

Trabajo Final de Grado



Reporte del caso

“Análisis de la estructura financiera del hotel Howard Johnson para la toma de decisiones gerenciales de financiamiento externo”

Alumno: Eduardo Héctor Herrera

Carrera de Contador Público

Legajo: VCPB18861

DNI: 16.780.841

Director de TFG: Rogelio Cristian Lombardo

Córdoba, octubre 2019

## Índice

Introducción.....	6
1. Objetivos.....	9
1.1 Objetivo General .....	9
1.2 Objetivos Específicos.....	9
2 Análisis de situación.....	10
2.1 Descripción de la situación .....	10
2.2 Análisis del contexto .....	10
2.2.1 Análisis PESTEL .....	10
2.2.2 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter .....	15
• <i>La rivalidad entre competidores:</i> .....	15
• <i>Amenaza de entrada de nuevos competidores:</i> .....	16
• <i>Amenaza de ingreso de productos sustitutos:</i> .....	16
• <i>Poder de negociación de los proveedores:</i> .....	16
• <i>Poder de negociación de los consumidores:</i> .....	17
2.3 Diagnostico organizacional.....	17
2.4 Conclusiones del análisis FODA .....	18
2.5 Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera .....	19
2.5.1 Razones de Periodo medio de Cobranza y Periodo medio de pago .....	20
2.5.2 Razones de Enduedamiento .....	20
2.5.3 Margen operacional y Rentabilidad Operacional Del Patrimonio.....	21
3. Marco Teórico.....	22
4. Diagnóstico y Discusión.....	25
4.1 Declaración concisa del problema .....	25
4.2 Justificación de por qué el problema es relevante.....	25
4.3 Discusión de por qué es importante resolver el problema.....	25
5. Plan de implementación .....	27
5.1 Alcance .....	27
5.2 Limitaciones:.....	27
5.3 Recursos.....	28
5.4 Acciones específicas.....	29
5.5 Diagrama de Gantt .....	32
5.6 Indicadores de medición .....	34
Conclusiones y recomendaciones .....	35

Anexo .....	37
Referencias .....	38
Tabla 1 Resumen PESTEL.....	15
Tabla 2 Análisis FODA.....	17
Tabla 3 Razones de Liquidez .....	19
Tabla 4: Razones de gestión.....	20
Tabla 5: Crédito Hipotecario .....	30
Tabla 6: Descubierta bancario .....	30
Tabla 7: Crédito por medio de Leasing Financiero .....	31
Tabla 8: Emisión de Obligaciones Negociables .....	31
Tabla 9: Descripción de Actividades .....	33
Tabla 10: Diagrama de Gantt .....	33
Tabla 11: Herramientas de Medicion.....	33

## **Resumen**

El presente reporte de caso propone el diseño e implementación de un plan de financiamiento para el Hotel Howard Johnson, a los fines de llevar a cabo la inversión en la adquisición de un software de gestión, que propicie la automatización de los procesos contables en el hotel para el segundo semestre del año 2019. Para cumplir con dicho objetivo se consideró muy importante analizar la estructura financiera del hotel, las distintas fuentes de procedencia de los recursos financieros que han sido utilizados para hacer posible las inversiones en el activo, el capital financiero de la empresa, sus obligaciones y sus deudas. En principio se presenta la descripción general de la empresa, luego se desarrolla el marco teórico en el que se detallarán elementos y conceptos básicos de fuentes de financiación. Se realiza un análisis interno y externo de la organización mediante la matriz FODA, y otras herramientas como PESTEL y las Cinco fuerzas de Porter. A partir de ello, se constituye el diagnóstico organizacional. Seguidamente se realiza un análisis de la estructura financiera de la empresa a través de los métodos de análisis financiero, para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables. Finalmente se ejecuta la implementación, donde se determinan las condiciones necesarias para la implantación del software de gestión, el plan de actividades y los resultados esperados.

Palabras claves: Financiamiento, estructura financiera, análisis interno, análisis externo, ratios.

## **Abstract**

This report proposes the design and implementation of a financing plan for the Howard Johnson Hotel for the purpose of carrying out the investment in the acquisition of management software, which encourages the automation of accounting processes in the hotel for the second semester of the year 2019. To meet this objective it was considered very important to analyze the financial structure of the hotel, the different sources of origin of the financial resources that have been used to make possible investments in the asset, the financial capital of the company, its obligations and its debts. In principle, the general description of the company is presented, then the theoretical framework is developed. This will detail elements and basic concepts of funding sources. An internal and external analysis of the organization is carried out through the SWOT matrix, and other tools such as PESTEL and Porter's Five forces. From this, the organizational diagnosis is constituted. Next, an analysis of the financial structure of the company is carried out through the methods of financial analysis, to simplify, separate or reduce the descriptive and numerical data that integrate the financial statements, in order to measure the relationships in a single period and the changes presented in several accounting years. Finally, the implementation is executed, where the necessary conditions for the implementation of the management software, the activity plan and the expected results are determined.

**Keywords:** Financing, financial structure, internal analysis, external analysis, ratios.

## Introducción

En la provincia de Córdoba, Argentina se encuentra Villa Carlos Paz, uno de los mayores destinos turísticos del país, en donde se ubica la reconocida cadena de hoteles “Howard Johnson”. Con más de 70 años de experiencia en distintos puntos del mundo, se puso en marcha el desarrollo de un nuevo hotel que inició sus actividades a fines del año 2016.

Howard Johnson debe competir con las grandes cadenas de la industria hotelera del sector que ofrecen servicios y precios similares, como así también sobrellevar el difícil contexto económico que vive hoy el país.

El hotel convive en un entorno altamente competitivo, donde deben valerse de las últimas novedades a nivel tecnológico con el fin de ser más eficientes.

Sin duda, la información y los datos que se generan día a día en las organizaciones se convierten en el elemento diferenciador de la organización.

En este orden de ideas, la empresa carece de un software contable específico, de manera que todo se maneja por planillas de Excel. Si bien se preparan los balances, no se efectúa una registración diaria automática conforme se van realizando las operaciones contables. Tampoco cuenta con un sistema de costeo. El contador de la empresa es quien solicita todas las facturas y se encarga de realizar las registraciones contables, principalmente para dar cumplimiento a las obligaciones impositivas mensuales. Es relevante contar con un software contable, a través del cual le facilite al hotel la automatización de muchas de las tareas que se dan día a día en el área contable, se proyecta trabajar de manera más ágil y precisa, obteniendo, además, informes y cifras exactas que ayuden a tomar mejores decisiones.

Se realiza un estudio de la estructura financiera del hotel Howard Johnson, a los fines de establecer la mezcla óptima de fuentes de financiamiento, evaluación cuantitativa y cualitativa del nivel de endeudamiento. Al realizar dicho análisis, le permite a la compañía estudiar la capacidad que tiene para cumplir con sus compromisos de pago, bien sea con proveedores, con bancos o entidades públicas.

Con eso, se desprende la finalidad de diseñar un plan de financiamiento con el fin de llevar a cabo la inversión para la adquisición de un software de gestión, que propicie la automatización de los procesos contables en la empresa Howard Johnson, para el segundo semestre del año 2019.

Es así como, según Biondi (1993) señala que la participación de los acreedores en la financiación de la inversión total no debe superar a la de los propietarios, este índice no puede ser mayor a 1. De los estados contables de empresa hotelera Howard Johnson, se detecta que las razones de Endeudamiento Patrimonial de los últimos dos años fueron en aumento (0.50 para el 2017 y 0.67 para el 2018), en la medida que este indicador crezca, significa que los acreedores están asumiendo más riesgo.

Por lo anterior, es necesario hacer una evaluación del pasivo, analizar donde se está originando. El Estado de Situación Patrimonial año 2018, muestra claramente que el Pasivo representa un 40 % del Activo Total.

Lo que sigue es determinar cómo afectan estos préstamos a corto plazo en el hotel. La mayor parte de los resultados financieros están compuestos por intereses bancarios, como consecuencia detraen una porción importante de la ganancia final en el 2018. ¿Los fondos tomados tuvieron un costo inferior al rendimiento ofrecido por la empresa? ¿Cuál es el nivel de capital-deuda para esta empresa?

Para la realización del trabajo, se toma en consideración algunos argumentos de autoridad detallados a continuación:

Uno de ellos es Vega & Campoverde (2017), quienes en su tesis de grado indagaron acerca de la situación financiera de Hotel Marcellus, mediante el estudio de los estados financieros, para definir y determinar medidas que apoyen su rentabilidad se utiliza técnica como tablas de Excel y datos de los años de 2015 y 2016. Es un aporte importante en el presente desarrollo en relación al planteamiento de los objetivos e impulso de estos.

Además, Moreno Ramos (2013) autor que se enfocó en el análisis de la estructura de capital y propuesta de financiamiento óptimo para una empresa dedicada a la asesoría de seguridad industrial salud ocupacional y capacitación. El estudio proporciona a la investigación, ejemplos de razonamiento de análisis de las razones financieras.

Y como último antecedente, Bebczuk (2010), quien detalla el grado de acceso al financiamiento crediticio por parte de las pequeñas y medianas empresas en Argentina, proporcionando investigación útil en materia de financiamiento existente, las diferentes tasas, entre otros.

En atención a estas consideraciones, el impacto positivo estaría en emplear un programa de contabilidad que proporcione respuesta y mejoras a la gestión del

departamento financiero, fomentando la capacidad de reacción ante cualquier movimiento e imprevisto que surja.

La automatización del registro contable y financiero de las operaciones realizadas, promueve el trabajo de manera más ágil y eficaz, con escaso margen de error, al no efectuarse registros de manera tradicional, es decir, manualmente.

En definitiva, la instalación del software de gestión, agiliza los procesos y contribuye a la gestión de los recursos, de manera que el Hotel Howard Johnson se convierta en un ente mucho más rentable y capaz de alcanzar sus metas en un tiempo récord.

## 1. Objetivos

### *1.1 Objetivo General*

Diseñar un plan de financiamiento a fin de llevar a cabo una inversión que propicie la automatización de los procesos contables en la empresa Howard Johnson, para el segundo semestre del año 2019.

### *1.2 Objetivos Específicos*

- Determinar la posición financiera de la organización a través del análisis de los estados contables; utilizando las razones de liquidez, endeudamiento, rentabilidad, de gestión, comparando los estados financieros (2016-2017-2018).
- Analizar distintas fuentes de financiamiento que existen en las entidades financieras, en el periodo estudiado, con el propósito de sugerir la mejor opción para un plan de financiamiento en la adquisición de un software financiero.

## **2 Análisis de situación**

### *2.1 Descripción de la situación*

Todas las empresas en su actividad diaria tienen la obligación de tomar decisiones financieras, y para ello es aplicable realizar un buen análisis financiero, que nos permita conocer la realidad de la organización, tal es el caso de Howard Johnson, empresa hotelera con más de 70 años de experiencia, que desea mantenerse en el sector hotelero como una empresa líder, sostenible y de valor.

De lo anterior se expone la necesidad que tiene toda empresa de funcionar adecuadamente, desde el punto de vista económico, para ello cuenta con herramientas financieras que le permiten evaluar la situación actual y tomar decisiones importantes

A través de este análisis es posible obtener una revisión detallada del entorno y de la situación de la compañía permitiendo la comprensión de factores contextuales.

Se evalúan aquellos elementos influyentes en las organizaciones como así también cualquier problemática que afecte el correcto desempeño de esta. Al finalizar el mismo se realiza un análisis de la situación financiera actual de la empresa, que será utilizado con posterioridad en el trabajo.

La aplicabilidad de los factores puede variar dependiendo de la industria o mercado que se esté analizando.

### *2.2 Análisis del contexto*

En esta sección se realiza un análisis de los factores políticos, económicos, legales, y otros en los que se encuentra inmersa el hotel Howard Johnson, para tales fines se utiliza el análisis PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter.

#### *2.2.1 Análisis PESTEL*

Esta herramienta permite prever tendencias en el futuro a corto y mediano plazo, ofreciendo a la organización un margen de acción más amplio y mejorando su capacidad para adaptarse a los cambios que se anticipan. También les facilita los criterios objetivos para definir su posición estratégica y aporta información para aprovechar las

oportunidades que se presentan en determinados mercados; esto se logra a través de la descripción de una serie de variables que darán pistas sobre el comportamiento del entorno en el futuro.

- *Factores Políticos*

Un artículo publicado en Bloomberg, una agencia de noticias políticas y financieras estadounidense ensaya un duro diagnóstico de la situación actual del país: Argentina no puede escapar de su maldición económica. Allí, cuestiona la volatilidad, el descalabro de la moneda y el descomunal rescate pedido al FMI.

Según Mayol, (2019), la masiva marcha del sábado 24 de agosto de 2019 le dio a la Casa Rosada un plus anímico que no esperaba. Pero la presentación de más de una docena de gobernadores del PJ en la Corte Suprema, vinculada a las medidas adoptadas por el Presidente Mauricio Macri en torno a la suspensión del IVA de los productos de la canasta básica y los cambios en Ganancias y monotributo, impuestos coparticipables, terminaron de enfurecer a un Gobierno, atravesado por pases de facturas internos y sesiones de catarsis.

Daniel Pardo, (2018) menciona, la súbita crisis económica también reconfiguró el tablero político, y no precisamente a favor del presidente, Mauricio Macri, elegido inicialmente con la bandera del cambio y de la estabilidad económica.

El mandatario, que hace un año parecía destinado a la reelección, ahora está seriamente afectado. Su popularidad en las encuestas ya venía en picada antes de la devaluación del peso, que perdió 30% de su valor en dos semanas. Y lo más probable es que en los próximos sondeos su imagen esté por debajo del 25% de aceptación.

El mayor reto del presidente Mauricio Macri, será gestionar la crisis sin sufrir más desgaste político, dos tareas que parecen antagónicas para un gobierno que busca traer normalidad al país, atacar la raíz del problema económico y tratar de llegar al final de su periodo con el mayor aire posible.

- *Factores Económicos*

El decreto 609/2019, que a partir de hoy lunes 2 de septiembre impondrá límites a la compra de dólares, fue según indicó este domingo el Fondo Monetario Internacional

una medida dirigida a proteger la estabilidad cambiaria y a los ahorristas. (Francisco Seminario, 2019)

La comunicación del FMI parece avalar la medida, aunque no lo exprese de manera explícita. El apoyo del Fondo no tuvo hasta ahora quiebres y en esta oportunidad parece mostrarse comprensivo con las medidas que adoptó el gobierno de Mauricio Macri en medio de la emergencia.

La consultora Economía & Regiones advirtió que crece el riesgo de default y de hiperinflación en la Argentina, a partir del debilitamiento de sus principales indicadores económicos.

La entidad señaló que el país atraviesa un gravísimo problema monetario y un importantísimo problema fiscal por el lado monetario, alertó que hay un BCRA quebrado que asegura más devaluación y mayor inflación a futuro, lo cual (con el actual nivel de repudio por el peso) implica riesgo de hiperinflación pública (Página12, 2019).

Ana Clara Pedotti ( 2019) reseña que el riesgo país escaló a cifras de 2005, mientras que los precios de las acciones cedieron a niveles de 2009. El dólar alcanza precios máximos nominales pese a las ventas del BCRA y las tasas altas. El tipo de cambio real multilateral es el más alto en 12 años.

La caída de reservas internacionales del Banco Central alcanza los USD 11.698 millones en el año, solo superada por la merma de 2013 (USD 12.691 millones) y 2001 (USD 19.002 millones).

- *Factores Sociales*

Según Roman Lejtman (2019), el gobierno nacional solicitó al ministro de Hacienda, Nicolás Dujovne, avanzar en algunas iniciativas, durante un encuentro mantenido en la Casa Rosada, con el objetivo de descomprimir el descontento de la clase media, que votó mayoritariamente contra el gobierno en la elección del domingo último

Según el Indec, la canasta de pobreza fue en julio de este año de casi \$32.000 mientras que hace un año contabilizaba \$20.134, un 59% de aumento. En la otra punta de la tabla, la Canasta del Profesional del Ejecutivo que mide el Centro de Economía Aplicada de la Universidad del CEMA, fue de casi \$300.000, unos USD 4.800, mientras que hace año se ubicaba en \$193.000, unos 5.050 dólares de entonces. (Jujuy al momento.com, 2019)

En el inicio de este año volvió a aumentar la pobreza ascendió al 34,1 % de la población, proyectando a nivel nacional urbano las bases usuarias de la Encuesta Permanente de Hogares, del primer trimestre que ayer difundió el INDEC. (clarim.com, 2019).

- *Factores Tecnológicos*

Las empresas *Arion Hospitality Solutions* y *360NET Fullsolutions* presentaron en el mercado el *Self Kiosk*, un dispositivo que sirve para que los clientes de los hoteles hagan en forma directa el *Express Check In/Check Out*.

Según Baenegocio (2019) el lugar elegido para el lanzamiento fue en el hotel *Wyndham Nordelta Tigre*, administrado por AADESA, lugar donde comenzó a funcionar la primera máquina de América Latina.

A partir de los análisis que llevan a cabo las marcas sobre sus hoteles, se evidencia que el mundo de la comercialización hotelera está cambiando y que la tecnología se ha convertido en un elemento clave para el negocio hotelero.

Es el propio consumidor el que lleva a las cadenas hoteleras a ser cada vez más digitales. El cliente necesita acceder con mayor facilidad a los productos y servicios turísticos y poder ejecutar la compra de inmediato y en cualquier lugar.

El hotel 2.0 es una representación gráfica de la gestión hotelera desde la perspectiva de la integración, la hiperconexión y la tendencia social.

Las cadenas hoteleras también dedicarán una gran inversión por establecimiento para incluir tecnología que mejore la experiencia del cliente.

Diferenciación y valor añadido a través de la innovación, la tecnología y la sostenibilidad son las señas de identidad de la industria hotelera

- *Factores Ambientales*

Howard Johnson es el primer hotel de Carlos Paz en certificar en la categoría plata de hoteles sustentables. Esto se debe a que el hotel avanzó a nivel eco etiqueta hoteles más verdes que entrega Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina. En 2017, las 4 estrellas superior, logró la eco etiqueta en nivel bronce. Luego de un año con una excelente gestión sustentable con el cumplimiento de más requisitos, logró alcanzar el nivel plata. (Infonegocios, 2018)

Hoteles más verdes es un programa de sustentabilidad hotelera que reconoce y certifica aquellos hoteles que demuestran una gestión sustentable con la sociedad, el destino turístico y con el medio ambiente.

- *Factores Legales*

Se sancionó una ley que modifica el régimen de promoción para otorgar mayores beneficios por la construcción de hoteles y ampliar los plazos del final de obras. (Legislatura, 2019).

Durante el primer tramo de una sesión presidida por Francisco Quintana la Legislatura porteña sancionó hoy una ley que incrementa beneficios y amplía plazos de obras para quienes proyecten construir o remodelar hoteles en la Ciudad de Buenos Aires. El proyecto fue trabajado entre diputados y funcionarios de Economía y Finanzas de la Ciudad con el manifiesto propósito de incentivar las inversiones, generar nuevos puestos de trabajo y reactivar la actividad económica.

La nueva ley iguala las promociones del sector hotelero a lo previsto para la actividad de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del sector, en lo que respecta a la construcción de nuevos hoteles y la remodelación y/o ampliación de los ya existentes. Además, los plazos para el desarrollo de las obras y la puesta en marcha de los nuevos establecimientos se amplían y serán de 5 años para la construcción de nuevos hoteles y de 3 años para las remodelaciones. Se triplican los plazos si los proyectos se presentan desde la publicación de esta ley hasta el 31 de diciembre de 2021.

De acuerdo a la publicación, quienes levanten nuevas infraestructuras hoteleras podrán tener crédito fiscal por hasta el 35% del valor de la inversión en el Impuesto a los Ingresos Brutos que se apliquen sobre la explotación de la obra -antes el máximo era de 27,5%-.

El sistema de beneficios otorga mayores compensaciones fiscales si las inversiones se realizan en los barrios menos favorecidos o si se preservan patrimonios culturales o históricos de la Ciudad. También los porcentajes de varios ítems se duplican cuando los proyectos se presenten antes del 31 de diciembre de 2021.

Tabla 1 Resumen PESTEL

Factores Políticos	Inestabilidad política. Restricciones en la compra de moneda extranjera. Caída de inversiones extranjeras.
Factores Económicos	Volatilidad cambiaria. Inflación de precios. Riesgo país en alza. Productos de canasta básica sin IVA. Aumento de deuda internacional.
Factores Sociales	Pérdida de poder adquisitivo. Aumento de despidos (desempleo). Incremento de pobreza.
Factores Tecnológicos	La tecnología comienza a formar parte de la demanda y es una gran oportunidad
Factores Legales	Beneficios en la construcción para hoteles.

Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.2 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

Las 5 fuerzas de Porter son básicamente un gran concepto de negocios, por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, es utilizado por muchas industrias como una herramienta para diseñar e implementar estrategias empresariales.

Se mencionan a continuación las 5 fuerzas aplicadas a la industria hotelera.

- *La rivalidad entre competidores:*

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

La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad. Algo que viene

sucedido 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 las 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:*

Actualmente hay baja probabilidad de ingreso de nuevos competidores debido a la crítica situación del país. Las barreras de entrada y de salida son altas, debido a que los requisitos de capital son el mayor impedimento. La política en torno al sector es otro aspecto que endurece la entrada de nuevos competidores. Además de la dificultad por encontrar un hotel, construirlo o adaptar una vivienda.

- *Amenaza de ingreso de productos sustitutos:*

Haciendo referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria, las presiones competitivas que surgen de los productos/servicios sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan.

Como productos sustitutos, Howard Johnson tiene los alquileres de casas, departamentos, cabañas y complejos; que en ocasiones suelen tener precios más bajos comparados a los hoteles y se adaptan mejor a las necesidades de los consumidores, sobre todo en temporada alta donde los clientes quieren gastar su dinero en otras cosas como, obras de teatro, paseos guiados, visitas a ciudades cercanas a Villa Carlos Paz, y no solo en hospedaje.

- *Poder de negociación de los proveedores:*

La mayoría de los proveedores de esta industria son empresas grandes, pymes, y monotributistas, en algunos casos.

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 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.

### 2.3 Diagnostico organizacional

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

El análisis FODA es una herramienta que permite obtener un diagnóstico preciso que permite en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Tabla 2 Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Amplia trayectoria en la industria hotelera.</li> <li>✓ Servicios de alojamiento, relajación y alimentos, basados en estándares de calidad.</li> <li>✓ Ubicación privilegiada cerca del centro de Villa Carlos Paz, y próximo al ingreso a la ciudad.</li> <li>✓ Capacitaciones al personal.</li> <li>✓ Beneficios para los empleados (cobertura médica, psicología laboral, descuentos, entre otras.)</li> <li>✓ Programa de Sustentabilidad.</li> <li>✓ Infraestructura moderna y segura</li> <li>✓ Respaldo cadena de hoteles internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alianza y convenios con empresas del rubro turístico.</li> <li>✓ Aplicación marketing digital</li> <li>✓ Crecimiento del turismo interno.</li> <li>✓ Aplicación y uso de nuevas tecnologías aplicables a empresas hoteleras.</li> </ul>

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tarifas altas teniendo en cuenta la gran oferta que existe en el lugar.</li> <li>✓ Página web desactualizada.</li> <li>✓ Insuficiencia en explotación de servicios complementarios.</li> <li>✓ Carencia de acciones en marketing digital.</li> <li>✓ Carece de un software de gestión contable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La actividad del hotel tiene temporadas (altas y bajas).</li> <li>✓ Situación económica y social del país.</li> <li>✓ Caída en el consumo.</li> <li>✓ Perdida poder adquisitivo de los consumidores.</li> <li>✓ Altos niveles de inflación.</li> <li>✓ Presión competitiva (hoteles del mismo nivel ofreciendo precios más bajos)</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración propia.

#### 2.4 Conclusiones del análisis FODA

De acuerdo con el análisis FODA de la empresa hotelera, se observan, las fortalezas y oportunidades como aspectos positivos que tiene la organización, atributos que suman valor a la empresa, entre estos sobresale la amplia trayectoria que tiene en el sector hotelero, es reconocido por muchos años.

Igualmente, los servicios que ofrece el hotel, de alojamiento y comidas basados en estándar de calidad, la buena ubicación céntrica, dentro de la ciudad Villa Carlos Paz, permitiéndole al huésped disfrutar de un sitio de relajación, recreativo, de fácil acceso urbano.

El hotel ha invertido recursos de capacitación para su personal con el objeto de permitir el desarrollo de sus aptitudes y seguir mejorando en su desempeño laboral, la empresa ofrece a sus trabajadores beneficios sociales, con el fin de motivarlos, lo que redundará en un mayor rendimiento del trabajador.

Otros aspectos relevantes son: Infraestructura moderna y segura, reconocida como uno de los hoteles más hermosos por sus cómodas instalaciones, que permiten atender con mayor agilidad los requerimientos de reparación de estas. El hotel cuenta con modernas instalaciones adecuadas a las exigencias de los clientes, lo que se traduce en la elevación del índice de satisfacción de los mismos.

Dentro de los puntos que se denotan como debilidades, se subraya las tarifas del hotel, se consideran altas, en comparación con otros precios que mantienen los hoteles de

la ciudad

Otro elemento, es que el hotel no posee una página web actualizada, al no contar con información relevante, ni nueva, es posible que se pierda la credibilidad y la confianza de las personas. Esto sucede, si tiene información errónea de contacto, o las imágenes están desactualizadas.

Con respecto al crecimiento de la inflación, y la caída del consumo, influye negativamente al hotel, porque representa una pérdida del poder adquisitivo de la población en general e influye en sus elecciones a la hora de elegir un hotel.

### 2.5 Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

Se detalla la información para analizar la problemática en profundidad, esto incluye Estado de Situación Patrimonial, de Resultados y una selección de las notas a los estados contables más relevantes.

Tabla 3 Razones de Liquidez

		Razones financieras					
		2018		2017		2016	
<b>LIQUIDEZ</b>							
Liquidez	<u>Activo corriente</u>	<u>72.353.123,28</u>	<b>1,87</b>	<u>59.577.098,61</u>	2,07	<u>45.433.694,76</u>	<b>1,73</b>
	Pasivo Corriente	38.704.706,42		28.788.431,25		26.336.944,09	
Prueba Ácida	<u>AC-Bs de Cambio</u>	<u>27.458.836,78</u>	<b>0,71</b>	<u>32.371.795,90</u>	1,12	<u>17.038.125,58</u>	<b>0,65</b>
	Pasivo Corriente	38.704.706,42		28.788.431,25		26.336.944,09	

*Fuente:* Elaboración propia

A continuación, el estudio de las razones financieras, primeramente, las que indican la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Al interpretar la posibilidad del hotel de cumplir sus obligaciones en el corto plazo, el estudio incluye los activos corrientes, es decir, los recursos disponibles para hacer frente a las obligaciones de corto plazo, esto es su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras. Cuanta más alta sea la razón circulante mayor será la capacidad de la compañía para cumplir con sus compromisos a corto plazo. (Gitman, 2003).

Una razón circulante de 1,87 nos indica que el hotel tiene la capacidad de generar efectivo a partir de sus activos circulantes, por cada unidad monetaria que posee, se interpreta que tiene 1,87 unidades monetarias para cumplir con sus compromisos a corto

plazo. Igualmente, la prueba ácida, se nota un ligero de aumento, favorable del año 2016 al 2017, pero un descenso desfavorable para el 2018 de 0.71, lo que representa que la empresa Howard Johnson enfrenta una disminución de la capacidad que tiene para pagar su pasivo, deben ser tratados con precaución.

### 2.5.1 Razones de Periodo medio de Cobranza y Periodo medio de pago

Tabla 4: Razones de gestión

<b>Periodo medio de Cobranza</b>	<b>Ctas x Cobrar x365</b>	10.506.953.138,45	<b>32</b>	9433329090	<b>33</b>	8451017333	<b>37</b>
	<b>Ventas</b>	330.357.647,78		285.331.848,88		230.265.479,10	
<b>Periodo medio de Pago</b>	<b>Ctas x Pagar x365</b>	14.124.711.024,69	<b>79,52</b>	10.507.777.406,6	<b>78,87</b>	9.147.181.857,0	<b>92</b>
	<b>Compras</b>	177.628.248,00		133.221.186,00		99.915.889,50	

Fuente: Elaboración propia

El periodo medio de cobranza es menor al periodo medio de pago, se encuentra en una situación de normalidad, primero cobra a sus clientes y después realiza los pagos a los proveedores.

### 2.5.2 Razones de Endeudamiento.

		al 31/12/2018		al 31/12/2017		al 31/12/2016	
Endeudamiento Patrimonial	<u>Total, Pasivo</u>	48.704.706,42	0,67	28.788.431,25	0,50	26.336.944,09	0,55
	Patrimonio Neto	72.233.256,18		57.993.970,06		47.492.319,85	
Endeudamiento Activo	<u>Total, Pasivo</u>	48.704.706,42	0,40	28.788.431,25	0,33	26.336.944,09	0,36
	Total, Activo	120.937.962,60		86.782.401,32		73.829.263,94	

Fuente: Elaboración propia.

El índice de endeudamiento patrimonial del hotel Howard Johnson, experimento un aumento en el lapso de tiempo de 2017 al 2018, esta razón nos indica que la empresa ha aumentado su apalancamiento aumentando su valor mediante el uso de dinero prestado. Un índice de 0,67 es decir un 67%, algunos autores indican que esta ratio debería estar entre un 40% y un 60%; si el ratio de endeudamiento arroja un resultado mayor al 60% significa que la empresa está soportando un excesivo volumen de

deuda. Una agravación de la situación puede conllevar la descapitalización de la sociedad y por tanto una pérdida de autonomía frente a terceros.

Otro índice evaluado es el que se refiere al Endeudamiento del activo, el ratio de razón de endeudamiento del activo total, sirve para establecer una métrica del grado de endeudamiento del Hotel en relación al total de sus activos, algunos autores indican que este ratio debería estar por debajo del 50%, el hotel Howard Johnson posee un ratio de 40%. Situación favorable.

### 2.5.3 Margen operacional y Rentabilidad Operacional Del Patrimonio

		al 31/12/2018		al 31/12/2017		al 31/12/2016	
<b>Margen Operacional</b>	<b>Utilidad Operacional</b>	<u>14.239.286,11</u>	<b>0,043</b>	<u>10.501.650,21</u>	<b>0,037</b>	<u>11.992.319,85</u>	<b>0,052</b>
	<b>Ventas</b>	330.357.647,78		285.331.848,88		230.265.479,10	
<b>Rentabilidad Operacional del Patrimonio</b>	<b>Utilidad Operacional</b>	<u>14.239.286,11</u>	<b>0,20</b>	<u>10.501.650,21</u>	<b>0,18</b>	<u>11.992.319,85</u>	<b>0,25</b>
	<b>Patrimonio</b>	72.233.256,18		57.993.970,06		47.492.319,85	

Fuente: Elaboración Propia

El margen de operación o margen operativo del Hotel es de 0.043 para el año 2018, es decir por cada peso obtenido en ventas hay un margen operativo de 0.043 centavos. En términos generales, este ratio ha variado en los últimos tres años evaluados, se percibe una disminución con respecto al comparar los años 2017 y 2018 con el año 2016, los autores en materia opinan que cuanto mayor sea el margen operativo de una empresa, mejor será la compañía. Si el margen de una compañía está aumentando, está ganando más por cada peso de venta.

En el caso del hotel Howard Johnson este valor ha disminuido, se puede decir que ha perdido la capacidad de satisfacer a los acreedores y crear valor para los accionistas al generar flujo de efectivo operativo.

La rentabilidad operacional del patrimonio permite identificar la rentabilidad que les ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa. Se observa que ha disminuido en los tres años estudiados, al comparar el año 2016 con respecto al 2017 y 2018, puesto que indica si el negocio es o no lucrativo, es causa importante de estudio.

### 3. Marco Teórico

El marco teórico o marco referencial según Arias (2012), es el producto de la revisión documental, bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar.

Dichos planteamientos, teorías y revisión de libros y tesis, estarán dirigidos a la comprensión del tema estructura financiera y financiamiento.

En este orden de ideas, Wachowicz (2017) señala: para que una empresa funcione adecuadamente, desde el punto de vista económico, debe presentar un Balance de situación en equilibrio, entre su estructura económica y financiera; es decir, toda unidad monetaria obtenido a largo plazo, debe financiar las inversiones a largo plazo, y toda unidad monetaria obtenido a corto plazo, debe financiar las inversiones a corto plazo. De esta forma, la empresa será capaz de hacer frente a todos sus compromisos de pagos, será solvente y viable en el futuro.

En este sentido, la estructura financiera se refiere a las distintas fuentes de financiación que utiliza la empresa, es decir, si tiene recursos propios, como pueden ser por ejemplo las aportaciones de los socios, los beneficios obtenidos, y otros, también se encuentran los recursos ajenos, como pueden ser las deudas a corto y largo plazo.

Durand (1952) explica que por muchos años el tema central de análisis era encontrar un punto óptimo de financiamiento que genere valor a la empresa y por consecuencia a sus propietarios, llamado también Estructura de Financiamiento Óptima EFO; así lo expresa en su teoría tradicional de la estructura financiera, que plantea una combinación entre recursos propios y de terceros para lograr éste punto óptimo, todo ello en base a que los mercados no son perfectos.

Los autores Modigliani y Miller (1958), justifican que ésta estructura óptima en financiamiento, es independiente al valor de la empresa, en base a tres proposiciones, donde se plantea que el valor de una empresa con deuda, sin tener en cuenta los efectos fiscales, es igual al valor de una empresa sin deuda. Proposición I, como así, en su Proposición II, donde el apalancamiento tiene en cuenta el efecto fiscal de los intereses por deudas. Y por último, la Proposición III, le agrega a la anterior los costos de quiebra y los costos de agencia.

Según Pérez Rodríguez (2009) en los últimos años la financiación óptima ha alcanzado una mayor relevancia, y se torna más compleja por los cambios que sufre la

economía internacional, cada vez se presentan más agentes y mecanismos que influyen sobre las decisiones de financiamiento como de donde vienen los recursos: de origen nacional o internacional, si son públicos o privados, entre otros.

A continuación, se presentan algunos de los mecanismos a llevar a cabo.

#### *Leasing financiero.*

Kahn (2010), en su trabajo denomina al leasing como un contrato de arrendamiento financiero, donde al final de la vida del contrato debe existir la posibilidad de ejercer la opción de compra. Esta opción es la que lo diferencia de otros tipos de contratos de arrendamiento. Puede darse en leasing bienes muebles, bienes inmuebles, marcas, patentes, entre otros, a través del pago de un canon mensual.

#### *Factoring.*

Lugoni (2019) lo define como un contrato que celebran una empresa (cedente o factorero) y el factor (banco, entidad financiera o una sociedad específica) donde el cedente transfiere los créditos a cobrar que genera mediante el desenvolvimiento normal de su actividad al factor, con el fin de obtener de manera anticipada, activos líquidos y mejorar los flujos de caja. Puede ser *factoring* con recurso o sin recurso. Cabe mencionar que tiene un coste elevado de financiamiento.

#### *Autofinanciamiento:*

Según Ross (2018), el autofinanciamiento es la capacidad financiera autogenerada que posee una empresa para producir sus propios recursos. Se presentan dos tipos de autofinanciamiento (ambos detallan la venta que permiten mayor independencia de la empresa, y sus desventajas que limitan el crecimiento de la capacidad productiva).

Zutler (2012), manifiesta que el autofinanciamiento de mantenimiento proviene del recupero de depreciaciones, es decir, que mediante el precio de venta se recuperan los costos no erogables y los costos erogables. A los mencionados precedentemente hay que sumarle el beneficio o margen de utilidad. El fin es reinvertir en nuevas maquinarias,

equipos, entre otros, para mantener la capacidad productiva global mediante el recupero de costos no erogables.

Por otro lado el autofinanciamiento de enriquecimiento, es la capacidad de autofinanciarse con la reinversión de las utilidades netas, una vez que se abonen los impuestos respectivos y los servicios de deuda, limitando así los flujos de fondo dirigidos a los dueños o accionistas, a través de la retención de utilidades.

#### *Financiamiento con proveedores:*

A veces los proveedores otorgan lo que se conoce como crédito comercial, que consiste en un préstamo dinerario que el proveedor le otorga a su cliente, con el fin de que los utilice en la adquisición de bienes o servicios que ofrece el proveedor. Puede darse también en forma de transferencias de títulos de valores o de títulos de crédito. Por lo general, este tipo de financiación presenta altas tasas de interés, hasta mayores que las que podría encontrar en el sistema bancario.

De lo antes expuesto, cabe recordar que estas fuentes de financiamiento siempre se encuentran acotadas o limitadas en su accionar no solo por la situación económica y financiera de la empresa, sino también dada la problemática que envuelve al país y por ende al mercado donde se desarrolla dicha compañía. Por ello y los factores internos que envuelven al ente, es de suma importancia (antes de tomar una decisión de financiamiento) verificar las características de cada alternativa, la capacidad de apalancamiento que puede soportar la organización tanto en el corto como en el largo plazo, y en qué áreas de ella se van aplicar los recursos obtenidos, de manera que maximice el valor de la empresa y logre el cumplimiento de sus objetivos.

Dicho esto, a los fines de poder implementar alguna mejora en la empresa se toma como postura la idea de un equilibrio en la estructura de capital, es decir se plantea encontrar un equilibrio entre los beneficios fiscales producidos por el mayor endeudamiento y las dificultades financieras que se perciban, a medida que el mismo aumente y maximice el valor de la empresa y al mismo tiempo minimice el costo de capital.

## 4. Diagnóstico y Discusión

### *4.1 Declaración concisa del problema*

El Hotel Howard Johnson carece de un software contable específico, de manera que todo se maneja por planillas de Excel. Si bien se preparan los balances, no se efectúa una registración diaria automática conforme se van realizando las operaciones contables. El contador de la empresa es quien solicita todas las facturas y se encarga de realizar las registraciones contables, principalmente para dar cumplimiento a las obligaciones impositivas mensuales.

### *4.2 Justificación de por qué el problema es relevante*

El hotel convive en un entorno altamente competitivo, donde deben valerse de las últimas novedades a nivel tecnológico con el fin de ser más eficiente, al rivalizar con las grandes cadenas de la industria hotelera del sector se enfrenta a ofertas de servicios y precios similares, también debe sobrellevar el difícil contexto económico que vive hoy el país.

Sin duda, la información y los datos que se generan día a día en las organizaciones se convierten en el elemento diferenciador de la organización.

En virtud de la importancia de la obtención de un software de gestión, por todos los aspectos que estos programas permiten agilizar, el mismo va a permitir administrar costes e ingresos, ventas, nóminas, inventario, proveedores, etc. Así, desde una sola aplicación, se puede gestionar los aspectos contables, financieros y fiscales.

### *4.3 Discusión de por qué es importante resolver el problema*

El uso de las nuevas tecnologías se ha convertido en un aspecto imprescindible dentro del ámbito empresarial.

Dentro de las ventajas de implementar un software de contabilidad, es que estos programas facilitan considerablemente la gestión contable y reducen el margen de error que pudiera existir al efectuarse registros de manera tradicional, es decir, manualmente.

Otra ventaja de la implementación de un sistema digital, consiste en que con un simple vaciado de información, se obtienen los resultados deseados, es decir los balances generales, los estados de resultados y los flujos de efectivo. También se pueden realizar cálculos de nóminas, cargas sociales, impuestos y mucho más en menos tiempo. Asimismo, facilita la programación de los cálculos mencionados precedentemente para que se realicen automáticamente cada vez que se requiera realizar cualquier tipo de operación, e incluso automatizar los envíos de facturas a los clientes.

Uno de los problemas manifestados en el estudio de los sistemas de control del Hotel Howard Johnson, se encuentra la ausencia de un sistema que integre y maneje el control de inventario, los procesos de ventas, compras y facturación. Tal como se mencionó anteriormente, la empresa no cuenta con software contable, de manera que todo se maneja con planillas en Excel. Además la empresa carece de un sistema de costeo.

El resultado que se espera obtener al incorporar un sistema de gestión, es corregir las fallas que existen en los circuitos compras, ventas e inventario, y controlar de la mejor manera los recursos, procesos y operaciones del Hotel.

Así también, se aguarda la integración de la facturación electrónica a los procesos, en cuanto al proceso de ventas será mucho más ágil. Todo ello facilitara la obtención constante y oportuna de la información, pudiendo así, reflejar la situación financiera actual del Hotel.

## 5. Plan de implementación

### 5.1 Alcance

- De Contenido: Se refiere a los fundamentos teóricos que se toman en cuenta para el desarrollo de los objetivos, información obtenida a través la revisión de la información contable, al análisis de la información financiera suministrada a través de los estados contables de Howard Johnson.
- Incluye el estudio y la aplicación del análisis interno y externo de la empresa, a través del FODA. Este proceso permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener información para la tomar decisiones.
- En este mismo orden de ideas se utiliza la herramienta de gestión “Cinco Fuerzas de Porter” para tratar de identificar la estrategia actual de la organización y su posición frente a la competencia.
- Se aborda un plan en materia financiera, como una propuesta de diferentes soluciones para poder mejorar el rendimiento de la empresa.
- Temporal: El estudio se realiza abarcando el segundo semestre del año 2019 en curso y se va a implementar a partir de Enero 2020.
- Ámbito geográfico: El plan se desarrolla en el Hotel Howard Johnson, ubicado en la ciudad de Carlos Paz, provincia de Córdoba, Argentina. específicamente en el departamento de Administración y Finanzas.

### 5.2 Limitaciones:

Durante la realización del presente trabajo de grado se presentaron dificultades que pueden afectar el entendimiento final, una de ellas es no tener la liquidación del impuesto a las ganancias para determinar cómo impactaron las deducciones de intereses de las deudas contraídas en el 2018, tampoco se poseen las distintas tasas de interés pactadas para poder comparar con las aplicadas en el plan de implementación.

### 5.3 Recursos

Toda actividad consume recursos humanos, económicos, materiales y técnicos, para las investigaciones, se trata de la asignación de recursos para alcanzar los objetivos propuestos. (Razo, 1998)

- Recursos Humanos: En el caso del presente reporte, el gerente de Administración junto al Estudio jurídico-contable son quienes hacen el acopio de la información, la procesan, y llevan a cabo el análisis financiero. También incluye las asesorías de la gerencia de finanzas del hotel.
- Recursos técnicos: Se refiere a los instrumentos de apoyo técnico-científico que se utilizan en el desarrollo de la investigación; en este caso: computadora, servicio de Internet, calculadora, libros, tesis de grado y postgrado, y otros.
- Recursos financieros: Es la asignación de recursos económicos hacia la investigación y su realización. En esta investigación se cuenta con recursos personales tales como: una computadora, calculadora, servicio de Internet.

Para cumplir con el objetivo de analizar algunas fuentes de financiamiento, se utiliza el transporte público para visitar diferentes instituciones financieras, y recopilar información en cuanto a: recaudos necesarios para la solicitud de créditos, y otros.

El Estudio jurídico-contable percibe honorarios habituales por el trabajo mensual que lleva a cabo en el hotel. Asimismo, por el estudio y análisis financiero de la empresa perciben honorarios profesionales extras por un monto de \$ 30.000; el trabajo incluye la recopilación y posterior análisis de la información financiera de la empresa, a fin de proporcionar a la gerencia información relevante para la toma de decisión.

La adquisición del Software de gestión (SAP) el cual tiene un coste de \$919.287,50 (que corresponden a 14.650 USD a TCV Banco Frances \$62,75). (Ver anexo)

- Solicitud del préstamo en el Banco Francés SA, el cual dispone de una amplia oferta de líneas crediticias, destinadas a cubrir todo tipo de

necesidades financieras, tanto de corto plazo, para invertir en capital de trabajo, como de largo plazo para la financiación de proyectos de inversión que hagan a la transformación tecnológica y contribuyan a la mejora de la competitividad de las empresas.

Requisitos:

- Constancia de inscripción en AFIP
- DNI accionistas y sus cónyuges.
- Contrato Social, el mismo deberá estar inscripto en la Inspección General de Justicia
- Último balance con firma de un profesional autenticado por el Consejo Profesional que no podrá tener más de 18 meses de antigüedad.
- Detalle de los productos y servicios que se comercializan y fecha de inicio de la actividad

#### *5.4 Acciones específicas*

Se detallan a continuación el conjunto de acciones para efectuar el plan de implementación:

- Como primera actividad, se lleva a cabo una investigación y estudio profundo de la teoría financiera, de las fuentes de financiamiento y aspectos inherentes al tema, a través de libros, bibliografía, páginas web (Infoleg, Errepar, entre otros sitios).
- Se construye el diseño en Excel de la hoja de trabajo en donde se plasman las fórmulas para calcular razones financieras, de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y gestión.
- De acuerdo a los datos recolectados anteriormente, se analizan los costos financieros dentro de cada fuente de financiamiento, evaluando características y condiciones de cada una.

Para la opción de crédito hipotecario, para un monto de préstamo de \$1.000.000 con plazos tanto en pesos como dólares, las opciones ofrecidas son las siguientes:

Tabla 5: Crédito Hipotecario

Monto: \$1.000.000		Plazo en \$: 1 año	Plazo en u\$: 5 años	
Banco	Destino del crédito	Bancor	BBVA	Macro
Tasa de Interés	Capital de trabajo	-TNA fija en \$: 69%	-Tasa fija \$: TNA 68%	-Tasa fija \$: TNA 68%
		-Tasa variable: Badlar +11 puntos	-Tasa variable: Badlar +11 puntos	-Tasa variable: Badlar +5 puntos
			-TNA fija en u\$: 13%	-TNA fija en u\$: 12%
	Inversión	-TNA fija en \$: desde 26% a 67%	-TNA fija en \$: desde 68%	-TNA fija en \$: desde 68%
			-Tasa variable en \$: Badlar + 11 puntos	-Tasa variable en \$: Badlar +5 puntos
		-TNA fija en u\$: desde 0% a 6%	-TNA fija en u\$: 13%	-TNA fija en u\$: 12%
	-UVA tasa 9,5%			

Fuente: Elaboración propia

Como el hotel Howard Johnson acudió con anterioridad al banco comercial en busca de recursos a corto plazo, la elección de uno en particular merece un examen cuidadoso.

En el caso del descubierto bancario, para un plazo de 180 días con clean up cada 30 días, las tasas ofrecidas son las siguientes:

Tabla 6: Descubierta bancario

Plazo: 180 días con “clean up” cada 30 días		Monto estimado: \$1.000.000	
Banco	Bancor	BBVA	Macro
TNA	68%	69%	68%

Fuente: Elaboración propia

El descubierto bancario posibilita el uso de fondos sin tenerlos depositados en la cuenta corriente bancaria al momento de requerirlos. Según la información suministrada por los bancos consultados, se puede utilizar el descubierto si los fondos son depositados nuevamente dentro de los 30 días posteriores a su utilización (llamado “clean up”).

Para la opción de crédito leasing, para un monto de préstamo de \$1.000.000 con plazos tanto en pesos como dólares, las opciones ofrecidas son las siguientes:

Tabla 7: Crédito por medio de Leasing Financiero

Monto estimado: \$1.000.000		Plazo en \$: 365 días	Plazo en u\$: 5 años	
Banco	Destino del crédito	Bancor	BBVA	Macro
Tasa de Interés	Inversión	Línea suspendida	-TNA fija \$: desde 68%	-TNA fija en \$: desde 68%
			-Tasa variable: Badlar + 11 puntos	-Tasa variable: Badlar + 5 puntos
			-TNA fija en u\$: 13%	-TNA fija en u\$: 12%

Fuente: Elaboración propia

Según la información recibida de los bancos, las líneas ofrecidas son para inversión. En el caso de Bancor actualmente se encuentra suspendida. Los demás bancos ofrecen tasas fijas en pesos y dólares, y tasa variable en pesos. Banco BBVA tiene una línea en pesos con una TNA desde 68% y del 13% en dólares.

Para la opción de emisión de obligaciones negociables, las tasas ofrecidas son las siguientes:

Tabla 8: Emisión de Obligaciones Negociables

Monto: \$1.000.000		Plazo en \$: 12 meses	Plazo en u\$: 24 meses
Sociedad de bolsa	Trust Capital S. A		
Tasa de interés	Tasa variable en \$: Badlar + 9 puntos TNA fija en u\$ 9,00%		

Fuente: Elaboración propia

Trust capital S.A. proporciona datos para la colocación de una emisión de obligaciones negociables no convertibles en acciones por \$1.000.000, las cuales se pueden realizar en pesos o dólares. Para la primera opción se utiliza una tasa variable “badlar” más 9 puntos. En el caso de realizarla en dólares la TNA es de 9%.

Es factible afirmar que el comportamiento de financiación por parte del hotel Howard Johnson se basa en entidades bancarias, siendo esto un grave problema, ya que se desaprovecha gran cantidad de otras herramientas de financiación.

Es por ello que se recomienda el estudio de todos los aspectos que influyen en las distintas fuentes de financiamiento como pueden ser plazos, intereses, entidades, condiciones, entre otros, para de esta manera tomar la decisión que sea más beneficiosa para la empresa.

Luego del análisis de las distintas fuentes financieras con las que cuenta la empresa, se sugiere adquirir un préstamo en el Banco BBVA para la línea de financiamiento ofrecida, con el objetivo de adquirir el software de gestión.

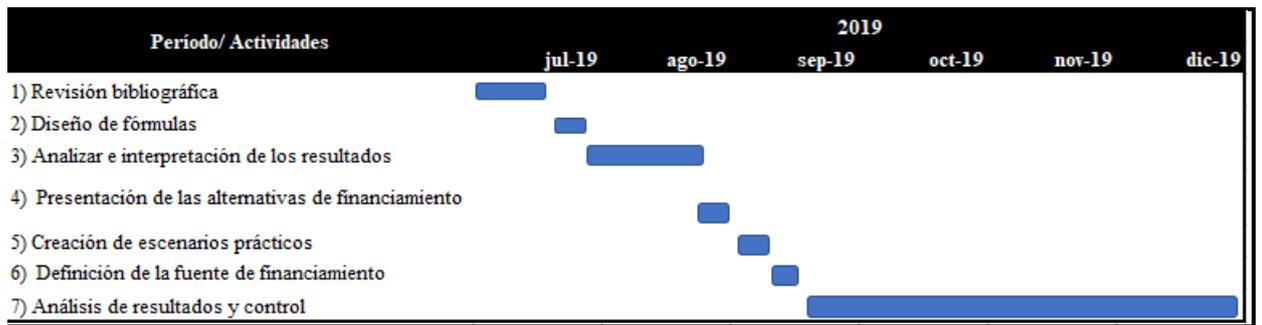
### 5.5 Diagrama de Gantt

Tabla 9: Descripción de Actividades

Etapa	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Duración
1) Revisión de libros, tesis, información en línea, asesoramiento, entre otros	01/07/2019	15/07/2019	14
2) Diseño en Excel, uso de fórmulas financieras para calcular razones financieras, de liquidez, endeudamiento, rentabilidad.	16/07/2019	18/07/2019	2
3) Analizar e interpretación de los resultados obtenidos, en función con los fundamentos teóricos, para obtener la problemática.	19/07/2019	20/08/2019	30
4) Presentación de las distintas alternativas de financiamiento con las que dispone el hotel	21/08/2019	31/08/2019	10
5) Creación de escenarios prácticos, en función de las distintas fuentes de financiamiento, proponer una alternativa conveniente para la empresa.	01/09/2019	10/09/2019	9
6) Definición de la fuente de financiamiento más conveniente	11/09/2019	15/09/2019	4
7) Análisis de resultados	15/09/2019	30/12/2019	105

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia

### 5.6 Indicadores de medición

Tabla 11 Herramientas de Medición

<i>Indicador</i>	<i>Valor al inicio</i>	<i>Valor final</i>	<i>Variación</i>
<i>Liquidez</i>			
<i>Endeudamiento</i>			
<i>Impuesto a las ganancias</i>			
<i>IVA a pagar</i>			
<i>Apalancamiento financiero</i>			

*Fuente:* Elaboración propia

Los indicadores son las variables que, al ser evaluadas, proporcionan el cumplimiento y el impacto de la posible solución planteada con respecto al problema trazado. Se presenta como herramienta de medición un cuadro comparativo, que incluya los indicadores a evaluar, sus valores al inicio como al final del plan y su variación.

Teniendo en cuenta, la razón de liquidez, al tomar financiamiento externo la capacidad de hacer frente a las obligaciones a corto plazo debería mejorar, y por otro lado el endeudamiento, con este indicador se puede observar la relación deuda y capital propio, y determinar el impacto del plan a través de su evolución.

Finalmente, el indicador más importante, el apalancamiento financiero, si bien en el análisis de situación resultado de 0,67, se espera que después del impacto del plan, pueda mantenerse.

## Conclusiones y recomendaciones

Considerando el desarrollo del presente reporte de caso, y de acuerdo a la problemática planteada, se observa que es factible y necesario la implementación de un software de gestión en la empresa hotelera Howard Johnson. Este le permitirá la automatización del registro contable y financiero de las operaciones realizadas.

Debido a las exigencias del mercado, y con la finalidad de que la información y los datos que se generan día a día en el Hotel se convierten en el elemento diferenciador de la organización, se decidió obtener un crédito en el Banco BBVA para la obtención de un software financiero.

El software financiero una vez instalado en el hotel, además de llevar la contabilidad básica; reduce la abundancia de registros, ofrece mejores presupuestos, proyecciones y planificaciones, permite una administración de gastos completa y correctamente categorizada, proporciona una integración sin inconvenientes en los sistemas bancarios, permite auditorías más precisas y mantiene registros de seguimiento detallados de todos los activos y pasivos.

En cuanto al estudio realizado de estructura financiera del hotel Howard Johnson, se resume la información más destacada, primeramente, las que indican la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo:

Se resalta una razón circulante de 1,87 indica que el hotel tiene la capacidad de generar efectivo a partir de sus activos circulantes, por cada unidad monetaria que posee, se interpreta que tiene 1,87 unidades monetarias para cumplir con sus compromisos a corto plazo.

La prueba ácida, se nota un ligero aumento, favorable del año 2016 al 2017, pero un descenso desfavorable para el 2018 de 0.71, lo que representa que la empresa Howard Johnson enfrenta una disminución de la capacidad que tiene para pagar su pasivo, deben ser tratados con precaución.

El periodo medio de cobranza (32) es menor al periodo medio de pago (80), se encuentra en una situación de normalidad, primero cobra a sus clientes y después realiza los pagos a los proveedores.

El índice de endeudamiento patrimonial del hotel Howard Johnson, un índice 67%, significa que la empresa está soportando un excesivo volumen de deuda.

Otro índice evaluado es el que se refiere al Endeudamiento del activo, el hotel Howard Johnson posee una ratio de 40%. Situación favorable.

El margen de operación o margen operativo del Hotel es de 0.043 para el año 2018, se puede decir que ha perdido la capacidad para satisfacer a los acreedores y crear valor para los accionistas al generar flujo de efectivo operativo.

Se plantean las siguientes recomendaciones en torno a aquellos aspectos identificados en el análisis:

- Para la implementación del software de gestión es necesario que la empresa hotelera emplee recursos en la capacitación del personal que va a operar y mantener los sistemas propuestos.
- Se detectó que el Hotel Howard Johnson no cuenta con manuales de procedimientos en las áreas estudiadas (Administración y Finanzas). Se sugiere la elaboración de manuales de procedimientos que incluyan una descripción completa de tareas y responsabilidades, para la correcta consecución de las actividades del área y la reducción de los márgenes de error.
- Así también se propone la implementación de un sistema de costeo, de manera de utilizarlo para recabar información contable, generar un eficiente control de gestión y que sea de utilidad para la toma de decisiones, según las necesidades de la organización.

Una de las reglas de la contabilidad es mantenerse actualizado en cuanto a reformas, decretos y nuevas leyes. Se le aconseja a la compañía utilizar un sistema contable que vaya al mismo ritmo con estos cambios, generado así una ventaja operativa.

## Anexo

### LICENCIAS DE SAP BUSINESS ONE

Sr. Howard Johnson

**Usuario Financiero:** Esta licencia se les otorga a los miembros del departamento financiero o contable y les permite acceder al área financiera del sistema (únicamente).

La licencia de usuario financiero es la que representa una inversión más significativa, teniendo un precio de \$2,650 (USD). Para adquirir SAP Business One, la compra de 1 licencia financiera es el mínimo necesario.

Aparte del costo de las licencias, se requiere de una **inversión** para la implementación del sistema. Puesto que se trata de un sistema complejo que requiere que se le configuren una gran cantidad de variables antes de comenzar a utilizarlo, si se desea que funcione como debe, esto lo debe realizar un profesional capacitado. Es por este motivo que existen los partners de SAP Business One.

El costo de la implementación del software en el área financiera asciende a \$12.000 (USD).

Mantenimiento bimensual \$200 (USD) por boca instalada.

## Referencias

- (s.f.). Obtenido de <https://www.msn.com/es-ar/noticias/otras/aument%C3%B3-la-pobreza-y-ya-est%C3%A1-en-el-341percent-afecta-a-138-millones-de-personas/ar-AAFfN5H>
- Amat, O. (2008). *Análisi de estados financieros: fundamentos y aplicaciones*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ana Clara Pedotti. (Septiembre de 24 de 2019). *pressreader*. Obtenido de <https://www.pressreader.com/argentina/el-cronista-comercial/20190924/281509342907542>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Venezuela: Episteme.
- BAE negocios. (16 de 08 de 2019). *BAE negocios*. Obtenido de <https://www.baenegocios.com/negocios/Los-hoteles-suman-tecnologia-20190815-0048.html>
- Bebczuk, R. N. (09 de 2010). Acceso al financiamiento de las PYMES en Argentina: estado de situación y propuestas de política. *Acceso al financiamiento de las PYMES en Argentina: estado de situación y propuestas de política*.
- Berioli, S. (26 de Junio de 2019). *CarlosPAZVivo!* Obtenido de <https://www.carlospazvivo.com/segun-indec-carlos-paz-lidera-en-el-turismo-nacional-en-el-internacional-queda-relegado-pero-creciendo/>
- Biondi., M. (1993). *Interpretación y análisis estados contables*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Cámara Argentina de Turismo. (06 de Marzo de 2019). Obtenido de <http://www.camaradeturismo.org.ar/section/noticias/la-industria-de-viajes-y-turismo-crecio-por-encima-del-pbi-global-en-2018-segun-el-informe-de-la-wttc>
- Daniel Pardo. (10 de Noviembre de 2018). *BBC NEWS MUNDO*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-45455924>
- Datosmacro.com. (2019). *expansión/datosmacro.com*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/pib/argentina>

- Fernández, J. A. (2012). *Contabilidad de la estructura financiera de la empresa*. México: Grupo Editorial Patria.
- Francisco Seminario. (01 de Septiembre de 2019). *INFOBAE*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2019/09/01/para-el-fmi-las-medidas-economicas-tienen-por-objetivo-proteger-la-estabilidad-cambiaria-y-a-los-ahorristas/>
- Gitman, L. J. (2003). *Principios de Administración*. México: Pearson Educación.
- Infonegocios*. (04 de Diciembre de 2018). Obtenido de <https://infonegocios.info/y-ademas/howard-johnson-villa-carlos-paz-mas-verde-se-cuelga-la-medalla-de-plata-de-hoteles-sustentables>
- Jujuy al momento.com*. (31 de Agosto de 2019). Obtenido de <http://www.jujuyalmomento.com/post/105895/cuanto-aumento-en-el-ultimo-ano-vivir-en-argentina.html>
- Legislatura*. (18 de Julio de 2019). Obtenido de <https://www.legislatura.gov.ar/posts/embargado-3-sesion-lalo581.html>
- Mayol, F. (26 de Octubre de 2019). *INFOBAE*. Obtenido de <https://www.infobae.com/politica/2019/08/26/la-mesa-politica-se-reunio-con-mauricio-macri-tras-la-marcha-del-sabado-y-salio-a-confrontar->
- Mejía Amaya, A. F. (2013). La estructura de capital en la empresa: su estudio contemporáneo. *Finanzas y Política Económica*, 141-160.
- Moreno Ramos, G. (2013). *Análisis de la estructura de capital y propuesta de financiamiento óptimo para una empresa dedicada a la asesoría de seguridad industrial salud ocupacional y capacitación. Caso: Pullas y Moreno Cía.Ltda.*
- Nacion Factoring. (s.f.). Factoring. Buenos Aires, Argentina: <file:///C:/Users/Angie/Downloads/Nación%20Factoring.pdf>.
- Orgaz, C. J. (03 de Septiembre de 2019). *BBC NEWS, MUNDO*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-49525952>
- Padilla, M. C. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: ECOE EDICIONES.

- Pardo, D. (09 de 2018). *BBC*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-45455924>
- Razo, C. M. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación*. México: 1998.
- Roman Lejtman. (13 de Agosto de 2019). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/politica/2019/08/13/macri-ordeno-a-dujovne-disenar-un-paquete-economico-destinado-a-la-clase-media-que-aun-no-tiene-financiacion-publica/>
- Vega, A., & Campoverde, E. (2017). *Análisis de la situación financiera y operacional del hotel Marcellus*. Ecuador: Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas.
- Wachowicz, B. J. (2017). *Administracion Financiera*. Mexico, F: Prentice Hall.
- Zambrano Vargas, S. M., & Acuña Corredor, G. A. (4 de 12 de 2017). Estructura de capital. Evolución teórica. *Estructura de capital. Evolución teórica*.
- Zutler, L. J. (2012). *Principios de Administracion financiera* . mexico: Pearson.