

10621
162



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"INSTRUCTIVO, ELABORACION Y ANALISIS DEL
PRESUPUESTO PARA UNA EMPRESA DE TELEVISION
DE PAGA"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
MIRIAM VALDEZ GONZALEZ

ASESOR: L.C. FRANCISCO ALCANTARA SALINAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1



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.



INSTITUTO NACIONAL
AZARMA DE
MEXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



**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. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Instructivo, elaboración y análisis del Presupuesto
para una empresa de Televisión de Paga"

que presenta la pasante: Miriam Valdez González
con número de cuenta: 9011537-6 para obtener el título de :
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 27 de Febrero de 2003

PRESIDENTE	<u>C.P. Ma. Blanca Nieves Jiménez y Jiménez</u>	
VOCAL	<u>L.C. Alejandro Amador Zavala</u>	
SECRETARIO	<u>L.C. Francisco Alcántara Salinas</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.C. Luis Yescas Ramírez</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.C. Pedro Orbe Solis</u>	

Mi Agradecimiento:

A **Dios**, por haberme dado el don de la vida, por darme fe y dejarme creer en el bien y en la justicia, por darme algo en que sujetarme cuando la vida se hace difícil y confusa y por enseñarme a crear mi propio destino.

A la **Universidad Nacional Autónoma de México** y, en especial a la **Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán Campo 4**, por abrirme las puertas y haberme dado la oportunidad de pertenecerle y haberme forjado como profesionista. Te debo poner en alto tu nombre.

A mis **Padres**, por saber inculcarme valores, por brindarme siempre y en todo momento sin dudarlo, su apoyo, cariño y comprensión para alcanzar todas mis metas, por inspirarme a ser lo que ahora soy. Los Amo.

A mis **Profesores**, por todos los conocimientos y experiencias transmitidas en mí, por su ejemplo de superación y por todas las lecciones aprendidas.

A mis **Hermanos Shirley, Edith y Pepe**, por el cariño que nos mantendrá siempre unidos, por ser amigos, por compartir sus alegrías y penas conmigo y, por apoyar mis metas y objetivos en especial a Shirley.

A mis **Amigos**, por "usurpar" ocasionalmente el lugar de mis hermanos, por apoyar mis sueños, respetar mis locuras, aceptar mis defectos y por estar siempre conmigo riendo y llorando. De manera especial para: Adriana, Alejandro, Mariana, Selene, Surit, Ramón A., Ernesto, Ramón S., Manuel y Jorge Jara.

A **Ti**, porque basta con mirar tus ojos para darme alivio, por ser un ejemplo de superación, bondad y humildad, por tenerme paciencia, comprender y apoyar todas mis metas y por ser un buen amigo a parte de una gran pareja, te dedico esta parte tan importante de mi vida.

Al **L.C. Francisco Alcántara Salinas** por el apoyo constante en la realización de este trabajo.

Por último doy gracias a todas aquellas personas que he tenido la fortuna de ver, escuchar, sentir y amar, porque con ellos ya habré vivido.

INDICE

Objetivos	1
Introducción	2

CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES DEL PRESUPUESTO

1.1 Antecedentes	6
1.2 Concepto e importancia de la planeación dentro de los presupuestos	7
1.3 Concepto de Presupuestos	8
1.4 Objetivos y características	9
1.5 Importancia de los Presupuestos en la planeación	13
1.6 Ventajas y limitaciones	14
1.7 Clasificación de los Presupuestos	16

CAPITULO 2. METODOLOGIA EN LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO

2.1 Factores a considerar en el establecimiento de un sistema de control presupuestal	25
2.2 Proceso para la elaboración del Presupuesto	28
2.2.1 Elección de periodos	28
2.2.2 Organización para la preparación de Presupuestos	29
2.2.3 Mecánica de los Presupuestos	30
2.2.4 Fases	33

2.2.5 Manual de Control Presupuestal	35
2.3 Estructuración del Sistema Presupuestario	37
2.3.1 Presupuesto de Operación	38
2.3.2 Presupuesto de Inversiones Permanentes	65
2.3.3 Presupuesto Financiero	72
2.4 Estados Financieros Presupuestados	87
 CAPITULO 3. CONTROL PRESUPUESTAL	
3.1 Concepto	93
3.2 Análisis de variaciones	95
3.2.1 Análisis de las variaciones en las Operaciones (Resultados)	95
3.2.2 Análisis de la variaciones Financieras	110
 CASO PRACTICO	 114
 Conclusiones	 193
Bibliografía	195

OBJETIVOS

- Comprender y analizar el papel que juegan los presupuestos dentro de la función de planeación y control financiero de una empresa.
- Disponer de un material de apoyo que proporcione al estudiante de la carrera de Licenciado en Contaduría o al profesionalista de otras carreras las herramientas necesarias que le permitan un análisis adecuado para la correcta toma de decisiones al implantar un Sistema Presupuestal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCION

Toda empresa que desee obtener el mayor rendimiento de sus operaciones, debe someterse a las más estrictas medidas de control, que con su aplicación correcta den por resultado una mayor productividad de sus inversiones.

Lo anterior, trae como consecuencia el estudio de los presupuestos y el control presupuestal que se aplicarán según las necesidades de cada una de las empresas.

El sistema presupuestal es de vital importancia como herramienta de planeación y control en cualquier tipo de empresa, todas requieren planear para establecer los objetivos futuros de la empresa tanto a corto como a largo plazo, lo que permitirá identificar los acontecimientos antes de que ocurran y el control establece los estándares con que medir la marcha real de los acontecimientos; por lo que en estas dos etapas de la administración se manifiesta en forma más clara la función presupuestal.

El presente trabajo ha sido segregado en tres capítulos los cuales contienen:

El capítulo uno comprende los aspectos generales del presupuesto como son antecedentes, concepto, importancia, objetivos, sus conexiones con el proceso administrativo, características, ventajas y limitaciones, así como su clasificación.

El capítulo dos describe la metodología para la elaboración e implantación del presupuesto, desde los factores a considerar para su establecimiento, proceso, organización, mecánica y, fases hasta la estructuración del sistema presupuestario, el cual incluye el presupuesto de operación, inversiones permanentes y financiero; para terminar el nombrado capítulo con los Estados Financieros Presupuestados.

El control que se ejerce por medio del presupuesto debe entenderse como una actividad diaria mediante la cual se verifica la eficiencia de cómo se hizo y se está informando a los responsables del logro de objetivos, de su avance y grado de cumplimiento, calificando sus deficiencias o eficiencias obtenidas en comparación con el presupuesto. De esta manera, el presupuesto sirve eficazmente como elemento básico de control, por lo que en el capítulo tres se hace referencia al control presupuestal.

Finalmente se realiza un caso práctico enfocado a una empresa de Telecomunicaciones, la cual vende, distribuye y produce señales de televisión y, sobre ésta se elaborará el presupuesto para el año 2003.

CAPITULO 1
ASPECTOS GENERALES
DEL PRESUPUESTO

CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES DEL PRESUPUESTO

1.1 Antecedentes	6
1.2 Concepto e importancia de la planeación dentro de los presupuestos	7
1.3 Concepto de Presupuestos	8
1.4 Objetivos y características	9
1.5 Importancia de los Presupuestos en la planeación	13
1.6 Ventajas y limitaciones	14
1.7 Clasificación de los Presupuestos	16

CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES DEL PRESUPUESTO

1.1 ANTECEDENTES

En su libro de control presupuestal, el Lic. Victor M. Paniagua; menciona que los presupuestos nacieron en Inglaterra en el siglo XVI, pero que obtuvieron mayor formalidad hasta el siglo XVIII cuando el Canciller Ejecutivo tenía que suministrarle al Parlamento un reporte anual que incluía:

- Un estado con los principales gastos del año anterior.
- Una estimación de gastos para el año siguiente.
- Un detalle de impuestos con lo que se cubriría dicho gasto.
- Recomendaciones para su aplicación.

El C.P. Héctor Salas González en su libro "El control presupuestal de los negocios" menciona que dicho procedimiento fue adoptado en Francia alrededor de 1820 después por varios países Europeos y finalmente por el Gobierno Federal de los Estados Unidos en el año de 1821, posterior a la Primera Guerra Mundial la industria comenzó a notar que podría también ser ventajoso usar el procedimiento del presupuesto con el objeto de controlar mejor sus gastos.

Durante 1911 y 1917 se organizaron diferentes comités consejeros y oficinas destinadas a mejorar el rendimiento y a aumentar la economía de todas las formas de gobierno de tal suerte que en 1921 se aprobó la Ley del Presupuesto Nacional en

Estados Unidos de América, el cual quedo definitivamente establecido como instrumento de la Administración oficial.

En Suiza en 1930 se realiza el primer simpósium Internacional de Control Presupuestal, el cual lo integran representantes de veinticinco países.

1.2 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA PLANEACION

"Es la expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, adoptando las estrategias necesarias para lograrlo". (1)

"La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo". (2)

La planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir que acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se

1. BURBANO Ruiz, Jorge E.- Presupuestos Enfoque Moderno de Planeación de Recursos - México.

2. MORENO Fernandez, Joaquín - Las Finanzas en la Empresa - México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

hizo. La planeación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general del funcionamiento.

La planeación financiera va a estudiar la realización de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y de mercadotecnia, a fin de decidir posteriormente la forma de satisfacer los requerimientos financieros. También, si los resultados iniciales proyectados no son satisfactorios, el proceso de planeación financiera debe tratar de identificar los cambios potenciales en las operaciones que producirán resultados satisfactorios.

1.3 CONCEPTO DE PRESUPUESTO

Etimológicamente hablando la palabra Presupuesto se compone de dos raíces latinas:

PRE = que significa antes de, o delante de, y

SUPUESTO = hecho formado

Por lo tanto Presupuesto significa "antes de lo hecho"

Para definir de una manera más detallada al Presupuesto, enseguida señalaré la definición que le dan algunos autores:

"Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia". (1)

"Se entienden como tales dentro del aspecto financiero de una empresa, el estudio y determinación anticipada del monto de cada uno de los rengiones que conforman los estados financieros principales, mismos que reflejan la situación financiera de una empresa en un momento dado, o bien, por un período determinado." (2)

En conclusión, se puede decir que el presupuesto es un plan, una herramienta de la gerencia preparado anticipadamente, generalmente por el Licenciado en Contaduría y expresado en unidades monetarias y/o físicas para un período determinado, el cual detalla cuantos fondos se asignarán para el pago de las operaciones de la empresa, y también, como serán obtenidos dichos fondos.

1.4 OBJETIVOS Y CARACTERISTICAS

Los objetivos finalmente son los fines hacia los cuales se dirige la actividad necesaria para lograr la misión de negocio.

1 RAMIREZ Padilla, David N - Contabilidad Administrativa - Mexico. Mc Graw Hill
2 CALVO Langarica, César - Análisis e Interpretación de Estados Financieros - Editorial PAC, S A. de C.V.

Los objetivos del presupuesto son:

- > Previsión
- > Planeación
- > Organización
- > Coordinación e integración
- > Dirección
- > Control

- > Previsión.- Tener anticipadamente todo lo necesario para la elaboración y ejecución del presupuesto.
- > Planeación.- Planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con objetivos.
- > Organización.- Adecuada, precisa y funcional estructura de la entidad.
- > Coordinación e Integración.- Compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones para que cumplan con los objetivos de la entidad.
- > Dirección.- Ayuda enorme en las políticas a seguir, toma de decisiones y visión de conjunto, así como auxilio correcto y con buenas bases para conducir y guiar a los subordinados.
- > Control.- Comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados habidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiables, para hacer superaciones y correcciones.

CARACTERISTICAS:**I. EN CUANTO A SU FORMULACION**

- Adaptación al tipo de empresa
- Planeación. Hacia un objetivo definido.
- Coordinación { De Funciones
- Control

- a) Seccionar en tantas partes, como responsables en función haya en la empresa.
- b) Los presupuestos deben operar dentro de un mecanismo contable.
- c) Evitar malas interpretaciones.
- d) Elaborar presupuestos.

II. EN CUANTO A SU PRESENTACION

- De acuerdo con normas contables y económicas.

III. EN CUANTO A SU APLICACIÓN

- Elasticidad { Flexibilidad
- Criterio

I. De Formulación

- a) Adaptación a la empresa.

La formulación de un presupuesto debe ir en función directa con las características de la empresa, debiendo adaptarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de sus aspectos; esto es, la adopción de un sistema de control presupuestario no puede hacerse siguiendo un patrón determinado, aplicable a todo tipo de empresas; además el presupuesto no es solo simple estimación, su implementación requiere del estudio minucioso, sobre bases científicas (en ciertos casos) de las operaciones pasadas de la compañía en que se desea implantar, del conocimiento de otras empresas similares a ella, y del pronóstico de las operaciones futuras.

b) Planeación, Coordinación y Control de Funciones.

Seccionar en tantas partes el presupuesto, como responsables en la función hayan en la entidad, con autoridad precisa e individual de los interesados en el control y cumplimiento del presupuesto, de tal forma, que cada área de responsabilidad deba ser controlada por un presupuesto específico.

Los presupuestos deben operar dentro de un mecanismo contable, para que sean fácilmente comprobables, con el fin de compararlos con lo operado, determinar, analizar las variaciones o desviaciones, y corregirlas en su caso, así como no permitir las malas interpretaciones y el establecimiento de metas inalcanzables.

II. De Presentación

a) De acuerdo con las Normas Contables y Económicas.

Los presupuestos si se utilizan como herramienta de la Administración (pública o privada) tienen como requisito de presentación indispensable el ir de acuerdo con las Normas Contables y Económicas (período, mercado, oferta y demanda, ciclo económico, etc) y de acuerdo con la estructuración contable.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

III. De Aplicación

a) Elasticidad y Criterio.

Las constantes fluctuaciones del mercado y la fuerte presión a que actualmente se ven sometidas las empresas, debido a la competencia, obligan a los dirigentes a efectuar considerables cambios a sus planes, en plazos relativamente breves, de ahí que sea preciso que los presupuestos sean aplicados con elasticidad y criterio, debiendo éstos aceptar cambios en el mismo sentido en que varíen las ventas, la producción, las necesidades, el ciclo económico, etc.

1.5 IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS EN LA PLANEACION

Impulsa los objetivos de la planeación, implicando a todas las áreas de la empresa, primero de sus propias responsabilidades y segundo, de las responsabilidades de los demás, aún cuando no estén relacionados entre sí.

Permite controlar y supervisar los actos subordinados, ya que llaman la atención sobre áreas o aspectos retrasados respecto de lo planeado, con lo que se orienta para la corrección de sus acciones.

La importancia del control presupuestal, podría enmarcarse como sigue:

- a) Los presupuestos intervienen en todo el devenir de las operaciones de la entidad.
- b) Permite definir las políticas a seguir.

- c) Facilita la toma de decisiones.
- d) Coadyuva a la solución de problemas en forma anticipada y a evitar riesgos y contingencias que puedan originar pérdidas o gastos innecesarios.
- e) Facilita una vigilancia efectiva sobre cada una de las funciones y actividades de la entidad y su personal.

Lo más relevante es que, con el establecimiento del control presupuestal se logran perfeccionar los sistemas y procedimientos de la entidad.

1.6 VENTAJAS Y LIMITACIONES

El conocer de antemano los posibles resultados de la empresa en un período posterior próximo, digamos el de un año, es indicativo de los beneficios que esto puede reportar a la administración del negocio que los puede utilizar para una adecuada toma de decisiones.

Para obtener los frutos deseados, los presupuestos deberán elaborarse con el mayor cuidado posible y ayudándose de todos los conocimientos de personas responsables y con la experiencia necesaria para su formulación, lo que traerá consigo las siguientes ventajas:

- Ayudan a lograr una adecuada planeación y control en las empresas.
- Conocer anticipadamente los hechos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Tomar decisiones adecuadas oportunamente.
- Evitar inversiones innecesarias o gastos inútiles.
- Permitir una mejor disponibilidad de sus recursos.
- Coordinar sus principales operaciones de venta con la producción.
- Establecer parámetros que sirvan para el futuro presupuesto.

Como toda herramienta, el presupuesto tiene ciertas limitaciones que deben ser consideradas al elaborarlo o durante su ejecución:

- Están basados en estimaciones, esta limitación obliga a que la administración trate de utilizar determinadas herramientas estadísticas para lograr que la incertidumbre se reduzca al mínimo.
- Debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia que surjan; esto significa que es una herramienta dinámica.
- Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración, uno de los problemas más graves que provocan es creer que por si solos pueden llevar al éxito.
- Toman tiempo y costo prepararlos.
- No estudiar y controlar sus desviaciones.

1.7 CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

I. Por el tipo de Empresa	{	Públicos Privados
II. Por su contenido	{	Principales, Maestros o Generales Auxiliares, Secundarios o Detallados
III. Por su forma	{	Flexibles Fijos
IV. Por su duración	{	A corto plazo A largo plazo
V. Por la técnica de valuación	{	Estimados Estándar
VI. Por su reflejo en los Estados Financieros	{	De posición financiera De resultados De costos
VII. Por finalidades que pretende	{	Promoción Aplicación Fusión Por áreas de responsabilidad Por programas Base cero
VIII. De Trabajo (de acuerdo a su desarrollo)	{	Planeación Formulación { Parciales Previos Aprobación Definitivo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

I. Por el tipo de Empresa

a) Públicos

Son aquellos que realizan los Gobiernos, Estados, Empresas Decentralizadas, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.

b) Privados

Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

II. Por su Contenido

a) Principales, Maestros o Generales

Estos presupuestos son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares en todos los presupuestos de la empresa.

b) Auxiliares, Secundarios o Detallados

Son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.

III. Por su Forma

a) Flexibles

Estos presupuestos consideran anticipadamente las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

b) Fijos

Son los que permanecen invariables durante la vigencia del período presupuestario. La razonable exactitud con que se han formulado, obliga a la empresa a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones, tratando de apearse lo mejor posible a su contenido.

IV. Por su Duración

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a más tiempo requerirá una menor precisión y análisis. Así pues, pueden haber presupuestos:

a) Cortos

Los que abarcan un año o menos.

b) Largos

Los que se formulan para más de un año.

Ambos tipos de presupuestos son útiles; es importante para los directivos tener de antemano una perspectiva de los planes del negocio para un período suficientemente largo, y no se concibe ésta sin la formulación de presupuestos para períodos cortos, con programas detallados para el período inmediato siguiente.

V. Por la Técnica de Valuación

a) Estimados

Son aquellos que se formulan sobre bases empíricas; sus cifras numéricas, por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan solo la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.

b) Estándar

Se les llama por ser formulados sobre bases científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras, a diferencia de las anteriores, representan los resultados que se deben de obtener.

VI. Por su reflejo en los Estados Financieros

a) De posición financiera

Estos muestran la posición estática que tendrá la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como Posición Financiera (Balance General) Presupuestada.

b) De resultados

Este tipo de presupuestos son los que muestran posibles utilidades a obtener en un período futuro.

c) De Costos

Se preparan tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan, a un período futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por concepto del Costo Total o cualquiera de sus partes.

VII. Por las finalidades que pretende

a) De Promoción

Se presentan en forma de Proyecto Financiero y de Expansión, para su elaboración es necesario estimar los ingresos y egresos que hayan de efectuarse en el período presupuestal.

b) De Aplicación

Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta, o habrá de contar la empresa.

c) De Fusión

Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades.

d) Por áreas y niveles de responsabilidad

Cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide una compañía.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

e) Por Programas

Este tipo de presupuestos es preparado normalmente por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc.

Sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.

f) Base Cero

Es aquel que se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas. Este presupuesto es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, exigencias de actualización, de cambio, y aumento continuo de los costos en todos los niveles, básicamente. Resulta ser muy costoso y con información extemporánea.

VIII. De Trabajo

Es el presupuesto común utilizado por cualquier empresa, su desarrollo ocurre normalmente en las siguientes etapas puras:

a) Planeación

Período de preparación y convencimiento del beneficio que reportan los presupuestos.

b) Formulación. Estos a su vez se dividen en:

➤ Presupuestos Parciales

De alguno de los departamentos de la empresa; y de ahí a

➤ Presupuestos Previos

Que reunirá todas las características necesarias para ser aprobadas y quedar como definitivas.

c) Aprobación

La formulación previa está sujeta a estudio, lo cual generalmente da lugar a ajustes de quienes afinan los presupuestos anteriores.

d) Presupuesto Definitivo

Es aquel que finalmente se va a ejercer, coordinar, y controlar en el período al cual se refiera. La experiencia obtenida con este tipo de presupuestos dará lugar a la elaboración del siguiente presupuesto.

CAPITULO 2
METODOLOGIA EN LA ELABORACION
DEL PRESUPUESTO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 2. METODOLOGIA EN LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO

2.1 Factores a considerar en el establecimiento de un sistema de control presupuestal	25
2.2 Proceso para la elaboración del Presupuesto	28
2.2.1 Elección de periodos	28
2.2.2 Organización para la preparación de Presupuestos	29
2.2.3 Mecánica de los Presupuestos	30
2.2.4 Fases	33
2.2.5 Manual de Control Presupuestal	35
2.3 Estructuración del Sistema Presupuestario	37
2.3.1 Presupuesto de Operación	38
2.3.2 Presupuesto de Inversiones Permanentes	65
2.3.3 Presupuesto Financiero	72
2.4 Estados Financieros Presupuestados	87

CAPITULO 2. METODOLOGIA EN LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO

2.1 FACTORES A CONSIDERAR EN EL ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

Para el establecimiento de un sistema de control presupuestal hay que desarrollar una serie de trámites y operaciones, resolver problemas y considerar ciertos factores; por esta razón a continuación expongo, a) un resumen de las reglas básicas para la formulación de los presupuestos y b) un sumario de los factores a considerar y elementos mínimos a utilizar en la preparación de los mismos.

a) Reglas básicas para la formulación de presupuestos

Entre los asuntos importantes a observar como guía en la preparación de los presupuestos, estarían:

1. Determinar o estimar la magnitud de la entidad dentro de la rama industrial o comercial a que pertenece, con el objeto de situarla dentro del marco general de los negocios.
2. Estudiar el crecimiento interno anual o periódico de la entidad.
3. Investigar y determinar las desviaciones o diferencias entre la situación de la entidad y las condiciones generales de los negocios.
4. Formular cada uno de los presupuestos con el análisis adecuado.
5. Prever métodos de verificación automática, global, periódica y oportuna.
6. Establecer estándares de eficiencia y metas a lograr parciales y totales, en todas las áreas donde sea aplicable.

7. Determinar situaciones controlables y no controlables.

b) Factores y Elementos a considerar

En la planeación y formulación de presupuestos es necesario considerar una serie de factores y elementos que influyen directa o indirectamente en estos.

Dentro los factores externos estarían:

1. Estabilidad política, económica y monetaria en general.
2. La competencia nacional y del exterior.
3. La demanda y la potencialidad del mercado.
4. El prestigio de la entidad y de sus ejecutivos en particular en los negocios.
5. La calidad del producto y su aceptación en el mercado.

Dentro de los factores internos podemos considerar:

1. Condiciones económicas y financieras específicas de la entidad.
2. El rendimiento de la inversión.
3. Las políticas financieras administrativas y contables en vigor en cuanto a precios, ventas, crédito, pagos, etc.
4. El sistema de control interno de la entidad.
5. El personal y la supervisión.

En la planeación y formulación de los presupuestos debe consultarse cierta documentación que constituye los elementos o la fuente de datos de los mismos.

1. Normalmente el proceso de control presupuestal se inicia con pláticas y juntas con ejecutivos de la entidad, inspecciones, investigaciones y análisis.
2. Debe llevarse a cabo un estudio de los estados financieros y presupuestos de períodos contables anteriores, en su caso.
3. Formular los estudios estadísticos internos y externos que se consideren pertinentes.
4. Estudiar y verificar los planes de acción y pronósticos que se tengan previstos.
5. Estudiar el manual de operación de la entidad.
6. Examen de contratos importantes que afectan la situación financiera y el resultado de operación.
7. Estudio del régimen legal a que esté sujeta la empresa.
8. Examen de las actas de Asamblea de Accionistas, sesiones del Consejo de Administración y de Comités ejecutivos internos.
9. Estudio del catálogo de formas administrativo - contables.

El estudio y examen de los elementos anteriores coadyuvaría a tener un conocimiento razonable de la entidad y sus necesidades y le permitiría al presupuestador desarrollar adecuadamente su labor de planeación y preparación de los presupuestos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2 PROCESO PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO

Es importante mencionar que el producto final del proceso del presupuesto serán los estados financieros presupuestados. El proceso a seguir para la elaboración de los mismos es el siguiente:

2.2.1 ELECCION DE LOS PERIODOS

El periodo conveniente para un presupuesto es un año. La mayoría de las compañías prepara presupuestos anualmente; otras lo hacen en forma semestral o trimestral. Cada empresa elegirá el periodo que mejor convenga a sus necesidades. También es conveniente elaborar presupuestos a cinco y diez años que permitan formarse una idea general de las proyecciones y tenencias de la empresa.

El presupuesto se divide por meses. El mes constituye el periodo básico para ir comparando lo real y presupuestado; el presupuesto puede también dividirse por trimestre o por semestre, según se considere oportuno. Cuando dentro del periodo presupuestal ocurran cambios significativos en algunos elementos básicos como la inflación, el costo del dinero, sueldos y salarios, tipo de cambio, crecimiento del PIB en México, etc., éstas deberán ser consideradas en el análisis de control. También deben considerarse variantes en el mercado propio de la empresa o bien de la competencia, capital de trabajo, capacidad instalada, etc. Ante un cambio en estas variables, se deberá evaluarlo y se acordará adoptar o no una medida en

consecuencia. Una vez que se decide esa modificación, se actualizará el presupuesto anual.

2.2.2 ORGANIZACION PARA LA PREPARACION DE PRESUPUESTOS

Un comité de presupuestos, constituido por varios miembros de la alta gerencia, puede vigilar la preparación de estas indispensables herramientas. Este comité fijará las pautas generales que la organización deberá seguir y coordinará los presupuestos que por separado preparan las diversas unidades de organización, resolviendo las diferencias que surjan entre ellas, para luego someter al presupuesto final a la consideración del director general y del consejo. En una compañía pequeña esta tarea la realiza el propio director general o el director administrativo.

Las instrucciones deberán ser transmitidas a través de las vías de mando ordinarias y el presupuesto se regresa para su revisión y aprobación por los mismo canales.

El punto crucial radica en que las decisiones sobre el presupuesto deben ser elaboradas en la línea y la planeación final por el director. Por tanto el staff sólo aconseja ciertas medidas, pero no es quien decide, esta función la lleva a cabo el director de presupuestos, quien depende del contralor de la empresa.

Las funciones principales del director de presupuestos consisten en informar sobre la mecánica de preparación (como llenar las formas o cédulas); proporcionar los supuestos macroeconómicos y microeconómicos sobre los cuales se desarrollaran los presupuestos; proporcionar los datos del ejercicio o ejercicios

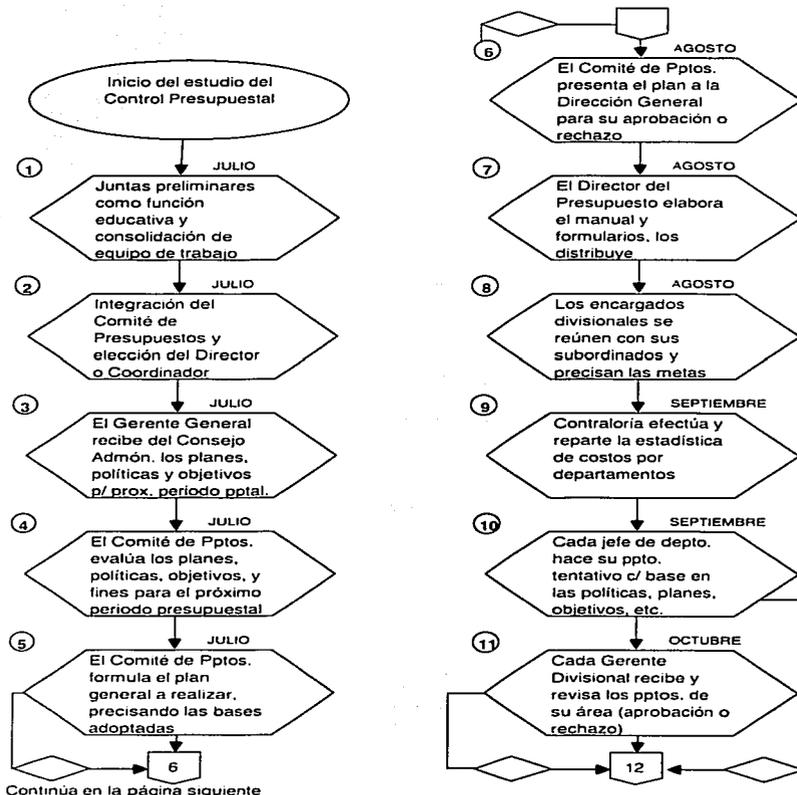
pasados útiles para su elaboración; hacer los cálculos necesarios para traducir las decisiones que tome la línea; reunir las cifras del presupuesto y vigilar que cada una de las partes entregue a tiempo sus propuestas.

2.2.3 MECANICA DE LOS PRESUPUESTOS

Una vez determinado el período presupuestario, el comité de presupuestos se dedicará a la elaboración del instrumento. Solicitará formalmente a todos los otros integrantes de la organización que presentes sus objetivos y expectativas, haciendo hincapié en las ventajas que derivarán de una buena elaboración presupuestal.

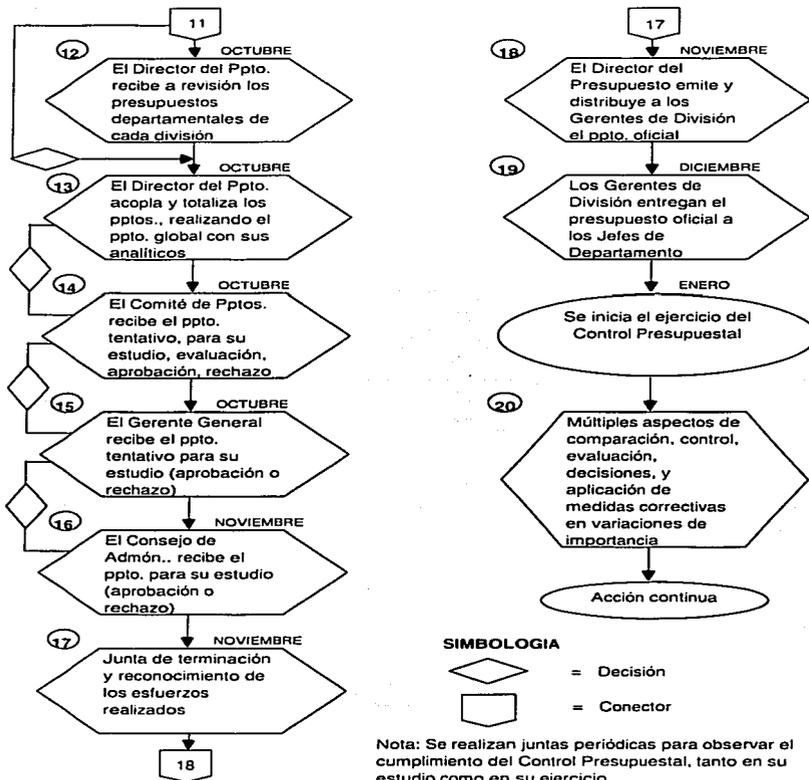
Es indispensable la coordinación en todas las áreas, si se quiere lograr la eficiencia. Por ello se requiere fijar fechas límite en las que la información de cada departamento deba estar a disposición de dicho comité. Un auxiliar valioso para el control de dichas actividades es la implantación de un sistema de redes de actividades o diagrama de flujo que ejemplifica el proceso de desarrollo de un presupuesto (Camino Crítico) para determinar los puntos que requieren mayor atención del comité, tanto de la elaboración del presupuesto, como de su ejecución.

SECUENCIA SINTETICA DE ACTIVIDADES DE CONTROL PRESUPUESTAL



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SECUENCIA SINTETICA E ACTIVIDADES DE CONTROL PRESUPUESTAL (CONCLUYE)



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2.4 FASES

Todo estudio sistemático requiere de un orden o encauzamiento en su desarrollo, respecto al control del Sistema Presupuestal, las etapas son:

➤ PREVISION

Apreciar y tener anticipadamente todo lo necesario para el cumplimiento expedito de las fases del Control Presupuestal.

➤ PLANEACION

Todo acto debe ser planeado y en el caso de los presupuestos, con mayor razón, toda vez que resulta ser inherente; uno de los primeros pasos a dar es elegir la persona o las personas (Director o Comité, generalmente existen ambos) que se harán cargo de todo el sistema presupuestario, desde su planeación.

La fase de la planeación comprende múltiples aspectos: recopilación de datos, su estudio cuidadoso, su ordenamiento o integración, cuestión en la cual intervienen los distintos departamentos o funcionarios.

➤ FORMULACION

Esta fase integra la elaboración de los presupuestos parciales, que se hacen en forma analítica de cada departamento del organismo, y la realización de los presupuestos globales o sumarios previos, puesto que están sujetos a ajustes, pero con la visión completa, general del presupuesto.

➤ APROBACION

Es la Dirección General o Gerencia de la entidad, después del Comité, quien sanciona los presupuestos hasta el resultante del paso anterior; simultáneamente son verificados por los jefes de departamento, y otros funcionarios que se hagan responsables de llevarlos a cabo, después de las discusiones y modificaciones pertinentes.

Esta aceptación tiene por objeto lograr el apoyo y la cooperación consciente de todo el personal, así como su unificación, y ajuste, dando lugar al presupuesto definitivo a ejercer.

➤ EJECUCION Y COORDINACION

El trabajo de llevar a efecto los presupuestos, es de todo el personal, desde los obreros, bajo las órdenes de su jefe, hasta los funcionarios de la más alta jerarquía; por lo que es necesario formular manuales específicos de labores coordinadas de procedimientos, y de métodos, de la misma forma como se hace para la instalación de cualquier sistema administrativo.

La obra de ordenar metódicamente las metas departamentales, y compaginar las actividades, es una atribución que se delegará de los más altos niveles a los de mediana jerarquía.

➤ CONTROL

Corresponde a la serie de funciones encaminadas a la observancia y vigilancia del ejercicio del presupuesto.

El objetivo de controlar el desarrollo del presupuesto, es localizar actitudes perjudiciales en el momento en que aparecen, para evitar que ocasionen momentos críticos o de mayor importancia negativa.

El control del presupuesto se hace, básicamente, partiendo del sistema presupuestado, registrando lo realizado, y por comparación, determinar las variaciones o desviaciones, mismas que se estudian y analizan, para dar lugar a acciones correctivas y superaciones.

> EVALUACION

Con base en los resultados obtenidos y sus costos, se hace la evaluación, mediante la comparación, el análisis, revisión e interpretación de ellos, para formular un juicio y determinar si se esta procediendo correctamente, o de lo contrario tomar las decisiones necesarias. Los juicios servirán de plataforma a los directivos para la toma de decisiones y para la obtención de mayor eficiencia, así como para un costo óptimo.

2.2.5 MANUAL DEL CONTROL PRESUPUESTAL

El Manual del Control Presupuestal tiene mucha similitud con los manuales o instructivos de contabilidad, organización, etc., cuya finalidad es presentar en forma escrita las políticas, operaciones, etc., de la empresa, así como definir responsabilidades y límites de autoridad de las personas que intervendrán en el Control Presupuestal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para poder lograr esto, es necesario que exista uniformidad, con el objeto de coordinar las actividades de las personas encargadas de la preparación y ejecución de los presupuestos.

Dicho manual debe contener en forma detallada:

- Las bases, propósitos y funcionamiento del sistema de presupuestos así como la responsabilidad asignada a cada jefe de departamento.
- El período que abarcará el presupuesto.
- La organización necesaria para su administración.
- Los procedimientos para formular los presupuestos.
- El instructivo para el manejo de las formas necesarias para su control, así como el establecimiento de los informes del presupuesto.
- Gráficas adecuadas a cada nivel, mostrando los presupuestos que se van a elaborar.
- Obligaciones del Director del Presupuesto y relaciones con los diferentes ejecutivos.
- Procedimiento a seguir para la elaboración y revisión de las estimaciones.
- Procedimientos a seguir para la aprobación y
- Obligaciones de todos y cada uno.

La elaboración de un manual ofrece numerosas ventajas, ya que por medio de él se entera al personal de los propósitos y resultados que se esperan obtener, define las autoridades y funciones, delimita responsabilidades de las personas que

formularán y ejecutarán los presupuestos, se logra una uniformidad en el manejo del mismo, y facilita la supervisión.

Sin embargo cabe señalar que un sistema de control presupuestal puede llevarse a cabo con o sin el manual, sobre todo en aquellas empresas pequeñas. No obstante, las ventajas de contar con un manual del presupuesto, compensan el trabajo que se requiere para elaborarlo, principalmente en las grandes compañías en donde se tienen diversas unidades bajo una propiedad común. En estos casos el manual se hace indispensable para que cada unidad prepare uniformemente sus estimaciones, simplificando con ello la consolidación de los presupuestos y la proyección para presupuestos maestros.

2.3 ESTRUCTURACION DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO

El Sistema Presupuestario es la herramienta más importante con que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos.

Las principales técnicas financieras de planeación que se usan en los negocios son de tres categorías llamadas:

- Presupuesto de Operación
- Presupuesto de Inversiones Permanentes
- Presupuesto Financiero

2.3.1 PRESUPUESTO DE OPERACION

El presupuesto de operación comprende todos los conceptos que integran los resultados de operación de una empresa, algunos de los cuales están ligados íntimamente con conceptos que integran el presupuesto financiero. Como ejemplo se puede citar el nivel de ingresos (ventas), que es el primer concepto del presupuesto de operación que determinará las necesidades de efectivo, también cuentas por cobrar, inventarios y activos fijos, todos ellos conceptos del presupuesto financiero.

A continuación detallaré cada uno de los conceptos que integran el presupuesto de operación.

1. PRESUPUESTOS DE INGRESOS

El Presupuesto de Ingresos esta formado por los siguientes presupuestos:

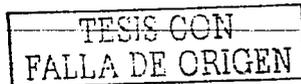
- Presupuesto de Ventas
- Presupuesto de Otros Ingresos

➤ PRESUPUESTO DE VENTAS

Para determinar su correcta estimación, el presupuesto de ventas debe considerar el "Lote Económico", es decir, los factores específicos de ventas, las fuerzas económicas generales y la influencia de la administración.

- **FACTORES ESPECIFICOS DE VENTAS**

Estos a su vez se clasifican en:



- a) **De Ajuste.** Se refieren a aquellos factores por causas fortuitas o de fuerza mayor, accidentales, no consuetudinarios, que influyen en la predeterminación de las ventas.

Estos pueden ser:

- ✓ **De efecto Perjudicial.** Son aquellos que afectaron en decremento las ventas del período anterior, y que obviamente deberán de tomarse en cuenta para el presupuesto de los ingresos del ejercicio siguiente. Como ejemplo de estos factores, se pueden citar los siguientes: una huelga, un incendio, un paro, una inundación, un rayo, abastecimiento deficiente de materias primas, pedidos no surtidos por falta de existencias, cambio de paridad de la moneda, dificultades con autoridades para obtener permisos de importación, etc.

 - ✓ **De efecto Saludable.** Son aquellos que afectaron en beneficio a las ventas del período anterior, y que posiblemente no se repetirán en el año que se está presupuestando, como ejemplo se pueden citar los siguientes: productos que no tuvieron competencia, contratos especiales de venta, situación o relaciones políticas, huelgas o catástrofes sufridas en la competencia, etc.
- b) **De Cambio.** Se refieren a aquellas modificaciones que van a efectuarse, y que desde luego influirán en las ventas, tales como:

- ✓ Factores de cambio en el producto, como cambio de material, de productos, de presentación, rediseños, etc.
- ✓ Factores de cambio en el volumen de producción. Adaptaciones de programas de producción, métodos, el mejoramiento de las instalaciones, permitirá efectuar ventas adicionales a las realizadas.
- ✓ Factores de cambio en el mercado, teniendo éstos como finalidad el estudio de la variación de modas y gustos, como cambios en el estilo de ropa, vestidos, peinados, colores, modelos; etc., de actividad económica, el desplazamiento de industrias, etc.
- ✓ Factores de cambio en los métodos de ventas. Se logra mejorando los precios (para ello, deben hacerse las siguientes preguntas: ¿cómo afectará el volumen de ventas?, ¿cuál será el efecto en las utilidades?, ¿cómo afectará la participación del mercado?; para contestar parcialmente estas preguntas se emplea la técnica del punto de equilibrio), también mejorando las garantías y servicios que se ofrezcan a los consumidores, la publicidad, o aplicando mejores sistemas de distribución así como remuneración a los vendedores por su gestión (comisiones).

c) **Corrientes de crecimiento.** Estos factores se refieren a la superación de ventas, tomando en cuenta el desarrollo o expansión efectuados por la propia industria, como lo es en forma importante también el crédito mercantil, independientemente de otras ramas productivas con las que lógicamente se tendrá igualmente un incremento a las ventas.

- **FUERZAS ECONOMICAS GENERALES**

Representan una serie de factores externos que influyen en las ventas; estos factores son un estado de situaciones, y no algo preciso, de los cuales se habla en términos cualitativos, surgiendo el problema cuando se hace referencia a términos cuantitativos.

Para determinar este factor, se deben obtener datos proporcionados por instituciones de crédito, dependencias gubernamentales y organismos particulares, que preparan índices de las fuerzas económicas generales, aportando datos tales como: precios, producción, ocupación, poder adquisitivo de la moneda, finanzas, ingreso per-capita, por ocupación, por clase, por zona, etc.

Con base en los datos anteriores, es posible conocer la tendencia en el ciclo económico y el movimiento que pueda darse a la empresa, así como políticas a seguir para su desarrollo.

- **INFLUENCIAS ADMINISTRATIVAS**

A diferencia del anterior, el presente factor es de carácter interno de la entidad económica; refiriéndose a las decisiones que deben tomar los dirigentes de dicha entidad, después de considerar los factores específicos de ventas y las fuerzas económicas generales, y que desde luego repercuten en forma directa en el presupuesto de ventas por formular. Las decisiones de referencia, están a cargo de los directores, pudiendo optar el empresario por: cambiar la naturaleza o tipo del

producto, necesidades de rediseño de los productos para adaptarlos a distintos segmentos del mercado, estudiar nueva política de mercados, aplicar otra política de publicidad, variar la política de producción, de precios, etc.

PRESUPUESTO DE VENTAS EN UNIDADES Y VALORES

Generalmente el Presupuesto de Ventas es el eje de los demás presupuestos, por lo que debe primeramente cuantificarse en unidades, en especie, por cada tipo o línea de artículos, y una vez afinado o depurado, entonces se procede a su valuación, de acuerdo con los precios del mercado, regidos por la oferta y la demanda, o cuando no sea así, por el precio de venta unitario determinado, con lo cual se tiene el monto de ventas en valores monetarios.

FORMULA DEL PRESUPUESTO DE VENTAS

$$Pv = [(V + F) E] A$$

Donde:

Pv = Presupuesto de Ventas

V = Ventas del año anterior

F = Factores específicos de ventas:

a = Factores de ajuste

b = Factores de cambio

c = Factores corrientes de crecimiento

- E = Fuerzas económicas generales
(% estimado de realización, previsto por economistas)
- A = Influencia Administrativa
(% estimado de realización por la administración de la empresa)

Ejemplo: (por cada producto)

V = Ventas del año anterior = \$5, 000,000.00

F = Factores específicos de ventas:

a = - 800,000.00

b = + 500,000.00

c = + 600,000.00

E = Fuerzas económicas generales - 5%

A = Influencia administrativa + 10%

Substituyendo la fórmula:

$$Pv = [(5.000.000.00 + 300.000.00) 0.95] 1.10$$

$$Pv = (5.300.000.00 \times 0.95) 1.10$$

$$Pv = 5.035.000.00 \times 1.10$$

$$Pv = 5.538.500.00$$

Después de la obtención del Presupuesto de Ventas, se puede dividir en meses, por zonas de venta o por línea de productos, tomando para ello la acumulación de los datos estadísticos hasta el final del ejercicio. Además, es posible también formular una gráfica con los datos presupuestados por meses, en la que se pasarán los datos

reales de ventas, para obtener así una comparación objetiva, gráfica, entre lo estimado y lo realizado, siendo posible investigar las causas de los alejamientos, a efecto de corregir y tratar de cumplir en su totalidad con la cifra de ventas presupuestada.

➤ **PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS**

Se refiere a ingresos propios y ajenos, que no son los normales, ni consuetudinarios, o sean los accesorios que tiene una entidad, como:

1. Préstamos y operaciones financieras, en los que se integran aspectos bancarios, refaccionarios, de habilitación y avío, emisión de obligaciones, hipotecarios, etc.
2. Aumentos de capital, por entregas en efectivo, etc.

Es común que se encuentre dentro de este presupuesto lo referente a otras ventas, que por cierto tienen las mismas características de no ser básicas, propias, normales, y características; entre éstas se encuentran las ventas de inversiones a más de un año, de desperdicios, desechos, etc.

2. PRESUPUESTO DE EGRESOS E INVERSIONES

Está integrado por:

- I. Presupuesto de Inventarios, Producción, Costo de Producción y Compras.
- II. Presupuesto de Costo de Distribución y Administración.
 - Gastos de Venta, y
 - Gastos de Administración
- III. Presupuesto de Impuesto Sobre la Renta
- IV. Presupuesto de Aplicación de Utilidades
- V. Presupuesto de Otros Egresos, y
- VI. Presupuesto de Inversiones a más de un año.

I. PRESUPUESTO DE INVENTARIOS, PRODUCCION, COSTO DE PRODUCCION Y COMPRAS

A) PRESUPUESTO DE INVENTARIOS

Una vez determinadas las ventas, cuyo presupuesto es un elemento indispensable en la formulación del programa de trabajo de casi todas las demás funciones de la empresa, es necesario presupuestar la producción de artículos en cantidad suficiente para cubrir la demanda requerida en el Presupuesto de Ventas.

Para formular el Presupuesto de Producción, es indispensable determinar la existencia necesaria para cubrir en forma eficiente las ventas precalculadas.

Un inventario excesivo ocasionaría gastos innecesarios, derivados del manejo y almacenamiento de inversiones ociosas, pago de seguros, intereses, obsolescencia, etc.; por otra parte un inventario insuficiente daría lugar a demoras en el despacho de pedidos y por ende baja en las ventas.

Para contar con inventario adecuado se tienen que considerar varios factores, como la duración del período de producción y la fluidez de la fabricación, de tal forma que al mantener un ritmo en la producción, se provean las cantidades suficientes de inventarios para surtir de manera correcta los pedidos y evitar la acumulación excesiva de existencias en la época de poca demanda.

Para medir la eficiencia de la operación mencionada, se puede utilizar el procedimiento denominado *rotación de inventarios*, que es una medida de análisis para determinar las veces que los inventarios en existencia han dado vuelta en relación con las ventas, de tal manera que cuando mayor sea la rotación, menor será la cantidad de capital de trabajo necesario, y acaso sea mayor la utilidad de operación en relación con el capital invertido. Debido a ello la rotación de inventarios se utiliza como medida de eficiencia en la operación y administración del negocio.

La relación que se desea entre las ventas de un año y el inventario real en un momento determinado, es lo que se conoce como la rotación estándar de inventarios, con finalidades para el presupuesto.

A través de la comparación de lo real con lo estándar, se esta en posibilidades de decir si un inventario es excesivo, o es insuficiente, ejemplo:

Suponiendo que las ventas en unidades, de un año fueron 60,000 unidades, y el promedio de inventarios es de 20,000 unidades, la relación de inventarios será tres:

$$\frac{60,000 \text{ unidades}}{20,000 \text{ unidades}} = 3$$

Si el inventario que se tiene es de 15,000 unidades, lógicamente se aprecia que para mantener rotación de tres, el inventario final no es suficiente, ya que se necesitan 60,000 unidades para la venta establecida.

Con este ejemplo, se ha logrado encontrar la rotación estándar que es satisfactoria para el ejercicio siguiente, y que es básica para la determinación del inventario necesario que deba cubrir el presupuesto de ventas trazado. Este inventario debe estar dentro de las políticas administrativas del nivel o límites de inventarios que se consideren mejores para la venta presupuestada de producción.

B) PRESUPUESTO DE PRODUCCION Y COSTO DE PRODUCCION

El presupuesto de costos directos y venta incluye las materias primas, la mano de obra y los gastos directos y variables que son generados en razón directa de los volúmenes de producción o ventas.

Está basado en el Presupuesto de Ventas, ya que debe satisfacer sus requerimientos, considerando:

- Capacidad productiva de la planta.
- Disposiciones y limitaciones financieras.
- Accesibilidad a los elementos del costo, maquinaria, equipo, locales, instalaciones, etc.
- Requerimientos y/o políticas sobre inventarios.

La determinación de este presupuesto debe hacerse en dos partes:

- a) **Primera:** En Unidades, como quizá esté medida la capacidad productiva y la de los inventarios, deben calcularse las ventas y un inventario base (aquél al que se quiere llegar al finalizar el período, por resultar el ideal).

Se citaran un par de ejemplos para la mejor comprensión de lo antes mencionado:

Se tiene un presupuesto de ventas de 1,600,000 unidades; la empresa considera ideal una rotación semestral de inventarios (dos al año) y se cuenta con un inventario real al final del ejercicio anterior de 825,000 unidades. Determinar el presupuesto de producción.

Determinación del Inventario Base:

$$\text{Rotación Estándar } 2 = \frac{1,600,000 \text{ Us.}}{X}$$

$$\text{Inventario Base } X = \frac{1,600,000 \text{ Us.}}{2} = \underline{800,000 \text{ Us.}}$$

Obtención del Presupuesto de Producción:

Presupuesto de Ventas	1,600,000 Us.
Más: Inventario Base	<u>800,000 Us.</u>
SUMA	2,400,000 Us.
Menos: Inventario Inicial	<u>825,000 Us.</u>
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	<u>1,575,000 Us.</u>

Según el dato anterior, en el siguiente ejercicio se tienen que producir 1,575,000 unidades para lograr una venta de 1,600,000 unidades, y terminar con un inventario de 800,000 unidades.

En otro ejemplo:

En el año "X", se venden 800,000 unidades, más factor equivalente de ventas de 400,000 unidades, que se considera como presupuesto suficiente para el siguiente año.

Se supone que el inventario base para el siguiente año es de 200,000 unidades, pero el inventario real final de ese ejercicio es de 300,000 unidades. Determinar la rotación estándar y el monto en unidades de presupuesto de producción, para el año próximo.

$$\text{Rotación estándar} = \frac{1,200,000 \text{ Us.}}{200,000 \text{ Us.}} = 6$$

Comparación entre el inventario base y el final:

Inventario Real	+ 300,000 Us.
Inventario Base	- <u>200,000 Us</u>
	<u>100,000 Us.</u> (exceso)

Presupuesto de Producción:	<u>1,100,000 Us.</u>
Presupuesto de Ventas	1,200,000 Us.
Exceso de Inventarios	<u>100,000 Us.</u>

Con los ejemplos anteriores, se deduce la fórmula siguiente, para determinar este presupuesto:

	Presupuesto de Ventas
Más o Menos:	Diferencia de Inventarios (Inicial Real y Final Deseado)
Igual a:	<u>PRESUPUESTO DE PRODUCCION</u>

Una vez obtenida la cantidad global de cada una de las unidades que se van a producir, en los períodos en que se divida el lapso presupuestal, para controlar la fabricación (semanal, mensual, bimestral, etc.) puede hacerse en base a las siguientes necesidades:

Producción Uniforme. Los departamentos productivos, requieren para facilitar su actividad, aprovechar su capacidad productiva y abatir costos, fabricando grandes

cantidades, estandarizando la producción, procurando el mínimo de cambios en el proceso, es por ello que se preferirá trabajar un mismo volumen siempre, para que la producción tenga un comportamiento constante, lo cual se logra dividiendo la cantidad a producir, entre los períodos en que se encuentra seccionado el control, pues cuando la elaboración tiene una actividad uniforme y constante, los inventarios de artículos terminados varían, dependiendo de las ventas.

Presupuesto de Ventas		120,000 Us.		
Rotación Estándar		8 veces		
Inventario Inicial		25,000 Us.		
Inventario Base	=	$\frac{120,000 \text{ Us.}}{8 \text{ veces}}$	=	<u>15,000 Us.</u>
Presupuesto de Producción				<u>110,000 Us.</u>
Presupuesto de Ventas		120,000 Us.		
Menos: Excedente entre Inventarios Real y Base		<u>10,000 Us.</u>		

Y suponiendo que se tienen las siguientes ventas presupuestadas:

<u>ENERO</u>	<u>FEBRERO</u>	<u>MARZO</u>	<u>ETC.</u>	<u>TOTAL</u>
9,000 Us.	11,000 Us.	10,000 Us.	120,000 Us.

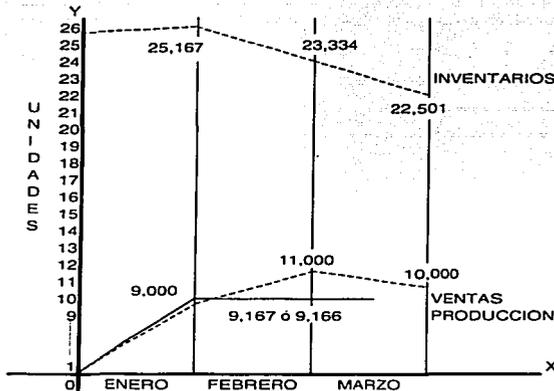
Utilizando una producción promedio, se tendrá:

$$\text{Producción Promedio} = \frac{110,000 \text{ Us.}}{12 \text{ meses}} = 9,167 \text{ Us.}$$

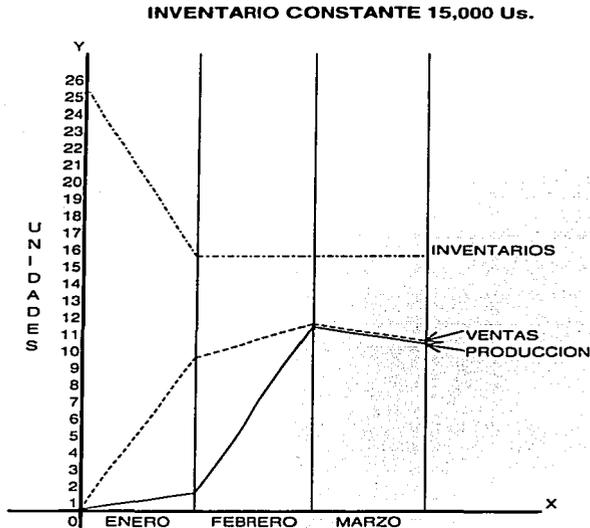
$$\left. \begin{array}{l} 8 \text{ meses de } 9,167 \text{ Us.} \\ 4 \text{ meses de } 9,166 \text{ Us.} \end{array} \right\} = 110,000 \text{ Us.}$$

	<u>ENERO</u>	<u>FEBRERO</u>	<u>MARZO</u>	<u>ETC.</u>
Inventario Inicial	25,000 Us.	25,167 Us.	23,334 Us.
Producción requerida	<u>9,167 Us.</u>	<u>9,167 Us.</u>	<u>9,167 Us.</u>	<u>.....</u>
SUMA	34,167 Us.	34,334 Us.	32,501 Us.
Menos: Presupuesto de Ventas	<u>9,000 Us.</u>	<u>11,000 Us.</u>	<u>10,000 Us.</u>	<u>.....</u>
INVENTARIO FINAL	<u>25,167 Us.</u>	<u>23,334 Us.</u>	<u>22,501 Us.</u>	<u>.....</u>

Si lo graficamos quedaría como sigue:



Nivel Constante de Inventarios. Quizá por el tipo de instalaciones, sistema productivo, necesidades de control, políticas de inventarios, y sobre todo por los costos que representan, se prefiere que sean constantes las existencias de inventarios, lo que mantendrá similitud de comportamiento entre producción y ventas. Gráficamente se vería, así:



Flexibilidad tanto en Producción como en Inventarios. Tratar de desarrollar el equilibrio entre ventas, producción, finanzas, e inventarios; periódicamente, para buscar los menores costos y las mayores utilidades, considerando:

- Las políticas de inventarios.
- Las necesidades de ventas.
- La capacidad productiva.
- Y otros fenómenos aleatorios, como períodos vacacionales, tendencias cíclicas de las ventas, disponibilidad de materiales, condiciones sindicales, etc.

Este último es complejo, para ello existen técnicas y métodos matemáticos, desde simples hasta sofisticados.

Hasta este momento sólo se han tratado ejemplos de producción terminada; pero cabe mencionar, que la producción en proceso sigue los mismos lineamientos:

Presupuesto de Ventas		X
(+) Inventario Final de Productos Terminados	X	
(-) Inventario Inicial de Productos Terminados	X	X
(=) Presupuesto de Productos Terminados		X
(+) Inventario Final de Producción en Proceso (Equivalente)	X	
(-) Inventario Inicial de Producción en Proceso (Producción Equivalente)	X	X
(=) Presupuesto Total Equivalente de Producción		<u>X</u>

Una vez obtenido el Presupuesto de Producción en Unidades, se procede a formular el calendario de elaboración, que es la determinación de las cantidades a producir mensualmente, bimestralmente, etc., para cubrir el programa de ventas, considerando el inventario base.

El calendario de producción deberá formularse tomando en cuenta las cantidades a vender en las diferentes épocas o estaciones; sin embargo, es posible fijar una cantidad uniforme mensual, teniendo en cuenta siempre una existencia en inventarios que proteja con cierto desahogo las ventas mínimas mensuales.

En algunas ocasiones, cuando se produce bajo el control de Ordenes de Trabajo, las empresas acostumbran ajustar sus volúmenes de producción a los pedidos previamente conocidos, por cada tipo de artículos.

b) **Segunda:** En Valores, procede ahora hacer una cuantificación pecuniaria, con la del calendario de producción en unidades, con la cual será relativamente sencilla y rápida, si se tiene implantada la técnica de costos estimados o la de estándar, puesto que existirá en cualquiera de los dos casos hoja de costos unitaria; por lo que con sólo multiplicar se conoce el costo de producción, pero si se tiene la técnica de valuación histórica, entonces es necesaria la experiencia para determinar estimativamente un costo unitario que servirá de base de aplicación a la producción presupuestada, y así precisar su costo, siendo antes necesario hacer el estudio de gastos constantes y variables en relación con la producción presupuestada.

Para la obtención de los gastos constantes, se tienen los datos de ejercicios anteriores, principalmente los del último, por lo que sólo faltará precisar los cambios posibles en el período presupuestado, como pueden ser aumentos de sueldos, alteraciones en las depreciaciones, amortizaciones, rentas, etc.

En cuanto a los gastos variables, igualmente existe la base de los datos de períodos pasados, sin considerar las situaciones anormales que no afecten el período presupuestal, con el objeto de afinar los datos y quedar en mejor posibilidad de realización; inmediatamente se incluyen los posibles cambios y se determina el costo que servirá para la valuación de la producción presupuestada.

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

Este presupuesto trata de diagnosticar claramente las necesidades de recursos humanos (básicamente mano de obra directa) y cómo actuar, de acuerdo con dicho diagnóstico, para satisfacer los requerimientos de la producción planeada.

Presupuestar la mano de obra directa es estimar la cantidad de trabajo que será necesario para cumplir con el presupuesto de producción que, se prepara en relación con la estimación de ventas, el inventario deseado y la rotación o nivel estándar de dichos inventarios. La metodología debe permitir la determinación del estándar en horas de mano de obra para cada tipo de línea que produce la empresa,

así como la calidad de mano de obra que se requiere; con la anterior podemos detectar si se necesitan más recursos humanos o si los actuales son suficientes.

Como ejemplo, diremos que en la empresa "X" existen 3 líneas de productos diferentes, para la línea 1, se requiere 2 horas de mano de obra de soldador, 3 horas de mecánico y media hora de alimentador. Si el presupuesto de producción indica que se van a producir 10,000 productos de la línea 1, se puede calcular la mano de obra directa de dicha línea como sigue:

$$10,000 \times 2 \text{ horas (soldador)} = 20,000 \text{ horas}$$

$$10,000 \times 3 \text{ horas (mecánico)} = 30,000 \text{ horas}$$

$$10,000 \times \frac{1}{2} \text{ hora (alimentador)} = 5,000 \text{ horas}$$

En el supuesto de que durante un año se trabajen sólo 300 días hábiles y el tiempo normal sean siete horas diarias de labor, se tiene:

$$300 \text{ días} \times 7 \text{ horas} = 2,100 \text{ horas, las cuales corresponden a cada operario}$$

Para satisfacer los requerimientos de la línea del producto 1 se realizan lo siguiente:

$$\frac{20,000}{2,100} = 10 \text{ soldadores aproximadamente}$$

$$\frac{30,000}{2,100} = 15 \text{ mecánicos aproximadamente}$$

$$\frac{5,000}{2,100} = 3 \text{ alimentadores aproximadamente}$$

Una calculado el número de obreros requeridos, se debe determinar que costará esa cantidad de recursos humanos, o sea, traducir el presupuesto de mano de obra directa, expresada en horas estándar o en número de personas y calidad, a términos de unidades monetarias.

C) PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIALES

Este presupuesto se refiere exclusivamente a la compra de materiales.

Para elaborarlo es necesario hacer antes el presupuesto de materiales, en unidades, con el objeto de determinar en términos generales, cuántas unidades de materiales se requerirán a lo largo del ejercicio, para producir los volúmenes indicados por el presupuesto de producción.

Cabe mencionar que hay materiales que en la práctica son susceptibles de una predeterminación particular, debido a su importancia dentro de la producción, y otros por ser de poco valor y numerosos, no es fácil su estimación en unidades como materiales individuales. A éstos se les debe considerar en conjunto, fijándoles un inventario razonable.

Una vez que se ha determinado la cantidad de materiales que se necesitan para la producción presupuestada, y basados en los inventarios finales adecuados, obtenidos, se estará en disposición de estimar el presupuesto de compras:

Presupuesto de requerimientos de:

	Producción	1,100,000 Us.	
(+)	Inventario Final Deseable	<u>300,000 Us.</u>	1,400,000 Us.
(-)	Inventario Inicial		<u>250,000 Us.</u>
	REQUERIMIENTO DE COMPRAS		<u>1,150,000 Us.</u>

La valorización se efectúa de la siguiente manera:

Consumo de Unidades

- (x) Precio unitario de materias primas
- (=) Costo total estimado de materias primas

Una vez que se han obtenido las compras anuales, se hace la predeterminación de las compras que corresponden a cada uno de los meses del período, con base en el presupuesto de producción para cada uno de esos meses, ajustándose a los inventarios base, de acuerdo con los máximos y mínimos de cada tipo de material.

El presupuesto de compras de materiales se debe expresar en unidades monetarias, una vez que el departamento de compras defina el precio al que se va a adquirir, constituyendo así el costo del material presupuestado.

En este presupuesto se incluye únicamente el material directo, ya que los materiales indirectos (lubricantes, accesorios, etc.) se incorporan en el presupuesto de gastos indirectos de fabricación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

II. PRESUPUESTO DE COSTO DE DISTRIBUCION

◆ GASTOS DE VENTA

Su objetivo es definir en forma anticipada para el período presupuestario los gastos que ocasionarán las ventas en todas las etapas del ciclo de comercialización de la compañía.

Comprende las operaciones habidas desde que el producto fue fabricado, hasta que es puesto en manos del cliente; por lo tanto, integra los gastos que corresponden a las erogaciones de remuneración a vendedores, gastos de oficinas de ventas, publicidad y propaganda, gastos de transporte, gastos de almacén de artículos sujetos a la venta, etc. Para su determinación y control se dividen en dos:

> Variables:

(x) % de Variabilidad

Comisiones de Agente
Fletes, material
De empaque, etc.

> Fijos:

Sueldos del depto. De Ventas, Cargos Sociales, Depreciaciones, Seguros, Papelería, Gastos de Venta Fijos presupuestados, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD

Es el conjunto de medios necesarios para despertar el interés de los consumidores en potencia y crearles hábitos de compra a través de mensajes, impacto que produzca la presentación del producto, beneficios que ofrezca, calidad, etc. La publicidad será más efectiva cuanto más individual, específica, y diferente sea.

Para la preparación del Presupuesto de Publicidad es necesario conocer la cantidad de dinero que se le haya destinado, con el fin de poder hacer la estimación de los objetivos a alcanzar, y los medios para lograrlos. Los métodos para su realización es el de porcentaje sobre ventas, empuje publicitario de la competencia y objetivos a alcanzar, básicamente.

De los métodos anteriores el más lógico es el de los objetivos, que consiste en: hacer un análisis de la situación de la empresa, en cuanto a recursos, producción, fuerza de ventas, y de la potencialidad del mercado, siempre limitados al tamaño de la campaña así como de los medios.

♦ **PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION**

Los diferentes renglones de los gastos determinan de acuerdo a las necesidades de la estructura organizacional y de la administración misma de la

empresa, cada característica particular de ser en su mayoría gastos permanentes durante todo el año.

En este presupuesto se incluyen aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa, su contenido es tan amplio que la determinación de su naturaleza dependerá de la organización interna y del medio en que se desarrolle cada empresa en particular. Como tradicionales de este tipo de gastos se tienen los erogados por honorarios a consejeros, gastos de representación de ejecutivos administrativos, sueldos del departamento de Contabilidad, los de Contraloría, honorarios a Abogados, Sueldos del Gerente General, depreciaciones, seguros, papelería, prestaciones sociales.

Para elaborar este presupuesto, es preciso efectuar un análisis de los gastos incurridos en el pasado, para precisar el porqué de las erogaciones, cuáles son los gastos constantes y cuáles variables, además de determinar sobre quién o quiénes recae la responsabilidad del control de las erogaciones. Debe tomarse en cuenta que existirán partidas no controlables que nazcan de decisiones de la alta gerencia, pero habrá erogaciones motivadas por defectos en la organización que deberán ser controladas, vigilando que los gastos reales no sobrepasen a los presupuestados.

III. PRESUPUESTO DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA

Basándose en los presupuestos individuales para cada uno de los conceptos que forman el estado de ingresos y gastos, se obtendrá la utilidad antes de impuesto sobre la renta, la cual será la base para calcular dicho concepto. Y aplicar la tasa correspondiente.

IV. PRESUPUESTO DE APLICACIÓN DE UTILIDADES

Con base a las utilidades presupuestadas, resulta importante la elaboración de un presupuesto de aplicación de las mismas, de acuerdo con los planes proyectados y los datos derivados de los demás presupuestos formulados, tales como planes de expansión a largo plazo, presupuesto de inversiones, etc., así como las restricciones de carácter legal y estatutario que condicionen tal aplicación

Compañía "X", S.A.

PRESUPUESTO DE APLICACIÓN DE UTILIDADES

UTILIDADES	PARCIAL	TOTAL
Utilidad de ejercicios anteriores pendiente de		
Aplicación	\$	
Utilidad del ejercicio presupuestada	\$	
UTILIDADES APLICABLES PRESUPUESTADAS		\$

APLICACIÓN	PARCIAL	TOTAL
Reserva legal presupuestada	\$	
Participación a los trabajadores presupuestada	\$	
Reservas estatutarias presupuestadas	\$	
Aplicaciones específicas presupuestadas	\$	
Dividendos presupuestados	\$	
APLICACIÓN PRESUPUESTADA		\$

V. PRESUPUESTO DE OTROS EGRESOS

La proyección de actividades de naturaleza distinta a las operaciones normales de la empresa, que en un momento dado hayan sido presupuestadas, con el fin de coadyuvar a la realización de los fines de la misma, o bien, por aspectos meramente convencionales, puede dar lugar a la elaboración de un presupuesto para el control de los egresos de esas operaciones particulares, que generalmente son de bajo monto.

Dichas partidas deberán distribuirse dentro del presupuesto, de acuerdo con los datos específicos de contratos, convenios o documentos que se proyecten elaborar en la realización de tales operaciones.

VI. PRESUPUESTO DE INVERSIONES

Este presupuesto reviste singular importancia, por las necesidades presentes y futuras que deben ser previstas en función del plan de operación a corto y a largo plazo, que en un momento dado pueden ser cuantiosas, sobre todo en aquellas industrias cuyas inversiones fijas representan la mayor parte de la inversión total, tales como de extracción, de servicios públicos, etc., por esta razón este tipo de presupuesto se desarrolla en el punto 2.3.2. de este trabajo denominado Presupuesto de Inversiones Permanentes.

2.3.2 PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES

Las inversiones permanentes son utilizadas en los negocios durante varios años, por lo que la decisión de invertir tiene que estar acorde con los objetivos de la empresa así como con sus estrategias y recursos, tanto financieros como humanos, presentes y futuros. Este presupuesto es, en algunos casos, uno de los más importantes debido a la cuantía de las inversiones que pueden necesitarse en un momento determinado. Esto es particularmente cierto en aquellos negocios, tales como los industriales, mineros, de transportes y de servicios públicos, en los cuales las inversiones en fábricas, maquinaria y equipo representan una gran parte de la inversión total.

Es necesario un claro entendimiento del problema y de las posibles alternativas para asegurar la obtención de buenos resultados, generalmente hay muchas opciones;

por ejemplo, en la reposición de una máquina, deben estudiarse varios modelos. La más obvia es no efectuar la reposición. ¿Por cuánto tiempo?, ¿Qué problemas se presentarían?, ¿Qué sucedería si nos saliéramos del mercado?, ¿Se trata de un producto cuya vida finaliza?, ¿Habrá mejores oportunidades con otro?, ¿Qué mejoras de eficiencia se lograrían con una nueva máquina?, ¿En qué tanto se incrementará el volumen?, ¿El mercado consumirá el incremento?, el equipo de reposición, ¿deberá ser más grande o más pequeño que el actual?, ¿Qué margen de capacidad se requiere?, si adquirimos una máquina diferente, ¿cambiaría el proceso? y ¿Cómo cambiaría la utilidad por el nuevo proceso?, ¿Qué riesgos representa el cambio de tecnología?. Estos y muchos puntos deben ser analizados para seleccionar la alternativa apropiada. Además es necesario que las cifras que se analicen estén basadas en buenos juicios hechos sobre datos realistas y que se haga una clara distinción entre la utilidad contable y las necesidades de caja requeridas.

Las inversiones se realizan fundamentalmente para obtener utilidades en el futuro. El resultado futuro de una decisión de inversión representará una serie de desembolsos de caja y de ingresos de caja que, combinados, representan el flujo de fondos neto.

- **Elementos a considerar en la formulación de Presupuestos de Inversión**

1. Monto de la inversión requerida
2. La vida útil del presupuesto
3. La fijación de rendimientos que se espera obtener del presupuesto.

Estos rendimientos se enfocan hacia los objetivos:

- a) Economías logradas. Con motivo de una reducción de costos operativos.
 - b) Utilidades adicionales. Derivadas de un aumento de ventas y consecuentemente un aumento en las ganancias.
4. Establecer los Riesgos Involucrados. Se refiere a la probabilidad de que los rendimientos de los presupuestos no lleguen a realizarse o que se pueda a cortar la vida útil del proyecto.

El rendimiento esperado de un presupuesto de inversión, es la diferencia de los ingresos marginales atribuibles a la inversión y los costos marginales que origina la inversión en los activos fijos. Desde el enfoque del rendimiento neto de un presupuesto, un elemento importante que debe eliminarse es el costo de la depreciación. A continuación presento un ejemplo del cálculo de rendimiento neto de un presupuesto de inversión:

PRESUPUESTO DE INVERSION NUEVO

<u>CONCEPTO</u>	<u>ANTES DE LA INVERSION</u>	<u>DESPUES DE LA INVERSION</u>	<u>DIFERENCIAS</u>
Ingreso por Ventas	100,000	150,000	50,000
Costos Totales Incluye Depreciación	80,000	115,000	35,000
Menos: Depreciación	<u>(10,000)</u>	<u>(15,000)</u>	<u>(5,000)</u>
Costo sin Depreciación	70,000	100,000	30,000
Rendimiento Neto			<u>\$ 20,000</u>

PRESUPUESTO DE RENOVACION

CONCEPTO	ANTES DE LA INVERSION	DESPUES DE LA INVERSION	DIFERENCIAS
Ingreso por Ventas	100,000	100,000	0
Costos Totales Incluye Depreciación	80,000	78,000	(2,000)
Menos: Depreciación	<u>(10,000)</u>	<u>(12,000)</u>	<u>(2,000)</u>
Costo sin Depreciación	70,000	66,000	(4,000)
Rendimiento Neto			<u>\$ 4,000</u>

Los fondos disponibles en las empresas deben ser invertidos en donde produzcan el mayor rendimiento compatible con una razonable seguridad. Esta inversión puede ser hecha en el capital de trabajo o en equipo, maquinaria o edificios para la fábrica.

Una empresa de servicios públicos puede estar justificada de ampliar sus inversiones hasta un punto en que la relación entre dichas inversiones y el servicio que proporcionan sean compatibles. Un almacén puede relacionar su inversión con el volumen de ventas que espera a largo plazo; un molino puede relacionarlo con el tonelaje procesado, etc. Aún cuando no existan estándares específicos de esta relación, para muchos negocios, siempre es posible observar la estructura y la relación que guardan empresas industriales que tienen una historia de prosperidad durante muchos años.

Cuando se tiene en mente una ampliación considerable de la fábrica, el procedimiento seguido en el presupuesto pone a prueba la necesidad de tal ampliación. Proyectando los nuevos costos en las operaciones futuras, frecuentemente se descubre que los efectos de tales ampliaciones en las utilidades son perjudiciales en la empresa. Aunque parece una cosa elemental que los administradores deben probar la necesidad de la ampliación desde distintos puntos de vista, antes de aprobarla, no es raro observar que muchos elementos de costo sean omitidos, o que no se tome en consideración el tiempo que debe mantenerse el aumento de producción que justifica la inversión. Esto es más notable en tiempos de prosperidad, cuando se tiene más volumen de operaciones del que se puede satisfacer y cuando el optimismo de los directores es muy grande, entonces se corre el peligro de autorizar grandes inversiones que, mediante el sereno y frío análisis del presupuesto no se emprenderían.

Los gerentes de producción están constantemente alertas para encontrar nuevos métodos de operación que reduzcan costos, aumenten el volumen o disminuyan el desperdicio, etc. Para el gerente de producción hay una positiva fascinación en el uso de herramientas nuevas y máquinas que ejecuten operaciones nuevas o que realicen las anteriores mejor y más rápidamente. Esto no es conveniente porque se presenta un elemento de peligro; el problema es parecido al del automovilista que trata de cambiar de modelo cada año, en este caso juega un papel muy importante el orgullo de ser visto en un coche último modelo.

No debe detenerse la marcha del progreso mecánico en ningún negocio, pero las ventajas del equipo nuevo deben ser definitivamente probadas y sus costos comprobados. No es difícil encontrar casos en que equipos más rápidos han sido instalados con un mayor costo, cuando los antiguos podían perfectamente llenar las necesidades del negocio a un costo más bajo.

La fábrica y las instalaciones que se autoricen en un programa presupuestal deben, desde luego, ser suficientes para satisfacer las necesidades de venta y de producción incluidas en los presupuestos respectivos, pues de otro modo no habría coordinación entre los distintos elementos del programa de operaciones. Además es conveniente hacer una estimación a largo plazo del volumen de operaciones del negocio para programar una evolución gradual de las instalaciones necesarias para seguir el crecimiento general de la empresa.

Las necesidades a corto plazo pueden ser determinadas con relativa exactitud. Consisten en el mínimo de mantenimiento, reemplazo y adiciones necesarias para cumplir con el volumen de operaciones para un corto plazo, generalmente el del presupuesto que es de un año.

La forma de determinar las inversiones necesarias consiste en proporcionar a los funcionarios de la fábrica, cifras preliminares sobre el volumen de producción, y solicitarse su recomendación en cuanto a sus necesidades de equipo de maquinaria, espacio, etc. Las recomendaciones pueden clasificarse en imperativas, convenientes

pero no esenciales a la operación, y las que se recomiendan para cuando haya fondos; éstas constituyen realmente una planeación a largo plazo, pero sin fechas específicas para realizarlas. Se requiere detalle en cuanto a costo, tiempo requerido para compra o construcción, tiempo requerido para la instalación; efecto estimado sobre los costos, valor en libros y valor de desecho del equipo que se piensa reemplazar, etc. Estas recomendaciones son estudiadas por los altos funcionarios hasta que se llega a un acuerdo en cuanto a las necesidades esenciales.

Por su cuantía este presupuesto es una parte muy importante de los planes financieros. Esto se aplica a los planes a corto y a largo plazo. Obviamente en el presupuesto se deben indicar las cantidades que se necesitan y las fechas en que deberá estar disponible el dinero. Si los fondos van a ser obtenidos de la acumulación de ingresos, los dividendos deben ser restringidos, probablemente durante un periodo de tiempo largo. Si se venderán acciones o se tratará de obtener préstamos, éstos pueden ser planeados con suficiente anticipación para tomar ventaja de los mercados más favorables.

Particularmente en aquellos negocios donde hay escasez de capital de trabajo, o donde el control es muy reducido, es necesario planear cuidadosamente el financiamiento de las ampliaciones en la fábrica.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.3 PRESUPUESTO FINANCIERO

El presupuesto financiero es el que se ocupa de la estructura financiera de la empresa, esto es, de la composición y relación que debe existir entre los activos, pasivos, y capital. Es importante considerar las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos, así como el flujo de efectivo y la rentabilidad de la entidad, pudiendo resumirse en dos objetivos: liquidez y rentabilidad.

El presupuesto financiero, de acuerdo con su naturaleza, tiene más alcance que el presupuesto de caja, ya que éste está integrado a aquél, quien entre sus objetivos primordiales es el de pronosticar y controlar todos los elementos que forman la Posición Financiera (Balance) como son el capital de trabajo, el efecto que producirán las estimaciones sobre caja, los bancos, así como en la toma de decisiones, todo ello referido siempre a la estructura financiera, o cuestiones accesorias como lo es el fondo de operación, o sea el capital invertido en bienes como la planta, maquinaria y equipo, o inventarios. Este presupuesto es generalmente el presupuesto que se hace al final porque recibe constantes ajustes, que incluso son los últimos.

La composición de la estructura financiera varía de empresa a empresa, pero se puede afirmar que existen grandes grupos que tienen una importancia considerable en la composición de las estructuras financieras, y son las siguientes:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Efectivo en caja y bancos e inversiones temporales (activos líquidos)
- Cuentas por cobrar a clientes
- Inventarios
- Inversiones permanentes
- Deudas a corto y largo plazo
- Cuentas por pagar a proveedores
- Gastos e impuestos acumulados por pagar
- Capital social y utilidades retenidas

➤ **EFFECTIVO EN CAJA Y BANCOS E INVERSIONES TEMPORALES (ACTIVOS LIQUIDOS)**

El presupuesto de esta partida es de suma importancia. Las empresas requieren conservar cantidades adecuadas para hacer frente a las obligaciones e inversiones que se han trazado en el plan general. Es importante destacar que este concepto es el principio y fin de los ciclos financieros, interviniendo en las operaciones invariablemente para la realización de cobros y pagos. Las empresas tienen que mantener fondos suficientes para hacer frente a los desfases que se producen entre los ingresos y los pagos dentro de las operaciones normales de la empresa, ya que éstos no ocurren en el mismo tiempo y en algunas ocasiones se requiere crear fondos durante un lapso para hacer frente a pagos no constantes, como pueden ser: el pago de dividendos, de impuesto sobre la renta, etc.

En algunas ocasiones se fijan políticas con el fin de mantener un nivel superior al normal: como una "previsión de oportunidad", para aprovechar en un momento dado el beneficio de emplear o invertir en condiciones favorables o de oportunidad; como la compra a precio reducido de un lote importante de materia prima, la compra de acciones de otra empresa, la obtención de un descuento importante por pago anticipado, etc.

El presupuesto de activos líquidos se establece en términos generales por un periodo de doce meses, el cual normalmente se distribuye por meses. De este presupuesto emanan los requisitos de financiamiento que la empresa necesitará para lograr sus objetivos. El presupuesto de efectivo o activos líquidos es la herramienta esencial para medir y valorar el objetivo de liquidez; es un intento formal de predecir, por un periodo, los flujos de fondos tanto de entrada como de salida, así como los niveles de fondos que la empresa tendrá en el futuro.

Presupuesto de Efectivo

Como podrá observarse en el cuadro N° 1 de este punto que se encuentra continuación, el presupuesto anual de efectivo está distribuido en meses y se ha seccionado en transacciones de operación, transacciones de financiamiento y saldos de efectivo en la operación, y las transacciones financieras que se hayan de efectuar para mantener apropiadamente las cantidades requeridas para la buena marcha de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

(Miles de pesos)

TRANSACCIONES DE OPERACIÓN

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE
INGRESOS:												
Cobros a clientes	1,400	1,200	1,000	600	600	600	700	900	900	1,000	1,200	1,200
Venta de cortado	100	80	80	70	70	70	80	80	90	100	150	200
Otros	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
TOTAL INGRESOS	1,550	1,330	1,130	920	720	720	830	1,030	1,040	1,150	1,400	1,450

PAGOS:

Salarios	310	310	310	310	310	310	320	320	320	320	320	320
Gratificaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	550
Seguro Social	60	0	60	0	60	0	60	0	65	0	65	0
Proveedores	320	320	295	300	300	310	310	315	315	325	330	330
Impto. al Valor Agregado	40	40	35	25	25	30	35	40	50	50	75	480
Inversiones, maquinaria y equipo	200	300	0	100	0	0	0	0	15	0	0	0
Impuesto Sobre la Renta	0	0	100	0	250	0	0	0	280	0	0	420
Dividendos	0	0	0	600	0	0	0	0	0	0	0	0
Reparto de Utilidades	0	0	0	0	175	0	0	0	0	0	0	0
Energía eléctrica	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Otros	70	70	70	75	75	75	80	80	80	85	85	120
TOTAL PAGOS	1,030	1,070	900	1,640	1,225	755	835	785	1,155	810	905	2,250

FLUJO DE OPERACIÓN

	520	260	230	(720)	(505)	(35)	(5)	245	(115)	340	495	(800)
--	-----	-----	-----	-------	-------	------	-----	-----	-------	-----	-----	-------

TRANSACCIONES DE FINANCIAMIENTO

Préstamos	0	0	0	200	450	0	0	0	0	0	0	0
(Pago de préstamos)	(300)	0	0	0	0	0	0	0	0	(200)	(450)	0
NETO	(300)	0	0	200	450	0	0	0	0	(200)	(450)	0

FLUJO DESPUES DE FINANCIAMIENTO

	220	260	230	(520)	(55)	(35)	(5)	245	(115)	140	45	(800)
--	-----	-----	-----	-------	------	------	-----	-----	-------	-----	----	-------

SALDO INICIAL CAJA, BANCOS

	450	670	930	1,160	640	585	550	545	790	675	815	860
--	-----	-----	-----	-------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

SALDO FINAL CAJA, BANCOS

	670	930	1,160	640	585	550	545	790	675	815	860	60
--	-----	-----	-------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

También puede observarse que en las transacciones de operación se han separado las que son de ingresos de las que corresponden egresos o pagos, para conocer cuáles son los recursos en efectivo con que se contará y cuáles son las obligaciones que deberán cubrirse.

- **Cobros a Clientes**

La cobranza a clientes debe determinarse con base en las ventas y condiciones de pago que han sido establecidas con ellos. Es importante, además, conocer y determinar cuál es el comportamiento y actitud de nuestros clientes respecto a las condiciones de venta pactadas.

A continuación muestro un ejemplo en el que se ha considerado un crédito a 60 días, con una experiencia y buena respecto al cumplimiento de las condiciones pactadas; por tanto, las ventas a crédito que se realicen en Enero serán cobradas durante Marzo y así sucesivamente.

Venta neta de Enero	\$2,100
Menos:	
Ventas de Contado	<u>100</u>
Ventas a Crédito para ser cobradas en Marzo	<u>\$2,000</u>

De esta manera deberán calcularse cada uno de los meses.

- **Salarios**

Concepto generalmente de mucha importancia dentro de los pagos de las empresas. Para calcular el total es muy recomendable que se haga con base en un cálculo individual en donde se listen todos y cada uno de los puestos que se han autorizado, con su valor correspondiente, de preferencia por departamento o centro de responsabilidad, para determinar una cifra que cubra las necesidades futuras. De este cálculo se desprenden otros muchos como son: las gratificaciones, el seguro social y todos los beneficios a que el personal tiene derecho.

- **Proveedores**

La determinación de este concepto está íntimamente ligada con los niveles de inventarios que deben mantenerse y los ciclos económicos y de producción que se hayan establecido, así como las condiciones de compra que se hayan negociado con los proveedores.

Deberá utilizarse un cálculo semejante al empleado en los cobros a clientes, con el fin de determinar con más o menos precisión la cantidad que se requiere.

- **Impuesto al Valor Agregado**

El monto a pagar es calculado con base en las ventas netas que se hayan estimado el mes anterior.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Inversiones en Maquinaria y Equipo**

Las cantidades que se muestran en este concepto proceden del presupuesto de inversiones permanentes que, como ya se señaló en el punto 2.3.2, requieren de una serie de estudios, requisitos y aprobaciones para que puedan ser considerados en este presupuesto.

- **Impuesto Sobre la Renta**

El anticipo de este impuesto será mensual o trimestralmente según sea el caso, de modo, que es necesario estimar su pago mensual.

- **Dividendos**

La cantidad de \$800.00 prevista en el mes de Abril es de conformidad a lo dispuesto por la asamblea ordinaria de accionistas, que aprobó los resultados del ejercicio anterior.

- **Reparto de Utilidades**

La cantidad de \$175.00 mostrada en el mes de Mayo, resulta de la declaración final del impuesto sobre la renta del año anterior y su exigencia es determinada por la Ley dentro de los 60 días siguientes a la fecha en que deba pagarse el impuesto anual.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

• **Otros**

Deben reunirse todos los pagos pequeños en una cantidad, de manera que se simplifique el presupuesto y destaquen las partidas que tienen un significado y requieren de una vigilancia estrecha.

➤ **CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES**

La administración de cuentas por cobrar a clientes implica por lo general un dilema entre la liquidez y la productividad. Si damos muchas facilidades para la venta de nuestros productos, se incrementarán las ventas y también las utilidades, pero por otra parte comprometeremos fondos en inversión de cuentas por cobrar, disminuyendo nuestra liquidez.

Las políticas relativas al otorgamiento de crédito y los esfuerzos de cobro determinarán el monto de esta inversión en relación con las ventas realizadas o por realizar. Es importante conocer el comportamiento de nuestros clientes en la liquidación de sus facturas, así como las políticas que la empresa fije respecto a las estrategias de venta a través de promociones, días extra de crédito que de una u otra forma desplazan los productos de la empresa a bodegas de los clientes, sin que el consumidor lo haya absorbido, originando esto una disminución del flujo de fondos de los clientes, lo que perjudica su liquidez y falta oportuna de pago de las facturas de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Factor importante para estimar adecuadamente el monto de cuentas por cobrar a clientes, es la experiencia que se tiene de la antigüedad de sus saldos; conocer que cantidad está al corriente, que cantidad está vencida y cuantos días de venta representa la cartera, proporciona una buena base para pronosticar el monto de la inversión. El entorno en que vive la empresa, así como la estimación apropiada de la situación económica que se vivirá en el futuro, también darán un buen soporte para pronosticar su monto.

Como ejemplo, tomando en cuenta un crédito otorgado a nuestros clientes de 60 días, el monto de la inversión en cuentas por cobrar a diciembre se calculará como sigue:

	MONTO	DIAS
Venta de Diciembre	\$1,800	
Menos:		
Venta de Contado	<u>200</u>	30
Venta neta de Noviembre	\$1,650	
Menos:		
Venta de Contado	<u>150</u>	30
	<u>\$3,100</u>	60

Otra forma de calcular es a través de promedios que, usando también las cifras del modelo de presupuesto de efectivo, tendríamos:

Ventas netas del Año	\$13,170
Menos:	
Venta de Contado	<u>1,170</u>
Ventas netas del Año a Crédito	<u>\$12,000</u>

$$\frac{\text{Ventas a Crédito}}{360 \text{ días}} = \frac{120,000}{360} = 33.333 \text{ venta diaria}$$

$$\text{Venta diaria: } 33.333 \times 60 \text{ días} = \$2,000$$

Como puede observarse, esto es incorrecto para empresas que tengan ventas cíclicas como en este caso. Esta técnica puede emplearse en empresas cuya venta es constante durante todo el año.

> INVENTARIOS

El nivel de inversión óptima en inventarios que una empresa debe tener es de los problemas más complejos que se presentan, por conjugarse una serie de factores como son: el volumen de la producción requerida en función de las compras y ventas, el mantenimiento de un inventario de seguridad para la falta de suministros, la reducción en precios en las compras por volumen o lotes, las perspectivas de alza o baja en los precios, el costo y riesgo del mantenimiento de la inversión, la duración del proceso, el tiempo en que el proveedor surte los pedidos, el tiempo de tránsito, etc.

Normalmente las empresas tienen tres diferentes categorías de inventarios como son: materias primas, productos en proceso y artículos terminados. Cuanto más reducido sea el inventario, mayor será la rentabilidad de la inversión, pero si el nivel se establece muy reducido, acarrea problemas de falta de existencia y por tanto provocaría problemas de producción y subsecuentemente de ventas, pudiendo afectar el volumen de éstas y por consiguiente una pérdida de rentabilidad.

Al determinar el nivel técnicamente correcto de inventarios, habrá que tomar en consideración los siguientes factores:

- a) **Inventario de seguridad.** Este inventario es necesario para prevenir problemas de suministros o abastecimientos.
- b) **Lote económico.** La medida del lote económico reduce el precio. Al comprar cantidades fuertes, se obtiene reducción de precio o mejores condiciones de compra.
- c) **Perspectivas sobre los precios futuros.** Las perspectivas sobre la tendencia o evolución de los precios tanto al alza como a la baja es un factor importante, ya que en algunas ocasiones se requerirá elevar el nivel del inventario.
- d) **Costo de mantenimiento del inventario.** Debe comprender el valor del inventario, las pérdidas, deterioros, obsolescencia y, en algunas ocasiones, el espacio, mantenimiento y protección de los mismos, así como el costo de los fondos.
- e) **Tiempo de reabastecimiento y tránsito.** Es necesario conocer y medir el tiempo que tarda en recibirse un pedido de materia prima, desde el momento en que se

- requiera hasta el momento en que se reciba, ya que es de suma importancia para fijar un buen nivel de inventarios.
- f) Lapso de los procesos. Por ejemplo, la fabricación de maquinaria implica procesos largos; en cambio, la fabricación de bienes de consumo, como pueden ser alimentos, requieren procesos cortos.
 - g) El grado de integración de producto. A mayor integración, mayor inversión en el proceso, ya que se tiene una mayor cantidad de partes o componentes en fabricación.
 - h) Política de servicio. En los productos terminados influye la política de la empresa sobre el servicio que desee dar a sus clientes (al tener volúmenes amplios de productos cualquier venta puede ser atendida rápidamente, en otros casos prefieren retrasar algunas entregas para evitar una sobreinversión en inventarios).
 - i) Demanda estacional. La demanda de los productos terminados en ciertas fechas del año hace que la inversión vaya creciendo en el curso del año hasta llegar a la temporada de demanda, en la que decrecen notablemente hasta un nivel muy bajo, como un ejemplo se pueden citar los juguetes.

Los días de inversión para cada clase de inventarios se establecen tomando en consideración las experiencias obtenidas y empleando técnicas de planeación de la producción y control de inventarios, así como aplicando métodos apropiados para cada caso en particular.

Una vez que la empresa fije su política de inversión en inventarios, traducida a días de inversión, podemos aplicar estas fórmulas para determinar su monto:

Productos terminados:	Días de venta x costo de ventas futuras
Productos en proceso:	Días de proceso x costo de ventas futuras
Materias primas:	Días de consumo x costo de materias primas empleado en el costo de producción futuro.

Para ejemplificar, se dirá que la empresa ha fijado una política de nivel de inventarios de producto terminado de 60 días de venta futura, por lo que se requiere conocer cuanto será la inversión en inventarios al principio del año. Supongamos que el costo de venta es el 50% de la venta neta; por tanto, la inversión será:

Mes	Ventas	50% Costo	Días
Enero	\$ 1,100	\$ 550	30
Febrero	800	<u>440</u>	<u>30</u>
		<u>\$ 990</u>	<u>60</u>

De la misma manera puede calcularse la inversión de productos en proceso y materias primas.

➤ DEUDAS A CORTO Y LARGO PLAZO

El presupuesto a largo plazo generalmente no presenta problemas en su estimación, debido a que su monto es estable y en particular es estudiado, analizado, y planeado, tomando en consideración la estructura financiera que se requiere para cumplir con los objetivos de liquidez, solvencia financiera y productividad.

El presupuesto a corto plazo es dinámico y puede tener fluctuaciones muy grandes durante el curso del año, principalmente en las empresas que tienen ventas estacionales. Este presupuesto es en realidad la partida niveladora entre los activos, pasivos, y capital requeridos que, por lo general, son calculados individualmente.

Es recomendable obtener líneas de crédito superiores a los requerimientos determinados con bases presupuestales, para eliminar las posibilidades de falta de liquidez que pudieran presentarse por fallar en las estimaciones de los conceptos que generan efectivo.

➤ **CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES**

Por lo general, este concepto representa una cantidad importante dentro del pasivo de las empresas. Su comportamiento esta ligado a las compras que la empresa efectúa, las cuales pueden ser estables durante el año, o bien, pueden tener fluctuaciones importantes, dependiendo esto de la actividad de la empresa y de las estrategias que haya fijado.

Otra característica es que por lo general las obligaciones no son a favor de uno o unos cuantos proveedores; al contrario, el pasivo esta distribuido en muchos proveedores, complicando su cálculo individual para establecer el monto correspondiente a este financiamiento.

El cálculo debe hacerse por meses con el fin de eliminar las ventas cíclicas. Si se tienen varias líneas de producto, puede calcularse individualmente para eliminar la mezcla del costo de los productos y así obtener resultados más precisos.

➤ **GASTOS E IMPUESTOS ACUMULADOS POR PAGAR**

Estos conceptos son manejados y estudiados mensualmente por las empresas, por lo que para su estimación se cuenta generalmente con información detallada e histórica. Estos pasivos normalmente están ligados con otros conceptos. Por ejemplo, la provisión de impuesto sobre la renta esta relacionada con las cantidades mostradas en resultados menos los anticipos detallados en el presupuesto de efectivo; los intereses acumulados están relacionados con los préstamos, etc., por lo que es muy conveniente que estos conceptos estén cruzados con otros, para dar al presupuesto una seguridad numérica mayor.

➤ **CAPITAL SOCIAL Y UTILIDADES RETENIDAS**

Generalmente, estos conceptos no ofrecen ninguna dificultad en su estimación. Los requerimientos de estos recursos deben ser analizados, estudiados y planeados tomando en consideración la estructura financiera requerida para cumplir con los objetivos de liquidez, solvencia financiera y productividad que se hayan establecido.

Es conveniente cruzar movimientos que se establezcan en estos conceptos, como: la utilidad del año contra la utilidad neta del estado de resultados, el decreto de dividendos contra los pagos del presupuesto de efectivo, etc.

2.3.4 ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

Una vez que se han elaborado los presupuestos en forma detallada, el paso final del proceso presupuestal es examinar la posición de una empresa como aparecerá al final del período presupuestado. Este análisis estará basado en los Estados Financieros Presupuestados.

El Estado de Resultados, junto con el Balance General y el Estado de Cambios en la Situación Financiera, todos ellos presupuestados, forman el grupo de los Estados Financieros básicos. Estos tres estados son fundamentales para juzgar la situación financiera y los resultados de operación de una empresa. Mientras el Balance expresa en unidades monetarias la forma en que están invertidos los recursos, así como la propiedad que de ellos se tiene, el Estado de Cambios en la Situación Financiera señala la generación y uso de los fondos (efectivo) entre dos fechas; el Estado de Resultados muestra los efectos de las operaciones de una empresa y su resultado final, en forma de un beneficio o una pérdida.

Estado de Resultados Presupuestado

Es el que muestra las ventas, costo de lo vendido, gastos y la utilidad o pérdida neta, en síntesis, el Presupuesto de Operación da origen al Estado de Resultados Presupuestado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las características del Estado de Resultados Presupuestado son:

1. Es un resumen de los resultados esperados.
2. Facilita la evaluación de los resultados.
3. Encabezado. Comprende los siguientes datos:
 - Nombre de la empresa
 - Denominación como Estado de Resultados Presupuestado
 - La fecha a la cual se refiere la información (fecha futura)
4. Cuerpo. Comprende los siguientes puntos:
 - Ventas totales. Muestra las ventas a lograr en la actividad propia de la empresa, no se deberán incluir las ventas por otros conceptos.
 - Costo de lo Vendido. Es el costo de las mercancías o productos a vender y a facturar durante el periodo que se esta presupuestando.
 - Gastos de Venta y Administración. Corresponde a los gastos que tendrá una empresa en base a dos orígenes, primero, los que permitirán darle capacidad de servicio, operación y venta que son los gastos de venta, y en segunda instancia, los que serán ocasionados para dirigirla y administrarla, que son los gastos de administración.
 - Gastos Financieros. Los gastos que se lleguen a causar por la necesidad que tenga la empresa de crédito o financiamiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estado de Situación Financiera (Balance General)

Tiene como propósito definir anticipadamente la situación financiera de la empresa a la fecha de cierre del periodo o ejercicio del presupuesto. Reflejará la integración de activos, pasivos y capital contable. Tiene las siguientes características:

1. Es un resumen que agrupa varias cédulas en los que se reflejan los presupuestos de ciertos renglones específicos.
2. Se puede elaborar directamente, tomando como base los presupuestos individuales.
3. Encabezado. Comprende los siguientes datos:
 - Nombre de la empresa
 - Denominación como Estado de Situación Financiera Presupuestado.
 - La fecha a la cual se refiere la información (fecha futura)
4. Cuerpo. El cual comprende los renglones específicos del activo, pasivo y capital.

Estado de Cambios en la Situación Financiera

También conocido con el nombre de Estado de Origen y Aplicación de Recursos, es aquel que indica las partidas que entre dos fechas modificaron la situación financiera de una empresa, clasificándolas desde el punto de vista del sentido en que modificaron dicha situación, es decir, en aumento y en disminución.

Este Estado tiene por objeto presentar en forma lógica, las dos fuentes de recursos, ajenos y propios de una empresa, en un periodo determinado, mostrando en forma adecuada los canales, a través de los cuales se obtuvieron tales recursos, así como la aplicación que se hizo de ellos.

En cualquier empresa el origen de los recursos proviene de cuatro fuentes, como son: de la utilidad neta, por disminución de activo, por aumentos de capital y por aumentos de pasivo. Así también los recursos obtenidos de las fuentes mencionadas pueden ser aplicados en los siguientes renglones: a absorber la pérdida neta, a un aumento de activo, a una disminución de capital y a una disminución de pasivo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 3
CONTROL PRESUPUESTAL

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 3. CONTROL PRESUPUESTAL

3.1 Concepto	93
3.2 Análisis de variaciones	95
3.2.1 Análisis de las variaciones en las Operaciones (Resultados)	95
3.2.2 Análisis de la variaciones Financieras	110

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 3. CONTROL PRESUPUESTAL

3.1 CONCEPTO

La terminación del ciclo presupuestario de una empresa es con el control, actividad que consiste en medir que tan eficiente ha sido en la realización del presupuesto de corto plazo y el cumplimiento de objetivos de una empresa; para los cual es necesario efectuar un análisis comparativo periódico, con el fin de detectar el grado de cumplimiento del presupuesto en las diferentes áreas funcionales y cuentas, analizando sus causas y buscando las acciones correctivas para las desviaciones significativas. Su fundamento consiste en evaluar el desarrollo de las operaciones de la compañía y la razonabilidad del presupuesto.

Para llevar a cabo el control presupuestario se necesita tener informes periódicos oportunos de ejecución, elaborados por los jefes de área y por la propia contabilidad de la negociación.

El objetivo de controlar el desarrollo del presupuesto, es localizar actitudes perjudiciales en el momento en que aparecen, para evitar que ocasionen momentos críticos o de mayor importancia negativa.

El control del presupuesto se hace básicamente, partiendo del sistema presupuestado, registrando lo realizado, y por comparación, determinar las

variaciones o desviaciones, mismas que se estudian y analizan, para dar lugar a acciones correctivas y superaciones.

Debe haber un análisis y estudio de las variaciones o desviaciones, de tal forma, que den lugar a lo siguiente:

1. Localizar el área problema.
2. Celebrar pláticas con el concurso de los supervisores y funcionarios de dicha área.
3. Analizar la situación del trabajo, la secuencia, la coordinación de actividades, y la efectividad de la supervisión.
4. Observar directamente el trabajo del departamento afectado.
5. Entablar pláticas con el funcionario en línea.
6. Nombrar personal para el estudio del problema específico, y llevar a cabo prácticas especiales de Auditoría Interna.
7. Formular reportes en los que colaboren tanto el personal involucrado, como quienes estudian directamente el problema.
8. Investigado y delimitado el problema, sus causas, emitir un informe en el que se mencionen éstas, y la forma en que se obtuvieron.

Por lo que es necesario, no sólo determinar la variación, sino analizarla y localizar sus causas, con el objeto de decidir cuales serán las medidas que habrán de seguirse para eliminar la deficiencia; cuando así sea, habrá de agudizarse el control, y quizá el presupuesto, etc., siempre en vías de superación.

DIAGRAMA DEL PROCESO DEL CONTROL PRESUPUESTARIO**3.2 ANALISIS DE LAS VARIACIONES****3.2.1 ANALISIS DE LAS VARIACIONES EN LAS OPERACIONES
(RESULTADOS)**

El estudio del análisis de las variaciones las separaremos en dos secciones: las obtenidas hasta la utilidad bruta o contribución marginal, dependiendo del sistema de valuación, y las correspondientes a los demás gastos o ingresos.

ANALISIS DE LA VARIACION EN LA UTLIDAD BRUTA O CONTRIBUCION MARGINAL

La variación de los resultados obtenidos puede ocasionarse por los siguientes factores:

- Variación en precios de venta
- Variación por modificaciones del costo estándar
- Variaciones por modificaciones del volumen de ventas
- Variación por modificaciones en la cuota de los gastos directos y variables.
- Variación por mezcla de productos

Todas ellas con relación a las cifras que fueron incluidas en el presupuesto.

Como ejemplo se presenta un estado de contribución marginal comparado con el presupuesto para el año 19X9, en el cual se muestra una variación favorable de \$3,466, así como un estado detallado de la contribución marginal por la línea número 1, que incluye el detalle de los productos A y B por el año 19X9, cuyos resultados son: línea número 1, producto A, \$10 de variación favorable, producto B, \$2,670 de variación desfavorable, con un resultado neto desfavorable de \$2,660 y, un estado

detallado de la contribución marginal por línea número 2 que incluye el detalle del producto C, cuyo resultado es una variación favorable de \$6,126.

COMPAÑÍA MANUFACTURERA, S.A.
ESTADO DE CONTRIBUCION MARGINAL COMPARADO
CON EL PRESUPUESTO AÑO 19X9
 (Miles de Pesos)

	Real	Presupuesto	Variaciones favorables (desfavorables)
Ventas netas	\$ 479,650	480,120	(470)
Costo directo estándar	<u>357,924</u>	<u>360,040</u>	<u>2,116</u>
Contribución estándar	121,726	120,080	1,646
Gastos directos y variables	<u>31,200</u>	<u>33,020</u>	<u>1,820</u>
Contribución marginal	\$ <u>90,526</u>	<u>87,060</u>	<u>3,466</u>

COMPAÑÍA MANUFACTURERA, S.A.
ESTADO DETALLADO DE LA CONTRIBUCION MARGINAL
LINEA 2 AÑO 19X9
 (Miles de Pesos)

	Real	Presupuesto	Variaciones favorables (desfavorables)
LINEA 2			
Producto C			
Unidades	1,600	1,500	100
Ventas netas	\$ 290,300	270,000	20,300

Costo directo estándar	<u>253,782</u>	<u>240,000</u>	<u>(13,782)</u>
Contribución estándar	36,518	30,000	6,518
Gastos directos y variables	<u>9,392</u>	<u>9,000</u>	<u>(392)</u>
Contribución marginal	\$ <u>27,126</u>	<u>21,000</u>	<u>6,126</u>

COMPañÍA MANUFACTURERA, S.A.
ESTADO DETALLADO DE LA CONTRIBUCION MARGINAL
LINEA 1, AÑO 19X9
(Miles de Pesos)

	Real	Presupuesto	Variaciones favorables (desfavorables)
PRODUCTO A			
Unidades	kg 12,901	10,000	2,901
Ventas netas	\$ 142	120	22
Costo directo estándar	<u>50</u>	<u>40</u>	<u>(10)</u>
Contribución estándar	92	80	12
Gastos directos y variables	<u> </u>	<u>20</u>	<u>(2)</u>
Contribución marginal	\$ <u>70</u>	<u>60</u>	<u>10</u>
PRODUCTO B			
Unidades	kg 2,580	3,000	(420)
Ventas netas	\$ 189,208	210,000	(20,792)
Costo directo estándar	<u>104,092</u>	<u>120,000</u>	<u>15,908</u>
Contribución estándar	85,116	90,000	(4,884)
Gastos directos y variables	<u>21,786</u>	<u>24,000</u>	<u>2,214</u>
Contribución marginal	\$ <u>63,330</u>	<u>66,000</u>	<u>(2,670)</u>
TOTAL LINEA 1			
Unidades	kg 15,481	13,000	2,481

Ventas netas	\$ 189,350	210,120	(20,770)
Costo directo estándar	<u>104,142</u>	<u>120,040</u>	<u>15,898</u>
Contribución estándar	85,208	90,080	(4,872)
Gastos directos y variables	<u>21,808</u>	<u>24,020</u>	<u>2,212</u>
Contribución marginal	\$ <u>63,400</u>	<u>66,060</u>	<u>(2,660)</u>

Con los estados detallados anteriores se puede conocer y determinar las causas de las variaciones, las cuales pueden ser por:

➤ **Variación en los precios de venta**

La variación en los precios de venta puede ser ocasionada por los siguientes factores:

1. Aumento de los precios de venta con relación a los previstos en el presupuesto.
2. Disminución en los precios de venta con relación a los previstos en el presupuesto.
3. Una combinación del número 1 y 2.
4. Diferencias ocasionadas en las bonificaciones, rebajas y descuentos en relación con las previstas en el presupuesto.

Generalmente las diferencias ocasionadas en las bonificaciones, rebajas y descuentos, se tratan disminuyendo los precios de venta con el fin de obtener variaciones netas en precios de venta, ya que señalar variaciones, una por precios de venta y otra por las bonificaciones, rebajas y descuentos no dará simplicidad y claridad a los análisis, sino que, por el contrario, los hará confusos.

La variación en precios de venta neta se puede determinar como sigue:

- Se obtienen los precios unitarios netos reales, dividiendo el importe de las ventas netas entre el número de unidades por cada producto.
- Se comparan los precios unitarios netos reales con los precios unitarios presupuestados con el fin de obtener la diferencia.
- Se calcula la variación de precios de la venta neta multiplicando la diferencia obtenida en la comparación de los precios unitarios por el número de unidades vendidas de cada producto.

La suma de los resultados obtenidos representa la "variación en precio de venta", que tiene influencia o participación en la variación de la contribución marginal. A continuación se muestra el análisis de la variación en la contribución marginal originado por la variación en precios de venta.

COMPañÍA MANUFACTURERA, S.A.

ANALISIS DE LA VARIACION DE LA CONTRIBUCION MARGINAL
VARIACION EN PRECIO DE VENTA

	Real		Presupuesto		
	Unidades vendidas	Precio unitario neto	Precio unitario	Diferencia aumento (disminución)	Variación en precio de venta (miles de pesos)
Línea núm. 1					
Producto A	12,901 \$	11.007	12.00	(0.993)	(13)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Producto B	2,580	73,336.435	70,000.00	3,336.435	<u>8,608</u>
					8,595
Línea núm. 2					
Producto C	1,600	181,437.50	180,000.00	1,437.50	<u>2,300</u>
					<u>\$10,895</u>

Hasta aquí se ha determinado el hecho, pero es necesario conocer la causa y, en su caso, las autorizaciones o razones de tales variaciones. Lo anterior es aplicable a todas las variaciones que se tratan a continuación.

➤ **Variación por modificaciones en el costo estándar**

La variación por modificaciones en el costo se debe a un aumento o disminución en los costos de los productos vendidos y se puede determinar de la siguiente manera:

- Se comparan los costos unitarios reales o actuales con los costos unitarios presupuestados con el fin de obtener la diferencia.
- Se calcula la variación por modificación del costo, multiplicando la diferencia obtenida en la comparación de los costos unitarios reales o actuales con los costos unitarios presupuestados por el número de unidades vendidas.

La suma de los resultados obtenidos representa la variación en modificación del costo estándar, que tiene influencia o participación en la variación de la contribución marginal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A continuación se muestra un análisis de la variación en la contribución marginal originado por la variación en modificación del costo estándar.

COMPAÑÍA MANUFACTURERA, S.A.
ANÁLISIS DE LA VARIACIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN MARGINAL
VARIACIÓN EN MODIFICACIÓN DEL COSTO ESTÁNDAR

	Real		Presupuesto		Variación por modificación del costo estándar (miles de pesos)
	Unidades vendidas	Precio unitario neto	Costo unitario	Diferencia (aumento) disminución	
Línea núm. 1					
Producto A	12,901	\$ 3.876	4.00	0.124	2
Producto B	2,580	40,345.737	40,000.00	(345.737)	(892)
					890
Línea núm. 2					
Producto C	1,600	158,613.75	160,000.00	1,386.25	<u>2,218</u>
					<u>\$ 1,328</u>

➤ **Variaciones por modificaciones en la cuota de los gastos directos y variables**

La variación por modificaciones en la cuota de los gastos directos y variables es debida a aumentos o disminuciones en las cuotas asignadas a los productos

vendidos y se determina de la misma manera que la variación por modificaciones del costo estándar.

En el siguiente cuadro se muestra el análisis de variación en la contribución marginal ocasionada por variación en modificación de la cuota de los gastos directos y variables.

COMPAÑÍA MANUFACTURERA, S.A.

ANALISIS DE LA VARIACION EN LA UTILIDAD BRUTA O CONTRIBUCION MARGINAL VARIACION EN LA CUOTA DE LOS GASTOS

	Real		Presupuesto	Diferencia	Variación por
	Unidades	Cuota	Cuota	(aumento)	modificación de
	vendidas	unitaria	unitaria	disminución	cuota de gastos
					(miles de pesos)
Línea núm. 1					
Producto A	12,901 \$	11.007	12.00	0.993	13
Producto B	2,580	73,336.435	70,000.00	(3,336.435)	<u>(8,608)</u>
					(8,595)
Línea núm. 2					
Producto C	1,600	5,870.00	6,000.00	130.00	<u>208</u>
					<u>\$ (8,387)</u>

➤ **Variación por modificación del volumen de ventas**

La variación por volumen de ventas es debida al aumento o disminución de las unidades vendidas y se puede determinar como a continuación se describe:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Se compara el volumen de las ventas reales contra el volumen presupuestado de cada producto.
- Se calcula la variación en volumen, multiplicando la diferencia obtenida en la comparación de volúmenes por el promedio de utilidad presupuestada.

La suma de los resultados obtenidos presenta la variación en volumen de ventas que tendrá, al igual que la anterior influencia o participación en la variación de la contribución marginal.

También aquí, se requiere conocer la causa o razones de tales variaciones.

COMPAÑÍA MANUFACTURERA, S.A.

ANÁLISIS DE LA VARIACION EN LA UTILIDAD BRUTA O CONTRIBUCION MARGINAL VARIACION EN VOLUMEN DE VENTAS

	Unidades	Presu- puestadas	Aumento (disminución)	Promedio de utilidad presupues- tada	Variación por volumen de ventas (miles de pesos)
	Vendidas				
Línea núm. 1					
Producto A	kg 12,901	10,000	2,901	\$ 6.00	17
Producto B	kg 2,580	3,000	(420)	22,000.00	<u>(9,240)</u>
					9,223
Línea núm. 2					
Producto C	kg 1,600	1,500	100	14,000.00	<u>1,400</u>
					\$ <u>(7,823)</u>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

➤ **Variación por mezcla de productos**

La variación por mezcla de productos es originada porque la contribución marginal por peso de venta neta puede ser diferente para todos los artículos que integran un producto; por tanto, el promedio unitario estimado de contribución de un producto será diferente del promedio unitario real de contribución del mismo producto cuando la proporción de la venta no sea igual a la establecida en el presupuesto. Puede determinarse como sigue:

- Se obtiene la contribución marginal que debiera existir si los precios de venta, costo y gastos directos y variables fueran iguales a los establecidos en el presupuesto; para esto se requiere conciliar la contribución marginal de la siguiente manera:
 - ✓ Contribución marginal real más (menos) variaciones en:
 - Precio de venta
 - Modificaciones del costo
 - Modificaciones de la cuota de gastos directos y variables
 - ✓ Contribución marginal ajustada.

Las variaciones se suman cuando son desfavorables y se restan cuando son favorables. Si los resultados reales guardan proporción de venta por cada artículo en relación con el volumen total del producto y si éste fuera igual a la proporción

establecida en el presupuesto, no se produciría la variación en mezcla de productos y la contribución marginal ajustada sería igual a la contribución presupuestada.

- Se determina el promedio unitario de contribución marginal por producto dividiendo la contribución marginal ajustada entre el número de unidades vendidas.
- Se obtiene la diferencia de contribución marginal unitaria por producto restando el promedio unitario presupuestado del promedio unitario real.
- Se obtiene la variación por mezcla de productos multiplicando la diferencia de contribución marginal unitaria por las unidades vendidas.

La suma de las variaciones por mezcla de cada producto será la variación por mezcla de productos de la contribución marginal.

VARIACIONES DEL COSTO ESTANDAR

El análisis de las variaciones del costo estándar, que forman parte del estado de ingresos y gastos, suministra a la administración una información muy valiosa para la toma de decisiones constantes para corregir los costos excesivos y mejorar la eficiencia de operación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La forma en que deben analizarse las variaciones del costo dependerá, principalmente, de los sistemas de control y registro de las operaciones de cada empresa en particular. Sin embargo, en cualquier caso se tratará de conocer la naturaleza de las variaciones y sus causas.

MATERIA PRIMA

Las variaciones más importantes en este elemento del costo son ocasionadas, principalmente, por los siguientes factores:

a) **Cantidad.** Esta variación es debida a una mayor o menor cantidad de materias primas o materiales utilizados en la fabricación de un producto. Es conveniente conocer esta variación por centro de responsabilidad o costos, así como saber cuál o cuales fueron sus causas.

La variación se calcula multiplicando las unidades producidas por los factores establecidos en el presupuesto y este resultado se compara con los consumos reales, obteniéndose la variación en consumo o cantidad.

b) **Precio.** Esta variación es debida a las diferencias entre los precios en que se ha comprado y los precios que se usaron para establecer las cifras presupuestadas. Es conveniente conocer su causa; por ejemplo, se puede deber a un cambio de paridad del peso mexicano con relación a otras monedas, a la magnitud de la

compra, etc. Esto sucede con frecuencia cuando se presupuestan los precios unitarios con base en compras en millares y se compran cientos o docenas, descuentos de pronto pago, etc.

La variación se calcula multiplicando la diferencia del precio unitario presupuestado y el precio unitario de compra, por las unidades consumidas o usadas en la producción cuando los inventarios se encuentran valuados a costos históricos. Cuando los inventarios se encuentran valuados a costo estándar, esta variación se registra en el momento de la recepción en los almacenes y no en el momento de su consumo. De una u otra manera debe explorarse su causa, porque en épocas inflacionarias puede existir, en este concepto, una gran variedad de causas que pueden significar ahorros considerables para las empresas.

MANO DE OBRA

Las variaciones más importantes en este elemento del costo son las siguientes:

- a) **Eficiencia.** Esta variación es debida a una mayor o menor cantidad de tiempo (horas) de mano de obra utilizada en la fabricación de un producto. Es conveniente conocer la variación por operación y centro de costos, así como saber cuál o cuáles fueron sus causas. Para obtener la variación de eficiencia, se debe determinar la diferencia entre las horas empleadas en la producción y las consideradas en el presupuesto; el resultado debe ser valorizado a precio por

hora considerado en el presupuesto; de esta manera se obtiene la variación de eficiencia en mano de obra.

Cuan esta variación es debida a una mayor cantidad de horas invertida, los motivos pueden ser por:

- Operarios ineficientes
- Pérdida de tiempo
- Programación defectuosa de la producción
- Supervisión defectuosa
- Materiales defectuosas
- Equipo y herramienta defectuosos
- Tiempo muerto
- Exceso de aprendices
- Malas condiciones de trabajo.

b) **Precio.** Esta variación es debida a las diferencias entre los precios por hora que se han pagado a los trabajadores y los precios por hora que se usaron para establecer las cifras presupuestadas. Es conveniente conocer su causa, investigando si se han observado las políticas de aumentos de salario, contratación de personal con rango de salarios adecuados, etc. Para determinar la variación, se puede multiplicar la diferencia del precio por hora usado en el presupuesto y el precio por hora pagado por el número de horas empleadas en la producción.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GASTOS DE PRODUCCION

Estos gastos deben controlarse según su naturaleza: variables, semivariables o fijos. Si son variables, debe aplicarse la técnica que se ha descrito en la materia prima, obteniéndose básicamente variaciones por cantidad y precio; pero puede afirmarse que generalmente estos gastos tienen comportamiento de gastos fijos o semifijos, es decir, su variación se incrementa por capas o niveles de producción.

Las variaciones del costo estándar pueden ser consideradas como parte del costo de venta o como un concepto que debe incluirse dentro de los gastos operativos, lo cual depende del tratamiento que cada empresa en particular quiera darle, de acuerdo con las circunstancias específicas.

Desde el punto de vista de presentación de información financiera, estas variaciones deben incorporarse al costo de ventas, con el fin de mostrar el costo realmente obtenido, en cuyo caso debe considerarse como una variación que afecta la utilidad bruta o contribución marginal.

ANALISIS DE LA VARIACION DE GASTOS DE OPERACIÓN Y OTROS GASTOS E INGRESOS

Los gastos de operación y otros gastos e ingresos generalmente tienen un comportamiento de características fijas o semivariables. Es recomendable su control a través de departamentos o centros de responsabilidad bien identificados, de manera que se obtengan, conozcan y controlen las variaciones que se produzcan por

concepto, debiendo resaltarse todos los hechos y circunstancias que de modo alguno afectaron o pueden afectar la buena marcha del negocio y el logro de los objetivos.

3.2.2 ANALISIS DE LAS VARIACIONES FINANCIERAS

Las empresas, al fijar sus políticas y objetivos en relación con sus recursos y al uso de éstos, están fijando la estructura financiera que cada empresa en particular requiere para su operación. Las diferencias por este concepto originan necesariamente modificaciones en la estructura financiera de la empresa. Los resultados de la administración deben ser juzgados verificando la eficiencia de cómo se hizo y el presupuesto es la herramienta de control porque en él están cuantificadas las políticas y objetivos deseados. De esta manera se podrá conocer, vigilar, tomar decisiones y lograr el plan financiero. Las variaciones financieras se determinan mediante la comparación de las cifras presupuestadas y las cifras obtenidas como resultado de las operaciones de una empresa para sus activos, pasivos, y capital.

Los estados comparativos son los documentos que se emplean para informar acerca de estas variaciones. Se utiliza una columna para la información real y otra para las cifras que fueron presupuestadas, obteniéndose generalmente las variaciones en otra columna.

CON
FALLA DE ORIGEN

Con la información que se desprende del estado de posición de recursos netos generados y su financiamiento, se puede ejercer un control eficaz sobre los recursos con que cuenta la empresa, así como el uso que se hace de ellos para hacer frente a las necesidades de sus operaciones.

A continuación se tratarán los conceptos más importantes que integran el presupuesto financiero:

a) **Cuentas por cobrar a clientes.** Los procedimientos que deben usarse para juzgar e investigar las variaciones de este concepto deben ser iguales a los utilizados para establecer las cifras de presupuesto que generalmente se instauran a través de un porcentaje sobre las ventas a crédito o bien, por medio de la rotación de las cuentas que puede establecerse por un promedio anual, o bajo procedimiento de ventas mensuales, en los casos de empresas con venta estacional.

Otro procedimiento de análisis objetivo y que puede considerarse como un instrumento de control muy eficaz consistente en los análisis de antigüedad de saldos, con el cual se destacan fácilmente las deficiencias que puedan existir para lograr las políticas y objetivos de crédito que se hayan fijado.

b) **Inventarios.** Al igual que las cuentas por cobrar, los inventarios deben juzgarse con los mismos procedimientos que se usaron para establecer su inversión en el presupuesto. Los niveles de inversión, tanto en cantidad como en monto,

generalmente se fijan a través de la rotación de inventarios para cada una de las clases de inventarios.

- c) **Activos fijos.** El control presupuestal es este concepto de inversión generalmente se efectúa comparando las partidas o proyectos que integran las adiciones o compras autorizadas en el presupuesto con las partidas o proyectos realizados. Generalmente se informa a la administración sobre las cantidades también comprometidas con los proveedores, con el fin de que se tenga una visión y control más amplios que lo que el sistema de contabilidad proporciona.
- d) **Cuentas de activo, pasivo y capital.** Con excepción de los conceptos de cuentas por cobrar a clientes, inventarios y activos fijos, el resto de los conceptos del balance se analizan en particular por cada partida que integra cada concepto con el fin de precisar en dónde se originó la variación. Para cada concepto, de acuerdo con su naturaleza, se deberá explorar y conocer la causa de variación, para formarse un juicio y tomar las decisiones que en el caso amerite, y así se logren los objetivos que se hayan determinado. Es muy recomendable que para cada concepto se establezcan responsables, quienes deberán preparar los presupuestos de su área y serán quienes administren y controlen las operaciones relativas a su área, de tal manera que el control se establezca antes de la operación y únicamente se confirme y precise con los resultados que proporcione el sistema de información con que cuente cada empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CASO PRACTICO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CASO PRACTICO**ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

Imagen Satéltal, S.A. de C.V., es una empresa fundada en el año de 1994 siendo su giro las Telecomunicaciones y su actividad principal la Comercialización, Distribución y Producción de diversos canales diseñados especialmente para la Televisión Restringida o de Paga como son: Cine Extranjero I y II y Cine Mexicano cuyo género como su nombre lo indica es el Cine; Star Channel, Cableunión y Buenavisión siendo de estos el género de Entretenimiento y por último Hit Music, Guapachoso y Bandacable cuyo género es el Musical.

Con presencia en diversos países de diferentes continentes (Americano y Europeo), Imagen Satéltal participa como una de las principales empresas Internacionales de la Industria del entretenimiento en Español.

Los principales clientes de Imagen Satéltal provienen de Cableves, TV México, Cable Nacional, Cable Latino y TV España a los cuales según lo pactado se les hacen llegar las señales ó canales vía Satélite.

A continuación se realiza el Presupuesto de Resultados para el año 2003 de la empresa Imagen Satéltal, S.A. de C.V.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Instructivo para la formulación del presupuesto 2003

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN



INDICE

- Introducción
- Metas Financieras
- Procedimientos para elaboración y aprobación
- Calendario del proceso presupuestal
- Lineamientos generales
 - ❖ Presupuesto Operativo
 - ❖ Presupuesto de Flujo
 - ❖ Presupuesto de Inversión
- Control Presupuestal

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



I. INTRODUCCIÓN

- El presente documento tiene como objetivo establecer los lineamientos que deben seguirse para la elaboración del presupuesto 2003, así como dar a conocer las metas que se han fijado para el próximo año.
- Si el rumbo y las metas son claras para los operadores, los presupuestos presentados deberán ser consistentes con el monto de recursos disponibles para gastos, simplificando así el proceso de aprobación del presupuesto 2003.
- Al igual que en 2002, el monto de recursos disponibles para gastos depende de los ingresos que estimamos generar. El panorama económico para 2003 se vislumbra similar a 2002 por lo que los presupuestos deberán ser conservadores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



II. METAS FINANCIERAS

- La elaboración del presupuesto 2003 debe tomar en cuenta las siguientes metas financieras establecidas por la Presidencia:

- Fortalecer la rentabilidad de las unidades de negocio.
- Alcanzar 30% de margen de EBITDA.



III. PROCEDIMIENTOS PARA ELABORACIÓN Y AUTORIZACIÓN

- Este documento contiene las instrucciones y lineamientos específicos para la elaboración de los siguientes presupuestos:
 - ❖ Presupuesto Operativo, incluyendo el presupuesto del costo de personal
 - ❖ Presupuesto de Flujo
 - ❖ Presupuesto de Inversión si así lo requiere
- Cada área elaborará, de acuerdo a estos lineamientos, su presupuesto tomando en cuenta las metas que se han fijado para el próximo año. La información firmada por el responsable deberá ser enviada al Comité Presupuestos, a través de la Dirección Corporativa de Presupuestos, a más tardar el **15 de octubre de 2002**.
- El presupuesto operativo deberá capturarse en el Sistema Integral de Formulación Presupuestal (SIFP) ó en archivo de excel en el layout correspondiente, en caso de que no cuenten con el SIFP. La Dirección Corporativa de Presupuestos proveerá la asistencia necesaria a las áreas durante el proceso de elaboración del presupuesto.

121





III. PROCEDIMIENTOS PARA ELABORACIÓN Y AUTORIZACIÓN

- Del **16 al 31 de octubre**, la Dirección Corporativa de Presupuestos analizará con el responsable administrativo de cada área, que la información contenida en el presupuesto esté completa y que cumpla con los lineamientos y objetivos definidos.
- Entre el **1 y el 15 de noviembre** el Comité de Presupuestos revisará con el responsable operativo de cada área la información presentada y , en su caso, le hará recomendaciones.
- Con base en dichas reuniones, el Comité de Presupuestos presentará una propuesta de presupuesto consolidado a la Presidencia, quien definirá los ajustes pertinentes para alcanzar sus objetivos.
- Se estima que los presupuestos para 2003 queden aprobados alrededor del **13 de diciembre** del año en curso.

TESIS CON
FALLA EN EL ORIGEN



IV. Calendario del proceso presupuestal

		sep-02	oct-02	nov-02	dic-02
Entrega a las áreas lineamientos para la formulación del presupuesto	13-sep-02				
Elaboración del presupuesto por cada una de las áreas y envío al Comité de Presupuestos					
Análisis, costeo y consolidación de los presupuestos enviados por las áreas.					
Revisión por parte del Comité de Presupuestos con cada uno de los operadores de área.	1-15 de Nov				
Presentación del presupuesto por parte del Comité de Presupuestos a la VP Ejecutiva de Finanzas					
Presentación del presupuesto por parte de la VP Ejecutiva de Finanzas a la Presidencia					
Notificación a cada una de las áreas de la aprobación de su presupuesto 2003.	13-dic-02				

TESIS CON
 EN



V. LINEAMIENTOS GENERALES

A. Consideraciones presupuestales

- Todos los desembolsos, amortizaciones ó compromisos monetarios relacionados con la operación del área durante el ejercicio 2003 deben estar contemplados en el presupuesto.
- Para cualquier nuevo proyecto incluido en el presupuesto se deberán identificar los ingresos y gastos asociados con el mismo. Asimismo, deberá presentarse el impacto que tendrá el proyecto tanto en flujo de efectivo como en EBITDA.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



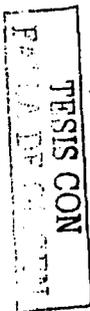
V. LINEAMIENTOS GENERALES

B. Proyecciones macroeconómicas

- Los pronósticos de tipo de cambio e inflación que se utilizarán para el ejercicio presupuestal se incluyen en el Anexo 1. En caso de que más adelante dichas variables económicas presentaran cambios, éstos se darán a conocer mediante un memorándum
- En el presupuesto se deberán identificar claramente las operaciones en la moneda de origen de la transacción (dólares y pesos) ó en la moneda a que está sujeto su precio.

C. Servicios corporativos centralizados

En el caso de los servicios que se contratan a nivel corporativo y que incluyen a determinadas áreas, el responsable según sea cada caso, especificará las premisas para la presupuestación. Dichos servicios deben validarse con el área responsable y en su caso enviarle de manera formal los ajustes pertinentes (Anexo 2).





V. LINEAMIENTOS GENERALES

D. Servicios presupuestados conforme a política

7. Los siguientes rubros deben presupuestarse según lo establecido en las políticas internas.

- ❖ **Gastos de viaje:** Deben presupuestarse en estricto apego a la matriz de Gastos de Viaje, según la política corporativa correspondiente, la cual pueden consultar en Carpetas Públicas.
- ❖ **Honorarios de otros profesionistas:** Se requiere el detalle por proveedor del presupuesto de este gasto.
- ❖ **Prestaciones:** Vales de comida, ropa de trabajo, etc, debe presupuestarse según Política de Prestaciones vigente
- ❖ **Capacitación:** Deberá presupuestarse en apego al Manual de Detección de Necesidades de Capacitación
- ❖ **Suscripciones y cuotas:** Este concepto comprende el pago a Institutos Colegiados y Asociaciones y deberán detallarse cuáles son.
- ❖ **Periódicos y revistas:** En este concepto deberá presupuestarse la adquisición de los bienes independientemente de la forma en que se adquiera (suscripción ó compra diaria).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



PRESUPUESTO OPERATIVO

TESIS CON
FOLIA DE ORIGEN



REQUERIMIENTOS DE INFORMACION

Fecha de entrega: **Octubre 15, 2002**

Estado de Resultados Pro forma de Imagen Satelital hasta **EBITDA**:

- **Presupuesto de Ingresos:** Esta información deberá ser enviada conforme a lo siguiente:
 - ✓ Ingresos por Publicidad, minutos de venta y precio promedio (Anexo 4).
 - ✓ Ingresos por señales Cableves, número de suscriptores y tarifa (Anexo 5).
 - ✓ Ingresos por señales TV México, número de suscriptores y tarifa (Anexo 6).
 - ✓ Ingresos por señales Cable Nacional, número de suscriptores y tarifa (Anexo 7).
 - ✓ Ingresos por señales Cable Latino, número de suscriptores y tarifa (Anexo 8).
 - ✓ Ingresos por señales TV España, número de suscriptores y tarifa (Anexo 9).
 - ✓ Integración de conceptos de "Otros Ingresos", donde se incluyen todos aquellos servicios prestados para el diseño de programación así como la renta de Decodificadores (Anexo 10).

TESIS CON
FALLA EN EL ORIGEN

129



REQUERIMIENTOS DE INFORMACION

- **Presupuesto de Costos y Gastos:** Esta información deberá ser enviada conforme a lo siguiente:
 - ✓ Nómina la cual será calculada por el área de Personal sobre la base de la plantilla que tengan revisada y autorizada.
 - ✓ Costo por Servicios Satelitales (Anexo 11).
 - ✓ Costo de Señales (Anexo 12).
 - ✓ Costo por Producción de Señales (Anexo 13 "Guapachoso", Anexo 14 "Bandacable" y Anexo 15 "Hit Music"), como se realice un formato universal para todas las producciones se presupuestará solo los renglones que se requieran para cada producción.
 - ✓ Departamentos de Costos y Gastos Indirectos (Anexo 16 "Programación", Anexo 17 "Dirección Técnica", Anexo 18 "Promoción y Mercadotecnia" y Anexo 19 "Administración"), al igual que en el punto anterior se realice un formato universal por lo cual solo se presupuestaran los renglones que así lo requieran para cada área.

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN



REQUERIMIENTOS DE INFORMACION

- **Presupuesto de Costos y Gastos:** Esta información deberá ser enviada conforme a lo siguiente:
 - ✓ Presupuesto de Ventas (Anexo 20).
 - ✓ Comisiones por Ventas (Anexo 20a), este último será presupuestado hasta tener definidos los ingresos presupuestados para el año 2003 ya que están asociados en un 100% con estos.
 - ✓ Proyectos de Investigación de Mercados deberá presentarse de acuerdo al formato según la política establecida.
 - ✓ Es indispensable que para definir la cuenta en la que se debe presupuestar un servicio o un bien el cual se adquiere a través de compras o Almacén General, se debe consultar el catálogo de productos y su registro contable el cual se encuentra en Intranet.
 - ✓ Se debe consultar con los Administrativos de los servicios que se controlan Centralizadamente, precios y condiciones de bienes y servicios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



ENTREGA DE INFORMACION

La presentación de la información deberá cumplir con lo siguiente:

- El presupuesto operativo deberá capturarse en el Sistema Integral de Formulación Presupuestal ó en archivo de excel en el layout correspondiente.
 - Se debe capturar el presupuesto que de origen sea en pesos (expresado en pesos nominales) y el presupuesto que de origen sea en dólares. En caso de que se trate de una divisa extranjera distinta se deberá convertir a dólares indicando la divisa original y el tipo de cambio utilizado para la conversión.
- Para efectos de presentación se conjuntaran el presupuesto mensual de pesos y el mensual de dólares en uno solo, expresado en pesos nominales utilizando las proyecciones de tipo de cambio que se incluyen en el Anexo 1.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



PRESENTACION DE CIFRAS

Para efectos de revisión y análisis, el presupuesto de Resultados debe presentarse tanto *en pesos corrientes como en pesos constantes de diciembre de 2003*, utilizando para ello las proyecciones de inflación del Anexo 1. Se Debe presentar:

- Comparativo del presupuesto 2003 anualizado contra el estimado de cierre de 2002 (con datos reales hasta septiembre más proyección del resto del año) hasta EBITDA (Anexo A).
- Estado de Resultados Presupuestado 2003 en forma mensualizada hasta EBITDA (Anexo B).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Anexo "A"

CANTAS ESPECIAL DE DEUDA		
CANTAS		
CANTAS		
INGRESOS POR SEÑALES		
CABLES		
TELECO		
CABLE NACIONAL		
CABLE LATINO		
TV ESPAÑA		
PUBLICIDAD		
SUBTOTAL SEÑALES	0	0
OTROS INGRESOS		
DESCUENTOS		
SERVICIO DE TV MEXICO Y ESPAÑA		
SERVICIO DE POST-PRODUCCION		
SUBTOTAL OTROS INGRESOS	0	0
TOTAL VENTAS	0	0
COSTOS		
SERVICIOS SATELITALES		
BIENES		
CABLE UNO		
STAR CHANNEL		
CABLE ESTIMACIONES		
CABLE MEXICO		
TV NOVELAS		
GUAPACHOSO		
MANDACHILE		
MT MUSIC		
SUBTOTAL COSTOS	0	0
PROGRAMACION		
DIRECCION TECNICA		
PRODUCCION		
SUBTOTAL COSTOS INDIRECTOS	0	0
TOTAL COSTOS	0	0
UTILIDAD (PERDIDA) BRUTA	0	0
GASTOS		
ADMINISTRACION		
VENTAS		
TOTAL GASTOS	0	0
UTILIDAD PERDIDA ANTES DE FINANCIAMIENTO	0	0
MARGEN EBITDA		

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Anexo "B"

[REDACTED]												
[REDACTED]												
[REDACTED]												
INGRESOS POR SEÑALES												
CABLEVES												
TV MEXCO												
CABLE NACIONAL												
CABLE LATINO												
TV ESPAÑA												
PUBLICIDAD												
SUBTOTAL SEÑALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OTROS INGRESOS												
DECODIFICADORES												
SERV OPER TV MEXCO Y ESPAÑA												
SERV DE POST-PRODUCCION												
SUBTOTAL OTROS INGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL VENTAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTOS												
SERVICIOS SATELITALES												
BUENAVISION												
CABLEUNION												
STAR CHANNEL												
CINE EXTRANJERO IVE												
CINE MEXICANO												
TV NOVELTICAS												
GUAPACHOSO												
BANDACABLE												
HIT MUSIC												
SUBTOTAL COSTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROGRAMACION												
DIRECCION TECNICA												
PROMOCION												
SUBTOTAL COSTOS INDIRECTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL COSTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD (PERDIDA) BRUTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS												
ADMINISTRACION												
VENTAS												
TOTAL GASTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE FINANCI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MARGEN EBITDA												

**TESIS CON
FALTA DE ORIGEN**



PRESUPUESTO DE FLUJO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



REQUERIMIENTOS DE INFORMACION

FLUJO DE EFECTIVO

- Para elaboración del presupuesto de flujo, es necesario que hagan llegar a la Dirección Corporativa de Presupuestos la siguiente información:
 - Proyección de cobranza mensualizada con base en :
 - Cobranza de las ventas del ejercicio 2003 con base en las políticas de crédito.
 - Cobranza de ejercicios anteriores
 - Plan de pagos correspondiente a costos y gastos incluidos en presupuesto operativo.
 - Otros pagos que no se incluyen en el presupuesto operativo:
 - Plan de pagos de Inversiones de Capital
 - Impuestos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



PRESUPUESTO DE
CAPEX

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



REQUERIMIENTOS DE INFORMACION

- El responsable de cada área deberá presentar sus requerimientos prioritarios de inversión en activos fijos para el ejercicio 2003, incluyendo las inversiones ya autorizadas en 2002 y/o años anteriores que no serán ejercidas en este año.
- En el caso de las necesidades de sistemas (hardware, software y/o desarrollos) éstas deberán enviarse directamente a la Dirección General de Sistemas (Ing. Raúl Cordoba, ext. 15840) a más tardar el **1 de octubre de 2002**. Dicha área será la responsable de elaborar el presupuesto de sistemas y presentarlo el día **15 de octubre de 2002**.

PRESENTACION DE INFORMACION

- La información de los proyectos de inversión (excepto sistemas) deberá ser cargada en el archivo de access que será enviado electrónicamente a los responsables de cada área/filial (Sep 12, 2002) por el Sr. José Arratia (Ext. 14258), responsable de la Dirección de Proyectos de Inversión.
- Los proyectos deberán ser presentados identificando la moneda de origen de la inversión (pesos ó dólares). En caso de que se trate de una divisa extranjera distinta se deberá convertir a dólares indicando la divisa original y el tipo de cambio utilizado para la conversión.
- Es importante recalcar que en el archivo de access debe completarse el calendario de ejercicio de cada una de las inversiones.
- La información sobre los proyectos de inversión deberá entregarse a más tardar el 15 de octubre.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



VI. CONTROL PRESUPUESTAL

- La Dirección de Cuentas por Pagar, será el área responsable del control presupuestal y no efectuará ningún desembolso que no esté contemplado en el presupuesto.
- La Vicepresidencia Jurídica no realizará ningún contrato que implique costos si éstos no están contemplados en el presupuesto.
- Asimismo, el área de Compras no podrá efectuar ninguna transacción sin la previa validación presupuestal por parte del área de Cuentas por Pagar.
- Al igual que en 2002, durante 2003 habrá reuniones mensuales para evaluar el cumplimiento del presupuesto.

TESTIS CON
FALLA DE ORIGEN



Anexo 1

Premisas Macroeconómicas

PROYECCIONES DE TIPO DE CAMBIO

TIPO DE CAMBIO PROYECTADO 2003	
Revisión Septiembre 2002	
TIPO DE CAMBIO: Pesos por Dólar Real al 31 de Diciembre de 2002	10.12 *
TIPO DE CAMBIO: PESOS POR DOLAR Proyecciones a Diciembre de 2003	
AL 31 DE ENERO	10.17 *
AL 28 DE FEBRERO	10.21 *
AL 31 DE MARZO	10.26 *
AL 30 DE ABRIL	10.31 *
AL 31 DE MAYO	10.36 *
AL 30 DE JUNIO	10.41 *
AL 31 DE JULIO	10.45 *
AL 31 DE AGOSTO	10.50 *
AL 30 DE SEPTIEMBRE	10.55 *
AL 31 DE OCTUBRE	10.60 *
AL 30 DE NOVIEMBRE	10.65 *
AL 31 DE DICIEMBRE	10.70 *
Promedio	10.43 *
% (Apreciación), depreciación	5.73 *
* Proyectados	

PROYECCIONES DE INFLACIÓN

PROYECCION DEL I.N.P.C. 2003				
Revisión Septiembre 2002				
MES	INDICE	INFLACION MENSUAL	ACUMULADA	FACTOR DE CIERRE DIC/2002
Índice 14 Junio 2002 =		100.000		
Índice Dic 31 de 2002=		102.161		
2003				
ENE	102.762	0.59	0.59	0.994
FEB	103.108	0.34	0.93	0.991
MAR	103.466	0.35	1.28	0.987
ABR	103.790	0.31	1.59	0.984
MAY	104.052	0.25	1.85	0.982
JUN	104.308	0.25	2.10	0.979
JUL	104.555	0.24	2.34	0.977
AGO	104.801	0.24	2.58	0.975
SEP	105.180	0.35	2.95	0.971
OCT	105.447	0.25	3.22	0.969
NOV	105.759	0.30	3.52	0.966
DIC	106.214	0.43	3.97	0.962

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN



Anexo 2

Servicios corporativos centralizados

Rubro	Observación	Responsable
1. Mantenimiento Equipo de transporte	Para los vehículos que se les da servicio a través de ARIZA. Los mantenimientos de autos asignados a funcionarios no los pagará la empresa.	Silvia Camacho - Ext. 14290
2. Copias	Validar el nivel de consumo, con el fin de presupuestar conforme a las necesidades de su operación.	Silvia Camacho - Ext. 14290
3. Placas, tenencias y verificaciones	Deben presupuestarse todos los vehículos incluyendo los asignados a funcionarios.	Silvia Camacho - Ext. 14290
4. Servicios de radiolocalización	Debe presupuestarse sobre la base del plan contratado y su consumo.	Gabriela Mtnez - Ext. 14526
5. Servicios de telefonía celular	Debe presupuestarse sobre la base del plan contratado y su consumo.	Gabriela Mtnez - Ext. 14526
6. Servicio de Cablevisión ó Sky	Deberán justificar la necesidad de contar con el servicio	Gabriela Mtnez - Ext. 14526
7. Servicios de Cómputo	Debe validarse con el administrativo	Miguel Fuentes - Ext. 15830
8. Impresiones	De acuerdo al consumo y precios establecidos.	Miguel Fuentes - Ext. 15830

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN



Anexo 2

Servicios corporativos centralizados

Rubro	Observación	Responsable
9. Arrendamiento de inmuebles	El área de Inmobiliarias les informará y cargará en el SIFP el presupuesto correspondiente.	Jaime Vargas – Ext. 15873
10. Limpieza	El área de Inmobiliarias les informará y cargará en el SIFP el presupuesto de los servicios de Noam incluyendo recolección de basura.	Jaime Vargas – Ext. 15873
11. Gastos de Investigación	Deberá obtenerse el VoBo de la Vicepresidencia de Investigación conforme a la política Corporativa.	Lic. Adriana Purche Ext. 15322
12. Seguros y Fianzas	Debe presupuestarse de acuerdo a la información que emita el área de riesgos, incluyendo los autos asignados a funcionarios.	Sergio Soto – Ext. 13311
13. Telefonía	Pago por extensión, larga distancia etc, debe presupuestarse con base en las tarifas definidas por el Corporativo.	
14. Seguridad	Informarle el centro de costos y el número de elementos que están utilizando.	Sra. Margarita Rosas Ext. 14712

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN



ANEXO 3

Presupuesto de Costo de Personal

- La Coordinación de Organización envió a cada área las plantillas de personal para su revisión y validación:
 - Plantilla actual del personal de planta
 - Plantilla actual del personal por honorarios departamentales
- Es responsabilidad de cada área revisar las plantillas y solicitar de manera formal cualquier cambio o reestructura para que sea contemplado en el presupuesto 2003.
- Es responsabilidad de cada área presentar la estimación de las incidencias. La Dirección de Personal enviará cifras del gasto real septiembre 2001a agosto 2002 (las cuales ya se enviaron junto con los archivos de plantillas) para que sirvan como referencia para el cálculo del pronóstico de incidencias.
- Una vez validada la información cada área entregará sus plantillas firmadas así como el pronóstico de incidencias a la Coordinación de Organización que a su vez turnará esta información a la Dirección de Personal para que calcule el costo de personal.
- La Dirección de Personal entregará a la Dirección de Presupuestos y a cada área el presupuesto de costo de personal con el fin de que cada responsable revise las cifras y una vez acordadas se incluyan en el presupuesto operativo correspondiente.

TESIS CON
FALLA DE ORGANIZACIÓN

**IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.
INGRESOS POR PUBLICIDAD**

ANEXO 4

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
-----	-------	---------	-------	-------	------	-------	-------	--------	------------	---------	-----------	-----------	-------

MINUTOS AL AIRE

Cine Extranjero y II

Cine Mexicano

Star Channel

Cablemión

TV Novelas

Buenavisión

Hi Music

Guapachoso

Bandacable

TOTAL MINUTOS

PRECIO PROMEDIO X MINUTO

TOTAL PUBLICIDAD

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.

CABLEVES

INGRESOS POR SEÑALES

ANEXO 5

Tarifa Normal (Dts)

% Descuento

TARIFA CON DESCUENTO (Dts)

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
-----	-------	---------	-------	-------	------	-------	-------	--------	------------	---------	-----------	-----------	-------

No. SUSCRIPTORES

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

TARIFA (Dts)

Cine Extranjero I y II

Cine Mexicano

Siar Channel

Cableunión

TV Novelas

Buenavisión

Hit Music

Guapachoso

Bandacable

TARIFA CON DESCUENTO (

-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

IMPORTE SEÑAL (Dts)

-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Tipo de Cambio

10.17 10.21 10.26 10.31 10.36 10.41 10.45 10.50 10.55 10.60 10.65 10.70

IMPORTE SEÑAL (MN)

-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.
TV MEXICO
INGRESOS POR SEÑALES
ANEXO 6

Tarifa Normal (Dls)
 % Descuento
 TARIFA CON DESCUENTO (Dls)

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
-----	-------	---------	-------	-------	------	-------	-------	--------	------------	---------	-----------	-----------	-------

No. SUSCRIPTORES

TARIFA (Dls)

- Cine Extranjero y II
- Cine Mexicano
- Star Channel
- Cablevisión
- TV Novelas
- Buena Visión
- Hi Music
- Guapachoso
- Bandacable

TARIFA CON DESCUENTO

IMPORTE SEÑAL (Dls)

Tipo de Cambio 10.17 10.21 10.26 10.31 10.36 10.41 10.45 10.50 10.55 10.60 10.65 10.70

IMPORTE SEÑAL (MN)

147

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.
CABLE NACIONAL
INGRESOS POR SEÑALES
ANEXO 7

Tarifa Normal (Día)
 % Descuento
 TARIFA CON DESCUENTO (Día)

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
-----	-------	---------	-------	-------	------	-------	-------	--------	------------	---------	-----------	-----------	-------

No. SUSCRIPTORES

TARIFA (Día)

- Cine Extranjero I y II
- Cine Mexicano
- Star Channel
- Cablevisión
- TV Novelas
- Buenavisión
- Hit Music
- Guapachoso
- Bandacable

TARIFA CON DESCUENTO ()

IMPORTE SEÑAL (Día)

Tipo de Cambio 10.17 10.21 10.26 10.31 10.36 10.41 10.45 10.50 10.55 10.60 10.65 10.70

IMPORTE SEÑAL (MN)

148

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.
CABLE LATINO
INGRESOS POR SEÑALES
ANEXO 8

Tarifa Normal (Día)
 % Descuento
TARIFA CON DESCUENTO (Día)

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
-----	-------	---------	-------	-------	------	-------	-------	--------	------------	---------	-----------	-----------	-------

No. SUSCRIPTORES

TARIFA (Día)

- Cine Extranjero I y II
- Cine Mexicano
- Star Channel
- Cableunión
- TV Novelas
- Buenavisión
- Hit Music
- Guapachoso
- Bandacable

TARIFA CON DESCUENTO

IMPORTE SEÑAL (Día)

Tipo de Cambio

10.17 10.21 10.26 10.31 10.36 10.41 10.45 10.50 10.55 10.60 10.65 10.70

IMPORTE SEÑAL (MN)

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.

TV ESPAÑA

INGRESOS POR SEÑALES

ANEXO 9

Tarifa Normal (Euros)

--

% Descuento

--

TARIFA CON DESCUENTO (Euros)

--

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE	TOTAL
-----	-------	---------	-------	-------	------	-------	-------	--------	------------	---------	-----------	----------	-------

No. SUSCRIPTORES

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

TARIFA PROMEDIO (EUROS)

Cine Extranjero I y II

Cine Mexicano

Star Channel

Cableunión

TV Novelas

Buenavisión

H! Music

Guapachoso

Bandacable

TARIFA CON DESCUENTO (

IMPORTE SEÑAL (EUROS)

-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Tipo de Cambio (EUROS)

10.0696

10.1092

10.1587

10.2082

10.2577

10.3072

10.3468

10.3963

10.4459

10.4954

10.5449

10.5944

Tipo de Cambio (DOLAR)

10.1700

10.2100

10.2600

10.3100

10.3600

10.4100

10.4500

10.5000

10.5500

10.6000

10.6500

10.7000

Tipo de Cambio (EUROS VS

0.9901

0.9901

0.9901

0.9901

0.9901

0.9901

0.9901

0.9901

0.9901

0.9901

0.9901

0.9901

IMPORTE SEÑAL (DOLARE

-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

IMPORTE SEÑAL (MN)

-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

150

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.
OTROS INGRESOS
ANEXO 10

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
-----	-------	---------	-------	-------	------	-------	-------	--------	------------	---------	-----------	-----------	-------

REFORMAS

UNIDADES

PRECIO (Dls)

IMPORTE (Dls)

Tipo de Cambio

10 17 10 21 10 26 10 31 10 36 10 41 10 45 10 50 10 55 10 60 10 65 10 70

IMPORTE (MN)

-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

OPERACIONES INTERNACIONALES MEXICO - ESPANA

CONCEPTO

IMPORTE (Dls)

Tipo de Cambio

10 17 10 21 10 26 10 31 10 36 10 41 10 45 10 50 10 55 10 60 10 65 10 70

IMPORTE (MN)

-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

OPERACIONES INTERNACIONALES MEXICO - ESTADOS UNIDOS

CONCEPTO

IMPORTE (MN)

IMPORTE (MN)

-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

TOTAL OTROS INGRESOS

-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.
 COSTOS - SERVICIOS SATELITALES
 ANEXO II

SERIAL	COSTO DOLAR	TELEFONY												TOTAL		
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE			
TIPO DE CARGO		10.170	10.310	10.260	10.310	10.360	10.410	10.460	10.510	10.560	10.600	10.650	10.700			
TV MEXICO																
QUAPACHOSO																
STAR CHANNEL																
BUEENVISION																
TV NOVELS/SCAS																
CONE ESTERNA/ERDO																
CONE ESTERNA/ERDO																
CONE MEXICANO																
CABLE UNION																
BANCABLE																
TOTAL																

SERIAL	COSTO DOLAR	FAMILIAR (CARGO JUDICIAL/ALIT)												TOTAL		
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE			
TIPO DE CARGO		12.170	12.210	12.260	12.310	12.360	12.410	12.460	12.510	12.560	12.600	12.650	12.700			
TV MEXICO																
QUAPACHOSO																
STAR CHANNEL																
BUEENVISION																
TV NOVELS/SCAS																
CONE ESTERNA/ERDO																
CONE ESTERNA/ERDO																
CONE MEXICANO																
CABLE UNION																
BANCABLE																
TOTAL																

SERIAL	COSTO DOLAR	FAMILIAR (CARGO JUDICIAL/ALIT)												TOTAL		
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE			
TIPO DE CARGO		10.170	10.210	10.260	10.310	10.360	10.410	10.460	10.510	10.560	10.600	10.650	10.700			
TV MEXICO																
QUAPACHOSO																
STAR CHANNEL																
BUEENVISION																
TV NOVELS/SCAS																
CONE ESTERNA/ERDO																
CONE ESTERNA/ERDO																
CONE MEXICANO																
CABLE UNION																
BANCABLE																
TOTAL																

SERIAL	COSTO DOLAR	TOTAL CONDUCCION DE SEMALES												TOTAL		
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE			
TIPO DE CARGO		10.170	10.210	10.260	10.310	10.360	10.410	10.460	10.510	10.560	10.600	10.650	10.700			
TV MEXICO																
QUAPACHOSO																
STAR CHANNEL																
BUEENVISION																
TV NOVELS/SCAS																
CONE ESTERNA/ERDO																
CONE ESTERNA/ERDO																
CONE MEXICANO																
CABLE UNION																
BANCABLE																
TOTAL																

152

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.
COSTO DE SEÑALES
 ANEXO 12

SEÑAL		CINE EXTRANJERO	CINE MEXICANO	STAR CHANNEL	CABLEUNION	TV NOVELISCAS	BUENAVISION	TOTAL
COSTO X SEÑAL (DLS)								
MES	TC							
ENERO	10.17
FEBRERO	10.21
MARZO	10.26
ABRIL	10.31
MAYO	10.36
JUNIO	10.41
JULIO	10.45
AGOSTO	10.50
SEPTIEMBRE	10.55
OCTUBRE	10.60
NOVIEMBRE	10.65
DECIEMBRE	10.70
TOTAL	

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.
PRODUCCION -
COSTOS
ANEXO 13, 14 y 15 (según la Producción)

MT	SECT	SSC	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE	TOTAL
			100 HONORARIOS CONDUCTORES													0
			101 HONORARIOS PRODUCCION													0
			100 GRUPO COSTO DE PERSONAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			202 MANTENIMIENTO EQUIPO TECNICO													0
			203 MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA													0
			204 MANTENIMIENTO TRANSPORTES													0
			205 MANTENIMIENTO EQUIPO DE COMPUTO													0
			200 GRUPO MTO. REP. Y REPARACIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			401 CONSUMO DE ALIMENTOS													0
			402 ATENCIONES													0
			403 PASAJES Y TRANSPORTES													0
			404 LLAMADAS TELEFONICAS													0
			407 HOSPEDAJE													0
			408 PEAJES, COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES													0
			409 RENTA DE VEHICULOS													0
			411 PASAJES LOCALES													0
			400 GRUPO GASTOS DE VIAJE Y ATENCIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			501 AGUA													0
			505 ACTIVO FIJO MOBILIARIO Y EO MENOR													0
			506 ACTIVO FIJO ED. DE COMPUTO MENOR													0
			511 CARTAS DE AUDIO Y VIDEO													0
			517 MATERIALES DE FOTOGRAFIA													0
			521 DESPENSA													0
			524 MATERIALES GENERALES													0
			525 ARTICULOS DE ASEO Y LIMPIEZA													0
			500 GRUPO MATERIALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			601 PAPELERIA Y ARTICULOS DE OFICINA													0
			602 IMPRESIONES Y COPIAS													0
			603 SUSCRIPCIONES Y CUOTAS													0
			605 PERIODICOS Y REVISTAS													0
			606 SUMINISTROS PARA COMPUTADORA													0
			600 GRUPO PAPELERIA Y SUSCRIPCIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**TESTIS CON
FALLA DE ORIGEN**

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.

PRODUCCION -

COSTOS

ANEXO 13, 14 y 15 (según la Producción)

MY	SCT	SSC	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
			701 ARRENDAMIENTO DE BIENES													0
			713 SERVICIO DE CABLEVISION (SKY)													0
			717 TELEFONO DIRECTO													0
			718 TELEFONO CELULAR													0
			722 ENERGIA ELECTRICA													0
			733 ENVIOS Y MENSAJERIA													0
			736 SERVICIO DE SEGURIDAD													0
			744 ARTICULOS DE ASEO Y LIMPIEZA													0
			1 700 (GRUPO) ARRENDAMIENTO Y SERVICIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			802 IVALES DE COMIDA A EMPLEADOS													0
			806 CURSOS DE ADENTRAMIENTO													0
			822 ESTACIONAMIENTO													0
			830 (GRUPO) PREVISION SOCIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			GRAN TOTAL EN PESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.

AREA -

COSTOS

ANEXO 16, 17 18 y 19 (según el Area)

MT	SCT	SSC	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
----	-----	-----	-------------	-------	---------	-------	-------	------	-------	-------	--------	------------	---------	-----------	-----------	-------

			010 IMPUESTOS Y DERECHOS VARIOS													0
--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

			000 GRUPO IMPUESTOS Y DERECHOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
--	--	--	--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

			101 SUELDOS													0
			102 FONDO DE AHORRO													0
			103 IP IPS													0
			104 IVALES DE DESPENSA													0
			105 P A T P A A													0
			106 FOMENTO A LA EFICIENCIA													0
			107 PRIMA DE VACACIONES													0
			108 GRATIFICACION ANUAL													0
			109 GRATIFICACION ANUAL EXTRAORDINARIA													0
			110 IVALES DE DESPENSA FAN DE AHO													0
			111 VACACIONES DE VENGADAS DEL EJERCICIO													0
			112 VACACIONES PAGADAS													0
			121 TIEMPO EXTRA													0
			122 PRIMA DOMICIAL													0
			123 DESCANSOS TRABAJADOS													0
			124 AYUDA PARA GASTOS													0
			125 OTRAS PERCEPCIONES													0
			126 INCENTIVOS													0
			141 SEGURO SOCIAL													0
			142 APORTACIONES INF O N A VIT													0
			143 SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO													0
			144 RECUPERACION INCAPACIDADES SIM S													0
			145 IMPUESTO ESTATAL SOBRE NOMINAS													0
			161 PRIMA DE ANTIGUEDAD D-3													0
			162 PENSIONES Y JUBILACIONES D-3													0

			100 GRUPO COSTO DE PERSONAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
--	--	--	-----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Nota: El grupo Costo de Personal fue proporcionado por el Area de Recursos Humanos

			201 MANTENIMIENTO DE CONSTRUCCIONES													0
			202 MANTENIMIENTO EQUIPO TECNICO													0
			203 MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA													0
			204 MANTENIMIENTO TRANSPORTES													0
			205 MANTENIMIENTO EQUIPO DE COMPUTO													0
			214 LAMPARAS DE ILUMINACION													0
			216 HIDROCARBOS													0
			217 MANTENIMIENTO AIRE ACONDICIONADO													0
			218 CABLEZAS GRABADORIAS													0

			200 GRUPO MITO REP Y REFACCIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
--	--	--	----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.

AREA -

COSTOS

ANEXO 16, 17 18 y 19 (según el Area)

MF	SCT	SSC	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
		401	CONSUNJO DE ALIMENTOS													0
		402	ATENCIONES													0
		403	PASAJES Y TRANSPORTES													0
		404	LLAMADAS TELEFONICAS													0
		407	HOSPEDAJE													0
		408	PEAJES COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES													0
		409	RENTA DE VEHICULOS													0
		411	PASAJES LOCALES													0
		400	GRUPO GASTOS DE VIAJE Y ATENCIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		501	AGUA													0
		503	HERRAMIENTAS													0
		504	ACTIVO FIJO EQUIPO TECNICO MENORES													0
		505	ACTIVO FIJO MOBILIARIO Y EQ MENOR													0
		506	ACTIVO FIJO EQ DE COMPUTO MENOR													0
		508	LUBRICANTES Y COMBUSTIBLES													0
		510	MATERIAL ELECTRICO Y ELECTRONICO													0
		511	CAJAS DE AUDIO Y VIDEO													0
		517	MATERIALES DE FOTOGRAFIA													0
		521	DESPENSA													0
		523	ROPA DE TRABAJO													0
		524	MATERIALES GENERALES													0
		525	ARTICULOS DE ASEO Y LIMPIEZA													0
		500	GRUPO MATERIALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		601	PAPELERIA Y ARTICULOS DE OFICINA													0
		602	IMPRESIONES Y COPIAS													0
		603	SUSCRIPCIONES Y CUOTAS													0
		604	BIBLIOGRAFIA Y MAPAS													0
		605	PERIODICOS Y REVISTAS													0
		606	SOFTWARE													0
		607	PAPELERIA COMPUTADORA													0
		608	SUMINISTROS PARA COMPUTADORA													0
		600	GRUPO PAPELERIA Y SUSCRIPCIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

157

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.

AREA -

COSTOS

ANEXO 16, 17 18 y 19 (según el Area)

MY	SCT	SSC	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
			701 ARRENDAMIENTO DE MAJUELES													0
			712 ARRENDAMIENTO DE EQUIPO DE COMPUTO													0
			705 HONORARIOS AUDITORIA EXTERNA													0
			706 HONORARIOS Y GASTOS NOTARIALES Y LEGALES													0
			707 HONORARIOS A OTROS PROFESIONALES													0
			713 SERVICIO DE CABLEVISION (SKY)													0
			718 SERVICIO CONAJUADOR													0
			717 TELEFONO DIRECTO													0
			719 TELEFONO CELULAR													0
			722 ENERGIA ELECTRICA													0
			734 SEGUROS Y FIANZAS													0
			735 SERVICIOS Y MENSAJERIA													0
			736 SERVICIO DE SEGURIDAD													0
			744 ARTICULOS DE ASEO Y LIMPIEZA													0
			700 GRUPO ARRENDAMIENTO Y SERVICIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			802 IVALES DE COMIDA A EMPLEADOS													0
			803 COMIDA A EMPLEADOS OTROS													0
			806 CURSOS DE ADIESTRAMIENTO													0
			822 ESTACIONAMIENTO													0
			800 GRUPO PREVISION SOCIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			GRAN TOTAL EN PESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.
AREA - VENTAS
GASTOS 799-1201
ANEXO 20

MY	SCT	SSC	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
799	1201	302	PROMOCIONES CON CLIENTES													0
799	1201	303	PROMOCIONES EN GENERAL													0
	1201	300	GRUPO PUBLICIDAD Y PROMOCION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
799	1201	718	COMISION POR SERVICIO DE VENTAS													0
799	1201	722	SERVICIO DE INVESTIGACION DE MERCADOS													0
	1201	700	GRUPO SERVICIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	1201		GRAN TOTAL EN PESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.
COMISION POR VENTA DE SEÑALES Y PUBLICIDAD
GASTOS 799-1201
ANEXO 20a

PLATAFORMA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE	TOTAL
------------	-------	---------	-------	-------	------	-------	-------	--------	------------	---------	-----------	----------	-------

BASE DE INGRESOS P/ COMISION														
CABLE NACIONAL														-
CABLE LATINO														-
TV ESPANA														-
PUBLICIDAD														-
TOTAL BASE P/ COMISION	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

COMISION (%) POR PLATAFORMA														
CABLE NACIONAL	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
CABLE LATINO	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
TV ESPANA	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
PUBLICIDAD	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%

GASTOS POR COMISION DE VENTAS														
CABLE NACIONAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CABLE LATINO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TV ESPANA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PUBLICIDAD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL GASTOS POR COMISION	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO 2003 VS ESTIMADO 2002
(CIFRAS EN PESOS CORRIENTES)
ANEXO A

CONCEPTO	ESTIMADO 2002	PRESUPUESTO 2003	VARIACION
INGRESOS POR SEÑALES			
CABLEYES	31,434,569	34,778,592	10.6%
TV MEXICO	68,002,123	78,265,481	15.1%
CABLE NACIONAL	136,587,907	151,535,864	10.9%
CABLE LATINO	41,523,366	44,179,568	6.4%
TV ESPAÑA	21,668,923	23,892,158	10.3%
PUBLICIDAD	71,120,500	78,200,000	10.0%
SUBTOTAL SEÑALES	370,338,008	410,851,663	10.9%
OTROS INGRESOS			
DECODIFICADORES	11,568,784	12,517,000	8.2%
SERV OPER TV MEXICO Y ESPAÑA	22,997,112	24,908,830	8.3%
SERV DE POST-PRODUCCION	5,434,146	5,660,568	4.2%
SUBTOTAL OTROS INGRESOS	39,998,042	43,086,398	7.7%
TOTAL VENTAS	410,336,050	453,938,061	10.6%
COSTOS			
SERVICIOS SATELITALES	70,981,066	76,770,933	8.2%
BUENAVISION	2,893,250	3,129,250	8.2%
CABLEUNION	2,893,250	3,129,250	8.2%
STAR CHANNEL	6,943,800	7,510,200	8.2%
CINE EXTRANJERO I Y II	5,786,500	6,236,500	8.2%
CINE MEXICANO	4,893,200	5,096,800	8.2%
TV NOVELISCAS	2,893,250	3,129,250	8.2%
GUAPACHOSO	4,970,477	5,177,580	4.2%
BANDACABLE	715,847	746,820	4.3%
HIT MUSIC	5,831,952	6,075,800	4.2%
SUBTOTAL COSTOS	106,238,692	116,934,183	7.7%
PROGRAMACION	8,742,230	9,101,282	4.1%
DIRECCION TECNICA	22,142,913	23,055,116	4.1%
PRODUCCION	14,111,161	14,685,585	4.1%
SUBTOTAL COSTOS INDIRECTOS	44,996,304	46,841,983	4.1%
TOTAL COSTOS	153,534,996	163,776,168	6.7%
UTILIDAD (PERDIDA) BRUTA	256,801,054	290,161,893	13.0%
GASTOS			
ADMINISTRACION	13,071,532	13,616,180	4.2%
VENTAS	127,830,340	139,772,505	9.3%
TOTAL GASTOS	140,901,872	153,388,685	8.9%
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE FINAN Y DEPR	115,899,182	136,773,208	18.0%
MARGEN BRUTA	28.2%	30.1%	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO 2003 VS ESTIMADO 2002
(CIFRAS EN PESOS DE DICIEMBRE 2003)
ANEXO A

CONCEPTO	ESTIMADO 2002	PRESUPUESTO 2003	VARIACION
INGRESOS POR SEÑALES			
CABLEVES	33,313,291	35,353,845	6.1%
TV MEXICO	72,066,346	79,576,484	10.4%
CABLE NACIONAL	144,751,237	154,059,162	6.4%
CABLE LATINO	44,005,714	44,915,654	2.1%
TV ESPAÑA	22,963,991	24,293,379	5.8%
PUBLICIDAD	75,371,097	79,199,878	5.1%
SUBTOTAL SEÑALES	392,471,675	417,397,402	6.4%
OTROS INGRESOS			
DECODIFICADORES	12,258,086	12,727,198	3.8%
SERV OPER TV MEXICO Y ESPAÑA	24,371,560	25,327,124	3.9%
SERV DE POST-PRODUCCION	5,758,924	5,758,532	0.0%
SUBTOTAL OTROS INGRESOS	42,388,570	43,812,855	3.4%
TOTAL VENTAS	434,860,245	461,210,257	6.1%
COSTOS			
SERVICIOS SATELITALES	75,223,329	78,060,148	3.8%
BUENAVISION	3,066,168	3,181,800	3.8%
CABLEVISION	3,066,168	3,181,800	3.8%
STAR CHANNEL	7,358,804	7,538,319	3.0%
CINE EXTRANJERO I Y II	6,132,337	6,363,599	3.8%
CINE MEXICANO	4,905,869	5,090,879	3.8%
TV NOVELISCAS	3,066,168	3,181,800	3.8%
GUAPACHOSO	5,267,543	5,265,356	0.0%
BANDACABLE	758,736	759,481	0.1%
HIT MUSIC	6,180,505	6,179,539	0.0%
SUBTOTAL COSTOS	115,023,628	118,900,740	3.4%
PROGRAMACION			
DIRECCION TECNICA	9,264,719	9,255,143	-0.1%
PRODUCCION	23,486,309	23,445,265	-0.1%
PRODUCCION	14,934,530	14,930,858	-0.1%
SUBTOTAL COSTOS INDIRECTOS	47,685,559	47,631,226	-0.1%
TOTAL COSTOS	162,711,187	166,531,978	2.4%
UTILIDAD (PERDIDA) BRUTA	272,149,058	294,678,280	8.3%
GASTOS			
ADMINISTRACION	13,852,767	13,846,781	0.0%
VENTAS	135,470,264	142,059,599	4.9%
TOTAL GASTOS	149,323,031	155,906,380	4.4%
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE FINANCIAMIENTO	122,826,027	138,771,900	13.0%
MARGEN EBITDA	28.2%	30.1%	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO 2003
 (CIFRAS EN PESOS DE DICIEMBRE 2003)

ANEXO B

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS POR SEÑALES													
CABLES	2,801,873	2,822,835	2,852,520	2,880,455	2,908,052	2,934,668	2,968,477	2,998,122	3,028,095	3,027,606	3,071,290	3,093,747	35,353,845
TV MEXICO	6,532,209	6,541,081	6,595,554	6,578,072	6,861,738	6,823,214	6,842,357	6,897,455	6,865,734	6,720,920	6,786,391	6,787,005	79,378,484
CABLE NACIONAL	12,180,487	12,490,321	12,884,495	12,742,860	12,799,044	12,865,139	12,914,126	12,975,303	13,019,923	13,078,937	13,136,419	13,172,237	159,662,162
CABLE LATINO	3,828,655	3,968,103	3,967,332	3,989,621	3,714,381	3,739,249	3,780,875	3,770,435	3,790,783	3,815,313	3,899,542	3,856,225	44,915,654
TV ESPAÑA	2,008,348	2,007,567	2,010,417	2,013,906	2,018,576	2,023,339	2,028,315	2,031,230	2,033,568	2,038,029	2,041,600	2,042,387	24,293,379
PUBLICIDAD	4,031,010	4,017,483	4,295,222	4,707,432	5,001,813	4,969,537	5,841,237	5,827,526	5,806,527	9,820,920	10,545,173	14,350,000	79,198,878
SUBTOTAL SEÑALES	31,148,119	31,523,369	32,022,540	32,612,190	32,641,614	33,175,163	34,143,469	34,260,154	34,339,889	34,694,395	36,353,085	43,251,021	417,397,402
OTROS INGRESOS													
DECODIFICADORES	1,061,163	1,061,756	1,023,250	1,055,079	1,057,526	1,060,022	1,061,581	1,064,157	1,065,371	1,067,710	1,069,582	1,070,200	12,227,198
SERV OPER TV MEXICO Y ESPAÑA	2,091,815	2,092,995	2,095,967	2,099,607	2,104,477	2,109,444	2,112,547	2,117,872	2,120,089	2,124,743	2,128,468	2,129,300	25,371,124
SERV DE POST-PRODUCCION	487,560	485,924	484,242	482,731	481,515	480,334	479,199	478,074	478,351	475,145	473,743	471,714	5,756,532
SUBTOTAL OTROS INGRESOS	3,630,538	3,630,675	3,633,460	3,637,417	3,643,518	3,648,799	3,653,327	3,659,903	3,661,812	3,667,399	3,671,793	3,671,014	43,810,855
TOTAL VENTAS	34,778,757	35,154,043	35,656,000	36,249,607	36,285,132	36,823,963	37,796,753	37,920,057	38,001,301	42,161,993	43,024,879	46,922,035	461,208,257
COSTOS													
SERVICIOS SATELITALES	6,447,135	6,450,722	6,459,933	6,471,150	6,486,160	6,501,458	6,511,232	6,526,829	6,534,278	6,548,623	6,560,102	6,562,687	78,080,148
BUENAVISIÓN	262,791	262,939	263,312	263,770	264,382	265,005	265,395	265,039	266,343	266,928	267,395	267,500	3,181,800
STARCOM	262,791	262,939	263,312	263,770	264,382	265,005	265,395	265,039	266,343	266,928	267,395	267,500	3,181,800
STAR CHANNEL	630,858	631,054	631,950	633,047	634,518	636,013	636,549	638,494	639,223	640,626	641,749	642,000	7,636,319
CINE EXTRANJERO I Y II	525,582	525,878	526,625	527,529	528,763	530,011	530,791	532,078	532,606	533,855	534,791	535,000	6,363,539
CINE MEXICANO	420,465	420,703	421,300	422,032	423,010	424,009	424,833	425,963	426,149	427,084	427,833	428,000	5,090,873
TV MOVIESCAS	262,791	262,939	263,312	263,770	264,382	265,005	265,395	265,039	266,343	266,928	267,395	267,500	3,181,800
QUADRAPOSO	445,959	444,652	442,924	441,542	440,430	439,349	438,311	437,282	436,307	434,663	433,521	431,455	5,285,566
BANGUACABLE	64,326	64,110	63,888	63,858	63,528	63,372	63,222	63,074	62,847	62,690	62,503	62,235	759,481
HIT MUSC	577,055	487,965	473,128	464,912	569,900	482,801	567,159	463,789	460,425	560,702	454,300	6,179,559	
SUBTOTAL COSTOS	8,896,591	8,793,781	8,909,868	8,815,218	8,938,452	8,851,840	8,968,282	8,881,963	8,993,706	9,005,866	10,022,187	9,918,167	118,900,740
PROGAMACION	759,173	783,529	780,818	778,381	776,421	774,515	772,685	770,872	768,094	766,149	763,885	760,617	9,255,143
DIRECCION TECNICA	1,934,336	1,904,085	1,963,860	1,972,883	1,973,865	1,939,848	2,004,925	1,954,268	1,952,556	1,923,525	1,936,096	1,905,139	23,445,265
PRODUCCION	1,223,889	1,264,421	1,280,228	1,284,092	1,282,530	1,249,855	1,245,920	1,243,975	1,239,893	1,236,354	1,232,707	1,227,426	14,933,838
SUBTOTAL COSTOS INDIRECTOS	3,917,178	4,012,035	4,024,704	4,007,496	4,003,215	3,964,610	4,024,942	3,989,115	3,960,143	3,928,020	3,932,891	3,933,182	47,634,238
TOTAL COSTOS	12,813,769	13,805,786	13,934,590	13,822,674	13,942,667	13,816,556	13,992,774	13,851,078	13,953,849	13,837,894	13,955,879	13,811,348	165,534,978
UTILIDAD (PERDIDA) BRUTA	20,964,988	21,350,257	21,731,610	22,426,933	22,742,465	23,009,107	23,804,021	24,068,980	24,047,552	28,330,100	29,069,000	33,110,686	294,673,280
GASTOS													
ADMINISTRACION	1,157,532	1,167,530	1,163,895	1,174,185	1,157,142	1,154,096	1,151,575	1,148,669	1,150,870	1,141,632	1,138,465	1,133,388	13,846,781
VENTAS	11,222,453	11,267,735	11,360,639	11,443,871	11,530,732	11,611,784	11,699,325	11,672,365	11,656,448	12,596,116	12,799,592	13,497,862	142,953,958
TOTAL GASTOS	12,379,985	12,435,265	12,524,534	12,618,056	12,687,874	12,765,880	12,850,900	12,821,034	12,807,318	13,737,548	13,938,057	14,631,250	156,800,739
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE FINANCIAR	8,602,503	8,909,974	9,207,276	9,808,878	10,084,593	10,343,172	10,963,121	11,247,000	11,224,334	14,592,452	15,200,586	18,574,437	138,766,900
MARGEN EBITDA	24.7%	25.3%	25.8%	27.1%	27.5%	28.1%	29.1%	29.1%	29.5%	34.6%	35.3%	38.6%	30.1%

TESIS C...
 FALLA DE OR...

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.
INGRESOS POR PUBLICIDAD

ANEXO 4

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
MINUTOS AL AIRE													
Cine Extranjero I y II	420	420	430	450	510	510	600	600	600	700	800	1,020	7,060
Cine Mexicano	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Star Channel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cableunión	80	80	100	150	150	150	150	150	150	150	150	300	1,760
TV Novelas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100
Buenavisión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hi Music	160	160	180	190	190	190	250	250	250	600	650	800	3,870
Guapachoso	120	120	120	130	130	130	150	150	150	500	500	650	2,850
Bandacable	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL MINUTOS	780	780	830	920	980	980	1,150	1,150	1,150	1,950	2,100	2,870	15,640
PRECIO PROMEDIO X MINUTO	5,000	5,000	60,000										
TOTAL PUBLICIDAD	3,900,000	3,900,000	4,150,000	4,600,000	4,900,000	4,900,000	5,750,000	5,750,000	5,750,000	9,750,000	10,500,000	14,350,000	78,200,000

TESIS COMPLETA
FALLA DE ORIGEN

164

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.
CABLEVES
INGRESOS POR SEÑALES
ANEXO 5

Tarifa Normal (Dls)	1.405
% Descuento	10%
TARIFA CON DESCUENTO	1.265

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
-----	-------	---------	-------	-------	------	-------	-------	--------	------------	---------	-----------	-----------	-------

No. SUSCRIPTORES	210,715	212,168	213,945	215,820	217,231	218,855	220,305	221,974	223,203	224,899	226,995	228,565	2,634,675
------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------

TARIFA (Dls)

Cine Extranjero I y II	0.574	0.574	0.574	0.574	0.574	0.574	0.574	0.574	0.574	0.574	0.574	0.574	0.574
Cine Mexicano	0.225	0.225	0.225	0.225	0.225	0.225	0.225	0.225	0.225	0.225	0.225	0.225	0.225
Star Channel													
Cablemón	0.194	0.194	0.194	0.194	0.194	0.194	0.194	0.194	0.194	0.194	0.194	0.194	0.194
TV Novelas													
BuenaVisión													
Ht Music	0.149	0.149	0.149	0.149	0.149	0.149	0.149	0.149	0.149	0.149	0.149	0.149	0.149
Guapachoso	0.123	0.123	0.123	0.123	0.123	0.123	0.123	0.123	0.123	0.123	0.123	0.123	0.123
Bandacable													

TARIFA CON DESCUENTO	1.265	1.265	1.265	1.265	1.265	1.265	1.265	1.265	1.265	1.265	1.265	1.265	1.265
----------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

IMPORTE SEÑAL (Dls)	266,554	268,393	270,640	273,012	274,797	276,652	278,606	280,797	282,352	284,497	287,149	289,135	3,332,864
---------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------

Tipo de Cambio	10.17	10.21	10.26	10.31	10.36	10.41	10.45	10.50	10.55	10.60	10.65	10.70	
----------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--

IMPORTE SEÑAL (MN)	2,710,859	2,740,288	2,776,771	2,814,757	2,846,899	2,882,025	2,912,267	2,948,370	2,978,811	3,015,671	3,058,133	3,093,742	34,778,592
--------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

TESIS COI
 FALLA DE C...

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.
TV MEXICO
INGRESOS POR SEÑALES
ANEXO 6

Tarifa Normal (Día)	1.532
% Descuento	0.0%
TARIFA CON DESCUENTO	1.532

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
-----	-------	---------	-------	-------	------	-------	-------	--------	------------	---------	-----------	-----------	-------

No. SUSCRIPTORES	405,010	405,951	406,522	406,963	407,482	407,845	408,423	408,974	409,325	409,822	410,110	410,946	4,897,373
------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------

TARIFA (Día)

Cine Extranjero I y II	0.553	0.553	0.553	0.553	0.553	0.553	0.553	0.553	0.553	0.553	0.553	0.553	0.553
Cine Mexicano	0.288	0.288	0.288	0.288	0.288	0.288	0.288	0.288	0.288	0.288	0.288	0.288	0.288
Star Channel													
Cablemón	0.185	0.185	0.185	0.185	0.185	0.185	0.185	0.185	0.185	0.185	0.185	0.185	0.185
TV Novelas	0.140	0.140	0.140	0.140	0.140	0.140	0.140	0.140	0.140	0.140	0.140	0.140	0.140
Buenavisión													
Hi Music	0.140	0.140	0.140	0.140	0.140	0.140	0.140	0.140	0.140	0.140	0.140	0.140	0.140
Guapachoso	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113
Bandacable	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113

TARIFA CON DESCUENTO	1.532												
-----------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

IMPORTE SEÑAL (Día)	620,475	621,917	622,792	623,467	624,252	624,819	625,704	626,548	627,086	627,847	628,289	629,569	7,502,775
----------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	------------------

Tipo de Cambio	10.17	10.21	10.26	10.31	10.36	10.41	10.45	10.50	10.55	10.60	10.65	10.70	
----------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--

IMPORTE SEÑAL (MN)	6,310,234	6,349,772	6,389,843	6,427,948	6,467,359	6,504,361	6,539,607	6,578,756	6,615,756	6,655,181	6,691,273	6,736,391	78,265,481
---------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------

TESIS CON
FALLA DE CO

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.

CABLE NACIONAL
INGRESOS POR SEÑALES
ANEXO 7

Tarifa Normal (Día)	1.335
% Descuento	0%
TARIFA CON DESCUENTO (l)	1.335

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
-----	-------	---------	-------	-------	------	-------	-------	--------	------------	---------	-----------	-----------	-------

No. SUSCRIPTORES	867.987	899.564	922.112	904.676	906.576	909.114	911.234	913.342	915.432	917.567	919.987	922.135	10.879.730
------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	------------

TARIFA (Día)

Cine Extranjero y li	0.574	0.574	0.574	0.574	0.574	0.574	0.574	0.574	0.574	0.574	0.574	0.574	0.574
Cine Mercano	0.225	0.225	0.225	0.225	0.225	0.225	0.225	0.225	0.225	0.225	0.225	0.225	0.225
Star Channel													
Cableción	0.194	0.194	0.194	0.194	0.194	0.194	0.194	0.194	0.194	0.194	0.194	0.194	0.194
TV Novelas													
Buenavión													
Hil Music	0.149	0.149	0.149	0.149	0.149	0.149	0.149	0.149	0.149	0.149	0.149	0.149	0.149
Guapachoso	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113
Bandacable	0.080	0.080	0.080	0.080	0.080	0.080	0.080	0.080	0.080	0.080	0.080	0.080	0.080
TARIFA CON DESCUENTO (l)	1.335	1.335	1.335	1.335	1.335	1.335	1.335	1.335	1.335	1.335	1.335	1.335	1.335

IMPORTE SEÑAL (Día)	1,158,763	1,187,568	1,204,320	1,207,745	1,210,282	1,213,067	1,216,497	1,219,312	1,222,102	1,224,952	1,228,183	1,231,050	14,524,440
---------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

Tipo de Cambio	10.17	10.21	10.26	10.31	10.36	10.41	10.45	10.50	10.55	10.60	10.65	10.70	
----------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--

IMPORTE SEÑAL (M\$)	11,784,616	12,125,069	12,356,318	12,451,832	12,538,518	12,634,275	12,712,399	12,802,771	12,893,173	12,984,491	13,089,145	13,172,237	151,535,884
---------------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	-------------

TESIS COL
FALLA DE C...

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.
CABLE LATINO
INGRESOS POR SEÑALES
ANEXO 8

Tarifa Normal (Día)	1.667
% Descuento	10.0%
TARIFA CON DESCUENTO	1.500

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
-----	-------	---------	-------	-------	------	-------	-------	--------	------------	---------	-----------	-----------	-------

No. SUSCRIPТОRES	230,009	231,112	232,128	233,134	234,156	235,168	236,187	236,208	237,212	238,224	239,255	240,265	2,823,058
------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------

TARIFA (Día)

Cine Extranjero I y II

Cine Mexicano	0.225	0.225	0.225	0.225	0.225	0.225	0.225	0.225	0.225	0.225	0.225	0.225	0.225
Star Channel	0.915	0.915	0.915	0.915	0.915	0.915	0.915	0.915	0.915	0.915	0.915	0.915	0.915
Cablevisión													
TV Novelas	0.045	0.045	0.045	0.045	0.045	0.045	0.045	0.045	0.045	0.045	0.045	0.045	0.045
Buenavista													
Hit Music	0.165	0.165	0.165	0.165	0.165	0.165	0.165	0.165	0.165	0.165	0.165	0.165	0.165
Guapachoso	0.150	0.150	0.150	0.150	0.150	0.150	0.150	0.150	0.150	0.150	0.150	0.150	0.150

TARIFA CON DESCUENTO (1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
------------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

IMPORTE SEÑAL (Día)	343,014	346,668	348,182	349,701	351,234	352,752	354,281	354,312	355,818	357,336	358,883	360,398	4,234,587
---------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------

Tipo de Cambio	10.17	10.21	10.26	10.31	10.36	10.41	10.45	10.50	10.55	10.60	10.65	10.70	
----------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--

IMPORTE SEÑAL (MN)	3,508,787	3,539,480	3,572,450	3,605,417	3,638,784	3,672,148	3,702,231	3,720,276	3,753,880	3,787,762	3,822,099	3,856,253	44,179,568
--------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

TESIS CON
FALLA DE C...

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.
TV ESPAÑA
INGRESOS POR SEÑALES
ANEXO 9

Tarifa Normal (Euros)	0.2353
% Descuento	0.0%
TARIFA CON DESCUENTO (Euros)	0.2353

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE	TOTAL
-----	-------	---------	-------	-------	------	-------	-------	--------	------------	---------	-----------	----------	-------

No. SUSCRIPTORES	409,656	409,656	409,656	409,656	409,656	409,656	409,656	409,656	409,656	409,656	409,656	409,656	4,915,872
------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------

TARIFA PROMEDIO (EUROS)

Cine Extranjero I y II
 Cine Mexicano
 Star Channel
 Cablevisión
 TV Novelas
 Buenavisión
 Hit Music
 Guapachoso
 Bandacable

0.2353	0.2353	0.2353	0.2353	0.2353	0.2353	0.2353	0.2353	0.2353	0.2353	0.2353	0.2353	0.2353
0.2353	0.2353	0.2353	0.2353	0.2353	0.2353	0.2353	0.2353	0.2353	0.2353	0.2353	0.2353	0.2353

TARIFA CON DESCUENTO (Euros)	0.4706	0.4706	0.4706	0.4706	0.4706	0.4706	0.4706	0.4706	0.4706	0.4706	0.4706	0.4706
------------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

IMPORTE SEÑAL (EUROS)	192,781	192,781	192,781	192,781	192,781	192,781	192,781	192,781	192,781	192,781	192,781	192,781	2,313,370
-----------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------

Tipo de Cambio (EUROS)	10.0696	10.1092	10.1587	10.2082	10.2577	10.3072	10.3468	10.3963	10.4459	10.4954	10.5449	10.5944
Tipo de Cambio (DOLAR)	10.1700	10.2100	10.2600	10.3100	10.3600	10.4100	10.4500	10.5000	10.5500	10.6000	10.6500	10.7000
Tipo de Cambio (EUROS VS.)	0.9901	0.9901	0.9901	0.9901	0.9901	0.9901	0.9901	0.9901	0.9901	0.9901	0.9901	0.9901

IMPORTE SEÑAL (DOLARES)	190,878	190,878	190,877	190,877	190,877	190,877	190,877	190,877	190,879	190,878	190,878	190,878
-------------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

IMPORTE SEÑAL (MN)	1,941,226	1,948,860	1,958,403	1,967,945	1,977,488	1,987,031	1,994,665	2,004,207	2,013,769	2,023,312	2,032,855	2,042,397	23,892,158
--------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.
OTROS INGRESOS

ANEXO 10

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
-----	-------	---------	-------	-------	------	-------	-------	--------	------------	---------	-----------	-----------	-------

DESCRIPCION DE INGRESOS

UNIDADES	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
PRECIO (Dls)	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
IMPORTE (Dls)	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	1,200,000
Tipo de Cambio	10 17	10 21	10 26	10 31	10 36	10 41	10 45	10 50	10 55	10 60	10 65	10 70	
IMPORTE (MN)	1,017,000	1,021,000	1,026,000	1,031,000	1,036,000	1,041,000	1,045,000	1,050,000	1,055,000	1,060,000	1,065,000	1,070,000	12,517,000

DESCRIPCION DE INGRESOS - ESPAÑA

CONCEPTO

IMPORTE (Dls)	199,000	199,000	199,000	199,000	199,000	199,000	199,000	199,000	199,000	199,000	199,000	199,000	2,388,000
Tipo de Cambio	10 17	10 21	10 26	10 31	10 36	10 41	10 45	10 50	10 55	10 60	10 65	10 70	
IMPORTE (MN)	2,023,830	2,031,790	2,041,740	2,051,690	2,061,640	2,071,590	2,079,550	2,089,500	2,099,450	2,109,400	2,119,350	2,129,300	24,908,630

DESCRIPCION DE INGRESOS - OTROS

CONCEPTO

IMPORTE (MN)	471,714	471,714	471,714	471,714	471,714	471,714	471,714	471,714	471,714	471,714	471,714	471,714	5,660,568
IMPORTE (MN)	471,714	471,714	471,714	471,714	471,714	471,714	471,714	471,714	471,714	471,714	471,714	471,714	5,660,568

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

TOTAL OTROS INGRESOS	3,512,544	3,524,504	3,538,454	3,554,404	3,569,354	3,584,304	3,596,264	3,611,214	3,626,164	3,641,114	3,656,064	3,671,014	43,088,398
----------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

170

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.
 COSTOS - SERVICIOS SATELITALES
 ANEXO II

SEÑAL TIPO DE CAMBIO	VELETVA												TOTAL	
	ENERO 15/15	FEBRERO 12/15	MARZO 12/20	ABRIL 12/12	MAYO 12/20	JUNIO 12/10	JULIO 12/10	AGOSTO 12/20	SEPTIEMBRE 12/20	OCTUBRE 12/20	NOVIEMBRE 12/20	DICIEMBRE 12/20		
MEXUSC	18571	186 871	189 814	192 543	191 471	192 400	193 329	194 257	195 186	195 829	196 857	197 786	198 714	2,204,586
QUARACOSO	18571	186 871	189 814	192 543	191 471	192 400	193 329	194 257	195 186	195 829	196 857	197 786	198 714	2,204,586
STAR CHANNEL														
BUELVISION														
TV NOVELAS														
CINE ETTRANLERO	18571	186 871	189 814	192 543	191 471	192 400	193 329	194 257	195 186	195 829	196 857	197 786	198 714	2,204,586
CINE ETTRANLERO I	18571	186 871	189 814	192 543	191 471	192 400	193 329	194 257	195 186	195 829	196 857	197 786	198 714	2,204,586
CINE MEXICANO	18571	186 871	189 814	192 543	191 471	192 400	193 329	194 257	195 186	195 829	196 857	197 786	198 714	2,204,586
CABLE UNION	18571	186 871	189 814	192 543	191 471	192 400	193 329	194 257	195 186	195 829	196 857	197 786	198 714	2,204,586
BANDACABLE	18571	186 871	189 814	192 543	191 471	192 400	193 329	194 257	195 186	195 829	196 857	197 786	198 714	2,204,586
TOTAL	120 000	1,331,106	1,207,300	1,333,820	1,343,332	1,348,620	1,353,320	1,358,520	1,363,520	1,371,520	1,378,000	1,384,520	1,391,000	16,272,100

SEÑAL TIPO DE CAMBIO	PANUSAT LATINO AMERICA (PAS INC)												TOTAL	
	ENERO 15/15	FEBRERO 12/13	MARZO 12/20	ABRIL 12/12	MAYO 12/20	JUNIO 12/10	JULIO 12/10	AGOSTO 12/20	SEPTIEMBRE 12/20	OCTUBRE 12/20	NOVIEMBRE 12/20	DICIEMBRE 12/20		
MEXUSC	56 250	572 043	574 313	577 125	579 838	582 750	585 562	587 813	590 625	593 438	596 250	599 062	601 875	7,040 813
QUARACOSO	56 250	572 043	574 313	577 125	579 838	582 750	585 562	587 813	590 625	593 438	596 250	599 062	601 875	7,040 813
STAR CHANNEL														
BUELVISION														
TV NOVELAS														
CINE ETTRANLERO														
CINE ETTRANLERO I														
CINE MEXICANO	56 250	572 043	574 313	577 125	579 838	582 750	585 562	587 813	590 625	593 438	596 250	599 062	601 875	7,040 813
CABLE UNION														
BANDACABLE														
TOTAL	215 000	2,348,132	2,297,250	2,328,520	2,318,750	2,310,250	2,301,250	2,292,500	2,283,520	2,274,520	2,265,500	2,256,520	2,247,500	26,182,250

SEÑAL TIPO DE CAMBIO	PANUSAT CROFIL (PAS LTDA)												TOTAL	
	ENERO 15/15	FEBRERO 12/12	MARZO 12/20	ABRIL 12/12	MAYO 12/20	JUNIO 12/10	JULIO 12/10	AGOSTO 12/20	SEPTIEMBRE 12/20	OCTUBRE 12/20	NOVIEMBRE 12/20	DICIEMBRE 12/20		
MEXUSC	64 503	656 812	652 306	662 625	665 804	669 263	672 312	675 699	678 125	681 354	684 583	687 812	691 042	8,263 896
QUARACOSO	64 503	656 812	652 306	662 625	665 804	669 263	672 312	675 699	678 125	681 354	684 583	687 812	691 042	8,263 896
STAR CHANNEL														
BUELVISION														
TV NOVELAS	64 503	656 812	652 306	662 625	665 804	669 263	672 312	675 699	678 125	681 354	684 583	687 812	691 042	8,263 896
CINE ETTRANLERO	64 503	656 812	652 306	662 625	665 804	669 263	672 312	675 699	678 125	681 354	684 583	687 812	691 042	8,263 896
CINE ETTRANLERO I														
CINE MEXICANO														
CABLE UNION														
BANDACABLE														
TOTAL	134 000	1,413,624	1,414,612	1,495,950	1,484,417	1,494,333	1,486,944	1,479,320	1,475,417	1,471,728	1,468,167	1,464,854	1,461,084	17,535,792

SEÑAL TIPO DE CAMBIO	TOTAL COLOCACION DE SEÑALES												TOTAL	
	ENERO 15/15	FEBRERO 12/12	MARZO 12/20	ABRIL 12/12	MAYO 12/20	JUNIO 12/10	JULIO 12/10	AGOSTO 12/20	SEPTIEMBRE 12/20	OCTUBRE 12/20	NOVIEMBRE 12/20	DICIEMBRE 12/20		
MEXUSC	129 625	1,177,746	1,423,322	1,430,200	1,437,262	1,444,233	1,451,204	1,458,786	1,466,750	1,475,720	1,477,800	1,484,861	1,491,631	17,449,224
QUARACOSO	129 625	1,177,746	1,423,322	1,430,200	1,437,262	1,444,233	1,451,204	1,458,786	1,466,750	1,475,720	1,477,800	1,484,861	1,491,631	17,449,224
STAR CHANNEL	56 250	572 043	574 313	577 125	579 838	582 750	585 562	587 813	590 625	593 438	596 250	599 062	601 875	7,040 813
BUELVISION	56 250	572 043	574 313	577 125	579 838	582 750	585 562	587 813	590 625	593 438	596 250	599 062	601 875	7,040 813
TV NOVELAS	64 503	656 812	652 306	662 625	665 804	669 263	672 312	675 699	678 125	681 354	684 583	687 812	691 042	8,263 896
CINE ETTRANLERO	18 571	186 871	189 814	192 543	191 471	192 400	193 329	194 257	195 186	195 829	196 857	197 786	198 714	2,204,586
CINE ETTRANLERO I	18 571	186 871	189 814	192 543	191 471	192 400	193 329	194 257	195 186	195 829	196 857	197 786	198 714	2,204,586
CINE MEXICANO	74 821	762 324	765 827	771 888	771 400	773 150	779 891	786 884	788 625	790 366	792 107	794 848	802 389	9,362,358
CABLE UNION	18 571	186 871	189 814	192 543	191 471	192 400	193 329	194 257	195 186	195 829	196 857	197 786	198 714	2,204,586
BANDACABLE	18 571	186 871	189 814	192 543	191 471	192 400	193 329	194 257	195 186	195 829	196 857	197 786	198 714	2,204,586
TOTAL	611,333	6,317,061	6,261,731	6,352,820	6,297,481	6,341,733	6,386,600	6,428,333	6,448,000	6,476,861	6,501,233	6,530,000	6,562,861	76,778,833

171

TESIS DE ORIGIN
 FALLA DE ORIGEN

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.
COSTO DE SEÑALES
ANEXO 12

SEÑAL		CINE EXTRANJERO	CINE MEXICANO	STAR CHANNEL	CABLEUNION	TV NOVELISCAS	BUENAVISION	TOTAL
COSTO X SEÑAL (DLS)		50,000	40,000	60,000	25,000	25,000	25,000	225,000
MES	TC							
ENERO	10.17	508,500	406,800	610,200	254,250	254,250	254,250	2,288,250
FEBRERO	10.21	510,500	408,400	612,600	255,250	255,250	255,250	2,297,250
MARZO	10.26	513,000	410,400	615,600	256,500	256,500	256,500	2,308,500
ABRIL	10.31	515,500	412,400	618,600	257,750	257,750	257,750	2,319,750
MAYO	10.36	518,000	414,400	621,600	259,000	259,000	259,000	2,331,000
JUNIO	10.41	520,500	416,400	624,600	260,250	260,250	260,250	2,342,250
JULIO	10.45	522,500	418,000	627,000	261,250	261,250	261,250	2,351,250
AGOSTO	10.50	525,000	420,000	630,000	262,500	262,500	262,500	2,362,500
SEPTIEMBRE	10.55	527,500	422,000	633,000	263,750	263,750	263,750	2,373,750
OCTUBRE	10.60	530,000	424,000	636,000	265,000	265,000	265,000	2,385,000
NOVIEMBRE	10.65	532,500	426,000	639,000	266,250	266,250	266,250	2,396,250
DECIEMBRE	10.70	535,000	428,000	642,000	267,500	267,500	267,500	2,407,500
TOTAL		6,258,500	5,008,800	7,810,200	3,129,250	3,129,250	3,129,250	28,163,250

172

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.
PRODUCCION - GUAPACHOSO
COSTOS 540-1118
ANEXO 13

MY	SCT	SSC	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE	TOTAL
----	-----	-----	-------------	-------	---------	-------	-------	------	-------	-------	--------	------------	---------	-----------	----------	-------

540	1118	100	HONORARIOS CONDUCTORES	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	960,000
540	1118	101	HONORARIOS PRODUCCION	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	3,000,000

1118-100 GRUPO COSTO DE PERSONAL				330,000	330,000	330,000	330,000	330,000	330,000	330,000	330,000	330,000	330,000	330,000	330,000	3,960,000
----------------------------------	--	--	--	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------

540	1118	202	MANTENIMIENTO EQUIPO TECNICO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
540	1118	203	MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
540	1118	204	MANTENIMIENTO TRANSPORTES	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
540	1118	205	MANTENIMIENTO EQUIPO DE COMPUTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

1118-200 GRUPO MITO REP Y REFACCIONES				1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
---------------------------------------	--	--	--	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------

540	1118	401	CONSUMO DE ALIMENTOS	19,122	19,122	19,122	19,122	19,122	19,122	19,122	19,122	19,122	19,122	19,122	19,122	228,464
540	1118	402	ATENCIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
540	1118	403	PASAJES Y TRANSPORTES	38,026	38,026	38,026	38,026	38,026	38,026	38,026	38,026	38,026	38,026	38,026	38,026	456,312
540	1118	404	LLAMADAS TELEFONICAS	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
540	1118	407	HOSPEDAJE	24,267	24,267	24,267	24,267	24,267	24,267	24,267	24,267	24,267	24,267	24,267	24,267	291,204
540	1118	408	PEAJES, COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8,400
540	1118	409	RENTA DE VEHICULOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
540	1118	411	PASAJES LOCALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

1118-400 GRUPO GASTOS DE VIAJE Y ATENCIONES				83,115	83,115	83,115	83,115	83,115	83,115	83,115	83,115	83,115	83,115	83,115	83,115	997,280
---	--	--	--	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---------

540	1118	501	AGUA	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
540	1118	505	ACTIVO FUO MOBILIARIO Y EQ MENOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
540	1118	506	ACTIVO FUO EQ DE COMPUTO MENOR	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
540	1118	511	IGNITAS DE AUDIO Y VIDEO	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
540	1118	517	MATERIALES DE FOTOGRAFIA	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800
540	1118	521	DESPENSA	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8,400
540	1118	524	MATERIALES GENERALES	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
540	1118	525	ARTICULOS DE ASEO Y LIMPIEZA	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400

1118-500 GRUPO MATERIALES				3,950	3,950	3,950	3,950	3,950	3,950	3,950	3,950	3,950	3,950	3,950	3,950	47,400
---------------------------	--	--	--	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------

540	1118	601	PAPELERIA Y ARTICULOS DE OFICINA	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200
540	1118	602	IMPRESIONES Y COPIAS	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
540	1118	603	SUSCRIPCIONES Y CUOTAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
540	1118	605	PERIODICOS Y REVISTAS	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
540	1118	608	SUMINISTROS PARA COMPUTADORA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

1118-600 GRUPO PAPELERIA Y SUSCRIPCIONES				1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
--	--	--	--	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------

TESIS
 FALLA DE

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.
PRODUCCION - GUAPACHOSO
COSTOS 540-1118
ANEXO 13

MY	SCT	SSC	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
540	1118	701	ARRENDAMIENTO DE INHUEBLES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
540	1118	713	SERVICIO DE CABLEVISION (SKY)	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	14,400	
540	1118	717	TELEFONO DIRECTO	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	38,400	
540	1118	718	TELEFONO CELULAR	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000	
540	1118	722	ENERGIA ELECTRICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
540	1118	735	ENVIOS Y MENSAJERIA	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000	
540	1118	736	SERVICIO DE SEGURIDAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
540	1118	744	ARTICULOS DE ASEO Y LIMPIEZA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1118 700 GRUPO ARRENDAMIENTO Y SERVICIOS				7,900	7,900	7,900	7,900	7,900	7,900	7,900	7,900	7,900	7,900	7,900	7,900	94,800	
540 1118 802 IVALES DE COMIDA A EMPLEADOS				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
540 1118 806 CURSOS DE ADISTRAMIENTO				4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	48,000	
540 1118 822 ESTACIONAMIENTO				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1118 800 GRUPO PREVISION SOCIAL				4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	48,000	
1118 GRAN TOTAL EN PESOS				431,465	431,465	431,465	431,465	431,465	431,465	431,465	431,465	431,465	431,465	431,465	431,465	5,177,550	

TESIS
FALLA DE C...

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.
PRODUCCION - BANDACABLE
COSTOS 540-1119
ANEXO 14

MY	SECT	SSC	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNJO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
540	1119	100	HONORARIOS CONDUCTORES	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000
540	1119	101	HONORARIOS PRODUCCION	36,355	36,355	36,355	36,355	36,355	36,355	36,355	36,355	36,355	36,355	36,355	36,355	436,760
1119; 100 (GRUPO COSTO DE PERSONAL)				56,355	676,760											
540	1119	202	MANTENIMIENTO EQUIPO TECNICO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
540	1119	203	MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
540	1119	204	MANTENIMIENTO TRANSPORTES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
540	1119	205	MANTENIMIENTO EQUIPO DE COMPUTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1119; 200 (GRUPO MTO REP Y REFACCIONES)				100	1,200											
540	1119	401	COMPRAS DE ALIMENTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
540	1119	402	ATENCIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
540	1119	403	PASAJES Y TRANSPORTES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
540	1119	404	LLAMADAS TELEFONICAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
540	1119	407	HOSPEDAJE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
540	1119	408	PEAJES COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
540	1119	409	RENTA DE VEHICULOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
540	1119	411	PASAJES LOCALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1119; 400 (GRUPO GASTOS DE VIAJE Y ATENCIONES)				0												
540	1119	501	AGUA	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
540	1119	505	ACTIVO FUO MOBILIARIO Y EO MENOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
540	1119	506	ACTIVO FUO EQ DE COMPUTO MENOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
540	1119	511	CINTAS DE AUDIO Y VIDEO	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
540	1119	517	MATERIALES DE FOTOGRAFIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
540	1119	521	DESPENSA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
540	1119	524	MATERIALES GENERALES	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
540	1119	525	ARTICULOS DE ASEO Y LIMPIEZA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1119; 500 (GRUPO MATERIALES)				750	9,000											
540	1119	601	PAPELERIA Y ARTICULOS DE OFICINA	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
540	1119	602	IMPRESIONES Y COPIAS	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
540	1119	603	SUSCRIPCIONES Y CUOTAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
540	1119	605	PERIODICOS Y REVISTAS	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
540	1119	608	SUMINISTROS PARA COMPUTADORA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1119; 600 (GRUPO PAPELERIA Y SUSCRIPCIONES)				230	2,760											

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

175

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.
PRODUCCION - BANDACABLE
 COSTOS 540-1119
 ANEXO 14

MY	SGT	SSC	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
540	1119	701	ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
540	1119	713	SERVICIO DE CABLEVISION (SKY)	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200	
540	1119	717	TELEFONO DIRECTO	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	14,400	
540	1119	718	TELEFONO CELULAR	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,600	
540	1119	722	ENERGIA ELECTRICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
540	1119	735	ENVIOS Y MENSAJERIA	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400	
540	1119	736	SERVICIO DE SEGURIDAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
540	1119	744	ARTICULOS DE ASEO Y LIMPIEZA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
:1119: 700 GRUPO ARRENDAMIENTO Y SERVICIOS				2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	33,600	
540: 1119: 802 VALES DE COMIDA A EMPLEADOS				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
540: 1119: 836 CURSOS DE ADENTRAMIENTO				2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
540: 1119: 822 ESTACIONAMIENTO				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
:1119: 820 GRUPO PREVISION SOCIAL				2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
:1119:				GRAN TOTAL EN PESOS	62,235	62,235	62,235	62,235	62,235	62,235	62,235	62,235	62,235	62,235	62,235	62,235	746,820

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.
PRODUCCION - HIT MUSIC
COSTOS 540-1120
ANEXO 15

MY	SC	SSC	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL	
540	1120	100	HONORARIOS CONDUCTORES	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	1,440,000	
540	1120	101	HONORARIOS PRODUCCION	315,000	315,000	315,000	315,000	315,000	315,000	315,000	315,000	315,000	315,000	315,000	315,000	3,780,000	
1120 100 GRUPO COSTO DE PERSONAL				435,000	435,000	435,000	435,000	435,000	435,000	435,000	435,000	435,000	435,000	435,000	435,000	5,220,000	
540	1120	202	MANUTENIMIENTO EQUIPO TECNICO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
540	1120	203	MANUTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000	
540	1120	204	MANUTENIMIENTO TRANSPORTES	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	
540	1120	205	MANUTENIMIENTO EQUIPO DE COMPUTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1120 200 GRUPO MTO REP Y REFACCIONES				1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
540	1120	401	CONSUMO DE ALIMENTOS	23,000	0	23,000	0	23,000	0	23,000	0	23,000	0	23,000	0	138,000	
540	1120	402	ATENCIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
540	1120	403	PASAJES Y TRANSPORTES	48,000	0	48,000	0	49,000	0	48,000	0	48,000	0	48,000	0	288,000	
540	1120	404	LAVADAS TELEFONICAS	3,000	0	3,000	0	3,000	0	3,000	0	3,000	0	3,000	0	18,000	
540	1120	407	HOSPEDAJE	30,000	0	30,000	0	30,000	0	30,000	0	30,000	0	30,000	0	180,000	
540	1120	408	PAJES COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8,400	
540	1120	409	RENTA DE VEHICULOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
540	1120	411	PASAJES LOCALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1120 400 GRUPO GASTOS DE VIAJE Y ATENCIONES				104,700	700	104,700	700	104,700	700	104,700	700	104,700	700	104,700	700	104,700	632,400
540	1120	501	AGUA	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400	
540	1120	505	ACTIVO FIJO MOBILIARIO Y BO MENOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
540	1120	506	ACTIVO FIJO DE COMPUTO MENOR	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000	
540	1120	511	ICARTAS DE AUDIO Y VIDEO	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200	
540	1120	515	MATERIALES DE FOTOGRAFIA	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800	
540	1120	521	DESPENSA	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	
540	1120	524	MATERIALES GENERALES	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400	
540	1120	525	ARTICULOS DE ASEO Y LIMPIEZA	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400	
1120 500 GRUPO MATERIALES				3,850	3,850	3,850	3,850	3,850	3,850	3,850	3,850	3,850	3,850	3,850	3,850	46,200	
540	1120	601	PAPELERIA Y ARTICULOS DE OFICINA	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000	
540	1120	602	IMPRESIONES Y COPIAS	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800	
540	1120	603	SUBSCRIPCIONES Y CIGUATAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
540	1120	606	PERIODICOS Y REVISTAS	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400	
540	1120	608	SUMINISTROS PARA COMPUTADORA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1120 600 GRUPO PAPELERIA Y SUSCRIPCIONES				850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	10,200	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

177

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.
PRODUCCION - HIT MUSIC
COSTOS 540-1120
ANEXO 15

MT	SCY	SSC	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DIEMBRE	TOTAL
540	1120	701	ARRENDAMIENTO DE INAJUELES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
540	1120	713	SERVICIO DE CABLEVISION (SKY)	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	14,400
540	1120	717	TELEFONO DIRECTO	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	42,000
540	1120	718	TELEFONO CELULAR	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
540	1120	722	ENERGIA ELECTRICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
540	1120	735	ENVIOS Y MENSAJERIA	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8,400
540	1120	736	SERVICIO DE SEGURIDAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
540	1120	744	ARTICULOS DE ASEO Y LIMPIEZA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1120 700 GRUPO ARRENDAMIENTO Y SERVICIOS				8,400	100,800											
540	1120	802	VALES DE COMIDA A EMPLEADOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
540	1120	806	CURSOS DE ADIESTRAMIENTO	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	48,000
540	1120	822	ESTACIONAMIENTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1120 800 GRUPO PREVISION SOCIAL				4,000	48,000											
1120 GRAN TOTAL EN PESOS				558,300	454,300	6,075,600										

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.

AREA - PROGRAMACION

COSTOS 699-1122

ANEKO 16

MY	SCT	SSC	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
----	-----	-----	-------------	-------	---------	-------	-------	------	-------	-------	--------	------------	---------	-----------	-----------	-------

699	1122	010	IMPUESTOS Y DERECHOS VARIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-----	------	-----	-----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

1122	000	GRUPO IMPUESTOS Y DERECHOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
------	-----	----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

699	1122	101	SUELOS	237,402	247,294	247,294	247,294	247,294	247,294	247,294	247,294	247,294	247,294	247,294	247,294	2,957,631
699	1122	102	FONDO DE AHORRO	21,545	22,443	22,443	22,443	22,443	22,443	22,443	22,443	22,443	22,443	22,443	22,443	268,421
699	1122	103	PI P S	68,954	71,827	71,827	71,827	71,827	71,827	71,827	71,827	71,827	71,827	71,827	71,827	859,049
699	1122	104	VALES DE DESPENSA	26,231	27,324	27,324	27,324	27,324	27,324	27,324	27,324	27,324	27,324	27,324	27,324	326,795
699	1122	105	P A T P A A	32,235	33,578	33,578	33,578	33,578	33,578	33,578	33,578	33,578	33,578	33,578	33,578	401,593
699	1122	106	FOYENTO A LA EFICIENCIA	59,381	61,855	61,855	61,855	61,855	61,855	61,855	61,855	61,855	61,855	61,855	61,855	739,783
699	1122	107	PRIMA DE VACACIONES	17,775	18,520	18,520	18,520	18,520	18,520	18,520	18,520	18,520	18,520	18,520	18,520	221,499
699	1122	108	GRATIFICACION ANUAL	19,901	20,736	20,736	20,736	20,736	20,736	20,736	20,736	20,736	20,736	20,736	20,736	248,003
699	1122	109	GRATIFICACION ANUAL EXTRAORDINARIA	19,354	20,161	20,161	20,161	20,161	20,161	20,161	20,161	20,161	20,161	20,161	20,161	241,123
699	1122	110	VALES DE DESPENSA FIN DE AÑO	8,150	8,490	8,490	8,490	8,490	8,490	8,490	8,490	8,490	8,490	8,490	8,490	101,536
699	1122	111	VACACIONES DEVENGADAS DEL EJERCICIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1122	112	VACACIONES PAGADAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1122	121	TIEMPO EXTRA	58	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	727
699	1122	122	PRIMA GOVINCIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1122	123	DESCANSOS TRABAJADOS	52	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	646
699	1122	124	AYUDA PARA GASTOS	683	712	712	712	712	712	712	712	712	712	712	712	8,512
699	1122	125	OTROS PERCEPCIONES	25,528	26,592	26,592	26,592	26,592	26,592	26,592	26,592	26,592	26,592	26,592	26,592	318,000
699	1122	126	INCENTIVOS	461	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	5,746
699	1122	141	SEGURO SOCIAL	37,588	39,154	39,154	39,154	39,154	39,154	39,154	39,154	39,154	39,154	39,154	39,154	468,282
699	1122	142	APORTACIONES IN FONAVIT	13,745	14,318	14,318	14,318	14,318	14,318	14,318	14,318	14,318	14,318	14,318	14,318	171,243
699	1122	143	SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO	14,170	14,760	14,760	14,760	14,760	14,760	14,760	14,760	14,760	14,760	14,760	14,760	176,534
699	1122	144	RECUPERACION INCAPACIDADES I M S S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1122	145	IMPUESTO ESTATAL SOBRE NOMINAS	7,994	8,327	8,327	8,327	8,327	8,327	8,327	8,327	8,327	8,327	8,327	8,327	99,589
699	1122	181	PRIMA DE ANTIGUEDAD D-3	8,621	8,896	8,896	8,896	8,896	8,896	8,896	8,896	8,896	8,896	8,896	8,896	82,481
699	1122	182	PENSIONES Y JUBILACIONES D-3	8,971	9,345	9,345	9,345	9,345	9,345	9,345	9,345	9,345	9,345	9,345	9,345	111,769

1122	100	GRUPO COSTO DE PERSONAL	628,810	652,827	652,827	652,827	652,827	652,927	652,927	652,927	652,927	652,927	652,927	652,927	652,927	7,809,002
------	-----	-------------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------

Nota: El grupo Costo de Personal ha proporcionado por el área de Recursos Humanos

699	1122	201	MANTENIMIENTO DE CONSTRUCCIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1122	202	MANTENIMIENTO EQUIPO TECNICO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1122	203	MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
699	1122	204	MANTENIMIENTO TRANSPORTES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1122	205	MANTENIMIENTO EQUIPO DE COMPUTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1122	214	LAMPARAS DE ILUMINACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1122	216	VIDEOCASSETES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1122	217	MANTENIMIENTO AIRE ACONDICIONADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1122	218	CABEZAS GRABADORAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

1122	200	GRUPO MTO. REP. Y REPARACIONES	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
------	-----	--------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

179

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.

AREA - PROGRAMACION

COSTOS 699-1122

ANEJO 16

MF	SCT	SSC	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
699	1122	431	CONSUMO DE ALIMENTOS	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	90,000
699	1122	432	ATENCIÓNES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1122	433	PASAJES Y TRANSPORTES	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
699	1122	494	LLAMADAS TELEFÓNICAS	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
699	1122	407	HOSPITAL	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
699	1122	408	PEAJES COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1122	409	RENTA DE VEHÍCULOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1122	411	PASAJES LOCALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1122: 430 GRUPO GASTOS DE VIAJE Y ATENCIONES				33,500	33,500	33,500	33,500	33,500	33,500	33,500	33,500	33,500	33,500	33,500	33,500	402,000
699	1122	501	AGUA	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
699	1122	503	HERRAMIENTAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1122	504	ACTIVO FIJO EQUIPO TÉCNICO MENORES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1122	505	ACTIVO FIJO MOBILIARIO Y ED. MENOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1122	506	ACTIVO FIJO ED. DE COOPUTO MENOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1122	508	LUBRICANTES Y COMBUSTIBLES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1122	510	MATERIAL ELÉCTRICO Y ELECTRONICO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1122	511	CINTAS DE AUDIO Y VIDEO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1122	517	MATERIALES DE FOTOGRAFIA	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
699	1122	521	DESPENSA	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
699	1122	523	ROPA DE TRABAJO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1122	524	MATERIALES GENERALES	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4,200
699	1122	525	ARTÍCULOS DE ASEO Y LIMPIEZA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1122: 500 GRUPO MATERIALES				1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
699	1122	601	PAPELERÍA Y ARTÍCULOS DE OFICINA	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
699	1122	602	IMPRESIONES Y COPIAS	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
699	1122	603	SUSCRIPCIONES Y CUOTAS	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
699	1122	604	BIBLIOGRAFÍAS Y MAPAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1122	605	PERIÓDICOS Y REVISTAS	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
699	1122	606	SOFTWARE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1122	607	PAPELERÍA COMPUTADORA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1122	608	SUMINISTROS PARA COMPUTADORA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1122: 600 GRUPO PAPELERÍA Y SUSCRIPCIONES				2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	32,400

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

150

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.

AREA - PROGRAMACION

COSTOS 699-1122

ANEXO 16

MY	SCT	SSC	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
699	1122	701	ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	6.952	6.952	6.952	6.952	6.952	6.952	6.952	6.952	6.952	6.952	6.952	6.952	83.424	
699	1122	712	ARRENDAMIENTO DE EQUIPO DE COMPUTO	4.004	4.004	4.004	4.004	4.004	4.004	4.004	4.004	4.004	4.004	4.004	4.004	48.048	
699	1122	705	HONORARIOS AUDITORIA EXTERNA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
699	1122	706	HONORARIOS Y GASTOS NOTARIALES Y LEGALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
699	1122	707	HONORARIOS A OTROS PROFESIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
699	1122	713	SERVICIO DE CABLEVISION (SKY)	12.764	12.764	12.764	12.764	12.764	12.764	12.764	12.764	12.764	12.764	12.764	12.764	153.168	
699	1122	718	SERVICIO CONVUADOR	14.675	14.675	14.675	14.675	14.675	14.675	14.675	14.675	14.675	14.675	14.675	14.675	176.040	
699	1122	717	TELEFONO DIRECTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
699	1122	718	TELEFONO CELULAR	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	50.400	
699	1122	722	ENERGIA ELECTRICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
699	1122	734	SEGUROS Y FINANZAS	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	19.200	
699	1122	735	ENVIOS Y MENSAJERIA	19.300	19.300	19.300	19.300	19.300	19.300	19.300	19.300	19.300	19.300	19.300	19.300	231.600	
699	1122	736	SERVICIO DE SEGURIDAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
699	1122	744	ARTICULOS DE ASEO Y LIMPIEZA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1122: 700 GRUPO ARRENDAMIENTO Y SERVICIOS				63.490	63.490	63.490	63.490	63.490	63.490	63.490	63.490	63.490	63.490	63.490	63.490	761.880	
699	1122	802	VALES DE COMIDA A EMPLEADOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
699	1122	803	COMIDAS A EMPLEADOS OTROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
699	1122	806	CURSOS DE ADENTRAMIENTO	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	72.000	
699	1122	822	ESTACIONAMIENTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1122: 800 GRUPO PREVISION SOCIAL				6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	72.000	
1122: GRAN TOTAL EN PESOS				724.500	760.617	760.617	760.617	760.617	760.617	760.617	760.617	760.617	760.617	760.617	760.617	760.617	9.101.283

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.

AREA - DIRECCION TECNICA

COSTOS 699-1018

ANEXO 17

MY	SECT	SSC	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
----	------	-----	-------------	-------	---------	-------	-------	------	-------	-------	--------	------------	---------	-----------	-----------	-------

699	1018	006	PLACAS, TENENCIAS Y VERIFICACION	0	0	6,500	0	0	1,378	0	0	0	0	0	1,378	9,256
-----	------	-----	----------------------------------	---	---	-------	---	---	-------	---	---	---	---	---	-------	-------

699	1018	000	GRUPO IMPUESTOS Y DERECHOS	0	0	6,500	0	0	1,378	0	0	0	0	0	1,378	9,256
-----	------	-----	----------------------------	---	---	-------	---	---	-------	---	---	---	---	---	-------	-------

699	1018	101	SUELDOS	527,578	549,560	549,560	549,560	549,560	549,560	549,560	549,560	549,560	549,560	549,560	549,560	6,572,740
699	1018	102	FONDO DE AHORRO	71,393	74,368	74,368	74,368	74,368	74,368	74,368	74,368	74,368	74,368	74,368	74,368	889,437
699	1018	103	P.I.P.S	179,804	187,088	187,088	187,088	187,088	187,088	187,088	187,088	187,088	187,088	187,088	187,088	2,337,570
699	1018	104	VALES DE DESPESA	48,458	50,477	50,477	50,477	50,477	50,477	50,477	50,477	50,477	50,477	50,477	50,477	630,709
699	1018	105	P.A.T.F.R.A	161,265	105,485	105,485	105,485	105,485	105,485	105,485	105,485	105,485	105,485	105,485	105,485	1,261,596
699	1018	106	PONEMTO A LA EFICIENCIA	15,827	16,487	16,487	16,487	16,487	16,487	16,487	16,487	16,487	16,487	16,487	16,487	197,183
699	1018	107	PRIMA DE VACACIONES	38,910	43,531	43,531	43,531	43,531	43,531	43,531	43,531	43,531	43,531	43,531	43,531	484,753
699	1018	108	IGRATIFICACION ANUAL	45,058	48,936	48,936	48,936	48,936	48,936	48,936	48,936	48,936	48,936	48,936	48,936	581,349
699	1018	109	IGRATIFICACION ANUAL EXTRAORDINARIA	52,568	54,758	54,758	54,758	54,758	54,758	54,758	54,758	54,758	54,758	54,758	54,758	654,907
699	1018	110	VALES DE DESPESA FIN DE AÑO	17,664	18,400	18,400	18,400	18,400	18,400	18,400	18,400	18,400	18,400	18,400	18,400	220,064
699	1018	111	VACACIONES DEVENGADAS DEL EJERCICIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1018	112	VACACIONES PAGADAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1018	121	PRIMA DOMINICAL	40,297	41,976	41,976	41,976	41,976	41,976	41,976	41,976	41,976	41,976	41,976	41,976	502,037
699	1018	122	DESCANSOS TRABAJADOS	80	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	997
699	1018	123	DESCANSOS TRABAJADOS	10,139	10,562	10,562	10,562	10,562	10,562	10,562	10,562	10,562	10,562	10,562	10,562	126,320
699	1018	124	AYUDA PARA GASTOS	1,515	1,578	1,578	1,578	1,578	1,578	1,578	1,578	1,578	1,578	1,578	1,578	18,876
699	1018	125	OTRAS PERCEPCIONES	274	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	3,414
699	1018	126	PERCENTIVOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1018	141	SEGURO SOCIAL	116,944	121,816	121,816	121,816	121,816	121,816	121,816	121,816	121,816	121,816	121,816	121,816	1,456,923
699	1018	142	APORTACIONES INFONAVIT	41,099	42,812	42,812	42,812	42,812	42,812	42,812	42,812	42,812	42,812	42,812	42,812	512,020
699	1018	143	SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO	53,451	55,678	55,678	55,678	55,678	55,678	55,678	55,678	55,678	55,678	55,678	55,678	665,906
699	1018	144	RECUPERACION INCAPACIDADES IMSS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1018	145	IMPUESTO ESTATAL SOBRE NOMINAS	20,109	20,947	20,947	20,947	20,947	20,947	20,947	20,947	20,947	20,947	20,947	20,947	250,321
699	1018	181	PRIMA DE ANTIGUEDAD D-3	25,942	27,023	27,023	27,023	27,023	27,023	27,023	27,023	27,023	27,023	27,023	27,023	323,191
699	1018	182	PENSIONES Y JUBILACIONES D-3	9,157	9,539	9,539	9,539	9,539	9,539	9,539	9,539	9,539	9,539	9,539	9,539	114,082

11018	100	GRUPO COSTO DE PERSONAL	1,417,332	1,476,380	1,476,380	1,476,380	1,476,380	1,476,380	1,476,380	1,476,380	1,476,380	1,476,380	1,476,380	1,476,380	1,476,380	17,657,607
-------	-----	-------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

Nota: El grupo Costo de Personal fue proporcionado por el área de Recursos Humanos

699	1018	201	MANTENIMIENTO DE CONSTRUCCIONES	0	0	0	0	5,000	0	0	0	0	0	5,000	0	10,000
699	1018	202	MANTENIMIENTO EQUIPO TECNICO	16,780	16,780	16,780	16,780	16,780	16,780	16,780	16,780	16,780	16,780	16,780	16,780	201,590
699	1018	203	MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA	0	0	4,000	0	0	0	0	4,000	0	0	0	0	8,000
699	1018	204	MANTENIMIENTO TRANSPORTES	0	0	4,000	0	0	0	0	0	4,000	0	0	0	8,000
699	1018	205	MANTENIMIENTO EQUIPO DE COMPUTO	13,376	13,376	13,376	13,376	13,376	13,376	13,376	13,376	13,376	13,376	13,376	13,376	160,596
699	1018	214	LAMPARAS DE ILUMINACION	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
699	1018	218	VIDEOCASSETES	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4,200
699	1018	217	MANTENIMIENTO AIRE ACONDICIONADO	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	22,800
699	1018	218	CABLES GIRATORIOS	48,131	23,156	48,539	23,383	46,993	23,610	47,401	23,814	47,855	24,041	48,308	24,988	425,890

1018	200	GRUPO MITO, REP. Y REACCIONES	79,077	60,092	79,495	62,289	84,898	56,515	80,207	60,720	84,760	61,946	81,214	57,173	846,965
------	-----	-------------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---------

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

182

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.

AREA - DIRECCION TECNICA

COSTOS 699-1018

ANEXO 17

MY	SECT	SSC	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNJO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
699	1018	401	CONSUMO DE ALIMENTOS	0	0	0	7,455	0	0	0	7,673	0	0	0	0	15,128
699	1018	402	ATENCIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1018	403	PASAJES Y TRANSPORTES	0	0	0	5,964	0	0	0	6,138	0	0	0	0	12,102
699	1018	404	LLAMADAS TELEFONICAS	0	0	0	936	0	0	0	614	0	0	0	0	1,550
699	1018	407	HOSPEDAJE	0	0	0	5,964	0	0	0	6,138	0	0	0	0	12,102
699	1018	408	PEAKS COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1018	409	RENTA DE VEHICULOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1018	411	PASAJES LOCALES	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
1018 430 GRUPO GASTOS DE VIAJE Y ATENCIONES				500	500	500	20,479	500	500	500	21,062	500	500	500	500	46,542
699	1018	501	AGUA	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	780
699	1018	503	HERRAMIENTAS	1,700	0	0	0	1,700	0	0	1,700	0	0	0	0	5,100
699	1018	504	ACTIVO FIJO EQUIPO TECNICO MENORES	1,000	0	0	1,000	0	0	1,000	0	0	1,000	0	0	4,000
699	1018	505	ACTIVO FIJO MOBILIARIO Y/O MENOR	0	0	0	0	0	0	4,000	0	0	0	0	0	4,000
699	1018	506	ACTIVO FIJO ED DE COMPUTO MENOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1018	508	LUBRICANTES Y COMBUSTIBLES	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	23,400
699	1018	510	MATERIAL ELECTRICO Y ELECTRONICO	22,053	22,053	22,053	22,053	22,053	22,053	22,053	22,053	22,053	22,053	22,053	22,053	264,832
699	1018	511	CANTAS DE AUDIO Y VIDEO	400	0	0	0	0	0	0	400	0	0	0	0	800
699	1018	517	MATERIALES DE FOTOGRAFIA	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
699	1018	521	DESPENSA	0	0	0	0	0	360	0	0	0	0	0	0	360
699	1018	523	ROPA DE TRABAJO	0	0	0	0	0	0	41,593	0	0	0	0	0	41,593
699	1018	524	MATERIALES GENERALES	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
699	1018	525	ARTICULOS DE ASEO Y LIMPIEZA	500	0	0	0	500	0	0	0	500	0	0	0	1,500
1018 500 GRUPO MATERIALES				28,484	24,848	24,848	25,848	27,068	25,228	71,483	25,258	27,068	25,858	24,868	24,868	355,767
699	1018	601	PAPELERIA Y ARTICULOS DE OFICINA	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200
699	1018	602	IMPRESIONES Y COPIAS	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	4,320
699	1018	603	SUSCRIPCIONES Y CUOTAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1018	604	BIBLIOGRAFIAS Y MAPAS	100	0	0	100	0	0	100	0	0	100	0	0	400
699	1018	605	PERIODICOS Y REVISTAS	1,200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,200
699	1018	606	SOFTWARE	55,668	55,668	55,668	55,668	55,668	55,668	55,668	55,668	55,668	55,668	55,668	55,668	668,012
699	1018	607	PAPELERIA COMPUTADORA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1018	608	SUMINISTROS PARA COMPUTADORA	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
1018 600 GRUPO PAPELERIA Y SUSCRIPCIONES				55,428	58,128	58,128	58,228	58,128	58,128	58,228	58,128	58,128	58,228	58,128	58,128	699,132

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.
AREA - DIRECCION TECNICA
COSTOS 699-1018
ANEXO 17

MY	SCT	SSC	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
699	11018	701	ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	189,486	189,486	189,486	189,486	189,486	189,486	189,486	189,486	189,486	189,486	189,486	189,486	2,273,832
699	11018	702	ARRENDAMIENTO DE EQUIPO DE COMPUTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	11018	703	HONORARIOS AUDITORIA EXTERNA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	11018	706	HONORARIOS Y GASTOS NOTARIALES Y LEGALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	11018	707	HONORARIOS A OTROS PROFESIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	11018	713	SERVICIO DE CABLEVISION (E SKY)	2,101	2,101	2,101	2,101	2,101	2,101	2,101	2,101	2,101	2,101	2,101	2,101	25,212
699	11018	716	SERVICIO COMPUTADOR	9,867	9,867	9,867	9,867	9,867	9,867	9,867	9,867	9,867	9,867	9,867	9,867	118,404
699	11018	717	TELEFONO DIRECTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	11018	718	TELEFONO CELULAR	1,640	1,640	1,640	1,640	1,640	1,640	1,640	1,640	1,640	1,640	1,640	1,640	19,840
699	11018	722	ENERGIA ELECTRICA	14,560	14,560	14,560	14,560	14,560	14,560	14,560	14,560	14,560	14,560	14,560	14,560	174,720
699	11018	734	SEGUROS Y FIANZAS	35,500	35,500	35,500	35,500	35,500	35,500	35,500	35,500	35,500	35,500	35,500	35,500	428,000
699	11018	735	ENVIOS Y MENSAJERIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	11018	736	SERVICIO DE SEGURIDAD	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
699	11018	744	ARTICULOS DE ASEO Y LIMPIEZA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11018 700 GRUPO ARRENDAMIENTO Y SERVICIOS				253,404	253,404	253,404	253,404	253,404	253,404	253,404	253,404	253,404	253,404	253,404	253,404	3,040,848
699	11018	802	VALES DE COMIDA A EMPLEADOS	23,200	23,200	23,200	23,200	23,200	23,200	23,200	23,200	23,200	23,200	23,200	23,200	278,400
699	11018	803	COMIDA A EMPLEADOS OTROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	11018	806	CURSOS DE ADIESTRAMIENTO	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
699	11018	822	ESTACIONAMIENTO	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
11018 800 GRUPO PREVISION SOCIAL				33,300	33,300	33,300	33,300	33,300	33,300	33,300	33,300	33,300	33,300	33,300	33,300	399,600
11018 GRAN TOTAL EN PESOS				1,871,469	1,806,630	1,932,533	1,927,958	1,933,688	1,904,841	1,913,590	1,928,270	1,933,548	1,909,634	1,927,802	1,905,139	21,055,118

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.
AREA - PROMOCION Y MERCADOTECNIA
COSTOS 699-1192
ANEXO 1B

MY	SCI	SSC	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
699	1192	010	IMPUESTOS Y DERECHOS VARIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1192	000	GRUPO IMPUESTOS Y DERECHOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1192	101	SUELDO	395,670	412,156	412,156	412,156	412,156	412,156	412,156	412,156	412,156	412,156	412,156	412,156	4,329,380
699	1192	102	FONDO DE AHORRO	38,309	37,405	37,405	37,405	37,405	37,405	37,405	37,405	37,405	37,405	37,405	37,405	447,348
699	1192	103	P.I.P.S.	114,922	119,711	119,711	119,711	119,711	119,711	119,711	119,711	119,711	119,711	119,711	119,711	1,431,740
699	1192	104	VALES DE DESPESA	43,718	45,540	45,540	45,540	45,540	45,540	45,540	45,540	45,540	45,540	45,540	45,540	544,656
699	1192	105	P.A.T.P.A.A.	53,725	55,963	55,963	55,963	55,963	55,963	55,963	55,963	55,963	55,963	55,963	55,963	669,321
699	1192	106	FOVENTO A LA EFICIENCIA	98,968	103,091	103,091	103,091	103,091	103,091	103,091	103,091	103,091	103,091	103,091	103,091	1,232,972
699	1192	107	PRIMA DE VACACIONES	29,832	30,867	30,867	30,867	30,867	30,867	30,867	30,867	30,867	30,867	30,867	30,867	369,165
699	1192	108	GRATIFICACION ANUAL	33,178	34,560	34,560	34,560	34,560	34,560	34,560	34,560	34,560	34,560	34,560	34,560	413,330
699	1192	109	GRATIFICACION ANUAL EXTRAORDINARIA	32,257	33,601	33,601	33,601	33,601	33,601	33,601	33,601	33,601	33,601	33,601	33,601	401,872
699	1192	110	VALES DE DESPESA F.N DE AJO	13,583	14,149	14,149	14,149	14,149	14,149	14,149	14,149	14,149	14,149	14,149	14,149	169,226
699	1192	111	VACACIONES DEVENGADAS DEL EJERCICIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1192	112	VACACIONES PAGADAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1192	121	TIEMPO EXTRA	97	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	1,212
699	1192	122	PRIMA DOMINICAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1192	123	DESCANSOS TRABAJADOS	48	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	598
699	1192	124	AYUDA PARA GASTOS	1,139	1,186	1,186	1,186	1,186	1,186	1,186	1,186	1,186	1,186	1,186	1,186	14,089
699	1192	125	OTRAS PERCEPCIONES	42,547	44,320	44,320	44,320	44,320	44,320	44,320	44,320	44,320	44,320	44,320	44,320	530,807
699	1192	126	INGENIEROS	789	801	801	801	801	801	801	801	801	801	801	801	9,838
699	1192	141	SEGURO SOCIAL	62,846	65,257	65,257	65,257	65,257	65,257	65,257	65,257	65,257	65,257	65,257	65,257	782,470
699	1192	142	APORTACIONES IMFONDA VAIT	22,909	23,863	23,863	23,863	23,863	23,863	23,863	23,863	23,863	23,863	23,863	23,863	285,405
699	1192	143	SYSTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO	23,817	24,601	24,601	24,601	24,601	24,601	24,601	24,601	24,601	24,601	24,601	24,601	294,224
699	1192	144	RECUPERACION INCAPACIDADES IM S S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1192	145	PRIMA ESTATAL SOBRE NOMINAS	13,323	13,878	13,878	13,878	13,878	13,878	13,878	13,878	13,878	13,878	13,878	13,878	165,981
699	1192	151	PRIMA DE ANTIGUEDAD Q	11,034	11,494	11,494	11,494	11,494	11,494	11,494	11,494	11,494	11,494	11,494	11,494	137,468
699	1192	182	PENSIONES Y JUBILACIONES O.J	14,952	15,575	15,575	15,575	15,575	15,575	15,575	15,575	15,575	15,575	15,575	15,575	186,281
699	1192	100	GRUPO COSTO DE PERSONAL	1,044,844	1,088,171	1,088,171	1,088,171	1,088,171	1,088,171	1,088,171	1,088,171	1,088,171	1,088,171	1,088,171	1,088,171	13,014,523
Nota: El grupo Costo de Personal fue proporcionado por el área de Recursos Humanos.																
699	1192	201	MANTENIMIENTO DE CONSTRUCCIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1192	202	MANTENIMIENTO EQUIPO TECNICO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1192	203	MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
699	1192	204	MANTENIMIENTO TRANSPORTES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1192	205	MANTENIMIENTO EQUIPO DE COMPUTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1192	214	LAMPARAS DE ILUMINACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1192	216	VIDECASSETES	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
699	1192	217	MANTENIMIENTO AIRE ACONDICIONADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1192	218	CABEZAS GRABADORAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1192	200	GRUPO MITO REP Y REACCIONES	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000

**IMPRESION CON
 FOLIA DE ORIGEN**

185

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.
AREA - PROMOCION Y MERCADOTECNIA
COSTOS 699-1192
ANEXO 18

MY	SCT	SSC	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
699	1192	401	CONSUMO DE ALIMENTOS	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000	
699	1192	402	ATENCIÓNES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
699	1192	403	PASAJES Y TRANSPORTES	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000	
699	1192	404	LLAMADAS TELEFONICAS	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	
699	1192	407	HOSPEDAJE	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000	
699	1192	408	PEAJES, COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
699	1192	409	RENTA DE VEHICULOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
699	1192	411	PASAJES LOCALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1192: 400 GRUPO GASTOS DE VIAJE Y ATENCIONES				\$1,000	\$1,000	\$1,200	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	612,000
699	1192	501	AGUA	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200	
699	1192	503	MERIAMENTAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
699	1192	504	ACTIVO FIJO EQUIPO TECNOCOMENORES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
699	1192	505	ACTIVO FIJO MOBILIARIO Y/O MENOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
699	1192	506	ACTIVO FIJO EQ. DE COMPUTO MENOR	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	
699	1192	508	LUBRICANTES Y COMBUSTIBLES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
699	1192	510	MATERIAL ELECTRICO Y ELECTRONICO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
699	1192	511	CINTAS DE AUDIO Y VIDEO	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000	
699	1192	517	MATERIALES DE FOTOGRAFIA	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600	
699	1192	521	DESPENSA	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	
699	1192	523	ROPA DE TRABAJO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
699	1192	524	MATERIALES GENERALES	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200	
699	1192	525	ARTICULOS DE ASEO Y LIMPIEZA	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000	
1192: 500 GRUPO MATERIALES				\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	102,000	
699	1192	601	PAPELERIA Y ARTICULOS DE OFICINA	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	14,400	
699	1192	602	IMPRESIONES Y COPIAS	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000	
699	1192	603	SUSCRIPCIONES Y CUOTAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
699	1192	604	BIBLIOGRAFIA Y MAPAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
699	1192	605	PERIODICOS Y REVISTAS	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	
699	1192	606	SOFTWARE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
699	1192	607	PAPELERIA COMPUTADORA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
699	1192	608	SUMINISTROS PARA COMPUTADORA	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	
1192: 600 GRUPO PAPELERIA Y SUSCRIPCIONES				\$3,700	\$3,700	\$3,700	\$3,700	\$3,700	\$3,700	\$3,700	\$3,700	\$3,700	\$3,700	\$3,700	\$3,700	44,400	

**TESIS CON
FALTA DE ORIGEN**

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.
AREA - PROMOCION Y MERCADOTECNIA

COSTOS 699-1192

ANEXO 18

MY	SSC	SSC	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
699	1192	701	ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	23,500	23,500	23,500	23,500	23,500	23,500	23,500	23,500	23,500	23,500	23,500	23,500	282,000
699	1192	712	ARRENDAMIENTO DE EQUIPO DE COMPUTO	25,047	25,047	25,047	25,047	25,047	25,047	25,047	25,047	25,047	25,047	25,047	25,047	300,564
699	1192	705	HONORARIOS AUDITORIA EXTERNA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1192	706	HONORARIOS Y GASTOS NOTARIALES Y LEGALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1192	707	HONORARIOS A OTROS PROFESIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1192	713	SERVICIO DE CABLEVISION (SKY)	5,158	5,158	5,158	5,158	5,158	5,158	5,158	5,158	5,158	5,158	5,158	5,158	61,896
699	1192	716	SERVICIO COMPUTADOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1192	717	TELEFONO DIRECTO	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	90,000
699	1192	718	TELEFONO CELULAR	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	43,200
699	1192	722	ENERGIA ELECTRICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1192	734	SEGUROS Y FIANZAS	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	31,200
699	1192	735	ENVIOS Y MENSAJERIA	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
699	1192	738	SERVICIO DE SEGURIDAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1192	744	ARTICULOS DE ASEO Y LIMPIEZA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1192 700 GRUPO ARRENDAMIENTO Y SERVICIOS				87,855	87,855	87,855	87,855	87,855	87,855	87,855	87,855	87,855	87,855	87,855	87,855	811,860
699	1192	802	INALES DE COMIDA A EMPLEADOS	1,150	1,150	1,150	1,150	1,150	1,150	1,150	1,150	1,150	1,150	1,150	1,150	13,800
699	1192	803	COMIDA A EMPLEADOS OTROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
699	1192	806	CURSOS DE ADiestRAMENTO	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750	69,000
699	1192	822	ESTACIONAMIENTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1192 800 GRUPO PREVISION SOCIAL				6,900	6,900	6,900	6,900	6,900	6,900	6,900	6,900	6,900	6,900	6,900	6,900	82,800
1192	GRAN TOTAL EN PESOS			1,183,899	1,227,426	1,227,426	1,227,426	1,227,426	1,227,426	1,227,426	1,227,426	1,227,426	1,227,426	1,227,426	1,227,426	14,685,585

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.

AREA - ADMINISTRACION

GASTOS 799-1171

ANEXO 19

MY	SCT	SSCI	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DIEMBRE	TOTAL
799	1171	010	IMPUESTOS Y DERECHOS VARIOS	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	660,000
1171	000		GRUPO IMPUESTOS Y DERECHOS	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	660,000

799	1171	101	SUELDOS	212,148	220,881	220,981	220,991	220,991	225,981	220,981	220,981	220,981	220,981	220,981	220,981	2,643,892
799	1171	102	DIARIO DE AHORRO	9,838	10,040	10,040	10,040	10,040	10,040	10,040	10,040	10,040	10,040	10,040	10,040	126,078
799	1171	103	PI P S	12,364	12,879	12,879	12,879	12,879	12,879	12,879	12,879	12,879	12,879	12,879	12,879	154,023
799	1171	104	VALES DE DESPESA	6,883	7,170	7,170	7,170	7,170	7,170	7,170	7,170	7,170	7,170	7,170	7,170	85,751
799	1171	105	PI T R A A	6,320	6,583	6,583	6,583	6,583	6,583	6,583	6,583	6,583	6,583	6,583	6,583	78,733
799	1171	106	FOVENTO A LA EFICIENCIA	1,141	1,189	1,189	1,189	1,189	1,189	1,189	1,189	1,189	1,189	1,189	1,189	14,220
799	1171	107	PRIMA DE VACACIONES	3,072	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	38,272
799	1171	108	GRATIFICACION ANUAL EXTRAORDINARIA	33,600	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	418,000
799	1171	109	GRATIFICACION ANUAL EXTRAORDINARIA	3,700	3,854	3,854	3,854	3,854	3,854	3,854	3,854	3,854	3,854	3,854	3,854	46,094
799	1171	110	VALES DE DESPESA FIN DE AÑO	2,911	3,032	3,032	3,032	3,032	3,032	3,032	3,032	3,032	3,032	3,032	3,032	34,263
799	1171	111	VACACIONES DEVENGADAS DEL EJERCICIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
799	1171	112	VACACIONES PAGADAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
799	1171	121	TIEMPO EXTRA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
799	1171	122	PRIMA DOMINICAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
799	1171	123	DESCANSO TRABAJADOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
799	1171	124	AYUDA PARA GASTOS	297	309	309	309	309	309	309	309	309	309	309	309	3,696
799	1171	125	OTRAS PERCEPCIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
799	1171	126	INCENTIVOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
799	1171	141	SEGURO SOCIAL	15,889	16,343	16,343	16,343	16,343	16,343	16,343	16,343	16,343	16,343	16,343	16,343	195,452
799	1171	142	APORTACIONES INFONAVIT	5,878	5,915	5,915	5,915	5,915	5,915	5,915	5,915	5,915	5,915	5,915	5,915	70,749
799	1171	143	SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO	5,835	5,870	5,870	5,870	5,870	5,870	5,870	5,870	5,870	5,870	5,870	5,870	70,205
799	1171	144	RECUPERACION INCAPACIDADES INSS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
799	1171	145	IMPUESTO ESTATAL SOBRE NOMINAS	4,860	5,167	5,167	5,167	5,167	5,167	5,167	5,167	5,167	5,167	5,167	5,167	61,797
799	1171	181	PRIMA DE ANTIGUEDAD D-3	3,162	3,294	3,294	3,294	3,294	3,294	3,294	3,294	3,294	3,294	3,294	3,294	39,396
799	1171	182	PENSIONES Y JUBILACIONES D-3	1,025	1,068	1,068	1,068	1,068	1,068	1,068	1,068	1,068	1,068	1,068	1,068	12,773

1171	100	GRUPO COSTO DE PERSONAL	328,324	341,800	341,800	341,800	341,800	341,900	341,900	341,900	341,900	341,900	341,900	341,900	341,900	4,089,124
------	-----	-------------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------

Note: El grupo Costo de Personal fue proporcionado por el Area de Recursos Humanos

799	1171	201	MANTENIMIENTO DE CONSTRUCCIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
799	1171	202	MANTENIMIENTO EQUIPO TECNICO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
799	1171	203	MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
799	1171	204	MANTENIMIENTO TRANSPORTES	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
799	1171	205	MANTENIMIENTO EQUIPO DE COMPUTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
799	1171	214	LAMPARAS DE ILUMINACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
799	1171	216	VIDEOCASETES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
799	1171	217	MANTENIMIENTO AIRE ACONDICIONADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
799	1171	218	CABEZAS GRABADORAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

1171	200	GRUPO MTO. REP. Y REACCIONES	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
------	-----	------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

1
00

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.

AREA - ADMINISTRACION

GASTOS 799-1171

ANEXO 19

MY	SCT/ISSC	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
799	1171	401 CONSUMO DE ALIMENTOS	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
799	1171	402 ATENCIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
799	1171	403 PASAJES Y TRANSPORTES	7,000	7,000	7,000	21,000	7,000	7,000	7,000	7,000	21,000	7,000	7,000	7,000	112,000
799	1171	404 LLAMADAS TELEFONICAS	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
799	1171	407 HOSPEDAJE	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
799	1171	408 PEAJES, COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
799	1171	409 RENTA DE VEHICULOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
799	1171	411 PASAJES LOCALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	1171	400 GRUPO GASTOS DE VIAJE Y ATENCIONES	34,700	34,700	34,700	48,700	34,700	34,700	34,700	34,700	48,700	34,700	34,700	34,700	444,400
799	1171	501 AGUA	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
799	1171	503 HERRAMIENTAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
799	1171	504 ACTIVO FIJO EQUIPO TECNICO MENORES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
799	1171	505 ACTIVO FIJO MOBILIARIO Y EQ MENOR	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
799	1171	506 ACTIVO FIJO EQ DE COMPUTO MENOR	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200
799	1171	509 LUBRICANTES Y COMBUSTIBLES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
799	1171	510 MATERIAL ELECTROICO Y ELECTRONICO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
799	1171	511 CONTAS DE AUDIO Y VIDEO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
799	1171	517 MATERIALES DE FOTOGRAFIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
799	1171	521 DESPESA	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
799	1171	523 ROPA DE TRABAJO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
799	1171	524 MATERIALES GENERALES	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
799	1171	525 ARTICULOS DE ASEO Y LIMPIEZA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	1171	500 GRUPO MATERIALES	7,100	7,100	7,100	7,100	7,100	7,100	7,100	7,100	7,100	7,100	7,100	7,100	85,200
799	1171	601 PAPELERIA Y ARTICULOS DE OFICINA	15,500	15,500	15,500	15,500	15,500	15,500	15,500	15,500	15,500	15,500	15,500	15,500	186,000
799	1171	602 IMPRESIONES Y COPIAS	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	132,000
799	1171	603 SUSCRIPCIONES Y CUOTAS	200	0	200	0	200	0	200	0	200	0	200	0	1,200
799	1171	604 BIBLIOGRAFIAS Y MAPAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
799	1171	605 PERIODICOS Y REVISTAS	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
799	1171	606 SOFTWARE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
799	1171	607 PAPELERIA COMPUTADORA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
799	1171	608 SUMINISTROS PARA COMPUTADORA	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
	1171	600 GRUPO PAPELERIA Y SUSCRIPCIONES	27,400	27,200	27,400	27,200	27,400	27,200	27,400	27,200	27,400	27,200	27,400	27,200	327,600

FALLA DE ORIGEN
 TESIS CON

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.

AREA - ADMINISTRACION

GASTOS 799-1171

ANEXO 19

MY	SCT	SSC	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
799	1171	701	ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	271.874	271.874	271.874	271.874	271.874	271.874	271.874	271.874	271.874	271.874	271.874	271.874	3.262.488	
799	1171	712	ARRENDAMIENTO DE EQUIPO DE COMPUTO	18.928	18.928	18.928	18.928	18.928	18.928	18.928	18.928	18.928	18.928	18.928	18.928	227.135	
799	1171	705	HONORARIOS AUDITORIA EXTERNA	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	240.000	
799	1171	706	HONORARIOS Y GASTOS NOTARIALES Y LEGALES	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	1.500.000	
799	1171	707	HONORARIOS A OTROS PROFESIONALES	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	270.000	
799	1171	713	SERVICIO DE CABLEVISION (SKY)	13.876	13.876	13.876	13.876	13.876	13.876	13.876	13.876	13.876	13.876	13.876	13.876	164.112	
799	1171	716	SERVICIO CONMUTADOR	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000	398.000	
799	1171	717	TELEFONO DIRECTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
799	1171	718	TELEFONO CELULAR	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	36.000	
799	1171	722	ENERGIA ELECTRICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
799	1171	734	SEGUROS Y FIANZAS	135.310	135.310	135.310	135.310	135.310	135.310	135.310	135.310	135.310	135.310	135.310	135.310	1.623.720	
799	1171	735	ENVIOS Y MENSAJERIA	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	182.000	
799	1171	736	SERVICIO DE SEGURIDAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
799	1171	744	ARTICULOS DE ASEO Y LIMPIEZA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
(1171) 726 GRUPO ARRENDAMIENTO Y SERVICIOS				659.288	7.911.456												
799	1171	802	VALES DE COMIDA A EMPLEADOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
799	1171	803	COMIDA A EMPLEADOS OTROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
799	1171	806	CURSOS DE ADiestRAMIENTO	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	72.000	
799	1171	822	ESTACIONAMIENTO	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400	
(1171) 800 GRUPO PREVISION SOCIAL				6.200	74.400												
(1171) GRAN TOTAL EN PESOS				1,119,912	1,123,388	1,123,588	1,147,388	1,122,588	1,133,388	1,122,588	1,123,388	1,147,588	1,132,388	1,132,588	1,133,388	1,133,588	13,616,180

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

190

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.
AREA - VENTAS
GASTOS 799-1201
ANEXO 20

MY	SCT	SSC	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
799	1201	302	PRMOCIONES CON CLIENTES	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	700,000	700,000	700,000	6,600,000
799	1201	303	PRMOCIONES EN GENERAL	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	60,000,000
	1201	300	GRUPO PUBLICIDAD Y PROMOCION	5,500,000	5,500,000	5,500,000	5,500,000	5,500,000	5,500,000	5,500,000	5,500,000	5,500,000	5,700,000	5,700,000	5,700,000	66,600,000
799	1201	719	COMISION POR SERVICIO DE VENTAS	5,107,719	5,202,799	5,316,713	5,432,701	5,519,572	5,554,715	5,737,057	5,767,024	5,800,894	6,555,057	6,725,417	7,452,842	70,172,595
799	1201	722	SERVICIO DE INVESTIGACION DE MERCADO	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	3,000,000
	1201	700	GRUPO SERVICIOS	5,357,719	5,452,799	5,566,713	5,682,701	5,769,572	5,804,715	5,987,057	6,017,024	6,050,894	6,805,057	6,975,417	7,702,842	73,172,595
	1201		GRAN TOTAL EN PESOS	10,857,719	10,952,799	11,066,713	11,182,701	11,269,572	11,304,715	11,487,057	11,517,024	11,550,894	12,505,057	12,675,417	13,402,842	138,772,595

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1-61

IMAGEN SATELITAL, S.A. DE C.V.
COMISION POR VENTA DE SEÑALES Y PUBLICIDAD
GASTOS 799-1201
ANEXO 20a

PLATAFORMA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
------------	-------	---------	-------	-------	------	-------	-------	--------	------------	---------	-----------	-----------	-------

BASE DE INGRESOS P/ COMISION

CABLE NACIONAL	11,784,616	12,125,069	12,356,318	12,451,652	12,538,518	12,634,275	12,712,398	12,802,771	12,893,172	12,984,491	13,080,145	13,172,237	151,535,864
CABLE LATINO	3,508,787	3,538,490	3,572,450	3,605,417	3,638,784	3,672,148	3,702,251	3,720,276	3,753,880	3,787,762	3,822,099	3,856,253	44,179,566
TV ESPAÑA	1,941,226	1,948,860	1,958,403	1,967,945	1,977,488	1,987,031	1,994,665	2,004,207	2,013,750	2,023,312	2,032,855	2,042,397	23,932,158
PUBLICIDAD	3,900,000	3,900,000	4,150,000	4,600,000	4,900,000	4,900,000	5,750,000	5,750,000	5,750,000	9,750,000	10,500,000	14,350,000	76,200,000

TOTAL BASE P/ COMISION	21,134,629	21,513,409	22,037,171	22,625,215	23,054,790	23,193,454	24,159,294	24,277,235	24,410,822	28,545,564	29,435,098	33,420,888	297,807,590
-------------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	--------------------

COMISION (%) POR PLATAFORMA

CABLE NACIONAL	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
CABLE LATINO	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
TV ESPAÑA	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
PUBLICIDAD	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%

GASTOS POR COMISION DE VENTAS

CABLE NACIONAL	2,946,154	3,031,267	3,089,080	3,112,963	3,134,629	3,158,569	3,178,099	3,200,630	3,223,293	3,246,123	3,270,036	3,293,059	37,883,966
CABLE LATINO	877,197	884,670	893,112	901,354	909,696	918,037	925,158	930,069	938,470	948,940	955,525	964,063	11,044,682
TV ESPAÑA	582,368	584,658	587,521	590,384	593,248	596,109	598,959	601,282	604,131	608,994	609,856	612,719	7,167,647
PUBLICIDAD	702,000	702,000	747,000	828,000	882,000	882,000	1,035,000	1,035,000	1,035,000	1,755,000	1,890,000	2,583,000	14,076,000

TOTAL GASTOS POR COMISION	5,107,719	5,202,795	5,316,715	5,432,701	5,519,572	5,554,715	5,737,057	5,767,024	5,800,894	6,555,057	6,725,417	7,452,842	70,172,505
----------------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------

**TESIS CON
FALLA DE GR. N**

CONCLUSIONES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El Presupuesto dentro de la Administración, es una herramienta básica y de vital importancia para la consecución de los objetivos de la empresa al establecerse de antemano los diversos puntos de acción que se requieren realizar, así como los recursos que se emplearán en el desarrollo de los mismos.

Por otra parte, toda empresa precisa de contar con un procedimiento de control con la finalidad de vigilar el buen funcionamiento y la eficiencia de las actividades realizadas, así como la detección de los aspectos que requieren mejorarse.

Un buen Presupuesto no debe establecerse únicamente basado en lo que se ha hecho en años anteriores, sino debe juzgar la necesidad del gasto, ya que algunos de ellos son innecesarios y otros improductivos, pero muchos de estos se realizan y se aprueban cada año por la simple costumbre o rutina.

La función presupuestal es un campo de acción del Licenciado en Contaduría, no se limita únicamente al control de gastos, sino que su función debe trascender apoyando a la administración de la empresa en la toma de decisiones, ya que éstos representan un insumo necesario para llevar a acabo la función financiera.

La Planeación Financiera requiere de tres fases para lograr los objetivos que se hayan determinado, siendo estos: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFIA

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

1. MORENO Fernández, Joaquín A.- Las Finanzas en la Empresa.- México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. 1999
2. MORALES Felgueres, Carlos.- Presupuestos y Control en las Empresas.- México. ECASA. 1998
3. SALAS González, Héctor.- Control Presupuestal de los Negocios.- México. Publicaciones Administrativas y Contables, S.A. 1998
4. RAMÍREZ Padilla, David N.- Contabilidad Administrativa.- México. Mc Graw Hill. 1999
5. DEL RIO González, Cristóbal.- El Presupuesto.- México. Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales S.A.
6. ACOSTA Altamirano, Jaime A.- Presupuestos I.- México, D.F. Publicaciones Administrativas y Contables S.A. 1998
7. ACOSTA Altamirano, Jaime A.- Presupuestos II.- México, D.F. Publicaciones Administrativas y Contables S.A. 1998

8. VISCIONE Jerry A.- Análisis Financiero, Principios y Métodos.- México. LIMUSA.
9. National Association of Accountants, Capítulo de México A.C.- Presupuesto Flexible.- México. ECASA. 1998
10. ELIZONDO López, Arturo.- La Investigación Contable, Significación y Metodología.- México. ECASA. 1997
11. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.- México.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN