



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

“Optimización de la estructura financiera del Howard Johnson”

“Improving Howard Johnson economic-financial framework”

Autor: Cugat, Maximiliano.

DNI: 37317041.

Legajo: CPB02758.

Carrera: Contador Público.

Resumen

Debido a la crisis económica por la cual atraviesa el país se observa cómo afectó considerablemente al turismo, lo cual el Hotel Howard Johnson se vio perjudicado dentro del sector hotelero. Como consecuencia de esto, resulta interesante realizar un reporte de caso analizando la estructura financiera de la empresa. El estudio se basó principalmente en la aplicación de diversos ratios financieros de liquidez, endeudamiento, apalancamiento financiero e incluso los necesarios para determinar el ciclo operativo neto. Se observan decisiones erróneas por falta de asesoramiento financiero, como endeudarse con capital bancario para la obtención de recursos de liquidez inmediata. Como medida, se determinan ciertos objetivos específicos a corto y largo plazo que ayudarán a determinar una óptima estructura financiera que ayudarán a obtener una mayor rentabilidad al cierre de cada periodo. Se concluye el trabajo luego de analizar y determinar la estructura que puede aumentar la rentabilidad optando por financiarse con recursos propios, es decir, cuando el apalancamiento financiero supere aún más la unidad que en la actualidad.

Palabras Claves: Capital de trabajo, endeudamiento, financiamiento, apalancamiento financiero, rentabilidad.

Abstract

Due to the economic crisis that the country is going through, tourism is severely affected, which Howard Johnson Hotel was harmed within the hotel sector. As a consequence of this, it is interesting to make a case report analyzing the financial structure of the company. The study was based mainly on the application of various financial ratios of liquidity, indebtedness, financial leverage and even those necessary to determine the net operating cycle. Erroneous decisions are observed due to lack of financial advice, such as borrowing from bank capital to obtain immediate liquidity resources. As a measure, certain specific objectives are determined in the short and long term that helps determine a financial structure that helps to obtain a higher return at the end of each period. The work is concluded after analyzing and determining the structure that can increase profitability by opting for financial resources with own resources, that is, when the financial leverage exceeds even more the unit than at present.

Keywords: Working capital, debt, financing, financial leverage, profitability.

INDICE

1. Introducción.....	1
1.1. Objetivo general	4
1.2. Objetivos específicos.....	4
2. Análisis de Situación	4
2.1. Análisis PESTEL.....	6
2.1.1. Factores Políticos y Legales	7
2.1.2. Factores Económicos.....	7
2.1.3. Factores Sociales	8
2.1.4. Factores Tecnológicos	8
2.1.5. Factores Ecológicos.....	9
2.2. FODA	10
2.2.1. Oportunidades.....	11
2.2.2. Amenazas	11
2.2.3. Fortalezas.....	11
2.2.4. Debilidades	11
2.3. Análisis Profesional.....	12
2.3.1. Liquidez corriente.....	12
2.3.2. Antigüedades de los bienes de Cambio	12
2.3.3. Antigüedad de Créditos por Ventas.....	13
2.3.4. Antigüedad de Proveedores	13
2.3.5. Ciclo Operativo Neto.....	14
2.3.6. Endeudamiento	14
2.3.7. Apalancamiento Financiero.....	14
3. Marco Teórico	15
4. Diagnóstico y Discusión.....	17
4.1. Declaración del problema.....	17

4.2. Justificación del Problema.....	19
4.3. Conclusión diagnóstica.....	19
5. Plan de Implementación	20
5.1. Alcance y Limitaciones	20
5.2. Recursos a utilizar	22
5.3. Acciones	23
5.4. Medición de las acciones.....	27
6. Conclusión y Recomendaciones.....	29
7. Bibliografía.....	31

Introducción

En 1997, Howard Johnson abrió su primer hotel en la ciudad de Buenos Aires para realizar su primera carrera hacia un crecimiento sostenido. Dos años más tarde empezó su despliegue en diferentes provincias del país. La llegada de Howard Johnson marcó un hito en este país dado que se ubicó en diferentes localidades, acercando de esta forma la posibilidad de acceder a un hotel de renombre internacional en el mercado local. Es por esto que la cadena hotelera se ha convertido en uno de los principales actores en el desarrollo de localidades de pequeño y mediano tamaño de Argentina.

El 16 de diciembre del 2011, se inauguró oficialmente el Howard Johnson de Villa Carlos Paz, una empresa familiar que mantiene su impronta de Pyme. El hotel cuenta en su gestión con la presencia de dos hermanas (Jessica y Bárbara) y su padre (Pablo Elliott), oriundos de Salta.

La idea con la que se gestó este proyecto fue construir una modalidad de hotel que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera en sí misma. Los accionistas del hotel poseen departamentos que son de su propiedad, pero que están a disposición de los administradores de la cadena. Esto que se denomina Condo, permite a pequeños o grandes inversores ser dueños de su propio hotel, ya que, a través de diferentes inversiones, las personas obtienen una renta por la propiedad que poseen.

El sistema de franquicia con el cual se llevó a cabo el proyecto, se debe a un acuerdo comercial a partir de la cual una de las partes paga a la otra por la explotación. Por esto, cuenta aproximadamente con 800 hoteles en todo el mundo. El área internacional de la compañía supera ya el 30% de la totalidad de los hoteles en operación.

Su misión es desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de los huéspedes, basado en un equipo de trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación de servicio y en proveedores elegidos cuidadosamente, en pos del mantenimiento de esos estándares de calidad y de una excelente relación con el medio que nos rodea.

Trabajando de esa manera también la misión, es lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, lo que significa indudablemente beneficios para todos los clientes internos y externos de la empresa.

A nivel mundial, el sector turístico es una de las fuentes de ingreso de mayor importancia que tienen los países, lo cual ayuda a su crecimiento.

El Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC por sus siglas en inglés), órgano cúpula del sector privado del turismo a nivel mundial, aseguró que Argentina está en vías de convertirse en potencia turística mundial.

Dicho informe revela que la contribución total de Viajes y Turismo al PBI de Argentina fue de 1.055,8 mil millones de pesos, que representa 10,3% del PBI total. En 2017, el sector de Viajes y Turismo apoyó directamente, indirectamente y de forma inducida la creación de 1,8 millones de empleos, que equivale a 9,8% del empleo total; se espera que dicha cifra aumente al 3,7% en 2018” (ambito.com, 2018)

La crisis que atraviesa Argentina a causa de la variación que tiene el dólar, hace que los precios estén en constante aumento, esto es también llamado inflación. En base a esto, mucha gente teniendo en cuenta el precio y la calidad, prefiere viajar a países limítrofes que vacacionar en los distintos lugares del país. A raíz de lo antes mencionado, se produce una fuerte crisis económica en el sector hotelero nacional dentro del turismo, ya que la población consume menos prestaciones de servicios de este tipo. Un artículo publicado por Francisco Martirena en febrero del 2019 deja ver las estadísticas de lo expuesto recientemente:

En unos de los peores años de su historia, la ocupación hotelera del país fue del 34,77% en el 2018, y desde el sector ya anticipan que habrá situaciones de despidos en el corto plazo. La Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la Argentina (FEHGRA) señaló que, según la Encuesta de Ocupación Hotelera del Indec, en 2018 la ocupación total de plazas en todo el país fue del 34,77%, es decir, que hubo una capacidad instalada ociosa del 65,23. (Martirena, 2019, pág. 1)

Ante esta situación que atraviesa el sector hotelero resulta inherente estudiar y analizar en profundidad la estructura financiera en la cual se desarrolla el hotel Howard Johnson. Las variables de estudio principales serán la evaluación cuantitativa y cualitativa del endeudamiento, el análisis de la estructura del activo, apalancamiento financiero y rentabilidad.

A modo de antecedentes sobre lo desarrollado hasta el momento se puede mencionar:

Existen dos tipos de rentabilidad, la financiera y económica. La primera también

denomina rentabilidad de capital, es una medida que el inversor puede obtener en el mercado sumado a una cuota de riesgo. La rentabilidad económica, denomina de inversión, es una medida que se obtiene en un intervalo del tiempo por el propio rendimiento del activo. En resumen, para los hoteles estudiados el conocimiento de la rentabilidad de años anteriores al período analizado, les ha permitido ejecutar estrategias financieras, que al mismo tiempo han producido un efecto positivo en su rentabilidad, para años posteriores. Cuando los hoteles de categoría media ubicados en el Municipio Maracaibo emplean estrategias financieras, la variable rentabilidad crece moderadamente, lo que indica que el comportamiento de su rentabilidad, está determinado por la buena elección y aplicación de estrategias financieras; (Ferrer, De la Hoz Suarez, & De la Hoz Suarez, 2008)

Otro antecedente que tendremos en cuenta es que al intentar mejorar el apalancamiento financiero o rentabilidad financiera no se debe caer en la equivocación de tomar decisiones apresuradas que en el futuro arrastre riesgos innecesarios como endeudarse sin poder cumplir con los pagos. El apalancamiento financiero, junto con el margen de beneficio, la rotación del activo y el efecto fiscal, es uno de los componentes de la rentabilidad financiera. En consecuencia, actuando adecuadamente sobre el apalancamiento financiero se puede conseguir un aumento de la rentabilidad financiera. El apalancamiento financiero es conveniente para una empresa cuando su endeudamiento actual o un incremento del mismo aumenten la rentabilidad financiera, no es conveniente si no la aumenta y es neutro si la utilización del endeudamiento no la altera. (Masgrau, 2005)

Por siguiente, el uso del financiamiento se lleva a cabo a través de un análisis donde se determina la combinación más óptima entre financiar o utilizar capital propio. Tras la evaluación, es necesario financiamiento que provenga del sistema financiero a corto o largo plazo, de terceros que son proveedores locales y extranjeros donde se ve reflejado en el plazo de pago, por lo que es necesario el análisis previo para evitar altos costos, y pérdida de autonomía. En comparación con el hotel Howard Johnson, unos de los análisis es buscar la forma de financiamiento más óptima (Quintanilla Andrés, Renderos Barahona, & Vasquez Flores , 2010)

En Argentina, el financiamiento externo contempla muchas limitaciones para las Pymes debido a la escasez de fondo y sus altas tasas de interés que ofrecen las entidades financieras, la falta de mercado de capitales, la insuficiencia de fondo de capitales de riesgo. Varios autores afirman que un sistema basado en mercados sería más eficiente para financiar

empresas, dado que un sistema financiero basado en bancos, como lo es el argentino, es más conservador, premia al emprendedor menos arriesgado y castiga al emprendedor más arriesgado. (Guercio, Vigier, Briozzo, & Martinez, 2016)

Por último, veremos un antecedente en México en época de crisis donde su capital financiero se ve afectado por la moneda extranjera y sus fluctuaciones, donde estos acontecimientos modificaron los determinantes microeconómicos del acceso al financiamiento externo que tienen relación y significancia con la estructura de capital de las empresas. Las estadísticas muestran que solo los que pudieron hacer frente a esta crisis obtuvieron mayor acceso a financiaciones externas. En consecuencia, se buscará obtener una mayor rentabilidad teniendo en cuenta el contexto actual. (Hernandez Carmen, Bolivar, & Noguera, 2014)

Objetivo general

- Determinar y analizar la estructura de financiamiento del Hotel Howard Johnson en el sector hotelero a corto y largo plazo

Objetivos específicos

- Estudiar la estructura financiera actual de la empresa
- Analizar los diferentes recursos de capital con los que se cuenta para financiarse
- Determinar si en el corto plazo puede hacer frente a sus obligaciones exigibles
- Investigar proyectos de financiación a futuro

1. Análisis de Situación

Se puede afirmar que la situación del sector hotelero está sumamente influenciada por las variables del dólar, lo que lleva a determinar dos tipos de contexto:

- El turismo extranjero
- El turismo nacional

La devaluación de la moneda local, incentiva a los extranjeros a vacacionar en los paisajes que ofrece nuestro país. Esto es ventajoso para el sector hotelero, ya que no tienen influencia en cuanto al precio de estada que hoteles como el Howard Johnson cotiza en moneda extranjera. Este beneficio solo impacta en épocas de temporadas altas, donde tienen la oportunidad de vacacionar una mayor cantidad de días.

La fuerte corrección de precios relativos del último año, en conjunto con una serie de mejoras en ciertos pilares estructurales, ha posibilitado importantes cambios de tendencia en los movimientos turísticos internacionales de Argentina. En el acumulado de los primeros cinco meses del año se alcanzó un total de 1.311,5 mil llegadas de turistas no residentes al país, un aumento de 20,3% interanual. (Instituto Tecnológico Hotelero de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina, 2019, pág. 2)

En cambio, para el turismo nacional, la fluctuación del tipo de cambio del dólar le impide tener la capacidad de afrontar una estadia cotizada en dólares. Como consecuencia, esto hace que los hoteles de primera línea lleven a bajar su precio de venta fuera de la temporada alta, para poder ser más competitivos, no sufrir desocupación y generar pérdidas.

Se analiza un estudio realizado con fuentes del INDEC arrojan las siguientes estadísticas:

Los resultados de las encuestas realizadas en el mes de abril y mayo muestran que para el promedio del país el porcentaje de ocupación aumentó en un 48% de los casos respecto de hace un año atrás. Por otro lado, se tiene que la rentabilidad hotelera aumentó en un 42% de los casos. Las regiones Centro y Litoral se destacan con buenos resultados con aumentos en un 68% y 56% de los casos respectivamente. Por su parte, los establecimientos ubicados en la provincia Buenos Aires vieron empeorar su rentabilidad en un 80% de los casos. (Instituto Tecnológico Hotelero de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina, 2019, pág. 14)

Dentro de la Provincia de Córdoba, el crecimiento poblacional del turismo abarco en mayor proporción en la localidad de Villa Carlos Paz. Esto mismo se refleja en el siguiente cuadro:

Cantidad de viajeros en la Provincia de Córdoba y principales localidades.					
Categoría	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19
Ciudad de Córdoba	35193	36877	36279	34319	71305
Rio Cuarto	11897	11329	11021	8347	14289
La falda	22192	17628	11546	7546	10944
Villa Gral. Belgrano	20400	19317	12955	10048	15574

Miramar	7011	7547	6464	5445	10606
Mina Clavero	23758	22711	9050	5527	9144
Villa Carlos Paz	83293	77768	26938	49210	97301

Fuente: (Dirección general de Estadísticas y Censos, 2019)

Pese a lo expuesto anteriormente en la Villa, la ocupación hotelera no llegó a su capacidad total a causa de distintos factores.

En el diario El Perfil, el periodista José Busaniche publica un artículo donde establece que:

La temporada de verano todavía está tomando forma, pero ya comenzaron a sentirse reclamos que vienen de larga data y se renovaron este año. En concreto, los empresarios hoteleros de Villa Carlos Paz, el principal centro turístico de la provincia, volvieron a plantear la fuerte competencia desleal que supone el alquiler de departamentos, viviendas y cabañas sin ningún tipo de registro como unidad de hotelería y evadiendo impuestos y gravámenes que paga el sector. (Busaniche, 2018, pág. 1)

Otro de los factores que no favorecieron fueron las limitaciones y obligaciones que el Gobierno le impuso al sector y las subas de sus costos en los servicios públicos como la energía. Darío Ramatto, hotelero de la Cámara de Turismo de Villa Carlos Paz afirma que “el gobierno no te puede pedir que no subas los precios más de un 30 por ciento y luego subirte todos los impuestos un 50 por ciento” (La Voz del Interior, 2019)

1.1. Análisis PESTEL

Este tipo de análisis se lo identifica como un instrumento de planificación estratégica para determinar el contexto macroeconómico en el cual se desenvuelve una empresa. Los factores que se analizan son externos a la empresa y no influenciados, pero sí causan efectos directos en la misma. El mismo, se divide en los siguientes puntos:

- Factores Políticos y Legales
- Factores Económicos

- Factores Sociales
- Factores tecnológicos
- Factores Ecológicos

) Factores Políticos y Legales

Un factor clave fue el reintegro del IVA (Impuesto al Valor Agregado) que otorgó la Administración Federal de Ingresos Públicos junto al Ministerio de Turismo Nacional es un beneficio que entro en vigencia a partir del 1 de enero del 2017 para las personas que acrediten ser del exterior.

Esta mención, se decretó en la Resolución Conjunta General 3971 y Resolución 566/2016 (Administracion Federal Ingresos Publicos, 2016), donde se establece entre otras cosas, que todo alojamiento debe ser Responsable Inscripto para poder facturar a personas no residentes del país con un comprobante tipo B. El monto a reintegrar se calcula en base a la tarifa por noche de la habitación, unidad o plaza fijada en la facturación. También se incluye el desayuno si está dentro de la tarifa.

La devolución propone mejorar la competitividad, ya que los extranjeros abonarán automáticamente una tarifa menor por el servicio de alojamiento en Argentina.

) Factores Económicos

Dentro de estos, se puede mencionar el desempleo a causa del descenso ocupacional que se percibió en los últimos años en el rubro como principal factor.

Un segundo factor, puede deberse a el aumento de los costos fijos como los servicios básicos (luz, agua, gas) llevan al desempleo.

Lo señalado se puede ver reflejado en el siguiente artículo:

La desocupación urbana alcanzó en el último trimestre de 2018 al 9,1 por ciento de la población económicamente activa, lo cual representa un aumento de casi dos puntos con respecto al 7,2 por ciento registrado por el Indec en el mismo período del año anterior. Esto significa que un millón 185 mil personas se encuentran desempleadas y en busca de trabajo, de un total de casi 13 millones que representan la población activa en núcleos urbanos de todo el país. El aumento de la tasa de desempleo

representaría que, a lo largo de 2018, se sumaron unas 260 mil personas al ejército de desocupados. Si se proyecta al total de la población laboral, la cantidad de desempleados nuevos sería del orden de los 400 mil sobre un total de 1 millón 750 mil. (Brieger, 2019)

La pérdida del valor adquisitivo o también llamado inflación, se considera una causa importante dentro de la economía Argentina. El mismo estudio mencionado anteriormente realizado por el Instituto tecnológico Hotelero de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina proyecta los siguientes datos:

En diciembre, el índice de precios al consumidor aumentó 2,6% mensual y acumuló un alza de 47,6% en el año. Si bien la inflación de diciembre es todavía elevada, los últimos meses marcan una desaceleración respecto del pico de Septiembre (6,5% mensual). Los rubros que más subieron en 2018 fueron: transporte (66,8%), comunicaciones (55,3%), bienes y servicios varios (53,2%) y alimentos y bebidas no alcohólicas (51,2%). Por su parte, el rubro de restaurants y hoteles registró en 2018 una inflación de 39%, por debajo del promedio nacional. (Instituto Tecnológico Hotelero de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina, 2019, pág. 3)

) *Factores Sociales*

Como se viene exponiendo, la crisis por la cual atraviesa nuestro país afecta considerablemente al sector hotelero. Los consumos de las personas han ido involucionando tanto en su calidad de vida, como en su cantidad de consumo.

Esto lleva hoy en día a que la sociedad opte por un tipo de vida más conservadora, donde priorice el ahorro de dinero de distintas formas, como por ejemplo disminuyendo gastos no necesarios como el confort que puede ofrecer un hotel categorizado de 4 estrella.

Otro aspecto que se enmarca dentro de lo socio-cultural es el crecimiento relacionado a espectáculos teatrales, que atrae a un gran caudal de gente a la Ciudad de Villa Carlos Paz.

) *Factores Tecnológicos*

Es de público conocimiento la importancia que tiene la nueva era digital

en la actualidad. Ésta genera cambios en las personas consumidoras y en las empresas donde desarrollan su actividad de promover el servicio. El fácil acceso a la información ha logrado crear un consumidor más informado, conectado, participativo y exigente.

Existen numerosas páginas de internet donde el consumidor puede buscar el mejor destino, alojamiento, restaurant o actividades recreativas; todo esto teniendo en cuenta precios, ubicación, confort y calidad. El costo que trae aparejado contratar hoteles a través de agencias de viaje ha creado un perfil de turista planificador y proactivo.

Las redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram son de gran ayuda para promocionar el sector hotelero e interactuar con potenciales consumidores. La innovación de la tecnología ha generado gran impacto en los viajeros. Los celulares inteligentes, computadoras y Tablet son utilizados como guía durante el viaje.

Belén Vidal en su blog Global Growth Agents afirma que:

El móvil se ha convertido en nuestro guía turístico, agencia de viajes, localizador de los mejores restaurantes, mapa, etc. Nos acompaña durante todas las etapas del proceso de compra. De hecho, según TripAdvisor, un 45% de los usuarios emplean su Smartphone para todo lo relacionado con sus vacaciones. (Vidal, 2018)

) *Factores Ecológicos*

Carlos Enrique Meyer, Secretario de Turismo de la Nación refiere que:

Es innegable la relación e interdependencia que el turismo tiene con el ambiente, espacio en el que la actividad turística se circunscribe. Por ello, debemos tener muy en cuenta el entorno ambiental a fin de preservarlo y evitar su contaminación o deterioro. (Meyer, 2007, pág. 1)

Es importante conservar y ampliar modelos sostenibles de producción y consumo que permitan crear economías sustentables, mantener y mejorar la calidad ambiental, cultural y física de los destinos, a la vez que se satisfacen las necesidades, deseos y exigencias de los turistas.

La Calidad y la Sustentabilidad son dos de los principios rectores de la Ley Nacional de Turismo, y como tal, es nuestra obligación y

responsabilidad estimular a todos los actores del sector para que adopten hábitos, conductas y comportamientos enfocados en preservar el ambiente y orientar sus actividades hacia la cultura de la calidad, la mejora continua, y la excelencia. (Meyer, 2007, pág. 1)

En base a lo establecido, los ámbitos que como ciudadanos debemos tener en cuenta para mejorar son:

- Agua: medir y seguir el consumo de agua, para evitar roturas de cañerías y exceso de consumo, evitar el vertido de los aceites utilizados en la cocina en los desagües.
- Energía: Utilización de focos de bajo consumo, evitar el uso de luces encendidas innecesariamente, apagar equipos y electrodoméstico cuando no estén siendo utilizados, aprovechar al máximo la luz natural.
- Residuos: reducir o eliminar el uso de elementos descartables, separar los residuos generados de manera diferenciados: Papel y cartón, vidrio y plástico, materia orgánica, metales, etc.
- Ruido: planificar la ubicación de actividades ruidosas, como las sensibles; colocar zonas verdes arboladas que contribuyan a minimizar los efectos de la contaminación y el ruido;
- El aire: abrir las ventanas para airear las áreas; consumir alimentos orgánicos o al menos aquellos que no hayan sido sometido a un uso de agroquímicos; fomentar programas para dejar de fumar.
- Reciclaje de papel: con el uso de la tecnología de la era digital ayuda a disminuir el uso de papel.

1.2. F.O.D.A

El análisis F.O.D.A, consiste en analizar las fortalezas y debilidades de una compañía (en este caso Howard Johnson), así como las oportunidades y amenazas con las que se va a encontrar para realizar su actividad.

- Oportunidades: situaciones del entorno que, si son aprovechadas, permiten mejorar la empresa.

- Amenazas: Situaciones que, si no se afrontan adecuadamente, pueden afectar a la competitividad de la empresa
- Fortalezas: Aspectos que suponen una ventaja comparativa frente a otras empresas del mismo sector.
- Debilidades: Aspectos que suponen una desventaja comparativa frente a otros competidores.

) *Oportunidades*

- Crecimiento Global de la Ciudad de Villa Carlos Paz
- Planes de promoción de la Secretaria de Turismo
- Expansión de internet, que da lugar a la llegada de nuevos consumidores

) *Amenazas*

- Mayor aumento de alquileres informales
- Hoteles de la misma prestación de servicios en ubicaciones cercanas
- Inestabilidad política y económica
- Inflación o pérdida del poder adquisitivo

) *Fortalezas*

- Amplia red de hoteles en todo el país
- Presencia a Nivel internacional
- Ubicación estratégica
- Servicio de primera calidad, nivel de equipamiento, privacidad.
- Hotel con modalidad comercial
- Cultura de trabajo
- Cultura Ambiental “Política Verde”
- Marca posicionada en el mercado
- Baja rotación del personal
- Instalaciones modernas con tecnología actual
- Capacitación constante al personal

) *Debilidades*

- Falta de competencia en relación al precio

- Confianza de su trayectoria
- En temporadas bajas no logra su capacidad máxima
- Procedimientos internos de compra y venta no cumplimentados
- Manejo de inventario frágil e inestable.
- Carece de un sistema de registraci3n diaria de las operaciones
- Costo alto de mantenimiento

1.3. Análisis Profesional

Para determinar la capacidad de pago de la empresa en el plazo de un a1o, se tiene que analizar la situaci3n financiera a corto plazo, que est1 compuesta por el activo corriente (recursos disponibles para hacer frente a las obligaciones de corto plazo) y el pasivo corriente (compromisos exigibles que tendr1 que afrontar la empresa).

Según los estados contables proporcionados, se puede ver que la situaci3n patrimonial del activo est1 compuesta en un 60% por el activo corriente y un 40% por cierto del activo no corriente, a simple vista una mayor parte del activo es de r1pida liquidez.

En tanto al pasivo, est1 compuesta por un 79% de pasivo corriente y 21% de no corriente, lo que refleja que es un a1o donde se afronta el pago de muchas deudas.

) Liquidez corriente

Se pretende brindar una idea aproximada de la capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos de corto plazo.

Liquidez corriente= Activo Corriente/ Pasivo Corriente

Esto nos indica, por cada peso que se adeuda en el corto plazo, cuantos pesos se cuentan para hacer frente a dichas obligaciones.

) Antigüedades de los bienes de Cambio

Se pretende determinar cuál es la demora promedio desde que dichos bienes ingresan a la empresa hasta que son vendidos.

Rotaci3n de mercadería= Costo de ventas/ Saldo promedio mercaderías

Antigüedad de los bienes de cambio= (Periodo x Saldo promedio mercadería) / costo de ventas

) *Antigüedad de Créditos por Ventas*

Se pretende determinar el plazo promedio que tienen las cuentas a cobrar, como aproximación al tiempo que tarda desde que se efectúen las ventas a créditos hasta que sean cancelados los compromisos por los clientes.

Es importante tomar un promedio, ya que el saldo de deudores, considerado en un solo momento, si este no es representativo, va a distorsionar el indicador.

Rotación de créditos= Ventas a crédito/ Saldo promedio deudores

Para calcular la antigüedad de los créditos por ventas= (Periodo x Saldo promedio mercaderías) / Costo de Ventas

Al ser promedio de bienes de cambio, se toma dos años sucesivos, y un periodo de 365 días. Debido a que en el numerador se toma las existencias a valores de costo, para que la relación sea homogénea, se considera el costo de ventas en el denominador, es decir, unidades vendidas valorizadas a precio de costo.

Ciclo operativo bruto = Antigüedad créditos por ventas + Antigüedad bienes de cambio

Nos interesa averiguar los días que se demora desde que la mercadería o la materia prima ingresa al depósito de la empresa, hasta que se vende y luego se cobra

) *Antigüedad de Proveedores*

Se pretende determinar el plazo promedio que tienen las deudas comerciales, como una aproximación al tiempo que tarda desde que son efectuadas las compras a crédito, hasta que se cancelas los compromisos con los proveedores.

Antigüedad de proveedores= (Periodo x saldo promedio Cuentas por pagar) / Compras a crédito +IVA

Manteniéndose constante la composición de activos y pasivos corrientes, los plazos de realización del activo corriente y de exigibilidad de los demás pasivos corrientes, en la medida este indicador baje o suba, necesitaremos más o

menos capital de trabajo.

) *Ciclo Operativo Neto*

La brecha que arroje el ciclo operativo neto, es lo que debe ser cubierto con capital corriente, para que la empresa pueda funcionar financieramente.

Se logra restando el plazo de pago de las compras al ciclo operativo bruto.

Es Decir:

Ciclo operativo Neto= Ciclo operativo bruto – Plazo pago compras

) *Endeudamiento*

En esta parte ya estamos analizando la situación financiera a largo plazo, los recursos que se cuenta para hacer frente a lo mencionado.

Por endeudamiento se entiende la participación que tienen los capitales de terceros en la mezcla de aportes de los recursos.

Lo mismo debe entenderse como una cuestión relativa. Esto es así, porque dos empresas pueden tener idéntico monto de pasivo, sin embargo, cuenta con un endeudamiento superior a la otra, dado que la proporción de la deuda respecto a determinada variable resulta más elevada.

Endeudamiento= Pasivo/ Patrimonio Neto

$$0.67=48.704.706,42/72.233.256,18$$

Nos indica que, por cada peso de patrimonio neto, los terceros a la sociedad aportaron 0.67. “En la medida que este indicador se incrementa, ello significara que los acreedores están asumiendo más riesgos. Por supuesto esto último está asociado con los resultados que genere la empresa.

) *Apalancamiento Financiero*

En la medida que el índice resulte mayor a la unidad, implica que la utilización de capitales de terceros ha contribuido a mejorar la rentabilidad del patrimonio neto, pues el costo del pasivo resulto inferior a la rentabilidad del activo.”

Es igual= (Ganancia del ejercicio/ Patrimonio Neto) / (Ganancia del ejercicio antes de intereses e impuestos/ Activo)

2. Marco Teórico

La discusión por encontrar el equilibrio entre los recursos propios y ajenos que generen una mayor rentabilidad a la empresa surge en el año 1952 donde David Durand afirma que un uso ponderado del endeudamiento permite reducir el costo de capital, al generar crecimiento al valor de la empresa. Si financiamos con capital ajeno crece la cuota de riesgo manifestándose con la caída del valor de la acción. Por esto, la empresa debe encontrar el punto en donde el costo de capital se hace mínimo y la rentabilidad de la empresa mayor.

Años siguientes, Franco Modigliani y Merton H. Miller establecieron tres proposiciones entre los años 1958 y 1963. La primera dice que el costo de capital promedio ponderado se mantienen constante e independiente de las proporciones entre capital propio y ajeno, es decir, no depende del nivel de apalancamiento que la empresa tenga, sino que está dado por la capitalización de sus retornos esperados. Otra proposición, afirman que la rentabilidad es una función lineal y directa de su endeudamiento sumando la tasa de básica del costo de capital, por ende, se trata de una tasa de retorno esperada o el interés de las acciones de las empresas que incluyen deuda en su estructura de capital. Y, por último, desarrolla un aspecto impositivo, en el cual al ser deducible los intereses de los impuestos a las ganancias parte del costo del endeudamiento es soportado por el gobierno y el valor de la empresa se incrementa por el efecto fiscal. (Perez, Bertoni , Sattler, & Terreno, 2014)

En base a lo mencionado surgieron dos teorías, entre otras, que definen las finanzas, trade-off o del optimo financiero y la teoría del pecking-order o la jerarquía de preferencia.

La teoría de Trade-off sugiere que las empresas se adapten a un nivel de endeudamiento optimo que este determinado por un trade-off entre los costos y los beneficios del endeudamiento, a lo que se refiere que el nivel de endeudamiento depende de un equilibrio optimo entre las ventajas tributarias de las deudas y las desventajas derivadas del incremento de posibilidad de quiebra. (Mondragon Hernandez, 2011).

La conclusión principal en este modelo es que para cada empresa existe

una estructura de capital óptima, como un punto medio entre las ventajas (fiscales y no fiscales) de la deuda y el costo de capital. La velocidad de ajuste a este óptimo depende de las condiciones propias de cada empresa.

La teoría de la Jerarquía de Preferencia, presume que la empresa no cuenta con una buena estructura óptima de capital. En su planteamiento, tiene en cuenta algunas imperfecciones de los mercados, en especial las relacionadas con la presencia de información asimétrica. En los mercados perfectos, la información no tiene costo por lo que cualquier accionista puede tener fácil acceso y en consecuencia, todos los participantes del mercado poseen información simétrica sobre las firmas que buscan financiación.

En los mercados imperfectos, donde existe la incertidumbre, la información no está disponible para toda persona que quiera tener acceso. En este caso, los directivos de las empresas son los que tienen una ventaja sobre la obtención de información. Esta situación, genera la aparición de conflictos entre los administradores del ente, accionistas, los acreedores y principales inversores. (Mondragon Hernandez, 2011)

La estructura de capital también se mide a través de los tipos de fuentes de financiamiento y el riesgo que trae.

Para poder escoger la fuente más óptima es necesario realizar una clasificación amplia para poder atender las características de cada empresa, y lo que puede provocar un orden de jerarquía para el financiamiento de acuerdo al contexto, destino, costo y el obviamente el riesgo.

- Pasivo operativo: se genera principalmente por medios de los proveedores de bienes y servicios. En menor medida también por deudas fiscales y de seguridad social.
- Pasivos financieros: los préstamos de entidad financiera y la emisión de obligaciones negociables
- Aportes de Capital: Son los propietarios actuales y futuros inversionistas.
- Resultados no distribuidos: las decisiones de distribuir resultados no están aparejadas únicamente con el nivel de ganancia y las inversiones a futuro, sino también con los requerimientos de los propietarios.

Un estudio realizado por la Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL, 1996) sobre el financiamiento de las pymes, determina que en Argentina las principales fuentes en orden de importancia son la reinversión de utilidades, el crédito bancario o financiero local, el financiamiento de proveedores, el aporte de socios y el crédito del exterior. (Perez, Bertoni , Sattler, & Terreno, 2014)

Se puede concluir con un resumen donde financiarse contrayendo deudas tiene sus ventajas tributarias donde podemos deducir intereses y desventajas a la hora de generar activos por parte de la empresa para solventar la deuda. Por esto, se buscará encontrar un equilibrio en la estructura de capital a través de mejoras que podrán realizarse en base al análisis de financiamiento para poder aumentar el valor de la empresa, reduciendo el costo de capital.

3. Diagnóstico y Discusión

3.1. Declaración del problema

Se comenzará exponiendo un cuadro con los componentes que serán de análisis en el tema a tratar.

<i>Ciclo Operativo Financiero</i>	2018	2017	2016
Ventas Totales	\$ 330.357.647,78	\$ 285.331.848,88	\$ 230.265.479,10
Cuentas por Cobrar (Sin IVA)	\$ 22.774.076,65	\$ 20.417.342,41	\$ 18.291.243,00
Plazo Cobranzas Ventas (Días)	25,16	26,12	28,99
Costo de Venta	\$ 248815088,15	\$ 217995357,13	\$ 175337918,47
Inventario al Cierre	\$ 55.059.607,96	\$ 23.777.654,07	\$ 19.188.789,93
Antigüedad Bienes Cambio (Días)	80,77	39,81	39,95
Ciclo Operativo Bruto (Días)	105,93	65,93	68,94
Proveedores (Sin IVA)	\$ 25.091.786,78	\$ 22.734.960,69	\$ 18.534.010,05
Compras	\$ 214.930.180,08	\$ 161.197.635,06	\$ 120.898.226,29
Plazo Pago de Compras (Días)	42,61	51,48	55,96
Ciclo Operativo Neto (Días)	63,32	14,45	12,98

Como se mencionó en la primera parte del trabajo cuanto se desarrolló

los elementos que utilizaremos para analizar la estructura financiera de la empresa, el análisis de los ratios. Se puede observar que la empresa cuenta con liquidez corriente pudiendo hacer frente a sus obligaciones con sus activos en el corto plazo ya que el cálculo nos arroja el siguiente resultado 1.87

<i>Liquidez Corriente</i>	2018	2017	2016
Activo Corriente	\$ 72.353.123,28	\$ 59.577.098,61	\$ 45.433.694,76
Pasivo Corriente	\$ 38.704.706,42	\$ 28.788.706,42	\$ 26.336.944,09
Total (días)	1.87	2.06	1.72

Por lo que se aprecia se endeudo con un crédito lo que significa que tiene liquidez para afrontar el rubro cuentas a pagar. Pero en un análisis más fino, el rubro bienes de cambio según nuestro análisis, desde que entra la mercadería y es vendida tiene una demora de 81 días, lo cual afecta al cálculo de la liquidez. Sacando el mismo, el cálculo de liquidez seca arroja un resultado de 1,07 lo que nos sigue afirmando que podemos pagar las deudas, pero de una forma más ajustada.

<i>Liquidez Seca</i>	2018	2017	2016
Activo Corriente	\$ 72.353.123,28	\$ 59.577.098,61	\$ 45.433.694,76
Bienes de cambio	\$ 30.910.950,30	\$ 23.777.654,07	\$ 19.188.789,93
Pasivo Corriente	\$ 38.704.706,42	\$ 28.788.706,42	\$ 26.336.944,09
Total	1.07	1.24	0.99

Sumado a esto, la empresa tarda en cobrar sus productos aproximadamente otros 25,16 lo que hace un total de 105,93 días si le agregamos el tiempo en ser vendidas, para que se convierta en liquidez. En esta situación como principal medida, es necesario implementar un plan de ventas que ayude al hotel a reducir este índice de cálculo. Una posible solución la podemos encontrar en invertir en marketing digital para promocionar el hotel. Con esto se lograría disminuir el rubro bienes de cambio aumentando los créditos o caja y bancos.

Dentro del análisis a largo plazo, se observó la situación del pasivo que no está en un punto óptimo, pero no es prioridad ya que da resultados apenas positivos. En caso de querer adquirir una financiación se tratará de financiar con recursos propios. En el apalancamiento financiero podemos observar que la

ganancia que se obtiene por con financiación de tercero es positiva.

<i>Endeudamiento</i>	2018	2017	2016
Pasivo	\$ 48.704.706,42	\$ 28.788.431,25	\$ 26.336.944,09
Patrimonio Neto	\$ 72.233.256,18	\$ 57.993.970,06	\$ 47.492.319,85
Total (días)	0.67	0.49	10.55

<i>Apalancamiento Financiero</i>	2018	2017	2016
Ganancia del ejercicio	\$ 14.239.286,11	\$ 10.501.650,21	\$ 11.992.319,85
Patrimonio Neto	\$ 72.233.256,18	\$ 57.993.970,06	\$ 47.492.319,85
Resultado Antes de IG	\$ 21.906.594,02	\$ 16.156.384,94	\$ 18.449.722,85
Activo	\$ 120.937.962,60	\$ 86.782.401,32	\$ 73.829.263,94
Total	1,09	0,97	1,01

3.2. Justificación del Problema

Por la crisis económica que atraviesa el país y sus fluctuaciones impiden cierta tranquilidad en la actualidad.

Se observa que la empresa necesita aumentar su capital de trabajo para evitar posibles quiebres a la hora afrontar las deudas a futuro, teniendo en cuenta el préstamo que adquirió más la deuda actual. Por algún motivo, el hotel tomo la decisión de incurrir en demasiados gastos por lo que hoy se acumuló deuda que puede afrontar de forma muy limitada con los recursos disponibles.

Como resumen, la justificación del problema radica en el plazo que los bienes de cambió se convierten en efectivo, la demora en cobrar los créditos y, por último, la distribución de la deuda.

3.3. Conclusión diagnóstica

Como se pudo mencionar anteriormente en el marco teórico, lo que se busca es encontrar el equilibrio óptimo entre capital de tercero con capital propio con el fin de incrementar la rentabilidad.

Otro logro a realizar es la implementación del plan de venta para disminuir los plazos y que la financiación sea con capital de tercero lo que genera una mejor distribución del pasivo corriente del no corriente.

Si bien el apalancamiento financiero supera la unidad, si seguimos trabajando bajo la misma modalidad podemos encontrarnos con una disminución al no financiarse con capital de tercero, por ende no aumentará la rentabilidad ni se disminuirá los costos.

4. Plan de Implementación

A partir del análisis de situación y el diagnóstico planteado, se implementa una propuesta de acción que permitirá solucionar los problemas identificados del hotel Howard Johnson. A continuación, se presentan los distintos apartados que contiene el plan.

4.1. Alcance y Limitaciones

) De Contenido: Se aborda el tema en materia de estructura financiera como herramienta principal para proponer soluciones en cuanto a mejorar el rendimiento de la empresa a corto y largo plazo. Como principal medida, vamos a utilizar los recursos líquidos para cancelar deudas exigibles dentro de los plazos, y para futuro se tratará de buscar pagos con mayor fecha de vencimiento con los proveedores. Se procederá en las medidas posibles a refinanciar los préstamos con los bancos a una tasa baja, que nos permitirá tener un margen mayor de los recursos actuales. Se desarrollará un plan de marketing estratégico para lograr un incremento en las ventas ya que contamos con un stock de insumos bastante elevado. Al ser una empresa donde su producto principal es un servicio, como propuesta estratégica, se realiza ventas por combos que incluyan desayuno y cena.

Se implementará un plan de venta al contado, ofreciendo diversos tipos de promociones, como descuentos o regalando una estadía con la compra de 3 o más noches. A modo de control, se llevarán balances mensuales en base a una eficaz registración de los movimientos de cobros y pagos que nos ayudará a determinar si hay una mejora en los ratios y ver nuestra disponibilidad en

cuanto a la liquidez.

Por último, se buscará a futuro una estructura de financiamiento óptima que obtenga como resultado una mayor ganancia. Haciendo principalmente foco en la disminución de nuestros costos.

- J) Temporal: El estudio se realizará y aplicará en parte abarcando el segundo semestre del calendario académico de la universidad, para el año lectivo 2019. En este semestre se desarrollarán los objetivos específicos mencionados donde se buscará optimizar y maximizar la estructura financiera, se elevará el proyecto para la toma de decisión del directorio. Pero su aplicación será en el año 2020 durante todo el ejercicio contable.
- J) Ámbito Geográfico: El plan a desarrollar se hará en la provincia de Córdoba, ciudad de Carlos Paz a las orillas del lago San Roque. Pero el plan no tendrá límite geográfico, ya que se buscará expandir el tema en cuestión.
- J) Metodológico: De acuerdo a los objetivos propuestos en el trabajo, será un estudio de tipo cualitativo y descriptivo.
- J) Limitaciones: En el corto plazo el hotel se encuentra muy limitado por sus deudas exigibles ya que cuenta con la liquidez justa para poder afrontar las mismas. Ante esta situación se mejorará en base a lo planteado anteriormente, sobre la estrategia de obtener recursos de forma inmediata para pagar a los proveedores y la refinanciación bancaria.

El área de compra es una limitación por su errónea gestión de compras, ya que presenta un stock de bienes de cambio que puede generar pérdidas si los productos tienen fecha de vigencia, además distorsiona la información en los ratios. Se tendrá en cuenta como tarea una mejora en cuanto a la gestión de compras, y en caso acumular stock que sean de productos que puedan perdurar en el tiempo, como medida ante una inflación representativa. Se observa que no se lleva un inventario ni un

control del mismo, lo cual la información puede no ser válida. Se deberá realizar un conteo a partir del nuevo ejercicio contable, para contar con una existencia inicial cierta y se implementará en el sistema de gestión un inventario, lo cual su control será en base a recuentos físicos por encargados designados a fin de cada mes de productos seleccionados.

4.2. Recursos a utilizar

Se hará mención de los recursos que serán necesarios para los planes de estrategias expuestos a lo largo del trabajo. En esta parte, la empresa contratará un estudiante de la Universidad Siglo XXI en la modalidad de pasantía con una jornada de 4hs de lunes a viernes donde la remuneración será de \$12.500 (pesos doce mil quinientos) para colaborar con el contador externo. Se le brindará un espacio con escritorio, silla y una computadora para que pueda desenvolverse con naturalidad invirtiendo en total una suma de \$ 45.739 (pesos cuarenta y cinco mil setecientos treinta y nueve) por única vez. Se le pagará un curso de capacitación a modo de incentivo en Excel, ya que será de gran aplicación respecto a sus tareas. El mismo tendrá un costo un de \$1500 (pesos mil quinientos) y será en el consejo de ciencias económicas. Será necesario un espacio físico, juntos a los demás administradores para que pueda estar cómodo trabajando a su vez en equipo.

El contador externo, tendrá pactado ir dos veces a la semana 4 horas por días, se diagramará los días con los gerentes de acuerdo a lo que sea necesario. Por la implementación del plan hasta su efectivo funcionamiento a largo plazo, cobrará honorarios por \$50.000 mensuales. A modo de profesionalización recibirá capacitaciones para que sean aplicadas en la empresa, como el curso de ajuste por inflación para el cierre de balance a fin de cada año, lo que tienen un costo \$500 por el consejo de ciencias económicas. Tendrá la posibilidad de contratar asesoría externa de un profesional en E-Commerce para la implementación de marketing y redes sociales que su costo mensual es de \$7.000 (pesos siete mil) por mes. Pero vamos a necesitar invertir además del asesor, en

insumos y todo lo que el asesor crea necesario, lo cual le vamos asignar un presupuesto de \$150.000 (pesos setenta y cinco mil)

Para pasar en limpio se realizará un cuadro exponiendo los recursos que tendrá que afrontar la empresa para la implementación del plan.

Recursos para implementación del plan

Recursos	Costos	Periodicidades
Pasante administrativo	\$12.500,00	Mensual
Computadora	\$32.500,00	Por única vez
Escritorio	\$5.950,00	Por única vez
Silla	\$7.289,00	Por única vez
Curso Excel	\$1.500,00	Por única vez
Contador Externo	\$50.000,00	Mensual
Curso Ajusto por Inflación	\$500,00	Por única vez
Asesoría en Marketing	\$7.000,00	Mensual
Inversión en Marketing	\$150.000,00	Por única vez

4.3. Acciones

En el Rubro Cuentas a cobrar se va a trabajar en la búsqueda de un plan de cobro ya que la cartera de cliente arroja un saldo elevado. Se comienza a analizar el estado actual de cada cliente en particular, ya que pueden existir empresas con mucho plazo de vencimiento o directamente en quiebra, en relación a esto se determinará si hay que tomar acciones judiciales. Con respecto a los clientes que pagan en tiempo y forma ofrecer lo que se denomina pronto pago, que es un descuento que puede ser del 8% o 10% dependiendo la venta para cobros en efectivo, esto incentivará a clientes a librarse de la deuda por el descuento. También se podrá tomar cheques a plazos de 60 o 90 días, y venderlos en agencias oficiales pagando un interés que se igualaría al descuento por pago

en efectivo.

En cuanto al rubro bienes de cambio se desarrollará un plan de ventas, ya que se vio que tardan mucho en venderse. Una alternativa es el marketing vía internet con la utilización de las redes sociales (Instagram, Facebook, etc.) pero la diferencia estará en que sea adaptable a celulares móviles a través de aplicaciones, ya sea propia o de empresas de promociones como Booking, Trivago, etc. Un canal de comunicación a través de las redes donde los posibles clientes puedan sacar sus dudas con una respuesta eficiente que le brinde seguridad y confianza, para que el próximo paso sea la reserva. Un espacio donde la gente pueda expresar lo vivido en el hotel con comentarios y puntuaciones en los servicios brindados. Otro punto, sería armar una base de datos donde se les pueda informar a los clientes de promociones, descuentos, nuevos servicios para mantener una cartera de clientes fija. Lograr convenios con empresas de todo el país que obtengan descuentos fijos cuando se trate de viajes recurrentes a la Ciudad de Carlos Paz por trabajo.

En cuanto al pasivo corriente, se detecta mucha deuda exigible que la única forma de afrontarla es como se mencionó anteriormente con las estrategias de cobros y ventas. Las cargas fiscales, es un importe poco relevante en cuanto análisis global.

Para poder cumplir con el segundo objetivo, determinar si en el corto plazo puede hacer frente a sus obligaciones exigibles, se aprecia que el total de recursos que tiene la empresa para financiarse de manera habitual para realizar sus funciones y actividades es acotada, si bien supera la unidad no es seguro que esto pueda mantenerse o mejorar.

Para brindar una solución a este tema, se refinanciarán las deudas que tenemos con el Banco Córdoba y Santander Río, que dará un alivio al corto plazo. Esto obviamente generará nuevos intereses, que no resultará problemático ya que en materia impositiva pueden deducirse como parte del gasto y así pagar menos de Ganancia al cierre del período. Se solicitará una reunión con el área de finanzas del banco donde se expondrá la situación actual de la empresa, de esta manera quedará reflejada su incapacidad para afrontar la deuda, pero dejando en claro que la empresa es solvente para afrontarla en el largo plazo. Se indagará por un plazo de pago de 36 a 48 meses, según sea la tasa de interés y la cuota a pagar.

En conclusión, se puede decir que se opta por pagar más al banco y menos al fisco. Al Hotel hoy le conviene esto para obtener un margen mayor de capital de trabajo lo cual es parte del primer objetivo también.

Se buscará invertir en recursos tecnológicos para marketing como mejora en la página web, se hará publicidad en instagram, donde el asesor de ventas maneje las redes sociales.

Y por el ultimo, investigar formas de financiamiento ya sea propia o con deudas o capital de terceros. En un contexto como el actual, con año electoral, una inflación que se supera mes a mes, es una decisión arriesgada de tomar. Para lograr el financiamiento con capital propio, se puede utilizar los resultados no asignados. Lo ventajoso de esta alternativa es que no se asume una obligación de pago de capital ni intereses, la no injerencia de terceros para la toma de decisiones, aumenta el valor de las acciones de la empresa y la desventaja es asumir los riesgos a futuro.

Si se busca financiarse con capital de tercero a través de un préstamo, la Nación otorga por medio del programa Inversión Pymes hasta \$160.000.000 para financiarte. Sus requisitos son:

- Garantías mínimas a satisfacción de la Nación
- Costo Financiero Total: Badlar Bancos Privados Corregida (octubre 2019 es del 68,37%)
- Plazo máximo de 15 años

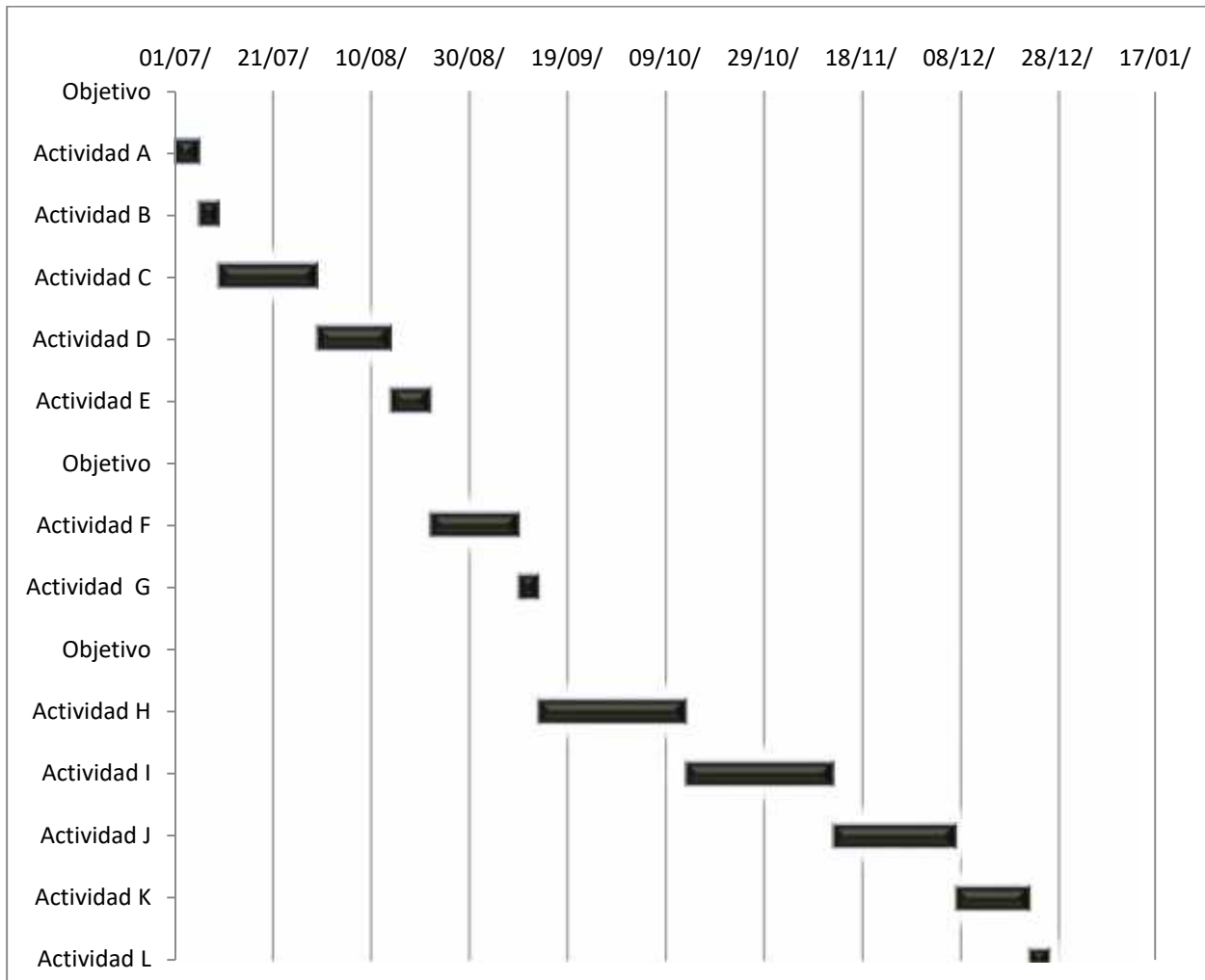
Si se hace una simulación por un préstamo de \$5.000.000 de pesos pagaderos en 4 años, se hablaría de una cuota promedio de \$310.000 por mes con intereses incluido. Suponiendo la no variación del interés, hace un total pagado de \$14.880.000, lo que triplicamos el importe solicitado.

Por lo que se puede afirmar que en contexto actual la mejor forma de financiarse es con capital propio.

A continuación, se presentan las acciones para llevar a cabo el proyecto y su respectivo marco de tiempo representado mediante un Diagrama de Gantt.

Actividades Diagramadas de Gantt				
	Descripciones de la actividad	Inicio	Días	Final
Objetivo	Analizar los recursos de capital con los que se cuenta			
Actividad A	Análisis del rubro del Activo no corriente	01/07/19	5	06/07/19
Actividad B	Análisis del rubro del Pasivo no corriente	06/07/19	4	10/07/19
Actividad C	Análisis de la cartera de cliente	10/07/19	20	30/07/19
Actividad D	Desarrollo estrategias de Ventas	30/07/19	15	14/08/19
Actividad E	Desarrollo estrategias de Cobro	14/08/19	8	22/08/19
Objetivo	Cumplir obligaciones exigibles en el corto plazo			
Actividad F	Refinanciar deudas con los bancos	22/08/19	18	09/09/19
Actividad G	Distribución del crédito para pagar deudas	09/09/19	4	13/09/19
Objetivo	Investigar proyectos de financiación a futuro			
Actividad H	Analizar financiamiento propio	13/09/19	30	13/10/19
Actividad I	Analizar Financiamiento de terceros	13/10/19	30	12/11/19
Actividad J	Invertir en Marketing digital	12/11/19	25	07/12/19
Actividad K	Selección del personal administrativo	07/12/19	15	22/12/19
Actividad L	Análisis de las pérdidas por pronto pago	22/12/19	4	26/12/19

Diagrama de Gantt – Plan de implementación



4.4. Medición de las acciones

Se presentan indicadores donde se reflejan las evoluciones del cumplimiento de los objetivos del plan de implementación. Como herramienta de medición se utilizará el cash flow o flujo de caja que nos permitirá un control sobre el rubro activo y pasivo no corriente, las variaciones de la liquidez financiera y si aumenta o no el capital de trabajo. En principio, se hará una revisión semanal para mayor control, luego a medida que se vaya logrando los resultados se realizará mensualmente.

En esto se pueden centrar todos los objetivos. Se puede ver si aumentan incluso las ventas con la inversión realizada en marketing digital, y ver si disminuye la cuenta de clientes y aumenta el rubro caja o bancos.

Flujo de caja

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
Saldo inicial													
Ingresos													
Ventas en efectivo													
Cobros de ventas a crédito													
Total Ingresos													
Egresos													
Compra de mercancía													
Pago de nómina													
Pago de Seguridad social													
Pago proveedores													
Pago de impuestos													
Pago de servicios públicos													
Pago de alquiler													
Pago de mantenimiento													
Pago de publicidad													
Total Egresos													
Flujo de caja económico													
Financiamiento													
Préstamo recibido													
Pago de préstamos													
Total Financiamiento													
Flujo de caja financiero													

Como agregado se puede calcular los ratios que se realizaron en el primer trabajo como un complemento a la información. Será de útil información saber cómo evoluciona la liquidez corriente y seca, como evoluciona el pasivo, si disminuye el plazo de cobro de los clientes y los pagos a proveedores.

Si bien en el Cash Flow, arroja información similar con su análisis, siempre se debe corroborar utilizando otros métodos.

5. Conclusión y Recomendaciones

La empresa Howard Johnson presenta muchas dificultades a nivel contable, lo cual lo lleva a tomar decisiones erróneas. Luego del análisis, se nota que podía financiarse con capital propio y no tomar el crédito del Banco Macro, por el cual se va a triplicar el monto a devolver. Si bien dijimos que los gastos de los intereses son deducibles de ganancias, es muy arriesgado el optar por el crédito. En la práctica se puede ver que para lograr una estructura de financiamiento optima, se aconseja primero optar por financiarse con capital propio y luego si no hay alternativa con capital de tercero. Mantener una suma elevada en el rubro patrimonio neto en la moneda homogénea en un contexto inflacionario no resulta favorable ya que cada vez tiende a valer menos.

Se observa que las distintas áreas de la empresa no interactúan entre sí. Mejorar la comunicación de la información entre las partes del directivo y gerentes tanto de ventas, compras como contable, ayudará a lograr mejores resultados cuando se determine una decisión tomada por el directorio.

Por otro lado, al no contar con un sistema de inventario se producen muchos errores y pérdidas de tiempo en localizar artículos y preparar los pedidos. Por más que anteriormente se llevaba una hoja de cálculo de Excel, se buscara implementar un módulo de inventario dentro de los sistemas que se utilizan para la operatoria diaria adaptándola a los requisitos y características que la empresa solicite. De esta forma, se obtendrá datos de manera rápida y eficaz. Se actualizará a medida que se vayan cargando la orden de compra al sistema y posteriormente la factura.

Se puede presentar algunas recomendaciones por encima de lo contable:

- J Que Howard Johnson esté constituido por miembros de una familia que tiene mayoría de accionista dentro de la familia, juega un papel en contra, ya que no se rodea de profesionales que permitan tener una mirada de empresa Pymes.
- J A la hora de tomar una decisión de inversión, tener en cuenta el contexto externo e interno ya que las condiciones fluctúan constantemente.
- J Contratar o consultar a especialista ante eventualidades difícil de gestionar o resolver.
- J Innovar o actualizarse a la par de la tecnología que hoy es el medio principal por donde se canalizan las ventas.

- J Tener en cuenta a la hora de contratar un nuevo personal, ver la posibilidad de tercerizar algún tipo de servicio. Ya que nos evita ciertos tipos de gastos (cargas sociales, ART, sueldos y jornales, equipo de trabajos, vacaciones, aguinaldo y sobre todo posibles juicios).

6. Bibliografía

- Administracion Federal Ingresos Publicos. (28 de 12 de 2016). *AFIP*. Obtenido de AFIP :
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/156919/20161230>
- ambito.com. (18 de Abril de 2018). *ambito.com*. Obtenido de ambito.com:
<https://www.ambito.com/turismo-el-gran-negocio-la-argentina-n4018532>
- Brieger, P. (22 de Marzo de 2019). *El Nodal*. Obtenido de El Nodal :
<https://www.nodal.am/2019/03/argentina-el-desempleo-llego-al-91-y-hay-400-mil-nuevos-desocupados/>
- Busaniche, J. (07 de enero de 2018). *El Perfil*. Recuperado el 07 de enero de 2018, de El Perfil:
<https://www.perfil.com/noticias/cordoba/afirman-que-la-mitad-de-los-alojamientos-de-villa-carlos-paz-esta-en-negro.phtml>
- Direccion general de Estadisticas y Censos. (01 de mayo de 2019). *Secretaria General de la Gobernacion*. Obtenido de <https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/sector-turismo>
- Ferrer, M. A., De la Hoz Suarez, B., & De la Hoz Suarez, A. (2008). *Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo*. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100008
- Guercio, B., Vigier , H., Briozzo, A., & Martinez, L. (12 de 2016). *El financiamiento de las pymes del sector de software y servicios informáticos en Argentina*. Obtenido de Cuad. Econ. vol.35 no.69 Bogotá July/Dec. 2016:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722016000300003&lang=es
- Hernandez Carmen, G., Bolivar, H., & Noguera, C. (25 de Febrero de 2014). *Determinantes microeconómicos del acceso al financiamiento externo de la estructura de capital de empresas del sector industrial*. Obtenido de Determinantes microeconómicos:
<http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v60n2/0186-1042-cya-60-02-00326.pdf>
- Howard Johnson. (2013). *Manual de induccion Howard Johnson Plaza*.

Instituto Tecnológico Hotelero de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina. (01 de Julio de 2019). *Instituto Tecnológico Hotelero*. Recuperado el 06 de Julio de Julio de 2019, de http://ithargentina.com.ar/archivos/835_4._IMHO_-_IERAL_Julio_19.pdf

(s.f.). Introducción.

La Voz del Interior. (20 de Enero de 2019). *La Voz del Interior*. Recuperado el 20 de Enero de 2019, de <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/hoteleros-se-quejan-verano-poco-rentable>

Martirena, F. (25 de Febrero de 2019). *Crisis en el sector Hotelero*. Obtenido de Bae Negocios : <https://www.baenegocios.com/economia-finanzas/Crisis-en-sector-hotelero-ocupacion-de-34-en-2018-lleva-a-despidos-en-el-corto-plazo--20190224-0074.html>

Masgrau, E. G. (2005). *El apalancamiento financiero*. Obtenido de https://accid.org/wp-content/uploads/2018/09/analisis_castellano_071-091.pdf

Meyer, C. E. (01 de Abril de 2007). *Secretaría de Turismo de la Nación*. Obtenido de Secretaría de Turismo de la Nación: Secretaría de Turismo de la Nación

Quintanilla Andrés, A., Renderos Barahona, I., & Vasquez Flores , Y. (11 de 2010). *ANÁLISIS FINANCIERO PARA DETERMINAR EL NIVEL ÓPTIMO DE APALANCAMIENTO*. Obtenido de <http://ri.ues.edu.sv/420/1/10136594.pdf>

Vidal, B. (01 de Agosto de 2018). *Global Growth Agents*. Obtenido de Global Growth Agents: <https://www.wearemarketing.com/es/blog/turismo-y-tecnologia-como-la-tecnologia-revoluciona-el-sector-turistico.html>