

51
25



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

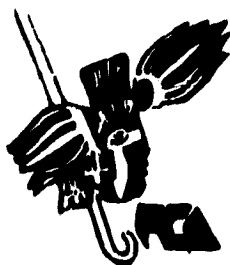
Facultad de Contaduría y Administración

**EL COMPORTAMIENTO FINANCIERO DE
UNA CONCESIONARIA AUTOMOTRIZ**

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

**Que para obtener el título de
LICENCIADO EN CONTADURIA
Presenta**

SALVADOR TOMAS JAIMES NATA



Asesor del Seminario C.P. ELSA ALVAREZ MALDONADO

México, D. F.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES.

ERNESTO JAIMES

Y

MARGARITA MATA

CON QUIENES ESTARÉ AGRADECIDO TODA LA VIDA POR DARME LA OPORTUNIDAD DE VIVIR Y QUIENES CON CARIÑO Y CONSEJOS FOMENTARON EN MI LAS BUENAS COSTUMBRES Y DESEOS DE ESTUDIAR Y SER ALGUIEN EN LA VIDA.

A MI ESPOSA Y BEBE.

MARTHA DELIA

Y

SERGIO ISRAEL

QUIENES CON AMOR Y RESPETO ME PERMITIERON ROBARLES UN POCO DE TIEMPO EN LOS ÚLTIMOS MOMENTOS DE MI CARRERA Y DE QUIENES SIEMPRE RECIBÍ EL APOYO NECESARIO PARA CONCLUIRLA.

A MIS HERMANOS.

**ERNESTO, MARÍA, JOSÉ LUIS, ROSALINDA, MARICELA, JUAN CARLOS Y LUCIANO.
QUIENES CON SU CARIÑO Y CONSEJOS ME AYUDARON A SALIR ADELANTE EN MIS
ESTUDIOS.**

A MIS AMIGOS.

**VÍCTOR DAVID SÁNCHEZ, ROBERTO BAUTISTA Y CESAR SÁNCHEZ.
QUIENES DURANTE TODA MI CARRERA CON CONSEJOS Y CRÍTICAS ME
FOMENTABAN EL DESEO DE TERMINARLA .**

A MI ASESORA :

C.P. ELSA ALVAREZ MALDONADO

**QUIEN TUVO LA PACIENCIA SUFICIENTE PARA GUIARME Y ACONSEJARME EL
CAMINO CORRECTO HACIA EL TERMINO DE MI CARRERA.**

**Y A TI DIOS EN QUIEN ME APOYE SIEMPRE QUE NECESITE DE ALGO Y A QUIEN
SIEMPRE, Y EN REPETIDAS VECES ROGARE ME AYUDES GRACIAS SEÑOR.**

pagina:

INDICE 1

INTRODUCCION 7

CAPITULO I

ANTECEDENTES GENERALES:

1.- Antecedentes historicos. 14

a.- Historia del automóvil. 14

b.- Desarrollo del automóvil en México 16

2.- Principales características del contrato franquicia. 21

CAPITULO II

pagina:

ORGANIGRAMA GENERAL DE UNA CONCESIONARIA AUTOMOTRIZ:

1.-De la Dirección General.	27
2.-De la Gerencia Administrativa.	28
3.-De Contabilidad.	28
4.-De Informatica y Sistemas.	28
5.-De Credito y Cobranzas.	29
6.-De Venta de Autos Nuevos.	29
7.-De Venta de Autos Usados.	29
8.-De Venta de Refacciones y Accesorios.	30
9.-De Ventas de Servicio o Taller.	30

CAPITULO III

pagina:

IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD EN EL ANALISIS FINANCIERO:

1.- La contabilidad como instrumento en la toma de decisiones.	34
2.- Areas que debe cubrir la contabilidad.	37
a.- Area Constructiva.	37
b.-Area de Critica.	38
3.-Principios básicos para el analisis financiero.	40
a.-Simplificación.	40
b.-Clasificación.	42
c.-Homogeneidad.	42
4.- Aplicación en la Concesionaria.	44

CAPITULO IV

pagina:

**ORIGEN Y APLICACION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA
CONCESIONARIA Y SUS PRINCIPALES APALANCAMIENTOS:**

1.-En venta de unidades nuevas.	48
a.-Plan de descuentos mercantiles.	49
b.-Plan ventas.	50
c.- Plan Gane o Garantías.	52
2.-En venta de unidades usadas.	54
3.-En venta de refacciones y accesorios.	56
4.-En ventas taller servicio.	59

CAPITULO V

pagina:

REESTRUCTURACION FINANCIERA DE UNA CONCESIONARIA AUTOMOTRIZ:

1.-Causas.	62
a.-Conyuntuales.	62
b.-Estructurales.	63
2.-Señales de alarma.	65
3.-Señales Internas.	67
4.-Reestructuraciones financieras.	68
a.- La Reducción de Activos.	68
b.-Cambio a financiamientos a largo plazo.	69

	pagina:
c.-Inyección de capital por parte de terceros.	70
d.-Acuerdos con los acreedores.	71
5.- Plan de viabilidad.	72
a.-Análisis previo de las causas.	72
b.-Diagnostico de los problemas.	73
c.-Medidas a llevar a cabo.	73
Conclusión.	76
Bibliografía.	77

INTRODUCCIÓN

He tenido la oportunidad de ver la importancia que hoy en día tienen las empresas privadas en el crecimiento de nuestra economía, y sin duda alguna la industria automotriz es una de ellas, puesto que la cantidad de fuentes de empleo que surgen de esta es considerable, debido a la complejidad de las funciones que se realizan como lo son:

La venta de autos nuevos.

La venta de autos usados.

La venta de refacciones y accesorios.

Las reparaciones de automóviles.

Que en conjunto requieren de personal especializado como: Mecánicos, vendedores, secretarias, auxiliares administrativos y contables; contadores administradores, etc. Para realizar con eficacia las labores de trabajo para la satisfacción de los consumidores de estos bienes y servicios.

Al administrar una empresa de este tipo en la época actual, tenemos el reto constante de demostrar nuestras habilidades financieras, esa aptitud que nos lleva a la búsqueda del óptimo rendimiento sobre cada peso invertido, mediante el entendimiento e interpretación de los diversos elementos que se conjugan en una concesionaria automotriz, y que se reflejan en los estados financieros, claro que también requiere técnica y es una de las habilidades más importantes que debemos desarrollar, ya que permite evaluar si se está haciendo negocio, como se está haciendo y lo que es más importante nos orienta en la toma de decisiones para la búsqueda, del óptimo rendimiento a la inversión.

Uno de los mayores obstáculos para desarrollar esta actividad en particular, es el hecho de que mucha gente se intimida por el lenguaje financiero y contable. Y así, muchos dirigentes de empresas llegan a la conclusión de que éste "complejo" tema, está más allá de su comprensión, por lo que debe dejarse por completo a los especialistas en finanzas.

La información extraída de todos los estados financieros debe de ser considerada como una válvula de presión, toda vez que responde con veracidad a las condiciones cambiantes, registrando su aumento o disminución de presión sobre el capital invertido. El contar con esta válvula de presión es una cosa, y otra muy distinta es la aptitud de la gerencia para interpretar y reaccionar oportunamente; dicho en otras palabras, sentir el grado de presión ejercido, y saber como aliviarlo.

Es en este punto, donde se hace necesaria la habilidad técnica para comprender los aspectos financieros de un negocio, toda vez que comprobando la información y relacionando las tendencias de un mes a otro, es como la gerencia puede amoldarse a las situaciones según se presenten y estar en posibilidad de hacer los ajustes necesarios y tomar decisiones en el momento oportuno.

El comprender el complejo mundo de las finanzas requiere en ocasiones de la habilidad interpretativa de todos los aspectos que se conjugan para formar una contabilidad financiera, es por eso que los contadores públicos tienen que estar siempre actualizados en los temas de mayor relevancia en el mundo financiero, ejemplo de ello es la reestructuración financiera tema que se abordara en este trabajo.

Pues bien, el presente trabajo trata sobre el comportamiento financiero de una concesionaria automotriz, el cual he dividido en cinco capítulos:

En el primero se exponen los antecedentes históricos del automóvil, su desarrollo en nuestro país y, finalmente se señala brevemente las características del contrato franquicia automotriz.

En el segundo capítulo, trato sobre el organigrama general de una concesionaria automotriz.

En el tercer capítulo, explico la importancia de la contabilidad en el análisis financiero, además de considerar sus principios básicos.

En el cuarto capítulo, se menciona como se originan y aplican los recursos financieros de la empresa, así como sus principales epaiancamientos.

Finalmente en el quinto capítulo se analiza el caso de una reestructuración financiera de una concesionaria automotriz.

En forma condensada y por separado muestro la conclusión a que dio lugar este trabajo.

Solo me resta agradecer a todas aquellas personas que directa o indirectamente colaboraron con sus consejos y comentarios a la realización de este trabajo.

CAPITULO I

ANTECEDENTES GENERALES

1.- Antecedentes Generales

a).- Historia del Automovil:

El invento del automóvil se debe al francés Nicolas J. Cugnot, quien construyó su primer vehículo de vapor, de tres ruedas en 1769. Tenía muy escaso poder y su vida fue corta, pues chocó con un edificio en su primer prueba pública, pero ganó el interés del ministro de guerra, Duque de Choiseul, el que encargó a Cugnot la construcción de otro, que pesó 4.5 ton. Cuando se terminó el Duque estaba en el exilio y nunca se utilizó, pero todavía se conserva en la ciudad de París, la segunda aplicación de la locomoción en caminos fue realizada por W. Murdoch, asistente de James Watt; fueron seguidas por muchos investigadores, como Trevithick y Symington. El primero inventó y patentó la caja de velocidad.

Posteriormente se experimento con motor de gasolina, siendo el austriaco S. Marcus quien en el año de 1875 logro la primera aplicación de esta clase de motores.

En 1892, los hermanos Franklin y Carlos E. Duryea, construyeron por primera vez en América, un vehículo con motor de gasolina.

El iniciador de la industria del automóvil lo fue Henry Ford, quien en 1896 construye su primer automóvil y en el año de 1908, termino su modelo "T" , que fue el que inicio la era del automóvil moderno, después de Ford, otras empresas productoras de automóviles se instalaron en los estados unidos, algunas de las cuales, ocupan actualmente los primeros lugares por su magnitud y capacidad económica.

b).- Desarrollo del Automóvil en México:

En 1908 se introdujeron a México los primeros automóviles, mismos que alcanzaban precios muy elevados originados por la baja producción de unidades, debido a la incipiente técnica de esa época y a las dificultades de importación por la escasa red de comunicaciones.

Hasta 1916 el promedio anual de unidades importadas, fue aproximadamente de 250, la mayoría de las cuales eran traídas al Distrito Federal. Durante el periodo de 1917 a 1924, la demanda de autos fue de 6,000.00 unidades anuales; se estima que en el año de 1925 los vehículos en circulación ascendían a 54,000 entre automóviles y camiones.

Se considera que el año de 1925, fue fundamental en el desarrollo de la industria automotriz en México, pues se construye la primera carretera de asfalto entre el Distrito Federal y la ciudad de Puebla, Puebla. Además de que la Ford Motor Company, S.A. decide fundar planta ensambladora de vehículos en el país iniciando sus actividades en el año de 1926.

A partir de los años treinta, la estabilidad política y económica del país, el nacimiento de la industria del petróleo, la infraestructura para el transporte y el crecimiento de talleres de servicio y estaciones de gasolina, dio como resultado la iniciación del desarrollo del mercado automotriz, con el establecimiento de nuevas plantas de ensamble de vehículos.

En el año de 1937, la General Motors de México, S.A. DE C.V., instaló su planta de ensamble de automóviles y camiones las marcas de sus vehículos armados fueron inicialmente; Opel, Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick, Cadillac, y los camiones GMC y Chevrolet.

Automotriz O' Farrill, S.A., se constituyó también en el año de 1937 con el propósito de ensamblar las marcas Packard, Wilman y camiones Mack. Esta empresa se estableció en la ciudad de Puebla, Puebla.

La empresa denominada Automex, S.A., hoy Chrysler de México, S.A., comenzó a operar en el país en 1937.

En el año de 1939 se funda en Tlalnepantla Estado de México, la empresa Armadora Automotriz , S.A., cuya denominación a la fecha es Vehículos Automotores Mexicanos, S.A. , ensamblando los vehículos Nash, Studebaker y Willys.

Al iniciarse la segunda guerra mundial, la industria automotriz estadounidense se vio obligada a cambiar la estructura de su producción civil a militar, motivando la interrupción del ensamblaje de vehículos y la insuficiencia de refacciones en nuestro país, lo que provocó un alza en el precio de las mismas.

Como consecuencia de esta situación, se inició la fabricación de refacciones que aun cuando se producían sin los adelantos de la época, contribuyeron a solucionar el problema ocasionado por la guerra.

En 1941, Automotriz de México, S.A., se establece en el Distrito Federal, para ensamblar unidades de las marcas Hudson y Renault.

En 1944, International Harvester Company of México, S.A. de C.V., se instaló en la ciudad de Saltillo, Coahuila con el objeto de armar camiones de carga tipo liviano, medio pesado de la marca International.

En Monterrey Nuevo León, se fundó en 1945 la empresa Equipos Automotrices, S.A., teniendo como función el ensamble de los camiones Reo, y a partir de 1951, el armado de los vehículos Crosley.

Diesel Nacional, S.A., se estableció en 1951 en Irolo, Hidalgo (hoy Ciudad Sahagun Hidalgo), con el propósito de fabricar camiones Dina y autos económicos Fiat. Inicialmente celebró un convenio con la planta Fiat de Italia para ensamblar los vehículos, cancelándose en el año de 1959, para firmar un nuevo contrato con la Regie Nationale Des Usines Renault, que concedió en franquicia el ensamble de sus autos.

Posteriormente se instalaron otras empresas ensambladoras e importadoras de vehículos que en la actualidad son de gran importancia; así tenemos a Volkswagen de México, S.A., establecida en nuestro país en el año de 1954 misma que actualmente se encuentra en la ciudad de Puebla, Puebla.

Y Nissan Mexicana, S.A. que se constituyó en el año de 1962 en la ciudad de Cuernavaca Morelos.

Todas estas empresas, en conjunto han dado lugar a la evolución histórica de la industria automotriz en nuestro país.

Para poder darnos cuenta de la importancia que tiene actualmente la industria automotriz en México, podemos citar que es una de las que más contribuyen en la recaudación fiscal de nuestro país por concepto de impuestos, así como la que requiere de más financiamientos con bancos.

2.- Principales características del contrato franquicia:

Las fabricas de vehiculos automotores otorgan concesiones a personas morales organizadas bajo el régimen de sociedad anónima, que tengan como finalidad encargarse de la distribución y venta de los artículos que estas procesan, debiendo celebrar para tal efecto, un contrato de concesión a franquicia en el cual la planta se compromete a proveer al concesionario, de los vehiculos necesarios para cubrir la zona señalada en dicho contrato y a su vez el concesionario se obliga a vender exclusivamente los vehiculos que esta fabrica de acuerdo a la cuota de unidades convenida le entregue.

Siendo el contrato de concesión o franquicia, el documento en el cual se hacen constar las condiciones bajo las cuales opera un distribuidor, a continuación se transcriben las principales cláusulas del mismo:

Objeto.- La planta concede al distribuidor el derecho de vender exclusivamente los diferentes tipos de vehiculos que fabrica.

Territorio de operación.- El distribuidor podrá ofrecer en venta los vehículos antes mencionados, dentro de una zona determinada (colonia, ciudad, estado etc.).

Precio.- El precio de los vehículos nuevos que el distribuidor adquiere de la planta, será el que aparezca en la lista de precios establecida por la misma fábrica y que se encuentre en vigor el día en que se efectúe la entrega.

Forma de pago.- El concesionario se obliga a pagar en efectivo o en documentos negociables a satisfacción de la planta, todos los adeudos con la misma

Pedidos de unidades.- Todos los pedidos de vehículos que sean formulados por la concesionaria y aceptados por la planta estarán sujetos a las demoras que ocurran en la fabricación o entrega de los productos. Si a juicio de la planta es necesario, exigirá con el pedido un depósito por anticipado; de lo contrario el valor de la mercancía será pagada a su entrega en la planta.

El derecho de propiedad será siempre a favor de la planta hasta que el precio de los vehículos haya sido liquidado totalmente.

Cuota de unidades.- El concesionario se obliga a mantener en existencia el número de vehículos que la planta determine por cada modelo.

Autonomía.- El contrato de franquicia no confiere al concesionario, autorización alguna para obrar en nombre ni por cuenta de la planta. El concesionario es comerciante independiente establecido por su cuenta y riesgo, por lo que sus relaciones con la planta no serán consideradas bajo ningún concepto como las existentes entre un principal y su dependiente.

Capital.- El concesionario se obliga a mantener un capital en giro y efectivo líquido, en la cantidad y forma que satisfaga a la planta.

Sistema de Contabilidad.- El concesionario se obliga a mantener y conservar al día, el sistema de contabilidad que le recomienda la planta, debiendo aceptar que esta le practique auditorias cuando lo considere conveniente. Asimismo, el concesionario se obliga a mantener el corriente el registro de sus actividades haciendo llegar a la planta con la periodicidad y oportunidad que se solicite. Tal información consistente en estados financieros, reportes mensuales de ventas, de existencias; estadísticas y en general, cualquier información relativa al negocio.

Área de ventas.- El concesionario se obliga a ejecutar los siguientes actos por su propia cuenta y a satisfacción de la planta.

A.- Contribuir al fondo de publicidad de la planta y anunciar adecuadamente los vehículos que está autorizado a vender.

B.- Establecer y mantener una organización adecuada para alcanzar el volumen satisfactorio de ventas, de acuerdo con el potencial de su zona.

C.- Mantener un establecimiento que incluya aparte de las oficinas, una sala de exhibición, un taller de servicio equipado convenientemente y un local para el almacenamiento y venta de refacciones y accesorios.

D.- Conservar un cuerpo adecuado y competente de vendedores, empleados trabajadores y:

E.- Laborar los días y horas usuales en el comercio.

Taller.- El concesionario se obliga a cumplir las normas que el departamento de servicio de la planta tiene establecidas y que declara conocer. Estas disposiciones se publican mediante boletines que indican el manejo del taller, tanto en parte administrativa como en la técnica.

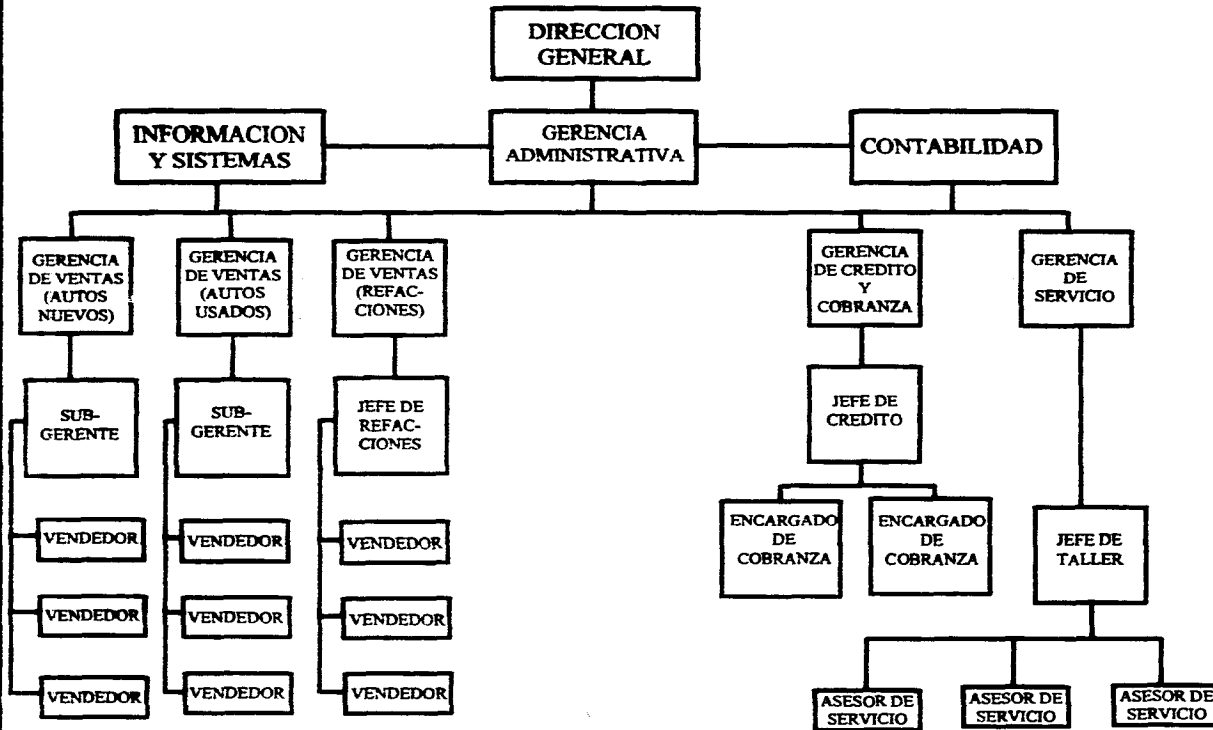
Garantía de vehículos.- Tener un servicio que permita que el cliente que adquiera los vehículos cuente con la corrección a fallas durante el periodo de doce meses después de su compra.

CAPITULO II

ORGANIGRAMA GENERAL DE UNA

CONCESIONARIA AUTOMOTRIZ

ORGANIGRAMA DE UNA CONCESIONARIA



ANEXO I

El tipo de organigrama interno de una concesionaria automotriz depende de la magnitud de sus ventas, así encontramos que una agencia que venda cien millones de pesos anuales, el propietario es quien hace las funciones de Director General, Gerente de Ventas y Gerente Administrativo; mientras que en una empresa cuyas ventas rebasen los mil millones de pesos, las funciones se delegan a personas capacitadas para la realización de actividades específicas dentro de la organización.

En términos generales las áreas que constituyen una concesionaria automotriz son las siguientes:

Dirección General.- Es la encargada de informar a la asamblea de accionistas del comportamiento financiero del negocio en forma general, la cantidad de recursos obtenidos así como el importe total de bienes y servicios vendidos.

Dentro de las características primordiales también está el de conservar las relaciones directas con la planta y las demás agencias concesionarias así como la buena relación con las fuentes de financiamiento del negocio (bancos, proveedores, etc.).

Gerencia administrativa.- Es la encargada de aplicar los recursos financieros de la empresa, siempre encaminados a la máxima obtención de utilidades sin descuidar las fuentes de financiamiento del negocio tratando de realizar una buena distribución de los recursos; ocupándolos ya sea en inversiones en bienes y servicios o en pagos a proveedores y fuentes de apalancamiento.

Dentro de sus funciones también se encuentra la de mantener la concordia entre los diferentes departamentos de la empresa.

Contabilidad .- Es el departamento encargado de mostrar mediante sus cifras la situación del negocio, conjugando para ello las aptitudes de su gente de depurar la información que recibe de los diferentes departamentos , para proveer a la Gerencia de las bases para una buena toma de decisiones a un futuro próximo.

Informática y sistemas.- Es en este departamento en el que se efectúa la captura de la información en forma sistemática, así como el control de operaciones directamente por medio de programas; un ejemplo importante de esto es la captura directa de la venta y compra de refacciones.

Crédito y cobranzas.- Es el departamento encargado tratar de agilizar la obtención de los recursos financieros así como de realizar la cobranza de las carteras sin permitir que las cuentas de algunos de los principales clientes se encuentren en carteras vencidas

Venta de autos nuevos.- Es el área encargada de la realización de la venta de unidades a los diferentes clientes su función es la de mostrar los diferentes modelos y lograr el consumo de los mismos es aquí en donde se determina el precio del vehículo, mediante el registro del precio entre el vendedor y el cliente, siempre avalado por la gerencia de ventas. Así como la de encargarse de la previa entrega de la unidad a los clientes ya en optimas condiciones para su circulación con su garantía correspondiente y limitada.

Venta de autos usados.- En este departamento de lo que se trata es de llenar una laguna que muchas veces deja la venta de autos nuevos, ya que hay consumidores cuyos recursos financieros no son suficientes para la compra de una unidad nueva, por lo cual mediante la venta de unidades usadas se pone al alcance de estos clientes unidades cuyo valor monetario es inferior al de una unidad nueva, pero siempre soportados por una buena garantía de que la unidad es de muy buena calidad.

Venta de refacciones y accesorios.- Es la área encargada de la distribución y venta de las piezas por separado de los vehículos cuyo fin es el de tratar de corregir mediante refacciones las diferentes fallas o desgastes de algunas de las piezas que conforman a las unidades automotrices, también aquí es en donde se vende piezas con el único fin de mostrar al vehículo mas elegante como: rines de magnesio, llantas anchas, estéreos con disco compacto, amplificadores, spoilers; etc.

Ventas de servicio o taller.- Es el departamento encargado de la corrección de fallas de los vehículos así como el mantenimiento de los mismos mediante ordenes de reparación que se elaboran a los clientes , algunas de sus diferentes funciones son la de hojalatería y pintura , área de mecánicos; Servicio de lavado, etc.

CAPITULO III

IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD

EN EL ANALISIS FINANCIERO

Durante muchos años, la contabilidad fue considerada en forma errónea, como una función pasiva consistente en la anotación de cifras, resultantes en la utilidad o pérdida producida por un negocio y como un mal necesario para el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

El progreso observado en todo el mundo, ha sido como consecuencia de la evolución en todas las actividades humanas; pero la contabilidad ha experimentado también el mismo progreso debido a las exigencias impuestas por el intenso desarrollo económico, exigencias que la contabilidad a sabido satisfacer gracias a la flexibilidad de sus principios básicos y al nacimiento de una nueva era, la era de la computación electrónica, que permite el registro de operaciones en una forma prácticamente ilimitada, originando con ello nuevos procedimientos contables.

Por lo que se refiere al aspecto de interpretación, también la contabilidad ha evolucionado, y su avance en este renglón es muy importante debido a que la información contenida en los estados financieros, ha dejado de ser un problema que solo afecte a los expertos en la materia, pues actualmente es preocupación de todo hombre de negocios y público en general.

Esta necesidad de analizar e interpretar los estados financieros, ha dado como resultado el nacimiento de la actividad profesional del contador público. Sus opiniones respecto al análisis, constituyen una valiosa ayuda para todos los interesados en el desarrollo de una empresa.

1.- La Contabilidad como Instrumento en la Toma de Decisiones.

" La Contabilidad Financiera es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuralmente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica ". (1)

La definición de contabilidad financiera parte de que es una técnica que se utiliza para producir información en unidades monetarias de las operaciones de una entidad económica; y de acuerdo a la definición anterior, es menester establecer previamente el significado de lo que es una entidad económica.

(1) .- Boletín de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C.

Entidad Económica

Empresa: Organismo social con fines específicos

Organismo Social: Se forma de (hombres---cosas)

Hombres: Recursos humanos

Cosas: Recursos materiales

Fines: Sociales y económicos; Lucrativos y no lucrativos.

En la actualidad, los objetivos de la contabilidad son:

- 1.- Determinar los resultados periódicos de las empresas mediante los estados fundamentales.**
- 2.- Ser plataforma fidedigna para el cálculo de impuestos.**
- 3.- Auxiliar a la administración en el desempeño de sus labores mediante el suministro de información de carácter interno.**

Para tomar decisiones acertadas en la dirección de una empresa, es indispensable disponer de información concreta veraz, eficaz y oportuna. Y precisamente estas son las características de la contabilidad, cuando los registros contables están debidamente integrados.

De aquí la importancia de la contabilidad en el análisis financiero, toda vez que proporciona los elementos de juicio necesarios, para que la dirección de una empresa tome decisiones fundamentadas.

2.- Áreas que debe Cubrir la Contabilidad:

Son dos las áreas que debe cubrir una contabilidad debidamente integrada:

a) Área constructiva.

b) Área de crítica.

a.- Área constructiva.- Denominada también como de organización y registros contables, comprende los sistemas y procedimientos de registro que brinden información concreta veraz y oportuna, así como el registro de las operaciones en forma tanto pormenorizada, como condensada, concluyendo con la formulación de los estados financieros e informes complementarios.

Su finalidad primordial, es la de proporcionar información contable que permita conocer, en forma cercana a la realidad, la situación financiera y los resultados de la empresa así como la de control y estudio de procedimientos para su mejoramiento y máxima eficiencia.

b.- Área de crítica .- Para una mejor comprensión de esta área, trataremos independientemente y en su orden, sus tres funciones esenciales:

-- de Auditoría.

-- de Análisis.

-- de Interpretación.

Auditoría.- Tiene el fin de realizar una crítica general de la situación de la empresa. Mediante el examen sistemático de los libros, documentos, políticas, sistemas y otros aspectos del negocio, con fines de diagnóstico, verificación, comprobación, estimación y aplicación de procedimientos analíticos, que comprueben la veracidad, razonabilidad y eficacia de la Información contable, facilitando las funciones de análisis e interpretación de los estados financieros.

Análisis.- Es el medio para lograr el conocimiento profundo de un todo, mediante la separación y entendimiento de cada uno de sus elementos.

Aplicada esta definición a la contabilidad, se refiere a la técnica de aplicación de procedimiento esencialmente aritmético matemáticos, sobre las cifras mostradas en los estados financieros, estableciendo las relaciones, proporciones y diferencias existentes entre las cifras en sí, llegando a la significación del conjunto que nos conducirá finalmente a la interpretación de los hechos.

Interpretación.- Su fin primordial es el de saber detectar las señales de peligro en un negocio con mala situación, que se van reflejando mes a mes en los estados financieros, sin embargo, dichas señales pueden pasar desapercibidas cuando no sabemos interpretar los puntos críticos del negocio y por no saber el origen de la crisis. Es en este punto donde se hace necesaria la habilidad técnica para comprender los aspectos financieros de la empresa, toda vez que comprobando la información y relacionando las tendencias de un mes a otro, es como la gerencia puede amoldarse a las situaciones según se le presenten y estar en posibilidad de hacer los ajustes necesarios y tomar decisiones en el momento oportuno; por que al final de cuentas es lo que significa la buena dirección de un negocio.

3.- Principios Básicos para el Análisis Financiero:

Puesto que la esencia del análisis contable, es la comparación de cifras y conceptos comprendidos en el estado financiero, para facilitar su interpretación es necesario la aplicación de tres principios básicos de análisis:

a.- Simplificación

b.- Clasificación

c.- Homogeneidad

a.- Simplificación.- De las cifras mediante la eliminación de los centavos, las centenas y en ocasiones los millares, según la magnitud de las cantidades, lo que facilitara la interpretación de su cuantía; además simplificación de los conceptos y rubros concentrados las partidas de menor cuantía que sean de la misma naturaleza.

Este principio, lo podemos relacionar con lo que nos dice el de la importancia relativa: " La información que aparece en los estados financieros, debe mostrar los aspectos importantes de la entidad susceptibles de ser cuantificados en términos monetarios. Tanto para efecto de los datos que entran al sistema de información contable como para la información resultante de su operación, se debe equilibrar el detalle y multiplicidad de los datos con los requisitos de utilidad y finalidad de la información. " . (1)

**(1) .- Boletín de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.
Boletín a-1 Esquema de la Teoría Básica de la Contabilidad Financiera.**

b.- Clasificación.- De los diversos conceptos contenidos en la información de los estados financieros, guardando un orden de acuerdo a su naturaleza, para poder efectuar comparaciones lógicas y relaciones significativas.

En igual forma que el anterior, este principio lo podemos relacionar con el de relevancia suficiente que nos dice:

" La información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad " . (1)

c.- Homogeneidad.- De los conceptos en la comparación o interrelación de cifras, para evitar comparaciones erróneas y por consiguiente conclusiones equivocadas, al relacionar conceptos o cifras heterogéneas. Caso muy común, cuando se hace la relación ventas-Inventario; debe usarse el concepto Costo de Ventas puesto que el concepto inventario, está registrado al costo.

Por último este principio, lo podemos relacionar con lo que señala el principio de consistencia que dice:

(1) .- Boletín de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.

Boletín a-1 Esquema de la Teoría Básica de la Contabilidad Financiera.

" Los usos de la información contable requieren que se sigan procedimientos de cuantificación que permanezcan en el tiempo. La información contable debe ser obtenida mediante la aplicación de los mismos principios y reglas particulares de cuantificación para, mediante la comparación de los estados financieros de la entidad, conocer su evolución y, mediante la comparación con otras entidades económicas, conocer su posición relativa " . (1)

(1).- Boletín de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.

Boletín a-1 Esquema de la Teoría Básica de la Contabilidad Financiera.

4.- Aplicación en la Concesionaria:

La contabilidad en la concesionaria requiere de simplificación en el uso de las cuentas así como en los departamentos que conforman el negocio, es por ello que las cuentas de gastos son un claro reflejo de la separación de sus operaciones.

Es notorio encontrar en un catalogo de cuentas de este tipo de negocio la separación clásica de gastos en :

Gastos de venta autos nuevos

Gastos de venta autos usados

Gastos de venta refacciones

Gastos de administración

Todas estas cuentas con mas de 90 subcuentas dependiendo de el tipo de gasto, así es que si es un gasto de sueldos y salarios se puede registrar como:

5000- gastos de venta autos nuevos

01- sueldos y salarios

6000- gastos de venta autos usados

01- sueldos y salarios

Así, como la cuentas de gastos se especifican dependiendo de el departamento también las cuentas de inventarios y de cuentas por cobrar requieren de esta clasificación.

Todo esto con la finalidad de poder identificar los resultados que cada departamento obtiene para una buena toma de decisiones.

Y un mayor control interno de las operaciones que se realizan en la concesionaria.

Parte de este complejo manejo contable de las operaciones en una concesionaria es el hecho de que estas tratan de crear no solo una razón social sino en ocasiones tres ya que mientras una la conforma el rubro de reparaciones y servicio, otra se encarga de el arrendamiento de el terreno separando así en otra las operaciones de venta de autos nuevos y usados así como de refacciones.

Es común encontrar dos sociedades anónimas y una asociación civil conformando el total de una concesionaria. El por que es consecuencia de una buena planeación financiera y fiscal.

Toda concesionaria automotriz se tiene que sujetar a las peticiones de la planta de el como controlar sus registros contables, es así que siempre se debe de llevar la contabilidad en forma homogénea en todas estas, para una mayor comprensión, ya que la presentación de estados financieros no solo se da a los accionistas sino también a planta para que esta determine el total de ventas en importe y unidades que le es solicitado por las autoridades competentes en el país donde se realicen.

CAPITULO IV

ORIGEN Y APLICACIÓN DE LOS

RECURSOS FINANCIEROS DE LA

CONCESIONARIA Y SUS PRINCIPALES

APALANCAMIENTOS

En este capítulo daremos a conocer como se originan y aplican los recursos financieros de la concesionaria:

1.- En Venta de Unidades Nuevas:

El concesionario vende las unidades de contado o a crédito. Las ventas a crédito las realiza otorgando plazos de 12, 18 y hasta 24 meses, exigiendo al cliente un 33% mínimo de enganche y cobrando intereses mensuales a razón del 3 % global, celebrando para ello un contrato de compra-venta con reserva de dominio, elaborando pagares por cada pago mensual. Para efectuar una venta a crédito, el concesionario previamente realiza, por medio del departamento de crédito y cobranzas, una investigación del posible cliente, tomando en cuenta sus referencias bancarias y/o comerciales, su capacidad de pago verificando que cuente con suficientes ingresos para hacer frente a sus obligaciones y , principalmente, que tenga un aval con bienes raíces o negocio establecido.

Una vez otorgado el crédito, el concesionario por lo regular tiene establecidas las líneas de crédito para realizar operaciones de descuento de documentos, con la cual se provee de disponibilidades para atender o incrementar otras áreas del negocio.

Estas líneas de crédito concedidas para el descuento de documentos, se refieren básicamente a dos tipos:

a.-Plan de descuentos mercantiles.

b.-Plan ventas.

c.-Plan gene o garantías

a.-Plan de descuentos mercantiles:

Una de las principales características de este plan, es que se refiere única y exclusivamente a documentos con vencimientos máximos a 180 días; por lo general este tipo de operaciones, se realiza directamente con instituciones bancarias y cuya forma de operar es la siguiente:

1.- Se elaboran pagares con vencimientos mensuales a favor del banco, mismos que tendrán como garantía los documentos que el cliente le firme al concesionario y cuya fecha de vencimiento sea del mismo mes.

2.- El banco abona en la cuenta que este le lleva al concesionario, el 100 % del valor de los documentos; y algunos bancos descuentan los intereses por anticipado.

Ejemplos de este plan son los famosos plan auto bancomer , autofin, etc.

b.- Plan ventas:

Se refiere a operaciones de descuento de documentos con vencimientos a mas de 180 días; por lo general este tipo de operaciones se realiza directamente con financieras y cuya forma de operar es la siguiente:

1.- También se elaboran pagares por cada vencimiento mensual a favor de la financiera, mismos que tendrán como garantía los documentos que el cliente le firmo al concealionario.

2.- Como este tipo de operación puede ser hasta 24 meses, es necesario enviar a la financiera además de los documentos originales que el cliente le firmo al concesionario, la factura original que ampara la operación, así como también el contrato de compra-venta con reserva de dominio mismo que tendrá que estar registrado por corredor publico.

3.- Una vez aceptada la documentación por parte de la financiera , esta expide cheque a favor del concesionario por el 100 % de la operación o en algunos casos por el 90 % u 80 % dependiendo de la financiera que se trate. Al igual que el plan anterior. Algunas financieras descuentan los intereses por anticipado.

c.- En ventas de plan gane o garantías :

Muchas empresas concesionarias se han dado a la idea de vender un servicio de mantenimiento en ciertas partes del los vehículos el cual es una garantía de 12 meses, pero con un costo al cliente, este plan puede ser documentado a 6 meses o pagado de contado por el cliente.

Los orígenes de los recursos financieros obtenidos por las ventas de unidades nuevas se aplican de la siguiente manera:

En pago a financieras cuya forma de operar es la siguiente:

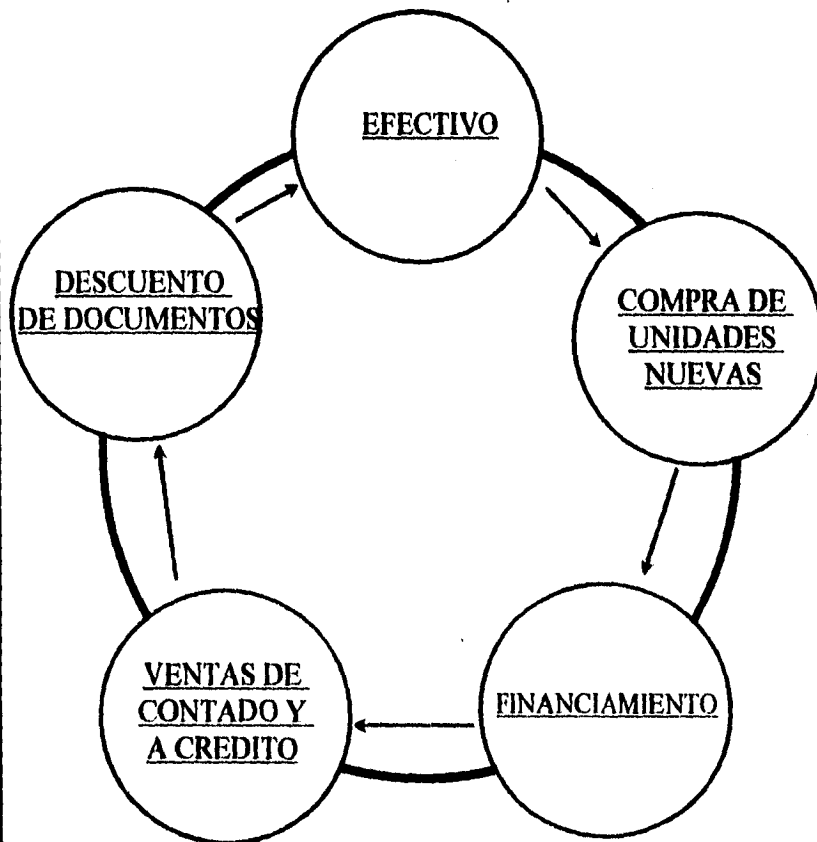
Dependiendo de la financiera, el concesionario debe aportar el 10 % o el 20 % del valor de la unidad, y el 90 % o el 80 % lo aporta la financiera todo en moneda nacional. Existe otro tipo de financiamiento dentro del plan piso, en el que la financiera concede créditos por el 100 % del valor de la unidad, en el cual el 50 % solo es en moneda nacional y el restante 50 % es en dólars, esto indudablemente representa un riesgo para el concesionario, en virtud de que en la actualidad no existe un tipo de cambio fijo de nuestra moneda respecto al dólar, y sobre todo hay que recordar que en el año de 1976. Algunas distribuidoras tenían líneas de financiamiento al 100 % en dólars, que al presentarse la devaluación del peso mexicano frente al dólar, estas tuvieron una pérdida considerable así como a algunas la llevo a la quiebra.

Los pagos a las financieras están documentados sus tasas de interés son de mucho riesgo ya que el costo financiero que se paga por tener una unidad en piso es alto.

Es en este punto en donde la gerencia administrativa encargada de la distribución de los recursos financieros debe poner mayor interés, ya que en ocasiones se da el caso de que se pagan a financieras unidades que todavía se encuentran en piso, siendo que el pago de las mismas debe de ser en orden de salida, si los recursos con los que se cuenta son pocos para evitar el pago de costo financiero por mantener unidades paradas ya pagadas.

También los recursos provenientes de la venta de unidades son aplicados al pago de gastos directos por la venta de las mismas como lo son; la publicidad, las cuotas a la asociación de distribuidores de automóviles, los pagos a previa entrega por el mantenimiento y en general a gastos administrativos y de venta que se afectan en el ciclo financiero de esta.

CICLO ECONOMICO DE LA CONCESIONARIA



ANEXO II

2.- En Venta de Unidades Usadas:

En la operación normal de un concesionario un porcentaje elevado de clientes, entregan sus unidades usadas a cuenta en la compra de unidades nuevas. El concesionario las reacondiciona en su propio taller de servicio, dejando la unidad en buenas condiciones para lograr los mejores resultados de ventas.

En la zona metropolitana, los concesionarios automotrices, controlan aproximadamente entre el 25 % y el 30 % de las ventas de unidades usadas. En el interior de la república, el control es generalmente de un 15% a 20 %.

Las ventas de unidades usadas se efectúan en la misma forma que la venta de unidades nuevas, es decir, los mismos enganches, los mismos plazos, los mismos intereses, etc.

El control de estas unidades puede llevarse en forma sistemática o manual pero debe considerarse los costos de la unidad y de su reacondicionamiento, con el objeto de determinar el costo total.

Los gastos que se originan con motivo de la reparación y acondicionamiento que se hagan a las unidades, no formaran parte del precio de compra, y el impuesto al valor agregado que le hubiesen trasladado al concesionario por parte de sus proveedores, de bienes y servicios, con motivo de las reparaciones y el acondicionamiento, será acreditable.

La aplicación de los recursos obtenidos por la venta de unidades usadas por lo general es a las financieras de la compra de unidades nuevas y a gastos de administración, ventas y financieros.

3.- En la Venta de Refacciones y Accesorios:

Esta área, generalmente opera bajo las condiciones sugeridas por la planta.

Por cláusula del contrato franquicia el concesionario deberá vender solamente las refacciones que la fábrica le surta. El precio de las mismas, se rige por listas publicadas por la planta y generalmente el precio al público no sufre variaciones en las distintas zonas del país.

El distribuidor no puede comprar refacciones directamente al fabricante nacional de autopartes, pues este último, ha suscrito un contrato con la planta automotriz, que le prohíbe vender directamente a los concesionarios de unidades nuevas.

El concesionario vende también, a su vez, las refacciones y accesorios al contado y a crédito.

En las ventas a crédito documentadas, otorga como plazo máximo 12 meses, y las ventas sin documentar 30 días. Estos clientes son controlados mediante archivos de referencia de crédito, donde muestran sus datos personales, límite de crédito, referencias bancarias y/o personales, historial de pagos etc.

Cuando las operaciones de venta no están documentadas, el distribuidor se ampara únicamente con la firma del cliente en las facturas, y cuando el cliente no paga en la fecha estipulada, la concesionaria procede a suspender el crédito y a documentar la operación como mejor vía de protección.

El concesionario tiene existencias de refacciones y accesorios para vehículos hasta con 10 años de antigüedad; sin embargo, en caso de ser necesario y a efecto de dar un buen servicio y respaldo al nombre de la marca. Ordena refacciones y accesorios para unidades de más de 10 años, y la planta se los tramita en forma especial.

El control de las refacciones y accesorios se realiza mediante sistemas de cómputo conectados directamente con planta la cual mediante enlace transfiere los datos de identificación de cada pieza para el registro en su inventario.

Las ventas de contado mostrador por lo general son directamente en caja y los recursos financieros que se obtienen de estas son aplicados a los pagos de refacciones y accesorios a planta, que por lo regular se establecen en fechas de cortes quincenales.

El importe de los pagos es entregado por planta mediante el enlace o en ocasiones se tiene que acudir a las oficinas de planta ubicadas en el centro mas cercano para recabar el documento del importe a pagar.

Los recursos de estas ventas son aplicados al pago de las mismas pero estas en ocasiones son una fuente de financiamiento para las compras de unidades nuevas ya que como los pagos son quincenales dan holgura a que si se tiene un compromiso con financieras antes, sirva para pagarlo inmediatamente y evitar un pago de intereses.

4.- Ventas Taller Servicio.

Al aceptar la concesionaria automotriz la concesión de la venta de unidades, se obliga a dar el servicio de reparación y mantenimiento de las mismas.

Para llevar a cabo esta labor, el concesionario opera un taller de servicio, con el equipo y herramientas mas moderno, así como personal entrenado por la propia planta en donde se proporcionan los procedimientos técnicos de servicio mas avanzados. Además cuenta con un local suficientemente amplio para un buen servicio el cual se divide en :

Hojalatería y pintura:

Que es el lugar en el cual se hacen reparaciones de golpes a unidades así como servicios de pintura a publico en general y aseguradoras.

Área de taller mecánicos:

Es en esta área en donde se realizan las reparaciones de descomposturas de la maquina y fallas eléctricas, de unidades de una marca específica y algunas veces de diferentes también.

Área de estacionamiento para unidades ya reparadas etc.

Por lo que se refiere a las ventas de servicio estas se efectúan de la misma forma que las de refacciones al contado y a crédito, controladas por ordenes de reparación que son puestas en caja las de contado y contabilizadas por cuentas por cobrar las de crédito.

Estos recursos son aplicados directamente al departamento de servicio tanto en gastos indirectos como en gastos directos.

En la actualidad es el departamento mas rentable del negocio puesto que la cantidad de unidades que recibe al día es considerable. Consecuencia de sus bajos costos y de no necesitar en realidad de apalancamiento financiero para realizar sus operaciones.

CAPITULO V

REESTRUCTURACION FINANCIERA DE

UNA CONCESIONARIA AUTOMOTRIZ

Reestructuración Financiera se puede conceptuar como el proceso de reorganización para resolver una crisis de liquidez, con el fin de posibilitar la continuidad de una empresa en marcha.

Dentro de los principales problemas con los que se encuentran los contadores en una concesionaria automotriz se encuentra el poder determinar cuando es necesario reestructurar la empresa .

¿La empresa no genera los recursos suficientes para cumplir sus compromisos de pago: ya no puede hacer frente a sus deudas, ni puede llevar a cabo inversiones o gastos que se consideren vitales para la continuidad de la empresa ?.

Es esta una de las tantas preguntas que el contador publico se planteara al encontrarse en una concesionaria automotriz con este problema.

1.- Se dice que hay crisis financieras por causas:

a.- Conyuntuales :

Tales como las ajenas al negocio un ejemplo de estas es la caída del peso frente al dólar que ocasionan que los precios de los artículos del extranjero suban considerablemente ocasionando inestabilidad económica en una empresa del ramo automotriz.

b.- Estructurales:

Tales como las derivadas de la configuración orgánica de la empresa como lo son los departamentos y los puestos , que no se actualizan constantemente.

La incapacidad financiera puede no ser sino el efecto o el síntoma de problemas mas fundamentales, mas de fondo. Por eso, Las estructuraciones financieras suelen ir acompañadas de cambios de igual o mayor importancia en la estructura corporativa y / o en las actividades de la empresa.

Es muy importante hacer todo lo posible para evitar caer en esta crisis y, por eso, es clave saber detectarlas con la mayor anticipación posible para, una vez detectadas, saber que hacer.

2.- Señales de Alarma:

a.- Crecientes problemas en las operaciones de día con día.

b.- Un consejo de administración o dirección inquieto.

c.- Cambios fundamentales negativos en :

- la competencia

- los clientes y/o los proveedores

- los mercados

d.- Relaciones que se empeoran con los acreedores y otros prestamistas.

e.- Pérdida de competitividad por falta de inversión.

f.- Pérdida de personal calificado

g.- Una recesión económica no prevista.

h.- Cambios en el sector de la economía en que se opera

i.- Un enfoque equivocado en la planeación económica

Estos avisos suelen ser desoidos en la mayoría de los casos por lo que es importante la necesidad de vivir atentos a estas señales, no por miedo sino por prudencia ya que dentro del sector se conocen los problemas de otros, pero no se les suele dar la debida importancia.

3.- Señales Internas.

- a.- Las ventas se hacen mas lentas o caen**
- b.- Las utilidades se generan mas lentamente o caen**
- c.- Aumento en la morosidad de los clientes**
- d.- Resistencia de los bancos a aumentar las líneas de crédito**
- e.- El endeudamiento crece en mayor proporción que las ventas**
- f.- Aumento en gastos en mayor proporción que las ventas**
- g.- Capital de trabajo Insuficiente**
- h.- Inversiones desacertadas y sin éxito**

**No necesariamente se presentan todas en una concesionaria
automotriz juntas.**

4.- Reestructuraciones Financieras.

Dentro de las reestructuraciones financieras mas usuales en una concesionaria automotriz se encuentran :

a.- La reducción de activos.-

Metas :

- Reducirlos al minimo imprescindible que permitan las operaciones.**
- Decidir que activos no son necesarios.**
- Optimizar la rotación de la cartera de clientes**
- Optimizar la rotación de inventarios**
- Optimizar los flujos .**

Objetivos:

- Reducir el monto de recursos necesarios para financiar los activos optimizados**

- Generar recursos con la venta de activos para reducir pasivos**

b.-Cambios s financiamiento a largo plazo.

Metas:

- Aportaciones de capital para sustituir pasivos:
 - De corto plazo
 - De mayor plazo, pero caros
- Nuevas garantías de la empresa o de los accionistas, para lograr mayor plazo de los acreedores.

- Cambios de pasivos a corto plazo carísimos por pasivos a largo plazo con buenos planes de financiamiento.

- Apoyos del gobierno (para evitar despidos masivos y crisis económicas) con recursos de largo plazo.

c.- Inyección de Capital por parte de Terceros:

Metas:

- Conseguir nuevos socios presentándoles planes viables

- Fusiones y/o alianza para disminuir o controlar mejor la oferta en el sector automotriz

- Venta de la empresa a competidores, clientes, proveedores, acreedores financieros, directivos y/o empleados.

- Venta de la actividad, quizá llegando hasta constituir otra empresa con lo que quede.

d.- Acuerdos con los Acreedores:

Metas:

Es una de las alternativas más usadas

Hacer planes aceptables por su viabilidad; si se dan determinados cambios favorables en la empresa, apoyados con las nuevas financiaciones del plan o los planes elaborados, tratando de que el grupo de acreedores no sea muy heterogéneo y requiera de tratamientos iguales.

- Proveedores**
- Financiadores de la cartera de clientes**
- Fisco**
- Bancos y otras entidades financieras**
- Personal de la empresa**
- Etc.**

6.-Plan de Viabilidad:

Para realizar un buen plan de viabilidad que nos ayude a determinar que es lo que se tiene que hacer, o por que camino seguir. Se deben seguir estos tres pasos:

a.- Análisis previo de las causas que originaron la inestabilidad económica de la empresa tales como:

- Caída del mercado**
- Desploma continuo de precios**
- Cambios de productos en el mercado**
- Aparición de nueva tecnología o de nueva maquinaria que da mas productividad.**
- Cambios en los sistemas de la producción que bajen costos.**
- Mala planeación de las necesidades de capital**
- Inadecuada estructura financiera**
- Sobreapalancamiento**

b.- Diagnostico de los problemas que dieron origen a la inestabilidad económica de la empresa:

- Crisis comercial

- Crisis en la producción

- Crisis financieras.

c.- Medidas a llevar a cabo:

- Si los problemas y sus causas son de índole comercial, de producción o de estructura organizacional, hay que estimar el costo financiero de sus soluciones, buscando plantear varias alternativas para no tener que decidir sobre una sola procurando estimar el riesgo de cada alternativa.

- Si las causas y los problemas son de origen financiero, definir:

1.- Si se ubica en los activos:

- Problemas de flujo de tesorería**
- Problemas de financiamiento a clientes**
- Problemas de inventarios**
- Problemas de maquinaria y equipo**
- Problemas de otros activos fijos**

2.- Si se ubica en los pasivos:

- Definir que pasivos y por que:

- Plazos**
- Renovaciones**
- Comisiones**
- Tasa de interés reales y efectivos**
- Condonaciones**
- Garantías**

3.- Si se ubica en el capital:

Determinar que acciones son:

- Amortizables**
- Convertibles**
- Fáciles de realizar**

Una vez determinado en donde se ubica se procede a la elaboración del flujo de caja.

Partiendo de los estados financieros históricos, se procede a decidir cada uno de los supuestos que van a causar la reestructuración, y los supuestos que van a ser causados por la reestructuración. Se incluyen los cambios en todas las áreas que se van a reestructurar y su expresión en pesos y centavos.

Todo ello para ver el impacto en:

- Resultados**
- Flujo**
- Estructura financiera**

Para así tomar las decisiones consecuentes, y se marquen las etapas que hay que controlar.

CONCLUSION

La industria automotriz tiene una gran importancia en la economía nacional, debido principalmente por las grandes inversiones de capital que representa. Es por ello, que las plantas ensambladoras para cuidar las ventas de sus productos y por lo tanto de sus utilidades, efectúan una vigilancia constante a sus concesionarias, a través del análisis e interpretación de las cifras que le reflejan en sus operaciones financieras.

Todas las operaciones que se desarrollan en una concesionaria automotriz siempre van a requerir de una persona capaz de interpretar las situaciones financieras que se dan en esta, conjugando sus operaciones entre sí, para poder determinar si se requiere de apalancamiento o no y; si es factible la empresa para solicitar créditos bancarios . Toda esta información solo una persona preparada y con los conocimientos necesarios tanto contables como financieros podrá interpretarlos. Es aquí en donde el licenciado en contaduría pública puede llegar a formar parte de una gerencia administrativa aplicando los conocimientos que durante toda la carrera obtuvo, es por ello que al se presentara un problema de reestructuración financiera el licenciado en contaduría pública trataría de encontrar la solución. Este trabajo abordo las operaciones contables y financieras de una concesionaria automotriz así como la organización interna que se debe seguir, así como los pasos a seguir en caso de una reestructuración financiera

BIBLIOGRAFÍA:

-LA DISTRIBUCIÓN AUTOMOTRIZ EN MÉXICO, 1984.

ASOCIACIÓN MEXICANA DE DISTRIBUIDORES DE AUTOMÓVILES

-EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO, 1986.

ASOCIACIÓN MEXICANA DE DISTRIBUIDORES DE AUTOMÓVILES

-CONTABILIDAD FINANCIERA, 1973.

J. EUGENE MC. NEILL.

-ANTI-INFLACION EN LOS NEGOCIOS, 1977.

LIC. OSCAR GARCIA MANZANO.

-INTERPRETACIÓN DINÁMICA DE ESTADOS FINANCIEROS, 1988.

AGUSTÍN MONTAÑO.

-BOLETÍN DE PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS A.C.

**-RUTA CRITICA PARA REORGANIZACIÓN Y REESTRUCTURACIÓN, 1995.
INSTITUTO PANAMERICANO DE ALTA DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

**-MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE UNA CONCESIONARIA AUTOMOTRIZ, 1993.
ASOCIACIÓN MEXICANA DE DISTRIBUIDORES DE AUTOMÓVILES.**

**-LA REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA, 1995.
INSTITUTO PANAMERICANO DE ALTA DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**