000	1,260.00	1,260.00
OO	20.10.00	0431.01.03.H1	Hennessy	1.000	8,400.00	8,400.00
OO	OO.OO.OO	1334.02.00.00	Acreed. Div. M.N.	0.000	-9,660.00	-9,660.00
Descuento Total				0.00	Factura total	9,660.00 9,660.00

Vinos y Licores, S.A. de C.V.**Registros contables de los gastos de publicidad y promoción**

Compañía: Vinos y Licores, S.A. de C.V.

Número del proveedor	30409	Dominio Publicitario, S.A.	Pagado a	30409	Dominio Publicitario, S.A.
Número de factura	512				
Creada	Factura	9/11/00	Descripción	Modelos P/eventos Hennessy	
Tipo de pago	Contado	Referencia	Ctas. X Pagar	Due	9/11/00 Orden C. 105975
Código del Banco	BCM			Recibido	9/11/00 Descuento 9/11/00
Terms Code	0	Tipo	MKMN		

Año	C / C	Cuenta N.	Descripción	Cantidad	Base Monto	Monto total
OO	OO.OO.OO	1521.15.01.00	IVA x Adq. Bienes/serv.	0.000	1,260.00	1,260.00
OO	20.10.00	0431.01.03.H1	Hennessy	1.000	8,400.00	8,400.00
OO	OO.OO.OO	1334.02.00.00	Acreed. Div. M.N.	0.000	-9,660.00	-9,660.00
Descuento Total				0.00	Factura total	9,660.00 9,660.00

édula Núm. 3

inos y Licores, S.A. de C.V.

registros contables de los gastos de publicidad y promoción

Compañía: Vinos y Licores, S.A. de C.V.

Número del proveedor 30409 Dominio Publicitario, S.A. Pagado a 30409 Dominio Publicitario, S.A.

Número de factura 514

Creada	Factura	9/11/00	Descripción	Modelos P/ eventos Hennessy		
Contado	Referencia	Ctas. X Pagar	Due	9/11/00	Orden C.	105975
BCM			Recibido	9/11/00	Descuento	9/11/00
0	Tipo	MKMN				

ño	C / C	Cuenta N.	Descripción	Cantidad	Base Monto	Monto total
0	00.00.00	1521.15.01.00	IVA x Adq. Bienes/serv.	0.000	1,260.00	1,260.00
0	20.10.00	0431.01.03.H1	Hennessy	1.000	8,400.00	8,400.00
0	00.00.00	1334.02.00.00	Acreed. Div. M.N.	0.000	-9,660.00	-9,660.00
Descuento Total				0.00	Factura total	9,660.00
						9,660.00

inos y Licores, S.A. de C.V.

registros contables de los gastos de publicidad y promoción

Compañía: Vinos y Licores, S.A. de C.V.

Número del proveedor 30409 Dominio Publicitario, S.A. Pagado a 30409 Dominio Publicitario, S.A.

Número de factura 516

Creada	Factura	9/11/00	Descripción	Degust.Hennessy en centros de consumo		
Contado	Referencia	Ctas. X Pagar	Due	9/11/00	Orden C.	105975
BCM			Recibido	9/11/00	Descuento	9/11/00
0	Tipo	MKMN				

ño	C / C	Cuenta N.	Descripción	Cantidad	Base Monto	Monto total
0	00.00.00	1521.15.01.00	IVA x Adq. Bienes/serv.	0.000	1,350.00	1,350.00
0	20.10.00	0431.01.01.H1	Hennessy	1.000	9,000.00	9,000.00
0	00.00.00	1334.02.00.00	Acreed. Div. M.N.	0.000	-10,350.00	-10,350.00
Descuento Total				0.00	Factura total	10,350.00
						10,350.00

inos y Licores, S.A. de C.V.

registros contables de los gastos de publicidad y promoción

Compañía: Vinos y Licores, S.A. de C.V.

Número del proveedor 30409 Dominio Publicitario, S.A. Pagado a 30409 Dominio Publicitario, S.A.

Número de factura 518

Creada	Factura	30/11/00	Descripción	Degust.Hennessy en centros de consumo		
Contado	Referencia	Ctas. X Pagar	Due	30/11/00	Orden C.	105975
BCM			Recibido	30/11/00	Descuento	30/11/00
0	Tipo	MKMN				

ño	C / C	Cuenta N.	Descripción	Cantidad	Base Monto	Monto total
0	00.00.00	1521.15.01.00	IVA x Adq. Bienes/serv.	0.000	1,620.00	1,620.00
0	20.10.00	0431.01.01.H1	Hennessy	1.000	10,800.00	10,800.00
0	00.00.00	1334.02.00.00	Acreed. Div. M.N.	0.000	-12,420.00	-12,420.00
Descuento Total				0.00	Factura total	12,420.00
						12,420.00

Cédula Núm. 3

Vinos y Licores, S.A. de C.V.

Registros contables de los gastos de publicidad y promoción

Compañía: Vinos y Licores, S.A. de C.V.

Número del proveedor 30409 Dominio Publicitario, S.A. Pagado a 30409 Dominio Publicitario, S.A.
 Número de factura 520
 Creada Factura 30/11/00 Descripción Degust. Hennessy en centros de consumo
 Tipo de pago Contado Referencia Ctas. X Pagar Due 30/11/00 Orden C. 105975
 Código del Banco BCM Recibido 30/11/00 Descuento 30/11/00
 Terms Code 0 Tipo MKMN

C/C	Cuenta N.	Descripción	Cantidad	Base Monto	Monto total
00.00.00	1521.15.01.00	IVA x Adq. Bienes/serv.	0.000	1,890.00	1,890.00
20.10.00	0431.01.01.H1	Hennessy	1.000	12,600.00	12,600.00
00.00.00	1334.02.00.00	Acreed. Div. M.N.	0.000	-14,490.00	-14,490.00
Descuento Total			0.00	Factura total	14,490.00

Vinos y Licores, S.A. de C.V.

Registros contables de los gastos de publicidad y promoción

Compañía: Vinos y Licores, S.A. de C.V.

Número del proveedor 30409 Dominio Publicitario, S.A. Pagado a 30409 Dominio Publicitario, S.A.
 Número de factura 521
 Creada Factura 30/11/00 Descripción Modelos Hennessy en centros de consumo
 Tipo de pago Contado Referencia Ctas. X Pagar Due 30/11/00 Orden C. 105975
 Código del Banco BCM Recibido 30/11/00 Descuento 30/11/00
 Terms Code 0 Tipo MKMN

C/C	Cuenta N.	Descripción	Cantidad	Base Monto	Monto total
00.00.00	1521.15.01.00	IVA x Adq. Bienes/serv.	0.000	1,512.00	1,512.00
20.10.00	0431.01.03.H1	Hennessy	1.000	10,080.00	10,080.00
00.00.00	1334.02.00.00	Acreed. Div. M.N.	0.000	-11,592.00	-11,592.00
Descuento Total			0.00	Factura total	11,592.00

Cédula N. 4
Vinos y Licores S.A de C.V.
Análisis detallado de las operaciones de gastos de publicidad y promoción
por orden de compra

FACTURA	ORDEN C.	MONTO	CHEQUE	PROVEEDOR	ACC. PRO
1112	105639	4,530.00	32540	Manuel Fco. Moreno Rebolledo	728
1135	105639	2,500.00	32540	Manuel Fco. Moreno Rebolledo	728
1136	105639	16,800.00	32540	Manuel Fco. Moreno Rebolledo	728
244	105640	5,350.00	32539	Josefina Rodríguez Marxuach	728
181	105745	3,224.00	32647	Marlana Padilla Zamora	778
1142	105693	191,265.00	32685	Manuel Fco. Moreno Rebolledo	728 Y 778
194	105878	18,800.00	32716	Mariana Padilla Zamora	778
1167	105908	23,675.00	32782	Manuel Fco. Moreno Rebolledo	728 Y 778
1177	105936	1,550.00	32802	Manuel Fco. Moreno Rebolledo	778
1178	105936	11,460.00	32802	Manuel Fco. Moreno Rebolledo	778
	105975	169,076.00		Dominio Publicitario	778
493	105975		32964	16200 Eventos	
494	105975		32964	10800 Eventos	
495	105975		32964	9000 Eventos	
506	105975		32964	13440 Eventos	
507	105975		32964	11760 Eventos	
510	105975		32964	9000 Eventos	
511	105975		32964	8400 Modelos	
512	105975		32964	8400 Modelos	
514	105975		32968	8400 Modelos/Dominio Pub.	
516	105975		32968	8400 Modelos/Dominio Pub.	
518	105975		33052	10800 Eventos	
520	105975		33052	12600 Eventos	
521	105975		33052	10080 Modelos/Dominio Pub.	
522	105975		33052	10080 Modelos/Dominio Pub.	
Fact. Pend.	105975		Ch. Pend	11,716.00	
			Total	169,076.00	

CONCLUSIONES

La implantación de este proceso de calidad en la empresa, nos va a permitir dividir o separar los elementos de estudio de un todo, hasta conocer la naturaleza, las características y las causas de su comportamiento, sin perder de vista la relación o interacción de cada una de las partes con el sistema total de estudio, y de éste con su medio en el que se desenvuelve.

Este procedimiento basado en los círculos de calidad nos permitirá integrar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para poder lograr la productividad, ya que se encargará de vigilar y comprobar que lo proyectado esté en consonancia con lo planeado para gastos de publicidad y promoción.

Estos mecanismos de información y control nos permitirán identificar las deficiencias en las operaciones y los ajustes que se requieran en el momento oportuno en gastos de publicidad y promoción, los cuáles se formularán conjuntamente con el personal involucrado en el proceso, ésto para completar satisfactoriamente el proceso de gastos de publicidad y promoción.

Como nos pudimos dar cuenta el resultado del presente estudio nos permitió presentar en términos generales la forma de como podemos aplicar un proceso de calidad para el análisis y control aplicado en los gastos de publicidad y promoción, el cual nos permitirá mejorar las técnicas utilizadas por la compañía en la aplicación de sus gastos de publicidad, ésto para lograr obtener la productividad planeada por la compañía

En general, con este trabajo lo que se busca es resaltar la necesidad que tiene la empresa Vinos y Licores, S.A. de llevar un buen análisis y control, el cuál le permita tener una visión más completa de los gastos de publicidad, y además nos facilite descubrir las necesidades de dicho departamento, así como de erradicar en las deficiencias administrativas que existe actualmente en el departamento de Mercadotecnia y sus gastos excesivos.

ANEXOS

Documento No.3

PURCHASE ORDER

NUMBER 105639

REV

PAGE 1

TO ADDRESS
 S. A de C.V
 SINALOA 237
 Roma Mex. D F
 700

CONSIGNE
 ALMACEN PARA RECIBO GENERAL
 SINALOA 237 COL ROMA

06700

VENDOR ADDRESS
 MANUEL FRANCISCO MORENO REBOLLEDO

MARTIN MENDALDE 922-8 COL
 DEL VALLE, MEXICO D F 13100

TERMS 15 DIAS CURRENCY NPS SHIP VIA FOB

PRINT DATE 17/07/00

LINE	QUANTITY	U/M	VENDOR ITEM NUMBER	UNIT PRICE	AMOUNT
SHIPMENT DATE	WHSE		OUR ITEM NUMBER		TAX
			DESCRIPTION		

PAGO POR LOS DISEÑOS, FORMACIÓN ELECTRONICA Y
 ELABORACION DE MATERIAL POP PARA LA PROMOCION
 DE COGNAC HENNESSY VSOP ON THE THE ROCKS
 CORRESPONDE AP. No 728

	1 000	EA		4,530 00000	4,530 00
			1 SERVICIOS		
30/07/2000		SS	FACTURA NO 1112		679 50
	1 000	EA		2,500.00000	2,500 00
			1 SERVICIOS		
30/07/2000		SS	FACTURA NO 1135.		375 00
	1 000	EA		16,800 00000	16,800 00
			1 SERVICIOS		
30/07/2000		SS	FACTURA NO.1136		2,520 00
			TOTAL TAX		3,574 50
			PURCHASE ORDER TOTAL		27,404 50

AUTHORIZED BY _____

AUTHORIZED BY _____

ANEXO NO.1 (DCO. NO.3)

	<p align="center">GRAPHO/MMR Comunicación</p> <p>Mier y pesado # 222-3 Cof. Del valle c.p. 03100 México, D.F. Tel. 5536-8002</p>	<p align="center">FACTURA N. 1112</p> <p>México, D.F. a 19 - 05 - 00</p> <p align="center">Manuel Fco. Moreno Rebolledo MORM 580420 CQ6 REGIMEN DE PEQUEÑO CONTRIBUYENTE</p>
----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Cliente: Vinos y Licores; S.A. De C.V.
Dirección: Sinaloa 237, Col. Roma, CP. 06700, México, D.F.
R.F.C. VLI 870529 C42

CONCEPTO	COSTO
HENNESSY	
1. Product shot de estuche HENNESSY v.s.o.p. On the rock en formato de 4x5 2tomas P.U. \$3,880.00	\$3,880.00
2. Original de transfer para 2 diapositivas en formato de 35 mm. P.U. \$200.00	400.00
3. 10 duplicados de diapositiva P.U. \$25 00	250.00
Importe	\$4,530.00
I.V.A.	\$679.50
Total	\$5,209.50

Cantidad con letra: (Dos mil ochocientos setenta y cinco pesos 00/100 M.N.)

Debemos y pagare(mos) incondicionalmente a la orden de
Manuel Francisco Moreno Rebolledo
valor recibido de conformidad

LA REPRODUCCION NO AUTORIZADA DE ESTE COMPROBANTE CONSTITUYE UN DELITO EN LOS TERMINOS DE LAS DISPOSICIONES FISCALES
ANTURIO ESTRADA RAMIREZ RY C LARA-471021-AVB, AUT. SHCP EN DOF DEL 13-X-02 PLAYA N 25 COL. BARRIO MEXICO D.F. TEL. 5696-7925
CANTIDAD SOLICITADA 100 FACTURAS EN CINCO TANTOS DEL FOHO 1101 AJ 1200 IMP. 4-MAYO-2000 cad. 4-MAYO-2007

ANEXO NO.2(DCO. NO.3)



GRAPHO/MMR
Comunicación

Mier y pesado # 222-3
Col. Del valle c.p. 03100
México, D.F.
Tel. 5536-8002

FACTURA N. 1135

México, D.F. a **04 - 07 - 00**

Manuel Fco. Moreno Rebolledo
MORM 580420 CQ6
REGIMEN DE PEQUEÑO CONTRIBUYENTE

Cliente: Vinos y Licores; S A. De C.V.
Dirección: Sinaloa 237, Col. Roma, CP. 06700, México, D.F.
R.F.C. VLI 870529 C42

CONCEPTO	COSTO
HENNESSY	
1. Diseño y formación electrónica de 3 "Programas para restaurantes V.S.O.P. on the rock" para francia. Incluye impresión de portada en plotter y 30 hojas interiores engargoladas	\$2,500.00
Importe	\$2,500.00
I.V.A.	\$375.00
Total	\$2,875.00

Cantidad con letra: (Dos mil ochocientos setenta y cinco pesos 00/100 M.N.)

Debemos y pagare(mos) incondicionalmente a la orden de
Manuel Francisco Moreno Rebolledo
valor recibido de conformidad

LA REPRODUCCION NO AUTORIZADA DE ESTE COMPROBANTE CONSTITUYE UN DELITO EN LOS TERMINOS DE LAS DISPOSICIONES FISCALES
ARTURO ESTRADA RAMIREZ RFC CARA-971021 UMS AUT SHCP EN DOF DEL 13-X 92 PLAYA N 25 COL. BARRIO 06800 MEXICO D.F. TEL. 5606-7925
CANTIDAD SOLICITADA: 100 FACTURAS EN CINCO TANTOS DEL FOLIO 1101 AL 1200 BM 4-MAYO-2000 cad. 4-MAYO-2002

ANEXO NO.3(DCO. NO.3)

	<p align="center">GRAPHO/MMR Comunicación</p> <p>Mier y pesado # 222-3 Col. Del valle c.p. 03100 México, D.F. Tel. 5536-8002</p>	<p align="center">FACTURA N. 1136</p> <p>México, D.F. a 04 - 07 - 00</p> <p align="center">Manuel Fco. Moreno Rebolledo MORM 580420 CQ6 REGIMEN DE PEQUEÑO CONTRIBUYENTE</p>
----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Cliente: Vinos y Licores; S.A. De C.V.
Dirección: Sinaloa 237, Col. Roma, CP. 06700, México, D.F.
R.F.C. VLI 870529 C42

CONCEPTO	COSTO
HENNESSY	
1. Impresión de 4 banners V.S.O.P. On the rock a 4x0 tintas, en tamaño de 180x70 cms. Sobre heavyweight coated paper. Incluye laminado y ojillos para sujecion. P.U. \$1,300.00	\$5,200.00
2. 4 postes para banners V.S.O.P. On the rock, en caoba base redonda en forma de "T", de 2.00 mts de altura x 0 80 mts. De ancho. P.U. \$2,900.00	11,600.00
Importe	\$16,800.00
I.V.A.	\$2,520.00
Total	\$19,320.00

Cantidad con letra: (Diecinueve mil trescientos veinte pesos 00/100 M.N.)

Debemos y pagare(mos) incondicionalmente a la orden de
Manuel Francisco Moreno Rebolledo
valor recibido de conformidad

Documento No.4

PURCHASE ORDER

NUMBER 105640

REV

PAGE 1

INVOICE TO ADDRESS
Vinos y Licores, S A de C.V
Sinaloa 237
Col. Roma Mex. D F.
06700

CONSIGNE
ALMACEN PARA RECIBO GENERAL
SINALOA 237 COL. ROMA

06700

VENDOR ADDRESS
JOSEFINA RODRIGUEZ MARXUACH

COACOATZINTLAN 40 COL. BARRANCA
SECA, MEXICO D F. 10580

TERMS 15 DIAS

CURRENCY NPS

SHIP VIA

FOB

ATTN

PRINT DATE 17/07/00

LINE	QUANTITY	U/M	VENDOR ITEM NUMBER OUR ITEM NUMBER	UNIT PRICE	AMOUNT
	SHIPMENT DATE	WHSE	DESCRIPTION		TAX

PAGO POR UNA TOMA FOTOGRAFICA
PARA EL DESARROLLO DEL MATERIAL
POP. DE HENNESSY ON THE ROCK.
CORRESPONDE AP NO. 728

1	1 000	EA	1 SERVICIOS	5,350 00000	5,350 00
	30/07/2000	SS	TOMA FOTOGRAFICA		

TOTAL TAX -

PURCHASE ORDER TOTAL 5,350 00

AUTHORIZED BY _____

AUTHORIZED BY _____



RECIBO DE HONORARIOS POR PAGO DE DERECHOS DE AUTOR

0244

FOTOGRAFA

Josefina Rodríguez Marxauch
JARDIN No 25, COL LOMAS DE CHAPULTEPEC C P 06500
DEL CHAPULTEPEC MORALES MEXICO, D.F.
TEL /FAX 56-14-94-28 BIPPER 52-72-03-54
R.F C ROMJ 500625 TK6

CLAVE DE AUTOR S.E.P.:
3-1998-015131351006-01

Table with 2 columns: Description and Amount. Includes rows for 'VINOS Y LICORES, S.A DE C.V', 'VICILIO SINALOA 237, COL. ROMA', and 'TOTAL: \$ 3,000.00'. Includes a note: '(Cinco mil trescientos cincuenta pesos 00/100 M N) (CANTIDAD CON LETRA)'

CONCEPTO PAGO DE DERECHOS DE AUTOR:

para fotografías para su publicación

INGRESO PERCIBIDO EN LOS TERMINOS DE LA FRACCION XXX DEL ARTICULO 77 DE LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

México, D.F.
LUGAR

10/Junio/2000
FECHA

Empty box for signature with text: FIRMO BAJO PROTESTA AMPARO EN TRAMITE

PRODUCCION NO AUTORIZADA DE ESTE COMPROBANTE CONSTITUYE UN DELITO EN LOS TERMINOS DE LAS DISPOSICIONES FISCALES

CONDICIONES LOS ORIGINALES SON PROPIEDAD EXCLUSIVA DEL AUTOR E INALTERABLE SU TITULO, FORMA O CONTENIDO, CUALQUIER OTRO USO QUE SE HAGA DE ESTAS OBRAS CAUSA REGALIAS

INGRESO PERCIBIDO EN LOS TERMINOS DE LA FRACCION XXX DEL ARTICULO 77 DE LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y DE CONFORMIDAD CON LA REGLA 3 17 4 PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL DE FECHA 9 DE MARZO DE 1999 POR LO TANTO NO ME DEBEN RETENER EL 10% DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA (I S R)

NO SE TRASLADARA EL IVA DE CONFORMIDAD CON LA FRACCION XVI DEL ARTICULO 15 DE LA LEY DEL IVA

DE ACUERDO CON EL REGIMEN SIMPLIFICADO DE AUTORES PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL EL DIA 9 DE MARZO DE 1999 Y LAS REGLAS 3 21 1, 3 21 2 Y 3 21 3 EN SU CASO OPTO POR DICHO REGIMEN



Sociedad de Autores de obras Fílicas, S de A de l P

Documento No.5

PURCHASE ORDER

NUMBER 105693

REV

PAGE 1

INVOICE TO ADDRESS
 Vinos y Licores, S A de C V
 Sinaloa 237
 Col. Roma Mex. D.F.
 06700

CONSIGNE
 ALMACEN PARA RECIBO GENERAL
 SINALOA 237 COL. ROMA

06700

VENDOR ADDRESS
 MANUEL FRANCISCO MORENO REBOLLEDO

MARTIN MENDALDE 922-8 COL.
 DEL VALLE, MEXICO D.F. 13100

TERMS 15 DIAS CURRENCY NPS SHIP VIA FOB

ATTN PRINT DATE 09/08/00

LINE	QUANTITY	U/M	VENDOR ITEM NUMBER	UNIT PRICE	AMOUNT
SHIPMENT DATE	WHSE		OUR ITEM NUMBER		TAX
			DESCRIPTION		

PAGO POR LA ELABORACION DE MATERIAL PROMOCIONA.
 Y MATERIAL POP CON LOGOTIPO DE LA MARCA HENNESSY.
 PARA LAS PROMOCIONES DE VSOP ON THE ROCKS.
 CORRESPONDE AP. NO. 728 Y 778

1	1.000	EA		191,265.00000	191,265.00
	30/08/2000	SS	1 SERVICIOS ELABORACION DE MATERIAL HENNESSY		28,689 75
TOTAL TAX					28,689 75
PURCHASE ORDER TOTAL					219,954 75

AUTHORIZED BY _____

AUTHORIZED BY _____

ANEXO NO.1(DCO. NO.5)



GRAPHO/MMR
Comunicación

Mier y pesado # 222-3
Col. Del valle c.p. 03100
México, D.F.
Tel. 5536-8002

FACTURA N. 1142

México, D.F. a **04 - 08 - 00**

Manuel Fco. Moreno Rebolledo
MORM 580420 CQ6
REGIMEN DE PEQUEÑO CONTRIBUYENTE

Cliente: Vinos y Licores; S.A. De C.V.
Dirección: Sinaloa 237, Col. Roma, CP. 06700, México, D.F.
R.F.C. VLI 870529 C42

CONCEPTO	COSTO
HENNESSY V.S.O.P. ON THE ROCK	
1. Conceptualización, diseño y digitalización de materiales.	\$20,000.00
2. 500 veladoras con cinturon en aluminio grabado con logotipo, vaso de acrílico y base en lamina rechazada con vela. P.U. \$89.45	44,725.00
3. 150 Minihieleras con logotipo. P.U. \$153.60	23,040.00
4. 150 Pinzas para hielos en aluminio inoxidable con logotipo grabado P.U. \$42.00	6,300.00
5. 11,000 Agitadores de plastico inyectado transparente con logotipo impreso a una tinta. P.U. \$7.80	85,800.00
6. 1,000 Boligrafos wide body clear grip con logotipo. P.U. \$11.40	11,400.00
Importe	\$191,265.00
I.V.A.	\$28,689.75
Total	\$219,954.75

Cantidad con letra (Doscientos diez y nueve mil novecientos cincuenta y cuatro pesos 75/100 M.N.)

Debemos y pagare(mos) incondicionalmente a la orden de
Manuel Francisco Moreno Rebolledo
valor recibido de conformidad

LA REPRODUCCIÓN NO AUTORIZADA DE ESTE COMPROBANTE, CONSTITUYE UN DELITO EN LOS TÉRMINOS DE LAS DISPOSICIONES FISCALES
ARTURO ESTRADA RAMÍREZ R.F.C. LARA 471021-UWS, AUT. SHCP EN DOF DEL 13-X-92 PLAYA N 75 COL. BARRIO OBISPO MÉXICO, D.F. TEL. 5690-7925
CANTIDAD SOLICITADA: 100 FACTURAS EN CINCO TANTOS: DEL 1 JULIO 1101 AL 1200 IMP. 4-MAYO 2000 cad. 4 MAYO 2002

Documento No.6

PURCHASE ORDER

NUMBER 105908

REV

PAGE 1

INVOICE TO ADDRESS
 Vinos y Licores, S.A de C.V
 Sinaloa 237
 Col. Roma Mex. D.F
 06700

CONSIGNE
 ALMACEN PARA RECIBO GENERAL
 SINALOA 237 COL. ROMA

06700

VENDOR ADDRESS
 MANUEL FRANCISCO MORENO REBOLLEDO

MARTIN MENDALDE 922-8 COL.
 DEL VALLE, MEXICO D.F. 13100

TERMS 15 DIAS CURRENCY NPS SHIP VIA FOB

ATTN PRINT DATE 18/09/00

LINE	QUANTITY	U/M	VENDOR ITEM NUMBER	UNIT PRICE	AMOUNT
SHIPMENT DATE	WHSE		OUR ITEM NUMBER		TAX
			DESCRIPTION		

PAGO POR LA FORMACION ELECTRONICA E IMPRESION
 DE ARGUMENTARIO, BANNERS Y SET DE RELOJ/NAVAJA
 MISMOS QUE SERAN UTILIZADOS PARA PROMOCION DE
 HENNESSY VSOP ON THE ROCKS.
 CORRESPONDE AP. No. 728 Y 778

1	1,000	EA		23,675.00000	23,675.00
	30/08/2000	SS	1 SERVICIOS PROMOCION HENNESSY VSOP.		3,551.25

TOTAL TAX 3,551.25

PURCHASE ORDER TOTAL 27,226.25

AUTHORIZED BY _____

AUTHORIZED BY _____

ANEXO NO.1 (DCO. NO.6)

	<p align="center">GRAPHO/MMR Comunicación</p> <p>Mier y pesado # 222-3 Col. Del valle c.p. 03100 México, D.F. Tel. 5536-8002</p>	<p align="center">FACTURA N. 1167</p> <p>México, D.F. a 29 - 08 - 00</p> <p align="center">Manuel Fco. Moreno Rebolledo MORM 580420 CQ6 REGIMEN DE PEQUEÑO CONTRIBUYENTE</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Cliente: Vinos y Licores; S.A. De C.V.
Dirección: Sinaloa 237, Col. Roma, CP. 06700, México, D.F.
R.F.C. VLI 870529 C42

CONCEPTO	COSTO
HENNESSY V.S.O.P. ON THE ROCK	
1. Formación electrónica de argumentario para degustación en restaurantes.	\$1,500.00
2. Impresión de argumentario a 4x4 tintas, tamaño final de 22x28 cms. en couché mate de 190 grs. P.U. \$19.5 50 pzas.	975.00
3. Impresión de banners a 4x0 tintas, tamaño de 180x70 cms. Sobre heavyweight coated paper, con encapsulado y jillos superiores e inferiores para sujeción P.U. \$1,400.00 4 pzas.	5,600.00
4. Set reloj de pulso más navaja victorinox impreso a una tinta con el logotipo de hennessy V.S.O.P. On the rock. P.U. \$780.00 20 Us.	15,600.00
Importe	\$23,675.00
I.V.A.	\$3,551.25
Total	\$27,226.25

Cantidad con letra: (Veintisiete mil doscientos veinteseis pesos 25/100 M.N.)

Debemos y pagare(mos) incondicionalmente a la orden de
Manuel Francisco Moreno Rebolledo
valor recibido de conformidad

LA REPRODUCCIÓN NO AUTORIZADA DE ESTE COMPROBANTE CONSTITUYE UN DELITO EN LOS TÉRMINOS DE LAS DISPOSICIONES FISCALES.
ARTURO ESTRADA RAMÍREZ III C. EJARA-471021-UNY8 AUT. SHCP EN DOF DEL 13-X-92 PLAYAN 25 COL. BARRIO 0800 MÉXICO, D.F. TEL. 5006-7925
CANTIDAD SOLICITADA: 100 FACTURAS EN CINCO TANTOS DE 1 FOLIO 1101 AL 1200 IMP. 4-MAYO-2000 cat. 4-MAYO 2002

Documento No.7

PURCHASE ORDER

NUMBER 105745

REV

PAGE 1

INVOICE TO ADDRESS
 Vinos y Licores, S A de C.V
 Sinaloa 237
 Col. Roma Mex. D.F.
 06700

CONSIGNE
 ALMACEN PARA RECIBO GENERAL
 SINALOA 237 COL ROMA

06700

VENDOR ADDRESS
 MARIANA PADILLA ZAMORA

NEWTON #256-10 CHAPULTEPEC MORALES
 MEXICO, D.F. 11570

TERMS 8 DIAS CURRENCY NPS SHIP VIA FOB

ATTN PRINT DATE 17/07/00

LINE	QUANTITY	U/M	VENDOR ITEM NUMBER	UNIT PRICE	AMOUNT
SHIPMENT DATE	WHSE		OUR ITEM NUMBER		TAX
			DESCRIPTION		

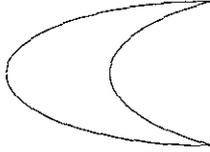
PAGO POR LA COMPRA DE 2 PANTALONES DE LINO
 2 SWEATERS MANGA CORTA Y 2 TOP BLANCOS
 PARA EVENTOS, DE LA PROMOCION DE HENNESSY
 ON THE ROCKS. CORRESPONDE AP No. 778

	1 000	EA		3,224 00000	3,224 00
30/08/2000		SS	1 SERVICIOS		
			UNIFORMES PARA HENNESSY		483 60
TOTAL TAX					483 60
PURCHASE ORDER TOTAL					3,707 60

AUTHORIZED BY _____

AUTHORIZED BY _____

Anexo No. 1 (Docto. 7)



**Mariana
Luna**

Cliente		Factura No.
VINOS Y LICORES, S.A DE C.V SINALOA 237, COL ROMA, C.P 06700 MEXICO, D.F.		0181
VLI 870529 C42	Teléfono:	

Pedido	Fecha
	15 / 07 / 00

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Importe
2	PANTALON DE LINO BLANCO	\$ 888.00	\$ 1,776.00
2	SWEATERS MANGA LARGA BLANCOS	\$ 367.00	\$ 734.00
2	TOPS BLANCOS	\$ 367.00	\$ 734.00
Cantidad con letra		Subtotal	\$ 3,244.00

TRES MIL SETECIENTOS TREINTA
PESOS 60/100 M.N

IVA

486.60

Total

\$ 3,730.60

**Mariana Padilla Zamora, R.F.C. PAZM 751130 P9L, Newton No. 259 int. 8
Col. Chapultepec Morales, C.P 11570, México, D.F. Tel./Fax: 5538 07 25**

La reproducción no autorizada de este comprobante constituye un delito en los términos de las disposiciones fiscales.
Impreso por: Imprenta y Offset Persol / Josefina Solís Vega R.F.C. SOVJ 551223 TR8
Aut. S.H.C.P. Diario Oficial 26/Oct/92. Cantidad solicitada: 100 juegos de 1 Lintex del folio 101-200
Fecha de impresión: Febrero 1999 / Fecha de venta: mayo febrero 2001

El importe de esta factura deberá cubrirse a nombre de Mariana Padilla Zamora

Documento No.8

PURCHASE ORDER

NUMBER 105878

REV

PAGE 1

INVOICE TO ADDRESS
 Vinos y Licores, S.A de C.V
 Sinaloa 237
 Col. Roma Mex. D.F.
 06700

CONSIGNE
 ALMACEN PARA RECIBO GENERAL
 SINALOA 237 COL. ROMA

06700

VENDOR ADDRESS
 MARIANA PADILLA ZAMORA

NEWTON #256-10 CHAPULTEPEC MORALES
 MEXICO, D.F. 11570

TERMS 8 DIAS

CURRENCY NPS

SHIP VIA

FOB

ATTN

PRINT DATE 06/09/00

LINE	QUANTITY	U/M	VENDOR ITEM NUMBER	UNIT PRICE	AMOUNT
			OUR ITEM NUMBER		
SHIPMENT DATE	WHSE		DESCRIPTION		TAX

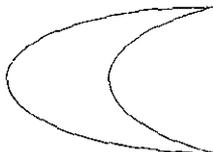
PAGO POR LA COMPRA DE 6 VESTIDOS PARA EDECANES
 MISMOS QUE SERAN UTILIZADOS, EN LOS EVENTOS DE
 LA PROMOCIÓN DE HENNESSY ON THE ROCK.
 CORRESPONDE AP. No. 778

1	1.000	EA	1 SERVICIOS	18,600.00000	18,600.00
	30/08/2000	SS	6 VESTIDOS PARA EDECANES HENNESSY.		2,790.00
TOTAL TAX					2,790.00
PURCHASE ORDER TOTAL					21,390.00

AUTHORIZED BY _____

AUTHORIZED BY _____

Anexo No 1 (Docto 8)



**Mariana
Luna**

Cliente		Factura No.
VINOS Y LICORES, S.A DE C V SINALOA 237, COL. ROMA, C.P 06700 MEXICO, D F		0194
VLI 870529 C42	Teléfono.	

Pedido	Fecha
	28 / 08 / 00

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Importe
6	VESTIDOS PARA EDECANES	\$ 3,100.00	\$ 18,600.00
Cantidad con letra			Subtotal
			\$ 18,600.00

VEINTE Y UN MIL TRESCIENTOS
NOVENTA PESOS 00/100 M.N

IVA 2,790.00

Total \$ 21,390.00

**Mariana Padilla Zamora, R.F.C. PAZM 751130 P9L, Newton No. 259 Int. 8
Col. Chapultepec Morales, C.P 11570, México, D.F. Tel./Fax: 5538 07 25**

La reproducción no autorizada de este comprobante, constituye un delito en los términos de las disposiciones fiscales
Impreso por: Imprenta y Offset Personal / Josefina Solís Vega R.F.C. SOVJ 551223 TR8
Aut. S.H.C.P. Diario Oficial 26/Oct/97. Cantidad solicitada: 100 juegos de 4 tantos del folio 101-200
Fecha de impresión: febrero 1999 / Fecha de vencimiento: febrero 2001

El importe de esta factura deberá cubrirse a nombre de Mariana Padilla Zamora

Documento No.9

PURCHASE ORDER

NUMBER 105936

REV

PAGE 1

INVOICE TO ADDRESS
 Vinos y Licores, S.A de C.V
 Sinaloa 237
 Col. Roma Mex. D.F.
 06700

CONSIGNE
 ALMACEN PARA RECIBO GENERAL
 SINALOA 237 COL. ROMA

06700

VENDOR ADDRESS
 MANUEL FRANCISCO MORENO REBOLLEDO

MARTIN MENDALDE 922-8 COL
 DEL VALLE, MEXICO D.F. 13100

TERMS 15 DIAS CURRENCY NPS SHIP VIA FOB

ATTN PRINT DATE 06/10/00

LINE	QUANTITY	U/M	VENDOR ITEM NUMBER	UNIT PRICE	AMOUNT
SHIPMENT DATE	WHSE	OUR ITEM NUMBER	DESCRIPTION		TAX

PAGO POR UN ESTUCHE CONTENEDOR/DEMOSTRADOR
 PARA LOS ARTICULOS PROMOCIONALES DE COGNAC
 HENNESSY ASI COMO LA IMPRESION DE DIPTICOS
 PARA LA MISMA MARCA. CORRESPONDE AP. No. 778

1	1.000	EA	1 SERVICIOS	1,500.00000	1,500.00
30/08/2000		SS	FACTURA No. 1177		225.00
1	1.000	EA	1 SERVICIOS	11,460.00000	11,460.00
30/08/2000		SS	FACTURA No. 1178		1,719.00

TOTAL TAX 1,944 00

PURCHASE ORDER TOTAL 14,904 00

AUTHORIZED BY _____

AUTHORIZED BY _____

ANEXO NO.1 (DCO. NO.9)



GRAPHO/MMR
Comunicación

Mier y pesado # 222-3
Col. Del valle c.p. 03100
México, D.F.
Tel. 5536-8002

FACTURA N. 1177

México, D.F. a **19 - 09 - 00**

Manuel Fco. Moreno Rebolledo
MORM 580420 CQ6
REGIMEN DE PEQUEÑO CONTRIBUYENTE

Cliente: Vinos y Licores; S.A. De C.V.
Dirección: Sinaloa 237, Col. Roma, CP. 06700, México, D.F.
R.F.C. VLI 870529 C42

CONCEPTO	COSTO
HENNESSY	
1. Estuche contenedor/demostrador de artículos promocionales Hennessy V.S.O.P. On the rock. (hielera, vela, pinzas, vaso y agitadores).	\$1,550.00
Importe	\$1,550.00
I.V.A.	\$232.50
Total	\$1,782.50

Cantidad con letra: (Un mil setecientos ochenta y dos pesos 50/100 M.N)

Debemos y pagare(mos) incondicionalmente a la orden de
Manuel Francisco Moreno Rebolledo
valor recibido de conformidad

LA REPRODUCCION NO AUTORIZADA DE ESTE COMPROBANTE CONSTITUYE UN DELITO EN LOS TERMINOS DE LAS DISPOSICIONES FISCALES
ARTURO ESTRADA RAMIREZ RT C LARA-4/10714JWB AUT SHCP EN DOF DEL 13-X 02 PLAYA N. 25 COL. BARRIO 06000 MEXICO D.F. TEL. 0669-7925
CANTIDAD SOLICITADA: 100 FACTURAS EN CINCO TANTOS DEL FOLIO 1101 AL 1200 IMP. 4-MAYO-2000 cfd. 4-MAYO-2002

ANEXO NO.2 (DCO. NO.9)

	<p align="center">GRAPHO/MMR Comunicación</p> <p>Mier y pesado # 222-3 Col. Del valle c.p. 03100 México, D.F. Tel. 5536-8002</p>	<p align="center">FACTURA N. 1178</p> <p>México, D.F. a 19 - 09 - 00</p> <p align="center">Manuel Fco Moreno Rebolledo MORM 580420 CQ6 REGIMEN DE PEQUEÑO CONTRIBUYENTE</p>
----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Cliente: Vinos y Licores; S.A. De C.V.
Dirección: Sinaloa 237, Col. Roma, CP. 06700, México, D.F.
R.F.C. VLI 870529 C42

CONCEPTO	COSTO
HENNESSY	
1. Formación electrónica de diptico Hennessy V.S.O.P.	\$1,500 00
2. Impresión a 4x4 tintas, tamaño 9x9 cms., en couche de 210 grs. bamiz de máquina frente y vuelta. 2000 pzas. P.U. \$4.98	9,960 00
Importe	\$11,460.00
I.V.A.	\$1,719.00
Total	\$13,179.00

Cantidad con letra: (Trece sientos setenta y nueve pesos 00/100 M.N.)

Debemos y pagare(mos) incondicionalmente a la orden de
Manuel Francisco Moreno Rebolledo
valor recibido de conformidad

LA REPRODUCCION NO AUTORIZADA DE ESTE COMPROMISATEL CONSTITUYE UN DELITO EN LOS TERMINOS DE LAS DISPOSICIONES FISCALES.
ANTURIO ESTRADA RAMIREZ RFC LARA 471621-LWR AUT SHOP EN DON DEL 12-X-92 PLAYA N 25 COL BARRIO DEBOS MEXICO D.F TEL 5090-7925
CANTIDAD SOLICITADA: 100 FACTURAS EN CINCO TANTOS DEL FOLIO 1101 AL 1200 IMP 4 MAYO 2000 cad 4 MAYO 2002

PURCHASE ORDER

NUMBER 105975

REV

PAGE 1

INVOICE TO ADDRESS
 Vinos y Licores, S.A de C.V
 Sinaloa 237
 Col. Roma Mex. D.F.
 06700

CONSIGNE
 ALMACEN PARA RECIBO GENERAL
 SINALOA 237 COL. ROMA

06700

VENDOR ADDRESS
 DOMINIO PUBLICITARIO

AVENIDA GAVIOTAS No. 19
 COL. REFORMA IZTACIHUATL SUR

TERMS CONTADO CURRENCY NPS SHIP VIA FOB

ATTN PRINT DATE 31/10/00

LINE	QUANTITY	U/M	VENDOR ITEM NUMBER	UNIT PRICE	AMOUNT
SHIPMENT DATE	WHSE		OUR ITEM NUMBER		TAX
			DESCRIPTION		

PAGO A LA AGENCIA POR EL SERVICIO DE EDECANES
 Y EVENTOS REALIZADOS, APARTIR DEL DIA 21 DE
 SEPTIEMBRE AL 31 DE OCTUBRE DEL 2000.
 CORRESPONDE AP. No. 778

1	1.000	EA	1 SERVICIOS	120,000.00000	120,000.00
30/08/2000		SS	SERVICIO DE EDECANES		18,000.00
1	1.000	EA	1 SERVICIOS	39,076.00000	39,076.00
30/08/2000		SS	EVENTOS REALIZADOS		5,861.40
TOTAL TAX					23,861.40
PURCHASE ORDER TOTAL					182,937.40

AUTHORIZED BY _____

AUTHORIZED BY _____

ANEXO NO.1 (DCO. NO.10)

Playa Gaviotas N. 19
Col. Reforma Iztaccihuatl
08840 Deleg. Iztacalco
Mexico, D.F.
55-322622 56-091515



DOMINIO
PUBLICITARIO, S.A. DE C.V.

EXCELENCIA EN PRESENCIA DE MARCA

R.F.C. DPU 961025 NCA

FACTURA

493

Fecha: 16 de octubre del 2000

R.F.C.: VLI 870529 C42

Cliente: Vinos y Licores, S.A. de C.V.

Dirección: Sinaloa 237, Col. Roma, CP. 06700, México D.F.

CANTIDAD	DESCRIPCION	IMPORTE
	Eventos Degustación Hennessy On The Rocks del 21 de septiembre al 29 de septiembre del 2000 en los restaurantes:	
1	Restaurante Biche 22 de septiembre.	\$1,500.00
1	Restaurante Crab House 22 de septiembre.	\$1,500.00
1	Restaurante Kookaburra 22 de septimbre	\$1,500.00
1	Restaurante Biche 26 de septimbre	\$1,500.00
1	Restaurante Cicero 26 de septimbre	\$1,500.00
1	Restaurante Cicero 27 de septimbre	\$1,500.00
1	Restaurante Biche 28 de septimbre	\$1,500.00
1	Restaurante Crab House 29 de septiembre.	\$1,500.00
1	Restaurante Kookaburra 29 de septimbre	\$1,500.00
1	Comisión Agencia 20%	\$2,700.00
	Subtotal	\$16,200.00
	I.V.A.	\$2,430.00
	Total	\$18,630.00

Cantidad con letra:

(Diez y ocho mil seiscientos treinta pesos 00/100 M.N.)

La reproducción no autorizada de este comprobante constituye un delito en los terminos de las disposiciones fiscales
 impreso por Ignacio Suarez Bailesteros, R.F.C. SIB83315-AJ3,
 Bolivar 12/ Col. Alamos Del Benito Juarez 03400, Mexico, D.F.
 Autorización SHCP publicada en el LORF el 03/01/98
 El trayo de este orden consta de 200 facturas, folios del 451 al 650
 Vigencia 1o de mayo del 2000 al 1o de mayo del 2007

Debo y pagará incondicionalmente a la orden de Dominio
 Publicitario S.A. de C.V. en la Ciudad de México, D.F. la
 cantidad que ampara el importe de esta factura, valor recibido
 a mi entera satisfacción. El incumplimiento en el pago al vencimiento
 de la presente factura, causará intereses, moratorias sobre saldos
 insolutos a razón de interés bancario vigente a la fecha

ANEXO NO.3 (DCO. NO.10)

Playa Gaviotas N. 19 Col. Reforma Iztaccihuatl 08840 Deleg. Iztacalco Mexico, D.F. 55-322622 56-091515	 <p>DOMINIO PUBLICITARIO. S.A. DE C.V.</p> <p>EXCELENCIA EN PRESENCIA DE MARCA</p> <p>R.F.C. DPU 961025 NC4</p>	FACTURA 495
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------

Fecha: 16 de octubre del 2000
 R.F.C.: VLI 870529 C42
 Cliente: Vinos y Licores, S.A. de C.V.
 Dirección: Sinaloa 237, Col. Roma, CP. 06700, México D.F.

CANTIDAD	DESCRIPCION	IMPORTE
	Eventos Degustación Hennessy On The Rocks del 11 de octubre al 13 de octubre del 2000 en los restaurantes:	
1	Restaurante Casa Bell 11 de octubre.	\$1,500.00
1	Restaurante Les Amis 12 de octubre.	\$1,500.00
1	Restaurante Ixchel 12 de octubre.	\$1,500.00
1	Restaurante Canarios 12 de octubre.	\$1,500.00
1	Restaurante Iman 13 de octubre.	\$1,500.00
	Comisión Agencia 20%	\$1,500.00
	Subtotal	\$9,000.00
	I.V.A.	\$1,350.00
	Total	\$10,350.00

Cantidad con letra:
 (Diez mil trescientos veinte pesos 50/100 M.N.)

La reproducción no autorizada de este comprobante constituyo un delito en los terminos de las disposiciones fiscales impreso por Ignacio Suarez Ballesteros RFC SUBI 680815 AUS, Solivar 75/ Col. Alamos Del Benito Juarez 03400, Mexico, D.F. Autorización SHCP publicada en el DOF el 03/07/98 El tiraje de esta orden con: la de 700 facturas, fechadas del 4to al 6to Vigencia 16 de mayo del 2000 al 15 de mayo del 2007

Debo y pagare incondicionalmente a la orden de Dominio Publicitario, S.A. de C.V. en la Ciudad de Mexico, D.F. la cantidad que ampara el importe de esta factura valor recibido a mi entera satisfacción. El incumplimiento en el pago al vencimiento de la presente factura causará intereses moratorios sobre saldos insolutos a razón de interes bancario vigente a la fecha

ANEXO NO.4 (DCO. NO.10)

Playa Gaviotas N. 19 Col. Reforma Iztaccihuatl 08840 Deleg. Iztacalco Mexico, D.F. 55-322622 56-091515	 <p>DOMINIO PUBLICITARIO. S.A. DE C.V.</p> <p>EXCELENCIA EN PRESENCIA DE MARCA</p> <p>R.F.C. DPU 961025 NC4</p>	FACTURA 506
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------

Fecha: 17 de octubre del 2000
 R.F.C.: VLI 870529 C42
 Cliente: Vinos y Licores, S.A. de C.V.
 Dirección: Sinaloa 237, Col. Roma, CP. 06700, México D.F.

CANTIDAD	DESCRIPCION	IMPORTE
8	Modelos para eventos de Hennessy On The Rocks. Servicio de modelos para eventos Hennessy los días 21, 22, 26, 28 y 29 de septiembre del 2000. Comisión Agencia 20%	 \$11,200.00 \$2,240.00 Subtotal \$13,440.00 I.V.A. \$2,016.00 Total \$15,456.00

Cantidad con letra:
 < Quince mil cuatrocientos cincuenta y seis pesos 00/100 M.N.)

<p>La reproducción no autorizada de este comprobante constituye un delito en los términos de las disposiciones fiscales. Debo y pagaré incondicionalmente a la orden de Dominio Publicitario, S.A. de C.V. en la Ciudad de México, D.F. la cantidad que ampara el importe de esta factura, valor recibido a mi entera satisfacción. El incumplimiento en el pago al vencimiento de la presente factura, causará intereses moratorios sobre saldos insolutos a razón de interés bancario vigente a la fecha.</p>	<p>Impreso por Ignacio Suarez Ballosteros. RFC SUAR 888915 AUIS Bolívar 76/ Col Alamos Del Benito Juárez 03400 México, D.F. Autorización SH-CDJ publicada en el OGUJ el 03/03/1998. El tiraje de esta orden consta de 200 facturas, talladas del 451 al 650. Vigencia 1o de mayo del 2000 al 1o de mayo del 2002.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ANEXO NO.5 (DCO. NO.10)

Playa Gaviotas N. 19 Col. Reforma Iztaccihuatl 08840 Deleg. Iztacalco Mexico, D.F. 55-322622 56-091515	 <p>DONATARIO PUBLICITARIO. S.A. DE C.V.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"> EXCELENCIA EN PRESENCIA DE MARCA </div> <p>R.F.C. DPU 961025 NC4</p>	FACTURA 507
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------

Fecha: 17 de octubre del 2000
 R.F.C.: VLI 870529 C42
 Cliente: Vinos y Licores, S.A. de C.V.
 Dirección: Sinaloa 237, Col. Roma, CP. 06700, México D.F.

CANTIDAD	DESCRIPCION	IMPORTE
7	Modelos para eventos de Hennessy On The Rocks. Servicio de modelos para eventos Hennessy del 4 al 6 de octubre del 2000. Comisión Agencia 20%	\$9,800.00 \$1,960.00 Subtotal \$11,760.00 I.V.A \$1,764.00 Total \$13,524.00

Cantidad con letra:
 (Trece mil quinientos veinticuatro pesos 00/100 M.N.)

<p>La reproducción no autorizada de este comprobante constituye un delito en los terminos de las disposiciones fiscales Debe y pagare incondicionalmente a la orden de Donatario Publicitario, S.A. de C.V. en la Ciudad de Mexico, D.F. la cantidad que ampara el importe de esta factura. Valor recibido a mi entera satisfacción. El incumplimiento en el pago al vencimiento de la presente factura, causara intereses moratorios sobre saldos devueltos a razon de interes bancario vigente a la fecha</p>	<p>Impreso por Ignacio Suarez Ballesteros. RI C SU815 AU3 Bolivar 752 Col. Alamos Del Centro Juarez 03400, Mexico, D.F. Autorización SHCP publicada en el D.O.F. el 03/07/98 El trajo de esta orden consta de 200 facturas, foliadas del 451 al 650 Vigencia 1o de mayo del 2000 al 15 de mayo del 2002</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ANEXO NO.6 (DCO. NO.10)

Playa Gaviotas N. 19
Col. Reforma Iztaccihuatl
08840 Deleg. Iztacalco
Mexico, D.F.
55-322622 56-091515



DOMINIO
PUBLICITARIO. S.A. DE C.V.

EXCELENCIA EN PRESENCIA DE MARCA
R.F.C. DPU 961025 NCA

FACTURA
510

Fecha: 23 de octubre del 2000
R.F.C.: VLI 870529 C42
Cliente: Vinos y Licores, S.A. de C.V.
Dirección: Sinaloa 237, Col. Roma, CP. 06700, México D.F.

CANTIDAD	DESCRIPCION	IMPORTE
	Evento Degustación Hennessy On the Rocks del 18 de octubre al 20 de octubre del 2000 en los restaurantes:	
1	Restaurante Casa Bell 18 de octubre.	\$1,500.00
1	Restaurante Les Amis 19 de octubre.	\$1,500.00
1	Restaurante Ixchel 19 de octubre.	\$1,500.00
1	Restaurante Canarias 19 de octubre.	\$1,500.00
1	Restaurante Iman 20 de octubre.	\$1,500.00
	Comisión Agencia 20%	\$1,500.00
	Subtotal	\$9,000.00
	I.V.A.	\$1,350.00
	Total	\$10,350.00

Cantidad con letra:
(Diez mil trescientos cincuenta pesos 00/100 M.N.)

La reproducción no autorizada de este comprobante constituye un delito en los términos de las disposiciones fiscales. Impreso por Ignacio Salazar Bailestros, H.R.C. SUJBI 682915 AUJ, Ustivar 15/ Col. Alamos Del Benito Juárez 04400, México D.F. Autorización SHCP publicada en el UOF: el 07/01/98. El traje de esta orden consta de 200 facturas, foliadas del 451 al 650. Vigencia 15 de mayo del 2000 al 15 de mayo del 2001.

Debe y pagará incondicionalmente a la orden de Dominio Publicitario, S.A. de C.V. en la Ciudad de México, D.F. la cantidad que ampara el importe de esta factura, valor recibido a mi entera satisfacción. El incumplimiento en el pago al vencimiento de la presente factura, causará intereses moratorios sobre saldos insolutos a razón de interés bancario vigente a la fecha.

ANEXO NO.7 (DCO. NO.10)

Playa Gaviotas N. 19 Col. Reforma Iztaccihuatl 08840 Deleg. Iztacalco Mexico, D.F. 55-322622 56-091515	 <p>DORMINIO PUBLICITARIO, S.A. DE C.V. EXCELENCIA EN PRESENCIA DE MARCA R.F.C. DPU 961025 NCA</p>	FACTURA 511
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------

Fecha: 24 de octubre del 2000
 R.F.C.: VLI 870529 C42
 Cliente: Vinos y Licores, S.A. de C.V.
 Dirección: Sinaloa 237, Col. Roma, CP. 06700, México D.F.

CANTIDAD	DESCRIPCION	IMPORTE
5	Modelos para eventos Hennessy On The Rocks. Servicio de modelos para eventos Hennessy los días 11, 12, 12 y 13 de octubre del 2000. Comisión Agencia 20%	\$7,000.00 Subtotal \$8,400.00 I.V.A. \$1,260.00 Total \$9,660.00

Cantidad con letra:
 (Nueve mil seiscientos sesenta pesos 00/100 M N.)

La reproducción no autorizada de este comprobante constituye un delito en los términos de las disposiciones fiscales
 impreso por Ignacio Suarez Ballesteros R.F.C. SU18 680913 A03
 Bolívar 152 Col. Alamos Del Benito Juárez 03400, México, D.F.
 Autorización SEFIJ* publicada en el DOF el 03/01/98
 El trazo de esta orden consta de 200 facturas, foliadas del 451 al 650
 Vigencia 16 de mayo del 2000 al 15 de mayo del 2007

Debo y pago incondicionalmente a la orden de Dorminio Publicitario, S.A. de C.V. en la Ciudad de México, D.F. la cantidad que ampara el importe de esta factura, valor recibido a mi entera satisfacción. El incumplimiento en el pago al vencimiento de la presente factura, causará intereses moratorios, sobre saldos insolutos a razón de interés bancario vigente a la fecha.

ANEXO NO.9 (DCO. NO.10)

Playa Gaviotas N. 19 Col. Reforma Iztaccihuatl 08840 Deleg. Iztacalco Mexico, D.F. 55-322622 56-091515		FACTURA 514
DOMINIO PUBLICITARIO. S.A. DE C.V. EXCELENCIA EN PRESENCIA DE MARCA R.F.C. DPU 961025 NCA		

Fecha: 30 de octubre del 2000
 R.F.C.: VLI 870529 C42
 Cliente: Vinos y Licores, S.A. de C.V.
 Dirección: Sinaloa 237, Col. Roma, CP. 06700, México D.F.

CANTIDAD	DESCRIPCION	IMPORTE
5	Modelos para eventos de Hennessy on the rocks.	
	Servicio de modelos para eventos Hennessy los días 25, 26 y 27 de octubre del 2000.	\$7,000.00
	Comisión agencia 20%	\$1,400.00
	Subtotal	\$8,400.00
	I.V.A.	\$1,260.00
	Total	\$9,660.00

Cantidad con letra:
 (Nueve mil seiscientos sesenta pesos 00/100 M.N.)

La reproducción no autorizada de este comprobante constituye un delito en los términos de las disposiciones fiscales. Debo y pagaré incondicionalmente a la orden de Dominio Publicitario, S.A. de C.V. en la Ciudad de México, MX, la cantidad que ampara el importe de esta factura, valor recibido a mi entera satisfacción. El incumplimiento en el pago al vencimiento de la presente factura, causará intereses moratorios, sobre saldos insolubles a razón de interés bancario vigente a la fecha.	Impreso por Ignacio Suarez Ballesteros KPL SU84 680915 AU3, Uxtepec 152 Col. Alamos Del Bordo Juarez 03400, Mexico, D.F. Autorización SHCP publicada en el DOF el 03/01/98. El trabajo de esta orden consta de 200 facturas, foliadas del 451 al 650. Vigencia 1o de mayo del 2000 al 1o de mayo del 2002.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ANEXO NO.10 (DCO. NO.10)

Playa Gaviotas N. 19 Col. Reforma Iztaccihuatl 08840 Deleg. Iztacalco Mexico, D.F. 55-322622 56-091515	 <p>DOMINIO PUBLICITARIO, S.A. DE C.V.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"> EXCELENCIA EN PRESENCIA DE MARCA </div> <p>R.F.C. DPU 961025 NC4</p>	FACTURA 516
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------

Fecha: 30 de octubre del 2000
 R.F.C.: VLI 870529 C42
 Cliente: Vinos y Licores, S.A. de C.V.
 Dirección: Sinaloa 237, Col. Roma, CP. 06700, México D.F.

CANTIDAD	DESCRIPCION	IMPORTE
	Eventos Degustación Hennessy On The Rocks del 25 de octubre al 27 de octubre del 2000 en los restaurantes:	
1	Restaurante Casa Bell 25 de octubre.	\$1,500.00
1	Restaurante Les Amis 26 de octubre.	\$1,500.00
1	Restaurante Ixchel 26 de octubre.	\$1,500.00
1	Restaurante Canarias 26 de octubre.	\$1,500.00
1	Restaurante Iman 27 de octubre.	\$1,500.00
	Comisión Agencia 20%	\$1,500.00
	Subtotal	\$9,000.00
	I.V.A.	\$1,350.00
	Total	\$10,350.00

Cantidad con letra:
 (Diez mil trescientos cincuenta pesos 00/100 M.N.)

La reproducción no autorizada de este comprobante constituye un delito en los términos de las disposiciones fiscales impreso por Ignacio Suarez Ballasteros. R.F.C SUAR 690915 A13, Bolívar 702 Col. Alamos Del Bordo Juárez 03400, México, D.F. Autorización SHCFH publicada en el DOF el 03/07/98. El tiraje de esta orden consta de 200 facturas, foliadas del 451 al 650 Vigencia 16 de mayo del 2000 al 15 de mayo del 2002. Debo y pagare incondicionalmente a la orden de Dominio Publicitario, S.A. de C.V. En la Ciudad de México, D.F. la cantidad que ampara el importe de esta factura, valor recibido a mi entera satisfacción. El incumplimiento en el pago al vencimiento de la presente factura, causara intereses moratorios sobre valor insolutos a razón de interes bancario vigente a la fecha.

ANEXO NO.11 (DCO. NO.10)

Playa Gaviotas N. 19 Col. Reforma Iztaccihuatl 08840 Deleg. Iztacalco Mexico, D.F. 55-322622 56-091515	 <p>DOMINIO PUBLICITARIO, S.A. DE C.V.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"> EXCELENCIA EN PRESENCIA DE MARCA </div> <p>R.F.C. DPU 961025 NC4</p>	FACTURA 518
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------

Fecha: 16 de noviembre del 2000
 R.F.C.: VLI 870529 C42
 Cliente: Vinos y Licores, S.A. de C.V.
 Dirección: Sinaloa 237, Col. Roma, CP. 06700, México D.F.

CANTIDAD	DESCRIPCION	IMPORTE
	Evento Degustación Hennessy On the Rocks del 9 de noviembre al 11 de noviembre del 2000 en los restaurantes:	
1	Restaurante Ruth´ Chris 9 de noviembre.	\$1,500.00
1	Restaurante Balzar 9 de noviembre.	\$1,500.00
1	Restaurante Petaluma 9 de noviembre.	\$1,500.00
1	Restaurante MP Bistro 10 de noviembre.	\$1,500.00
1	Restaurante Aquavit 10 de noviembre.	\$1,500.00
1	Restaurante Bice 11 de noviembre.	\$1,500.00
	Comisión Agencia 20%	\$1,800.00
	Subtotal	\$10,800.00
	I.V.A.	\$1,620.00
	Total	\$12,420.00

Cantidad con letra:
 (Doce mil cuatrocientos veinte pesos 00/100 M.N.)

La reproducción no autorizada de este comprobante constituye un delito en los términos de las disposiciones fiscales.

Emitido y pagado incondicionalmente a la orden de Dominio Publicitario, S.A. de C.V. en la Ciudad de México, D.F. la cantidad que ampara el importe de esta factura, valor recibido a mi entera satisfacción. El incumplimiento en el pago al vencimiento de la presente factura causará intereses moratorios sobre saldos incólutos a razón de interés bancario vigente a la fecha.	Impreso por Ignacio Suárez Estalísticas, R.F.C. SUJ870529 ALZ, Sinaloa 752 Col. Alamos del Bonito Juárez 06400, México D.F. Autorización SHK.P publicada en el D.O.F. el 03/01/98. El trabajo en esta orden consta de: AXU tachuras, totoposos del 451 al 650 vigencia 16 de mayo del 2000 al 15 de mayo del 2002.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ANEXO NO.12 (DCO. NO.10)

Playa Gaviotas N. 19
Col. Reforma Iztaccihuatl
08840 Deleg. Iztacalco
Mexico, D.F.
55-322622 56-091515



**DOMINIO
PUBLICITARIO. S.A. DE C.V.**

EXCELENCIA EN PRESENCIA DE MARCA

R.F.C. DPU 961025 NC4

FACTURA

520

Fecha: 21 de noviembre del 2000

R.F.C.: VLI 870529 C42

Cliente: Vinos y Licores, S.A. de C.V.

Dirección: Sinaloa 237, Col. Roma, CP. 06700, México D.F.

CANTIDAD	DESCRIPCION	IMPORTE
	Evento Degustación Hennessy On the Rocks del 15 al 17 de noviembre del 2000 en los restaurantes:	
1	Restaurante Ruth´ Chris 15 de noviembre.	\$1,500.00
1	Restaurante Villa María 15 de noviembre.	\$1,500.00
1	Restaurante Ruch´Chris 16 de noviembre.	\$1,500.00
1	Restaurante Petaluma 16 de noviembre.	\$1,500.00
1	Restaurante Balzar 16 de noviembre.	\$1,500.00
1	Restaurante MP Bistro 17 de noviembre.	\$1,500.00
1	Restaurante Aquavit 17 de noviembre.	\$1,500.00
	Comisión Agencia 20%	\$2,100.00
	Subtotal	\$12,600.00
	I.V.A.	\$1,890.00
	Total	\$14,490.00

Cantidad con letra:

(Catorce mil cuatrocientos noventa pesos 00/100 M.N.)

La reproducción no autorizada de este comprobante constituye un delito en los términos de las disposiciones fiscales impreso por Ignacio Suarez Ballesteros R.F.C. SUBH 680915 AUF3 Balvar 752 Col. Alamos Del Benito Juarez 05400, Mexico, D.F. Autorización SHCIP publicada en el DOF el 03/07/98 El tiraje de esta orden consta de 200 facturas, foliadas del 451 al 650 Vigencia 16 de mayo del 2000 al 15 de mayo del 2002

Debo y pagare incondicionalmente a la orden de Dominio Publicitario, S.A. de C.V. en la Ciudad de Mexico, D.F. la cantidad que ampara el importe de esta factura, valor recibido a mi entera satisfacción. El incumplimiento en el pago al vencimiento de la presente factura, causara intereses moratorios sobre saldos impagos a razón de interés bancario vigente a la fecha

ANEXO NO.13 (DCO. NO.10)

<p>Playa Gaviotas N. 19 Col. Reforma Iztaccihuatl 08840 Deleg. Iztacalco Mexico, D.F. 55-322622 56-091515</p>	 <p>DONATARIO PUBLICITARIO, S.A. DE C.V.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"> <p>EXCELENCIA EN PRESENCIA DE MARCA</p> </div> <p>R.F.C. DPU 961025 NC4</p>	<p>FACTURA</p> <p>521</p>
<p>Fecha: 21 de noviembre del 2000 R.F.C.: VLI 870529 C42 Cliente: Vinos y Licores, S.A. de C.V. Dirección: Sinaloa 237, Col. Roma, CP. 06700, México D.F.</p>		
CANTIDAD	DESCRIPCION	IMPORTE
6	<p>Modelos para eventos Hennessy On The Rocks.</p> <p>Servicio de modelos para eventos Hennessy los dias 9, 10 y 11 de noviembre del 2000.</p> <p>Comisión Agencia 20%</p>	<p style="text-align: right;">\$8,400.00</p> <p style="text-align: right;">\$1,680.00</p>
Subtotal		\$10,080.00
I.V.A.		\$1,512.00
Total		\$11,592.00
<p>Cantidad con letra:</p>		
<p>(Once mil quinientos noventa y dos pesos 00/100 M.N.)</p>		
<p><small>La reproducción no autorizada de este comprobante constituye un delito en los términos de las disposiciones fiscales. Dado y pagado incondicionalmente a la orden de Domingo Publicitano, S.A. de C.V. en la Ciudad de Mexico, D.F. la cantidad que ampara el importe de esta factura, valor recibido a mi entera satisfacción. El cumplimiento en el pago al vencimiento de la presente factura causará intereses moratorios sobre saldos insolutos a razón de interés bancario viginti a 11 fecha.</small></p> <p style="text-align: right;"><small>Impreso por Ignacio Suarez Bailesteros H.C. SUBI 680915 A.U.S. Bolivar 192 Col. Alamos Del Bordo Juarez 03400, Mexico D.F. Autorización SPNCP publicada en el UCR el 03/07/98 El trabajo de esta orden consistió de 200 facturas: lotes del 451 al 650 Vigencia 15 de mayo del 2000 al 15 de mayo del 2002</small></p>		

ANEXO NO.14 (DCO. NO.10)

Playa Gaviotas N. 19 Col. Reforma Iztaccihuatl 08840 Deleg. Iztacalco Mexico, D.F. 55-322622 56-091515	 <p>DOMINIO PUBLICITARIO. S.A. DE C.V.</p> <p>EXCELENCIA EN PRESENCIA DE MARCA</p> <p>R.F.C. DPU 961025 NCA</p>	<p>FACTURA</p> <p>522</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------

Fecha: 21 de noviembre del 2000
 R.F.C.: VLI 870529 C42
 Cliente: Vinos y Licores, S.A. de C.V.
 Dirección: Sinaloa 237, Col. Roma, CP. 06700, México D.F.

CANTIDAD	DESCRIPCION	IMPORTE
6	Modelos para eventos Hennessy On The Rocks. Servicio de modelos para eventos Hennessy los dias 15, 16 y 17 de noviembre del 2000. Comisión Agencia 20%	\$8,400.00 \$1,680.00
	Subtotal I.V.A. Total	\$10,080.00 \$1,512.00 \$11,592.00

Cantidad con letra:
(Once mil quinientos noventa y dos pesos 00/100 M.N.)

La reproducción no autorizada de este comprobante constituye un delito en los términos de las disposiciones fiscales
 impreso por Ignacio Suarez Ballesteros R.F.C. SUJ 680913 AÜ3,
 Publicitario, S.A. de C.V. en la Ciudad de México U.T. la
 cantidad que ampara el importe de esta factura, valor recibido
 a mi entera satisfacción. El incumplimiento en el pago al vencimiento
 de la presente factura, causará intereses moratorios sobre saldos
 insolutos a razón de interés bancario vigente a la fecha

Holivar 157 Col. Alamos Del Benito Juarez 06400, México D.F.
 Autorización SATCF publicada en el DOF el 05/07/88
 El traje de esta orden consta de 200 facturas, foliadas del 4b1 al 650
 vigencia 1b de mayo del 2000 al 1b de mayo del 2002

BIBLIOGRAFÍA

Colunga Davila Carlos. “Administración para la Calidad”

Editorial Panorama, México, D.F., 1995

Fernández Arenas José Antonio. “El Proceso Administrativo”

Editorial Diana, México, D.F., 1997

Galindo Martínez Munch. “Fundamentos de Administración”

Editorial Trillas, México, D.F., 1992

Guiltinan Joseph. “Administración de Mercadeo, Estrategias y Programas”

Editorial Mc Graw - Hill, México, D.F., 1984

Hernández y Rodríguez Sergio. ”Introducción a la Administración (Un enfoque teorico-práctico)”

Editorial McGraw - Hill, México, D.F., 1996

Hughes David. “Mercadotecnia. Planeación Estratégica”

Editorial Eddison - Wesley Iberoamericana, Estados Unidos, 1996

Ishikawa Kaoru. “Qué es el Control Total de Calidad”

Editorial Norma, México, D.F., 1990

Jiménez Montanéz María Angela. “La Calidad como Estrategia Competitiva”

Editorial Tebor Flores, México, D.F., 1996

Jurán J.M. “Análisis y Planeación de la calidad”

Editorial McGraw-Hill, México, 1992.

Koontz “Dirección de Mercadotecnia”

Editorial Diana, México, D.F., 1995

Kotler Philip. “Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación y Control”

Editorial Diana, México, D.F., 1996

Lerner Joel. “Introducción a la Administración y Organización de Empresas”

Editorial Mc Graw – Hill, Colombia, 1982

Lilien Gary, Kotler Philip. “Toma de decisiones en Mercadotecnia”

Editorial Continental, México, D.F., 1990

McCarthy Eijorome. “Comercialización un enfoque general”

Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1981

Reyes Ponce Agustín. ”Administración de Empresas”.

Editorial Limusa, México, D.F., 1998

Rodríguez Valencia Joaquín “Sinópsis de Auditoría Administrativa”

Editorial Trillas, México, 1981