

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Carrera de Contador Público

Reporte de Caso

**“Determinación de la Estructura de Financiamiento Óptimo de la empresa
Lozada Viajes como consecuencia de la pandemia Covid19”**

Autor: María Florencia Nusbaum

DNI: 34913279

Legajo: VCPB23006

Director de TFG: Favio D´Ercole

Julio, 2020

Resumen

El presente estudio tiene como objeto determinar la estructura de financiamiento óptimo de la empresa Lozada Viajes, como consecuencia de la pandemia del COVID-19, a fin de poder determinar las herramientas necesarias para solventar tales deficiencias y mejorar la gestión empresarial. Para alcanzar este objetivo, se efectuó un análisis minucioso de una organización en particular, la empresa Lozada Viajes, para conocer el funcionamiento, la estructura y forma de operar de la empresa. A su vez, se detectó que la situación y el contexto actual del país, han sido factores determinantes para que la empresa deba adecuarse a las nuevas realidades que demanda el país. Los resultados obtenidos permitirán identificar la estructura de financiamiento más adaptada a las necesidades reales de la empresa, todo lo cual contribuirá con el desarrollo de sus actividades e incidirá en su permanencia en el tiempo.

Palabras claves: financiamiento, estructura óptima, pandemia, gestión empresarial.

Abstract

The purpose of this study is to determine the optimal financing structure of the Lozada Viajes Company, as a consequence of the COVID-19 pandemic, in order to determine the necessary tools to solve such deficiencies and improve business management. To achieve this objective, a detailed analysis of a particular organization, the company Lozada Viajes, was carried out to find out the operation, structure and way of operating the company. At the same time, it was detected that the current situation and context of the country have been determining factors for the company to adapt to the new realities that the country demands. The results obtained will allow us to identify the financing structure most adapted to the real needs of the company, all of which will contribute to the development of its activities and will affect its permanence over time.

Key words: financing, optimal structure, pandemic, business management

Índice

1. Introducción	5
2. Análisis de la empresa	8
2.1. Análisis del contexto.....	9
2.3. Modelo de cinco fuerzas de Porter.	Error! Bookmark not defined.
2.4. Análisis FODA.	11
2.5. Análisis según el perfil profesional	12
3. Marco Teórico.....	15
4. Diagnóstico y Discusión.....	17
5. Plan de implementación	18
5.1. Objetivo general	12
5.2. Objetivos específicos	12
6. Conclusiones	28
7. Bibliografía.....	28

1. Introducción

Los cambios constantes que se dan en la sociedad, son una de las cuestiones por las cuales las empresas se ven obligadas a reinventarse y a buscar nuevas formas de mantenerse en el mercado. De allí que, para la supervivencia de las organizaciones es imprescindible que las empresas cuenten con un diagnóstico concreto de su situación particular y de sus perspectivas internas, de tal forma que con ello, puedan trazar una estrategia para poder afrontar cualquier dificultad.

En el estudio de las organizaciones, la determinación de su estructura óptima de financiamiento, es una de las cuestiones de mayor interés, dado que hablar de fuentes de financiamiento, es referirse necesariamente a los mecanismos que utilizará la empresa para asegurar su permanencia en el tiempo. De esta manera, las teorías financieras sobre decisiones de financiamiento, brindan un panorama para conocer cuáles son las mejores alternativas financieras para determinada empresa, de acuerdo a su actividad y a sus necesidades.

Respecto de las fuentes de financiamiento óptimas, uno de los principios fundamentales que las organizaciones deben considerar al momento de la toma de decisiones, es el proceso de análisis de los estados financieros, pues de ellos, depende el proceso de información verás que se aporta para cumplir con este objetivo. En función de lo anterior, es posible que los directivos adopten decisiones oportunas, todo lo cual se traduce en beneficios para la empresa.

Por lo cual, hay que considerar que el análisis financiero que es un factor preponderante a la hora de tomar las decisiones. Es fundamental la importancia de una decisión de financiamiento acertada puede crearse valor para la sociedad, y en ese caso, cual es la estructura de capital que le conviene a cada empresa en particular.

No obstante, la existencia de diversas teorías y mecanismos para analizar la conveniencia de una determinada fuente de financiamiento, en contextos como los actuales, donde la reciente pandemia provocada por el virus COVID-19, ha provocado una paralización de la actividad económica del país, tomar decisiones de financiamiento se ha convertido en una tarea de difícil, sobre todo para las agencias de viajes, que han tenido que postergar la oferta de sus servicios, dada la prohibición de vuelos nacionales e internacionales en la mayoría de los países del mundo.

A tal efecto, una de las empresas que en el contexto actual ha tenido que afrontar las consecuencias de la pandemia, es la agencia de viajes Lozada Viajes, radicada en Argentina y, dedicada a ofrecer servicios de viaje a sus clientes, de acuerdo a sus preferencias particulares, las cuales pueden ir desde viajes de luna de miel hasta organización de viajes VIP o por cuestiones de negocios.

Esta empresa, con una reconocida trayectoria, ha sido pionera en el desarrollo de franquicias de agencias de viaje en Argentina, sin embargo, uno de los sucesos que ha afectado fuertemente a este sector es el brote mundial del Covid 19 llevando al mundo a su paralización social y económica y, el turismo ha sido el más afectado, lo que sumado a las sucesivas devaluaciones y a la pérdida de ingresos de la población, lo ha situado en una posición alarmante.

Planteado lo anterior, la problemática que se plantea estudiar está orientada a responder en forma primordial a la cuestión que surge al indagar, frente a los desafíos que supone la paralización económica como consecuencia de la pandemia COVID-19 ¿Cuál es la estructura de financiamiento óptimo para la empresa Lozada Viajes? Lo anterior, permitirá identificar una estructura financiera eficiente de la empresa, que le permita hacer frente a las contingencias que actualmente está teniendo a raíz de agentes externos.

A partir de lo expuesto, la contribución científica busca otorgar en función al análisis antes mencionado, las herramientas necesarias para medir, determinar y evaluar los resultados de la gestión financiera de la empresa Lozada Viajes, a fin de contribuir en su proceso de toma de decisiones y, en el diseño de una estructura de financiamiento para la organización.

En una investigación desarrollada a nivel internacional por **McMahon (2002)**, se expone una jerarquía específica para Pymes y llegan a la conclusión de que las fuentes de financiamiento en este tipo de empresas se seleccionan en el siguiente orden: reinversión de beneficios, financiamiento con deuda a corto plazo (incluyendo crédito comercial y préstamos personales), financiamiento con deuda a largo plazo (comenzando con préstamos de propietarios, amigos y familiares), nuevos aportes de capital de propietarios, familiares y amigos, aportes de capital de terceros.

De acuerdo a los antecedentes en cuanto a la importancia de la franquicia en las inversiones en la actualidad, es importante, apreciar lo que opina Silva (2003), quién refiere que, para un emprendedor exitoso ya establecido, es más rentable permitir el uso de su

conocimiento explícito mediante el formato de negocio de su firma y recibir regalías mensuales sobre las ventas brutas, que invertir en la apertura de cada nuevo punto. Igualmente, para quien desee iniciarse como empresario, la modalidad de franquicia es muy interesante: en primer lugar, porque empieza con un negocio ya probado, utiliza la imagen extendida de la franquicia y recibe un apoyo corporativo del franquiciador, adicionalmente, detrás del formato de negocio que contrata, está el capital relacional, en otras palabras, la experticia del franquiciador, el conocimiento del mercado, la base de clientes y de proveedores y el capital humano.

El turismo ocupa el tercer puesto como categoría de exportación a nivel mundial, detrás de los combustibles y productos químicos, aunque por delante de los productos alimenticios (Organización Mundial del Turismo, 2017) por lo cual la importancia de diseñar una estructura financiera para que Lozada Viajes continúe con éxito en esta actividad económica es el objetivo fundamental que permitirá disminuir el impacto financiero de esta pandemia. Se analizarán las estructuras jurídicas y financieras, los plazos de venta actuales, aplicabilidad de campañas publicitarias de financiamiento para clientes, entre otras alternativas serán algunas de las propuestas a desarrollar.

2. Análisis de la situación

El turismo es una forma de consumir, algo así como un canal al que confluye una demanda especial de muchos tipos de bienes y servicios elaborados por otros sectores, más el consumo de algunos servicios especialmente diseñados para satisfacer necesidades propias de los viajeros (Boullón, 2009).

Lozada Viajes es una empresa que comenzó en sus inicios en el ámbito de Argentina, teniendo como finalidad brindar servicios de excelencia a sus clientes logrando de esta manera fortalecer los vínculos con sus clientes mediante la satisfacción de las expectativas de los individuos.

Los servicios que la empresa brinda se encuentran diferentes opciones de acuerdo a las preferencias de los clientes, Viajes, Luna de miel, Corporativo, Vip, Eventos. La oferta de servicios que ofrecen las agencias de Lozada es muy amplia. Algunos son: vuelos, hotelería, trenes, cruceros, excursiones, y paquetes turísticos tanto en bus como aéreos.

La empresa comenzó su actividad en el año 1987, desarrollándose como una agencia de viajes tradicional. La organización Lozada Viajes nació en 1987 como una agencia de viajes en la ciudad de Córdoba, los fundadores son Cecilia Trigo y su marido Facundo Lozada.

En el año 2004 se delineó el Plan de Franquicias que convirtió a la empresa, en la pionera del desarrollo de franquicias de agencias de viaje en Argentina. La misión de la empresa es facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, ofreciendo servicios excelentes. La visión de la empresa es poder ser fuente de inspiración para realizar viajes en Argentina.

La empresa Lozada Viajes, en el día de hoy, se ha establecido como operador mayorista para desplegarse a través de un sistema de franquicias, actualmente está formada 80 franquicias distribuidas en las principales ciudades del país

Para poder comprender este tipo de operatoria, hay que discernir lo que se concibe por franquicia, la misma, es un estilo de negocios destinado a la comercialización de bienes y servicios, en el cual una persona física o jurídica concede a otra por un determinado tiempo, a través del pago de una determinada cantidad de dinero, el derecho a utilizar una marca comercial. Involucra la transmisión por parte del franquiciante al franquiciado de todo el abanico de conocimientos con la finalidad de llevar a cabo la operación eficaz del negocio. Es

una fórmula que tiene éxito en la actualidad y que permite la rápida expansión de los negocios y el dominio de los mercados, pero asimismo implica asumir obligaciones y una serie de contraprestaciones económicas.

Uno de los sucesos que ha afectado fuertemente a este sector es el brote mundial de COVID 19 el cual ha llevado al mundo a su paralización y el turismo ha sido el más afectado de todos los grandes sectores económicos.

1.1. Análisis de contexto

Una herramienta muy utilizada para identificar los factores del entorno general que afecta a las organizaciones es el análisis PESTEL. Los factores a analizar son los siguientes:

a) Factores políticos

Los últimos años se destacaron por la inestabilidad política, lo que afecta a la hora de invertir, debido a la crisis económica que genera una fuerte incertidumbre en la sociedad argentina.

El brote de coronavirus trajo aparejado graves consecuencias en la salud humana como así también un impacto crucial en la desestabilización de la economía global” (Prieto, 2020,

En el rubro se analizan las distintas posibilidades sobre las medidas a tomar para reactivar la actividad turística.

"Buenas Prácticas Pos-Covid 19", es un programa que comenzó a elaborar el Instituto de Calidad Turística Argentina (ICTA), con vistas al reinicio de las actividades en el sector. Nuevos hábitos de conducta, seguridad sanitaria, espacios y tratos interpersonales sin discriminación y preservación del empleo son algunos de los puntos de la iniciativa con vistas al reinicio de las actividades (Espeche Ortiz, 2020).

b) Factores económicos

El turismo en la actualidad tiene ingresos bajos o nulos, pero además tiene la incertidumbre sobre el plazo de tiempo que demorará en ponerse en funcionamiento.

Para lo cual se han planteado y elegido alternativas como la implementación de la plataforma "Compra hoy, viaja mañana" para poder solventar las erogaciones de dichas empresas.

A diferencia del sector industrial, desde el sector turístico se expresaron en mayor medida de manera negativa, debido a la negativa del Estado de contar con ayuda para afrontar el pago de sueldos, disminuir la presión tributaria en relación a las cargas sociales y otros impuestos, suspensión de los empleados del sector y reducción de sus salarios, altas cargas impositiva, tributando impuestos como Ganancias a Nivel Nacional e IVA mensualmente.

c) Factores sociales

Son diferentes los factores que pueden influir en el deseo de compra de un viaje.

La utilización de las redes sociales, los cambios en el consumo, el nivel económico del cliente, las preferencias de acuerdo a su edad y estilo de vida, las recomendaciones de amigos, entre los más influyentes.

Alto índice de rotación laboral lo que genera un inconveniente para las organizaciones que invierten en capacitar a su personal.

d) Factores tecnológicos

El turismo es uno de los sectores económicos más importantes y de mayor crecimiento en el mundo, proporcionando beneficios tanto a las comunidades que reciben a los visitantes como a las zonas de destino

Por un lado, debido a la pandemia que se está sufriendo en la actualidad, proponen estrategias para el público final -con la realización de videos, conferencias, entrevistas en vivo, participación de influencers del mundo hablando de las bellezas de la Argentina, por el otro, trabajan con los medios del exterior, y por último con las agencias receptoras y emisoras.

Mediante la utilización de estas plataformas virtuales, se podrá visualizar ofertas en alojamientos, excursiones, experiencias de aventuras, gastronomía y vinos, alquiler de autos y paquetes.

e) Factores ecológicos

Cumplir con los requisitos ambientales es una ventaja competitiva en la valoración por parte de los clientes. Es una tendencia generalizada a nivel mundial que ha ingresado al consciente humano fomentando la conciencia ambiental.

2.2. *Modelo de las cinco fuerzas de Porter*

Michael Porter, plantea un modelo para determinar las consecuencias de la estabilidad de una empresa a lo largo del tiempo (Riquelme, 2015).

a) Ingreso potencial de nuevos competidores: El sector del turismo puede presentar barreras a la entrada muy agresivas y lograr la desmotivación de nuevo competidores.

- Necesidades de inversión.
- Acceso a canales de distribución.
- Ventajas tecnológicas.

Por la situación económica en la que se encuentra la Nación y el capital requerido para lo mismo, la probabilidad de que ingresen nuevos competidores es baja.

b) La intensidad de rivalidad entre competidores actuales: la empresa cuenta con una gran rivalidad respecto a sus competidores ya que Lozada viajes cuenta con un gran número de competidores, en donde cada uno de ellos busca la diferenciación creando valor agregado en sus servicios.

c) La presión de productos sustitutos: Un factor influyente, sobre todo en la actualidad, es el precio y el servicio prestado en relación a esa tarifa a la hora de elegir un viaje; por ende el consumidor puede optar por preferir un sustituto en función del precio del servicio.

d) El poder de negociación que ejercen los proveedores: Esta negociación se puede efectuar mediante el análisis de costos de sus proveedores. Hay una gran cantidad de proveedores, más allá de que Lozada Viaje trabaje con pocos de ellos. Algunos de ellos son mayoristas, y otros minoristas. Tienen un gran poder competitivo, algunos de ellos cuentan con la exclusividad de poder ofrecer a las agencias productos y servicios creados por ellos mismos, lo que los hace único.

e) El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores: En la era digital, existen páginas en internet y buscadores donde ofrecen mejores tarifas, por ende en la organización es influyente la captación de clientes.

2.3. *Análisis FODA*

Para poder profundizar acerca de los aspectos positivos y negativos que influyen en organización es necesario poder conocer los factores que incluyen en la organización. Los elementos que influyen en la empresa son externos e internos, que van a fortalecer o en algunas situaciones debilitar el comportamiento de la empresa.

El análisis F.O.D.A, es una herramienta efectiva y de fácil aplicación, por tanto la matriz de análisis se puede aplicar a cualquier empresa, independientemente de su tamaño y de su actividad.

Entre los mencionados se encuentran:

Fortalezas;

- a) Recursos humanos capacitados.
- b) Formas de pagos accesibles.
- c) Cultura organizacional definida.
- d) Protección al medio ambiente.
- e) Posicionamiento de marca en Argentina.
- f) Red de Franquicias.
- g) Trayectoria y experiencia en el mercado.

Oportunidades

- a) Crecimiento de la industria.
- b) Incorporación de feriados puente por parte del Gobierno.
- c) Auge de la tecnología.

Debilidades

- a) No existe un exhaustivo seguimiento en la gestión hacia franquicias.

Amenazas

- a) Alta competencia.
- b) Inestabilidad económica en el país.
- c) Inflación
- d) Tipo de cambio desfavorable.
- e) Pandemia Coronavirus COVID-19.

2.4. Análisis según el perfil profesional

Tras haber realizado un análisis exhaustivo de la organización adentrándonos en los aspectos que influyen en la misma tanto internos como externos es fundamental resaltar la importancia de poder efectuar en la organización, la incorporación de una planificación

estratégica a través de la implementación de una determinación de financiamiento óptimo con la finalidad de paliar las consecuencias económicas y financieras.

Para poder llevar a cabo este análisis hay que considerar lo siguiente:

La empresa es una Sociedad Anónima, cuya razón social es Franquicias Turísticas de Argentina S.A. CUIT: 30-71170073-7, cuya actividad principal es la prestación de servicios de viajes y actividades complementarias de apoyo turístico.

La carga tributaria que enfrentan las organizaciones, de acuerdo a la Constancia de Inscripción de Lozada Viajes, a nivel Nacional se encuentra inscrita en los tributos Impuesto a las Ganancias e IVA.

Con respecto al impuesto a las ganancias, la empresa tributa en igual una tasa del treinta y cinco (35%) sobre el excedente.

A nivel nacional, mensualmente se liquida y abona el Impuesto al Valor Agregado (IVA), con una alícuota general del 21%.

A nivel provincial se encuentra inscripto ante la Dirección General de Rentas, presentando mensualmente las declaraciones juradas correspondientes.

A nivel municipal, las locales dentro de la ciudad de Córdoba deben estar inscriptas y habilitadas por la Municipalidad de Córdoba, abonando mensualmente su contribución por la locación de servicios.

Teniendo en cuenta la nómina laboral, la empresa se encuentra registrada como Empleador en Afip, realizando los correspondientes aportes y contribuciones mensualmente a sus empleados.

De acuerdo a la información recabada, Lozada Viajes presenta una buena situación financiera debido a que si bien es alta la presión tributaria que posee la empresa, de acuerdo a lo observado cumple normalmente con la carga tributaria y fiscal.

En relación al endeudamiento, con referencia a la evolución de los antecedentes, la compañía en los últimos 24 meses posee de acuerdo a lo determinado por el Banco Central de la República Argentina, una situación normal denominada en la jerga financiera como situación 1, donde hace referencia que la empresa está cumpliendo concretamente con sus créditos activos, en este caso en particular, con el Banco Macro S.A., teniendo un horizonte de deuda en el corto plazo.

Debido a la crisis económica que está atravesando el país debido a la propagación de la Pandemia Covid 19, la empresa tuvo que optar por fuentes de financiamiento externa como préstamos a otras entidades bancarias como BBVA Banco Francés, para poder solventar los egresos de la actividad comercial de la empresa, teniendo en consideración que debido a la problemática sanitaria, la empresa permanece sin atención al público, generando de esta forma, una disminución en los ingresos obtenidos por la organización.

Otro aspecto relevante, es que la empresa no posee cartera de cheques rechazados, lo cual es un aspecto positivo a la hora de poder efectuar relaciones comerciales con los proveedores.

Como síntesis, la empresa debe poner énfasis en la liquidez y en la solvencia de la misma, ya que permite abrir un abanico de alertas para estar atentos, en tiempos económicos difíciles pudiendo implementar, por ejemplo la automatización de la modalidad de cobro y pago de la empresa, fundamental para garantizar en el corto, medio y largo plazo que la empresa puede asumir un determinado volumen de gastos, con el fin de mejorar día a día la solvencia económica y financiera del ente.

3. Marco Teórico

El presente marco teórico desarrolla el concepto y el fundamento del análisis financiero en la organización Lozada Viajes, la cual se considera la herramienta más adecuada para analizar la situación económica y financiera que está atravesando la organización, logrando de esta manera brindar las herramientas necesarias para corregir los desvíos con la finalidad de mejorar la rentabilidad de la misma.

El análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, que facilita el diagnóstico de la situación actual y, la predicción de cualquier acontecimiento futuro.

La importancia del análisis financiero radica en que permite identificar los aspectos económicos y financieros que exponen las condiciones en que opera la empresa con respecto al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad, facilitando el proceso decisorio.

Los resultados arrojados por el análisis financiero facilitan la posibilidad de analizar la evolución de la empresa en el tiempo, determinar la eficiencia en el uso de los recursos económicos y financieros y visualizar el desempeño de la gestión financiera de la empresa, puesto que ésta se relaciona fundamentalmente con la toma de decisiones referentes al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a las políticas de dividendos establecidas en una empresa.

Entre las responsabilidades más importantes del Área de Administración y Finanzas se encuentran las siguientes:

- Coordinación y control de las operaciones:

Esta función se refiere a que el administrador financiero debe coordinarse con los responsables de los departamentos para asegurar que la empresa u organización opere de manera eficiente, y así obtener los mejores resultados financieros.

- Realización del presupuesto y planeación a largo plazo:

Se refiere a realizar conjuntamente con los directivos y con los responsables de cada departamento, el presupuesto y la planeación a largo plazo, para presentar las estimaciones y pronósticos relacionados al futuro de la empresa en relación al manejo de los recursos monetarios.

- Decisiones de inversión y financiamiento de bienes de capital e inventarios

Se refiere al análisis de los activos que son productivos y, de indicadores financieros que demuestren donde se deben realizar las inversiones para generar las mayores tasas de rendimiento, crecimientos en ventas, así como inversiones en la planta, en equipos e inventarios, para que generen dinero y obtener sobranes, y de este modo, hacer inversiones financieras, además, conocer donde obtener financiamientos al más bajo costo y en los montos necesarios.

- Administración de las cuentas por cobrar y el efectivo:

Es muy importante esta función pues se refiere a analizar el capital de trabajo, que debe tener una organización para que funcione perfectamente, sin que falte o sobre dinero, sino que exista el adecuado para cubrir todas las necesidades, por eso son importantes las cuentas por cobrar, ya que es el periodo de financiamiento para los clientes, en relación al estudio que se realice de las cuentas por cobrar será la tasa de rendimiento que se genere, para lograr establecer tiempos idóneos para tener cobros oportunos y no incrementar las tasas de cartera vencida.

- Relación de los mercados financieros:

En la actualidad, las grandes empresas buscan la manera de interactuar con el mercado financiero, donde el dinero se convierte más fácilmente en más dinero, aunque con mayor riesgo, sin embargo, es más atractivo para los grandes capitales transnacionales o como fuente de financiamiento para aquellas empresas que pretenden crecer. Este capital que se invierte en el mercado financiero debe ser dinero sobrante de la operación normal de cada una de las empresas, ya que éstas deben generar su propio flujo de efectivo excedente que les permitan generar más efectivo.

4. Diagnóstico y Discusión

En la actualidad, el contexto en el cual se desenvuelve la organización se caracteriza por un cambio constante, debido a la influencia de determinados factores como la globalización, la utilización de las herramientas tecnológicas, entre otros.

La problemática que afecta a Lozada Viajes, es la recesión económica que se encuentra atravesando Argentina debido a las decisiones de la política fiscal y monetaria que afectan en la economía doméstica, ocasionando una pérdida en el poder adquisitivo de la moneda, impactando en la rentabilidad económica de la empresa en cuestión, debido a una disminución en los ingresos por ventas.

Otro punto destacable de resaltar, es la situación que está atravesando la industria hotelera y de turismo debido a la ausencia de actividades turísticas a nivel mundial como consecuencia del Covid 19; ocasionando pérdidas y daños en algunos casos irreparables para las organizaciones de este rubro, debido a que cuentan con ingresos nulos para solventar sus egresos y deben recurrir a fuentes de financiamiento externas, como entidades bancarias para poder hacer frente a sus obligaciones, generalmente con sus empleados, a través del pago de remuneraciones, aportes y contribuciones a la seguridad social.

Finalmente, luego de haber realizado un análisis del entorno de la empresa, tanto micro como macro, es menester mencionar la importancia de analizar y de conocer el impacto de los factores que influyen en la organización, en este caso, la pandemia y, como la implementación de la administración financiera es un instrumento determinante para el crecimiento y la permanencia de la organización a lo largo del tiempo, logrando la mejora de la solvencia económica y financiera de la empresa.

5. Plan de implementación

El presente trabajo de grado comprende a los integrantes de la agencia de viajes Lozada Viajes, la cual tiene como actividad principal prestar el servicio de intermediación de viajes y servicios afines.

A tal efecto, se propone el diseño y determinación de una estructura financiera óptima para la organización Lozada Viajes, que le permita hacer frente entre otras cosas, a las consecuencias económicas ocasionadas por la pandemia del COVID-19.

Para el desarrollo del proyecto, será fundamental contar con un análisis del sector, la empresa y los factores que pueden incidir en la estructura de financiamiento de la empresa. A partir de este análisis, se determinará el nivel de deuda en el que la empresa maximice su valor, para lo cual se establecerá ciertos supuestos para establecer proyecciones a mediano plazo.

La responsabilidad de elegir una estructura de financiamiento que equilibre tales costos y beneficios de la empresa, recae sobre la junta directiva, bajo el asesoramiento del administrador y el contador de la empresa. De allí que, sea necesario contar con su presencia y participación a los efectos del desarrollo del plan propuesto.

5.1. *Objetivo general*

Como objetivo general se propone diseñar una estructura financiera para la organización Lozada Viajes, que le permita aminorar el impacto financiero debido a la pandemia del COVID-19, por medio de la determinación de un nivel de deuda en el cual la empresa maximice su beneficio.

5.2. *Objetivos específicos*

Determinar la estructura jurídica y financiera de la empresa Lozada Viajes.

Definir las políticas de plazos de venta y financiación de la empresa Lozada Viajes, con el fin de fomentar las ventas.

Indagar sobre la posibilidad de aplicación de planes de financiación y obtención de beneficios, de los decretados por el Estado tras la pandemia COVID-19.

En cuanto a su ámbito temporal y espacial, el plan será desarrollado en la agencia de viajes “Lozada Viajes” ubicada en la provincia de Córdoba, durante los meses de julio a diciembre de 2020. El modelo que se propone, estará basado en los siguientes indicadores:

- Capital propio mínimo, ya que se debe partir de un nivel de recursos propios suficientes.
- Separación de los pasivos operativos de los financieros
- Aumento del costo financiero por causas exógenas o externas.
- Tramos de inversión: el análisis se debe realizar por tiempos, ya que se espera que en cada lapso varíe el costo de los pasivos y la generación de activos.
- Rentabilidad y costo de capital más bajo.

Con el presente plan, se pretende facilitar el diseño de una estructura de financiación para la agencia Lozada Viajes, que le permita hacer frente a los cambios económicos provocados por la pandemia COVID-19, a través de un modelo de estructura óptimo y adaptado a sus necesidades particulares, garantizando con ello una mejora en sus procesos de toma de decisiones. El objetivo de la estructura consistirá en determinar, la existencia de un punto de indiferencia entre la decisión de financiarse con fondos propios o de terceros, ante la alternativa de una reducción de la inversión, como consecuencia de la actual pandemia.

Ahora bien, para llevar adelante la propuesta, se tomarán en cuenta las características propias de la empresa, a saber:

- 1) Lozada Viajes basa sus decisiones financieras en ciertas preferencias: en primer lugar, se financia con capital propio, seguido por un bajo financiamiento bancario.
- 2) La empresa presenta gastos financieros mínimos, ya que para el momento solo mantiene obligaciones bancarias que se cancelarán en el año en curso.
- 3) Se estima que el mercado de turismo presente una tasa a la baja, debido a las cancelaciones de vuelos nacionales e internacionales.

Para cumplir con los objetivos de la propuesta, será necesario efectuar proyecciones de los estados financieros, por un período de 5 años, con el fin de obtener una visión estimada del comportamiento financiero de la empresa. De igual forma, se elaborará un flujo de caja proyectado para cada nivel de endeudamiento, a fin de determinar el valor de la empresa para cada accionista.

Para la elaboración de los flujos de caja estimados, se utilizará la tasa de rendimiento esperado por accionista, mediante el modelo de valuación de activos de capital. Asimismo, para obtener el apalancamiento de la empresa, se utilizará el promedio del sector para el año 2019.

A fin de facilitar la definición de la estructura óptima, se acompañara un análisis de las distintas situaciones que se podrían presentar con los niveles de deuda. Lo anterior permitirá definir la estructura de endeudamiento óptimo, es decir, el valor máximo de la empresa generado a partir de un nivel de apalancamiento para la empresa Lozada Viajes.

En lo que respecta a la estructura de financiamiento óptima, se observa que la empresa funciona bajo una modalidad de franquicia, con lo cual, la selección de una estructura óptima se debe hacer con base a este aspecto. En cuanto a las variables a tomar en cuenta se puede observar:

- a) La variable de decisión a analizar son las fuentes de financiamiento incrementales.
- b) Hay una estructura de inversión necesaria para el negocio.
- c) Hay dos posibles fuentes de financiamiento: de los accionistas y de terceros.
- d) Se exigirá un patrimonio mínimo, para el cual los acreedores estén dispuestos a financiar, en parte, la estructura de inversión del negocio.

Ahora bien, una estructura óptima debe involucra un análisis del financiamiento, que se realiza en base a lo siguiente:

- Nivel de endeudamiento.
- Calidad de la deuda
- Autofinanciación
- Costo promedio del financiamiento.

En la tabla 1, se muestra las actividades a ejecutar para cumplir con los objetivos de la propuesta, así como sus recursos y limitaciones.

Tabla 1

Modelo de recursos, tareas y limitaciones.

Actividad	Objetivo	Tarea	Recurso	Limitaciones
Analizar estructura jurídica y económica	Lograr identificar la organización jurídica y económica de la empresa	Analizar documentos de constitución y estados financieros	Documento de constitución, estados contables, computadoras, escritorios, red de internet, personal capacitado.	No presenta
Definir políticas de plazos de venta y financiación	Lograr identificar las mejores políticas de venta y financiación más convenientes	Analizar las estrategias de marketing y publicidad de la empresa, estados financieros y reportes contables	Documentos comerciales y contables, computadora, escritorio, red de internet, personal capacitado.	No presenta
		Determinar la posibilidad de acceder a los beneficios decretados por el Estado tras pandemia	Ley de Pymes, Decreto de Emergencia Sanitaria, Estados contables, poseer CUIT, informes, contador, personal con amplio conocimiento de la empresa, computadoras, escritorios.	No presenta
Distribución de tareas	Implementación del plan para definir la estructura Óptima	Creación de área especializada (adm y contable)	Personal, escritorio, computadoras, espacio físico, personal capacitado en selección de recursos humanos.	Limitación física y capital humano.
		Aplicación de la estructura de financiamiento óptimo	Asesores financieros y tributarios, beneficio Pymes, beneficio post COVID-19, disponibilidad horaria	Limitación en cuanto al costo que genera.
Estrategias a aplicar.	Definir la estructura de financiamiento óptima	Identificar opciones de financiamiento reales y análisis del estado de resultado	Estados contables, personal capacitado para dicha tarea, contador, controles de jefes inmediatos.	Limitación en cuanto a la información brindada por la agencia.
		Definición de nivel de endeudamiento, apalancamiento y de acceso a beneficios gubernamentales.	Estados contables, ley de ganancias, informes, contador.	Posibilidad de modificación de algunas normativas decretadas.
		Alternativas de financiamiento y plazos de pago	Ley de impuesto a las ganancias, resolución 194/20, resolución 195/2020, anexos, contador.	No presenta
		Préstamos a través de sistema bancario u otras entidades.	Ley de impuesto a las ganancias, inversiones, contador, asesores.	Limitación en cuanto a la información brindada.

Fuente: Elaboración propia, 2020

De lo anterior, se aprecia que para la ejecución de la propuesta será necesario contar con recursos humanos, materiales y tecnológicos necesario para llevar adelante las actividades propuestas en el Plan. Asimismo, será fundamental contar con la intervención del contador y de disponer de los estados financieros y de toda la información contable disponible.

En cuanto a su ámbito temporal y espacial, el plan será desarrollado en las oficinas de Lozada Viajes, ubicada en la Provincia de Córdoba, durante los meses de julio a diciembre de 2020. La estrategia para llevar adelante la propuesta estará basada en algunos pilares fundamentales:

- 1) Reuniones periódicas con el equipo gerencial y los accionistas de la empresa, a fin de analizar alternativas que permitan indagar sobre la estructura rentable.
- 2) Actualizar los sistemas de recopilación de la información contable y condicionar la oficina administrativa a fin de disponer de los recursos materiales para llevar adelante la propuesta.
- 3) Implementar la estrategia de trabajo en equipo como uno de los pilares fundamentales para llevar a cabo la propuesta.
- 4) Establecer una agenda de trabajo, donde se detallen todos los pasos a cumplir para la concreción del Plan.
- 5) Agilizar los tiempos y recursos.

En este caso, el proyecto que se propone consiste en la determinación de una estructura de financiamiento óptimo para la empresa en cuestión, que le permita asumir las consecuencias derivadas de la actual pandemia. Para ello, se tomarán en cuenta algunos factores considerados determinantes como: los escudos fiscales, la rentabilidad económica, el crecimiento, el riesgo, la actividad de la empresa, el coste financiero y el entorno económico.

La propuesta podrá ser ejecutada por el personal administrativo, con la colaboración del contador y el equipo gerencial. Para ello, se programará una reunión inicial con el equipo directivo, a fin de fijar los lineamientos, indagar acerca de las necesidades de la empresa y su situación económica actual.

En cuanto a los recursos económicos, si bien no se requiere de un aumento del presupuesto habitual de la empresa, será necesario contar con la asistencia del contador de forma permanente, para lo cual se ha de considerar el aumento en el pago de sus honorarios. En cuanto a los recursos materiales, se requerirá de equipos de computación, materiales de oficina y recursos humanos, que serán los que en definitiva, ponen en marcha el proyecto.

Tabla 2

Presupuesto inicial de la propuesta

Presupuesto inicial de la propuesta	
Actividad	Costo
Servicio de internet	\$ 1500
Honorarios del contador	\$ 8000
Recursos materiales y de oficina	\$ 1400
Conexión a equipo remoto	\$ 1200
Configuración de seguridad	\$ 1000
Total	\$ 13.100

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se puede apreciar, para el desarrollo del plan será necesario contar con la participación del contador de la empresa, quién podrá controlar que la estructura de financiamiento se adapte a las necesidades de la empresa. Adicional a ello, se requerirá la definición de una agenda de actividades, que involucre la participación del equipo gerencial, considerando que son estos los que podrán tomar decisiones sobre la implementación de la estructura de financiamiento. Como complemento, se designa un presupuesto para la adquisición de materiales de oficina y la disposición del servicio de internet, siendo necesario en ese caso, disponer de un asesor en informática, que pueda automatizar las conexión dentro de la empresa, haciéndola más interactiva para todos los usuarios.

A continuación, se presenta una tabla donde se resume el total de actividades que deberán ejecutarse para poner en marcha el proyecto.

Tabla 3

Diagrama de Gantt.

Tareas	Meses de julio a diciembre																					
	Semanas																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Realizar el análisis de la organización legal y contable de la empresa.	■	■																				
Interpretación de los resultados y sesiones de entrevista con el contador y el equipo gerencial.			■	■																		
Elaboración de proyecciones de los estados financieros y flujos de caja.					■	■	■	■														
Análisis de las alternativas de estructura de financiamiento óptimo de la empresa Lozada Viajes, con previsión a las consecuencias de la pandemia.										■	■	■	■	■								
Elección de la estructura de financiamiento óptimo															■	■	■					
Verificar la efectividad de la implementación de la estructura																		■	■			
Seguimiento y análisis de los resultados obtenidos con la propuesta																				■	■	■

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior, se resalta el conjunto de actividades que se deberán realizar para llevar adelante el Plan. Así, la primera fase consistirá en la recopilación de toda la información contable de la empresa y el posterior análisis de dicha información, con el fin de

determinar cuál es su forma jurídica, a qué régimen se encuentra sujeta, que normas le son aplicables, entre otros aspectos.

Una vez realizado dicho análisis, se procederá con la interpretación de los resultados, así como con las sesiones de entrevistas con el contador, las cuales tendrán como fin indagar acerca de la situación económica de la empresa, su status fiscal, sus estados financieros y su situación antes los bancos y demás entidades financieras. Obtenidos estos resultados, se dará inicio a la etapa de proyección de algunos estados financieros, con el fin de formular pronósticos acerca de su situación de endeudamiento.

Identificados estos aspectos, se procederá a diseñar la estructura de financiamiento óptimo para la agencia Lozada Viajes, entre diferentes alternativas, tomando en cuenta su situación legal y capacidad de endeudamiento. Diseñada esta estructura, se procederá a la etapa de verificación y seguimiento.

Conclusiones

La agencia Lozada Viajes, maneja su estructura de financiamiento siguiendo únicamente un orden de prioridades, capital propio y un mínimo de financiamiento bancario. No obstante, la situación actual ha afectado dramáticamente a las empresas de turismo, las cuales han tenido que afrontar una reducción dramática de sus recursos internos.

Para lograr afrontar las consecuencias derivadas de la actual pandemia COVID-19, es preciso que la agencia Lozada Viajes, cuente con una estructura de financiamiento óptimo, que le permita prever los embates de la economía y, tomar decisiones de gestión financiera adecuadas y adaptadas a la situación actual.

Asimismo, para determinar cuál es la estructura idónea, es preciso identificar la situación actual de la empresa y las necesidades del contexto, tal y como puede ser las derivadas de su organización económica y jurídica y, las ventajas e inconvenientes de optar por una determinada opción de financiamiento. Todas estas decisiones, forman parte del proceso de selección de una estructura de financiamiento y son aspectos a tomar en cuenta en la etapa de decisión.

En el contexto de la empresa “Lozada Viajes”, ubicada en la Provincia de Córdoba, para lograr determinar su estructura óptima de financiamiento, es necesario conocer de antemano como está constituida la empresa, cuáles son sus ventajas e inconvenientes, incluido los beneficios deseados por los gerentes de la organización y, en particular, cuáles son sus opciones de respuesta ante la pandemia decretada por el coronavirus COVID-19 y, las secuelas que este fenómeno puede ocasionar a la economía.

En base al estudio, queda demostrado que una estructura de financiamiento óptimo es clave y necesaria para la toma de decisiones dentro de la empresa. De esta manera, se confirma que esta herramienta, facilita el control de sus operaciones y permite planificar la gestión de la empresa a largo plazo, incluyendo todas aquellas cuestiones que son vitales para el normal desenvolvimiento de sus actividades.

De los resultados obtenidos del análisis FODA, se pudo apreciar que la empresa cuenta con recursos humanos capacitados, pero carece de un sistema de gestión de franquicias. Esto le impide llevar un mejor control en cuanto a sus actividades y, la definición

de estrategias comunes, ya que al no contar con un sistema de gestión, corre el riesgo que las decisiones que se toman no puedan ser materializadas correctamente.

Con base en lo anterior, dada la necesidad de la empresa de contar con una estructura de financiamiento óptimo que le permita hacer frente a los riesgos derivados de la pandemia del COVID-19, se propuso definir una estructura de financiamiento óptimo para la empresa Lozada Viajes, donde se establezca sus características, objetivos y los pasos a seguir para lograr su cometido. De esta manera, la empresa podrá disponer de una estructura financiera adecuada que le facilite la toma de decisiones y, garantice que los procesos se cumplan garantizando el mejor aprovechamiento de los recursos.

Recomendaciones

Se recomienda la implementación de una estructura de financiamiento óptima y adaptada a las necesidades de la empresa Lozada Viajes, como medida para afrontar las consecuencias de la actual pandemia.

De igual forma, se recomienda la aplicación de un plan para la puesta en marcha de la estructura de financiamiento, donde se detallen los procedimientos a seguir para su implementación, sus características, así como lo necesario para optimizar los beneficios derivados de su puesta en marcha.

Implantar controles internos en la organización a fin de llevar a cabo la estructura de financiamiento seleccionada, de tal forma que se puedan gestionar todas las actividades administrativas, financieras y tributarias en pro de tal cometido.

6. Bibliografía

Rosillon, M (2009) *Análisis Financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-99842009000400009&script=sci_abstract

Espeche Ortiz, G (2020). Elaboran el programa "Buenas Prácticas en Turismo Pos Covid-19. Recuperado de <https://www.telam.com.ar/notas/202005/458484-buenas-practicas-turismo-covid19-coronavirus-gobierno-privados.html>

García Amilivia, G., y Munt, J (2020). *Turismo en tiempos de coronavirus*. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/259934-turismo-en-tiempos-de-coronavirus>.

Hani, G (2020) *Empresas de turismo esperan una reactivación en primavera*. Recuperado de https://www.cadena3.com/noticia/radioinforme-3/empresas-de-turismo-esperan-una-reactivacion-en-primavera_259033

Prieto, M (2020). *COVID-19: implicaciones para las empresas II* Recuperado de <https://smart-lighting.es/covid-19-implicaciones-empresas-2/>

Riquelme Leiva, M (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Santiago, Chile. Recuperado de <https://www.5fuerzasdeporter.com>

Silva, J (2003). *Franquicias, una alternativa para emprendedores*. Recuperado de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/239/231>

Zona Económica (2019). *Planeación estratégica*. Recuperado de <https://www.zonaeconomica.com/planeacion-estrategica>