

370102

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

47  
29

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TELIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL ESTABLECIMIENTO  
DE UNA DISTRIBUIDORA DE LLANTAS  
EN LA CIUDAD DE COLIMA, COLIMA

## SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

GUILLERMO URSUA ALVAREZ

GUADALAJARA, JAL. DICIEMBRE DE 1986.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

INDICE.	PAG
INTRODUCCION -----	1
CAPITULO I	
Investigación de mercados -----	3
A) Tipo de mercado y competencia -----	4
B) Investigación del producto -----	4
C) Caracterfsticas y usos del producto -----	5
D) Demanda presente y futura del producto ----	7
CAPITULO II.	
Iniciación del proyecto -----	9
A) Giro principal del negocio -----	13
B) Estudio de prefactibilidad -----	14
C) Perfil industrial -----	16
CAPITULO III.	
Aspectos legales -----	18
A) Cámara de comercio e Industria -----	23
B) Secretarfa de Comercio -----	24
C) Secretarfa de programación y Presupuesto --	24
D) Instituto Mexicano del Seguro Social -----	25
E) Secretarfa de Hacienda y Crédito Público --	25
F) Secretarfa de Salubridad y Asistencia -----	27

CAPITULO IV.	PAG.
Elemento de los proyectos de Inversión -----	28
A) Presupuesto de Inversión -----	32
B) Presupuesto de Gastos de Organización -----	33
C) Presupuesto de Operación -----	34
D) Pronóstico de Ventas -----	36
CAPITULO V.	
Localización del negocio -----	37
A) Ubicación del negocio -----	37
B) Ubicación de la zona de influencia -----	37
C) Ubicación de la competencia -----	39
D) Canales de Distribución -----	43
E) Disponibilidad de Insumos -----	43
F) Transporte -----	44
CAPITULO VI.	
Instalaciones Físicas -----	46
A) Edificio -----	46
B) Selección del equipo -----	54
C) Distribución física del negocio -----	55
D) Capacidad de Almacenamiento -----	58
E) Estacionamiento -----	58

CAPITULO VII.	PAG.
Aspectos administrativos -----	61
A) Planeación Administrativa -----	61
B) Estructura Organizacional -----	71
C) Descripción de puestos -----	80
CAPITULO VIII.	
Aspectos financieros -----	93
A) Estados financieros -----	93
B) Fuentes de financiamiento -----	94
CONCLUSIONES -----	98
BIBLIOGRAFIA -----	99

## INTRODUCCION.

Actualmente es de gran necesidad el que exista un medio para la supervivencia, y aún lo es más si se cuenta con la independencia del mismo.

Se vive en un mundo lleno de contrariedades y a la vez de dudas; un mundo que cada vez y a medida que pasa el tiempo se torna más difícil y en el cual cada vez, es más complicado obtener ese modo de vivir que sea el adecuado y satisfactorio a las necesidades que surgen. Es por esto, - que en esta época, a pesar de su dificultad que nos presenta, se busca cada vez con mayores deseos el lograr la independencia; es decir, el realizar el trabajo por cuenta propia, dada la dificultad que existe para conseguir un buen empleo en las grandes empresas.

Ahora bien, dicha independencia, sólo se logrará si el individuo cuenta con la iniciativa suficiente para llevar a cabo la apertura de un negocio propio.

Desde luego, debe contarse con los recursos suficientes ya sean de índole económico, materiales y humanos, para poder poner en práctica dicha iniciativa.

No toda persona puede lograrlo, ya que además de la iniciativa y los recursos antes mencionados, se necesitan los conocimientos y la capacidad adecuada para poder lograr el éxito en los negocios.

Es así como se concluye, que la persona idónea para realizarlo es el administrador de empresas, que cuenta con los atributos antes mencionados.

Por lo anterior, he decidido realizar la presente investigación, en la cual estudio y analizo todos los pasos que considero necesarios para la implantación de un nuevo negocio y en especial al de una distribuidora de llantas.

Por otro lado, cabe mencionar que considero como - - acertada la decisión de crear un nuevo negocio ya que a la vez, se puede convertir en mi sostenimiento; además de que será también una fuente de bienes y servicios para la población, así como una forma de generar empleos.

He decidido el establecimiento de una distribuidora de llantas en la ciudad de Colima, Colima, por las razones anteriores y las que a continuación se mencionarán en los capítulos subsiguientes del presente estudio.

**CAPITULO I.**

**INVESTIGACION DE MERCADOS.**

## INVESTIGACION DE MERCADOS.

En este primer capítulo, trataré de dar un enfoque - más o menos claro, de lo que es la investigación de merca\_ dos y los usos que la dirección de negocios le ha dado.

Considero que es el primer paso a seguir para deci\_ dir el establecimiento y el tipo de el negocio y por su\_ puesto, su adecuada ubicación.

La investigación de mercados es toda aquella reunión, registro y análisis de todos los hechos acerca de los pro\_ blemas que se relacionan con la transferencia y venta de - bienes y servicios del productor al consumidor.

Podemos decir también, que la investigación de merca\_ dos no sólo es toda aquella búsqueda y recolección de da\_ tos que nos proporcionan una base sólida para poder ini\_ ciar un negocio, sino que también toma parte importante en el desempeño y desarrollo del mismo.

Es por esto, que la investigación de mercados es am\_ pliamente utilizada por la dirección de los negocios, aun\_ que en países como México esto no se lleve a cabo en su to\_ talidad.

La investigación de mercados ayuda a la determina\_ ción de los objetivos del negocio, los cuales deben de es\_ tar acordes al mercado donde nos vamos a desarrollar.

Es también una orientación para el negocio en el sentido en que la empresa, sin esa orientación no podrá llevar a cabo sus actividades y no podrá valorar los recursos de que dispone.

La investigación de mercados es auxiliar de la dirección de negocios en la creación de estrategias, tales como canales de distribución, políticas, el producto mismo, la línea del producto, la publicidad y la fijación de precios.

A) Tipo de mercado y competencia.

En cuanto al tipo de mercado y competencia de la zona de estudio, encontramos que dicha zona es un buen mercado potencial, ya que en la misma se encuentran localizadas también la competencia y creo que en vez de perjudicarnos nos beneficiaría.

Además de esto la avenida de Las Plamas es bastante transitada por todo tipo de vehículos, desde automóviles chicos hasta camiones de gran tonelaje.

B) Investigación del producto.

Para la investigación del producto que más consumo tiene, se realizó una encuesta sobre las llantas que más se venden por parte de la competencia que ya se encuentra localizada en la misma avenida. Además se obtuvo información de la matriz localizada en la calle Guillermo Prieto-

# 575. En consecuencia se concluyó que la llanta con mayores índices de venta fue la de automóvil.

Así es como decidimos acondicionar nuestro local, - con mayor capacidad para automóviles y a la vez un almacén con las mismas cualidades.

### C) Características y usos del producto.

Creo que ha sido muy acertada la decisión de establecer una distribuidora de llantas, ya que este producto es ampliamente aceptado, sobre todo por tratarse de la Marca B.F. Goodrich Euzkadi, además de que el negocio se encontrará localizado sobre una avenida muy transitada como lo es la de Las Palmas.

Este producto es conocido por la gran mayoría de los consumidores, además de gran calidad con la que cuenta el mismo. Refiriéndonos al precio, estos van acordes a la calidad del mismo, como lo dice el lema de esta Compañía - - "Cuesta pero vale". Es por ello que la persona que conoce y ha puesto en prueba esta llanta, opina que es de gran seguridad y confortabilidad.

El consumidor que nos visite no podrá convertir su "Pinto" en un "Porsche", con sólo una visita a la tienda de llantas, pero si es posible lograr una sorprendente - - transformación en cuanto a seguridad y confortabilidad, en su automóvil, camioneta o camión.

El producto que pretendemos vender ha sido sometido - a ocho pruebas de desempeño, compitiendo con las mejores - marcas de llantas del mundo. Las pruebas se realizaron en - la pista de pruebas de Chrysler en Chelsea Michigan. Se - utilizaron automóviles tanto de tracción delantera como - trasera. Las ocho pruebas consistieron en: agarre en seco; agarre en mojado; maniobrabilidad en seco, maniobrabilidad en mojado; frenado en seco; frenado en mojado; velocidad - de pista y frenado dando vuelta. El puntaje acumulado de - cada marca de llanta basado en las ocho pruebas antes men\_ cionadas arrojó como resultados que nuestra marca de llan\_ ta tuvo el más alto de los puntajes sobre las otras marcas, aunque por poco de diferencia.

Con lo anterior pretendo dar a conocer que el produc\_ to con el que pretendo trabajar se trata de una marca reco\_ nocida en todo el mundo por su calidad, lo cual da más se\_ quidad de obtener el éxito esperado con el establecimien\_ to del negocio.

Hablando un poco más a fondo sobre el producto mismo, creo importante dar a conocer a las tres partes principales de las que consta una llanta: cejas, armazón y banda de ro\_ daje.

Las cejas son el único medio por el cual la llanta - se sujeta al rin.

El armazón es la estructura de capas ahuladas (una o

varias), textiles o de acero, dentro del cual se coloca o no la cámara, ya sea que se trate de llanta con o sin cámara respectivamente. La cámara es el sistema tubular que mantiene el aire a presión determinada y que sirve para resistir la carga.

La banda de rodaje consta de dos componentes a saber la corona y el bajo piso o base.

La corona, diseñada para resistir el desgaste, dar tracción y agarre a la carretera, así como para realizar la estética de la llanta.

El bajo piso o base, diseñado para dar máxima adherencia al armazón; así como para disminuir el calor durante el servicio.

La compañía Hulera Suzkadi, S.A., ha sido la pionera en los adelantos más relevantes de la industria llantera nacional en las últimas décadas, y uno de los adelantos -- que introdujo, fue la construcción de la llanta Radial, la cual representa para el consumidor una comprobada economía de combustible, mayor duración, seguridad en el manejo, -- más renovadas y finalmente menor costo por kilómetro.

D) Demanda presente y futura del producto.

Si damos un vistazo al nivel de crecimiento de la población últimamente, rápido nos damos cuenta de que, aunque ha sido menor el crecimiento que anteriormente, en --

otros años, de todos modos resulta impresionante. Si al mismo tiempo pensamos que la mayoría de la población necesita un medio de transporte y que en muchas de las veces, cuenta con un vehículo propio para satisfacer sus necesidades de transporte, y cuando no es posible ello hacen uso de un servicio de transporte como lo son los camiones. Todo lo anterior lo menciono para poder dar a entender con mayor amplitud mi idea. En tanto que exista mayor necesidad de transporte por parte de la población y dada la falta de modernización de los medios de transporte en nuestro país, como los existentes en otros países como Japón, creo que la llanta tiene una demanda tanto presente como futura hasta cierto punto asegurada.

Además de lo mencionado con anterioridad, es conveniente mencionar, que la localización del negocio, es bastante buena desde mi punto de vista, ya que la Avenida de Las Palmas tiende a ser aún más traficada de lo que es actualmente, y no sólo por los habitantes de esta ciudad sino también por los vacacionistas o visitantes, ya que es una de las entradas a la ciudad de mayor tráfico.

**CAPITULO II.**

**INICIACION DEL PROYECTO.**

## INICIACION DEL PROYECTO.

Una vez que se ha realizado la investigación de mercados, vista en el capítulo anterior y de la cual se obtuvo la información necesaria para tomar la decisión de establecer una distribuidora de llantas, a pesar de que en la realidad fue sólo para otorgar más seguridad a la decisión - que ya con anterioridad se había tomado, procederé ahora a estudiar la iniciación de mi proyecto.

Primeramente, para la iniciación del negocio se debe comenzar por la estimación global del negocio que se propone lanzar y la primera medida que se debe tomar y estudiar es el origen de la idea, es decir, quién la ha creado o - quién es el patrocinador de la misma, hasta llegar a su conocimiento. Tratándose de mi proyecto, la persona que tuvo la iniciativa en esta idea fui yo, o sea fui el que dió - origen a la idea, y el patrocinador de la misma viene a - ser mi padre, quien cuenta con el depósito de llantas B.F. Goodrich Euzkadi, en la ciudad de Colima.

Lo anterior salvará mucho tiempo y dinero en las investigaciones posteriores o subsecuentes, pues es evidente que dependerá en considerables proporciones el éxito que - tenga el negocio, de la forma en que se haya originado la idea para iniciar dicha empresa. En mi caso como lo expliqué anteriormente creo que es factible pensar que no se me

presentará ningún problema al proseguir con el proyecto.

En la apreciación global de un negocio, una de las ca  
racterísticas más importantes es la magnitud que determina  
das organizaciones pueden alcanzar, es decir, el grado de  
desarrollo a que una determinada clase de empresa puede -  
llegar; considerando sobre todo que en este desarrollo tien  
ne fuerza indudable la condición general del mercado donde  
debe operar la negociación.

No es por casualidad que algunas empresas alcanzan --  
cierto grado de desarrollo y otras no.

Ciertos negocios requieren determinado tamaño y determ  
minado grado de desenvolvimiento para otorgar a sus invers  
sionistas la máxima productividad y eficiencia.

La especialización y división del trabajo es factor -  
importante en el desarrollo de una empresa.

En un pequeño establecimiento dotado de un gran númem  
ro de operarios y obreros, cada uno de éstos tendrá funcion  
nes de las más heterogéneas y sólo así poder lograr tener-  
un alto grado de desarrollo. El carácter de los productos-  
es también de primera importancia para determinar el desar  
rollo y tamaño que debe darse a un negocio.

Los productos cuya demanda es constante y que además-  
no están sujetos a la demanda local son los que están llam  
mados a lograr el éxito a corto plazo.

Es indispensable pues, al proyectar un negocio, fijar

el alcance de su posible desarrollo si no se quiere exponerlo a un completo fracaso.

Respecto a los asociados, los negocios pueden establecerse por la voluntad de un hombre o como resultado de un contrato entre dos o más individuos o ya sea entre el estado y los particulares.

Un individuo que posee el capital total y los medios necesarios para establecer un negocio, no exige más que su voluntad para dar principio a sus operaciones.

Otro factor importante, es la posibilidad de conseguir crédito o fondos ajenos para el desarrollo del negocio, lo que en la actualidad se está complicando cada vez más, debido a las elevadas tasas de interés que los bancos están otorgando. Al estudiar en detalle la forma de financiamiento deberán hacerse los cálculos y las investigaciones necesarias del negocio en este aspecto; pero desde que un negocio comienza a estimarse es preciso tener por lo menos un punto de vista general sobre las posibilidades de crédito.

Una de las partes más difíciles para iniciar un negocio es el de conseguir los elementos administrativos o personal competente para manejar la empresa. Es necesario contar con la contratación de personal obrero y administrativo que garantice la buena gerencia y trabajo en la negociación. Creo que respecto a este punto considera aún más im-

portante la buena selección del personal administrativo, - puesto que en un momento dado ellos se encargarán en buera medida de la contratación del personal obrero. Debe de ha\_ cerse esto en base a las condiciones de poder pagarlo y re\_ munerarlo convenientemente y a la vez evitar favoritismos- entre el personal para que no sea deficiente en su trabajo. Por último debe estudiarse la clase de contrataciones y la intervención de la autoridad pública en materia de trabajo y previsión social.

Respecto a las posibilidades de éxito en relación con las utilidades de la empresa, los cálculos deben hacerse - en forma conservadora evitando así todo optimismo infunda\_ do.

En resúmen, tres son los pasos que tomo como esencia\_ les para la iniciación de un negocio:

- 1).- La investigación, el estudio de los orígenes y - elementos diversos que componen el negocio en - proyecto.
- 2).- Ajuste y coordinación, es decir la paulatina y - sucesiva realización de las partes o factores - que constituyen el negocio, uniendolas y ajustán\_ dolas para dar forma real y activa al negocio.
- 3).- Financiamiento, o sea el cálculo y adquisición - de los fondos y créditos necesarios para poner - el negocio en operación.

A). Giro Principal del negocio.

Un proyecto lo podemos definir como el conjunto de antecedentes que permiten juzgar las ventajas y desventajas que presenta la asignación de recursos económicos llamados también insumos, a un centro o unidad productora, donde serán transformados en determinados bienes o servicios.

Si se decide llevar a cabo la iniciativa, se entra en la etapa de realización del proyecto, y el mismo pasa a ser el conjunto de antecedentes y planes que permitan montar el negocio o unidad productora.

Tomando en cuenta la definición anterior, los antecedentes que tenga en este caso para la iniciación de este negocio son las investigaciones realizadas en la zona de estudio, que me permitieron juzgar ventajosamente que es necesario el establecimiento de una distribuidora de llantas en dicha zona. En mi caso también se tiene que tomar en cuenta la necesidad de la matriz, o sea el depósito de llantas, de crecer en otras zonas de la ciudad. En fechas anteriores la casa matriz se había dedicado a buscar posibles futuras localizaciones de alguna sucursal o distribuidora, y resultó ser la mejor zona la actualmente seleccionada como más apta; sólo que anteriormente no se contaba con los recursos económicos para su establecimiento.

El negocio llevará el nombre de "GUIA LLANTAS", S.A.-DE C.V., situada en la avenida de Las Palmas o también lla

mada Carlos de la Madrid, en la salida a la carretera a -- Manzanillo y Jiquilpan en la ciudad de Colima, Colima.

El giro principal del negocio que se tomará para ser-  
plasmado en el acta constitutiva será como a continuación-  
se muestra: compra-venta, comisión y distribución de llan-  
tas, cámaras y corbatas de toda clase de vehículos y maqui-  
narias; el servicio de montaje y desmontaje, alineación y  
balanceo de llantas; el mantenimiento y reparación de moto-  
res de toda clase de vehículos automotrices así como de to-  
das sus partes; la ejecución de todos los actos y la cele-  
bración de todos los contratos que se requieren para la -  
realización de los fines anteriores.

B). Estudio de prefactibilidad.

Los estudios de prefactibilidad consisten en la obten-  
ción de información sobre mercados, inversiones y costos,-  
para poder formar un juicio preliminar sobre algunas propo-  
siciones de negocios.

Así mismo, según la magnitud e importancia de la pro-  
puesta negociación, los estudios de prefactibilidad pueden  
ser hechos por especialistas o elaborados por los propios  
interesados, que en cualquier caso necesitan tener una - -  
idea de los costos y posibles ganancias, antes de tomar una  
decisión que involucre invertir y constituir legalmente -  
una negociación. Está claro que aún así existen posibilida

des de un fracaso en el negocio, pero al menos estas se reducen con el estudio de prefactibilidad, y de los resultados que arroje el mismo se basará la decisión de los inversionistas.

Es indudable que para la realización de cualquier proyecto de inversión, debe de existir como antecedente por lo menos un estudio de prefactibilidad hecho por los interesados o a solicitud de ellos. También es frecuente que esos estudios de prefactibilidad se elaboren en grupo y después sean sometidos a la consideración del inversionista, lo que invierte en cierta forma el mecanismo y tiene implicaciones importantes en la psicología de la promoción.

Los estudios de prefactibilidad son concretos aplicados a un lugar determinado, o sea se realizan para un proyecto en particular y se refieren al grado en que puede ser o no factible el establecimiento de un negocio determinado, mientras que los estudios generales que pueden utilizarse como patrones con el mismo propósito se han denominado perfiles.

Los elementos de que consta el estudio de prefactibilidad son: Cálculos de inversiones, gastos y presupuestos generales y pronósticos de ventas; los cálculos se verán en el capítulo IV, referente a los elementos del proyecto de inversión.

### C) Perfil industrial.

Cabe hacer notar la diferencia entre un estudio de prefactibilidad y un perfil industrial, entendiendo por este último como los estudios generales que pueden utilizarse como patrones con los mismos propósitos que los estudios de prefactibilidad.

Estos perfiles industriales contienen información sobre los siguientes aspectos:

- 1.- Activo fijo
- 2.- Inventarios
- 3.- Mano de obra
- 4.- Producción anual
- 5.- Insumos
- 6.- Valor agregado

Dentro de la parte relativa a los activos fijos, se tienen los valores del terreno y las obras y adaptaciones de los edificios, la maquinaria y el equipo, herramienta e instrumentos, el (los) vehículo(s) y el mobiliario.

En cuanto a los inventarios, la información se presenta para materias primas y otros materiales, productos en proceso y productos terminados, reportándose también el dato de inventarios normales en porcentajes y los valores actuales.

Respecto a la mano de obra, se incluye el número de -

técnicos de varios niveles, así como los obreros calificados, semicalificados y no calificados, agrupados en tres - categorías: los de administración, producción directa y -- los de actividades auxiliares.

La producción anual se da en cantidad y en valor, reportándose también sobre utilización de la capacidad instalada y las condiciones que deben aprovecharse íntegramente.

Los insumos se subdividen en siete grupos: agua y - - energía, materiales para producción, materiales de empaque, materiales y servicios para el mantenimiento, trabajos demaquilación, materiales utilizados en las actividades auxiliares y servicios diversos.

Respecto al valor agregado, este se presenta desglosado en sueldos y salarios, prestaciones, depreciación, pagos por arrendamientos de equipo, impuestos y utilidades.

**CAPITULO 111**

**ASPECTOS LEGALES.**

## ASPECTOS LEGALES.

Todo negocio existente en la actualidad, así sea diferente su giro principal, requiere contar con las licencias y permisos correspondientes para poder poner en función y realizar las operaciones que dicha negociación pretenda --llevar a cabo.

En este capítulo, trataré los aspectos correspondientes en cuanto a lo legal de la distribuidora de llantas, -es decir, las Secretarías que tiene que visitar para obtener su respectivo permiso o licencia.

Con mucha frecuencia e inadvertidamente al andar por algunas calles de "X" ciudad, nos encontramos con diferentes negocios: almacenes de ropa, zapaterías, restaurantes, talleres, distribuidoras de llantas, consultorios de médicos, ingenieros, contadores, y otros muchos más; todos los propietarios de esos negocios son contribuyentes de impuestos locales y federales, y en una u otra forma los dueños tienen que cumplir con obligaciones y requisitos fiscales - y no fiscales con determinada Secretaría o dependencia gubernamental.

Pero no todos, por el hecho de ser comerciantes o contribuyentes tienen las mismas obligaciones o responsabilidades con respecto a las leyes y reglamentos que controlan el comercio en general.

Según la actividad que se explota en el negocio, taller, industria o despacho, serán las leyes y reglamentos que se tengan que observar, estas en mayor o menor grado para algunos giros o actividades, la Ley es más exigente.

Con respecto a las oficinas o dependencias del gobierno que intervienen en los negocios, algunas de estas son generales para todos los negocios, y otras sólo intervienen según el giro o actividad de la empresa.

Para la creación como lo es en este caso particular de una Sociedad Anónima, la cual sucede después de que se han reunido un grupo de personas y han acordado formar una sociedad para dedicarse a "X" actividad. Aprobada entre los candidatos o socios la idea, se recurre a un Notario Público "X", para que éste elabore lo pactado y le dé forma legal mediante escritura la protocolice y tramite el registro de ella en el Registro Público de la propiedad, sección de Comercio y así tenga validez necesaria.

Los estatos de la estructura de la sociedad no pueden ser a capricho de los socios, tienen que estar apegados a lo que marca la Ley, se tienen que cumplir con los requisitos para poderse constituir.

1) Así, si se trata de sociedad anónima (S.A.), señala que tenga cinco socios como mínimo, que se aporte ya sea en especie o en efectivo un capital no menor a \$25,000.00- y que de el capital que se haya acordado aportar por cada

1) Arturo Puente y F. y Octavio Calvo M. Derecho Mercantil, México - - 1983, pag. 83

uno de los socios, que cuando menos se exhiba el 20% del capital al momento de su constitución (Artículo 89 de la Ley de Sociedades Mercantiles).

Respecto a los cinco socios y a los \$25,000.00 de capital es el mínimo de que habla la Ley. En la actualidad no es suficiente ese capital, menos para un negocio en sociedad; es muy poco.

En este asunto la Ley resulta obsoleta, no está adaptada a nuestra época y si tomamos como base ese capital que se señaló con anterioridad, cualquier negocio sin ser sociedad lo tiene fácilmente; no alcanza ni para gastos de Notario y tramitación de apertura y pago de derechos y licencias.

El socio o los socios cuando van a solicitar al Notario Público sus servicios para formular su escritura constitutiva, le deben de proporcionar los elementos (datos) necesarios: nombre completo de cada uno de los socios, su domicilio particular, estado civil, registro federal de contribuyentes, nacionalidad, profesión o actividad, importe de la aportación a la sociedad de cada uno, el giro o actividad (al referirse a este aspecto es importante que se le pida al Notario Público que ponga la actividad o giro extensa para no tener que modificar la escritura constantemente cuando se quiera ampliar o modificar la actividad).

Esos pequeños olvidos cuestan, desde Notario, tramitación y pago de licencias a donde proceda, por eso, es que algunos Notarios Públicos, en la escritura constitutiva - - usan términos después de enumerar todo lo que se supone va a ser su giro o actividad, tales palabras son las siguientes: anexos, conexos y similares, con eso amplía su giro - en forma considerable.

Así como ese caso, sucede también con el capital que aparece en el acta constitutiva, cuando este no se proporciona adecuado a las necesidades futuras, es decir, que es poco para los requerimientos necesarios e inmediatos, y el resultado por no preveer eso es que después de seis u ocho meses o más, el capital ya no funciona por lo pequeño que es.

Se puede corregir eso añadiendo a la Sociedad Anónima el hecho de que es de Capital Variable (C.V.), de hecho muchas Sociedades Anónimas en la actualidad lo están haciendo así, quedando las siglas S.A. de C.V.

Respecto a la fecha en que se desea el cierre del - - ejercicio o de balance, se le dice al Notario Público cuando se desea, si no se hace así, él mismo pone normalmente que el primer ejercicio sea de la fecha de apertura al 31 de Diciembre y los siguientes, del 1º. de Enero al 31 de Diciembre.

Esa fecha de cierre se ha convertido en costumbre sin

sex muchas veces conveniente, pues provoca que se acumulen en los despachos contables muchos trabajos, sobre todo en los últimos días de Diciembre y los tres primeros meses - del año siguiente, de tal manera que no quieren saber ni - como se llaman los contadores por lo mucho de trabajo que se tiene en esa fecha.

También las oficinas de gobierno en lo que toca a recepción de declaraciones anuales, está peor.

Para evitar esos conflictos y más, se le pide al Notario Público que el cierre del ejercicio sea el año de aprtura, sin que necesariamente sea el año natural. No perjudica en nada y sin embargo si ayuda mucho.

Sobre el tipo de acciones, estas son nominativas, los impuestos sobre las utilidades que obtiene la sociedad y - que las entregan a los socios, el tramitamiento de pago de impuestos del socio que recibe las utilidades o dividendos, lo está reglamentando del artículo 120 al 124 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Estas acciones, para no hacer muchas cuando el capital de la sociedad es muy grande, se elaboran títulos que amparan 50, 100 ó más acciones, teniendo precaución de hacer - algunas con el valor de acción, para que se pueda dar cambio, digamos unas 10 ó 20 según sea el caso.

Tocante a las acciones, se pueden mandar a hacer en - una imprenta, o si se prefiere, se compran machotes de ac...

ciones que existen en el mercado, con todos que deben llevar (Artículo 125 de la Ley de Sociedades Mercantiles).

Siguiendo con los datos que se le proporcionan al Notario Público para que formule la escritura, se le indicará quienes serán los representantes o dirigentes de la sociedad; dos cuando menos: el administrador o comisario, según sea la necesidad y magnitud de la sociedad.

El nombre que se le asigne a la sociedad, debe ser nuevo, es decir, que no exista otra sociedad con ese mismo nombre, porque de lo contrario, lo rechaza la Secretaría de Relaciones Exteriores.

A) Cámara de Comercio e Industria<sup>1</sup>.

De acuerdo con los estatutos, todo comerciante o industrial debe de inscribirse en la cámara que le corresponda de acuerdo con su giro o actividad y pagar su cuota año con año.

Hay empresas que por su actividad pertenecen a la Cámara de la Industria de la Transformación; otras a la Cámara de Comercio; algunas a la Cámara del Cemento; algunas - otras a la Cámara del Calzado, pero en este caso de la Distribuidora de Llantas, pertenecerá a la Cámara de Comercio.

El comerciante o industrial, al hacer la apertura de su negocio, sea sociedad o persona física, tiene que re -

-----  
1) Abraham Olgufn Jiménez. Obligaciones Fiscales 1986. (México 1986) Cap. 3°. Pág. 3.

gistrarse en la Cámara de Comercio o de la Industria de la Transformación según sea el caso y pagar su cuota año con año. La base para calcular la cuota, casi siempre sobre el monto del capital que manifiesta el contribuyente a Hacienda o Estadística, o también lo que marquen las escrituras como lo es en este caso.

#### B) Secretaría de Comercio.

En esta secretaría el comerciante o industrial tiene que cumplir con algunas obligaciones; autorizar básculas, metros y en general objetos de medir y pesar. Si el instrumento de medir o pesar se compra nuevo, casi todas las tiendas que lo expenden lo dan autorizado, pero si no, la autorización se gestiona a principio de año.

#### C) Secretaría de Programación y Presupuesto.

En esta dirección se tramitan los registros para fines estadísticos y así se cumple con lo que ordena el artículo 8º. de la Ley de Información Estadística y Geográfica.

Los que tienen obligación de cumplir este registro son entre otros: las empresas, establecimientos industriales, comerciales, agropecuarios, los dedicados a la venta de bienes y servicios así como las sociedades y asociaciones civiles, etc., este mismo artículo indica la obligación de revalidar el registro año con año.

Una vez que se ha dado notificación de apertura a la Dirección de Estadísticas, deberá presentar año con año - sus informes correspondientes al ejercicio anterior.

D) Instituto Mexicano del Seguro Social.

Al abrir una fábrica, comercio o cualquier negocio, - si el contribuyente tiene trabajadores, estos deberán de - registrarse o darse de alta, que es lo mismo en el Instituto Mexicano del Seguro Social, para eso, primero se presenta el aviso de inscripción patronal, ya sea sociedad o persona física, el registro se hace en formas que existen ya impresas y que proporciona el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Si es sociedad, llenará la forma indicada y la firmará de preferencia, alguno de sus representantes, el administrador o gerente; al presentar el aviso se acompaña una copia simple de escritura de la sociedad, para que anoten en el seguro social el número de ésta, fecha de constitución, nombre y número de notario y los representantes de la sociedad, esta copia normalmente la devuelven en seguida.

Es importante señalar que para dar de alta a los trabajadores la Ley en su artículo 19 (Ley del Seguro Social) exige 5 días máximo después de la alta del patrón para dar

de alta a los trabajadores.

E) Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Se comienza por dar el aviso a la oficina Federal de Hacienda.

La solicitud se presenta en el formato HRFC-1 que son las que se utilizan para dar de alta a los contribuyentes-mayores, menores, honorarios, arrendamiento en toda la República Mexicana, así como para toda clase de sociedades y asociaciones civiles de cualquiera de la que se trate.

agencia o subalterna recibe este trámite.

Respecto al plazo para presentar el aviso debe ser dentro del mes siguiente.

Junto con el aviso de apertura se presenta para su autorización, libros de contabilidad, entre los que se encuentran: A) Diario; B) Mayor; C) Inventarios y Balances, cuando menos, u hojas sueltas si se va a llevar sistema mecanizado.

Si se trata de una sociedad, en su apertura además de lo indicado con anterioridad, agregará 3 libros: el de Actas, el de Registro de utilidades y el libro de acciones nominativas o registro de inversiones en acciones.

La autorización de estos libros se hace en el momento en el que se registra el negocio, en este caso la Distribución

buidora de Llantas "Gufa Llantas".

F) Secretaría de Salubridad y Asistencia.

Es el artículo 273, de la Ley General de Salud, el --  
que hace mención de que negocios son los que requieren li\_  
cencia sanitaria, son entre otros los establecimientos in\_  
dustriales, comerciales y de servicios.

**CAPITULO IV.**

**ELEMENTOS DEL PROYECTO DE INVERSION.**

### Elementos de los proyectos de inversión.

Un proyecto de inversión se puede definir como el conjunto de antecedentes que permiten juzgar las ventajas y -desventajas que presenta la asignación de recursos económicos llamados también insumos a un centro o unidad productora donde serán transformados en determinados bienes y servicios.

Si se decide llevar a cabo la iniciativa, se encuentra en una etapa de realización, y el proyecto pasa a ser el conjunto de antecedentes y planes que permiten montar aquella unidad productora.

En todo proyecto existe una fase llamada técnica y -- otra llamada económica, que están íntimamente ligadas y -- que se condicionan.

#### Etapas del proyecto:

- 1.- Selección de los proyectos.
- 2.- Preparación de anteproyectos que permitan justificar la asignación de recursos para estudios que sean más avanzados.
- 3.- Elaboración de anteproyectos que permitan determinar relaciones entre las realizaciones que sean posibles.
- 4.- Calificación de prioridades entre los proyectos estudiados.

- 5.- Preparación de los que serán los proyectos finales.
- 6.- Montaje de las nuevas unidades productoras o las necesidades para operación del negocio.
- 7.- Poner en marcha el funcionamiento normal de las unidades productoras.

Los elementos de los proyectos son:

- a).- Presupuesto de inversión.
- b).- Presupuesto de gastos de fabricación.
- c).- Presupuesto de operación, y
- d).- Pronóstico de ventas.

A continuación daré un bosquejo de lo que son cada uno de ellos y en detalle aplicados a la distribuidora de llantas.

El presupuesto de inversión es aquel que nos muestra detalladamente el monto total o el desembolso total en dinero que se tiene que llevar a cabo para poder poner en marcha el negocio que se pretende establecer, en lo que se refiere a maquinaria, equipo e instalaciones.

El presupuesto de inversión de la distribuidora de llantas "Gufa Llantas", lo podemos ver al final del capítulo.

El presupuesto de gastos de fabricación, aunque en

este caso particular no se realiza puesto que se trata de un negocio en el cual no se fabrica ningún artículo, sino que sólo se proporciona un servicio; es aquel que incluye gastos tales como la mano de obra de fabricación directa-- (sueldos y salarios, materia prima) y otros conceptos tales como energía eléctrica, gas, mantenimiento de maquinaria y equipo, seguro social e INFONAVIT, de los trabajadores además de la depreciación de la maquinaria.

El presupuesto de operación es aquel que incluye detalladamente los gastos de administración los gastos de venta y en otros casos los gastos de fabricación.

Estos elementos constituyen el presupuesto total de gastos de fabricación.

Los gastos de administración son aquellos en que se incurre por motivos propios de la administración de una entidad.

Se clasifica como gastos de administración todos los gastos erogados por motivo de la operación de la función financiera del negocio.

Los gastos de venta son aquellos en que se incurre -- por motivo de la operación de la función financiera de ventas.

Usado en plural, lo anterior se refiere al conjunto de gastos de este género o al nombre convencional de la cuenta de resultados deudora que lo registra.

El presupuesto de operación de la distribuidora de llantas "Gufa Llantas", se puede ver al final de este capítulo.

Ahora analizaré el pronóstico de ventas, que es la relación de todas aquellas ventas que se tienen programadas para un negocio, y que se pueden llevar a cabo tanto diariamente, mensualmente, como anualmente en un negocio.

Principalmente debe darse mayor importancia a distinguir o señalar cual va a ser el monto total de las ventas en un año de operación y así conocer si el negocio puede resultar rentable o no.

El pronóstico de ventas de la Distribuidora de Llantas se muestra al finalizar este capítulo.

## PRESUPUESTO DE INVERSION.

CONCEPTO	CANTIDAD	TOTAL
Terreno		5'000,000
Construcción		7'500,000
Equipo de reparto		3'800,000
MAQUINARIA Y EQUIPO		
Rampas hidroneumáticas de 4 toneladas	5	4'000,000
Desmontador COATS	2	1'800,000
Compresor de 175 lbs	1	1'100,000
Mesa de alineación completa	1	1'000,000
Balanceador electrónico	1	1'000,000
Impulsor: auto	1	160,000
camión	1	240,000
Balanceador de luz	1	300,000
Calculadoras	3	330,000
Máquina de escribir	2	460,000
Caja registradora	1	100,000
Escritorios	4	420,000
Sillas de recepción	4	85,000
Archiveros	2	100,000
Teléfono con 3 extensiones		300,000
Enfriador de agua	2	60,000



## PRESUPUESTO DE OPERACION.

Gastos de Administración

Sueldos	6'210,000
I.M.S.S.	464,796
INFONAVIT	196,842
1% sobre remuneración	62,100
Luz y fuerza	90,000
Teléfono	39,960
Papelería	61,800
Honorarios	1'080,000
Aguinaldos	287,500
TOTAL	<u>8'582,998</u>

Gastos de venta

Sueldo	4'252,500
I.M.S.S.	524,790
INFONAVIT	222,234
1% sobre remuneración	42,528
Luz y fuerza	90,000
Teléfono	39,960
Papelería	40,500
Propaganda y publicidad	198,000
Fletes y acarreos	88,800

Mantenimiento de activo fijo	264,000
Varios	<u>57,000</u>
TOTAL	5,820,312

## PRONOSTICO DE VENTAS

DE

"GUIA LLANTAS, S. A. DE C.V."

( en miles )

<u>CONCEPTO(Tipo de llanta)</u>	<u>UNIDADES</u>	<u>TOTAL(\$)</u>
Radial	4,750	237'500
Convencional	1,425	29'925
Camioneta	1,900	123'500
Camión	760	125'400
Industrial	285	65'550
Agrícola	380	30'400
	<hr/>	<hr/>
TOTAL	\$ 9,500	\$ 612'272

<u>SERVICIOS</u>	<u>UNIDAD</u>	<u>TOTAL (\$)</u>
Alineación	950	5'706
Balanceo	<u>5,000</u>	<u>4'000</u>
TOTAL	5'950	\$ 9'706

**CAPITULO V.**

**LOCALIZACION DEL NEGOCIO.**

## Localización del Negocio.

### A) Ubicación del negocio

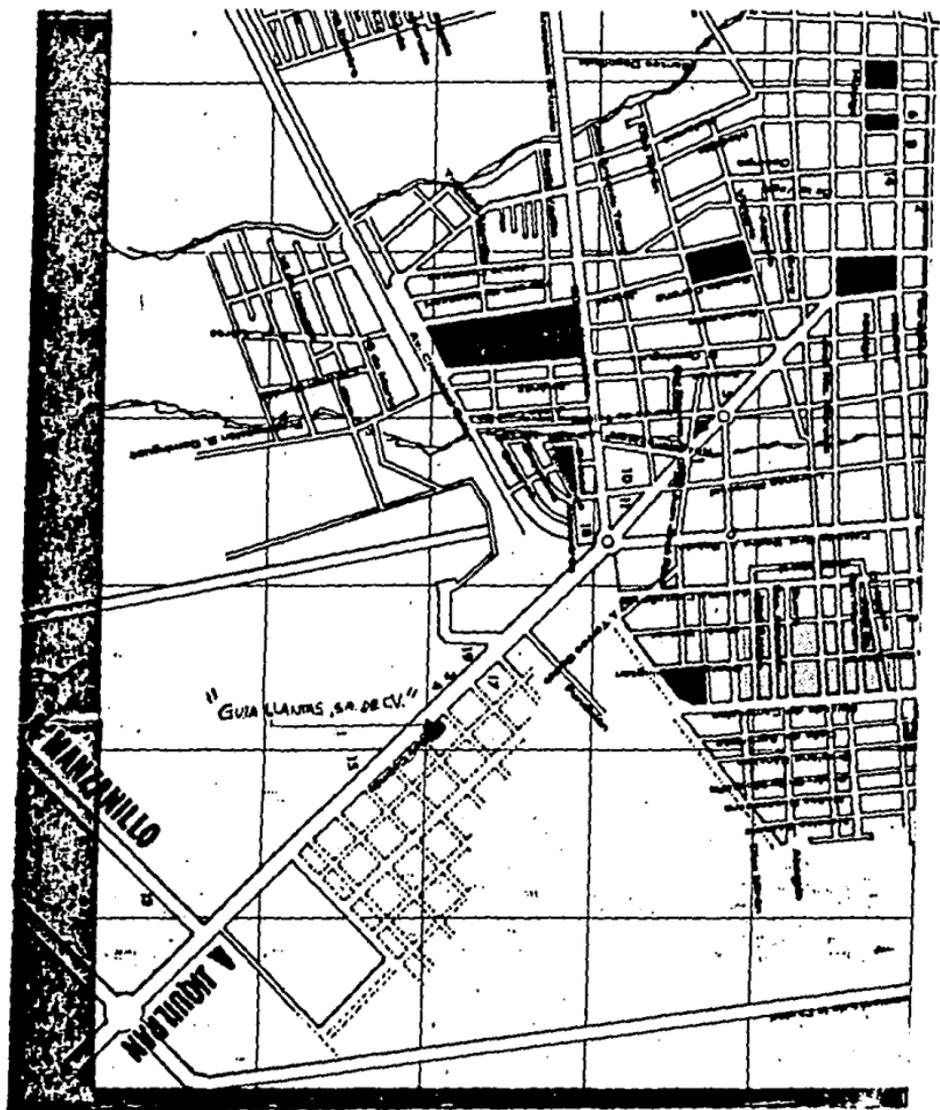
En el capítulo I, hice un breve análisis en lo referente a la localización del negocio, llegando a tomar por decisión final la de establecer la Distribuidora de Llantas "Gufa Llantas", en la Ciudad de Colima, Colima, en la Avenida de las Palmas también llamada Carlos de la Madrid; salida a la carretera de Manzanillo y Jiquilpan.

Considerando el lugar como el mejor de los posibles - a seleccionar, debido al gran número de vehículos que transitan por ella.

En la hoja siguiente se muestra el lugar en donde se encontrará localizada la Distribuidora de Llantas.

### B) Ubicación de la zona de influencia.

Se entiende por zona de influencia, como aquella zona en donde el producto puede tener una penetración en el mercado; tomando como punto a partir la Distribuidora de Llantas, el alcance que pueda tener ésta en cuanto venta al público, parece ser que esta zona representa un mercado potencial bastante amplio, el cual lo está abarcando la competencia, sin que nuestra marca tenga alguna participación.



Habiendo tomado la decisión de establecer una Distribuidora de Llantas en esta zona y con la localización ya antes mencionada, en la ciudad de Colima, Col., fijaré ahora cual es su radio de acción de la misma, es decir, cualva a ser la zona de influencia del negocio.

Esta zona de influencia es bastante grande en lo que respecta al número de vehículos que transitan por la avenida de las Palmas, donde se encuentra localizado el negocio, así como también son muy transitadas las avenidas que se encuentran localizadas muy cercanas a la primera avenida.

Como se puede observar en el mapa donde se encuentra localizada la Distribuidora de Llantas, la zona de influencia es bastante amplia en lo que acontece al número de vehículos que transitan por la avenida y en las avenidas cercanas.

### C) Ubicación de la competencia.

Factor muy importante para la iniciación de cualquier proyecto o negocio es sin duda alguna, el de determinar con exactitud la ubicación que tiene la competencia.

Bien se puede afirmar que sin competencia, no existirían los negocios, ni las grandes industrias y que todo sería un caos al haber un sólo negocio del mismo ramo.

Esto no es posible, cualquier negocio, cualquier rama de la industria tiene competencia, por más pequeño que sea.

Es por esto, que aquí analizaré la ubicación de la -- competencia en lo que respecta a una Distribuidora de Llantas de la marca B.F. Goodrich Euzkadi.

En primer lugar analizaré el nombre que he escogido - para el negocio, con el cual se identificará y es el si\_ - guiente "Gufa Llantas".

Este nombre lo escogí por el hecho de que no existe - otro igual dentro de la rama, ni siquiera otro que se le - parezca, considerando este factor como punto importante pa\_ - ra el impacto que el negocio pueda tener, además del cono\_ - cimiento que ya tiene el público sobre el producto que se - ofrecerá.

Creo que dicho nombre puede ser de buen impacto y dar buena imágen al negocio dentro de la población.

Una vez analizado el nombre y habiendo constatado de - que no existe otro igual ni que se le parezca, proseguiré - ahora a ver la ubicación que guarda la competencia, en lo - que toca a la localización de otros negocios del mismo ra\_ - mo, al que se pretende establecer.

Es de notarse a simple vista, con tan solo dar un pe\_ - queño paseo por la avenida de las Palmas que existen va\_ - rios negocios de entre los cuales algunos pertenecen a la - competencia.

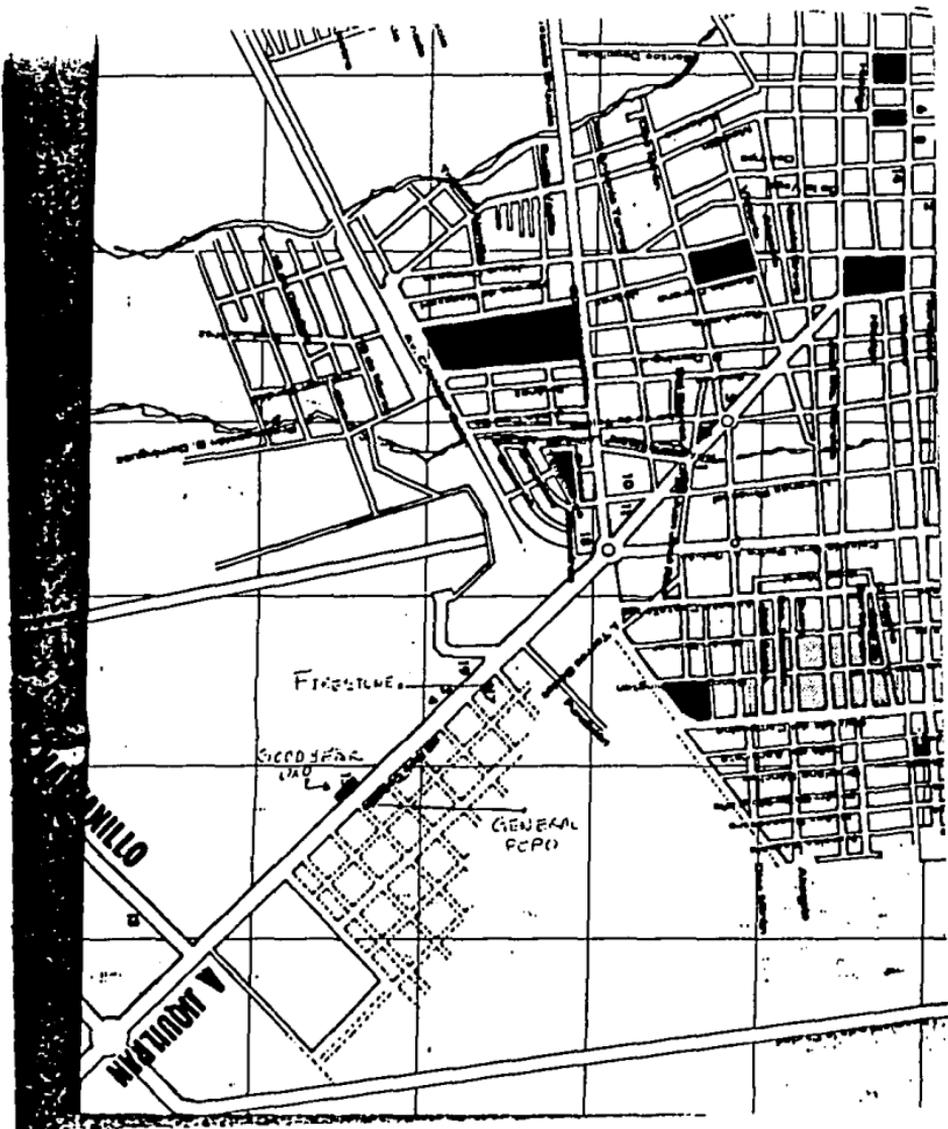
Como lo indiqué anteriormente existen varios negocios de la competencia y creo que esto no nos perjudica sino -

que en un momento dado nos beneficia, lo único que creo si nos puede afectar un poco en contra es que la competencia ya cuenta con varios años ahí establecida, por lo que creo es un punto a favor de ellos.

Ahora bien, no sólo la ubicación cercana de otros negocios representa una competencia, se deben de analizar - otros negocios del mismo tipo en cuanto a su radio de - acción, sus redes de distribución y su alcance ya sea local o nacional.

Así puede observarse que en la ciudad de Colima, existen varias distribuidoras de llantas, de gran variedad de marcas y de las cuales algunas son muy conocidas, pero este tipo de negocio es en el cual la clientela que en ocasiones parece perfectamente definida hacia un tipo de marca, o un negocio en particular, muchas veces lo cambia ya sea por el producto o por el servicio que en alguna ocasión no les fue de su agrado.

En la siguiente hoja se puede observar donde se encuentra localizada la competencia.



#### D) Canales de Distribución.

Antes que nada mencionaré qué es un canal de distribución: es la ruta tomada por la propiedad de las mercancías a medida que estas se mueven del productor al consumidor final.

En una Distribuidora de llantas, primeramente el distribuidor visita al depósito, o sea el gerente de la distribuidora levanta un pedido según las existencias en ese momento y después el depósito hace entrega de esa mercancía al distribuidor.

Los pasos a seguir son:

Una vez llegada la mercancía, se revisará con la factura la mercancía que entre al almacén en donde se clasificará y se le dará el acomodo de acuerdo al movimiento que tenga cada tipo de llanta, tendrá un lugar dentro de los anaqueles, dependiendo como se dijo anteriormente del tipo de medida de llanta que se trate.

#### E) Disponibilidad de insumos.

Todo negocio debe de tener disponibilidad de insumos para poder iniciar operaciones.

Entendiendo por insumos, todos aquellos recursos que hacen posible el funcionamiento de todo negocio, como son: mano de obra, materia prima y otros.

En cuanto a la mano de obra, que en este capítulo se\_ rían los trabajadores que harán el servicio de montaje, - desmontaje y otros. La distribuidora de llantas contará - con una persona encargada de los servicios de alineación, - otra para el balanceo que a la vez también montará y des\_ montará llantas y un mecánico con su ayudante. En el servi\_ cio de montaje y desmontaje habrá otras dos personas.

En la oficina se encontrará un vendedor, que por lo - pronto a la vez será el encargado del negocio para el ini\_ cio, así como también una secretaria y la cajera.

Algunos otros factores localizacionales que nos permí\_ ten ubicar el negocio en la zona más adecuada son:

¿Cuántos negocios del mismo tipo existen?

¿Qué artículos venden más los negocios cercanos?

¿Existe en la zona negocios que atraen la atención del cliente?

Estas y muchas preguntas más se pueden hacer con res\_ pecto al análisis de la zona.

Todos estos factores son importantes para la correcta ubicación del negocio.

#### F) Transporte.

La distribuidora de llantas, estará ubicada en una zo\_ na no muy poblada pero con unas vías de comunicación y -- acceso bastante comodas.

Transitan por la avenida diferentes tipos de vehícu-  
los, desde pequeños automóviles hasta grandes camiones, -  
que llegan a la ciudad.

El negocio contará con estacionamiento accesible para  
varios vehículos, aproximadamente 7 en servicio y otros 7-  
u 8 fuera del mismo, haciendo mucho más cómoda la llegada-  
al local.

La empresa contará con un vehículo para la distribu-  
ción del producto, mismo que se utilizará para surtir el -  
negocio cuando así lo requiera.

**CAPITULO VI.**

**INSTALACIONES FISICAS.**

## INSTALACIONES FISICAS.

Aspecto muy importante para cualquier negocio es el de las instalaciones con que debe contar para poder operar con eficiencia.

Todo negocio debe contar con una instalación adecuada según sea el giro y el tipo del mismo.

En este capítulo proporcionaré una idea de lo que una distribuidora de llantas necesita en cuanto a sus instalaciones físicas.

### A) Edificio.

En primer término, se debe buscar contar con un edificio con las dimensiones y características necesarias para la instalación del negocio. En este caso, el edificio de la distribuidora de llantas "Gufa Llantas", será construido de acuerdo a las necesidades de la misma, para poder así operar satisfactoriamente, y proporcionar un servicio cómodo a la clientela.

Se adquirirá un terreno que al parecer, como se dijo anteriormente tiene una ubicación perfecta, y cuenta con dimensiones apropiadas y aprobadas por la compañía Hulera-Euzkadi.

El terreno seleccionado como el apropiado tiene como dimensiones las siguientes: 25 metros de frente por 38 me\_

tros de fondo; terreno en el cual será construido el edificio de una sola planta con un tamaño normal y hasta cierto punto amplio para operar.

El plano del terreno se puede apreciar en la siguiente hoja.

El interior del edificio y la distribución física del mismo se encuentra dentro del apartado (C), donde se localiza el plano de la distribuidora de llantas.

De acuerdo a lo que la compañía Hulera Euzkadi establece, respecto a las características que deben de cumplir los locales "EUKADI RADIAL T/A", a continuación se mencionan, se da un listado de las mismas: <sup>1)</sup>

1. Oficina.- Debe de tener cristales en sus costados en lugar de bardas de concreto, ladrillo u otro material, con objeto de mantener bajo supervisión las áreas de servicio, así como exhibir adecuadamente llantas, rines y accesorios, etc.

2. Pisos oficina.- Debe colocarse losetas vinícolas - Euzkadi, en el color que vaya de acuerdo con la decoración.

3. Paredes exteriores.- Se establece ladrillo aparente o color marrón (pintura vinílica) en

-----  
1) Compañía Hulera Euzkadi. Revista (Noviembre de 1982).

Av. LAS PALMAS.

TERRENO DE  
LA  
DISTRIBUIDORA  
DE  
LLANTAS

38 mts.

25 mts.

el caso de locales antiguos, con el objeto de reducir al mínimo los costos de mantenimiento por este concepto.

4. Techado.- El plafón debe ser color oro paja No. 41, ya que al igual que el concepto anterior, reduce al mínimo los costos de mantenimiento (la lámina debe ir colocada por la parte inferior de la estructura, altura 4.50 metros).
5. Antepecho.- Se establece antepecho de lámina Pintura, pintada color oro paja No. 41, calibre 26, tipo R72 ó R101, quedando los canales verticalmente colocados.  
El ancho del antepecho puede variar de acuerdo a las dimensiones del local y serán especificadas en cada caso. El antepecho deberá de tener un marco de lámina de 0.10 centímetros de ancho, de color azul holandés de pintura Internacional.
6. Ventanería y postes.- Deben ser pintados de color marrón en el caso de locales antiguos, sugiriéndose colocar ventanerías de aluminio en las oficinas de nuevos locales.
7. Bodega abierta (con protección).- En caso de utili

zur malla ciclónica, debe ser pintada -- esta de color amarillo tránsito.

8. Areas de servicio.- Deben delimitarse con franjas de 0.20 centímetros de ancho pintadas en el piso, en color amarillo tránsito.

Las normas indicadas anteriormente se complementarán con las que a continuación se hará mención.

Datos generales para la construcción de nuevos locales:

Areas de servicio.<sup>2)</sup>

- a) Debemos contar con una área para colorar estratégicamente los aparatos, desmontadores, impulsor, platos, gatos hidráulicos de patín, etc., su medida será de 1.50 a 2.00 metros de ancho por el largo que sea necesario de acuerdo a las áreas de servicio que tengamos, marcando esta área con una franja pintada en el piso.
- b) Para calcular el número de áreas de servicio de automóvil, cada uno deberá tener una superficie de 3.50 metros de ancho por 6.00 metros de largo, marcando esta área con una franja pintada en el piso.
- Area de servicio de camión 3.75 metros de ancho.

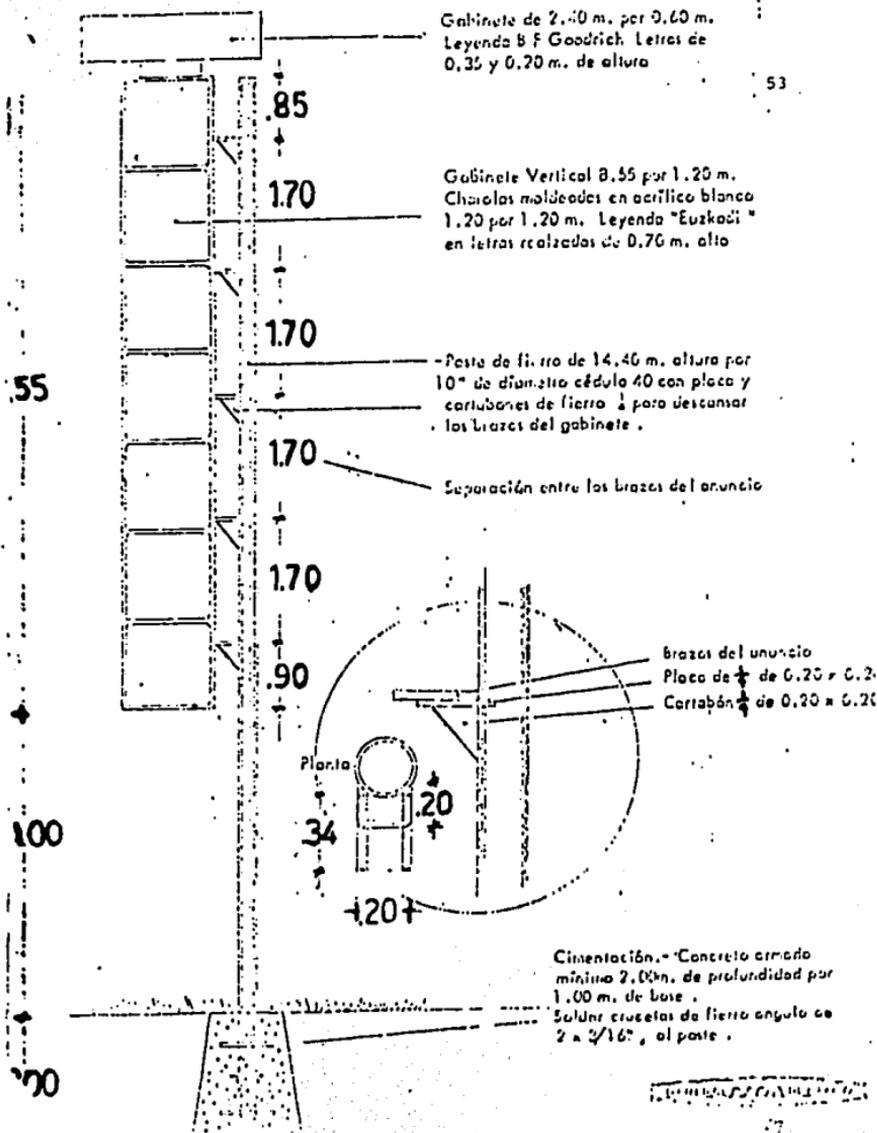
-----  
2) Compañía Hulera Euzkadi, Revista (Febrero 1984).



rán por cuenta del distribuidor.

Anuncio vertical: se recomienda instalar al inicio de la construcción.

Este último anuncio se puede observar en la siguiente hoja, así como también sus instrucciones.



## B) Selección del equipo.

De acuerdo a investigaciones realizadas en distribuidoras de llantas de la misma marca, así como también en -- las de la competencia y apegandome a los requerimientos -- que para tal efecto proporciona la Compañía Hulera Euzkadi, encontré que para la instalación adecuada de la distribuidora de llantas "Gufa Llantas" se necesita una larga lista de equipo especial entre los cuales se encuentran los siguientes:

Kampas hidroneumáticas,	(5)
Desmontadores,	(2)
Compresor,	(1)
Mesa de alineación completa,	(1)
Balaceador electrónico y balanceador de luz,	
Impulsor: camión y auto,	
Mesa de trabajo,	
Tornillo,	
Despegador de llantas,	
Motor con cepillo para raspar,	
Motor para inyectar agua a los tractores,	
Pistola de aire para auto y camión,	

llaves de cruz	(3)
Marro de hule	(2)
Cajas de herramienta	(2)
Carretilla para parchar, etc.	

Todo este equipo es muy necesario para la adecuada --  
operación del negocio, y que el servicio que se ofrezca -  
sea de excelente calidad y brinde el mejor gusto al públj\_  
co consumidor.

También es necesario contar con una camioneta de re-  
parto que se utilizará para mandar mercancía a nuestros -  
clientes mayores, y se encargará de recoger llantas en el-  
depósito para llevarlas a la distribuidora de llantas, --  
"Gufa Llantas".

Para el equipo de transporte, se contará con una ca-  
mioneta NISSAN Pick Up, por ser la que proporciona un ma-  
yor servicio a un menor costo.

Toda esta selección de equipo y maquinaria así como--  
herramienta son muy importantes para lograr un buen funcio-  
namiento y operación del negocio y para lograr su objetivo  
principal.

#### C) Distribución física del negocio.

Como anteriormente mencioné que el terreno sobre el -  
cual se edificará la distribuidora de llantas tiene un to-  
tal de 950 metros cuadrados, distribuidos en 25 metros de-

frente por 38 metros de fondo

Ahora bien, ¿Cómo se distribuirán esos 950 m.cuadrad\_ dos en el negocio?.

La respuesta es la siguiente:

El total de metros construidos con techado de lámina\_ serán de 440 metros cuadrados, dentro de los cuales se en\_ encuentran ubicados los siguientes puntos; la oficina, el - área de desmontadores y rampas, la bodega, los baños de o\_ ficina y para los trabajadores de servicio y donde se loca\_ lizará el servicio de alineación y afinación.

Las dimensiones de los conceptos anteriores los men\_ cionaré a continuación.

La oficina.- Ocupará un espacio total de 54 metros - cuadrados, distribuidos en 9 m. de fren\_ te por 6 metros de fondo. Cabe aclarar - que dentro de este terreno se encuentran ubicados los baños.

Area de desmontadores.- Tiene como dimensión total 42 metros cuadrados, repartidos en dos me\_ tros de fondo por 21 metros de frente. - En este espacio se localizarán los des\_ montadores, el equipo de balanceo y lo - necesario para hacer el cambio de llan\_ tas y el parchado de las mismas.

**Area de rampas.-** Cuenta con un total de 26 metros cuadrados, con un frente de 21 metros - con un fondo de 6 metros. Se colocarán cinco rampas, proporcionando un espacio suficiente entre cada una de ellas y así como también un lugar para el compresor.

**Bodega o almacén.-** Con suficiente espacio para almacenar un número adecuado de llantas, - la bodega tiene un total de 64 metros cuadrados, distribuidos en 8 metros de frente por 8 metros de fondo. En este mismo espacio se guardarán - las herramientas como llaves de cruz pistolas de aire así como también - las herramientas utilizadas por la alineación y afinación.

**Baños para trabajadores de área de servicio.-** Estos se localizan en lo que constituye la parte trasera de la oficina, justo atrás de los baños de la oficina, tendrán dos metros de fondo por 9 metros de ancho.

**Mesa de alineación.-** Para poder operar con eficiencia

y proporcionar el mejor servicio al cliente, se optó por situar la mesa de alineación así como su rampa en un espacio de 136 metros cuadrados, de los cuales 17 metros son de frente y 8 metros de fondo. En este mismo lugar se encontrará el equipo necesario para proporcionar el servicio de afinación.

D) Capacidad de almacenamiento.

Todo negocio deberá contar con una capacidad de almacenamiento considerable, según sea el producto que se ofrezca además de el movimiento que este mismo ocupe en el negocio.

En mi caso, la distribuidora de llantas "Gufa Llantas", será capaz de almacenar mercancía suficiente y adecuada, a las necesidades de la misma, además de contar con las ventajas de la cercanía al depósito de llantas (Depósito Colima).

E) Estacionamiento.

Es de buen impacto y de mucha comodidad para el público consumidor que el negocio cuente con la facilidad y amplitud de estacionamiento y así brindar el mejor servicio

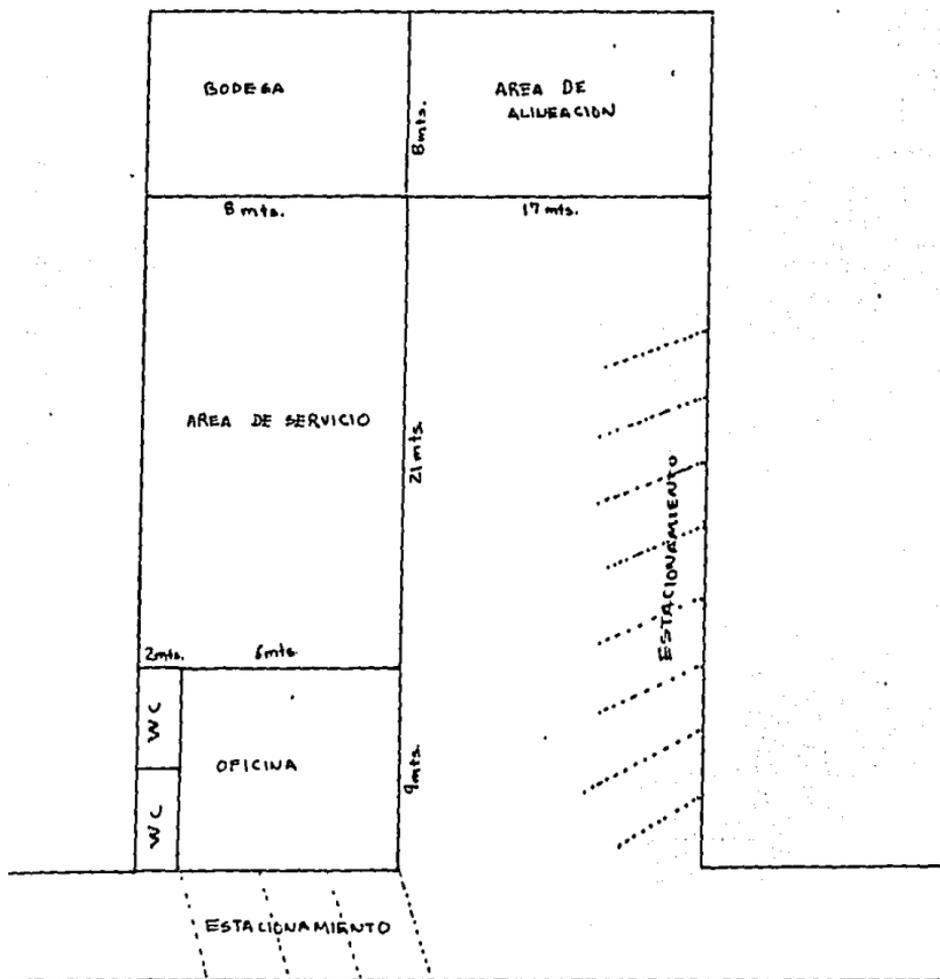
y las mejores comodidades al público consumidor.

Es por esta razón que la distribuidora de llantas --- "Gufa Llantas", contará con un amplio estacionamiento, accesible y con capacidad para 8 vehículos sin contar los - que puedan estar dentro del área de servicio y de alineación, lo cual daría un total de 16 vehículos. Este estacionamiento se encontrará distribuido; para tres vehicu- los frente a la oficina del negocio, y 5 más en el área - de servicio donde no se encuentran localizadas las rampas.

En el plano de la distribuidora de llantas se puede - apreciar perfectamente el área de estacionamiento este - mismo contará con una extensión de 393 metros cuadrados, - distribuidos como se mencionó anteriormente.

DISTRIBUCION FISICA DE "GUA LLANTAS, S.A DE C.U."

60



AV. LAS PALMAS.

CAPITULO VII.

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.

## ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.

## A) Planeación Administrativa.

Es importante que el Gerente General sea sofisticado sobre la planeación, porque a la larga es él y sólo él, - quien elaborará los planes para el negocio.

Debido a que con frecuencia es él también el fundador de la empresa, es natural que él mismo planee el futuro - de la compañía.

La falta de recursos humanos y financieros impiden el establecimiento de un departamento de planeación como los que existen en muchas grandes empresas.

Cualquier planeación que se realiza tiende a quedar - encerrada en la mente del gerente.

Estudiando un poco más a fondo la planeación obtendremos que esta consiste en fijar el curso concreto de - acción que ha de seguirse, estableciendo los principios - que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones pa\_ - ra realizarlo y las determinaciones de tiempos y de núme\_ - ros necesarias para su realización.

Goetz, estudioso de la administración, ha dicho, que planear es "hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido". Equivale a trazar los planes para fi\_ - jar dentro de ella nuestra futura acción.

La planeación es tan importante, como hacer porque:

- a).- La eficiencia, obra de orden, no puede venir al caso, de la improvisación;
- b).- Así como en la parte dinámica lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear. Si administrar es "hacer a través de otros", necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa forma habrá de coordinarse;
- c).- El objetivo sería infecundo, si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegramente y eficazmente;
- d).- Todo plan tiende a ser económico, desgraciadamente no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que por lo distante de su realización, puede aparecer innecesario e infecundo;
- e).- Todo control es imposible llevarlo a cabo, si no se compara con un plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.

Las técnicas para formular los planes y para presentarlos, explicarlos, discutirlos, etc., suelen ser las más abundantes y diversificadas dentro de todas las etapas de la administración.

La razón es obvia; hay casi tantas técnicas como formas diversas de planes.

Sin embargo, las más usadas son quizá las siguientes:

- a).- Manuales de objetivos, políticas departamentales, etc.
- b).- Diagramas de proceso y de flujo.
- c).- Gráficas de Gantt.
- d).- Presupuestos financieros, no financieros y pronósticos.

Como se comentó anteriormente, la planeación se lleva a cabo en buena forma sólo en empresas que, tienen grandes dimensiones tanto en el mercado como en su tamaño físicamente. En pequeñas empresas por lo general, la planeación toma un papel mínimo dentro de la misma pero, ¿Cómo romper las barreras para la planeación en las empresas chicas?, primero debemos examinar de cerca las principales características de un pequeño negocio.

En seguida debemos analizar la forma en que estas características inhiben el proceso de planeación en la pequeña empresa, y, finalmente debemos tomar en consideración algunos métodos para eliminar o por lo menos reducir los obstáculos para planear, que existen en las empresas chicas.

En la empresa chica, el tiempo que tiene disponible el gerente para planear, le corresponde una prima muy alta.

La gerencia de pequeños negocios tiene que administrar todas las áreas funcionales o casi todas, que existen en una organización grande.

Debido al tamaño que tiene un pequeño negocio no permite siquiera contratar una persona para cada función. Es raro encontrar una empresa chica con un gran cuerpo administrativo.

Además lo más probable es que el gerente general haya tenido muy poco entrenamiento en la función de planeación.

Una razón muy importante es que con frecuencia los gerentes generales de una empresa pequeña son sus fundadores.

Las cualidades que hacen falta para iniciar una nueva empresa no incluyen necesariamente una habilidad para planear. El factor clave es más bien, en el caso de la compañía con orientación tecnológica, cierta habilidad técnica de ingeniería.

Raras veces se elige al presidente de una empresa chica, por su habilidad para planear. Sin embargo, en una empresa grande los gerentes, con frecuencia si se seleccionan por su habilidad para planear.

En una empresa pequeña, además el impacto de los problemas inmediatos se agudiza por la muy común escasez de recursos.

Ahora que ya existen los mercados de capital abundan

tes no hace mucho tiempo, muy pocas compañías pequeñas - tienen excedentes de capital.

En esencia, las limitaciones financieras de una pequeña empresa plantean un severo problema de asignación de recursos y, esto requiere tiempo y talento administrativo.

Esta asignación del tiempo depende de la actitud del pequeño empresario hacia el futuro. Esto es de importancia para el tema, ya que la planeación involucra profundamente las consideraciones sobre el futuro y aquí las actitudes del pequeño empresario son un poco paradójicas.

Por una parte, el gerente de un pequeño negocio tiene mucho incentivo para concretarse sobre el futuro de su compañía.

En la mayoría de los casos el futuro a largo plazo es lo que brindará los rendimientos materiales de importancia.

Pocas empresas chicas gozan de grandes utilidades, - sino hasta muchos años después de su inicio.

Las utilidades también se correlacionan algo con el crecimiento, y a la vez toman tiempo.

Por otra parte, el crecimiento de un pequeño negocio probablemente será un proceso bastante penoso, durante el cual habrá muchos reveses. Las probabilidades de éxito, - si se hace una apreciación razonable, tal vez no sean muchas.

El pequeño empresario típicamente se siente a capricho del mercado, incapacitado para ejercer ningún control sobre el futuro de la industria.

En una empresa joven, la falta de experiencia operativa acentúa el gran sentimiento de incertidumbre sobre el futuro.

Tendencias en la planeación.

Para la pequeña empresa el planear significa luchar a brazo partido contra las tremendas incertidumbres sobre las cuales parece tener muy poco control.

Naturalmente dicha planeación se hace a la sombra de un temor inherente de que las conclusiones que puedan surgir serán un tanto decepcionantes.

Existen otras restricciones más tangibles para la planeación. Se ha visto como la lucha por la supervivencia diaria en las pequeñas compañías consume toda la atención que pudiera dedicarse a la planeación. Pero sin hacer planes, existe el peligro de que la empresa sobrestime la atención que requieren las crisis inmediatas. De este modo, la misma falta de planeación precipitaría una serie continua de pequeños incidentes que de otra manera podrían haberse evitado, o cuando menos habría sido de menor importancia.

Otra de las tendencias en la planeación en las empresas pequeñas es que únicamente se preocupan por el corto-

plazo.

Por supuesto tanto el temor por hacer planes como su informalidad contribuyen a esto. Y es cierto que en muchas compañías pequeñas los cambios ocurren tan rápidamente y de una manera tan extensa, que realmente no puede ser fructífero planear cuidadosamente con más de uno o dos años de anticipación, además de la situación actual en el aspecto económico tan cambiante, es casi imposible planear a más de un año.

Tal vez pueda incrementarse la frecuencia de la planeación en una pequeña empresa, más que alargar el lapso de tiempo que cubre la planeación.

Puede ser más importante revisar los planes de la empresa cada tres o seis meses para dos años después, que revisar los planes cada año para cinco años más tarde.

Pero como están las cosas actualmente, la planeación en la empresa chica se utiliza prácticamente para sacarla de un aprieto momentáneo más que para evitar futuras dificultades. Esto por supuesto intensifica la reducción de la escala de tiempo que cubre la planeación en una empresa pequeña.

El proceso de planeación es continuo; es una actividad del gerente que nunca termina.

En casi toda planeación está inherente cierta especulación, puesto que usualmente existen variables en la ma-

yoría de las áreas y no se dispone de hechos completos. - Pero estas variables deben evaluarse razonablemente, desarrollando el mejor plan con base en la información disponible. No obstante, el plan es provisional y sujeto a revisión y enmiendas a medida que se conozcan nuevos hechos y sean revaluadas las variables. En tanto el plan se pone en vigor, los ajustes y condiciones cambiantes que tienen lugar requieren modificaciones sobre una base un tanto - continua.

Los planes que proporcionan las mayores contribuciones a la administración deberán cubrir ciertas estipulaciones. Entre las más importantes: 1)

- 1) El plan debe ser sencillo y fácil de comprender.
- 2) Engrane el plan a las necesidades de quienes lo pondrán en práctica.
- 3) Subraye la selectividad en el plan.
- 4) Ponga meticulosidad.
- 5) Proporcione una ventaja visible a la de uno de los participantes en el plan.
- 6) Mantenga el plan flexible.

Para finalizar con este aspecto tan importante en el buen funcionamiento de cualquier empresa.

1) George R. Terry, Principios de Administración. México, 1975, Pág. 197.

Proporcionaré algunas ventajas y limitaciones que se le atribuyen a la planeación.

En primer lugar mencionaré alguna de las ventajas de la planeación, comenzando con que la planeación puede indicar la necesidad de cambios futuros en las actividades que desarrolle la empresa.

La pregunta ¿Qué sucederá?... son contestadas por la planeación.

La planeación ayuda al gerente a lograr su verdadera condición de gerente. Lo capacita para administrar los asuntos que tiene a la mano, en vez de permitir que tales asuntos se diluyan y sean la negación de sus esfuerzos.

Desde el punto de vista administrativo, la planeación da una vista panorámica, impulsa todo el proceso de trabajo en forma clara y completa.

En opinión de muchos gerentes, la planeación permite aprovechar mejor los recursos de una empresa.

Mejorar las operaciones de un departamento, puede citarse como otra de las ventajas de la planeación.

La planeación también ofrece una base para el control, ya que establece los puntos de partida y de terminación de las actividades.

La planeación como función fundamental de la administración, es esencial, pero existen limitaciones prácticas para su uso.

Hay que argumentar en contra de la planeación haciendo mención de que su costo excede de las verdaderas utilidades, en algunas ocasiones.

Otra de las limitaciones que se opone a la existencia de la planeación, se debe a las barreras psicológicas, la más importante de las cuales es que la gente se interesa más en el presente que en el futuro.

También opinan algunos estudiosos de la administración, que la planeación paraliza la iniciativa de los empleados y que para los dirigentes es como una "camisa de fuerza" que no le deja libertad de acción.

Otros afirman que la planeación retarda la acción.

Una de las más fuertes limitaciones, y que en nuestro país se da con mayor frecuencia, consiste en la creencia de que los mejores resultados se obtienen por medio de hacer las cosas "así nomas", con improvisación.

A la larga, y de acuerdo a mi opinión, creo que quienes actúan con poca o ninguna planeación, emplean más - tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, que aquellos que planean las actividades futuras.

## B) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Primeramente hablaré del significado que tiene la palabra "organización", la cual debe aplicarse a los esfuerzos de dos o más personas; se le ha definido de numerosas maneras. Por ejemplo se le ha llamado un sistema de comunicación, un medio para la resolución de problemas y un recurso para facilitar la toma de decisiones.

Organización es todo lo anterior, pero para fines prácticos se puede definir como, un proceso para determinar que es lo que debe hacerse para lograr un fin dado, dividiendo las actividades en segmentos lo suficientemente pequeños para que puedan ser desempeñados por una persona y, suministrando los medios para la coordinación de dichas actividades a tal modo que no se desperdicien esfuerzos y que los miembros de la empresa no interfieran unos con otros.

Como consecuencia, se puede afirmar que, sin una buena organización, ninguna empresa puede funcionar adecuadamente, hacia la búsqueda y el logro de los objetivos dados.

Así es como toda empresa requiere de una perfecta división y coordinación del trabajo.

Hablando un poco más de teoría en lo que concierne a organización, creo necesario exponer una serie de defini-

ciones completas de varios autores reconocidos por su alto conocimiento en cuanto a organización.

Terry define la organización diciendo: "es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".

Sheldon la considera como:<sup>1)</sup> "el proceso de cambiar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para la ejecución, de tal manera que las tareas que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles".

Peterson y Plowman dicen: "es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos.

Después de leer las definiciones anteriormente expuestas, considero que se facilitará más el entendimiento del término organización.

A continuación proporcionaré algunos datos con los que trato de dar a entender el porque de la importancia de la organización en una empresa.

--- ---

1) Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas, Teoría y Práctica. México 1966. Pág. 211.

La organización por ser el elemento final del aspecto teórico, complementa y lleva hasta sus últimos detalles - todo lo que la previsión y planeación han señalado respecto como debe ser una empresa.

Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan esta última como si la primera representara lo teórico y lo científico y la segunda lo práctico y empírico.

Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace en los aspectos teóricos, que Urwick llama - de mecánica administrativa, y los aspectos prácticos, que el mismo autor conoce bajo la determinación o denominación de dinámica "lo que debe ser" y "lo que es", respectivamente.

De ahí que muchos, al hacer el estudio de la organización prolonguen su campo hasta los aspectos que corresponden a la integración, reclutamiento, selección, introducción y aún desarrollo de los trabajadores y jefes.

La estructura organizacional puede considerarse como el marco en el cual se desempeñan las tareas de una empresa dada, y es el objetivo de los esfuerzos de la organización.

### Organigrama.

Los sistemas de organización se representan en formas intuitivas y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como cartas o gráficas de organización.

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa, en donde se especifican las redes de autoridad y comunicación formal que deben existir dentro de la misma.

Un organigrama consiste en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de un puesto, (y en ocasiones de quien lo ocupa), representándose por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Estos últimos instrumentos de organización nos revelan:

- 1.- La división de funciones
- 2.- Los niveles jerárquicos
- 3.- Las líneas de autoridad y responsabilidad
- 4.- Los canales formales de comunicación
- 5.- La naturaleza lineal o staff del departamento
- 6.- Los jefes de cada grupo de empleados, y

7.- Las relaciones que existen entre los diversos - -  
puestos de la empresa y en cada departamento o -  
sección.

Los organigramas pueden ser verticales, horizontales, circulares y escalares. Cada uno de ellos tiene sus respectivas ventajas y desventajas, adoptándose el que más convenga a la organización.

El tipo de organigrama que se utilizará para establecer la organización en la Distribuidora de llantas "Gufal-lantas", es el vertical, el cual se describirá a continuación.

En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligado a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Algunos autores acostumbran poner al margen, en la altura correspondiente, la clase de nivel administrativo: - Alta administración, administración intermedia o administración inferior. A veces separan estos niveles jerárquicos con líneas punteadas.

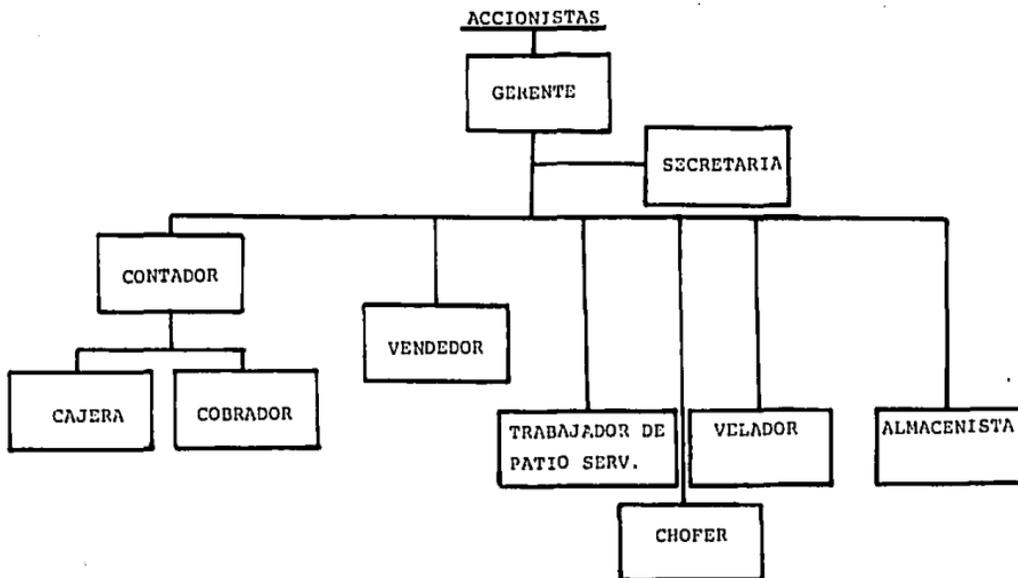
Las cartas de organización verticales tiene las ventajas de:

- a).- Ser las más usadas y, por lo mismo, fácilmente - comprendidas.
- b).- Indicar en forma objetiva las jerarquías del personal.

Como desventaja tienen, en cambio que se produce el - llamado efecto de "triangulación", ya que, después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores, - para lo cual se requerirá hacer cartas muy alargadas.

El organigrama de la distribuidora de Llantas "Gufe - Llantas" se puede observar en la siguiente hoja.

ORGANIGRAMA ACTUAL DE  
"GULA LLANTAS, S.A. DE C.V.



### Contratación, Reclutamiento y Selección de Personal.

Uno de los aspectos más importantes dentro de la administración de una empresa es la selección y reclutamiento de personal seguida posteriormente por la contratación y entrenamiento.

Aquí se contempla en el sentido de que como empresa nueva se debe iniciar la estabilidad interna siendo que en principio se establezca una política administrativa relativa a que tenga en cuenta el programa de entrenamiento del personal apto, de tal modo que él mismo esté dispuesto en un momento dado a asumir responsabilidades adicionales tan pronto el negocio lo demande.

Esta misma política está encaminada a prever y anticipar riesgos en cuanto al personal en situaciones relativas a sueldos, ausencias, promociones, vacaciones, etc. - Esto pues se debe estudiar cuidadosamente.

También es conveniente, a medida que los recursos de la empresa lo permitan, llevar a cabo programas de entrenamiento para la superación del personal pues esto puede mejorar en gran forma el servicio al cliente, en cuanto a atención se refiere. Es prudente proporcionar cursos o pláticas con el personal para que este trate de mejorar y con ello se proporcione un mejor servicio a la clientela.

# ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

El procedimiento para la contratación se lleva a cabo por el llenado de una solicitud de empleo, para el reclutamiento del mismo se utilizan anuncios en periódico, en la radio, empleados de la misma empresa pueden sugerir a alguna persona, <sup>2)</sup> etc.

Se realiza una entrevista personal preliminar en la cual se analizan las cualidades, aspiraciones y características de los entrevistados.

Ver si efectivamente cumplen con los requisitos para que se le cite a otra entrevista en la cual se le explicarán las funciones para que así mismo realice el llenado de la solicitud.

De ser aprobada dicha solicitud se le hablará para que ocupe el puesto dentro del departamento o área que le sea asignada.

A grandes rasgos, lo que se pretende obtener como resultado al tener una buena selección y contratación de personal, será el de mantener y conservar una buena imagen de la distribuidora de llantas, proporcionando un buen servicio, mantenimiento del lugar, un orden de todo y procurar la satisfacción completa por parte del cliente.

-----  
2) Chrudden y Sherman, Administración de Personal, México-1971, Pág. 115.

NOMBRE DEL PUESTO:	Cajera
UBICACION:	Gufa Llantas, S.A. de C.V.
FECHA:	20 de Sept. de 1986.
REPORTA A:	Contador.
DESCRIPCION GENERICA:	Llevar el control de las <u>en</u> tradas y salidas tanto de - efectivo como de crédito - del negocio, operando para- el efecto una máquina regis- tradora.
DESCRIPCION ESPECIFICA:	<ol style="list-style-type: none"><li>1.- Registrar entradas y sali- das de efectivo así como - los cobros a crédito y las- devoluciones.</li><li>2.- Elaborar cortes de caja.</li><li>3.- Pedir efectivo en moneda - para tener morralla, para- que no le falte cambio.</li><li>4.- Realizar la limpieza de su caja registradora.</li><li>5.- Conservar su fondo de caja chica.</li><li>6.- Elaborar reporte diariamen- te, sobre el movimiento de ingre- sos, depósitos, etc.</li></ol>

**NOMBRE DEL PUESTO:** Gerente  
**UBICACION:** Gufa Llantas, S.A. de C.V.  
**FECHA:** 20 de Septiembre de 1986  
**REPORTA A:** Consejo de accionistas.  
**DIRIGE O SUPERVISA A:** Vendedor  
 Cajera  
 Secretaria  
 Cobrador  
 Velador  
 Chofer  
 Trabajadores de patio de servi\_  
 cio.

**CONTACTOS PERMANENTES**

**EXTERNOS:** Clientes especiales  
 Gerente de depósito

**DESCRIPCION GENERICA:** Administrar las operaciones co\_  
 merciales, financieras y admi\_  
 nistrativas de la empresa; to\_  
 ma las decisiones y coordina -  
 todas las actividades necesa\_  
 rias para el desarrollo del ne\_  
 gocio.

**DESCRIPCION ESPECIFICA:** 1.-Dirige los esfuerzos de todo -

el personal del negocio.

2.- Coordina los elementos humanos y materiales del negocio.

3.- Supervisa las operaciones de prestación de servicios.

4.- Organiza las diferentes actividades y funciones del negocio.

5.- Formula las políticas de la empresa, bajo las cuales deben realizarse las operaciones de la misma.

6.- Negocia con los diferentes proveedores la compra de accesorios para vehículos, así como con el gerente del depósito.

7.- Atiende a los clientes importantes.

8.- El gerente será el único responsable de la toma de decisiones, con la máxima autoridad dentro del mismo.

NOMBRE DEL PUESTO: CONTADOR.

UBICACION: Gufa Llantas, S.A. de C.V.

FECHA 20 de Septiembre de 1986.

REPORTA A: Consejo de accionistas.  
Gerente.

DIRIGE A: Secretaria  
Cobrador y  
Cajera

DESCRIPCION GENERICA: Es la persona encargada de llevar el control sobre las operaciones realizadas por la empresa. Revisar que la contabilidad del negocio se lleve a cabo perfectamente.

DESCRIPCION ESPECIFICA: 1.- Revisar y corregir cuando sea necesario las operaciones diarias de la empresa.

2.- Llevar control sobre los libros contables y sociales a -- que está obligada la empresa.

3.- Hacer el pago correspondiente de impuestos en que se incurra.

4.- Hacer revisiones a la cajera,-

secretaria y cobrador, para verificar su buen cumplimiento.

- 5.- Presentar estados contables al gerente y al consejo de accionistas cada vez que se requiera.

NOMBRE DEL PUESTO: Vendedor  
UBICACION: Gufa Llantas, S.A. de C.V.  
FECHA: 20 de Septiembre de 1986.  
REPORTA A: Gerente  
Secretaria

DESCRIPCION GENERICA: Vender nuestro producto y accesorios dentro del establecimiento y fuera de el, procurando el buen trato al cliente y haciendo recomendaciones sobre el buen uso de la llanta y - - otros.

- DESCRIPCION ESPECIFICA: 1.- Vender el producto y sus accesorios.
- 2.- Elaborar nota de salida de almacen.
  - 3.- Pasar a la secretaria el pedido para que se elabore la factura.
  - 4.- Pedir al gerente autorización - sobre descuentos especiales.
  - 5.- Proporcionar recomendaciones - sobre el uso del producto.

- 6.- Asesorar al cliente.
- 7.- Si es venta a crédito verifi-  
car que sea sujeto de crédito.
- 8.- Tratar al cliente de tal forma  
que este último quede conforme  
y complacido por el servicio y  
el producto.
- 9.- Acordar con el gerente sobre -  
el objetivo deseado.

NOMBRE DEL PUESTO: Secretaria  
UBICACION: Gufa Llantas, S.A. de C.V.  
FECHA: 20 de Septiembre de 1986  
REPORTA A: Gerente  
Contador  
LE REPORTA: Cobrador  
Chofer

DESCRIPCION GENERICA: Reproduce a máquina con ortografía y limpieza escritos, transcribe a máquina, cartas, escritos y otro tipo de documentos. Además funje como auxiliar del contador.

DESCRIPCION ESPECIFICA: 1.-Elabora facturas  
2.- Maneja su archivo  
3.- Recibe correspondencia  
4.- Elabora depósitos  
5.- Chequeo de papeles  
6.- Elabora cheques  
7.- Contesta teléfono  
8.- Lleva registro de la cobranza del día.

NOMBRE DEL PUESTO: Cobrador.

UBICACION: Gufa Llantas, S.A. de C.V.

FECHA: 20 de Septiembre de 1986

REPORTA A: Gerente y  
Contador.

DESCRIPCION GENERICA: Es la persona encargada de acudir a el domicilio del -- cliente para cobrar este con - la empresa, así como también - hacer la entrega de la documen - tación correspondiente.

DESCRIPCION ESPECIFICA: 1.- Recibir de la secretaria las - facturas a cobrar.

2.- Acudir al domicilio del clien\_ - te para cobrar la factura.

3.- En caso de no obtener pago en - la fecha establecida, hacerlo - notar ya sea a la secretaria o al gerente.

4.- Llevar control sobre los co\_ - bros.

**NOMBRE DEL PUESTO:** Velador

**UBICACION:** Gufa Llantas, S.A. de C.V.

**FECHA:** 20 de Septiembre de 1986.

**REPORTA A:** Gerente

**DESCRIPCION GENERICA:** Realizar la labor de vigilancia durante la noche, recorriendo las áreas de la empresa, haciendo el aseo del negocio.

**DESCRIPCION ESPECIFICA:**

- 1.- Vigilar el establecimiento en sus horas de trabajo.
- 2.- Realizar la limpieza de oficinas y áreas de servicio.
- 3.- Vigilar al personal que entra y sale después de las horas de trabajo.
- 4.- Cerrar puertas.
- 5.- Contestar el teléfono en sus horas de trabajo.
- 6.- Prender y apagar anuncio luminoso a sus horas establecidas.

NOMBRE DEL PUESTO: Almacenista

UBICACION: Guña Llantas, S.A. de C.V.

FECHA: 20 de Septiembre de 1986

REPORTA A: Gerente  
Secretaría

DESCRIPCION GENERICA: Es el trabajador encargado de llevar el control del almacén.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- 1.- Controlar entradas y salidas de almacén.
- 2.- Vigilar el orden de la mercancía en los estantes.
- 3.- Realizar la entrega de mercancía mediante la documentación establecida.
- 4.- Llevar registro de los movimientos ejecutados diariamente.
- 5.- Hacer reportes, relacionando la mercancía que se encuentra en el almacén.
- 6.- En caso de que existan faltantes en almacén, elaborar pedido y pedir autorización del mismo.

NOMBRE DEL PUESTO: Chofer

UBICACION: Guía Llantas, S.A. de C.V.

FECHA: 20 de Septiembre de 1986

REPORTA A: Gerente

DESCRIPCION GENERICA: Es la persona encargada de operar una camioneta para el transporte de la mercancía del negocio, tanto para distribuirla como para abastecerse.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- 1.- Verificar el funcionamiento y limpieza del vehículo.
- 2.- Operar la camioneta hasta el lugar en donde recoja o entregue mercancía.
- 3.- En el momento de recibir o entregar mercancía, verificar documentación con el producto.
- 4.- Llevar correspondencia a correo o telégrafos.
- 5.- Atender encargos que sean necesarios para el buen funcionamiento.

cionamiento de la empresa.

- 6.- En caso de no tener trabajo a realizar, ayudar a los - trabajadores de patio de -- servicio a desahogar su trabajo.

**CAPITULO VIII.**

**ASPECTOS FINANCIEROS.**

## ASPECTOS FINANCIEROS

## A. Estados Financieros.

Los estados financieros son aquellos documentos que nos muestran cifras relativas a la obtención y aplicación de recursos monetarios, como son el balance y el estado de pérdidas y ganancias.

El balance es un estado contable que muestra la situación financiera de una empresa a una fecha determinada. Se compone de tres grandes capítulos: Activo (todo lo que la empresa tiene más lo que debe), Pasivo (todo lo que la empresa debe), y capital (la diferencia entre el activo y el pasivo).

El estado de pérdidas y ganancias es aquel que muestra los ingresos, egresos y las utilidades o pérdidas obtenidas como resultado de las operaciones realizadas en un período determinado.

Además también se encuentra el estado de flujo de efectivo, elemento muy importante sobre todo como lo es en este caso, al realizar un proyecto de inversión.

En el <sup>1)</sup> se muestran todos los ingresos y egresos que posiblemente se den en un período determinado. Es importante señalar que dentro del estado de flujo de efectivo -----

1) Roberto W. Johnson, Administración Financiera, México - 1971, Pág. 197.

vo no se incluyen depreciaciones, debido a que no es realmente una salida de efectivo.

El período de cobranza será de 30 días y el total de las ventas es dividido en ventas de contado y de crédito. Tomando como criterio de base que de acuerdo a la matriz en Colima, el 40% del total de las ventas será de contado y el 60% restante será de ventas de crédito, como ya se señaló con un plazo de 30 días.

El balance general, el estado de pérdidas y ganancias y el flujo de efectivo de "Gufa Llantas, S.A. de C.V." se proporcionan al final del capítulo.

#### B. Fuentes de financiamiento.

Las fuentes de financiamiento son medios de los que se valen las empresas para realizar sus operaciones.

El capital que se aporta para iniciar una empresa -- puede ser propio o individual, por préstamos bancarios, - etc.

El capital propio o individual es el que aportan los socios de una empresa, los dueños de la misma en este caso particular de la distribuidora de llantas el capital se compone de las aportaciones de los socios.

Los préstamos bancarios, es por demás hablar acerca de ellos. En esta época el hecho de obtener un préstamo - significa pagar unos intereses altísimos además de la dificultad para obtenerlo.

"GUIJA LLANTAS, S.A. DE C.V."

Flujo de efectivo que comprende el año de 1987

Ingresos:	Febrero	Narzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	
Saldo Inicial en bancos	750,000.00	14'892,510.00	22'725,180.00	34'536,565.00	48'655,820.00	56'347,231.00	72,308,218.00	83'379,480.00
Cobranza contado	14'489,805.00	15'447,368.00	19'847,364.00	24'357,728.00	20'167,570.00	26'358,567.00	24'785,885.00	23'979,937.00
Cobranza Crédito		21'734,707.00	23'171,052.00	29'771,047.00	36'536,592.00	30'251,354.00	39,537,851.00	37'178,827.00
Por servicios	580,000.00	685,000.00	715,000.00	790,000.00	730,000.00	741,000.00	745,000.00	740,000.00
<b>Total Ingresos</b>	<b>15'919,805.00</b>	<b>52'759,585.00</b>	<b>66'458,596.00</b>	<b>89'405,340.00</b>	<b>106'089,982.00</b>	<b>113'698,152.00</b>	<b>137'376,954.00</b>	<b>145'277,242.00</b>
<b>EGRESOS</b>								
Compras Prod. terminado		28'979,610.00	30'894,736.00	39'694,730.00	48'715,456.00	40'335,139.00	52'717,134.00	49'571,770.00
<b>* GASTOS DE ADMON.</b>								
Sueldos	460,000.00	460,000.00	460,000.00	460,000.00	460,000.00	460,000.00	575,000.00	575,000.00
I.M.S.S.	34,429.00	34,929.00	34,429.00	34,429.00	34,429.00	34,429.00	43,037.00	43,037.00
Infonavit 5%	14,581.00	14,581.00	14,581.00	14,581.00	14,581.00	14,581.00	18,226.00	13,226.00
1% sobre remuneración	4,600.00	4,600.00	4,600.00	4,600.00	4,600.00	4,600.00	5,750.00	3,750.00
Luz y fuerza		13,750.00		13,750.00		13,750.00		13,250.00
Teléfono	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,660.00	3,660.00
Papelera	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	5,500.00	5,500.00
Honorarios	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	100,000.00	103,000.00
Aguinaldos								
<b>* GASTOS DE VENTA</b>								
Sueldos	315,000.00	315,000.00	315,000.00	315,000.00	315,000.00	315,000.00	393,750.00	393,750.00
I.M.S.S.	38,873.00	38,873.00	38,873.00	38,873.00	38,873.00	38,873.00	48,592.00	48,592.00
Infonavit 5%	16,462.00	16,462.00	16,462.00	16,462.00	16,462.00	16,462.00	20,577.00	20,577.00
1% sobre Remuneraciones	3,150.00	3,150.00	3,150.00	3,150.00	3,150.00	3,150.00	3,938.00	3,938.00
Luz y fuerza		13,750.00		13,750.00		13,750.00		15,250.00
Pletes y Acarreos	6,900.00	6,900.00	6,900.00	6,900.00	6,900.00	6,900.00	7,900.00	7,900.00
Teléfono	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,660.00	3,660.00
Papelera	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,750.00	3,750.00
Propaganda	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	18,000.00	19,000.00
Mantenimiento de Activo Fijo	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	24,000.00	24,000.00
Varios	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	5,000.00	5,000.00
<b>Total Egresos</b>	<b>1'027,295.00</b>	<b>30'034,405.00</b>	<b>31'922,031.00</b>	<b>40'749,525.00</b>	<b>49'742,751.00</b>	<b>41'389,934.00</b>	<b>53'997,474.00</b>	<b>50'884,610.00</b>
Saldo Final en Bancos	14'892,510.00	22'795,180.00	34'536,565.00	48'655,820.00	56'347,231.00	72'308,218.00	83'379,480.00	94'392,632.00

\* NO INCLUYE DEPRECIACIONES.

Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
34'536,565.00	48'655,820.00	56'347,231.00	72,308,218.00	83'379,480.00	94'392,632.00	102'324,528.00	112,564,564.00	121'937,327.00	750,000.00
24'357,728.00	20'167,570.00	26'358,567.00	24'785,885.00	23'978,937.00	20'491,704.00	21'073,728.00	20'464,969.00	13'445,178.00	244'908,801.00
29'771,047.00	36'536,592.00	30'251,354.00	39,537,851.00	37'178,827.00	35'968,406.00	30'737,557.00	31'610,592.00	30'697,451.00	347,195,436.00
790,000.00	730,000.00	741,000.00	745,000.00	740,000.00	710,000.00	725,000.00	725,000.00	690,000.00	8'626,000.00
89'405,340.00	106'089,982.00	113'698,152.00	137'376,954.00	145'277,242.00	151'562,742.00	154'860,813.00	165'365,123.00	166'769,956.00	601'480,237.00
39'694,730.00	48'715,456.00	40'335,139.00	52'717,134.00	49'571,770.00	47'957,874.00	40'983,409.00	42'147,456.00	40'929,934.00	462'927,248.00
460,000.00	460,000.00	460,000.00	575,000.00	573,000.00	575,000.00	575,000.00	575,000.00	575,000.00	6'210,000.00
34,429.00	34,429.00	34,429.00	43,037.00	43,037.00	43,037.00	43,037.00	43,037.00	43,037.00	464,796.00
14,581.00	14,581.00	14,581.00	18,226.00	13,256.00	18,226.00	18,226.00	18,226.00	18,226.00	196,842.00
4,600.00	4,600.00	4,600.00	5,750.00	1,750.00	5,750.00	5,750.00	5,750.00	5,750.00	62,100.00
13,750.00	3,000.00	13,750.00	3,660.00	11,250.00	3,660.00	16,250.00	3,660.00	16,250.00	90,000.00
3,000.00	4,800.00	4,800.00	5,500.00	3,500.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00	39,960.00
80,000.00	80,000.00	80,000.00	100,000.00	101,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	61,800.00
									1'080,000.00
									287,500.00
315,000.00	315,000.00	315,000.00	393,750.00	393,750.00	393,750.00	393,750.00	393,750.00	393,750.00	4'252,500.00
38,873.00	38,873.00	38,873.00	48,592.00	48,592.00	48,592.00	48,592.00	48,592.00	48,592.00	524,790.00
16,462.00	16,462.00	16,462.00	20,577.00	20,577.00	20,577.00	20,577.00	20,577.00	20,577.00	222,234.00
3,150.00	3,150.00	3,150.00	3,938.00	3,938.00	3,938.00	3,938.00	3,938.00	3,938.00	42,528.00
13,750.00	6,900.00	13,750.00	7,900.00	15,250.00	7,900.00	16,250.00	7,900.00	16,250.00	90,000.00
6,900.00	3,000.00	6,900.00	3,660.00	7,900.00	3,660.00	7,900.00	3,660.00	7,900.00	88,800.00
3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00	40,500.00
3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00	198,000.00
15,000.00	20,000.00	15,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	264,000.00
20,000.00	4,500.00	20,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	57,000.00
40'749,525.00	49'742,751.00	41'389,934.00	53'997,474.00	50'884,610.00	49'238,214.00	42'296,249.00	43'927,796.00	42'530,274.00	477'240,558.00
48'655,820.00	56'347,231.00	72'308,218.00	83'379,480.00	94'392,632.00	102'324,528.00	112'564,564.00	121'937,327.00	124'239,679.00	124'239,679.00

GUIA LLANTAS, S.A. DE C.V.  
Balance General al 31 de Diciembre de 1987.

## CONCEPTO

## ACTIVO

## Circulante

Caja	\$	25,000.00	
Bancos		124'240,679.00	
Clientes		20'167,767.00	
Almacén		<u>3'216,820.00</u>	\$147'650,266.00

## Fijo

Terreno			5'000,000.00
Edificio	7'500,000.00		
Dep.Acum.de Edificio	<u>375,000.00</u>	7'125,000.00	
Mob.y Eq.de Oficina	1'555,000.00		
Dep.Acum.de Mob.y Eq.de Oficina	<u>155,500.00</u>	1'399,500.00	
Equipo de Reparto	3'800,000.00		
Dep.Acum. de Eq.de Reparto	<u>760,000.00</u>	3'040,000.00	
Maquinaria	9'600,000.00		
Dep.Acum. de Maquinaria	960,000.00	<u>8'640,000.00</u>	25'204,500.00

## Diferido

Gastos de Ins talación	1'280,000.00		
Amort.Gtos.de I.	<u>64,000.00</u>	1'216,000.00	174'070,766.00

## PASIVO

## Circulante

Proveedores		26'890,355.00	
I.S.R. por pagar		48'070,508.00	
P.T.U. por pagar		<u>11'445,359.00</u>	86'406,222.00

## CAPITAL CONTABLE

Capital social		32'726,820.00	
Utilidad del ejercicio		<u>54'937,724.00</u>	87'664,544.00



## **CONCLUSIONES.**

## CONCLUSIONES.

Una vez terminado el estudio de factibilidad referente al establecimiento de una Distribuidora de llantas, llegué a la conclusión de que si es factible y conveniente su establecimiento.

Lo anterior se comprueba tomando en cuenta que se tendrán unas ganancias bastante elevadas operando a un ritmo normal, es decir, que se cubren todos los gastos adecuadamente, quedando las ganancias que permitan vivir holgadamente, las cuales se podrían incrementar con un buen y adecuado uso de la publicidad.

Además la distribuidora de llantas "Gufa Llantas, S. A. de C.V." cumplirá con la función social de proporcionar un servicio a la comunidad.

Un punto que considero importante señalar es que para lograr realizar un buen estudio de factibilidad así como también para ponerlo en práctica, el profesionista más adecuado por su capacitación y conocimientos es el Licenciado en Administración de Empresas, ya que cuenta con los estudios más amplios sobre este aspecto.

Sin lugar a duda, el Licenciado en Administración es la persona idónea para la realización de proyectos de inversión, así también para que el aparato administrativo de una empresa opere de la forma más eficiente.

## BIBLIOGRAFIA.

- Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas, Teoría y Práctica. 1a. Ed. LIMUSA, México, 1966. 386 p.
- Terry, George R. Principios de Administración. 1a. Ed. - -  
CECSA, México 1961. 879 p.
- Chruden, Herbert J. y Sherman, Arthur, Administración de Personal. 1a. Ed. CECSA. México 1971, 661 p.
- Trueba Urbina, Alberto y Trueba Barrera, Jorge, Ley Federal del Trabajo, Reforma Procesal 1980. 50a. Ed. Porrúa. México 1983, 939 p.
- Johnson, Robert W. Administración Financiera, 1a. Ed. --  
CECSA. México 1971, 713 p.
- Olguín Jiménez, Abraham, Obligaciones Fiscales 1986. 15a. Ed. Olguín, México 1986, 162 p.
- Calvo M., Octavio y Puente y F., Arturo, Derecho Mercantil, 19a. Ed. Banca y Comercio, México 1983, 409 p.