

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Carrera de Contador Público

Reporte de caso

**Análisis financiero de Corto Plazo - Cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez
de MLH Vernet S.A**

Autor: Coria, Luz Yanela

DNI: 31560357

Número de legajo: VCPB 34233

Director de TFG: TONCICH, LUCAS GOMEZ

Ciudad, Provincia: Lujan, Buenos Aires

Septiembre, 2022

Agradecimientos

A la Virgen de Lujan, por iluminar mi camino.

A mi hija Charo, mi motor de cada día.

A mi compañero de vida Oscar, sin el nada de esto hubiera sido posible.

A mis ancestros, este será el primer título de grado de mi linaje familiar.

A mis padres, por enseñarme el valor de la perseverancia y el esfuerzo.

A mis hermanos Sabri y Tomy a mi hermano por elección Kike, por siempre confiar en mí.

A mis amigos más cercanos por acompañar este camino con confianza y buenos deseos.

A Danilo que, desde el cielo, jamás dejo de acompañarme.

A mí, por nunca bajar los brazos y trabajar para que este sueño se convierta en realidad.

Resumen

El objetivo y alcance del presente trabajo final fue definir una planificación financiera en el corto plazo para la empresa MLH Vernet S.A de la ciudad de General Rodríguez en la provincia de Buenos Aires. Si bien la empresa tiene como prioridad desarrollar nuevos productos para su mercado, que permitan su expansión por todo el mundo, no ha implementado una gestión financiera de forma de realizar un uso eficiente de sus recursos. Los materiales y métodos utilizados permitieron comprobar que su empresa controlante no está cumpliendo los plazos de vencimiento de facturas comerciales, lo que provocó un incremento de deudas de esos créditos vencidos generando la necesidad de acceder a prefinanciamientos bancarios para cubrir necesidades financieras operativas. Luego del análisis de los estados contables se propone un plan para su ordenamiento y control más exhaustivo de los créditos y las cobranzas proponiendo la utilización de herramientas de control interno para un control de gestión eficiente sobre el sector de cobranzas y tesorería.

Palabras claves: capital, liquidez, financiamiento, gestión.

Abstract

The objective and scope of this final work was to define a short-term financial planning for the company MLH Vernet S.A in the city of General Rodríguez in the province of Buenos Aires. Although the company's priority is to develop new products for its market that allow its expansion worldwide, it has not implemented financial management to make efficient use of its resources. The materials and methods used made it possible to verify that its parent company is not complying with the due dates of commercial invoices, which caused an increase in the debts of said overdue credits, generating the need to access bank pre-financing to cover operational financial needs. After the analysis of the financial statements, a plan is proposed for its ordering and more exhaustive control of credits and collections, proposing the use of internal control tools for efficient management control over the collection and treasury sector.

Keywords: capital, liquidity, financing, management.

Introducción

Se presenta marco de referencia institucional para la compañía MLH Vernet S.A empresa industrial autopartista Argentina, que se desarrolla en el mercado local e internacional desde los años 1927, ofreciendo productos de regulación térmica para automóviles. Pertenece al Grupo Vernet, empresa francesa dedicada a la venta de productos de regulación térmica para el Hogar, Vehículos y Aeronaves. Vernet S.A.S es la empresa controlante de MLH Vernet S.A, desarrollando además entre ellas una relación transaccional de compra y venta de productos.

La compañía MLH Vernet S.A cuenta con dos plantas en Argentina, una se encuentra ubicada en la ciudad de Los Toldos y otra en la ciudad de General Rodríguez, ambas ubicadas en la provincia de Buenos Aires. En la ciudad de Los Toldos se desarrollan diferentes tipos de actividades industriales, como fabricación de piezas de autopartes en aluminio y también el montaje de termostatos, termocontactos y sensores. En la planta de la ciudad de General Rodríguez se centran las actividades de embalado de los productos, la de preparación de pedidos, su acondicionamiento y posterior distribución. La empresa realiza facturaciones semanales. La entrega de los pedidos es realizada a los centros de distribución ubicados en la ciudad en Buenos Aires y sus alrededores. La Logística se realiza el día posterior a la facturación culminando en esa misma jornada.

Su marca es *Calorstat By Vernet*, y es líder en el mercado de reposición a nivel nacional y tiene amplia influencia en el mercado de exportación, exportando a países como Brasil, Colombia, Chile, Perú, Uruguay, Ecuador, Bolivia, México, China, estados Unidos y su casa Matriz ubicada en Francia. Durante el año 2020 y el transcurso de la pandemia, el mercado de exportación sufrió una baja, que siguió la tendencia marcada en el año 2019. Se puede destacar, que más allá de los cambios del contexto a nivel mundial post pandemia, este mercado está mastranto un alza.

Uno de los objetivos más importantes en las empresas actuales es la búsqueda de una estructura óptima de capital de trabajo, potenciando los recursos disponibles y aumentando así la rentabilidad. Un manejo óptimo de los recursos financieros de las empresas les permite adquirir activos fijos que serán los futuros generadores de rentabilidad como así también cubrir las necesidades operativas en curso permitiendo obtener buenos beneficios y posicionamiento en el mercado.

El objetivo de este reporte de caso es el análisis financiero de corto plazo, para la empresa MLH Vernet S.A, donde particularmente se detecta una demora en las cobranzas relacionadas con las ventas efectuadas a su empresa controlante. Ante la descripción del problema se observa claramente como la demora en el ingreso de divisas correspondientes a las cuentas por cobrar relacionadas a la empresa Vernet S.A.S obligan a la controlada a incurrir en prefinanciaci3nes bancarias sobre futuras exportaciones, a tasas de interés variables, para contar con liquidez necesaria para hacer frente a los requerimientos de efectivo del flujo normal del negocio.

El negocio de compra y venta de MLH Vernet S.A con su casa matriz Vernet S.A se mantiene a lo largo de los años, pero se identifica claramente una demora en el ingreso de las cobranzas relacionadas a la empresa controlante, con un promedio de 80 días para cerrar el ciclo operativo de la venta, generando falta de liquidez y la necesidad de financiaci3n en el corto plazo, perdiendo rentabilidad y generando un aumento del endeudamiento. Esta demora en la cobranza genera, adem3s una demora en el cumplimiento de las obligaciones con proveedores, perdiéndose descuentos que podrían obtenerse mediante la cancelaci3n temprana de las facturas.

Sobre los antecedentes que han estudiado sobre esta problemática, los mismos permiten tener informaci3n acerca de cómo se ha tratado en otras organizaciones, cómo ha impactado y qué estrategias permitieron su soluci3n. Es relevante destacar los antecedentes sobre el análisis de las cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez y el capital de trabajo en otros estudios.

Pusma y Gavidia (2019) se refirieron a la importancia de constituir una estrategia financiera que permita tener un capital de trabajo positivo, con ingresos que superen a sus egresos, considerando dentro de la estrategia financiera una gesti3n efectiva de cada elemento del activo y del pasivo corriente, mediante la planeaci3n, ejecuci3n y control. Esto permite relacionar este antecedente con la problemática de la compańa en análisis, ya que trata la demora en la ejecuci3n de las cuentas por cobrar, por falta de planeaci3n y control de la misma, lo que genera falta de circulante para hacer frente a las obligaciones inmediatas.

Arena (2016) explic3 en su análisis sobre las cuentas por cobrar de las Pymes, la importancia y la representatividad de este rubro sobre la liquidez, expres3 que las cuentas por cobrar constituyen una partida muy importante dentro de los estados financieros,

debido a su directa relación con la rentabilidad y el riesgo de una entidad. El manejo de las mismas determinará la existencia o no de problemas de liquidez y la necesidad de que la entidad requiera de financiación a corto plazo. Concluye su análisis enfatizando la importancia de la auditoría interna y la actualización y especialización del responsable del seguimiento del rubro dentro de la compañía. En referencia a este antecedente, el mismo se relaciona a la problemática de la compañía estudiada, desde la falta de control interno y auditorías internas visibles en el sector de tesorería, permitiendo el desvío y la falta de acción sobre la situación que genera ausencia de circulante.

Muñoz y Tullume (2017) expresaron en su tesis que el departamento de créditos y cobranzas tiene que evaluar y cuantificar los resultados de la gestión de cuentas por cobrar, lo que permitirá contar con reportes que proporcionen comparaciones o métricas que permitan ver el grado de cambio en la empresa en las cuentas por cobrar para mejorar la liquidez. Las políticas y procedimientos que fueron planteados a aplicar sobre las cuentas por cobrar para mejorar la liquidez fueron: procedimiento y responsabilidades en la concesión del crédito, determinación de los límites de crédito, monitorización del buen desempeño en la gestión de cobros. Por medio de éstas prácticas, lograron la mejora de la liquidez y su control. Los autores, a través de este antecedente, permiten determinar que MLH Vernet no ejecuta ningún procedimiento ni monitorización sobre este rubro de importancia.

Soledispa et.al. (2019), partiendo de una problemática similar, diseñaron una propuesta que tenía como enfoque reducir el riesgo de crédito y mejorar la gestión de cobranzas, donde el diseño del proceso estaba basado en el análisis sobre cada cliente y su comportamiento. La propuesta también consideró la posibilidad de contratar una persona capacitada para el sector de cobranzas, quien pudiera controlar la morosidad de los clientes. Este antecedente propone el desarrollo de un proceso enfocado para reducir el riesgo de crédito, y sobre la compañía bajo análisis se puede relacionar desde la perspectiva de desarrollar un proceso enfocado en el control exhaustivo del rubro, detectando los desvíos rápidamente sin perjudicar la liquidez de la compañía.

Cayo et.al. (2022), luego de un análisis profundo sobre el comportamiento de las cuentas por cobrar en empresas relacionadas, antes, durante y luego de la pandemia, concluyeron acerca de la importancia de trabajar con una política de cuentas por cobrar con un plazo de crédito no mayor a 60 días, aplicando sistemas de cobranzas que brinden

información detallada de los niveles de morosidad de los clientes. Además, remarcan la importancia de agilizar las cuentas por cobrar ante la detección inmediata de morosidad por parte de los clientes.

La relevancia del caso en MLH Vernet S.A, es que se detecta la importancia de analizar y examinar el impacto del saldo de las cuentas por cobrar en el año 2020 sobre el índice de liquidez y de endeudamiento. EL capital de trabajo se visualiza positivo desde el punto de vista estático al considerar que el activo corriente es suficiente para cubrir el pasivo corriente. Al examinar el activo corriente se determina que el componente más líquido del rubro solo representa el 8% del total del mismo. Ante la necesidad de ejecutar de inmediato el pasivo corriente, solo se podría cubrir un 17% del mismo. Es relevante, además, cuantificar el impacto de esta problemática en la rentabilidad de la compañía.

Análisis de situación

Para la descripción de la entidad estudiada, se informa que Vernet S.A.S fue fundada en 1927 en Francia y bajo el nombre *Calorstat by Vernet*, nombre que se convirtió en marca y es actualmente líder en el mercador de reposición de elementos de regulación térmica automotriz. La empresa comienza su producción enfocada íntegramente al mercado de autopartes original, siendo proveedor de fábricas automotrices como FIAT, Peugeot y Renault. A partir del año 1991, toma la decisión de ampliar su visión y dedicarse al Mercado de Recambios *Aftermarket*. Es en ese año, donde Vernet S.A toma acciones sobre MLH Vernet S.A. Aquí es donde MHL Vernet se convierte en la controlada de Vernet S.A.S. Actualmente, el grupo es líder mundial en el desarrollo y fabricación de elementos de regulación térmica para los siguientes sectores: Piezas de Recambio Automotriz, Térmico Motor e Industria, Sanitario & Calefacción.

Vernet S.A.S cuenta actualmente con 5 plantas todo el mundo: 2 en Francia, en Paris y Tours, Buenos Aires, en Argentina, Zhuhai – China, México DF – México, Columbus – Estados Unidos, Sao paulo – Brasil en desarrollo. Dedicar gran parte de sus esfuerzos a la investigación y desarrollo de productos, procesos y servicios de nivel internacional. Desarrollan un promedio de 8 patentes por año, producto del análisis del mercado y de las oportunidades mundiales establecida por el parque automotriz mundial.

La misión de MLH Vernet S.A es desarrollar, producir y comercializar soluciones tecnológicas de sistemas de temperatura y control motor confiable y competitivo. La visión, mantener la posición de liderazgo en el mercado nacional, aumentar la

participación en mercado de exportación latinoamericano y ser referente del modelo de negocio de *Aftermarket* en mercados con fuerte crecimiento de parque automotor. La compañía trabaja en consolidar su proceso como la opción más competitiva para el aprovisionamiento *intercompany*, conduciendo el modelo de desarrollo según necesidades de nuevos productos para el negocio *Aftermarket* del grupo Vernet.

Durante el año 2020 los niveles de ventas de MLH Vernet S.A aumentaron a pesar de la pandemia, siendo este año sobre el cual se hace el análisis, el nivel de ventas fue de \$809.171.894 un 4% más que el año anterior, los niveles de inventarios y de cuentas por cobrar también variaron positivamente aumentando un 4% y un 14% respectivamente. Se observa que, por sobre de estos resultados, el resultado neto fue inferior al año siguiente con una diferencia negativa de \$9.088.257,0. Del total de las ventas obtenidas por la compañía en el año 2020, el 22% corresponden a Vernet S.A.S, al cierre del ejercicio económico de ese año, la compañía poseía créditos vencidos en plazo por \$7.292.252, de los cuales el 95% correspondían a la empresa controlante.

Por medio del análisis PESTEL se realiza el análisis del contexto y se identifica el impacto de las fuerzas externas del contexto sobre MLH Vernet S.A. Esta herramienta descriptiva permite determinar cómo los cambios en el contexto repercuten en la compañía e identifica los cambios y problemas que puedan surgir en el futuro.

Los factores políticos hacen referencia a políticas gubernamentales de cada país que inciden de forma directa en las organizaciones. El contexto político argentino está atravesando un periodo de gran inestabilidad como consecuencia de los cambios en ministerio de economía. Estos cambios provocados por la sucesión de dos ministros en dos meses, generaron aumento de inflación, aumento del valor del dólar paralelo e innumerables consecuencias en el mercado local. Se suman a estas variables, las políticas restrictivas en el plano del comercio exterior, con las restricciones de giro de divisas y barreras a las importaciones que impiden el crecimiento del negocio. Estos factores afectan directamente a MLH Vernet S.A, mediante la imposibilidad para acceder al mercado de cambios, lo que bloquea a la compañía a realizar giros al exterior para afrontar los pagos a sus proveedores (Banco Central de la República Argentina [BCRA], 2022).

El factor económico más relevante es la inflación, que está presente en los ingresos y en los gastos incurridos por la empresa. La inflación tan característica de Argentina, afecta paso a paso del negocio en el costo, y directamente proporcional en el precio de

venta de los bienes que ofrece la compañía. La devaluación de la moneda es un factor clave a tener en cuenta en la evolución del negocio, considerando siempre que es una empresa, cuya venta está atada en un 40% en la compra de insumos importados del exterior, los cuales son abonados en moneda estadounidense, el dólar. La inflación anual acumulada para el año 2021 fue de 50,9% anual índice de precio al consumidor (IPC), siendo la acumulada del 2022 de 46,2% y afecta no solo a la devaluación de su inventario, sino además la gestión de listas de precios que deben ser modificadas cada bimestre para no perder margen bruto (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INDEC], 2022).

Durante la pandemia, por disposición del gobierno nacional, la planta de MLH Vernet S.A permaneció cerrada durante un mes, esto generó facturación 0 para el periodo de abril 2020. Este hecho afectó los stocks de los clientes, quienes, a pesar de la baja demanda del mercado por disminución del consumo debido a la imposibilidad de gran parte de la población de recibir sus remuneraciones o rentabilidad en caso de ser emprendedores, se esforzaron por mantener sus pedidos planificados para no disminuir sus existencias. La pandemia aumentó los niveles de pobreza del país, y al no considerarse estos productos de primera necesidad, son artículos que se dejan de consumir (INDEC, 2022).

Los factores tecnológicos se encuentran relacionados a la evolución tecnológica. Evitar caer en la obsolescencia y no perder competitividad, en la actividad fabril, es de suma importancia estar en línea con los avances de la tecnología. No es una compañía que tengan robótica en sus procesos productivos, pero se han sistematizado muchos procesos administrativos, en línea de producción podemos encontrar sistematizados el inicio de la producción, todo su proceso de embalaje, y la finalización de la misma. El avance tecnológico es clave en el desarrollo industrial lo que permitió a la compañía contratar como servicio externo una empresa desarrolladora de Software. DPS Online desarrolló varios sistemas para MLH Vernet S.A, que permitieron mejorar flujos de trabajo, mejorar tiempos de procesos y con la cual se siguen desarrollando nuevas tecnologías que aportaran mejoras traducidas en rentabilidad. (Confidencialdigital, 2018)

Como factores ecológicos se encuentran los vinculados al cuidado y conservación del medioambiente. En lo referido a MLH Vernet desarrollan y siguen lineamientos de sustentabilidad. Las mismas están enfocadas en una misión orientada a los ODS y el cuidado del medio ambiente dentro de lo que la actividad permita. Esta compañía, al no

tener oficinas propias en General Rodríguez, no puede fomentar el consumo de energía solar, pero se instalaron políticas de uso de energía eléctrica con la regulación de los equipos de aire acondicionado.

Los factores legales están vinculados a la aplicación de aquellas leyes que regulan la actividad y el desenvolvimiento de la misma, desde las leyes impositivas, la ley de sociedades, ley de contrato de trabajo, los derechos de importación y exportación. Las disposiciones sobre el comercio exterior, las constantes normas que regulan el funcionamiento del mercado, los pagos al exterior y las barreras a las importaciones. Las regulaciones en comercio exterior son las que más impactan a la compañía en la actualidad, mediante las regulaciones constantes emitidas por el Banco Central de la República Argentina, regulaciones que restringen las importaciones e imposibilitan las transferencias al exterior para efectuar pago de importaciones necesarias para el buen funcionamiento de la organización.

El diagnóstico organizacional se comienza analizando Tabla 1, análisis FODA que surgen de la información de los estados consolidados brindados por la compañía, los mismos datan del año 2020, más los datos relevados en ella, lo que permite determinar su análisis financiero a corto plazo. Para su comprensión se utiliza una de las herramientas llamada FODA que permitirá identificar puntos importantes dentro de la organización, que serán base a la comprensión de la situación actual y la visibilidad de las posibles soluciones.

Tabla 1

Análisis FODA MLH Vernet

Aristas	Descripción
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes fieles • Rentabilidad • Líder de Mercado
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos mercados • Desarrollo de nuevos proveedores • Desarrollo de nuevos productos
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de Control de Gestión • Lenta rotación de cuentas por cobrar • Puestos carentes de profesionalización
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Avance de productos de origen chino al mercado

	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto inflacionario • Dificultades para realizar pagos al exterior
--	--

Fuente: elaboración propia en base a los datos de los estados contables de cierre Diciembre/2020.

En MLH Vernet S.A se visualizan fortalezas arraigadas como clientes fieles a un porcentaje de compra, el cual no se visualiza en descenso ante la alta inflación, se permite reconocer a la organización como líder del mercado a nivel local lo que hace viable mantener un nivel de rentabilidad estable a lo largo de los años. Desde la perspectiva internacional, se puede mencionar las oportunidades y la amplia posibilidad con la que cuenta la empresa a la hora de desarrollar nuevos productos para diferentes parques automotrices, expandiendo su llegada a diferentes lugares del mundo a través de sus clientes internacionales, lo que implica constantemente desarrollo de nuevos proveedores en la búsqueda de mejoras de costos para mantener la competitividad.

En las debilidades están centradas las bases de la problemática estudiadas en este trabajo, la carencia de control interno, la falta de control de gestión sobre sectores fundamentales en el desarrollo óptimo de la operatoria normal del negocio, los que se observan traducidos en una errónea y deficiente gestión administrativa de las cuentas por cobrar, ante la falta de profesionalización del sector. Se detectan amenazas características del contexto económico como lo es la inflación, y el constante esfuerzo que debe realizar la organización para mantenerse competitiva en un mercado con gran avance de los productos de origen chino y con la sumatoria de un contexto a nivel del comercio exterior con mucha complejidad en argentina, atravesando periodos de imposibilidad de giros al exterior para cumplir con obligaciones.

La metodología y el enfoque de este trabajo de investigación realizado sobre la empresa MLH Vernet S.A, es cuantitativo porque utiliza herramientas de análisis matemático y estadístico para describir, explicar y predecir situaciones mediante datos numéricos. Se toma información de los estados contables cerrados al 31 de diciembre de los años 2019 y 2020, además de otras fuentes de referencia brindados por la compañía, como los informes expuestos por auditores y lo detallado en las memorias. El tipo de investigación es descriptiva, se realizó un análisis de las variables de interés relacionadas con la problemática, como ser el rubro créditos por ventas, la gestión de cuentas por cobrar y su impacto, y explicativo, porque da respuesta a la interrogante ¿Cómo impacta

la demora en el cobro de las cuentas por cobrar, sobre la liquidez? ¿Afecta la demora en el ingreso de pagos de la empresa controlante ante las variables de endeudamiento?

Los niveles de cuentas por cobrar son elevados cada año, y se comprueba que la rotación es de 80 días para terminar el flujo de la operación. Se verifica que los porcentajes de cuentas por cobrar con mayor demora en terminar el flujo operativo están relacionadas a la empresa controlante, el contrato logístico establece como condición de pago 120 días sobre fecha de factura y los ingresos están sucediendo a los 180 días. Se observa que este desfase provoca en la organización necesidad de liquidez en el corto plazo para hacer frente a operaciones normales del negocio que repara accediendo a prefiniciones bancarias sobre futuras exportaciones.

Si se analiza el índice de liquidez de tesorería o prueba acida, donde no se consideran los inventarios, vemos que la liquidez se reduce al 50%, lo que se deja de manifiesto la importancia de poder hacer liquidas las cuentas por cobrar en caso de necesidad de efectivo. MLH Vernet S.A tiene políticas de ventas a crédito en un 90% de su facturación, proponiendo descuentos por pago contado para aquellos clientes que deseen saldar las facturas al momento de la recepción de la mercadería.

Se observa que la ratio de endeudamiento se encuentra dentro de los valores óptimos para 2019 y por encima del rango óptimo para 2020. El endeudamiento es de corto plazo fundamentalmente por la problemática que se expone en este reporte de caso. La empresa tiene una ratio de resultado neto sobre ventas positivo. Si bien no es elevado, habla de que la empresa es rentable y no está perdiendo dinero. La rentabilidad del activo también es positiva (Lamattima, 2014).

La gestión del negocio de MLH Vernet se visualiza dinámica y consolidada, la falta de control de gestión activa explica los motivos de varios desvíos no detectados que repercuten directamente en la gestión operativa del negocio. La información que brindan los estados contables data de un momento estático, debiendo considerarse el análisis de los indicadores económicos y financieros desde una perspectiva dinámica, como lo es la propia actividad de la compañía.

Desde una visión general del estudio de las ratios de la empresa, se puede considerar de suma importancia analizar en profundidad las mismas, el análisis específico según el perfil del contador sería caracterizar y cuantificar el impacto que está generando la demora en la ejecución de las cuentas por cobrar relacionadas con la empresa

controlante y su vínculo con el endeudamiento a corto plazo sobre prefinanciaciones bancarias sobre futuras exportaciones, herramienta que toma la compañía para generar liquidez que le permite llevar el curso operativo habitual del ente.

Marco Teórico

Las empresas manejan diferentes objetivos principales a lo largo de su vida operativa, los mismos van cambiando con el correr del tiempo, condicionados por el contexto en el cual se desarrollan. Uno de los objetivos de la gestión financiera ha sido siempre maximizar el valor de la compañía para así incrementar el valor de las acciones para los accionistas o dueños de la misma. Son muchas las oportunidades donde se busca incrementar el valor de las utilidades, poniendo el foco en el análisis del corto plazo.

Para Estupiñan Gaitan (2020) el diagnóstico financiero consiste en analizar el manejo de los recursos en inversión en capital de trabajo, inversiones fijas y diferidas, al igual que las operaciones realizadas durante un periodo y el financiamiento bajo diferentes pasos y procesos, conocer la información contable relevante según normas nacionales e internacionales, conocer los principales estados financieros básicos y los elementos que lo conforman, re expresar la información de los estados financieros a un valor equivalente de año base que permitan realizar comparaciones, identificar debilidades y fortalezas de la empresa en estudio y elegir problemas en base a las debilidades, los cuales generalmente se relacionan con indicadores de eficacia, eficiencia, endeudamiento y liquidez.

Montiel Pérez (2016) concluye en su tesis la importancia que tiene el análisis financiero como instrumento para anticiparse al siguiente periodo para elevar al máximo los rendimientos de una organización. Remarca como el control interno permite ir regulando las políticas administrando bien los recursos financieros. Considera relevante la toma de decisiones basadas en el análisis financiero de corto plazo, para aprovechar al máximo los recursos de la organización. Finaliza su trabajo marcando la importancia de una buena gestión financiera en manos de personal capacitado y experimentado en la detección temprana de desvíos para una resolución inmediata de problemas financieros.

Lamattina (2014) por su parte postula que el análisis de estados financieros es un sistema de diagnóstico y proyección de la situación integral de la empresa. Información que se obtiene de los estados contables de las organizaciones, a través de los cuales se planifica y evalúa la gestión, además de permitir una toma de decisiones adecuada. La

función primordial del análisis de estados financieros es diagnosticar la salud de la empresa mediante un serie de interrogantes que será respondidos por medio de ratios financieros en base a información presente y pasada.

Gonzales Urbina (2013) propuso que el análisis financiero comprende una multiplicidad de disciplinas capaces de dar un enfoque global de la situación de la empresa. Consideró que es casi imposible efectuar en la actualidad un enfoque integral y planteo viable el enfoque sectorial referido a algún aspecto concreto de la estructura de inversión, financiamiento o evaluación de resultados. Concluye que el análisis financiero investiga y enjuicia a través de la información contable cuales han sido las causas y los efectos de la gestión de la empresa, para llegar a su actual situación y así predecir cuál será su desarrollo en el futuro, para tomar decisiones consecuentes.

Dentro de los conceptos relevantes que se deben tener en consideración para la abordar este trabajo se encuentran liquidez, capital de trabajo, endeudamiento a corto plazo, sus variaciones en los periodos estudiados y su composición. Se considera importante realzar las nuevas visiones sobre el alcance del capital del trabajo de forma dinámica, y desagregar su composición para estudiar la realidad de su valor ante la necesidad de ejecución inmediata de los activos para cubrir los pasivos, a un momento determinado, como ejemplo de esta cuestión la lentitud en las cuentas por cobrar.

Lamattina (2014) expone que el análisis financiero de corto plazo se refiere al estudio de las decisiones financieras que afectan generalmente a activos y pasivos corrientes, y son, por ende, fácilmente modificables. Consiste básicamente en determinar cuál es la capacidad de pago de un entre en el corto plazo, entendiendo por corto plazo al periodo de un año que, si bien es convencional, se basa en normas contables vigentes para clasificar los activos y pasivos en corrientes y no corrientes.

Estupiñan Gaitan (2020) se pronuncia sobre la liquidez, estableciendo que para analizar la gestión de liquidez se debe investigar si su existencia fue generada por actividades operativas o de financiación. Establece que el resultado de la liquidez por sí solo no cuenta para nada si los elementos que lo componen no son lo suficientemente líquidos para pagar las obligaciones que se tienen pendientes. El determinante de la liquidez se encuentra en relación directa con el periodo de recuperación de los inventarios a través de las ventas y la recuperación de las cuentas por cobrar.

Gonzales Urbina (2013) también postula sobre liquidez, enmarcando la misma como la capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo a medida que estas se vencen. La liquidez se refiere no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos circulantes. Para el autor las tres medidas básicas de liquidez total de la empresa son capital de trabajo neto, índice de insolvencia y razón o prueba acida. Considerando los tres índices relevantes y relacionados para la obtención de información.

Para Domínguez García (2015) el estudio de liquidez empresarial en el transcurso del tiempo ha obtenido grandes avances. Es para el autor una materia no resuelta que se estudia y analiza permanentemente. Posiciona la temática como uno de los pilares fundamentales de la actualidad empresarial considera que los cambios en la administración del efectivo pueden afectar de diversas maneras a la liquidez y por consecuencia a la eficiencia empresarial. Además, considera de importancia para un análisis preciso y exigido que se calcule la liquidez inmediata, conocida como prueba acida, en la cual se verifica la capacidad de recursos a corto plazo, excluyendo las existencias. Considera de relevancia analizar el ciclo de conversión del efectivo en el cual pone énfasis en las cuentas por cobrar y su rotación.

Según Córdoba Padilla (2016), las cuentas por cobrar son las ventas a crédito que una empresa otorga a sus clientes en la venta de bienes y servicios. Es una modalidad de financiamiento a corto plazo, este crédito puede tomar una figura de crédito comercial; se refiere al crédito que otorga a otras compañías, o bien el crédito de consumo; el cuál es el crédito que la empresa le brinda a los consumidores finales. El propósito de la empresa es incrementar sus ventas y ello implica condiciones con el sector que opera y las características de los clientes.

Una de las formas de expresar estos conceptos es teniendo en cuenta los índices de rotación que muestra la velocidad de las cobranzas, donde mientras más alto sea, es mejor, otro de los índices es, la antigüedad de los créditos, que sería la cantidad de tiempo que transcurre desde el nacimiento del crédito hasta su cobro, son distintas formas de medir el mismo concepto. Las políticas y los procedimientos de esta área son los que van a determinar la cantidad y la calidad de las cuentas por cobrar, si no existen normas al respecto y se aceptan todos los clientes sin una evaluación de los mismos, se maximizan

las ventas pero corriendo el riesgo de alargamiento de plazo de cobranza y aumento de los incobrables (Lamattina, 2018).

La salud financiera de las organizaciones en el largo plazo, sienta sus bases en las decisiones tomadas en el corto plazo, esto otorga gran relevancia a la planificación estratégica y la gestión financiera del corto plazo. Para que una gestión de este tipo sea eficiente, se debe tener principal énfasis en el control interno de las operaciones, se considera en estos casos, de gran importancia el rol de los gerentes financieros, quienes planean, pronostican, organizan, dirigen y controlan el área en estudio. Será su performance quien defina el futuro operativo de la compañía, basado en las decisiones de planificación estratégica sobre la financiación en el corto plazo.

Estudiar la liquidez en sus diferente variantes, analizar el capital de trabajo dinámico de la compañía, las cuestiones de endeudamiento, porque se llega a ellas y cuáles son sus resultados permitirán una visión de la salud de la organización en el corto plazo, permitiendo la toma de decisiones, la planificación de planes de acción, la ejecución de los mismo y la viabilidad sobre la resolución de problemas que permitan un futuro sólido, con resultados firmes en la operatoria diaria de la organización, operatoria sobre la que sientan sus bases la rentabilidad y la obtención de los resultados esperados por todo administrador-gerente de la organización.

Diagnóstico y discusión

Mlh Vernet S.A ha demostrado ser una empresa capaz de generar resultados a lo largo de su historia, pero la situación inicial que muestran los estados contables de la compañía, permite declarar el problema en el corto plazo con un circulante escaso y un importe relevante de créditos por ventas a ejecutar. Del total de cuentas a cobrar, el 58% pertenecen a la empresa controlante Vernet SAS, quien, en la performance del último año, demoro más de 150 días en cancelar sus deudas con la controlada. Ante la lenta rotacion de cuentas por cobrar relacionadas con la empresa controlante, la controlada debe buscar financiación a corto plazo para cubrir con obligaciones necesarias para el giro normal del negocio. Los estados contables de MLH Vernet S.A se encuentran expresados en moneda constante.

Se describen a continuacion los resultados mas significativos de todo lo relevado con cada herramienta, dejando asi expuesto el problema mencionado en el parrafo precedente.

Tabla 1*Composición de cuentas por cobrar*

	2020		2019		Valor absoluto	Valor relativo
Cuentas nacionales	38.826.892	22%	42.974.613	27%	-4.147.721	-10%
Moneda extranjera	36.720.577	21%	48.847.911	31%	-12.127.334	-25%
Sociedades relacionadas	102.552.194	58%	57.818.008	37%	44.734.186	77%
Valores a depositar		0%	6.729.736	4%	-6.729.736	-100%
Total cuentas por cobrar	178.099.663	100%	156.370.268			

Fuente: elaboración propia

Se puede observar el aumento de cuentas por cobrar de empresas relacionadas, sociedades art.33 ley N°19550 en moneda extranjera. El crecimiento de la partida es de un 77% más, lo que implica una mayor problemática, no solo presentan lenta rotación sino que además se expone un aumento considerable. La falta de ingresos por cuentas por cobrar relacionadas a Vernet SAS generan una disminución en el circulante de la compañía que se repite y visualiza mensualmente.

Tabla 2*Análisis financiero de corto plazo. Liquidez*

Índice	Cuentas	2020	Valor índice	2019	Valor índice
Liquidez Corriente	Activo Corriente	462.868.563	2,19	405.361.522	2,41
	Pasivo Corriente	211.476.229		168.022.852	
Liquidez Seca	Activo Corriente - Bienes de Cambio	255.647.500	1,21	206.731.512	1,23
	Pasivo Corriente	211.476.229		168.022.852	
Liquidez Instantánea	Disponibilidades - Inversiones temporales	35.414.206	0,17	15.552.405	0,09
	Pasivo Corriente	211.476.229		168.022.852	
Plazo Medio De cobranzas	saldo de por ventas * 365	65006376995	74	57.075.147.820	73
	Ventas con iva	872.626.045		782.401.386	
Plazo Medio De Inventario	Saldo de bs de cambio * 365	75635687995	137	72499953650	147

	Costo de ventas	550.266.863		492.653.091	
Plazo Medio De Pago	Saldo ds a proveedores * 365	52575399715	93	42016362895	83
	Compras con IVA	563.901.640		506.287.868	

Fuente: elaboración propia

La liquidez instantanea muestra la poca posibilidad que tiene la compañía de reaccionar de inmediato al cumplimiento de vencimientos y obligaciones operativas. Esta situación es la que genera la obligación a la compañía de acceder a financiaciones bancarias sobre el recurso de prefinanciaciones sobre exprotación, lo que se traduce en solicitar a una entidad bancaria el monto equivalente a una futura exportacion, para que la misma adelante el efectivo en moneda extranjera, para que posteriormente la compañía devuelva el monto solicitado a tasas de interes que rondan entre un 4,5% y un 6% mensual.

La Justificacion del problema se centra en las fallas de la organización sobre el procedimiento de cobranzas, la lenta rotación de cuentas por cobrar relacionadas a su casa matriz, y la falta de control interno sobre puntos fundamentales para la viabilidad de la operatoria habitual podrían además sumarse a la falta de especialización del personal en el sector de tesorería, y a la ausencia de capacitación en gestión de *cash flow*. No se visualiza un plan de cobranzas ante morosidad, y un seguimiento de registro de las mismas. Siendo así de vital importancia que se analice el origen de la demora de las cuentas por cobrar, definir estrategias de cobranza eficientes, estableciendo programas de seguimientos y estimación de probabilidad de pago.

Llevar una herramienta que permita el seguimiento de las cuentas por cobrar, su vencimiento, la deteccion temprana de la demora, y la ejecucion de planes de accion sobre los mismos, permitirian a la organización un control sobre el rubro, permitiendo la oportunidad de contar con circulante y hacer frente a obligaciones sin la necesidad de acudir a financiaciones a corto plazo que demoran la operatoria, generan costos para la compañía, lo que se traduce en perdida de rentabilidad en el futuro.

La conclusion diagnostica se centra en el diseño e implementación de una planificación financiera para Mlh Vernet S.A, creada sobre la problemática del rubro, que permitiria disminuir el endeudamiento, aumentar la liquidez instantanea y mejorar la rentabilidad a futuro. Una estructura financiera de solidez permitirá maximizar la liquidez

dinámica a diario, y permitirá contar con un capital de trabajo real y ejecutable. Una eficaz puesta en marcha en cuanto a política de créditos y cobranzas, con foco en deudores como la empresa controlante, facilitará a los administradores la toma de decisiones y la creación de planes de acción inmediatos para la solución de problemas. Por lo tanto, se generarán en este trabajo alternativas viables para esta compañía, las más convenientes, logrando así mejorar de forma positiva la situación expuesta.

Plan de implementación

El propósito general es desarrollar una mejora en planificación financiera para MLH Vernet S.A, con domicilio en la localidad de General Rodríguez, provincia de Buenos Aires, a ejecutar a partir del año 2023 con el propósito de mejorar la gestión de cobranzas, logrando optimizar la liquidez y el capital de trabajo de la empresa.

Los propósitos específicos son:

- A. Proponer un plan de gestión, estrategia y control en el cobro de los créditos, mediante un manual de procedimiento, para administrar y controlar la tesorería garantizando un adecuado y oportuno ingreso de recursos y eliminar la prefinanciación bancaria.
- B. Implementar planilla Excel de seguimiento de cuentas por cobrar y tesorería, que permita asegurar el normal funcionamiento del sector, detectando morosidad.
- C. Determinar el efecto de las nuevas políticas sobre la liquidez, el endeudamiento a corto plazo y el capital de trabajo mediante planilla de realidad financiera que permite detectar desvíos en el cash flow.

El alcance del trabajo final de grado en relación al ámbito geográfico implementar el plan que será desarrollado en el área de administración y finanzas, dentro del departamento de tesorería de la empresa MLH Vernet S.A ubicada en General Rodríguez, provincia de Buenos Aires. El sector está a cargo de la directora financiera, quien delega la responsabilidad operativa del sector en la Responsable de Administración, que tiene a su cargo Tesorería. Se estima que el tiempo de realización de las actividades es de 4 meses aproximados entre los periodos de diciembre 2022 a marzo del 2023.

El alcance del presente trabajo abarcará desde el análisis de los estados contables de MLH Vernet S.A correspondientes al año 2020/2019, el cálculo de las razones financieras, su capital de trabajo y liquidez, hasta la elaboración de una propuesta que

permita mejorar su actividad financiera mediante la gestión de tesorería y las cuentas por cobrar, generando así beneficios que impacten directamente en un aumento de rentabilidad. En el acceso a información se limita a lo brindado, expuesto públicamente, aunque se piensa que es suficiente la información pública de la empresa.

Se pretende en este presente trabajo, mediante un modelo de planificación financiera optimizar los créditos por ventas relacionados a su casa matriz, empresa controlante Vernet S.A.S. Determinando capacidades al personal involucrado en el área para mejorar tanto en el proceso de seguimiento de créditos como efectuar un seguimiento del cash flow y tesorería, con énfasis en los plazos en que se realizan las cobranzas de la empresa. Respecto del acceso a la información, se pudo obtener los estados contables cerrados de los años 2019/2020, los estados contables del año 2021 aún se encuentran en análisis por el grupo de auditores externos de la compañía.

Los recursos requeridos se establecen en base a las acciones que integran el plan de implementación establecido para la empresa MLH Vernet S.A. La implementación requiere un seguimiento permanente de los créditos por ventas y determinación de morosidad para lo cual se deberá realizar capacitación de los integrantes del área de cobranzas y tesorería. Además, se deben incorporar herramientas para la ejecución de tareas, lo que requiere la presentación de procedimiento acorde a la nueva funcionalidad que permitirá resolver la problemática. Para la determinación del costo, se utilizarán los honorarios mínimos sugeridos por el consejo profesión de ciencias económicas de la provincia de buenos aires, donde el valor por hora es \$6600.

Tabla 3
Actividades específicas

Recurso	Detalle	Modulo	Valor del Modulo	Total
Asesor Externo	Organización administrativo – contable y financiera de todo tipo de entes.	1100	300	330.000
Contador público Personal capacitado	Elaboración e implementación de sistemas de información económico-financiera, métodos y procedimientos administrativo -contables y financieros.	900	300	270.000
	Elaboración e implementación de Sistemas	800	300	240.000
Capacitación	Reuniones semanales	25 horas	3.500	87.500
	Capacitación al personal			
Tecnológicos	Servicio de internet		4.500	4.500
	1 Computadora		158.000	158.000
Muebles y Útiles	1 Escritorios		48000	48.000
	4 Sillas		20000	20.000
	Artículos de librería		7500	7.500

Total	\$ 1.165.500,00
-------	--------------------

Fuente: elaboración propia

Las acciones específicas se encuentran relacionados y se subdividen en más de una actividad. Para desarrollar correctamente el plan de implementación se requiere que se cumpla cada uno de los propósitos específicos para llegar al propósito general. Para el desarrollo del plan de implementación la empresa contara con el servicio de asesoría de un contador externo a la organización. A continuación, se detallará el plan de acción propuesto para lograr la implementación.

Tabla 4

Actividades específicas

Actividad	Inicio	Fin	Duración	Propósito	Área de Empresa
Determinar morosidad de las cuentas por cobrar Vernet S.A.S	16 12 2022	1 01 2023	2 semanas	A	Cobranzas y Tesorería / Control de Gestión/Asesor Externo
Determinar propuesta de mejora sobre morosidad.	2 01 2023	15 01 2023	2 semanas	A	Cobranzas y Tesorería / Control de Gestión/Asesor Externo
Determinar propuesta de eliminación de prefinanciaciones bancarias.	16 02 2023	1 02 2023	2 semanas	A	Control de Gestión/Dirección Financiera/Asesor externo
Determinar plan de estrategia, gestión y control mediante manual de procedimiento.	2 02 2023	25 02 2023	3 semanas	A	Control de Gestión/Dirección Financiera/Asesor Externo
Implementar Planilla Excel de seguimiento de cobranzas.	26 02 2023	15 03 2023	3 semanas	B	Control de Gestión/Dirección Financiera/IT
Determinar el impacto de la implementación sobre los ratios y control de seguimiento con planilla Excel realidad financiera.	16 03 2023	31 03 2023	2 semanas	C	Dirección Financiera/Asesor externo

Fuente: elaboración propia

Una de las debilidades de la empresa es no conocer en detalle los plazos de vencimiento de las cuentas por cobrar, sin dudas la falta de conocimiento e información del sector de cobranzas es uno de los factores críticos del departamento de tesorería y cuentas por cobrar. Para solucionar esta situación es importante implementar una gestión estratégica y de control sobre este sector, mediante un manual de procedimiento que permita al responsable del sector y sus asistentes conocer en detalle el procedimiento a llevar a cabo en la gestión operativa del seguimiento de las cuentas por cobrar, su morosidad y poder accionar en tiempo y forma para evitar la falta de fondos en cash flow que requieran acceder a recursos financieros.

El manual de procedimiento contiene en detalle las tareas a ejecutar en la gestión de cobranzas, convirtiéndose en la herramienta de soporte para la capacitación del personal del sector que oficie como base a las mejoras planificadas para el sector, con el objetivo de mejorar el seguimiento de las cuentas, permitiendo la detección inmediata de los desvíos y la rápida ejecución de planes de acción que solventen las problemáticas instaladas permitiendo visualizar mejoras.

El manual será presentado por el asesor externo contratado para revisión de los directivos del sector de administración y finanzas más el control de gestión de la compañía. La visión estratégica de los tres actores en un trabajo conjunto permitirá agregar valor a la gestión logrando un procedimiento acorde a la realidad que permita decisiones importantes que resuelvan los problemas y agregan valor eliminando la problemática actual y su costo financiero.

El manual de procedimiento se pondrá a disposición del responsable del sector para su revisión, como así también a los asistentes, la visión conjunta permitirá optimizarlo y obtener un último nivel del mismo, que asegure el éxito de su implementación. Una vez confirmado, revisado y aceptado, se pondrá en práctica y se controlará su implementación, evaluándose los resultados inmediatos.

Las tareas del manual de procedimiento reflejan ordenadamente los pasos de la gestión operativa del analista de cuentas por cobrar como así también la gestión operativa del responsable del sector y el seguimiento del cash flow. Las tareas más relevantes que se pueden mencionar son seguimiento de morosidad, control de los futuros vencimientos, plan de acción sobre los créditos vencidos, proyección de la cobranza para estimar los fondos a disposición, control diario del movimiento del cash flow.

Realizar el seguimiento de los saldos de los créditos por ventas, y si su impacto en el cash flow, determinando un control y responsabilidad sobre la gestión, mediante la implementación de una planilla de seguimiento de cuentas por cobrar. Es de suma importante esta implementación en el área de tesorería y cuentas por cobrar donde se registran los datos relevantes sobre los cuales el nuevo sistema nos brindara un relevamiento y resumen de información.

La planilla Excel de seguimiento de cobranzas y morosidad, será un Excel dinámico que obtenga información del sistema base utilizado por la compañía (Anexo 1) del cual se puede visualizar información relevante como, el cliente, el importe actual en

LAERMC220 776	11 03 2020	150.0 00	108,4	16.260.0 00	7 09 2020	30 08 2022	4,60 %	6900	156.509
LAERMC220 278	21 04 2020	150.0 00	113,5	17.025.0 00	18 10 2020	16 10 2020	6%	9000	223.569
LAERMC220 435	20 06 2020	150.0 00	119,5	17.925.0 00	17 12 2020	15 12 2020	6%	9000	250.896
LAERMC220 389	11 08 2020	150.0 00	127	19.050.0 00	7 02 2021	1 02 2021	6%	9000	192.563
								USD	
								47400	

Fuente: elaboración propia

La planilla Excel de seguimiento de cobranzas permitirá tener un test de salud financiera de la empresa mensualmente. Esto permitirá identificar mensualmente los desvíos sobre las ratios, permitiendo mantener un estado óptimo de la actividad operativa del sector, asegurando que la compañía contará con un monitoreo permanente que asegure mantener el nivel de cobranzas óptimos y saludables para el desarrollo financiero de MLH Vernet S.A. (Anexo 2)

La aplicación de la herramienta logra la eficacia buscada, dado que incide de manera positiva en la liquidez de la empresa MLH Vernet S.A, permitiéndole cubrir sus obligaciones mensuales. Antes de la propuesta no tenían definidos los procesos a realizar para ser factible la cobranza, logrando como proceso final en la gestión de la recuperación de los créditos, ayudando a tener un orden y control más preciso, para ser una cobranza más eficiente sin inconvenientes.

Por otro lado, resulta necesario además medir como es el periodo de cobro en la empresa utilizando ratios que permita evaluar la política de créditos y cobranza realizados, lo llamaremos rotación de cobros, indicando la velocidad en los cobros de los créditos concedidos, la fórmula a utilizar es la siguiente,

$$Rc = \text{importe de ventas a crédito} / \text{importe total de cuentas por cobrar}$$

Donde da como resultado, 61 días, antes del plan resultaba 78 días.

Antes de la propuesta: se observó demasiada concentración de actividades en el responsable de administración en el cual se observaba la mayor cantidad de conocimientos, sin ser trasladados a los asistentes quienes realizan directamente el trabajo, esto probablemente produjo que la información no sea interpretada correctamente por los asistentes o sea pasado por alto. Los deudores por ventas representan un 31% en cuanto a su variación relativa y efectivo e equivalentes es muy bajo representa un 0,06%.

Después de la propuesta: implementar el manual de procedimiento y el seguimiento de los créditos mediante la planilla de Excel en el área de administración es de suma importancia en cuanto a su resultado. Una adecuada gestión del crédito y de las cobranzas permite manejar de manera eficiente el capital de trabajo de la empresa y agrega valor a la función financiera. En el análisis de las cuentas por cobrar, se observa que el plazo se incrementó a partir del 2019 y 2020 respecto de las cuentas por cobrar relacionadas a su casa matriz Vernet S.A.A, lo cual sería una de las causas por la que la liquidez de la empresa disminuyó, se está perdiendo rentabilidad.

Surge importante enfatizar luego de lo propuesto que, es de vital importancia para una empresa la correcta gestión de las cuentas por cobrar, con el buen manejo de la herramienta de seguimiento. En cuanto a la gestión de cobro y su seguimiento, implica estudiar cada caso particular del cliente moroso, haciendo principal hincapié en las facturaciones de exportación y de la empresa vinculada, para identificar cuáles fueron sus razones por las que el pago pudo atrasarse, descubriendo el motivo de su situación, la importancia de conocer las causas es una forma de cuidar y preservar al cliente, cambiando a plazos que le sean convenientes por medio de una renegociación.

Tener el cliente identificado se agiliza su tarea, clasificar al cliente y volcarlo a un legajo, permitirá mejorar las ventas y gestiones de cobro, serán entre otras pudiendo ampliarlo según las necesidades, volumen de ventas, antigüedad de deudas, preferencia del cliente en cuanto a su búsqueda de calidad, precios y plazos de pagos, estatus del cliente, frecuencia de compras.

Establecer un área específica, por lo tanto, conocimiento e información más detallada, la capacitación continua de todos los integrantes del departamento, perfeccionándose para ser cada vez más eficientes en su puesto de trabajo, designando un contador público al mando del grupo, coordinados por el gerente de administración y finanzas, se llevará a cabo un reordenamiento de puestos para pertenecer a la nueva área. De todo lo expuesto para implementar y de llegar a la concreción de los objetivos, la empresa logrará en un futuro cercano controlar su situación financiera, para no sólo cumplir con sus compromisos en el corto plazo, sino también, para seguir expandiéndose.

Luego de exponer los beneficios cualitativos de la implementación de la propuesta se procede a exponer en Tabla 6 los beneficios cuantitativos luego de la implementación de la propuesta y en Tabla 7 los beneficios netos.

Tabla 6

Beneficio	Monto
Disminución intereses prefinanciaciones bancarias	USD 47.400,00
TC cierre 2020 119,50	\$ 5.664.300,00
Beneficio total en pesos	\$ 5.664.300,00

Fuente: elaboración propia

Tabla 7

Beneficio Neto	Monto
Costo de la propuesta	\$ 1.165.500,00
Beneficio de la implementación	\$ 5.664.300,00
Beneficio neto en pesos	\$ 4.498.800,00

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

Para concluir con el presente trabajo, se pone en evidencia la importancia de la correcta utilización del capital de trabajo de la empresa MHL Vernet S.A. En base a la información reunida queda demostrado un crecimiento sostenido en la entidad a lo largo del tiempo. No obstante, se presentaron ciertas deficiencias al evaluar los datos disponibles por la empresa y al efectuar un análisis financiero de los estados contables a corto plazo a través de ratios e indicadores en los años 2019 y 2020 respectivamente, confirmando que, si bien la situación financiera es buena, se presentaron ciertas falencias en el aprovechamiento de recursos propios que deberán ser resueltas. Entre ellas se encuentra un deficiente manejo de los créditos por cobrar, con políticas de cobros no desarrolladas de manera eficiente, sin parámetros de control, lo que provocará inconvenientes en el corto plazo en la disponibilidad de efectivo y en la rentabilidad por incumplimiento de uno los clientes más importantes a nivel de facturación. La demora en la cancelación de los créditos por parte del principal cliente de exportación, su casa matriz, ha generado la necesidad de financiarse de forma externa para cubrir sus necesidades financieras operativas del ritmo diario del ente. Por ello, es necesario la realización de un plan de implementación que solucione dicha problemática el cual se propone desarrollado en 4 meses, desde mitad 1 de diciembre al 31 de marzo del 2023.

La propuesta realizada esta centrada en el ordenamiento de la gestión de tesorería relacionada con el seguimiento de crédito y cobranzas, haciendo principal hincapié en la

utilización de una planilla Excel de seguimiento y control. Es bueno destacar, que también se propone una planilla de seguimiento financiero para mediar mensualmente la posición económica y financiera global de la organización. Queda demostrado que es sumamente importante desarrollar las potencialidades de las personas que operan en el sector para un excelente desempeño y una buena gestión administrativa. La propuesta incluye un manual de procedimientos para la gestión, lo que permitirá ordenar las tareas y el seguimiento de las mismas. Se confirma que esta implementación permitirá reducir los tiempos de demora en el ingreso de las cobranzas mejorando la liquidez y el capital de trabajo disponible. Es importante remarcar que la implementación queda fuera del alcance de esta tesis.

Se destaca la importancia de la realización de este reporte de caso, y el valor que esta implementación sumará, lo que será de gran contribución al sector de administración y finanzas de la empresa MLH Vernet S.A agregando valor a la gestión de los integrantes del sector, permitiendo un normal funcionamiento del área, obteniendo beneficios en toda la organización.

Recomendaciones

Luego del desarrollo del anterior análisis y propuesta de la gestión créditos por cobrar, se recomienda monitorear, evaluar y controlar el desarrollo y desempeño de las actividades del sector, con el objetivo de la detección de desvíos en tiempo y forma, para evitar con ello la incorrecta ejecución de las actividades y asegurar la eficiencia y eficacia en la gestión de la tesorería para la buena obtención de los resultados esperados.

Es de importancia remarcar la necesidad de la existencia de un sector dedicado al control de gestión, que permita controlar las actividades operativas, con una mirada macro sobre la organización, sector que se visualiza deficiente en la empresa estudiada. Este sector merece ser potenciado y desarrollado, ya que la buena salud operativa financiera y económica de toda empresa deviene de un buen control operativo de las actividades y de una rápida detección de desvíos para trabajar en planes de acciones que solucionen las problemáticas en tiempo y forma.

Se recomienda además mantener el uso de los indicadores desarrollados en la implementación para hacer el seguimiento en las cuentas por cobrar y la situación financiera del ente.

Bibliografía

- Albornoz, C., & Cuello, M. (2008). Administración de capital de trabajo un enfoque impresionable para las empresas en el contexto actual. Lima, Perú. Obtenido de <https://doi.org/10.15765/plnt.v4i7.293>
- Arena, S. (Diciembre de 2016). Análisis del rubro cuentas por cobrar, desde el punto de vista contable, auditoría interna, y auditoría externa en el contexto de las normas internacionales. Su aplicación en las Pymes. Córdoba, Argentina: TFG Universidad de Córdoba.
- Arias Muñoz, J., & Lluen Tullume, M. (2018). Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Inversiones khalid S.A.C. Lima, Perú: Universidad Tecnológica Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12867/2051>
- Arreiza Puma, E., & Gavidia Mamani, J. (15 de Junio de 2019). *Gestión de capital de trabajo como estrategia financiera para el desarrollo empresarial*. Perú: Valor Contable.
- Dominguez Garcia, I. (2015). Evolución de la teoría sobre el análisis y gestión de la liquidez empresarial. *Cuba*, Confinhabana. Obtenido de <http://cofinhabana.fcf.uh.cu>
- Flower Newton, E. (2002). *Análisis de los Estados Contables*. Tucuman: La Ley.
- García López, T., & Cano Flores, M. (2010). El FODA, una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación de las organizaciones. Investigadoras del IIESCA. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- Garrido Millares, P., & Iñiguez Sanchez, R. (2017). *Análisis de estados contables*. Madrid: Piramide. Obtenido de www.edicionespiramide.es
- Gonzales Urbina, P. (2013). *Análisis e interpretación de estados financieros*. Perú: Imprenta Unión de la Universidad Peruana.
- Lamattina, O. (2014). *Análisis de Estados Financieros*. Buenos Aires: Buyatti Osmar.
- Lamattina, O. E. (2018). *Análisis de Estados Financieros* (Tercera ed.). Buenos Aires, Argentina: Librería Editorial. Recuperado el Junio de 2022, de <http://www.osmarbuyatti.com>
- Tapia Soledispa, E., Reina Minda, B., & Duque Gonzalez, A. (2019). Análisis financiero de las cuentas por cobrar y su afectación en la liquidez. *Revista eumednet*, Guayaquil - Ecuador. Obtenido de <http://200.24.193.135/handle/44000/2442>

Anexos

Anexo I

Límites de crédito para clientes Nacionales					PARAMETROS	
Código	Cliente	Importe Cta Cte	Límite de Crédito	Saldo	Facturas	Fecha desde: 07/10/2019
					Cta. Cte.	Fecha hasta: 31/12/2021
2500	VERNET S.A..	\$ 2.219.556,74	\$ 1.724.388,94	\$ 495.167,81		Fecha desde: 07/01/2019
2501	CYMACO S.A.	\$ 0,00	\$ 5.221,96			
2511	IMPORTADORA CUATRO RUEDAS LIMITADA	\$ 11.513,26	\$ 9.226,39	\$ 2.286,87		
2515	COMERCIAL RIHE SPA	\$ 0,00	\$ 7.760,81			
2521	NORIEGA VANZULLI S.A.	\$ 0,00	\$ 12.712,06			
2523	ADRIAZOLA REPUESTOS SPA	\$ 19.745,52	\$ 43.945,80			
2525	IC CRESPO DIESEL S.R.L.	\$ 0,00	\$ 0,00			
2526	VELACUSS SRL	\$ 0,00	\$ 6.924,63			
2529	MANNHEIM SPA	\$ 0,00	\$ 38.830,50			
2531	CARLOS BOLOMEY SPA	\$ 0,00	\$ 14.965,55			
2532	IMPORTADORA ALSACIA SPA	\$ 18.931,50	\$ 22.892,12			
2533	IMPORTADORA INDRA S.A.	\$ 0,00	\$ 23.770,77			
2534	SSCP THERMAL BIDCO	\$ 0,00	\$ 80.196,79			
2536	COMERCIALIZADORA CENTENO S.P.A	\$ 0,00	\$ 0,00			
2551	DRIOPARTS DE AGATHA C. DA SILVA OVAND	\$ 0,00	\$ 4.693,36			
2552	JOSE N.F. ORELLANA LEDEZMA NIT36182630	\$ 0,00	\$ 2.530,98			
2553	SALVADOR LIVIO S.A.	\$ 0,00	\$ 50.552,88			
2554	TRACTO MOTORS S.R.L.	\$ 0,00	\$ 9.185,09			
2555	ITABOL G.R. DE ROSALES LOPEZ GABY CORIN	\$ 0,00	\$ 0,00			
2556	JUAN. R ORTIZ VILLARROEL NIT2890476015	\$ 0,00	\$ 3.762,29			
2600	VALCLEI INDUSTRIA E COMERCIO LTDA.	\$ 326.838,71	\$ 882.494,31			
2602	CONTINENTAL IND.COM.REP.AUTOMOTIVA	\$ 0,00	\$ 9.815,70			
2603	V-PLAST INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	\$ 74.290,00	\$ 0,00	\$ 74.290,00		
2703	COMERCIALIZADORA BULIRA S.A.S.	\$ 0,00	\$ 0,00			
2704	DCN SAS	\$ 0,00	\$ 4.945,60			
2707	HERMAGU S.A.	\$ 0,00	\$ 0,00			
2708	IMPORTADORA D Y D SAS	\$ 0,00	\$ 23.588,44			
2709	IMPORTADORA SUR ALPINE S.A.	\$ 0,00	\$ 11.823,97			

