

88/202

SA  
207



# UNIVERSIDAD ANAHUAC

VINCE IN BONO MALUM

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FORMACION E IMPLEMENTACION DE UNA INDUSTRIA  
DEDICADA A LA FABRICACION Y COMERCIALIZACION  
DE ARTICULOS PARA EL HOGAR  
(TORTILLEROS TERMICOS DE PLASTICO)  
EN EL DISTRITO FEDERAL

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

GERMAN EUGENIO DOMINGUEZ MARTINEZ VERTIZ

Director del Seminario  
LIC. JOSE NEMESIO DELGADO

MEXICO

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1 9 8 7



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## INDICE

	Pág.
PROLOGO.....	1
INTRODUCCION.....	3
CAPITULO I.	
PLANEACION DE LA INVESTIGACION	
1.1 Planteamiento del Problema.....	6
1.2 Objetivos.....	6
1.3 Diseño de la Prueba.....	7
CAPITULO II	
INVESTIGACION DE CAMPO	
2.1 Necesidades que satisface y en qué consiste.....	9
2.2 Valuación del mercado potencial.....	11
2.3 Pronóstico de Ventas.....	19
2.4 Estructura de distribución del Competidor.	20
2.5 Entrevistas con proveedores.....	22
2.6 Entrevistas de demandas.....	25
2.7 Fijación del precio.....	26
2.8 De la aceptación del producto por el consumidor.....	28

## CAPITULO III

## PRODUCCION DEL ARTICULO

3.1 Proceso de fabricación.....	30
3.2 Análisis de costos de materias primas y maquilas, por unidad.....	35

## CAPITULO IV

## ESTRUCTURA DEL NEGOCIO

4.1 Estructura Organizacional.....	36
4.2 Principales Puntos del Acta Consti- tutiva y diferentes permisos.....	40

## CAPITULO V

DE LA FORMACION DEL CAPITAL INICIAL Y  
FACTIBILIDAD FINANCIERA

5.1 Acerca del valor del Proyecto que inicialmente se le dio.....	44
5.2 Del valor real aceptado por el total de los accionistas.....	45
5.3 Comparación entre lo propuesto y lo aceptado por los accionistas acerca del proyecto.....	46
5.4 Gastos incurridos durante el tiempo del desarrollo del producto.....	47
5.5 Acerca de la valuación de las acciones.	48
5.6 Flujo de efectivo proyectado por los primeros meses de operación.....	51
5.7 De las necesidades monetarias inicia- les para equilibrar el flujo de caja...	52
5.7.1 Financiamiento de las inversio- nes de Capital Fijo.....	52
5.7.2 Financiamiento del Capital de Trabajo.....	54
5.8 Estado de Resultados.....	58
5.9 Balance.....	59

CONCLUSIONES..... 60

## PROLOGO

## PROLOGO

Para poder comprender el principal motivo de esta tesis nos tuvimos que avocar a la acostumbrada pero errónea frase, plenamente demostrado en nuestro trabajo de que para "formar un negocio es necesario mucho-- dinero para empezar". Podemos decir que con poco dinero como en uno de los capítulos lo van a ver, mas con mucho empeño de los trabajadores se puede echar a an-- dar una industria y mantenerse funcionando.

Tuvimos que aplicar conocimientos y técnicas --- aprendidas para la resolución de una problemática práctica y quisimos que quedara escrito.

Otra cosa que le pudimos dar mucho énfasis subjetivamente durante toda la tesis, es la importancia primordial de que los negocios los realizan gentes emprendedoras y trabajadoras, que saben tomar y aceptar riesgos, actitudes y formas de trabajo que se plantean como una alternativa importante para la solución de los problemas de este país.

Por último, la presente sirve como testimonio de la importancia del papel del administrador de empresas-- en una sociedad, actividad si bien no exclusiva para em

prender negocios, sin duda alguna la más funcional para llevarlos a cabo; la obtención del título profesional a través de esta tesis, es también objetivo del -- presente trabajo.

## INTRODUCCION

## INTRODUCCION

Uno de los objetivos de esta tesis, es el de que pueda servirles a los alumnos egresados de la universidad, como un tipo de guía a aquellos que decidan emprender la formación de una pequeña industria.

Nos dimos cuenta que estando presentes en un negocio y dedicándole el 100% del tiempo, el potencial de crecimiento es mucho mayor que lo que en un principio se pensó de acuerdo a su estructura interna.

Se tuvo que hacer un plan financiero inicial para poder iniciar el negocio y así determinamos el dinero, necesario para comenzar la operación. El primer capítulo de este trabajo se plantea, el problema a ser demostrado en los capítulos subsecuentes, así como los distintos objetivos y las diferentes fuentes de información que nos sirvieron de herramientas para la realización del trabajo.

En el segundo capítulo vemos lo que respecta a la investigación de campo y el mercado en general, comenzamos por decir cuáles son las necesidades que satisfacen y descripción del producto, aquí también vemos la valuación del mercado potencial de compra dividen--

do los niveles socioeconómicos en 5 de acuerdo a su ni vel de vida. Se pronosticaron las ventas para así po- dernos dar cuenta del tamaño del negocio durante los - primeros meses de operación y también, se describen -- las investigaciones realizadas acerca de la estructura de distribución de nuestro competidor. También se ven y describen entrevistas con proveedores y demandas, y- por último en este capítulo se trata sobre la fijación del precio y de la aceptación del producto por el con- sumidor.

En el capítulo tres se trata ampliamente sobre -- el proceso de fabricación del artículo y también el -- análisis de costos de materias primas y maquilas por - unidad.

El cuarto capítulo trata acerca de la estructura- del negocio, dando una descripción muy amplia de la es- tructura organizacional interna del negocio, así como- también se ve los principales puntos del acta constitu- tiva y los diferentes permisos de funcionamiento.

El capítulo número cinco es el más extenso y tra- ta acerca de la formación del capital inicial y la fa- ctibilidad financiera del negocio. Empieza tratando el valor del proyecto que inicialmente se le dio, después

se ve el valor real aceptado por el total de los accionistas y tenemos descrita la comparación entre lo propuesto y lo aceptado por los accionistas acerca del -- proyecto. Después tratamos el punto sobre los gastos incurridos durante el tiempo del desarrollo del producto y también sobre la valuación de las acciones, y por último se trata sobre la factibilidad financiera y los puntos tratados son:

Flujo de efectivo, proyectado por los primeros - meses de operación, Necesidades monetarias iniciales - para equilibrar el flujo de caja, Financiamiento de -- las inversiones de capital fijo, Financiamiento del -- capital de trabajo, Estado de Resultados y Balance.

Al final tenemos las conclusiones del trabajo.

C A P I T U L O    I

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

## CAPITULO I

### PLANEACION DE LA INVESTIGACION

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Es un negocio rentable el implantar una nueva - industria dedicada a la fabricación de un tortillero - térmico para el hogar en el área metropolitana en 1986?

#### 1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Comprender los condicionamientos para formar la - nueva industria, contando con recursos financie- - ros limitados.

1.2.2 Detectar el potencial de crecimiento de la fábri - ca de acuerdo a su estructura interna.

1.2.3 Planear el comportamiento financiero de la compa - ña durante su periodo inicial.

1.2.4 Planear la creación y desarrollo de las demás -- áreas de la empresa en su periodo inicial.

1.2.5 Que el presente sirva como una guía de los pasos a seguir en la formación de un negocio.

### 1.3 DISEÑO DE LA PRUEBA

El presente trabajo se basará en dos tipos de investigación: investigación documental e investigación de campo.

La investigación documental se efectuará consultando libros relacionados con pequeña y mediana industria, y en general con todos los relacionados a las diversas áreas funcionales del negocio. Se acudirá a las siguientes bibliotecas:

- Universidad Anáhuac
- Universidad Iberoamericana
- Instituto Tecnológico Autónomo de México
- Tecnológico de Monterrey
- Universidad Nacional Autónoma de México
- Universidad La Salle
- Instituto Politécnico Nacional

La finalidad de este tipo de investigación es la de darle un soporte teórico a la tesis.

La investigación de campo se llevará a cabo mediante entrevistas personales abiertas con gentes involucradas en el negocio de artículos para el hogar, específicamente industria del plástico, resinas, cartón y madera.

Este segundo tipo de investigación coadyuva directamente a la consecución de los objetivos del presente trabajo.

C A P I T U L O    I I

INVESTIGACION DE CAMPO

## CAPITULO II

### INVESTIGACION DE CAMPO

#### 2.1 NECESIDADES QUE SATISFACE Y EN QUE CONSISTE

Nace de la premisa de que la mayoría de los mexicanos comemos tortillas con bastante regularidad.

La principal ventaja competitiva del producto, - es que cuenta con una durabilidad muy superior a los - otros tortilleros que hay en el mercado a un precio -- bastante competitivo para el consumidor.

En la actualidad en el mercado del D.F. existen- aparte de nuestro tortit<sup>é</sup>mico, otros dos tortilleros- que se venden bastante; uno es el tortillero común de- mimbres o palma y el otro es el de un material llamado- unisel, los materiales de que están formados los torti- lleros de mimbres y unisel hacen que su precio sea más- bajo que el nuestro, pero también su durabilidad es mu- cho menor ya que se rompen muy fácil.

Nuestro producto es un tortillero térmico que de- nominamos como tortit<sup>é</sup>mico. Las materias primas que- lo integran son:

- El alma del tortillero que es un tubo de cartón de 17.2 cms. de diámetro por 9 cms. de largo, la pared del cartón es de 5 mm de espesor, dicho tubo de cartón es forrado por tela vinílica plástica reforzada y sellada al tamaño con diferentes estampados que forman las distintas vistas del tortitérico.
- La tapa superior del tortitérico es de un conglomerado de madera llamado macocell, la cual va forrada de una tela vinílica plástica reforzada de color blanco y sellada a alta frecuencia. La perilla de la tapa es de resina plástica y es adherida a la tapa con un tornillo de aluminio.
- La tapa inferior y el contenedor del tortitérico son de polietileno de alta densidad (plástico) color blanco.

Desde el punto de vista de la empresa, la gran oportunidad de la idea del producto es que la fábrica desempeña en su mayoría el papel de armadora, con una inversión que comparada con el capital de trabajo es baja.

## 2.2 VALUACION DEL MERCADO POTENCIAL

Durante 1982 el mercado real de compra de artículos de cocina en el área metropolitana fue de 17 mil millones de pesos.

### DEFINICION DE NIVELES SOCIO-ECONOMICOS (\*)

#### NIVEL "A"

Incluye a las personas de los más altos ingresos en nuestro medio; es el tipo de personas que disfrutan de todas las comodidades; los jefes de familias "A", - son Industriales, Profesionistas, Banqueros, Comerciantes, Propietarios de Bienes Raíces.

Por regla general se encuentran en este nivel -- desde hace tres generaciones.

#### Factores considerados:

1. Casa grande en propiedad, en excelente condición, -- superficie del terreno superior a 500 m<sup>2</sup>, jardín amplio bien cuidado o departamento de lujo ubicado en zonas residenciales de alto valor.
2. Amueblado muy costoso.

(\*) Buró de Investigaciones de Mercados, S.A. (1980).

3. Teléfono.
4. Hijos educados en Colegios o Universidades particulares del país o del extranjero.
5. Más de dos automóviles de años recientes y de lujo.
6. Más de tres sirvientes.
7. La pavimentación y banquetas de primera, en excelente conservación, zonas arboladas y prados bien cuidados, limpieza en general absoluta.
8. Ingresos familiares mayores de 20 veces el Salario Mínimo Mensual.

#### NIVEL "B"

Dentro de esta categoría hemos incluido a aquellas familias que tienen ingresos de 10 a 20 veces el Salario Mínimo Mensual.

La mayoría de estas personas tienen una educación mínima de enseñanza segunda y/o profesional o subprofesional, aunque se pueden encontrar personas de nivel "B" que han subido a este nivel y cuyos padres aun se encuentran en las categorías "C" y "D".

Los jefes de familia "B", son propietarios de em-  
presas de mediano tamaño y también Profesionistas, Mé-  
dicos, Ingenieros, Arquitectos o subejecutivos de em-  
presas privadas o bien, vendedores o funcionarios ban-  
carios y del Gobierno y Comerciantes.

Por regla general se encuentran en este nivel --  
desde hace dos generaciones.

Factores considerados:

1. Casa en más o menos buen estado, ubicada en zonas -  
residenciales de mediano valor; superficie del te-  
rreno de 250 m2 a 450 m2, jardín pequeño bien cuida-  
do.
2. Amueblado de mediano precio.
3. Teléfono.
4. Hijos educados en escuelas particulares.
5. Uno o dos automóviles.
6. Uno o dos sirvientes.
7. Pavimentación y banquetas en buenas condiciones, --

con prados pequeños bien conservados, buen alumbrado, grandes tiendas de autoservicio y centros comerciales.

#### NIVEL "C"

Dentro de esta categoría se han incluido a aquellas personas que tienen ingresos familiares de 2 a 10 veces el salario Mínimo.

Estas familias cuentan con lo necesario para cubrir las necesidades de la vida, pero pueden darse pocas comodidades.

Los jefes de familia de este grupo son por regla general pequeños comerciantes, empleados de gobierno, vendedores, artesanos, maestros de escuela, empleados bancarios o de empresas privadas y obreros calificados.

#### Factores considerados:

1. Casa o Departamento modestos, de construcción de hace más de treinta años, ubicada en colonias de gran densidad demográfica.
2. Casas o Departamentos de construcción nueva de tipo de interés social ubicados en el centro o periferia

de la ciudad.

3. Amueblado económico.
4. Aparatos eléctricos como refrigerador, televisor, - radio, licuadora y plancha, nuevos de precio económico o de segunda mano.
5. Hijos educados en escuelas de Gobierno por regla general.
6. Automóvil de modelo popular.
7. Por regla general no tienen sirvientas.
8. La pavimentación y banquetas en condiciones aceptables; por lo general, carecen de zonas verdes, limpieza general no muy buena, alumbrado aceptable, -- bien comunicados por sistema de transporte colectivo.

#### NIVEL "D"

Los ingresos mensuales familiares de este estrato, están dentro de la escala de 1 a 2 veces el salario mínimo.

La mayoría de estas personas son obreros, oficinistas, burócratas, secretarias, empleados de mostrador, meseros, ferrocarrileros, artesanos, choferes y maestros.

Factores considerados:

1. Vivienda pequeña, generalmente perteneciente a un edificio o vecindad en mal estado, construída hace más de cuarenta años y con renta congelada, o bien, viviendas construídas en años recientes de tipo modesto y localizadas en la periferia.
2. Muy pocos muebles y de poco valor; sin embargo, como contraste, un 60% de estas viviendas tienen televisor, radio y máquina lavadora.
3. Hijos educados en escuelas de Gobierno.
4. La pavimentación y banquetas en condiciones aceptables, alumbrado aceptable, limpieza general mala,-- abundantes centros de vicio, como pulquerías y cantinas, deficiencia de zonas verdes.

NIVEL "E"

Son personas que han emigrado a la ciudad del me

dio rural, analfabetas en su mayor parte. La mayoría de los hombres no tienen empleo fijo, sino trabajos -- eventuales, como peones en obras de construcción.

Factores considerados:

1. Las viviendas son muy pobres, descuidadas y reducidas, carecen de la mayoría de las comodidades.
2. Sus muebles son viejos, tienen radio pero no televi sor ni artefactos eléctricos.
3. Nivel de ingresos mensuales hasta 1 vez el Salario-Mínimo.
4. Los asentamientos donde residen, tienen serios problemas municipales como irregularidades en el suministro de agua potable, drenaje, recolección de basura, calles y banquetas sin pavimentar y deficientes transportes públicos, además de insuficientes--escuelas públicas.

El número de habitantes en la Ciudad de México - en 1982, fue de 15'066,100.

Comprende Distrito Federal, Tlalnepantla, Ecate-

pec, Atizapan, Naucalpan, Huixquilucan, Cuautitlán, La Paz, Netzahualcóyotl, Cimalhuapa, Tliltlan, Coacalco.

La distribución de la población total del área metropolitana de la Cd. de México estimada por grupo de edades en el año de 1982 es la siguiente:

GRUPO DE EDADES	No. DE PERSONAS
0 -11	4'941,681
12-19	2'968,022
20-29	2'636,568
30-39	1'702,469
40-49	1'235,420
50-59	813,569
más de 60	15'066,100

El número de hogares en el año de 1982 en la ciudad de México, estimado fue de 2'788,311.

La distribución del número de hogares por nivel socio-económico en el área metropolitana de la Cd. de México, es la siguiente:

NIVEL SOCIO-ECONOMICO	No. DE HOGARES	
NIVEL "A"	93,649	3.0
NIVEL "B"	195,182	7.0
NIVEL "C"	1'171,091	42.0
NIVEL "D"	336,493	30.0
NIVEL "E"	<u>501,396</u>	<u>18.0</u>
	2'788,311	100.0

FUENTE: Todos los cálculos realizados y los datos fueron obtenidos del BURO DE INVESTIGACION DE MERCADOS, S.A. (1980).

El mercado potencial aplicable a los tortilleros de acuerdo al precio establecido al menudeo de entre - \$ 3,900 y \$ 5,000 cada uno, se fija en los niveles A, B y C, o sea, el 52% de los hogares del Distrito Federal.

### 2.3 PRONOSTICO DE VENTAS

En base a nuestra estructura organizacional el primer mes de ventas se pronosticó vender 2 000 unidades (Noviembre); en Diciembre fue de 3,800 unidades; a

Enero fue de 2 300 unidades; a Febrero fue de 2 400 -- unidades; a Marzo fue de 2 500 unidades. El motivo -- por el cual el pronóstico en Diciembre fue más alto,-- es por la sencilla razón que al ser un artículo de regalo para el hogar hace que su venta se incremente bas tante durante la Navidad y el fin de año.

Este pronóstico fue formulado considerando que - se comenzó solamente con 1 persona dedicada a la venta del producto a las tiendas.

De acuerdo a este pronóstico inicial se empiezan a considerar las inversiones que se hacen necesarias - para poder financiar aspectos fundamentales del nego-- cio como las materias primas y mano de obra para fabri-- car lo que se pronosticó vender, aparte de las inver-- siones en otros aspectos que se tienen que afrontar co mo demás activos circulantes y la totalidad o casi to-- dos los activos fijos de la compañía.

#### 2.4 ESTRUCTURA DE DISTRIBUCION DE LA COMPETENCIA

Nuestra competencia directa nos dio un indicati-- vo muy fuerte acerca del mercado potencial del torti-- térmico, y la estructura de distribución de ellos se - realizaba principalmente en las tiendas departamenta--

les grandes (Liverpool, Hnos. Vázquez, Palacio de Hierro, Woolworth, Sears, etc...), no se daban abasto a - surtir las necesidades de estas cadenas de tiendas; ésta fue nuestra investigación preliminar mediante entrevistas abiertas con los empleados de dichas cadenas de Tiendas, dándonos cuenta que existía un problema de -- surtido por parte de la competencia a un mercado ya -- existente. Este punto anterior nos dio la pauta para decidírnos a formar el negocio.

También después de algún tiempo comenzaron a distribuirlo en algunas cadenas de Tiendas de Autoservi-- cío como (Gigante, Aurrerá, La Soriana en Privincia y una Tienda en Puebla y otra en Xalapa), también en este tipo de tiendas el consumo de tortilleros era bas-- tante alto, aunque no tan bueno como en las tiendas de partamentales. También aquí tenían problemas de resurtido, debido a que ya que habían distribuido el producto por primera vez en estas tiendas, no se daban abasto para seguirles surtiendo a tiempo, esto también se investigó por medio de entrevistas personales abiertas con los distintos empleados de los departamentos de artículos del hogar y cocina de las distintas tiendas de autoservicio.

De acuerdo a la estructura de distribución de la

competencia antes descrita, nuestra decisión fue empezar el negocio con una estructura de distribución similar aprovechando que la competencia ya existente antes que nosotros, no podía satisfacer completamente las necesidades del mercado.

## 2.5 ENTREVISTAS CON LOS PROVEEDORES

Una de las principales justificaciones del valor del proyecto es este punto, ya que para localizar al proveedor idóneo de tubo de cartón, se tuvieron que hacer distintas pruebas en diferentes fábricas para encontrar el tubo ideal al mejor precio con la calidad requerida y que pudiera tener un tiempo de entrega razonable.

El tiempo obtenido en el paso anterior fue de un mes.

En el plástico vinyl el tiempo invertido para localizar el proveedor fue también bastante considerable, tres semanas, debido a que se necesitaba llegar a los fabricantes y no a los distribuidores para obtener los mejores precios, sufriendo algunas equivocaciones debido a los fabricantes de baja calidad que existen en el

mercado. Otra de las características que debía reunir esta tela era la de tener una elasticidad adecuada y un grosor específico para poder realizar un sellado resistente y con acabados finos.

En relación con el proveedor del sellado, el tiempo empleado fue mayor que los anteriores, un mes y medio, para lograr conseguir la calidad deseada a un precio bajo de maquila y lo principal, que nos concediera crédito desde el inicio de la operación.

Macocell: para encontrar este material, primero se hizo un tortitérico con la tapa de fibracel, debido a la ignorancia de la existencia del macocell que es un material más resistente y más barato. El tiempo que se utilizó en encontrar a un proveedor que nos diera crédito al precio normal del mercado fue de cuatro semanas.

El tornillo que sujeta la perilla en un principio fue utilizado con un baño de galvanización, pero se descubrió que a los tortitéricos que salieron al mercado (100 en total) se les oxidaba el tornillo al cabo del tiempo debido a la humedad de las tortillas. Por lo anterior se buscó un tornillo de plástico, no

pudiéndose encontrar uno de línea de fabricación, se --  
optó por uno de aluminio, el cual reunía los requisi--  
tos para nuestro control de calidad y el cual no se --  
oxidaba.

Para los contenedores, se tenía que buscar un fa--  
bricante de moldes para inyección de plástico, el cual  
tenía que cotizarnos primero cada uno de los dos mol--  
des y fijando el tiempo de entrega. El tiempo que se--  
llevó este paso fueron dos semanas, en el cual se en--  
contró un fabricante que hacía moldes de muy buena ca--  
lidad, siendo él mismo el que nos inyectaba las piezas  
a un muy buen precio tanto en moldes como en piezas. -  
El tiempo de entrega de los moldes fue de cuatro meses.

El pegamento que se utilizó para adherir la tela  
vinílica al contenedor de polietileno fue extremadamen--  
te difícil de encontrar. Se hicieron varias pruebas -  
que duraron bastante tiempo y el encontrar el correcto  
nos tomó tres meses.

Al mercado salieron alrededor de doscientos tor--  
titérmicos con un pegado un poco deficiente.

El pegamento que se utiliza es un pegamento que-

entra en la clasificación de los hot melts y se aplica por medio de unas pistolas de calentamiento.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, puede -- verse que ésto tiene un costo y es parte muy significativa, tal vez la más importante, del valor del proyecto y que formó parte del capital inicial debido a que tomó mucho tiempo y bastantes equivocaciones.

## 2.6 ENTREVISTAS CON LOS DEMANDANTES (CONSUMIDOR FINAL)

Se realizaron entrevistas abiertas tipo cuestionario con distintas amas de casa principalmente debido a que son las principales consumidoras de este tipo de artículos. Para este tipo de entrevistas se trató de seguir un orden en las preguntas a realizarse que a -- continuación se describen:

### PREGUNTAS:

- 1.- ¿Cuenta con un tortillero de mesa que le conserve las tortillas calientes por más de una hora?
- 2.- ¿Le gusta a usted la presentación de su tortillero actual?

3.- ¿Estaría usted dispuesta a pagar entre \$ 4,000 y \$ 6,000 por un tortillero que le conservará las -- tortillas calientes por más de una hora, y su dura bilidad fuera superior a 2 años?

Queremos hacer ver que la mayoría de las entre-- vistas fue de tipo abierta y se trató de llevar -- el orden de las preguntas arriba descritas no siempre-- pudiéndose lograr. Se entrevistaron alrededor de unas 50 amas de casa de las cuales el 80% contestó "NO" en la pregunta No. 1. En la pregunta No. 2 el 30% contes tó "SI" y el restante 70% contestó "NO". Y la pregun-- ta No. 3 fue contestada con un "SI en el 90% de los ca sos. Debemos hacer notar que aunque estas entrevistas nos fueron provechosas, el motivo por el cual sólo se-- entrevistó a 50 amas de casa y sólo con 3 preguntas -- fue que ya contábamos con la información necesaria del mercado existente, obtenida mediante las entrevistas-- con los empleados de las distintas tiendas a las cua-- les nuestra competencia les distribuía el artículo, y lo cual ya lo tratamos en el punto anterior.

## 2.7 FIJACION DEL PRECIO

Dentro de este punto hubo distintos criterios en

cuanto al margen de utilidad que se deberfa manejar -- por unidad, inclusive a la fecha (cinco meses después), la cuestión del precio es revisable cada mes en cuanto a costos y a cada vez que es necesario, en cuanto al-- tipo de cliente debido a tamaño, volumen de compra, -- plazo de pago, tiempo de entrega, forma de entrega, po-- sibles futuros resurtidos, etcétera.

Para la fijación de los costos de materias pri-- mas se ha utilizado el método UEPS (Ultimas entradas,- Primeras Salidas).

El precio que se fijó fue de acuerdo a la acepta-- ción del producto por el consumidor.

Nos tuvimos que fijar mucho también en lo que es-- taba haciendo nuestra competencia en cuestión de pre-- cios de su artículo, debido a que es una compañía que - empezó a operar antes que nosotros y por lo tanto, ya-- estaba vendiéndole a algunos de nuestros posibles com-- pradores.

Para la fijación del precio inicial, lo primero-- que se consideró fueron nuestros costos de materias -- primas así como de maquilas externas, después se toma-- ron en consideración los gastos fijos del negocio como

la renta del local, los sueldos de los trabajadores,-- los sueldos de las personas encargadas de la vigilancia, los sueldos de las personas encargadas de la administración y las ventas y también todos los tipos de gastos variables como gasolinas, luz, agua, teléfonos, gastos de fabricación, papelería, etc. Dádonos cuenta que el precio que fijamos para el tortillero era un 15% más bajo que el precio al que vendía nuestra competencia, o sea, que éramos bastante competitivos en precio.

En un principio el margen de utilidad era comparativamente mucho más alto que cinco meses después de abierto el negocio, llegándose a la conclusión que con un margen de utilidad un poco más reducido se obtuvieron mayores utilidades debido al gran volumen de venta y la aceptación del producto por el consumidor final-- (público en general), que analizaremos más a fondo en el siguiente punto.

## 2.8 DE LA ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO POR EL CONSUMIDOR

Este punto es la parte medular del negocio.

El tiempo utilizado para darnos cuenta si el producto era aceptado o rechazado por el consumidor fue-- determinado en tres meses, obteniéndose resultados muy favorables en cuanto a la aceptación del diseño, de -- los colores, la calidad, el terminado, la durabilidad, el precio, es decir del tortitérmico.

La respuesta la supimos de acuerdo a los resurti-- dos de cada tienda en las que se hicieron pruebas de - venta al público, dándonos cuenta de que el negocio -- era mejor de lo esperado.

C A P I T U L O    I I I

P R O D U C C I O N   D E L   A R T I C U L O

## CAPITULO III

## PRODUCCION DEL ARTICULO

## 3.1 PROCESO DE FABRICACION

Este proceso comienza desde que entran las materias primas a la planta para ser transformadas algunas y otras ensambladas y terminar formando el producto final.

El primer paso es cortar en tiras de 20 cms. de ancho el macocell, debido a que llega a la planta de - tablas de 1.22 mts. x 2.44 mts. (espesor de 3 mm), esto se hace con una sierra circular.

Después se marcan las tablas de macocell ya en - tiras, a la distancia a la cual se van a cortar las tapas, ya marcadas, se les hace un orificio con un taladro, -- después se cortan los círculos con un Reuter con gufa- circular pasando posteriormente al lijado de los círcu- los.

Al mismo tiempo que el macocell ingresan a la fá- brica rollos de tela vinflica blanca reforzada con

algodón, los rollos se cortan al tamaño del forro del cuerpo del tortillero, así como también se cortan pedazos más pequeños para forrar las tapas de macocell.

También llegan rollos de tela plástica transparente la cual sirve para reforzar el sellado en las tapas del producto.

Ya teniendo todos los materiales de la tapa, se manda sellar a un maquilador, a través del sistema de alta frecuencia, ésto lo realiza el maquilador en un lapso de una semana y vuelven a ingresar las tapas ya selladas a la planta, para posteriormente ser rebabeadas con tijeras. Después se les hace un orificio en el plástico con un machuelo para así dar paso al tornillo de aluminio que va a sujetar la perilla.

Para la fabricación de la perilla contamos con dos pasos principales:

- A) Se manda inyectar la parte posterior de la perilla, para lo anterior contamos con dos moldes de la cavidad cada uno de nuestra propiedad, los cuales están en poder de una fábrica que tiene máquinas inyectoras de plástico.

el material que se utiliza para la parte posterior de la perilla es poliestireno alto impacto. Ya teniendo la parte posterior se pasa a hacerle cuerda por la parte trasera con un taladro manual con su machuelo especial,-- quedando así lista la parte posterior de la-- perilla.

- B) El capuchón de la perilla es de resina y se fabrica en la planta. El primer paso es hacer los moldes de silicón, con un modelo de capuchón de perillas el cual lo tenemos en la planta, ya teniendo los moldes de silicón se les vacía la resina, la cual previamente se le mezcla el colorante deseado y un acelerador para que endurezca con cierta rapidez ya en los moldes de silicón. Después del secado de la resina que tarda alrededor de media hora, se retiran los capuchones de los moldes para pasar a su respectivo rebabeado, lavado y pulido de los mismos.

Ya que se tienen las dos partes de la perilla -- listas se pegan con un pegamento especial para así que dar lista la perilla y poderla atornillar a la tapa,-- también ya terminada.

Ya teniendo lista la tapa superior completa del tortillero, pasamos a otro paso del proceso: el de la impresión del forro.

Previamente cortado el vinyl a través de unas --  
gufas de aluminio, se pasa al estampado de los diferen  
tes decorados del tortillero. La impresión se realiza  
a través de un método llamado "serigrafía", el cual --  
muy superficialmente consta de plantillas para los di  
ferentes colores y formas que se quieran imprimir so--  
bre la tela vinílica del forro. Ya teniendo las tiras  
de la tela vinílica impresas se meten a sellar, paso -  
que se realiza con una máquina de sellado por calor,--  
la cual se encuentra en nuestra planta.

Teniendo listos los cuerpos del tortillero, se -  
montan sobre el alma del tortillero que es un tubo de  
cartón el cual nos lo fabrican al tamaño exacto para -  
cubrir nuestras necesidades. Ya montada la tela viní  
lica sobre el tubo de cartón, se engrapa el vinyl al -  
cartón por dentro para dejarlo fijo.

El siguiente paso es mandar inyectar el contene  
dor del tortillero y la tapa posterior del mismo, que  
son de plástico (polietileno alta densidad). Para rea

lizar este paso nuestros dos moldes se encuentran en-- manos de una fábrica que tiene máquinas inyectoras - - de plástico y la cual nos maquila las piezas.

Ya que se encuentran en la planta las piezas de plástico polietileno pasamos al siguiente paso que es el pegado de las mismas al tubo de cartón previamente forrado por el vinyl y engrapado. El pegado se hace-- por un sistema llamado "hot-melt", el cual consta de - una pistola de derretido de pegamento la cual es conec-- tada a la corriente de luz y se calienta para así po-- der derretir cartuchos de pegamento, el cual es puesto en las orillas del tortillero para posteriormente colo-- car el contenedor y la tapa posterior los cuales quedan adheridos y así quedar listo el cuerpo del tortillero.

Después de los pasos anteriores se le colocan el instructivo y la tapa superior para así quedar listo - el producto terminado y pasar a su limpieza y empaque-- tamiento.

3.2 ANALISIS DE COSTOS DE MATERIAS PRIMAS Y MAQUILAS  
POR UNIDAD

TORTITERMICO, IMPRESO EN COLORES, COSTO

UNITARIO

1. Tapa macocell	\$ 47
2. Perilla	50
3. Vinyl tapa	100
4. Sellado tapa	50
5. Vinyl cuerpo	142
6. Contenedor polietileno	144
7. Tapa posterior polietileno	79
8. Tubo de cartón	114
9. Grapas	4
10. Instructivos	15
11. Tornillo aluminio	20
12. Pegamento	165
13. Plástico Cristal	10
14. Estampado pintura	<u>10</u>
TOTAL	\$950
	---

## C A P I T U L O    I V

### E S T R U C T U R A   D E L   N E G O C I O

## CAPITULO IV

### ESTRUCTURA DEL NEGOCIO

#### 4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En este punto vamos a tratar la Organización de la Compañía para realizar sus operaciones.

Siendo un negocio de muy reciente creación y con recursos monetarios limitados, existen varios puestos que son ocupados por una misma persona.

La Gerencia General de la compañía dedica más de la mitad de su tiempo a Mercadotecnia, contando además con una persona dedicada únicamente a las ventas.

La persona que ocupa la gerencia general se encarga de llevar la administración general diaria del negocio; entre sus funciones está, pagar la nómina semanal a los obreros cada viernes, pagar los gastos de vigilancia, luz, agua, teléfono, cada mes, pagar las nóminas quincenales a los 2 empleados; incluyéndose aquí mismo esta persona, autorizar la compra de materiales para la fabricación al departamento de producción, au-

torizar la compra de alguna máquina nueva al departamento de producción, contratación de un gerente de producción, contratación de un encargado de producción, - así como de un vendedor del artículo, ajuste de sueldos cada que sea necesario, revisar la contabilidad -- del negocio proporcionada por los contadores externos, pagar sus honorarios correspondientes a los contadores, pagar la renta del local cada mes, proporcionar un fondo de caja chica para los distintos gastos existentes. También es función del gerente y la principal, hacer -- que el negocio genere utilidades a los accionistas, -- concertar citas de ventas con compradores mayoristas y realizar las ventas, autorizar o no créditos a los distintos clientes, revisar y autorizar en su caso, alzas de precios del artículo, realizar algunas entregas y - algunos cobros según sea el caso, así como también contratar equipos de reparto especializados cuando sea necesario, desarrollar proyectos de exportación y ventas en la provincia y por último coordinar los esfuerzos - de todas las personas que laboran en el negocio para - poder alcanzar nuevas metas.

La persona dedicada a las ventas tiene como función primordial visitar un mínimo de cinco clientes -- diarios con el fin de levantar pedidos, otra de sus -- funciones es llevar un registro de los distintos clienti

tes visitados diariamente y también pasar sus distintos pedidos al departamento de producción.

Existe el Departamento de Producción que cuenta con 4 gentes dentro de las cuales una persona es la encargada del Departamento o responsable de Producción.

El responsable o encargado de producción tiene como funciones: Controlar las existencias de materias primas así como de materiales diversos para la producción, controlar y vigilar el trabajo de las 3 personas que se encuentran abajo de él en producción, sacar el inventario físico de materias primas, producto en proceso y artículos terminados al final de cada mes y proporcionar dichas cifras a la gerencia general para su respectiva contabilidad. También tiene como función el sellado del cuerpo de vinyl del tortillero de todas las piezas así como también el pegado de cada tortillero, recepción de materias primas para la fabricación y por último checar las horas de entrada y salida de los obreros así como su media hora de comida.

Una persona en producción obrero A está encargado de la impresión con el proceso de serigrafía en los cuerpos de los tortilleros, también tiene como función

ayudar al encargado al sellado de los cuerpos, montaje de los cuerpos al tubo de cartón y engrapado de los -- mismos, también se encarga del rebabeado de las tapas -- previamente selladas, así como su armado. Otra de las personas de producción obrero B, tiene como funciones, la fabricación de los capuchones de las perillas, así -- como la hechura de la cuerda a cada hembra de la peri -- lla con un machuelo, el pegado de las perillas y su pu -- lido así como el montaje a las tapas atornilladas a és -- tas, también la colocación de los instructivos y la ta -- pa al tortillero ya terminado, así como su limpieza. - Y por último en producción el obrero C es el que se en -- carga del cortado del material de vinyl para luego pos -- teriormente ser sellado y también del empaquetamiento -- del artículo terminado así como de la limpieza del lo -- cal en general y de las oficinas.

Por último queremos hacer notar que el encargado de producción tiene también la función del surtido de -- las ventas así como de su cobro en cheque o en efecti -- vo de todos los clientes que van a la fábrica a com --- prar artículo terminado.

Por último, se encuentran dos personas en la vi -- gilancia del local, día y noche.

Como podemos darnos cuenta, y debido al tamaño de la compañía dentro de las cuatro áreas básicas que existen en la administración: Mercadotecnia, Producción, Recursos Humanos y Finanzas, tres de éstas son abarcadas por dos personas (Mercadotecnia, Recursos Humanos y Finanzas), y Producción la desarrollan las otras cuatro personas restantes, teniendo un responsable.

#### 4.2 PRINCIPALES PUNTOS DEL ACTA CONSTITUTIVA Y DIFERENTES PERMISOS

Para poder obtener la denominación social se tuvo que acudir a la Secretaría de Relaciones Exteriores y solicitar permiso para constituir una: Sociedad Anónima de Capital Variable, dando varios nombres y siendo aceptado uno.

La duración de la sociedad es de 99 años con domicilio en el Distrito Federal y un capital mínimo de \$ 100,000.00 M.N., máximo ilimitado.

Teniendo el acta constitutiva una cláusula de exclusión de extranjeros como propietarios de acciones -

de la sociedad.

El objeto de la sociedad es:

1. La fabricación, transformación, distribución y venta de toda clase de regalos y artículos para el hogar.
2. La celebración de todo tipo de contratos, relacionados con la fabricación, transformación, distribución y venta de toda clase de regalos y artículos para el hogar.
3. La compra, distribución, fabricación, transformación y venta de materias primas para la consecución de los fines antes enumerados.
4. La adquisición de los bienes muebles e inmuebles para la realización de estos objetos.
5. Y en general la realización de toda clase de actos que en forma directa o indirecta facilite los fines antes mencionados.

El Órgano máximo de la sociedad es la "Asamblea de Accionistas". Y las resoluciones que se tomen serán obligatorias para todos los socios. Las asambleas ordinarias y extraordinarias por lo menos se reunirán una vez al año para tomar sus resoluciones.

Todas las acciones de la sociedad confieren iguales derechos y obligaciones a sus poseedores, por lo tanto no existen acciones preferentes. Mas todos los accionistas tienen el derecho preferente ante cualquier extraño a la sociedad a suscribir antes que éstos futuros aumentos de capital.

Las resoluciones serán tomadas de acuerdo al voto de la mayoría de las acciones representadas en las asambleas.

La sociedad será administrada por un Consejo de Administración integrado por cinco miembros propietarios y sus respectivos suplentes, y en todos los casos los Consejeros pueden ser o no accionistas. El Consejo de Administración es nombrado por la Asamblea de Accionistas.

La vigilancia de la sociedad estará confiada a -

un Comisario designado por una asamblea ordinaria de accionistas y podrá ser o no accionista.

La responsabilidad de cada accionista quedará limitada al valor nominal de las acciones poseídas por dicho accionista.

Ya firmada el Acta Constitutiva para poder funcionar legalmente, se requiere el número de I.V.A., y el R.F.C. que éste son las iniciales del nombre de la sociedad y su fecha de constitución ante el notario y el permiso de la Secretaría de Comercio.

C A P I T U L O V

DE LA FORMACION DEL CAPITAL INICIAL

Y FACTIBILIDAD FINANCIERA

## CAPITULO V

DE LA FORMACION DE CAPITAL INICIAL Y  
FACTIBILIDAD FINANCIERA5.1 ACERCA DEL VALOR DEL PROYECTO QUE INICIALMENTE SE  
LE DIO

Antes de iniciar el negocio le dimos, teóricamente un valor de \$ 2'000,000.00 al proyecto, debido a -- que calculamos las necesidades de capital en ----- \$ 5'000,000.00, esto significaba el 40% del total del capital.

El negocio fue iniciado antes de cerrar por completo el capital, dándonos cuenta de lo siguiente:

- a) El valor del proyecto era muy alto en relación al poco capital que se tenía que invertir en el negocio.
- b) Las necesidades no ascendían a \$ 5'000,000.00 sino a \$ 4'000,000.00 por lo que todavía se hacía inclusive más alto el valor de dicho -- proyecto.

La manera de darnos cuenta si el valor del proyecto era o no el correcto fue la aceptación del mismo por los accionistas minoritarios, como podemos ver claramente en el siguiente punto.

## 5.2 DEL VALOR REAL ACEPTADO POR EL TOTAL DE LOS ACCIONISTAS

Los que nos fijó este valor fue en el momento en que se reunieron los \$ 4'000,000.00 y se mandó a hacer el acta constitutiva.

El valor del proyecto es de \$ 2'000,000.00 y los accionistas pagaron \$ 690,000.00, que representó el -- 17.25% del capital inicial.

Como nos podemos dar cuenta, el valor del proyecto que habíamos considerado en un principio era sumamente alto. Dándonos cuenta a través de los hechos -- que su valor real aceptado fue determinado por los accionistas.

Gracias a los cuales, y debido a la gran confianza depositada en la dirección de la compañía se cuenta

a la fecha con un negocio bastante productivo.

### 5.3 COMPARACION ENTRE LO PROPUESTO Y LO ACEPTADO POR LOS ACCIONISTAS ACERCA DEL PROYECTO

En esta etapa del negocio se debe considerar la aceptación probable de la proposición considerada individualmente por el encargado del proyecto. Aquí se -- consideran los gastos de capital iniciales, a los cuales se les tiene que hacer frente durante el transcurso de los primeros meses.

El proyecto (negocio) se le dio un valor teórico y práctico, el cual fue amortizado (absorbido) por las acciones restantes dentro del capital contable. Por medio de este valor se obtuvo la mayoría del capital social inicial aportando menos dinero que los demás socios y por lo tanto el control del negocio.

El valor del proyecto se cerró y fue aceptado como el 17.25% del capital de la empresa, o sea ----- \$ 690,000.00, se tuvo que aportar \$ 1'350,000.00 que representaba el 33.75% del capital para así con esta última aportación nada más y conjuntamente con el va--

lor del proyecto llegar a obtener el control de la com  
paña con el 51%.

Los gastos de capital iniciales fueron de -----  
\$ 4'000,000.00, los cuales fueron aplicados durante --  
los primeros cuatro meses de operación para solventar--  
principalmente capital de trabajo (sueldos y salarios,  
materias primas y renta de la planta). De acuerdo a -  
este valor del proyecto, lógicamente, el valor del ca-  
pital restante dentro del negocio incrementa el precio  
de las acciones para reunir los \$ 4'000,000.00 ya men-  
cionados.

#### 5.4 GASTOS INCURRIDOS DURANTE EL TIEMPO DEL DESARROLLO DEL PRODUCTO

En este rubro tenemos que considerar que durante  
el tiempo de dicho desarrollo se gastó dinero en suel-  
dos y salarios, así como instalación y renta de un te-  
léfono, renta de un local y distintas compras de mate-  
riales diferentes para hacer las pruebas correspondien-  
tes, llegando a un producto de calidad a un precio ade-  
cuado.

Otros gastos fueron un sueldo de una secretaria, un sueldo simbólico de un gerente, un salario de un -- obrero, algunos gastos de papelería, mobiliario y trans porte.

#### 5.5 ACERCA DE LA VALUACION DE LAS ACCIONES

Teóricamente y para efectos del acta constituti- va el capital inicial de \$ 4'000,000.00 se divide en - 4,000 acciones con un valor de \$ 1,000.00 cada una de- las cuales 2,040 acciones que representan el 51% del-- capital pasan a ser propiedad del accionista mayorita- rio y dueño del proyecto, por la valuación del mismo - antes explicada y con una aportación de \$ 1'350,000.00 únicamente, en lugar de \$ 2'040,000.00.

De acuerdo a lo anterior, el resto de las accio- nes sufre un incremento a cubrir para completar los -- \$ 4'000,000.00 de capital, por lo tanto las 1,960 ac- ciones restantes que cubren el 49% del capital quedan- valuadas en \$ 1'352.04 cada una, dando un total de --- \$ 2'650,000.00, completando así el capital de ----- \$ 4'000,000.00 así con el resultante del efectivo de-- sembolsado va a ser posible hacer frente a todos los -

costos de capital presupuestados.

#### FACTIBILIDAD FINANCIERA

El flujo de efectivo, también llamado flujo de caja es el registro pasado o presupuesto futuro de todas las entradas y salidas de dinero.

Los cambios en los flujos de recursos que ocurren a través del tiempo en una empresa se les llama comúnmente flujo de fondos.

La suma de utilidades más las aportaciones de capital iniciales son unos de los parámetros más importantes en la habilidad de las empresas para generar fondos.

Los elementos de la medida de flujo de efectivo son, en efecto, la serie de corrientes de ganancias y gastos adecuadamente descontadas por las razones relativas a la futuridad y a la incertidumbre. (1)

---

(1) G.C. Philippatos. Fundamentos de Administración Financiera. pág. 69.

Generalmente y para la formulación del flujo de caja de este negocio vamos a dividir el flujo de efectivo en dos grandes rubros generales:

A) Ingresos

- . Aportaciones de los socios
- . Cobranza de ventas realizadas

B) Egresos

- . Sueldos y salarios
  - . Materias primas
  - . Inversiones de capital
- Capital de trabajo

Generalmente y para efecto de este estudio, el flujo de efectivo cuenta con periodicidades de tiempo, las cuales hacen que dicho flujo cuente con diferencias considerables, en dinero, de ingresos y egresos.

La finalidad de un flujo de efectivo es tratar de acercarse lo más posible a la determinación en entradas y salidas de dinero en un plazo corto de tiempo, para poder preparar a la empresa financieramente.

5.6 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO PARA LOS PRIMEROS MESES DE OPERACION

Ingresos:	Precio Vta x Unidad	Noviembre \$1000.c/u	Diciembre \$1050.c/u	Enero \$1100.c/u	Febrero \$1200.c/u	Marzo \$1300.c/u	Abril (Unidad)
Cobranza Total			1'600'000	4'390'000	2'530'000	2'880'000	3'250'000
Egresos:							
A) Compras Activos							
Pistolas aplicadoras pegamento		20'000	50'000				
Moldes de Acero		500'000	500'000				
Línea de Teléfono		120'000	50'000				
Mesas de Trabajo		80'000			200'000		
Herramienta (Router, taladro, sierra circular, desarmadores, etc.)		120'000					
B) Compras de Materia Prima y gastos							
Contenedores de polietileno			1'000'000	500'000		600'000	
Tubos de cartón			100'000		200'000		
Vinyl	200'000	400'000			300'000		400'000
Perillas	70'000	80'000		85'000	90'000	95'000	100'000
Macocell			40'000	43'000	46'000	49'000	52'000
Tornillos	30'000			35'000		40'000	
Pegamento	10'000	90'000		150'000	150'000	150'000	150'000
Grapas	10'000	11'000		13'000	16'000	20'000	25'000
Mano de Obra	74'000	148'000	260'000	300'000	300'000	300'000	300'000
Sellado		300'000	400'000				500'000
Luz, Agua, Teléfono	10'000	11'000	16'000	20'000	50'000	80'000	
Suellos de Admón. y Ventas	100'000	100'000	300'000	300'000	300'000	400'000	
Gasolina y Gastos de Admón.	20'000	40'000	80'000	80'000	100'000	120'000	
Gastos varios en la fabricación	30'000		35'000	40'000	45'000	50'000	
Gastos transporte camioneta			300'000	350'000	400'000	450'000	
Renta Planta		90'000	90'000	90'000	90'000	90'000	90'000
C) Gastos Pre-operativos							
Constitución de la sociedad		150'000					
Depósitos 2 meses de renta		180'000					
Acondicionamiento del local		70'000					
Total Egresos:		1'794'000	3'040'000	1'887'000	2'582'000	2'239'000	2'717'000
Diferencia	(1'794'000)		(1'440'000)	2'503'000	( 52'000)	641'000	533'000
Acumulado:			(3'234'000)	( 731'000)	( 783'000)	( 142'000)	391'000

\* Nota.- Se consideró inflación a razón del 80% anual, tanto en ingresos como en egresos. Todos los egresos están aplicados en el momento de pagos, y son netos, después de que se obtuvieron créditos y descuentos.

## 5.7 DE LAS NECESIDADES MONETARIAS INICIALES, PARA EQUILIBRAR EL FLUJO DE CAJA

Como podemos darnos cuenta en el flujo de efectivo proyectado el capital a invertir por los accionistas tiene que ser desembolsado, en su mayoría, en el mes de octubre.

Las Inversiones de Activos Fijos fueron de contado, no contando con otra alternativa.

Estas inversiones se tienen que hacer forzosamente para que el negocio comience a desarrollarse sanamente, debido a que de otra forma daríamos muy mala imagen como compañía ante los proveedores de nuestros materiales y equipo necesarios para fabricar el torti-térmico, en los dos siguientes puntos analizaremos con más detalle acerca de los financiamientos en específico en el flujo de caja.

### 5.7.1 FINANCIAMIENTO DE LAS INVERSIONES DE CAPITAL FIJO

Dentro del flujo de caja podemos hacer dos grandes divisiones: la de Ingresos y la de Egresos. Para-

nuestro punto a tratar aquí vamos a separar los egresos en dos grandes rubros: Inversiones necesarias en Capital Fijo o maquinaria esencialmente e Inversiones de Capital de Trabajo.

En nuestro negocio en particular las inversiones en este rubro son menores que las necesarias en Capital de Trabajo. La principal inversión son los moldes de acero templado que sirven para inyectar el contenedor de polietileno alta densidad y la tapa posterior del polietileno alta densidad, así como una parte de la perilla que es de plástico inyectado poliestireno-alto impacto, la inversión es de 1 millón de pesos.

Otra inversión de capital fijo es la herramienta consistente en un Reuter para cortar círculos de macocell que es una parte de la tapa y una sierra circular para cortar las hojas de macocell al tamaño necesario, aquí la inversión es de \$ 120,000.00.

Y por último se tiene que invertir \$ 170,000.00 en una línea nueva de teléfono necesaria para la operación, así como \$ 70,000.00 en pistolas aplicadoras de pegamento y \$ 280,000.00 en mesas de trabajo.

No estamos considerando inversión en equipo de -

transporte debido a que las entregas fuertes se hacen-  
rentando camionetas, y las entregas pequeñas se hacen-  
en el automóvil particular del gerente y socio; lo an-  
terior es otro de los múltiples motivos por los cuales  
se obtuvo la mayoría del negocio poniendo menos efecti-  
vo debido a que tiene un valor.

#### 5.7.2 FINANCIAMIENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO

Del 100% de los 4 millones del capital inicial -  
el 55% lo tenemos que destinar forzosamente a finan-  
ciar el capital de trabajo de los primeros meses de --  
operación, tiempo necesario para empezar a hacer ven-  
tas altas y tener una recuperación de cartera en prome-  
dio de 45 días.

Dentro del capital de trabajo los tenemos que di-  
vidir en cinco grandes rubros:

1. La renta de la planta así como depósito ini-  
cial de garantía son desembolsos necesarios y  
que tienen que ser afrontados tanto al inicio  
de la operación como consecutivamente mes ---  
tras mes, el depósito inicial se hace una so-

la vez, y cada pago de renta se hace al principio de cada mes.

2. La mano de obra es en porcentaje y en dinero-real un gasto más barato, de acuerdo a la utilidad que genera, la cual consiste en la fabricación y ensamblaje así como el empaquetamiento del producto quedando listo para comercializarse. Este gasto es el más importante-en cuestión de inaplazable e intocable dentro de la operación interna del negocio.
  
3. Los gastos de fabricación varios como escobas, estopas, solventes, cubetas, tintas, etc., -- así como la luz y agua necesarios en la planta son motivo de consideración de algo variable que hay que solventar mes tras mes, y son necesarios debido a que la falta de algo en-- la fabricación puede parar la producción, es-- por esto que de lo que nos muestra el flujo - de efectivo como necesidades monetarias necesitamos tener un excedente de dinero para este tipo de gastos necesarios y muy difíciles- de medir.
  
4. Los gastos de administración y ventas, que --

comprenden sueldos, gasolinas, papelería, es-  
otro de los puntos por los que tenemos que te-  
ner el excedente de \$ 766,000.00 del capital-  
para poder afrontar estos gastos también diff  
ciles de medir con exactitud. Debido a incre-  
mentos en gasolinas, arreglos del vehículo --  
del gerente el cual también presta servicio -  
de entrega y ventas, es por ésto que tenemos-  
que mantener el 19% del total del capital co-  
mo reserva para estos gastos.

5. Por último, y lo más importante en la produc-  
ción que es el pago de las distintas materias  
primas y maquilas, aunque la mayoría de los -  
proveedores nos otorgan crédito, es indispen-  
sable financiar los distintos componentes del  
tortillero los primeros meses de operación, -  
en parte por el tiempo de recuperación de la  
cartera que como ya lo mencionamos es sobre -  
45 días. En este punto tenemos también que -  
considerar que las materias primas suben mu--  
cho debido a la inflación real existente y no  
sotros en un principio tenemos que financiar-  
esa alza durante unos días, aunque después lo  
repercutamos en el precio y sea recuperado --  
hasta el cobro de las facturas. También aquí

se puede aplicar los \$ 766,000.00 restantes -  
del capital total en caso de que sea necesaa--  
rio.

5.8 ESTADO DE RESULTADOS DEL 1º DE SEPTIEMBRE DE 1985  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1986

Ventas		40,900,000.00	
Menos: Costo de la mercancía vendida			<u>30,900,000.00</u>
Utilidad en Ventas		10,000,000.00	
Menos: Gastos de Venta	2,000,000.00		
Gastos de Admi- nistración	<u>3,000,000.00</u>		<u>5,000,000.00</u>
Utilidad del Ejercicio		5,000,000.00	

5.9 BALANCE AL 31 DE DICIEMBRE DE 1986

Circulante

Caja 200,000.00  
 Bancos y valores 2,800,000.00  
 Mercancías 1,000,000.00  
 Clientes 4,300,000.00  
 Suma: 8,300,000.00

Fijo

Maq. y Equipo 2,000,000.00  
 Mobiliario y equipo Ofna. 1,300,000.00

Diferido

Gastos Instalación 500,000.00

TOTAL ACTIVO 12,100,000.00

Flotante

Proveedores 3,100,000.00  
 Suma: 3,100,000.00

Capital

Capital social 4,000,000.00  
 Utilidad del Ejercicio 5,000,000.00

TOTAL PASIVO Y CAPITAL

12,100,000.00

ESTA TEXIS NO DEBE  
 SALIR DE LA BIBLIOTECA

## CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

En términos reales podemos hablar de que sí es rentable financieramente el implantar la industria en el Distrito Federal, comparando la inversión con rendimientos del dinero en bancos, siendo muchísimo más importante la base de clientes, y valor actual del activo de acuerdo a su valor de reposición, así como las oportunidades múltiples estando presentes en la industria, como la muy rentable operación de exportación -- realizada dentro de los primeros meses de operación -- del negocio, y las múltiples opciones que se presentaron a raíz de dicha exportación.

De acuerdo al estado de resultados visto en el Capítulo V de factibilidad financiera resulta que directamente el capital de 4 millones invertido inicialmente obtiene al final si todo camina de acuerdo a lo proyectado un rendimiento de 5 millones más, o sea más de un 100% de lo invertido, o sea que la rentabilidad directa es bastante positiva.

A través de lo que se trata en el capítulo cuatro y cinco queda demostrado plenamente que para la formación de un negocio no son indispensables grandes capitales, como muchos profesionistas lo piensan.

Durante el curso del negocio se presentan una infinidad de oportunidades de crecimiento que aprovechándolas correctamente nos llevan a una mayor rentabili--dad del capital, estas oportunidades no pueden ser planeadas en los proyectos de los negocios.

El presente trabajo cumple con sus objetivos:

1.2.1 Comprender los condicionamientos para formar la nueva industria, contando con recursos financieros limitados. Sobre este punto nos dimos cuenta que--estudiando los distintos proveedores a fondo y traba--jando inicialmente para que los proveedores nos otorga--ran créditos en las materias primas distintas, podfa--mos aplicar los escasos recursos financieros a finan--ciar capital de trabajo principalmente y activos fijos.

1.2.2 Detectar el potencial de crecimiento de la fábrica de acuerdo a su estructura interna. Este objetivo se ve que se cumple conforme pasa la marcha del--negocio ya que durante el tiempo se van presentando alternativas de crecimiento como: a) De acuerdo a las --ventas iniciales a las tiendas de autoservicio, se vaformando una cartera nueva de clientes, los cuales acuden y nos llaman al negocio, explicándonos que el artfculo lo vieron con otro cliente nuestro, resultando en

una venta importante consecuencia del esfuerzo de ventas aplicado al cliente inicial. b) También contando con que es un negocio pequeño, se presenta una alternativa importante de crecimiento a través de las ventas de exportación, debido a que nuestros gastos fijos son bajos, y a la competitividad que nos da la devaluación del peso.

1.2.3 Planear el comportamiento financiero de la compañía durante su periodo inicial. Este objetivo se cumple plenamente, y se ve explicado en el capítulo -- cinco. de acuerdo principalmente al flujo de efectivo - proyectado, así también como el Estado de Resultados y el Balance en sus respectivas aplicaciones.

1.2.4 Planear la creación y desarrollo de las de más áreas de la empresa en un periodo inicial. Sobre este punto vemos que se creó de acuerdo al plan el --- área de ventas y administración, para ser ocupadas por dos personas, el área de producción para ser ocupadas por cuatro personas y como áreas de apoyo se planeó -- dentro del área de administración la de contabilidad y también la de vigilancia de la fábrica. Cada una de - estas áreas tienen su propio desarrollo y nos damos -- cuenta que las personas que las ocupan son los encarga dos de que se lleve a cabo, como ejemplo durante los--

primeros meses de funcionamiento, se realizó una exportación a los Estados Unidos y fue desarrollada y llevada a cabo por el área de ventas. Por otro lado el área de producción fue la encargada de investigar y adquirir una máquina de sellado para poder aumentar nuestra capacidad de producción y ya no depender más de esa maquila.

Y por último el objetivo 1.2.5 Que el presente trabajo sirva como una guía de los pasos a seguir en la formación de un negocio, queda ampliamente cumplido con la elaboración escrita de esta tesis. Otra cosa importante que queremos resaltar es que para hacer un negocio es de primera importancia que se le dé valor real monetario al tiempo invertido en investigaciones por parte de la persona que las haga, cuando es uno de los socios, aunque sea muy difícil determinar ese valor es de suma importancia para la implementación de cualquier negocio, debido a que esa persona se va a interesar en el negocio debido a que su esfuerzo en investigaciones va a ser premiado con un valor real dentro del capital.

También queremos mencionar que después de realizar este trabajo y ver el curso del negocio, en el presente, debemos mencionar que en estos momentos que es-

tá viviendo el país lo más importante desde nuestro --  
punto de vista y en el ramo de la industria de artícu-  
los de mesa y cocina, para poder lograr un crecimiento  
sostenido y sano es la comercialización adecuada de --  
los productos.