

Universidad Siglo 21



Reporte del caso

“Determinación de la estructura de financiamiento óptima para el Hotel Howard Johnson,
que permita cubrir costos de capital de trabajo para el período 2020-2021”

“Determination of the optimal financing structure for the Howard Johnson Hotel, to cover
working capital costs for the year 2020-2021”

Alumna: Noelia Maurig

Carrera de Contador Público

Legajo: VCPB25414

DNI: 32338737

Director de TFG: Rogelio Cristian Lombardo

Córdoba, julio de 2020

ÍNDICE

Resumen	3
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos	7
Análisis de situación.....	8
Descripción de la Situación	8
Análisis de contexto	9
• Factores políticos, económicos y legales.....	9
• Factores Sociales/culturales.....	10
• Factores ambientales.....	11
Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	12
• <i>La rivalidad entre competidores:</i>	12
• <i>Amenaza de entrada de nuevos competidores:</i>	12
• <i>Amenaza de ingreso de productos sustitutos:</i>	13
• <i>Poder de negociación de los proveedores:</i>	13
• <i>Poder de negociación de los consumidores:</i>	13
Diagnóstico organizacional	14
Matriz FODA.....	14
Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera.....	15
Marco Teórico	19
Diagnóstico y Discusión.....	23
Descripción del problema.....	23

Justificación del problema.....	23
Conclusión diagnóstica.....	24
Plan de implementación.....	25
Alcance	25
Limitaciones	25
Recursos	25
Acciones específicas y marco de tiempo	26
Medición y evaluación de la propuesta.	33
Conclusiones y recomendaciones	35
Bibliografía.....	37

Resumen

Las pyme del sector turismo han sido afectadas por la inestabilidad cambiaria, la pérdida del poder adquisitivo de la población, la alta presión impositiva y por la pandemia COVID-19. Esto ha afectado la posibilidad que tienen las mismas de acceder a diferentes tipos de créditos en situaciones como la que atraviesa la organización en la actualidad debido a la crisis sanitaria que enfrenta el mundo. Es por ello que se ha diseñado un plan de financiamiento para el Hotel Howard Johnson ubicado en Villa Carlos Paz que permite hacer frente a los gastos de capital de trabajo producto de la falta de liquidez ocasionada por la influencia de las variables macroeconómicas unidas a la irrupción del coronavirus Covid-19, que afecta a la cadena de pagos, liquidez y facturación del sector turismo. Se ha propuesto un análisis de fuentes externas formales determinando sus costos y beneficios permitiendo comparar la pertinencia de las mismas. Concluyendo que una combinación de dichas fuentes sería lo óptimo en dicha organización en el contexto actual.

Palabras Claves: Sector -Turismo-Fuentes-Externas-Financiamiento.

Abstract

SmEs in the tourism sector have been affected by exchange rate instability, the loss of the purchasing power of the population, high tax pressure and the COVID-19 pandemic. This has affected the ability of them to access different types of credits in situations such as the one currently being in the organization due to the health crisis facing the world. That is why a financing plan has been designed for the Howard Johnson Hotel located in Villa Carlos Paz that allows to face the costs of working capital due to the lack of liquidity caused by the influence of macroeconomic variables linked to the emergence of the Covid-19 coronavirus, which affects the chain of payments, liquidity and turnover of the tourism sector. An analysis of formal external sources has been proposed determining their costs and benefits, allowing to compare the relevance of them. Concluding that a combination of such sources would be optimal in that organization in the current context.

Key Words: Sector -Tourism-Sources-External-Financing.

Introducción

A sólo 40 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba y a 5 minutos del centro de Villa Carlos Paz se encuentra el hotel Howard Johnson Carlos Paz. El mismo ofrece 127 modernas habitaciones con elegante decoración y excelente servicios. Además, un restaurante con cocina internacional, piscinas descubiertas, spa & *health center*, *jacuzzi*, sala de relax, salón de convenciones y salas de reuniones.

Inaugurado en el año 2011, es una empresa familiar que cuenta en su gestión con la presencia de dos hermanas Jessica y Bárbara, junto a su padre Pablo Elliott.

Como se puede inferir, Howard Johnson debe competir con grandes cadenas de la industria hotelera del sector que ofrecen servicios y precios similares, además sobrellevar el difícil contexto económico que vive hoy el país.

Sobre el asunto, la aplicación del impuesto al dólar turista ,recargo del 30% para las compras hechas en el exterior, el descenso en la balanza turística, según la ETI (Encuesta del Turismo internacional) realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Indec, 2020), de un déficit de más de un millón de pasajeros y de US\$2.155 millones de divisas, situación nada favorable para el sector turismo y por ende el efecto negativo al sector hotelero (hosteltur, 2020) .

Por su parte, la irrupción del coronavirus Covid-19, logró lo impensado: aislar a un mundo globalizado, situación demoledora para la industria hotelera que atraviesa un momento crítico. El turismo local como sucede en el resto del mundo, se encuentra seriamente afectado como consecuencia de aislamiento obligatorio que impone la pandemia.

Lo anteriormente expuesto, y el agravante que significa para muchas empresas no poder facturar dado el aislamiento preventivo y obligatorio hace que las organizaciones del sector enfrenten serias dificultades para sostener sus estructuras y pagar salarios.

Los hoteles tienen en el personal su mayor componente de gasto fijo, entre el 40% y el 60% de la facturación corresponde a salarios y cargas sociales (infobae, 2020).

Partiendo de los supuestos anteriores, y con el objetivo de maximizar el valor de la organización, se pretende a través de este reporte analizar la estructura de activos, evaluar el apalancamiento operativo, obtener la tasa de crecimiento, calcular la rentabilidad, a los

fines de establecer la mezcla óptima de fuentes de financiamiento, es decir realizar una evaluación cuantitativa y cualitativa del nivel de endeudamiento de la organización.

Según Sánchez (2014) esto se logra generando beneficios por encima de los costos de las fuentes de financiamiento. Por esta razón, una de las decisiones fundamentales en la gestión empresarial es la elección de las fuentes de financiamiento. La definición de sus condiciones y, en particular, las proporciones de deuda y capital constituyen el problema de la estructura de capital.

A continuación, en este apartado se presenta un breve resumen de algunas tesis que sirven como antecedentes, debido a la relación que tienen con el tema abordado, y los aportes que pueden ofrecer.

Siguiendo a Díaz (2015), mediante un análisis de la estructura de capital de las empresas peruanas que cotizan en bolsa durante el período 1998 a 2013. Expresa que los principales elementos que determinan el nivel de endeudamiento de estas son la rentabilidad, la tangibilidad y los factores del entorno tales como el tipo de cambio, la inflación, la tasa de interés, el spread del riesgo soberano, y el cambio en índice de la bolsa.

Igualmente los autores Carvajal Salgado & Carvajal Salgado (2018) en su tesis, relacionan las causas que pueden estar originando que los propietarios de los negocios tomen determinadas decisiones de financiación, tomando como métodos de análisis la teoría de Jerarquización Financiera.

Los resultados de dicha investigación, reflejan que el nivel de endeudamiento, la edad y el crecimiento de las ventas son variables que influyen en la forma como se financian las empresas de este sector, sugiriendo que las pymes tienen mayores dificultades para acceder a recursos externos.

A juicio de Orrego (2018), el autor señala que las Pymes sobrevivirán de acuerdo a la adecuada financiación, también explica qué características deben poseer estas herramientas para ser consideradas más adecuadas como fuente de financiamiento e inversión a tal fin de ser elegidas por los empresarios.

Partiendo de los supuestos anteriores, los antecedentes mencionados analizan las estructuras adecuadas de financiamiento de diferentes empresas, y además hacen un estudio de las diferentes alternativas de financiamiento existentes dentro del mercado, aportando información importante para el entendimiento del tema.

Una de las razones por las que se necesita estudiar la estructura de financiamiento, y las diferentes alternativas de financiamiento que existen, es la de aprovechar el actual financiamiento que se ofrece a las empresas del sector turismo, dentro del marco del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción para empleadores afectados por este contexto (infobae, 2020).

Otra razón por la que este estudio resulta importante, es que servirá para identificar las diferentes opciones de financiamiento que existe en el mercado, con el fin de elegir la fuente más idónea, tanto de financiamiento externo según la necesidad y realidad organizacional del hotel Howard Johnson.

En efecto, es válido e importante contribuir a lograr un bienestar general, pues se debe tener presente que estas organizaciones aportan un nivel de producción significativo al ofrecer empleo a un gran número de personas, en este sentido se expresan los objetivos para lograr mejorar el rendimiento de dicha organización.

Objetivo General

Diseñar un plan de financiamiento para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz con el propósito de disminuir el costo de financiamiento externo en los periodos 2020-2021.

Objetivos Específicos

- Analizar diversas fuentes de financiación para disponer de activos líquidos con el objetivo de enfrentar gastos operativos para el período 2020-2021.
- Determinar el volumen total de fondos que debe utilizar el Hotel Howard Johnson para mantener la operatividad y la rentabilidad en el periodo 2020-2021.
- Determinar diferentes posibilidades de acceso a crédito para Pymes en Argentina en el período 2020-2021.
- Analizar los costos y beneficios de cada una de las fuentes de financiamiento, realizando una contrastación de los resultados obtenidos.

Análisis de situación

Descripción de la Situación

Antes de estudiar y analizar el contexto que permitirán determinar los problemas internos y externos de la organización se examina la situación actual: El hotel Howard Johnson, también posee modalidad Condo hotel, la rentabilidad inmobiliaria tradicional, se encuentra cercana al 4% anual, mientras que los hoteles Condo están ofreciendo rentas mayores al 7%.

Posee una filosofía de trabajo, donde la relación laboral es una relación humana y, como tal, debe estar apoyada sobre los cimientos firmes del respeto mutuo, la tolerancia, la responsabilidad en el cumplimiento de tareas asignadas, así como en la cordialidad en el trato. Otro aspecto, la dotación de personal que trabaja dentro del hotel es oriunda de la población de Carlos Paz. Posee personal con formación bilingüe, es decir, conserjes, personal de servicio a la habitación, mozos y algunos ayudantes deben hablar inglés de manera fluida. El directorio está integrado por los miembros de la familia que posee la mayor cantidad de acciones. La estrategia corporativa: Consolidarse en el mercado local como una empresa con un fuerte foco en el turismo familiar, además diseñar productos y servicios que se adapten a las necesidades específicas de los contingentes o turismo en grupo ,jubilados, estudiantes, etc..

El restaurante *The Lord*, esta concesionado. La política que practica está orientada hacia la calidad y servicio de atención. Uno de los objetivos principales del restaurante es conseguir la máxima seguridad en sus colaboradores. A su vez, el compromiso con el ambiente lleva al restaurante a fijarse como objetivo el cero daño del ambiente.

Cuenta con los servicios de Iluminé spa, el cual posee su propia administración y, al igual que el restaurante, con su propia declaración de visión, misión y valores.

Howard Johnson, se considera un hotel sustentable. El hotel invita a los huéspedes a solicitar información sobre el servicio de sustentabilidad y sobre cómo pueden participar en él.

Análisis de contexto

Para analizar el contexto de la organización se utiliza una herramienta estratégica llamada PESTEL, el cual consiste en el estudio de cada uno de los siguientes aspectos:

- *Factores políticos, económicos y legales*

Alberto Fernández es el Presidente de Argentina. Al iniciar su mandato el 10 de Diciembre 2019, estableció que los principales ejes de su gobierno serían la lucha contra el aumento del hambre que amenazaba al 17 % de la población, la renegociación de la deuda externa con el Fondo Monetario Internacional contraída por el gobierno anterior y la recuperación del crecimiento económico luego de una caída de cerca del 10 % del PBI per cápita. (Orgaz, 2019)

Para el año 2019 Argentina registro datos macroeconómicos que reflejan deterioro en variables centrales del orden productivo y financiero, entre las que se cuentan la contracción del PIB y la caída del consumo doméstico, la inversión y el empleo. Sumado a esto, el impacto financiero que causó la devaluación de la moneda local.

Otro factor puntual que puede complicar la economía del país, es el valor del dólar contra el valor del peso y del resto de las monedas, a la fecha el dólar supero los 84\$ (la voz del interior, 2020).

Al mismo tiempo, el país posee una fuerte presión fiscal, se dice que la más alta de los últimos cinco años, los aumentos de impuestos que generó la Ley de Emergencia y el regreso del IVA a los productos de la canasta básica. También por las aumentos de Ingresos Brutos y otros tributos provinciales.(infobae, 2019)

Una de las noticias más impactantes ha sido la llegada del coronavirus Covid-19, sus efectos está poniendo en evidencia la vulnerabilidad de nuestra sociedad, no solo en los aspectos físicos que tienen que ver con la enfermedad, sino las consecuencias que coexistirán en todos los sectores de nuestra sociedad.

Un sector muy afectado ha sido el sector turismo. Una de las noticias desde el Gobierno, de interés para las empresas del sector hotelero y turismo, es la creación de un Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción para empleadores afectados por esta pandemia. (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2020)

Lugones, (2020) señala que Banco Mundial (BM) pronostica que la economía argentina caerá 5,2% este año debido a la dramática crisis del coronavirus y otros factores, que también afectan el crecimiento de América latina y el Caribe.

Al mismo tiempo el FMI afirmó que la economía argentina caerá el 5,7% este año, uno de los resultados más negativos de América latina (Kanenguiser, 2020)

Entre las principales medidas lanzadas por el Poder Ejecutivo para aliviar la situación de las empresas y que podrán aplicarse a las pymes del sector turístico, figuran la postergación o reducción de hasta el 95% del pago de las contribuciones patronales para empleadores que no superen los 60 trabajadores contratados.(infobae, 2020).

Asimismo, se otorgará la Asignación Compensatoria al Salario para todos los trabajadores en empresas de hasta 100 empleados. Para aquellas que superen ese límite, se aplicará el Programa de Recuperación Productiva, REPRO, que incluye la asistencia por la emergencia sanitaria para trabajadores en relación de dependencia del sector privado. La prestación por trabajador tendrá un mínimo de \$6.000 y un máximo de \$10.000.

- *Factores Sociales/culturales*

Según Casas (2020) cada vez menos argentinos se sienten clase media, producto de la pérdida de su poder adquisitivo.

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) mide el porcentaje de personas de cada país de la región, se consideran a sí mismas como parte de la clase media. Durante varios años, el porcentaje más alto correspondió a la Argentina. Dicho porcentaje sigue bajando, según datos de la CEPAL.

En Argentina, el Indec mide los niveles de ingresos pero no realiza clasificaciones de la población según su clase social. Para la CEPAL, en tanto, los estratos de ingresos medios son definidos como aquellos cuyos ingresos per cápita varían entre 1,8 veces y 10 veces la línea de pobreza.

Según Pereyra (2019) Córdoba fue uno de los destinos más elegidos por los argentinos en 2019, además explico que se notó un cambio en las preferencias de los viajeros argentinos, quienes comenzaron a volcarse a destinos más cercanos, armando un estilo de viaje diferente al que organizaban anteriormente y prefería los destinos internacionales.

Seguendo a Donato (2020), Los sectores hotelería y gastronomía son de los más afectados por la cuarentena, producto del COVID-19. Por ejemplo a los se les fueron cayendo las reservas, primero desde el extranjero y luego a nivel nacional, han visto caer sus reservas en un 100% y la ocupación se va deteriorando cada vez más y va a llegar a cero.

Es una situación mundial, como lo expresa Piñero (2020), a raíz de los contagios crecen el temor en especial en Europa. La expansión de COVID-19 ha ocasionado grandes estragos en la economía global, con el turismo como uno de los principales afectados al perder casi un millón de puestos de trabajo al día.

- *Factores ambientales*

De acuerdo a Hotelesmasverdes (2019), Argentina ya tiene sus primeros 100 establecimientos hoteleros certificados en sustentabilidad Hoteles más Verdes, lo que evidencia el fuerte trabajo y compromiso de la industria de la hospitalidad con la preservación del medioambiente, el patrimonio cultural y social y el crecimiento de las economías regionales.

Parte de este logro fue posible gracias al trabajo conjunto que ha venido realizando la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina, con los ministerios y organismos de turismo provincial y municipal de todo el país.

A continuación brevemente algunas tendencias tecnológicas en el sector hotelero:

- Los medios digitales seguirán transformando la experiencia del cliente; los dispositivos móviles, junto con otras tecnologías de vanguardia que las marcas de todo el mundo incorporan a diario en sus ofertas a los huéspedes, van a seguir ejerciendo una marcada influencia en el sector.
- El Internet de las cosas; con los avances que ofrece esta tecnología, el personal que trabaja en el establecimiento no solo puede rastrear y gestionar el inventario útil del alojamiento, sino que las funciones de los llamados «hoteles inteligentes» permiten que tanto los huéspedes como el personal regulen el consumo energético con mayor detalle y contribuyan, de este modo, a las iniciativas de sostenibilidad y protección del medioambiente.
- Inteligencia artificial; La IA ayuda a los hoteles a interactuar con los huéspedes de muchas formas. De la mano de esta tecnología, los

establecimientos están apostando por una experiencia centrada en el huésped que tiene distintas implicaciones: desde el uso de *chatbots* impulsados por la inteligencia artificial hasta la utilización de robots para registrar la entrada de los clientes en recepción o para llevar a cabo el servicio de habitaciones (viapais, 2020).

- Los hoteles se centrarán en aumentar las reservas directas según Sileo (2019), en 2020 las empresas invertirán más tiempo, dinero y esfuerzos en fomentar la fidelización de los huéspedes y la notoriedad de la marca para impulsar las reservas directas, el principal objetivo de los establecimientos de alojamiento independientes es vender directamente a los clientes.

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Es una metodología de análisis que permite detectar oportunidades y amenazas del sector. Se plantea desde la hipótesis de mercados imperfectos, es decir que es posible, según Porter, obtener resultados superiores a los competidores. Depende de saber aprovechar mejor que los competidores los factores externos favorables, oportunidades, y de tener la capacidad combatir aquellos factores desfavorables, amenazas (Maroto 2007).

- *La rivalidad entre competidores:*

En este apartado se analiza la competencia de empresas de la industria que ofrecen el mismo servicio.

La intensidad de la competencia es mayor, existe mayor y diversidad de competencia. Algo que viene sucediendo en los últimos años con el auge turístico que experimenta la ciudad de Villa Carlos Paz y el valle de Punilla en su conjunto.

En estas épocas de crisis, en los que la demanda y el consumo decaen, la rivalidad entre los distintos actores de la industria tiende a aumentar.

- *Amenaza de entrada de nuevos competidores:*

Al presente hay baja probabilidad de ingreso de nuevos competidores debido a la crítica situación de país. Las barreras de entrada y de salida son altas, debido a que el desembolso inicial de capital es muy elevado, es una barrera absoluta.

Igualmente los competidores actuales tienen una fuerte imagen de marca, y una

cantidad de clientes con alta fidelidad. Los nuevos entrantes deben invertir en publicidad y estrategias de marketing para promocionarse en esta zona, y superar la fidelidad que los clientes muestran.

- *Amenaza de ingreso de productos sustitutos:*

Se puede decir que es alta, sobre todo en temporadas que se consideran que hay más turistas por la relación precio. Como productos sustitutos, Howard Johnson tiene los alquileres de casas, departamentos, cabañas y complejos; los cuales suelen tener precios más bajos comparados a los hoteles, adaptándose a las necesidades de los visitantes sobre todo en temporada alta donde los clientes quieren gastar su dinero en otras cosas como, obras de teatros, paseos guiados, visitas a ciudades cercanas a Villa Carlos Paz, y no solo en hospedaje.

- *Poder de negociación de los proveedores:*

A medida que el poder de negociación de los proveedores aumenta, el atractivo del sector disminuye, pero este no es el caso de la organización. De acuerdo con la información suministrada por el hotel, son pocos los proveedores.

Eso equilibra la balanza al momento de negociación de los precios, pues al ser pocos pareciera que la empresa está presa al momento de comprar, pero gracias a la contrapartida de que los proveedores son pequeños, en muchos casos no pueden prescindir de la facturación que les otorga esta empresa.

- *Poder de negociación de los consumidores:*

En este caso el poder de negociación de los clientes es relativamente medio, ya que hay muchos oferentes dentro de la industria de la industria hotelera, pero así también muchos demandantes; consumidores finales; empresas; grupos; etc..

La política que tienen respecto de los clientes es que sean pocos, pero importantes, dándoles un gran volumen de facturación. Los clientes están muy atomizados por el tipo de servicio que presta la empresa.

Diagnóstico organizacional

Matriz FODA

La matriz desarrollada por David (2003) de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas. Es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de debilidades y amenazas, estrategia de fortaleza y amenaza.

Tabla 1: Matriz FODA

Origen interno Atributos de la empresa	
Positivos Para alcanzar los objetivos	Negativos Para alcanzar los objetivos
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Modalidad Condo Hotel. • Excelente ubicación, zona altamente turística • Hotel 4 estrella. • Empleados con formación bilingüe. • Restaurante (concesionado) The Lord Política orientada hacia la calidad y servicio de atención. • Iluminé spa (concesionado) con su propia administración. • Hotel sustentable. • Catalogado como Hotel más verde por AHT. • Posee un Manual de Seguridad e Higiene en Hotelería y Gastronomía. • Posee Manual de Protocolo de seguridad • Manual para procedimientos para cocina. • Política Verde: lavandería de ropa blanca en la misma institución. Mínimo consumo de agua y energía. • Posee procedimientos internos 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa trabaja con pocos proveedores. • Debilidades en los sistemas de control: ventas, compras e inventarios. • No cuenta con un sistema contable específico. • No posee un sistema de costeo adaptado a su operatoria. • El sistema de inventario carece de un sistema informático. • No cuenta con una lista de precios.

Departamento RRHH. <ul style="list-style-type: none"> • Tres unidades de Negocio: Alojamiento, eventos, gastronomía. • Presencia en redes sociales. • Posee Política de protección de datos. 		
Origen externo Atributos del ambiente		
Oportunidades		Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de turismo interno. • Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción para empleadores afectados por esta pandemia. • Utilizar los espacios para otras actividades. 		<ul style="list-style-type: none"> • Cuarentena por la pandemia del COVID-19. • Alza del dólar (inestabilidad cambiaria). • Pérdida del poder adquisitivo de la población. • Caída del sector turismo a nivel mundial. • Alta presión impositiva (en cuanto a impuestos nacionales, provinciales y municipales).

Fuente: Elaboración propia.

Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera.

Al comenzar con el análisis específico se secciona la información de los Estados Financieros de Howard Johnson, para realizar un análisis vertical de los componentes del Patrimonio Neto y dar así una idea general de la información que ellos proporcionan. El mismo consiste en determinar el peso proporcional que tiene cada cuenta dentro del estado analizado.

Tabla 2: Análisis Porcentual del Activo

ACTIVO	al 31/12/2018	% de Participación
ACTIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	12.656.000,00	10,46
Cuentas por cobrar	28.786.172,98	23,80
Otras cuentas por cobrar	0,00	
Bienes de cambio	30.910.950,30	25,56
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	72.353.123,28	59,83
ACTIVOS NO CORRIENTES		

Bienes de uso	44.894.286,49	37,12
Otros activos no corrientes	3.690.552,83	3,05
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	48.584.839,32	40,17
TOTAL ACTIVO	120.937.962,60	

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados Contables Howard Johnson

De la Tabla 2: Análisis porcentual del activo; se puede observar un 10,46% en Caja y Bancos 23,80% en Cuentas por Cobrar y 25,56% en Bienes de cambio. Composición porcentual favorable casi un 60% de liquidez del total de los activos de la empresa.

Tabla 3: Análisis Porcentual del Pasivo

PASIVO	al 31/12/2018	% de Participación
PASIVO CORRIENTE		
Cuentas por pagar	38.697.838,42	79,45%
Remuneraciones y Cargas Sociales	0,00	
Cargas Fiscales	6.868,00	0,01%
Otras cuentas por pagar		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	38.704.706,42	79,47%
PASIVO NO CORRIENTE		
Cuentas por pagar	0,00	
Otros pasivos no corrientes	10.000.000,00	20,53%
Otras cuentas por pagar		
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	10.000.000,00	20,53%
TOTAL PASIVO	48.704.706,42	

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados Contables Howard Johnson

Respecto al Pasivo, visualizado en la Tabla 3, se observa que las principales fuentes de financiación de la empresa son de corto plazo con capital ajeno correspondiente a sus acreedores, proveedores, préstamos bancarios entre otros, así lo representa el porcentaje de Cuentas por Pagar con un 79, 45 % respecto al Pasivo Total. Esto nos indica que gran parte de las deudas no tiene que ver con la inversión de infraestructura sino con la actividad principal de la empresa.

Luego se deducen algunos índices de corto plazo y largo plazo para seguir estudiando la situación financiera de la empresa. En primera instancia se calcula la estructura de endeudamiento de la empresa.

Tabla 4: Ratios de Endeudamiento

Ratios de endeudamiento	2.018	2017	2016
Indicador			
Corto Plazo = Pasivo Corriente/Total Pasivo	79%	100%	100%
Largo Plazo= Pasivo no Corriente/ Total Pasivo	21%		
Relación acreedores/socio= Pasivo / Patrimonio Neto	67%	50%	55%

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados Contables Howard Johnson

Se puede ver que la empresa a corto plazo sostiene endeudamientos relacionados con la actividad operativa de la empresa, en gran parte la organización decide financiarse con sus proveedores, es decir que las deudas tomadas por terceros se hacen principalmente en el corto plazo. El indicador de la relación entre el aporte de los acreedores y el aporte de los socios, denota que en 2018 cada \$100 aportado por los socios, se empleó \$67 de capital de terceros.

Tabla 5: Ratios de Liquidez

	2018	2017	2016
Liquidez Corriente= Activo Corriente/ Pasivo Corriente	187%	207%	173%
Capital de Trabajo= Activo Corriente – Pasivo Corriente	33.648.416,85	30.788.667,35	19.096.750,67

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados Contables Howard Johnson

En 2018 Por cada \$100 que se adeuda en el corto plazo, se cuentan con \$ 187 para hacer frente a las obligaciones a corto plazo, se puede visualizar que el ratio de liquidez corriente ha tenido una leve disminución con respecto al año 2017 el cual era 207%.

En este sentido las deudas generadas a corto plazo, que no corresponden a la inversión en este caso, sino a la actividad ordinaria de la empresa se podrán abonar sin inconveniente. El cálculo de Capital de Trabajo, en todos los períodos es positivo, es decir, que con parte de los recursos corrientes de la empresa que no están absorbidos por el Activo No Corriente, se encuentra disponible para financiar parte de las necesidades de capital de largo plazo. Esto es favorable, porque es una porción que puede llegar a usarse para financiar la propuesta.

Tabla 6: Rentabilidad

Descripción	Porcentajes		
	Año 2018	Año 2017	Año 2016
Rentabilidad			
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	19,71%	18,11%	25,25%
ROE = (Utilidades / Patrimonio) x 100			
Rendimiento sobre los activos (ROA)	11,77%	12,10%	16,24%
ROA = (Utilidades / Activos) x 100			
Rentabilidad sobre ventas	4,31%	3,68%	5,21%
Rentabilidad sobre ventas = (Utilidades / Ventas) x 100			

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados Contables Howard Johnson

La rentabilidad de la organización tuvo mejores valores en el año 2016, luego la misma disminuyó en el 2017, y aumenta en el 2018 comparado con el 2017.

El ROE nos indica que la empresa tuvo una rentabilidad de 19,71% en el año 2018, con respecto al patrimonio que posee, en otras palabras utiliza 19,71% de su patrimonio en la generación de utilidades.

Un ROA de 11,77 %, es decir, la empresa tiene una rentabilidad del 11,77% con respecto a los activos que posee, también se puede expresar que la empresa utiliza el 11,77% del total de sus activos en la generación de utilidades.

De acuerdo al concepto de rentabilidad, como la capacidad que tiene un negocio para generar ganancias, se observa el indicador Rentabilidad sobre ventas, año 2018 de 4,31%

Como seguimiento a esta actividad, se interpreta según el estudio realizado que la empresa se encuentra en buena situación económica financiera, posee un porcentaje bajo de deudas a largo plazo, abriendo posibilidades a nuevas inversiones para el futuro. Otro aspecto favorable es su liquidez a corto plazo, le permite honrar sus deudas en corto plazo, cuenta con un capital de trabajo positivo que le permite seguir adelante con las actividades habituales.

Marco Teórico

Para comenzar con este apartado, se hace mención a la importancia de las pymes en nuestro país dada las características de la organización a analizar. Las mismas se han visto influidas por los ciclos económicos y las modificaciones a nivel macroeconómico entre ellas las constantes devaluaciones, las variaciones del riesgo país y los cambios en las políticas monetarias, los cuales provocaron dificultades de acceso a créditos de fuentes externas de financiamiento debido a la inestabilidad que generan dichas modificaciones en sus estructuras (Detarsio y KlausNorth SF)

Es por ello que es fundamental analizar su estructura de financiamiento y las posibles fuentes de financiación a la que suelen recurrir en tiempos de crisis. Entre ellas el análisis realizado por Guercio, Martines y Vigier (2018) quienes consideran que una de las principales teorías que explican la estructura de financiamiento de las empresas, es la Teoría de la Jerarquía Financiera (cit. en Myers y Majluf 1984), ambos autores analizan la asimetría de información a la que se exponen prestamistas y empresas, esta asimetría influye en la determinación de la estructura de financiación, ya que sostienen que las empresas más jóvenes prefieren financiarse con fondos propios, debido a que ello implica menores costos y permite maniobrar dichos fondos de manera más flexible, pero a medida que la empresa comienza a desarrollarse los fondos requeridos son mayores por lo tanto recurren a deuda bancaria y en última instancia al mercado de capitales.

Sin embargo a la hora de financiar capital de trabajo en contextos de crisis sociales o económicas cuando la empresa va creciendo o de realizar inversiones gran envergadura, los recursos internos de la organización resultan insuficientes, por lo tanto recurren a diferentes intermediarios. Es por ello que resulta fundamental analizar las diversas formas de financiamiento, determinando su estructura de capital óptimo que permita equilibrar entre recursos propios y de terceros para lograr un crecimiento sostenido en el tiempo sin poner en riesgo el equilibrio de su organización. Permitiendo cubrir la necesidad operativa de fondos Sario Curi (2017), definida como el saldo de la diferencia entre el activo circulante operativo y el pasivo circulante operativo, que no se logra cubrir con el giro corriente del negocio, desarrollando las fuentes de financiamiento teniendo en cuenta la teoría de Pecking orden o teoría de la jerarquía financiera, la cual establece que las

empresas tienen preferencia por financiarse con fondos propios y posteriormente financiarse con fondos externos.

Lapelle (2007) realiza un análisis de las fuentes de financiamiento a las que pueden recurrir las Pymes haciendo una distinción entre aquellas de origen interno de la organización, es decir las que surgen del capital propio, y aquellas de origen externo a la misma entre las que se pueden encontrar a los proveedores, los cuales permiten un financiamiento a corto plazo, basados en la confianza comercial; los créditos bancarios tanto públicos como privados y los ofrecidos por intermediarios financieros, entre los que se destaca el decreto 332/20 Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción para empleadores y trabajadores y el Programa préstamos a mi pymes del turismo de Córdoba.

Otras de las fuentes externas es el *factoring*, herramienta utilizada para obtener liquidez a través de la cesión de créditos comerciales, facturas, cheques de pago diferido entre otros, esta herramienta resulta ser utilizada con poca frecuencia en las pymes, presentando la dificultad de la poca regulación por parte del estado en cuanto a tasas de descuento, sin embargo esta fuente resulta de gran beneficio ya que otorga liquidez y permite acceder de manera rápida y ágil al financiamiento (Maldonado Mendoza, 2019). Finalmente, sociedades de garantías recíprocas, quienes a través del patrimonio conformado por dicha sociedad, otorgan garantías a pymes, facilitando el acceso a créditos del sector financiero, otorgando herramientas para mejorar la negociación con los intermediarios y mitigar los requerimientos de garantías (Duarte Silva y Valdivieso Montero , 2017).

En ese marco Garcia de Brahi (2018) también clasifica las diversas fuentes para el acceso al financiamiento con la que pueden contar las pequeñas y medianas organizaciones y clasifica dicha realidad en referencia no sólo a su realidad, sino también a su posibilidad de contacto y proyección, logrando establecer el núcleo de confianza necesario para que sea acompañada por alguna de estas fuentes.

En concreto describe a las fuentes en directas e indirectas, o también denominadas informales y formales.

Lo que respecta a las directas son aquellas con las que las pymes cuentan sin necesidad de presentar requerimientos técnicos en demasía, y que son propias de aquellas organizaciones que se encuentran en su primer ciclo de iniciación y presentación de

proyecto y que como tal no tienen las formalidades pertinentes para poder comenzar una vinculación institucional formal. Aquí pueden mencionarse amigos, allegados, familiares y quedando en un punto intermedio proveedores o clientes, ya que la vinculación es directa y la gestación de la confianza puede darse por el vínculo precedente. En lo que refiere a las fuentes indirectas o formales García de Brahi (2018) describe a aquellas entidades formales u organizaciones que exigen ciertos requerimientos que posicionan a la pequeña y mediana organización en una situación de formalización indiscutible y que para poder ser anexadas deben llevar adelante las garantías prominentes.

Integrando los conceptos desarrollados en el marco teórico se puede decir que el acceso al financiamiento para las pymes no es tarea sencilla, requiere de llevar organización en sus papeles de trabajo, sus libros, inventarios y balances es decir información detallada del funcionamiento interno de la misma, proceso que se va logrando a través de los años en aquellas empresas que nacen como pequeños emprendimientos, es por ello que las entidades bancarias no resultan accesibles para dichas organizaciones, acompañando esta situación el temor a no poder afrontar sus costos, producto de la inestabilidad en Argentina y de la falta de información de cómo se desarrollarán los parámetros macroeconómicos.

Adoptando la postura desarrollada por Guercio et al. (2018) se señala que las pymes jóvenes son las que mayores dificultades presentan a la hora de acceder a créditos externos, debido a la asimetría de información a la que se enfrentan, ya que no suelen contar con planteles de asesoría externa que permitan brindar información precisa sobre las diferentes fuentes de financiación, sus costos, requerimientos de acceso entre otras.

De todas maneras cabe destacar que al momento de planificar y proyectar el acceso al financiamiento, no sólo se tendrá en cuenta la posibilidad de brindar información si no también su la capacidad para lograrlo la cual estará incidida por la liquidez y la solvencia de dicha organización. Dejando de manifiesto que las decisiones al acceso al crédito van a depender de la posibilidad de un equilibrio entre beneficios fiscales, debido al endeudamiento, y el riesgo de quiebra generado por el exceso del mismo, por lo que es indispensable que la empresa maximice su valor y al mismo tiempo disminuya el costo del capital. Siguiendo el planteo de Garcia de Brahi (2018) se pude decir que el acceso al capital por parte de las Pymes presenta dificultades ya que requiere de un alto grado de organización y costos atribuibles a este que suelen ser muy elevados. Pudiendo observarse

las dificultades con las que las pequeñas y medianas organizaciones deben enfrentarse, y que el desarrollo de una planificación desde la estipulación de una estructura de financiamiento acorde es la primera de las acciones claves para comenzar un desenvolvimiento estratégico y de formalización, independientemente del tipo de fuentes al que pretendan acceder, o la cantidad de capital con el cual necesiten integrarse.

Diagnóstico y Discusión

Descripción del problema

En el apartado análisis de situación se hace mención de diferentes situaciones que acaecen en la actualidad y que generan incertidumbre en el desarrollo de la organización, para lo cual se requieren proyectar soluciones.

El escenario planteado y la situación de incertidumbre que atraviesa el país y el mundo, generan que el hotel Howard Johnson se enfrente a diversos problemas tales como la imposibilidad de facturar, debido a aislamiento preventivo y obligatorio, y al rubro al cual se dedica dicha organización. Al mismo tiempo los gastos fijos en sueldos, energía y las dificultades que enfrentan por el corte en la cadena de pagos, y la falta de organización que implica estructuras débiles de financiamiento, hacen que la organización deba plantearse la necesidad de recurrir al análisis de sus flujos de caja permitiendo de esta manera reconocer las deficiencias de capital de trabajo, para poder determinar las fuentes de financiamiento apropiadas, a fin de lograr mantenerse en el mercado y maximizar los recursos operativos, para conservar el rendimiento económico de dicho emprendimiento.

Justificación del problema

Ante la situación anteriormente descrita, resulta fundamental desarrollar un plan estratégico, que determine la cantidad de dinero que será necesario para afrontar los gastos corrientes y posteriormente analizar las diversas posibilidades de acceso al crédito, tomando en cuenta las características de la organización y las posibilidades de afrontar sus deudas, permitiendo que la misma cumpla con sus objetivos planteados de manera eficaz.

Por lo cual será necesario realizar un flujo de caja proyectado para el año 2020 y comienzos del 2021 y una plantilla de análisis de las posibles fuentes de financiamiento, a fin de obtener un respaldo económico para afrontar gastos operativos y al mismo tiempo mantener un equilibrio entre solvencia y liquidez.

Garantizando los pagos a corto plazo a través de dicha liquidez, brindando la garantía apropiada a largo plazo y mejorando la rentabilidad de los activos.

Resulta de fundamental importancia no solo determinar el nivel óptimo de financiamiento que posibilite un correcto apalancamiento, sino también analizar las

diferentes posibilidades de acceso a crédito, determinando costos y beneficios de cada una de ellas.

Conclusión diagnóstica

Teniendo en cuenta el análisis realizado es posible determinar que la organización cuenta con una estructura contable y un sistema de costeo no acorde al volumen de operaciones de misma y que no presenta planificación financiera y sumado a esto la necesidad de capital de trabajo debido a las dificultades que atraviesa el país es que se decide llevar a cabo una planificación financiera.

A partir de la aplicación del plan, se logrará en primer lugar una organización de los flujos de caja a través de la proyección de los mismos, que permitan determinar la cantidad necesaria de liquidez y de esa manera lograr una estabilidad del flujo de caja que garantice la continuidad del funcionamiento de la organización, permitiendo mantener la capacidad de pago de las erogaciones corrientes de la misma.

Se presentará un análisis de fuentes de financiamiento determinando costos, beneficios y requisitos necesarios a través de la elaboración de plantillas que permitirán una rápida visualización de la información y el análisis de las diferentes alternativas de financiación propuestas para la organización.

Con la presente planificación financiera se espera que la organización pueda asignar de manera eficiente los recursos obtenidos logrando sobrevivir al contexto económico y social actual, optimizando los costos de financiamiento externo. Se buscará una gestión económica financiera armónica que permita maximizar la utilidad de los accionistas, logrando un equilibrio entre la reinversión del capital y la distribución de utilidades.

Plan de implementación

Alcance

El siguiente estudio se desarrollará entre enero del 2020 y marzo del 2021, en la ciudad de Villa Carlos Paz, es un análisis de la totalidad de la organización en materia económico financiero, de acuerdo con los objetivos, será un estudio de tipo mixto, de naturaleza documental y descriptiva el cual plantea estrategias de financiación en tiempos de pandemia, permitiendo a la organización sostener gastos operativos, y recuperar su nivel de ingresos.

Limitaciones

No se disponía del balance del año 2019, ni de la información exacta de los flujos de los flujos de caja, por lo cual se debieron realizar supuestos basados en el contexto.

El siguiente trabajo es aplicable sólo al hotel Howard Johnson para el periodo 2020-comienzos del 2021, por lo cual no será posible trasponer esta información a otra organización.

Recursos

Los recursos necesarios para lograr este propósito serán los detallados a continuación

Tabla 7: Presupuesto de recursos

	Recursos	Costos
Costos de lanzamiento	Viáticos	\$ 7.000
	Llamadas y comunicación vía internet	\$2.500
	Impresiones y papel	\$ 3.000
	Asesoramiento general según resolución 74/19	\$ 7.850
Costos de mantenimiento	Celulares con abono mensual	\$9600
	Computadora con acceso a internet	\$12000
	Impresiones y papel	\$5000
	Viáticos	\$10000
	Personal administrativo	\$195000
	Confeción de informes de actualización	\$60000
Presupuesto total		\$311950

Fuente: Elaboración propia.

Acciones específicas y marco de tiempo

La propuesta planteada implica la determinación de los montos a financiar por el hotel Howard Johnson debido a la inestabilidad económica y la falta de facturación ocurrida en los meses de abril a agosto utilizando como herramienta un flujo de caja proyectado, el cual permite determinar que a partir del mes de junio el flujo de fondos operativo comienza a ser negativo. Es por ello que se requiere analizar diversas fuentes que permitan financiar alrededor de \$30.000.000 para poder hacer frente a los gastos de capital de trabajo con los que cuenta la organización.

La empresa cuenta con un activo intangible valioso el nombre Howard Johnson y posee en `períodos 2017 y 2018 indicadores favorables en cuanto a la liquidez y la posibilidad de hacer frente a las obligaciones de corto plazo. Por lo tanto se diseña un análisis de cuatro fuentes de financiamiento formales y externo, las cuales por sus características responden a la necesidad de capital de trabajo del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, debido a la crisis sanitaria que enfrenta el país. Realizando una descripción y un análisis cualitativo y cuantitativo de las fuentes de financiamiento, el cual permite jerarquizar la conveniencia de las mismas. Para lo cual se plantea como herramienta de análisis una plantilla que permite identificar características cuantitativas de dichas fuentes y posteriormente se realizará un análisis cualitativo de las mismas.

A continuación se exponen las diferentes fuentes de financiamiento a las que se puede acceder detallando sus características

Tabla 8: Fuentes de financiamiento

Nombre de Entidad	Fecha de Información	Paquete	Plazo	Tasa de interés nominal anual	Monto a financiar	Forma de pago
Banco de Córdoba	08/06/20	Factoring de cheques comunes y de pago diferido	180 días	Tasa de descuento 24% anual	100% de los cheques que cumplan los requisitos	El Banco se hará cargo del cobro de cheques cedidos por la empresa.
SGR Acindar	07/06/20	SGR para pymes	18 meses	43% anual	Según evaluación crediticia.	Período de gracia 12 meses. Sistema de amortización francés

Garantizar-Bice	09/06/20	E-factorig	12 meses	19% anual	15.000.000	Periodo de gracia 6 meses. Sistema de amortización francés.
Banco Nación	07/06/20	Fogar	24 meses	24% anual	1 nómina salarial	Sistema alemán, con pagos cuatrimestrales de capital e intereses
Bancor	09/06/20	Mi Pyme del turismo de Córdoba	24 meses	24% anual	\$ 75.000	Amortización + intereses en dos cuotas, la primera en marzo 2021 y la segunda marzo 2022

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la información suministrada por la tabla es posible determinar que la SGR Garantizar en convenio con el banco Bice es la que tiene una menor tasa de interés anual, y permite acceder a mayores montos de financiación. El período de gracia ofrecido permite abonar cuando la empresa este en proceso de recuperación, debido a que el aislamiento obligatorio se espera que haya culminado en septiembre, permitiendo mejorar la situación de iliquidez inmediata.

Por otra parte el crédito ofrecido por Bancor, ofrece un mayor plazo para abonar y el sistema de amortización alemán el cual termina siendo más favorable en cuanto al pago de intereses a pesar de que su TNA es mayor. Sin embargo este crédito posee una gran desventaja, el monto financiado es muy limitado en relación a los recursos que necesita la organización. El crédito Fogar presenta similares características al anteriormente descrito, aunque las amortizaciones de capital e intereses son cuatrimestrales lo que implica terminar pagando mayores montos de interés. También es importante tener en cuenta que este crédito es ofrecido por el Banco Nación, siendo uno de los requisitos para su obtención operar con dicho banco.

El factoring resulta una fuente de financiación atractiva para la organización, ya que las tasas de descuento de facturas se han reducido de manera considerable debido a la situación de iliquidez de muchas pymes, resultando atractivas para la organización no sólo porque el monto descontado es relativamente bajo, sino también por las posibilidades que ofrece ya que a través de esta alternativa la organización no debe recurrir al endeudamiento, si no que estaría utilizando sus propios recursos para financiarse.

Por su parte Acindar la cual también es una sociedad de garantía recíproca ofrece convenios con otros intermediarios financieros a una de las tasas más altas de las propuestas en la plantilla en este momento, aunque los montos a financiar son mayores que los ofrecidos por los créditos Fogar y Mi Pyme del turismo de Córdoba.

A continuación se presenta una plantilla complementaria a la anterior en la cual se realizará un análisis cualitativo de las ventajas y desventajas de cada una de las fuentes de financiación anteriormente nombradas.

Tabla 9: Ventajas, desventajas y requisitos de las fuentes de financiación.

Organización	Desventajas	Ventajas	Requisitos de acceso
Factoring- Banco de Córdoba	<ul style="list-style-type: none"> • Altos costos financieros: comisiones; costos de seguro y gastos de análisis de clientes. • En caso de operaciones con “recurso”, el cedente deberá pagar las facturas en caso que el pagador no lo haga. • Tasas y costos no son uniformes debido a la falta de regulación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimiza la gestión de cobranza, ya que el factor es el que lleva a cabo dicha gestión. • Ofrecida por Banco con el que la empresa opera de manera corriente. • Permite obtener liquidez inmediata. • No genera un endeudamiento para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer cuenta corriente en el banco. • Por ser un crédito a corto plazo el banco no pide garantías reales, solo la fianza de los socios. • Carpeta de calificación: 2 últimos balances, acta de reunión de socios que aprueban el balance, información post balance de compras, ventas sueldos; bienes de la empresa y socios avalistas.

<p>Sociedades de garantías recíprocas Acyndar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Costos relacionados a la asociación al sistema. • Requisitos documentales y técnicos que exige la ley. • Deberá superar la evaluación crediticia 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite obtener asesoramiento técnico y financiero otorgado por especialistas. • Proporciona mayor respaldo a la organización. • Al obtener una garantía facilita el acceso al crédito, mayores montos, y disminución en la tasa de interés debido a la disminución del riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para solicitar la calificación la inscripción en afip debe tener una antigüedad superior a 5 años • Últimos dos Balances presentados • Últimas tres Declaraciones Juradas de IVA (Opcional) • Ventas Post Balance (Detalle Mensual) • Detalle de Accionistas (Nombre, CUIT, Porcentaje de tenencia Accionaria) • Certificado de MiPyme vigente
<p>Credito Bancario Garantizar-Bice</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El monto solicitado no podrá superar dos meses de facturación de la empresa, calculado en base al promedio mensual de los doce 	<ul style="list-style-type: none"> • Posee múltiples líneas de crédito de fomento a la actividad productiva. • Es un banco que 	<ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes legales que acrediten la constitución de la empresa, su vigencia y apoderados facultados para representarla. • No registrar antecedentes

	<p>meses anteriores y no podrá superar un año de utilidades de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa no ha operado con dicho banco. 	<p>amplia año a año su capacidad de otorgar créditos.</p>	<p>comerciales y financieros negativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de dos años en el desarrollo del giro • Antecedentes financieros actualizados y comprobados, preferentemente por un auditor externo, con la firma del representante legal, el gerente de finanzas y del contador de la empresa.
<p>Crédito bancario: FOGAR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Demoras de acreditación. • Montos limitados en relación al requerimiento de efectivo de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • En los costos y tasas de interés. • El sistema de amortización utilizado es conveniente. • La empresa opera con dicho banco, condicionante para el otorgamiento del crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulario de solicitud completo • Formulario 931 correspondiente al periodo enero 2020. • Certificado de MiPyme vigente. • Poseer menos de 100 empleados, el hotel cuenta con 80.
<p>Crédito bancario: Mi Pyme del</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Monto a financiar es muy bajo en relación a las 	<ul style="list-style-type: none"> • Al ser un crédito a corto plazo, no requiere garantías 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulario de solicitud completo a creditospimymes@bancor.

turismo de Córdoba-Bancor	necesidades de capital corriente necesarios para la organización.	reales, sólo la fianza de los socios. • Permite financiar el pago de haberes y gastos en capital corriente.	com.ar. • Formulario 931 correspondiente al periodo enero 2020. • Certificado de MiPyme vigente.
---------------------------	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anteriormente presentada nos permite determinar que lo óptimo para el hotel es combinar los créditos ofrecidos por las diferentes entidades financieras, y de esta manera aprovechar los beneficios de dichos créditos cuyas tasas de interés son relativamente bajas en relación a las ofrecidas por las mismas en otro contexto social y económico. Sin embargo algunos de ellos tienen muchas limitaciones, por ejemplo el crédito Mi Pyme del turismo de Córdoba ofrecido por Bancor es una excelente alternativa para financiar la nómina salarial del mes de abril, aunque el inconveniente es que al ser un desembolso único y limitado, el valor ofrecido por el banco es de \$75.000, mientras las erogaciones en sueldos y salarios en el hotel según el flujo de caja es mayor a 3.000.000. Por lo cual dicho crédito no llega ni al cubrir el 10% de los sueldos abonados en un solo mes por la organización.

Analizando el crédito ofrecido por el Banco Nación Fogar, el mismo plantea financiar la nómina salarial basada en el formulario 931. A través de este crédito se podrá financiar los salarios de un mes completo, aprovechando las ventajas de la tasa de interés, el sistema de amortización ofrecido y el período de gracia.

Por lo cual se podría complementar con el sistema de Factoring ofrecido por el Banco de Córdoba el que tiene como beneficio el financiamiento de la empresa con capital propio, se considera apropiado gestionar el acceso a este sistema de crédito, el cual otorgará de manera rápida liquidez a la organización permitiendo hacer frente a las erogaciones corrientes sin que ello implique aumentar el endeudamiento de la misma.

Por último se considera apropiado utilizar un crédito a través del banco Bice, el cual permitirá acceder a los fondos necesarios para asegurar la sostenibilidad financiera de la

Análisis de estados contables y papeles de trabajo																
Proyección de ventas																
Elaboración del flujo de caja.																
Detección de saldos a financiar																
Selección de alternativas a de financiación.																
Presentación a los directivos y accionistas del Hotel																
Implementación de la propuesta																
Ajustes en base al desempeño planificado																

Fuente: Elaboración propia.

Medición y evaluación de la propuesta.

Para medir los resultados de la propuesta y realizar un análisis objetivo de la misma se expone una tabla con ratios que permitirán obtener información detallada de la evolución de la organización con posterioridad a la implementación de la propuesta, determinando la rentabilidad de la misma, a través de indicadores económicos y financieros, estableciendo comparaciones entre los coeficientes que muestra la organización antes y los valores obtenidos con posterioridad a su implementación, estableciendo si la aplicación de esta propuesta permitió a la organización superar la crisis a la que se enfrenta en la actualidad, e incluso mejorar sus niveles de liquidez, necesidad de capital de trabajo, apalancamiento y rentabilidad.

Tabla 11: Plantilla de análisis y evaluación.

Indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Valor antes de la propuesta	Valor después de la propuesta	Mejóro	Se mantuvo constante	No mejoró
Endeudamiento de corto plazo	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Total Pasivo}}$	semestral	79%				
Endeudamiento de largo plazo	$\frac{\text{Pasivo no Corriente}}{\text{Total Pasivo}}$	semestral	21%				
Ratio de liquidez	$\frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$	semestral	1.87				
Ratio de solvencia	$\frac{\text{activo}}{\text{pasivo}}$	semestral	2.48				
Capital de trabajo	$\text{activo corriente} - \text{pasivo corriente}$	semestral	\$33.648.416				
Rendimiento sobre el patrimonio	$\left(\frac{\text{Utilidades}}{\text{Patrimonio}}\right) \times 100$	semestral	19,71%				
Rendimiento sobre los activos	$\left(\frac{\text{Utilidades}}{\text{Activos}}\right) \times 100$	semestral	11,77%				

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

Con este trabajo se concluye que la planificación financiera es crucial para superar crisis macroeconómicas, a las que se deben enfrentar las pymes, permitiendo a través de esta herramienta fortalecer su estructura, brindar información precisa a terceros y evaluar el desempeño de la organización a través de los años. Por otro lado también es posible concluir que la organización debe estar informada y actualizada del abanico de fuentes de financiamiento a las cuales se puede acceder teniendo en cuenta la diversidad de opciones del mercado además de las fuentes de financiamiento tradicionales.

El objetivo fundamental de este reporte de caso es aportar una solución para cubrir déficit de capital corriente, indagando en las distintas fuentes de financiamiento, animándose a explorar aquellas fuentes no tradicionales y superando las barreras de la selección de fuentes internas desarrollada en la teoría de jerarquización financiera, para introducirse en la utilización de fuentes externas formales, ampliando las posibilidades de financiamiento superando las dificultades de acceso a liquidez antes crisis profundas tales como la que atraviesa el mundo y el sector pymes en este momento producto de la falta de facturación y la incertidumbre ante el Covid- 19 y las maneras en las cuales se podrá enfrentar dicha enfermedad.

Así pues, la aportación principal de este trabajo consiste en el diseño de una planificación financiera a corto plazo a partir de indagar costos y beneficios de utilizar fuentes de financiamiento externas y formales, tales como acceso a crédito a través de bancos, aprovechando los beneficios ofrecidos para superar la crisis económica que atraviesan en este momento las pymes, el *factoring*, permitiendo acceder al descuento de documentos que surgen de la operatoria comercial del hotel, las SGR brindando el aval y la información necesaria para acceder a créditos de mayor envergadura y las obligaciones negociables, las cuales brindan acceso a liquidez a través del mercado de capitales. En consecuencia se ha brindado asesoría a esta pyme permitiendo que disponga de una variedad de herramientas que permitan cubrir en este momento gastos de capital corriente indicando la conveniencia de aprovechar el Crédito Fogar, combinado con otras fuentes de financiamiento que permitan acceder a mayores volúmenes de fondos tales como los créditos avalados por SGR y la emisión de obligaciones negociables.

Una vez concluido este reporte de caso, se recomienda crear un área específica para la empresa que analice las fuentes de financiamiento de manera que la organización pueda acceder a esta información de manera constante y actualizada. Por otra parte la capacitación a los empleados en materia económico financiera, para mejorar sus informes y brindar información relevante para la gestión además de incluir como objetivo corporativo, la planificación estratégico financiera. También se considera interesante investigar otros aspectos relacionados al hotel Howard Johnson y la necesidad de recurrir a una planificación del mismo proponiendo desarrollar un plan de financiamiento a largo plazo que permitan hacer frente al desarrollo de futuras inversiones, indagando fuentes no tradicionales como es el caso del *crowfundig*

Bibliografía

- Boletín Oficial de la República Argentina. (2020). *Número 34.345*. Buenos Aires, Argentina: edición N° 34.345. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/suplementos/2020040101NS.pdf> . Extraído el 15/05/2020.
- Carvajal Salgado, A. L., & Carvajal Salgado, M. (2018). *Estrategias de financiación en sectores turísticos:hoteles y restaurantes*. Ecuador: Ciencias UNEMI. Recuperado de <http://cienciaunemi.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/643>. Extraído el 15/05/2020.
- Casas, X. (2020). *infobae.com*. recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/02/15/cada-vez-menos-argentinos-se-sienten-de-clase-media-quienes-realmente-pertenecen-a-este-segmento-social-segun-sus-ingresos/> Extraído el 20 /04/2020.
- Córdoba, M. (2012). *Gestión financiera*. Bogotá: Alexander Acosta Quintero.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Díaz, R. H. (2015). *TDX Tesis Doctorales*. recuperado de <http://hdl.handle.net/10803/315465>. Extraído el día 20/04/2020.
- Detarsio R. y Klaus North M.O. (SF) Sobrevivir y competir en tiempos de crisis casos de estrategias de pymes argentinas. Recuperado de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/388/Ricardo%20Detarsio.pdf> Extraído el día 15/05/2020
- Donato, N. (2020). *infobae.com*. recuperado de www.infobae.com/economia/2020/03/19/el-impacto-del-coronavirus-sector-por-sector-cual-es-la-perspectiva-para-comercio-industria-turismo-servicios-y-construccion/ Extraído el día 24/04/2020
- Duarte Silva C.X y Valdivieso MonteroF. D. “SOCIEDADES DE GARANTÍA RECÍPROCA” Nuevas herramientas financieras recuperado de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54702374/Trabajo_Derecho_Economico_SG_R_Miercoles_18.pdf?1507837563=&response-content-

disposition=inline%3B+filename%3DSOCIEDADES_DE_GARANTIA_RECIPRO
 CA_Nuevas.pdf&Expires=1592061574&Signature=Jv4TRpy7-
 VdjUJP8Yex9VRejMVMG~52Bn1BftLNN3cVqjr~i7No96pyf2Nep5cKIWK-
 LAI7fiVZ2s21UpedzZ1TRIV9L6~ypigGzk3KLKSGsvWh-
 rO7oZMJ9CZOXQpHiIvJVHjGa~5lX6ju464sopMFZIINJ7SiQsoAemDTBcv4Biu-
 KT4vD5Dh0zUC6oNhY6j-
 OAeIVSvteQp1F6v5C0R~1xku6uL5NPPQnxzFdKUA1y3nPsyDlnYqHFcyg0XEzr
 xSCZaiw4rj9TuCl6EqOcNAAr2Ud9h8W5czeRA2BRh69Fd9r3mewet03RYYWK
 Q33KkbmQ35ojd-VqWKam-RKWw__&Key-Pair-
 Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. extraído el día: 18/04/2020

García de Brahi, L.H. (2018) Financiamiento destinado a los emprendedores argentinos.
 Revista de ciencias económicas, 15(01), 147-161. Extraído el día: 18/05/2020.

Guercio Belén; B. Martinez Lisana; P. y Vigier Hernán (2019) Un análisis de las empresas
 tic desde una perspectiva financiera. Evidencia para las pymes de software y
 videojuegos*, *Innovar*, 29(74)85-99

Harris, M. a. (1988). *Corporate control contests and capital structure*. Journal of Financial
 Economics.

hosteltur.com. (2020). Recuperado de https://www.hosteltur.com/lat/134506_argentina-cerro-2019-con-una-balanza-negativa-de-us-2156-millones.html Extraído el día
 16/05/2020

Hotelesmasverdes.com.ar. (2019). *Hotelesmasverdes.com.ar*. recuperado de
[http://www.hotelesmasverdes.com.ar/argentina-alcanzo-los-primeros-100-hoteles-
 mas-verdes/](http://www.hotelesmasverdes.com.ar/argentina-alcanzo-los-primeros-100-hoteles-mas-verdes/) Extraído el día 20/04/2020

infobae.com. (2020). Recuperado de
[https://www.infobae.com/economia/2020/04/10/coronavirus-en-la-argentina-el-
 gobierno-prometio-medidas-para-aliviar-la-grave-crisis-de-las-empresas-de-
 turismo/](https://www.infobae.com/economia/2020/04/10/coronavirus-en-la-argentina-el-gobierno-prometio-medidas-para-aliviar-la-grave-crisis-de-las-empresas-de-turismo/) Extraído el día 15/04/2020

infobae.com. (2020). Recuperado de [https://www.infobae.com/economia/2020/01/13/la-
 presion-fiscal-llegara-en-2020-a-su-mayor-nivel-en-5-anos/](https://www.infobae.com/economia/2020/01/13/la-presion-fiscal-llegara-en-2020-a-su-mayor-nivel-en-5-anos/) Extraído el día
 15/04/2020

- Infobae.com.* (2020). Recuperado de [nfobae.com/economia/2020/04/01/oficial-el-gobierno-creo-el-programa-de-asistencia-de-emergencia-al-trabajo-y-la-produccion-para-ayudar-a-las-empresas-a-pagar-sueldos/](https://www.infobae.com/economia/2020/04/01/oficial-el-gobierno-creo-el-programa-de-asistencia-de-emergencia-al-trabajo-y-la-produccion-para-ayudar-a-las-empresas-a-pagar-sueldos/) Extraído el día 20/04/2020
- Kanenguiser, M. (2020). *infobae.com.* recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/04/14/el-fmi-afirmo-que-la-economia-argentina-caera-el-57-este-ano-uno-de-los-resultados-mas-n> Extraído el día 16/04/2020
- Lapelle H. (2007) Los obstáculos de acceso al financiamiento bancario de las PyMEs. Recuperado de https://www.observatoriopyme.org.ar/wp-content/uploads/2014/09/FOP_OR_0704_Los-obstaculos-de-acceso-al-financiamiento-bancario-de-las-PyMEs-2007.pdf Extraído el día 18/05/2020
- lavo.com.ar.* (2020). Recuperado de <https://www.lavo.com.ar/politica/dolar-ya-supero-84> Extraído el día 15/04/2020
- Lucas, A. G. (2000). *Alfonso Galindo Lucas.* Coll.
- Lugones, P. (2020). *Clarín.com.* recuperado de https://www.clarin.com/economia/coronavirus-banco-mundial-pronostico-economia-argentina-caera-5-2-ano_0_vX10F0fwG.html. Extraído el día 15/04/2020
- Magretta, J. (2014). *Para Entender a Michael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia.* Grupo Editorial Patria.
- Maldonado Mendoza D.R.(2019). “Análisis del Factoring como alternativa de financiamiento para las pymes ecuatorianas caso Administración de Proyectos Industriales y Agropecuarios Aproinsa S.A en el periodo 2014 - 2017” recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/46072/1/T-MALDONADO%20MENDOZA%20DOLORES%20ROSANA.pdf>, extraído el 20/04/2020
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategia. De la visión a la acción.* Madrid: ESIC Editorial.
- Miller, M. a. (1963). *Corporate income taxes and the cost of capital: a correction.* The American Economic Review.
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (2020). *argentina.gob.ar.* recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/medidas-pymes-covid#3> Extraído el día 20/04/2020

- Moreno Fernández, J. A. (2014). *Contabilidad de la Estructura Financiera de la Empresa*. México: Grupo Editorial Patria.
- Opler, T. a. (1994). *Financial distress and corporate performance*. The Journal of Finance.
- Orgaz, C. J. (2019). *bbc.com*. recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-50154403>. Extraído el día 18/04/2020
- Orrego, G. A. (2018). *Estructuras adecuadas de financiamiento e inversión en Pymes Argentinas (2000-2017)*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado 12/05/2020
- Pereyra, R. (2019). *lavo.com.ar*. recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/cordoba-fue-uno-de-destinos-mas-elegidos-por-argentinos-en-2019> Extraído el día 20/04/2020
- Piñero, D. L. (2020). *mundo.sputniknews.com*. recuperado de <https://mundo.sputniknews.com/opinion/202003231090874703-el-coronavirus-pone-en-coma-al-turismo-mundial/> Extraído el día 18/04/2020
- Poza, R. O. (2009). *Factores Determinantes de la Estructura*. Madrid: ESIC Editorial.
- Rivera Godoy, J. A. (2007). *Estructura financiera y factores determinantes de la estructura de capital*. Colombia: Cuadernos de Administración. Recuperado el 15 de mayo de 2020
- Rivera Godoy J.A. (2002) Teoría sobre la estructura de capital. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000300002 Extraído el día 15/05/2020
- Sampieri, R. H. (2018). *Metodología De La Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa Y Mixta*. Mexico: McGraw Hill.
- Sánchez, A. V. (2014). *Estructura De Capital Óptima En Presencia De Costos De Dificultades Financieras*. recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2518-44312014000100004&lang=es Extraído el día 15/05/2020
- Sariago Curi, C. B.(2017).Análisis de las fuentes de financiamiento de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de prótesis médicas en Córdoba, Recuperado de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/6061/Sariago%20Curi%2C%20Const>

anza%20Belen.%20Análisis%20de%20las%20fuentes%20de%20financiamiento.....
pdf?sequence=1&isAllowed=y Extraído el día 20/04/2020

Showalter, D. (1995). *Oligopoly and financial*. The American Economic Review.

Sileo, P. O. (2019). *phocuswright.com*. recuperado de <https://www.phocuswright.com/Free-Travel-Research/Independent-Lodging-Properties-and-the-Online-Marketplace%20>
Extraído el día 19/04/2020

Smink, V. (2019). *BBC News Mundo, Argentina*. recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-50216111>. Extraído el día 18/04/2020

viapais.com.ar. (2020). recuperado de <https://viapais.com.ar/argentina/keyword/tecnologia/>
Extraído el día 19/04/2020

Zambrano, S. M., & Acuña Corredor, G. (2011). *Estructura de Capital, Evolución Teórica*. Colombia: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Recuperado de <file:///C:/Users/tecno/Downloads/Dialnet-extraEstructuraDeCapitalEvolucionTeorica-3815888.pdf>. Extraído el 15/05/2020