

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Determinación de estructura de financiamiento óptima**

**“Estructura de financiamiento óptima de la empresa hotelera Howard Johnson de  
Villa Carlos Paz”**

Autor: Pace, Franco León

DNI: 41.018.210

Legajo: CPB03790

Director de T.F.G.: González Torres, Alfredo

Argentina, abril, 2021

## **Resumen**

El siguiente trabajo final de grado trata del análisis de la estructura de financiamiento de la empresa Howard Johnson, ubicada en la ciudad de Villa Carlos Paz. A lo largo del trabajo, se detalló información acerca de la empresa en sí, sobre la situación del país que afecta a la firma, sumando al contexto de pandemia que estamos viviendo en la actualidad, junto también con el entorno en el que esta se encuentra. Asimismo, se hizo un imperioso análisis de la firma para poder detectar sus amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, donde se utilizó la herramienta de FODA. Se realizó un estudio minucioso de los estados contables para poder eximir las ratios financieras más importantes que permitan conocer la situación financiera de la empresa, haciendo hincapié en el capital de trabajo y lograr así determinar la brecha que existe con la estructura de financiamiento óptima. Este trabajo plantea un plan de acción con diversas tareas a realizar, para poder alcanzar el punto óptimo en el próximo período.

Palabras claves: *Estructura de financiamiento, ciclos operativos, ratios financieras, capital de trabajo.*

## **Abstract**

The following bachelor's thesis deals with the analysis of the financing structure of the Howard Johnson Company, located in the city of Villa Carlos Paz. Throughout this paper, detailed information about the company itself and the current situation in Argentina which affects the firm is given, adding the pandemic context we are living at present as well as the setting in which the company is immersed. A thorough analysis of the firm was also made to be able to detect their threats, opportunities, weaknesses and strengths using the SWOT technique. A meticulous study of the financial statements was carried out to be able to exempt the most important financial ratios that allow the financial situation of the company to be known, emphasizing on the working capital and thus determining the existing gap with the optimum financing structure. This paper presents an action plan with various tasks to be carried out in order to achieve the optimal point in the next period.

*Key words: financial structure, operating cycle, financial ratios, working capital.*

## Índice

Introducción.....	1
Marco de referencia institucional.....	1
Descripción de la problemática.....	2
Antecedentes.....	2
Relevancia del caso.....	3
Objetivo general .....	3
Objetivos específicos .....	3
Análisis de la situación.....	4
Descripción de la situación .....	4
Análisis del contexto.....	5
Factores políticos.....	5
Factores económicos .....	7
Factores sociales.....	7
Factores tecnológicos .....	8
Factores ecológicos .....	9
Factores legales .....	9
Diagnostico organizacional.....	10
Fortalezas .....	10
Debilidades.....	11
Oportunidades .....	11
Amenazas .....	11
Análisis específico según el perfil profesional .....	12
Marco teórico.....	14
Según la procedencia:.....	14
Según la propiedad:.....	14
Según el plazo de devolución:.....	14
Diagnóstico y discusión.....	17
Declaración del problema .....	17
Justificación del problema .....	17
Discusión del problema.....	19
Plan de implementación.....	20
Alcance y limitaciones .....	20
Alcance de contenido .....	20
Alcance geográfico.....	20

Alcance temporal.....	20
Alcance metodológico.....	20
Limitaciones.....	20
Recursos Involucrados.....	21
Recursos de mantenimiento .....	21
Recursos de lanzamiento.....	21
Acciones a desarrollar y marco temporal.....	22
Medición de la propuesta.....	25
Conclusiones y recomendaciones.....	27
Referencias .....	28

## Introducción

El presente trabajo de investigación se desarrolla con el fin de detallar un informe sobre la estructura de financiamiento óptima de la empresa hotelera internacional Howard Johnson, particularmente de la franquicia ubicada en la ciudad de Villa Carlos Paz de la provincia de Córdoba.

### *Marco de referencia institucional*

Howard Johnson es una cadena hotelera internacional con muchos años de experiencia en Estados Unidos y en el mundo, que tiene afiliados bajo el sistema de franquicia alrededor de 800 hoteles y pertenece actualmente al Grupo Wyndham Worldwide.

Howard Johnson mantiene las prestaciones de una cadena de carácter internacional, pero permite que los franquiciados impriman el toque personal en cada una de sus empresas. Es decir, en cada lugar se puede observar la esencia distintiva de cada localidad.

En 1997, Howard Johnson llega al país abriendo su primer hotel en la ciudad de Buenos Aires. En el año 2011, Pablo Elliot junto con Jessica y Bárbara, sus hijas, procedentes de la provincia de Salta, con experiencia hotelera en dicha localidad, inauguran la franquicia de Villa Carlos Paz. Una empresa familiar que cuenta con 127 habitaciones, un centro de convenciones, un restaurante con cocina internacional, spa, sala de relax y todo lo necesario para transformarse en un hotel de primera línea con servicio tanto para familias, como para empresas, grupo de jubilados, viajes estudiantiles, entre otros. Actualmente se encuentran trabajando un equipo de 80 personas capacitadas en su función.

El hotel fue construido con la modalidad comercial de Condo hotel, en la cual se combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera en sí misma. Los accionistas poseen departamentos que son de su propiedad, pero que están a disposición de los administradores de la cadena. Es decir, Howard Johnson Carlos Paz cuenta con tantos dueños como accionistas, pero la administración se encuentra a cargo de los socios mayoritarios, es decir, la familia Elliot.

Esta modalidad permite que tanto pequeños como grandes inversores tengan la posibilidad de ser dueños de su propio hotel a través de diferentes inversiones, y obtener una renta acorde a la inversión realizada. Los hoteles Condo están ofreciendo rentas mayores al 7% anual.

### *Descripción de la problemática*

Esta empresa tiene la particularidad que desde su inauguración hasta la actualidad no tuvo grandes problemas financieros, sin embargo, la inestabilidad económica actual, sumado a la situación de pandemia en la que estamos viviendo, genera una gran incertidumbre en las empresas en general, en especial en el rubro de hotelería, y por esa razón, es indispensable desarrollar un análisis de la estructura óptima de financiamiento muy preciso y detallado para lograr hacerle frente a cualquier imprevisto que pueda llegar a generarse a futuro.

### *Antecedentes*

Como antecedente de este tópico se puede citar el informe realizado por Tenjo, López y Zamudio en el año 2006, titulado “Determinantes de la estructura de capital de las empresas colombianas”, en el cual, se analiza el comportamiento de la estructura de capital de las empresas en el país de Colombia entre los años 1996 y 2002, a través de un análisis empírico que estudia la evolución de la estructura de capital de los diferentes sectores de la economía y comparándolas con las teorías que discuten los determinantes de la estructura de capital.

Los autores explican que las decisiones de financiamiento en Colombia están enmarcadas por las imperfecciones en los mercados por la existencia de asimetría en la información. Además también exponen que el estudio demostró que las empresas presentan una relación inversa entre el nivel de endeudamiento y los márgenes de rentabilidad de las empresas, con lo que argumentaron que las firmas estructuran su apalancamiento bajo el criterio de jerarquización financiera o pecking order, en el que tienen en cuenta no solo el costo financiero sino también la concentración del crédito, la dificultad de adquirir deuda de largo plazo y la poca profundidad del mercado de acciones.

También estimaron que los costos de dificultad financiera aumentan con el incremento del nivel de endeudamiento, por lo que las empresas tienden a limitar la utilización de deuda bancaria por decisión propia, y que existe una relación directa entre el tamaño de los activos tangibles y el nivel de endeudamiento (Tenjo, Lopez y Zamudio, 2006).

Como segundo antecedente, más relacionado al rubro hotelero, se puede citar el informe de tesis de Moran Rosillo del año 2018, graduada en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, el cual, tuvo como objetivo determinar y describir las principales características del financiamiento y rentabilidad de las empresas, en sus distintas variantes, del rubro hospedajes, en el distrito de Aguas Verdes en el año 2017, llegando

a las siguientes conclusiones: el financiamiento otorgado por las entidades bancarias, son una alternativa de solución para el aumento de capital de sus empresas; lo cual generaría para ellos mantenerse económicamente estable. Además, se identificó que el financiamiento genera mayor rentabilidad. Esto se refuerza con la opinión de los encuestados que han manifestado que la rentabilidad de sus empresas ha sido favorecida debido a este mecanismo. Y, por último, se determinó que mayoría los empresarios están empleando estrategias para aumentar su rentabilidad en base al análisis de los resultados económicos obtenidos en dicho año (Moran Rosillo, 2018).

#### *Relevancia del caso*

Este trabajo se realiza con el propósito específico de identificar la estructura de financiamiento óptima de la empresa Howard Johnson Carlos Paz para poder lograr un crecimiento del valor de la empresa, eliminar los riesgos y disminuir la incertidumbre.

El objetivo buscado es que la alta jerarquía empresarial logre entender, hasta qué punto el endeudamiento es razonable para maximizar el valor de la empresa y que no afecte negativamente al capital invertido, es decir, aquella combinación de recursos propios y ajenos para conseguir una mayor valoración.

#### *Objetivo general*

Analizar la estructura de financiamiento de la empresa hotelera Howard Johnson de Villa Carlos Paz efectuando un estudio minucioso de los principales componentes financieros de la organización.

#### *Objetivos específicos*

- Determinar la gestión y analizar la cuantía del capital de trabajo neto.
- Determinar el ciclo operativo bruto y el ciclo operativo neto efectuando un relevamiento del plazo de cobranza, plazo de pago y antigüedad de bienes de cambio.
- Determinar el grado de solvencia a largo plazo (análisis respecto a los últimos años).
- Establecer la combinación óptima de fuentes de financiamiento.

## **Análisis de la situación**

### *Descripción de la situación*

En cuanto a la misión de la empresa, la firma busca desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de sus 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 lo rodea. Trabajando de esa manera, lo que el hotel intenta es lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto.

Esta empresa cuenta con valores muy significativos que es de suma importancia destacarlos: se trabaja con responsabilidad teniendo en cuenta las consecuencias de cada uno de sus actos; existe un ambiente donde la honestidad y solidaridad se refleje en cada uno de los integrantes de la empresa; y, además, el respeto mutuo, el trabajo en equipo y la cooperación son la base de todas las relaciones hacia adentro y afuera de la firma.

Como ya se mencionó anteriormente, la empresa no tuvo grandes inconvenientes financieros en sus años de funcionamiento, pero debido a la realidad, tanto política como económica, que vivimos en la actualidad, no nos garantiza que vaya a seguir siendo igualmente de exitoso su futuro, por esa razón es imprescindible realizar diversos estudios de manera correcta para no llevarnos un desconcierto.

Primero evaluaremos algunos aspectos de la realidad de la empresa. De acuerdo con los datos exhibidos en el balance del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz del año 2018, podemos apreciar el hotel utilizó en mayor medida el financiamiento externo a comparación de años anteriores.

La organización optó por financiarse con un pasivo no corriente de \$10.000.000, solicitado al Banco Macro, quiere decir que tendrá el compromiso de cumplir sus obligaciones en un plazo mayor a un año. Brindando la posibilidad de usar ese dinero para otro tipo de inversiones, por eso, se recomienda seguir con este crédito y no cancelarlo rápidamente.

También dentro de los pasivos corrientes de la empresa, en las cuentas por pagar, se puede observar una importante deuda de \$38.697.838,42 con sus acreedores o proveedores debido a la adquisición de bienes y servicios.

Respecto de los proveedores, se puede decir que la empresa cuenta con un número reducido de estos. Son mayormente empresas grandes y pymes, y también algunos

monotributistas. 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. De todas formas, la organización está en un proceso de búsqueda de proveedores que permita disminuir el riesgo actual de dependencia que tienen con estos.

En cuanto a los pagos, se realizan en su mayoría con cheque o transferencia bancaria y no se emiten órdenes de pago, previamente solo son cotejados con la orden de compra o remito de manera que coincidan con la factura correspondiente.

Los cobros son cotejados únicamente con la factura, no cuentan en el momento con la orden de pedido y tampoco con otra documentación de respaldo. La gran mayoría de los cobros son por medio de transferencias.

Respecto al área de ventas, la empresa no tiene un sistema de gestión que refleje un seguimiento de las mismas. Una escasa cantidad de clientes son los que se contactan con la empresa, debido a la insuficiente información con la que cuentan por la exigua publicidad que brinda la organización. Esta es la encargada de buscar a sus potenciales clientes por otros medios.

Además, no posee a disposición un software contable que ampare las operaciones de la empresa, manejan los datos mediante planillas de Excel.

### *Análisis del contexto*

Se realiza un análisis del macro entorno de la empresa utilizando el método de PESTEL, ya que estudia los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Esta herramienta es de gran ayuda para la empresa, puesto que, gracias a esta, la empresa puede aumentar sus oportunidades y disminuir las amenazas.

#### *Factores políticos*

Las políticas implementadas por el estado, tanto Nacional, Provincial o Municipal en algunos casos, favorecen el desarrollo y crecimiento de la actividad comercial y, en otros, lo perjudica. El sector hotelero no escapa a esta máxima.

Se pueden analizar ejemplos concretos de factores o decisiones políticas en materia impositiva que actúan como incentivos y otros no. Un claro ejemplo sería el del denominado Impuesto “PAIS” (impuesto para una Argentina inclusiva y solidaria) más

conocido como el Impuesto Solidario al Dólar, dictado en diciembre de 2019, a solicitud del Poder Ejecutivo Nacional. Este impuesto grava con una tasa del 30% la adquisición de divisas extranjeras para atesoramiento, la compra de pasajes y paquetes turísticos para viajar al exterior y los gastos que allí se hagan con tarjeta de crédito. Dicho impuesto, favoreció el flujo comercial del hotel al aumentar la cantidad de turistas argentinos que vacacionaron o viajaron por el Valle de Punilla. En efecto, por un lado, al cobrar un impuesto al dólar por el 30%, aumenta el turismo proveniente del extranjero ya que les resulta conveniente por el tipo de cambio, y por otro lado, estimula el turismo interno dentro del país, al desalentar a los argentinos, la realización de viajes al exterior, que son prescindidos, ante la incidencia del impuesto que se traduce en definitiva, en un mayor costo de los bienes y servicios a adquirir en el extranjero, que como contrapartida no ocurre en los mismos bienes y servicios dentro del país.

Como se mencionó al principio, no solo las políticas llevadas adelante por el gobierno nacional, con injerencias o consecuencias en las coyunturas internacionales influyen en el sector hotelero en general y en el Howard Johnson en particular, sino también las dictadas el estado Provincial, como incentivos, y la política llevada adelante por la Municipalidad de Villa Carlos Paz, ya sea por iniciativa propia o en forma conjunta con el Gobierno de la Provincia, como puede ser la promoción turística realizada en distintas provincias a través de la Casa de Córdoba o de la Agencia Córdoba Turismo, como en la convocatoria y realización de eventos sociales, deportivos o festivales, los cuales serán analizados posteriormente.

Otro tema a destacar, es el desafío de las empresas, y en especial del rubro hotelero, de hacerle frente a la pandemia desatada por el virus denominado, COVID-19. Esta enfermedad está causando una gran cantidad de fallecimientos en todo el mundo, a lo que se le agrega ser una enfermedad muy contagiosa, y que no se ha encontrado una cura efectiva que impida su transmisión. La decisión que tomó el presidente Alberto Fernandez, el pasado 19 de marzo de 2020, fue el aislamiento social, preventivo y obligatorio de la población para lograr la menor propagación posible de la infección. Además, hay que sumarle el cierre de fronteras con los países vecinos, y la habilitación de circulación sólo para productos de alimentación, suspendiendo toda actividad económica no esencial, donde se incluye en forma negativa en la actividad turística y por ende al hotel Howard Johnson.

### *Factores económicos*

Todo lo mencionado anteriormente manifiesta que esta pandemia afecta en gran medida al sector hotelero debido a que desde hace más de 170 días no pueden abrir sus puertas al público, ni generar ingresos para solventar gastos fijos. Una vez se habilite la reapertura, la situación continuará siendo difícil, ya que, el temor al contagio de la enfermedad, no generaría gran cantidad de huéspedes como el hotel necesita para obtener el ingreso que no pudo generar en este tiempo. Sumado a que el hotel no tendría la disponibilidad de uso de todos sus espacios, como fue normalmente, sino que seguramente deberán respetar un protocolo de distanciamiento entre las personas.

A esto hay que sumarle también la tasa de inflación del sector, que afecta en gran medida a la vida del hotel, el cual muy probable que siga manteniendo un flujo de caja y estados contables negativos.

### *Factores sociales*

Como ya adelantamos, los distintos eventos (sociales, deportivos, recreativos) luego del levantamiento de la restricción turística, ya sea por el Municipio, sola o con la colaboración de la provincia, tuvieron históricamente una influencia directa en el giro comercial del Hotel. La amplia y diversa cartelera teatral, como así también las distintas festividades que acompañado a las bellezas naturales y paisajísticas, incentivan a los potenciales turistas optar como destino el Valle de Punilla de la Provincia de Córdoba, específicamente la ciudad de Villa Carlos Paz y de esta forma, consumir los servicios hoteleros que ofrece el Howard Johnson.

Si bien es cierto que la ciudad de Villa Carlos Paz, no consta en su calendario con fiestas patronales, como lo tienen localidades aledañas, no es menos cierto que consta de una gran cantidad de eventos sociales y deportivos durante el año, que impacta directamente de manera positiva en la actividad hotelera en general, y en el del Hotel Howard Johnson en particular.

Al estar ubicado en una ciudad turística, que cuenta con serranías en las cuales se desarrollan diversas actividades recreativas y acuáticas debido a la existencia de numerosos ríos y el Lago San Roque, la mayor demanda hotelera se concentra en la etapa estival, en especial entre los meses de diciembre y febrero aunque generalmente se extiende hasta los fines de semana de las festividades de carnaval o Semana Santa, siendo otro factor determinante la gran variedad de propuestas teatrales, y gastronómica, que

convierten a Villa Carlos Paz como la ciudad turística más importante de Córdoba y uno de los principales destinos de nuestro país.

Entre los distintos eventos que se realizan fuera de la temporada veraniega, indiscutiblemente el de mayor influencia en la actividad comercial del Hotel, es el evento deportivo del Rally Dakar, que atrae a una gran cantidad de turistas extranjeros, no solo como espectadores de la competencia automovilística, sino también, especialmente a los pilotos, conjuntamente con el resto de las personas que conforman su equipo deportivo, y las distintas delegaciones comerciales y sponsors de los mismos, que se alojan en hoteles de altas categorías como el Hotel Howard Johnson.

Resulta muy importante los paquetes y promociones que realice el hotel destinadas a las personas que participan de este evento deportivo, como a los comercios relacionados con la actividad automotriz, como por ejemplo, fábricas y concesionarias de automotores, seguros, gomerías, venta de accesorios para automóviles, entre otros.

Es de esperarse que, desde el gobierno, se promociónen estos eventos, una vez que cese el aislamiento social obligatorio

Pero en la actualidad, y sin tener una fecha cierta de cuando van a cambiar las restricciones derivadas de la pandemia por COVID-19, ha influido negativamente para el hotel. Muchas personas sin trabajo por el cierre de empresas, sumado a un número considerable de trabajadores autónomos que no puede salir a trabajar, crece la tasa de desempleo y decaen los ingresos económicos de la población.

A esto hay que sumarle que la mayoría de las personas no tienen en mente la posibilidad de tomar vacaciones, no sólo por las razones económicas, sino también por el miedo del contagio de la enfermedad.

#### *Factores tecnológicos*

Este es un factor que se ha desarrollado mucho en los últimos años debido a la gran competencia existente entre las empresas del rubro de hotelería que exige el perfeccionamiento en nuevas tecnologías e innovación para lograr ventajas en el mercado.

Gracias a la utilización de los avances tecnológicos, el cliente tiene la posibilidad de obtener la información necesaria de la empresa y, además, poder generar acciones online como realizar una reserva, consultar precios, acceder a las distintas ofertas y promociones que brinde el hotel y hasta plasmar opiniones sobre sus estadías en las redes sociales. Por esta razón es importante para el hotel estar actualizado en este rubro, tanto en su página web como también en Facebook, Twitter o en los últimos años Instagram,

que se han vuelto gravitantes a la hora de la interacción con los clientes, y mediante los cuales se puede mencionar los servicios que brinda y publicar imágenes o videos de los mismos logrando la atracción de los potenciales huéspedes.

### *Factores ecológicos*

En el rubro de hotelería se tiende cada vez más favorecer el cuidado del medio ambiente. En búsqueda de ello, ONG de carácter ambientalistas trabajando conjuntamente con los gobiernos, han logrado que se dicten medidas que alienten la inversión necesaria en la actividad hotelera, en pos de dotarla de una mayor sustentabilidad, otorgando a cambio una reducción impositiva. Los resultados obtenidos recaen principalmente en el ahorro de agua y energía.

En el año 2017, se decidió invertir en la compra de lavarropas para empezar a realizar la lavandería de ropa blanca en la misma institución. Las maquinarias obtenidas están preparadas para trabajar con un mínimo consumo de agua y energía. De esta forma el hotel dejó de enviar su ropa blanca a los lavaderos y puede controlar diariamente el consumo de agua. También adopta la postura de reutilizar sábanas y toallas en la habitación, para evitar su lavado diario e igualmente lograr consumir menos agua, detergente y energía.

Otra medida es la reutilización de las aguas grises de la institución para riego, es decir, se recicla el agua, y el empleo de elementos de limpieza amigables con el ambiente.

Por último, el hotel cuenta con juegos contruidos de material reciclado, con cestos de residuos que favorecen la separación de los mismos según su tipo de composición y carteleras que concientizan a sus huéspedes acerca del cuidado de cada uno de los espacios. Así de este modo no solamente el personal del hotel está comprometido con el cuidado del medio ambiente, sino que los huéspedes también participen de este objetivo ambiental.

### *Factores legales*

En el aspecto legal, el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz cumple con los principios de la Ley de Alojamiento Turístico de la Provincia de Córdoba, número 6.483, sancionada el 9 de diciembre de 1980, la cual exige que deben estar previamente inscriptos en la Dirección de Turismo para poder funcionar como tal; establece el régimen de categorías; estipula los métodos de facturación; los libros que se deben llevar; los

mobiliarios, utensilios y demás ajuar con el que deben contar; condiciones de seguridad e higiene que deben respetarse ; y demás disposiciones requeridas para el desempeño de la actividad (Ley de Alojamiento Turísticos, 1980).

A nivel nacional, la ley 18.828 establece como primera medida obligatoria, previa y excluyente para los alojamientos turísticos, la inscripción al Registro Hotelero Nacional para poder ejercer sus actividades y poder solicitar su homologación en la clase y categoría correspondiente cumpliendo con lo que impone el decreto 1.818/76. Una vez inscripto, debe cumplimentar las demás obligaciones allí estipuladas, tales como: ocupar la totalidad de un edificio o una parte del mismo que sea completamente independiente del resto en cuanto a sus funciones y servicios principales; disponer de servicios de asistencia médica de urgencia las 24 horas y un botiquín de primeros auxilios; las habitaciones deben estar identificadas en la parte anterior de la puerta con un número cuyas primeras cifras correspondan al número del piso; disponer de facilidades para personas con capacidades diferentes; entre otras obligaciones. El art. 16 detalla los requisitos mínimos que específicamente se requiere para que un establecimiento sea homologado en la clase hotel, categoría cuatro estrellas (que es la que corresponde al Howard Johnson de Villa Carlos Paz) (Ley Nacional de Hotelería, 1970).

### *Diagnostico organizacional*

Resulta fundamental contar con un diagnóstico actual de la empresa para poder tomar las decisiones correctas. En este caso, se realizó mediante un análisis FODA, el cual examina las características internas (fortalezas y debilidades) y la situación externa (oportunidades y amenazas) de la empresa para identificar cambios y nuevas estrategias a seguir.

#### *Fortalezas*

- Ubicado en una de las principales ciudades turísticas argentinas.
- Cercanía con la Ciudad de Córdoba.
- Perteneciente a una cadena de hoteles internacional muy conocida.
- Personal altamente capacitado.
- Buena relación precio/calidad.

### *Debilidades*

- Cuenta con numerosos costos fijos que, al estar en constante alza, afecta la rentabilidad debido a la imposibilidad de subir las tarifas en la misma proporción.
- No se realizan controles periódicos del inventario, produciendo así compras no del todo exactas.
- La empresa no cuenta con un software contable específico, de manera que todo se maneja por planillas de Excel. Tampoco cuenta con un sistema de costeo, ni con un sistema de gestión de compras.
- Si bien prepara balances, no se realiza una registración diaria ni automática.
- No cuentan con un sistema de inventarios ni llevan una planilla en la que conste la existencia de stock.
- No hay una planificación estratégica de capital de trabajo definida correctamente.
- En cuanto a las ventas, no hay una política de precios fijada. Podría generar pérdidas a futuro.
- Gran cantidad de ventas a crédito, poca liquidez para la empresa.

### *Oportunidades*

- Aprovechar la situación de pandemia para colaborar con los centros de salud y con el Estado.
- El fin de la cuarentena va a generar un aumento del turismo interno debido al constante aumento de la moneda extranjera y a las ambiciones de viajar de las personas.
- La progresiva devaluación de la moneda local, seduce al público internacional a utilizar los servicios del hotel.
- Posibilidad de asociación con empresa del mismo rubro de Villa Carlos Paz.
- Tiene alternativas de financiamiento por las entidades bancarias y el mercado de capitales.

### *Amenazas*

- Las políticas implementadas debido a la pandemia, afectan considerablemente la economía de la empresa.

- Gran dependiente de la temporada, cantidad de huéspedes muy cambiante durante el año.
- Aumento de la inflación, menor cantidad de clientes.
- Se encuentra en una ciudad donde predomina una fuerte competencia en el rubro.
- Cierra de rutas aéreas a causa de la pandemia, imposibilidad de alojar a huéspedes del exterior.
- Altas tasas del Banco Central de la República Argentina, costo de financiamiento elevado.
- Dificultad de conseguir créditos.

#### *Análisis específico según el perfil profesional*

En conclusión, se puede afirmar que cualquier variación que acontezca en los factores anteriormente nombrados, podrá repercutir de forma directa o indirecta en la empresa, ya sea en forma positiva o negativa, pero, la aparición o producción de esos factores no dependen de la empresa sino a otros factores exógenos a la misma. La firma posee los elementos necesarios para aprovechar las primeras y enfrentar o mitigar las consecuencias perniciosas de las segundas, apoyándose, ya sea en la calidad y variedad del producto que ofrece, como así también la inserción tanto en el mercado nacional como internacional, que le permitirán afrontar crisis y superar cierta inestabilidad, como la oportunidad de potencializar sus productos y servicios ante la aparición de factores positivos que incrementen su rentabilidad.

Con respecto a la pandemia, dos aspectos donde se puede ampliar lo mencionado dentro de las oportunidades y amenazas son los siguientes, en primer lugar, el hotel se podría poner a disposición del Estado alojando pacientes positivos y así liberar espacio en los centros de salud para los pacientes en estado crítico, pero tiene como contrapartida que una vez pasado el aislamiento social, puede quedar con una imagen negativa por haber permanecido en el hotel personas enfermas. También puede alojar a aquellas personas procedentes del exterior, como de otras provincias, que tienen que cumplir con 14 días de cuarentena una vez llegados a Córdoba. Y un segundo aspecto, la pandemia por el COVID-19 trajo consecuencias directas en el sector hotelero. Se detectaron caídas en las reservas futuras, y consecuentemente se produjo una disolución de los flujos de dinero efectivo, ya que debieron realizar reembolsos totales de sus reservas futuras. A

esto hay que sumarle la dificultad de poder circular libremente por el territorio nacional; y las caídas en los ingresos.

Por otro lado, el hecho que la propiedad inmueble donde se encuentra emplazado el hotel pertenezca a los accionistas, mediante la modalidad Condo Hotel ya analizada, la administración del hotel está en cabeza del accionista mayoritario, esto le facilita llevar adelante las inversiones y/o modificaciones que le permitan adaptarse a las distintas necesidades que requieran las circunstancias.

## Marco teórico

En este apartado se van a ilustrar diversos instrumentos propuestos por autores especializados en el tema, para poder lograr una correcta gestión económica-financiera en la organización, capaz de establecer una estructura de financiamiento óptima.

La estructura de financiamiento se puede definir como la combinación entre recursos financieros propios y ajenos; es la obtención de recursos o medios de pago, que se destinan a la adquisición de los bienes y a la inversión que la empresa necesita, para el cumplimiento de sus objetivos, lo cual se traduce en la forma en que se financian los activos de una empresa (Consuelo et al., 2018).

Las fuentes de financiamiento se pueden clasificar:

### *Según la procedencia:*

- Interna: Se genera dentro de la empresa mediante su propio ahorro o auto financiación.
- Externa: Está formada por los recursos que provienen del exterior de la empresa. Son los préstamos, créditos de funcionamiento de la empresa, terceros en general.

### *Según la propiedad:*

- Propia: La constituyen los recursos financieros que son propiedad de la empresa.
- Ajena: La constituyen los recursos financieros que tienen que ser devueltos en un plazo mayor o menor de tiempo.

### *Según el plazo de devolución:*

- A corto plazo: Está formada por los recursos que provienen de proveedores, préstamos y créditos bancarios que hay que la empresa tiene que devolver en menos de un año.
- A largo plazo: Son las fuentes de capitales permanentes, es decir, las aportaciones de los socios (que no sean capital social, su carácter de exigibilidad es, no obstante, limitado). También son fuentes de financiación a largo plazo los préstamos, empréstitos y otras formas de endeudamiento a largo plazo, es decir, que la empresa tiene que devolver en un plazo superior a un año.

Una de los mayores problemas de las Pymes es la falta de financiamiento, por lo que se busca personal que optimice la gestión del efectivo. Ante la falta de liquidez, la solución será solicitar créditos, pero hay que tener en cuenta la complejidad de los bancos en entregar estos créditos a organizaciones que no estén capacitadas para gestionarlo correctamente, ya que les puede generar que esa salida de dinero no sea favorable a futuro.

El acceso a este financiamiento, está conectado con la capacidad de mantener un ingreso de capital constante, ya que el margen de ahorro se hace difícil funcionar por mucho tiempo sin obtener financiamiento, por eso se considera significativo saber cuánto capital se necesita para asegurar el funcionamiento, si es insuficiente o está mal administrado, puede ser una de las causas del fracaso de las Pymes. Para lograr esto se considera importante obtener el cálculo del ciclo de caja en días y el cálculo del capital de trabajo neto operativo.

Entonces, cuando se habla de la mejor forma de financiar un proyecto, no existe certeza alguna, aunque si existe forma de acercarse a ello, mediante lo que se conoce como “ratios”. Estos son vitales para la toma de decisiones de los directivos de la organización, como también para el personal económico de esta, ya que, les permiten obtener un vertiginoso diagnóstico de la gestión económica y financiera de la empresa, relacionando variables que por sí solas no serían capaces de reflejar información, pero en conjunto sí. Las ratios que utilizaremos son: el plazo de proveedores, plazo de cobranza y la antigüedad de bienes de cambio, sus respectivas fórmulas son:

$$\begin{aligned} \text{Plazo de cobranzas} &= \frac{365 \times \text{Saldo promedio de cuentas por cobrar}}{\text{Ventas totales} + \text{IVA DF}} \\ \text{Plazo de pago} &= \frac{365 \times \text{Saldo promedio de cuentas por pagar}}{\text{Compras totales} + \text{IVA CF}} \\ \text{Antigüedad de bienes de cambio} &= \frac{365 \times \text{Saldo promedio de mercaderías}}{\text{Costo de mercadería vendida}} \end{aligned}$$

También resulta necesario analizar el apalancamiento financiero o solvencia a largo plazo de la empresa, para descifrar la capacidad de la firma de cumplir con sus obligaciones a largo plazo. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Razón Deuda – Capital} = \text{Deuda Total} / \text{Capital Total}.$$

Este nos muestra la proporción de la deuda respecto al patrimonio de la entidad. Mientras más bajo sea, la empresa se encontrará solvente respecto a sus obligaciones.

Por otra parte, vamos a referirnos a las maneras de establecer qué mezcla de deuda y capital son las que maximizan más el valor de las empresas. Es importante destacar la

teoría de picoteo “*pecking order*”, la cual establece que las empresas siguen una jerarquía a la hora de elegir su fuente de financiación. Los fondos propios se prefieren por sobre la financiación externa y si esta se hace necesaria, la deuda segura se prefiere a las emisiones de deuda y de capital de riesgo que están en el extremo más bajo de la jerarquía (Myers y Majluf, 1984).

Según Modigliani y Miller (1958) entre sus diversos postulados sin impuestos se encuentra: la Proposición I dice que el valor de una empresa resulta del potencial de ganancia y del riesgo de sus activos, y no de cómo se financian esos activos, es decir, es independiente de su estructura de capital. En la Proposición II, establece que el costo del capital accionario ( $R_e$ ) de una empresa es una función positiva de su estructura de capital, donde se puede calcular como:

$$R_e = R_a + (R_a - R_d) \times (D/E).$$

$R_a$  es la tasa de rendimiento requerido sobre los activos de la empresa,  $R_d$  el costo de la deuda de la empresa y  $D/E$  es la razón deuda capital de la empresa.

La empresa aumenta su razón deuda a capital. El costo promedio ponderado de capital, que es el promedio ponderado de los costos de los diversos componentes de la estructura de capital, persiste igual. El aumento en el apalancamiento incrementa el riesgo del capital propio y, en consecuencia, el costo de capital accionario.

Por último, mencionamos a la teoría estática de la estructura de capital que es una alternativa de la nombrada anteriormente. Establece que las empresas se endeudan hasta el punto en el que el beneficio de un dólar adicional de la deuda es igual al costo que proviene de la cada vez mayor probabilidad de una crisis financiera. Supone que la empresa está fija en términos de activos y operaciones, y solo considera cambios posibles en la razón deuda a capital (Ross, Westerfield y Jordan, 2010).

Como conclusión, es muy importante definir una estructura de financiamiento óptima, para trabajar con la mejor alternativa y lograr financiar los activos de la empresa. Para alcanzar esto, se utilizarán ratios. Estos indicadores permitirán exhibir de forma detallada los estados financieros de la empresa, posibilitando así realizar un análisis económico y financiero de la firma, y así poder encontrar el equilibrio entre las fuentes de financiamiento propias y de terceros.

## Diagnóstico y discusión

### *Declaración del problema*

Como se pudo observar a lo largo de este trabajo, hay una carencia en el análisis de la estructura financiera que influye directamente a la hora de tomar las decisiones financieras. Si bien Howard Johnson goza de un estado financiero apreciable, sin haber tenido grandes inconvenientes en el pasado, la situación económica de la República Argentina agregado a la política financiera del último año de la empresa, donde ha aumentado considerablemente su fuente de financiamiento externa, tanto a proveedores como entidades bancarias, obliga a la firma a prestarle mucha atención a la planificación financiera que le permita funcionar con total normalidad y cumplir con sus compromisos a futuro, analizando con detalle la situación financiera.

### *Justificación del problema*

Resulta relevante resolver el problema declarado dado que la empresa requiere adaptar su planificación financiera a la dificultosa realidad que vive el sector hotelero, actualmente paralizado, y lograr optimizar los escasos recursos con lo que cuenta.

Con este trabajo se espera que los integrantes de la organización tomen conciencia de la importancia de una planificación financiera en este momento de la vida del hotel.

Se busca conseguir que la empresa pueda reponerse de una situación tan débil como la actual y además mejorar el ciclo operativo bruto.

Para lograr esto, se realizó un estudio de los últimos dos balances presentados por la firma correspondiente al período 2019 y 2018, a los fines de compararlos, poniendo especial énfasis en los indicadores tanto el ciclo operativo bruto como el ciclo operativo neto. Esto nos permite obtener una visión objetiva de la empresa y a partir de ello realizar un plan de acción que permita optimizar la estructura financiera.

En primer lugar, se efectuó el análisis del capital de trabajo:

Capital de trabajo = Activo Corriente – Pasivo Corriente.

Capital de trabajo del 2018: \$59.577.098,61 – \$28.788.431,25 = \$30.788.677,35

Capital de trabajo del 2019: \$72.353.123,28 – \$38.704.706,42 = \$33.648.416,85

El capital de trabajo neto aumentó solamente un 9,29%. Sin embargo, es un gran margen de ganancia por parte de la empresa, permitiéndole asumir sus compromisos y

poder hacerle frente a cualquier tipo de situación emergente sin necesidad de recurrir a financiamiento de terceros.

Para lograr un análisis más minucioso lo complementamos con dos indicadores tales como el ciclo operativo bruto y el ciclo operativo neto. Primero calculamos los componentes de cada indicador, para luego llegar al resultado buscado. Se va a ilustrar en la siguiente tabla.

Tabla 1

*Cálculo de indicadores*

	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Plazo de cobranza	26 días	27 días
Antigüedad de bienes de cambio	77 días	67 días
Plazo de pagos	66 días	65 días
Ciclo Operativo Bruto (plazo de cobranza + antigüedad de bienes de cambio)	103 días	94 días
Ciclo Operativo Neto (Ciclo Operativo Bruto – plazo de pago)	37 días	29 días

Fuente: elaboración propia.

En el año 2018 la empresa exhibía un ciclo operativo neto de 29 días. En el año 2019 existe un desfasaje de 37 días, lo cual debe ser cubierto con capital de trabajo. Se dio a causa de un aumento de plazo de pago de 1 día, como también de la antigüedad de bienes de cambio de 10 días. Se muestra que la firma durante el año 2019, los rubros operativos del activo (mercaderías y créditos otorgados a nuestros clientes), siguen siendo aún más grandes que los del pasivo (financiación de nuestros proveedores), esto significa que la organización necesita dinero extra para financiar el giro habitual del negocio.

También se debe destacar el aumento de manera significativa de la razón deuda/capital, del 2018 del 49,66% al 2019 del 67,43%. El incremento se debe a que la empresa obtuvo un préstamo por \$10.000.000 utilizados principalmente para la compra de bienes de usos y de obras en curso. Este tipo de financiamiento provoca un aumento elevado de los intereses bancarios debido a las altas tasas pactadas con los bancos, lo cual generará un impacto financiero negativo a la empresa.

*Discusión del problema*

Es conveniente hacer hincapié en que la empresa no cuenta con una planificación estratégica de capital de trabajo definida correctamente, que hay altas tasas del Banco Central de la República Argentina y costo de financiamiento elevado. A ello se agrega la dificultad de conseguir créditos, para lograr dar la conclusión diagnóstica.

Después de haber realizado el análisis de las ratios mencionadas anteriormente, se llega a la conclusión que se vuelve necesario cambiar el curso de acción de la organización, para lograr remediar lo mayor posible la situación de insolvencia financiera en la que se encuentra la empresa. Entonces, se puede afirmar la importancia de un plan estratégico de la gestión de capital de trabajo y del análisis de la estructura de financiamiento.

## **Plan de implementación**

### *Alcance y limitaciones*

#### *Alcance de contenido*

El presente trabajo de investigación pretende analizar la estructura de financiamiento de la empresa hotelera Howard Johnson de Villa Carlos Paz, examinando los estados contables de los años 2018 y 2019, las diferencias de estos dos periodos, sumado a analizar el difícil momento que atraviesa la organización con la presente pandemia. Para ello buscamos mejorar ciertos ratios como el plazo de pago, plazo de cobranza y antigüedad de bienes de cambio, para que la empresa logre mejorar su aspecto financiero.

#### *Alcance geográfico*

La empresa analizada se ubica en Azopardo esquina Artigas, Barrio Sol y Lago (5152), Villa Carlos Paz, Córdoba.

#### *Alcance temporal*

El estudio se realizó durante el segundo semestre del calendario académico de la Universidad Siglo XXI del año 2020.

#### *Alcance metodológico*

El análisis realizado a lo largo del trabajo de investigación se utilizaron metodologías descriptivas – explicativas y cuantitativas.

- Descriptivas – explicativas: recolección de información en procesos administrativos, actividades que se desenvuelven, y personas comprendidas a la organización.
- Cuantitativas: recolección de datos numéricos para lograr el análisis preciso buscado.

#### *Limitaciones*

Durante la elaboración del trabajo de investigación no se presentaron inconvenientes para llevar a cabo el mismo. Se contó con todos los recursos e información necesaria para su desarrollo.

### *Recursos Involucrados*

Para llevar a cabo el plan de implementación se hace necesario recurrir a ciertos recursos, los cuales, vamos a dividir en recursos de lanzamiento y recursos de mantenimiento.

#### *Recursos de mantenimiento*

- Contador Público experimentado: Se propone contratar a un profesional experimentado en este rubro. \$22.000 mensual.
- Publicidad y Propaganda: respecto al servicio de mensajería instantánea contratar a un profesional en relaciones públicas. \$15.000 mensual.
- Contratar a dos vendedores: uno que se encuentre en la provincia de Córdoba y el otro que tenga la posibilidad de viajar a otras provincias en la búsqueda de nuevos clientes. \$12.000 mensual + comisión.

#### *Recursos de lanzamiento*

- Computadora con acceso a internet. \$4.000.
- Contar con un espacio dentro del hotel para reuniones.
- Publicidad y propaganda: para aumentar las ventas se plantea realizar un cambio de la página web del hotel a cargo de un licenciado en marketing. \$10.000.
- Celulares para la comunicación de los vendedores. \$30.000.
- Artículos de librería. \$1.500.
- Escritorio \$2.500.
- Capacitación para el nuevo personal. \$4.000

Tabla 2

#### *Recursos involucrados*

Recursos de mantenimiento	Costo	Recursos de lanzamiento	Costo
Contador público experimentado	\$22.000 mensual	Computadora con acceso a internet	\$4.000
Publicidad y propaganda	\$15.000 mensual	Publicidad y propaganda	\$10.000
Vendedores	\$12.000 mensual	Vendedores (celulares)	\$30.000

	+ comisión		
		Artículos de librería	\$1.500
		Escritorio	\$2.500
		Capacitación para el nuevo personal	\$4.000
<b>Total</b>	<b>\$49.000</b>	<b>Total</b>	<b>\$52.000</b>
<b>Total (mantenimiento + lanzamiento)</b>	<b>\$101.000</b>		

Fuente: elaboración propia

### *Acciones a desarrollar y marco temporal*

Principalmente se buscará optimizar los siguientes índices:

1. Plazo de Pago.
2. Plazo de Cobranza.
3. Antigüedad de bienes de cambio.

En primer lugar, respecto al plazo de pago a proveedores, lo que se pretende es que la empresa haga una reestructuración de este. Lo acordado en la actualidad es pagar en un plazo promedio de 66 días. Se propone aumentarlo, y que sea un mínimo de 75 días con todos los proveedores. Para ello se debe pactar una reunión con estos y negociar el plazo de pago a los mismos, que de ningún modo puede ser menor a 75 días.

En relación a la política de cobranzas, se propone incorporar una caja de seguridad al establecimiento para tener la posibilidad de cobrar en efectivo a clientes que deseen abonar de esta manera montos menores a \$10.000, ya que actualmente utiliza solamente el medio de transferencia bancaria.

Por último, respecto al plazo de cobranzas la empresa debería negociar con sus grandes clientes (turismo corporativo y agencias de viaje) para disminuir el mismo, y estipular que abonen en un plazo, como máximo, de 15 días por la venta del servicio prestado, ya que actualmente es de 26 días, que es un plazo poco común para empresas de este rubro.

En relación a los bienes de cambio, esta es una empresa que presta servicios de alojamiento, por lo que los bienes que forman parte de este rubro son aquellos que se utilizan para la prestación del servicio en sí, por ejemplo: artículos de limpieza, artículos

de librería, alimentos para los huéspedes. De modo que, la variación de las ventas se debería reflejarse de igual manera en los bienes de cambio, y en el último año se dio el caso que la firma incrementó sus bienes de cambio en un 30% y las ventas solo crecieron un 15%. Lo cual indica que la empresa tomó la medida de “sobre stockearse”, incorporando mayor cantidad de bienes de cambio a los necesarios respecto a las ventas realizadas, afectando negativamente al Ciclo Operativo Neto.

La solución que se propone es reducir el plazo de stockeo, implementando un sistema de administración de stock, que reduzca los costos de mantenimiento y almacenamiento. Para esto se propone contratar un experto en este tópico que ayude a la empresa a lograr este objetivo. Y además se busca aumentar las ventas, para también, de este modo, poder reducir este sobre stockeo de la empresa. Beneficiando así la composición del activo corriente y llevando a que la empresa se encuentre en una posición más líquida respecto al periodo anterior.

Esto se obtendrá a través de la realización de las siguientes estrategias:

- **Publicidad y Propaganda:** La propuesta es convocar a una reunión con los principales operadores en el mercado de viajes entre ellos *Booking*, *Despegar*, *Trivago* y pactar con ellos medidas que permitan que Howard Johnson se convierta en el primer hotel ofrecido en la zona centro del interior del país. Por otro lado, realizar una modificación sustancial del actual formato de su página web, modernizándola y tornándola más práctica de modo tal que el potencial cliente que acceda a la misma, inmediatamente se le informe las bondades del servicio y las promociones a las que puede acceder con el fin de atraer y concretar reservas. Asimismo, se recomienda la creación de una sección de mensajería *on-line* que pueda resolver cualquier inquietud, para lo cual se necesita contratar personal que cumpla con dicha función.

- **Contratar vendedores a Comisión:** Se recomienda la contratación de dos vendedores bajo la modalidad de pago por comisión con el objetivo de aumentar la cartera de clientes, con la particularidad que uno recorra las ciudades más importantes del interior de la provincia de Córdoba, como pueden ser Córdoba Capital, Río Cuarto, Villa María o San Francisco, mientras que otro de los vendedores se desempeñe fuera de la provincia, siguiendo un plan de ventas y promociones predefinido desde la administración, como así también, organizar un plan de promociones que resulten atractiva a ciertos sectores o nichos del mercado, como jubilados o adolescentes en etapa de viajes de egresados, que cubran las plazas en épocas del año con baja intensidad de huéspedes, optimizando de ese modo los recursos de la empresa.

- **Agencias de viaje importantes:** realizar una reunión con agentes de viajes de la Ciudad de Córdoba tales como Lozada Viajes, Viajes TDH, Al Mundo, Se-Tur, con el fin de promocionar y en lo posible arribar a una alianza estratégica comercial que permita obtener una mayor publicidad de la empresa por parte de estos operadores hacia clientes particulares. Se propone realizar un evento en el mismo Hotel, en lo posible que dure dos o tres días, para dar a conocer las instalaciones que brinda la empresa, y promocionar sus servicios, teniendo como actividad central, una charla que se recomienda tenga como disertante principal al Sr. Pablo Elliott.

Con el objetivo de organizar y esquematizar de manera eficiente el desarrollo del plan de implementación, se procede a utilizar el “Diagrama de Gantt”. En este mencionamos las acciones indispensables para lograr efectuar la propuesta junto con su tiempo de dedicación prevista para cada una.

Tabla 3

*Diagrama de Gantt*

Actividad	Semanas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Entrevistas para contratar al contador público especializado.	■	■										
Contratación del contador especializado.			■									
Negociación con los clientes para disminuir el plazo de cobranza.				■								
Instalación de la caja de seguridad.					■							
Negociación con los proveedores para disminuir el plazo de pago.						■						
Firma de acuerdo pactado con los proveedores.							■					
Reunión con el gerente bancario.						■						
Cancelación del préstamo.							■					
Cambio en la página web para aumentar las ventas.								■				
Entrevistas con los nuevos vendedores y servicio de mensajería instantánea.									■			



Debido a la gran incertidumbre económica del país actualmente, tener una razón deuda-capital alta es correr un riesgo permanente, por esta razón se le da una considerable importancia a este aspecto. Si tenemos en cuenta el aumento del patrimonio neto de la empresa, gracias al aumento del resultado en este periodo, el indicador disminuirá ampliamente de la siguiente manera:

$$\text{Razón deuda – capital} = \$34.836.639,6 / \$ 264.535.518,32 = 0,13$$

Una de las razones de este problema financiero analizado, es que la firma no cuenta con un contador público experimentado en el rubro de venta de servicios. Por esa razón, se propone contratar a un profesional en este rubro que lleve a cabo las propuestas mencionadas precedentemente, y además que tenga participación activa en las reuniones con el Directorio cuando se traten temas financieros.

Un aspecto trascendental en la implementación de la propuesta es establecer de qué manera se va a controlar la correcta ejecución de las tareas, para que la empresa tenga la posibilidad de anticiparse ante cualquier contingencia. Para lograr esto se propone realizar una reunión semanal durante tres meses entre el Directorio y el contador público contratado, en donde se comparen el tiempo y la manera en que se están realizando las actividades planificadas con lo proyectado. Esto se realiza con el objetivo de poder detectar imprevistos, la razón de los mismos y poder tomar las medidas pertinentes. También el contador deberá elaborar un informe quincenal, en el cual detalle la situación actual de los indicadores financieros, haciendo hincapié en los tres indicadores analizados, adicionando un informe profesional de los mismos. Una vez pasado esos tres meses, deberán reunirse mensualmente, para verificar que las tareas continúen desarrollándose eficientemente.

## Conclusiones y recomendaciones

A modo de cierre del presente trabajo final de grado, se llega a la conclusión que la empresa Howard Johnson tiene grandes oportunidades de seguir creciendo como empresa, enmarcando aún más su gran posicionamiento en el rubro de venta de servicios de alojamiento. En la actualidad, es muy importante que las empresas dirijan todos sus esfuerzos y planes hacia el progreso continuo, conociendo cuales son las ventajas competitivas que poseen, y así sacarles el mayor provecho posible.

En el caso trabajado se pudo detectar la gran debilidad que posee la firma hotelera, que es la de no tener un planeamiento de la estructura de financiamiento. Por ende, la empresa no tiene en claro cuál es su situación actual y, por consiguiente, carece de algún horizonte o meta que perseguir, ni lineamientos estratégicos para apoyarse.

Se ratifica entonces la importancia del uso de los ratios financieras en las empresas, ya que los mismos nos brindan información de la posición actual del ente, y además indica en qué medida fueron variando respecto a periodos anteriores. En esta en particular se hace alusión a la optimización del trabajo neto por medios de acciones concretas para mejorar el plazo de cobranza, plazo de pago y antigüedad de bienes de cambio.

A pesar del contexto de pandemia y a la situación actual del país, la firma posee grandes posibilidades de continuar con el crecimiento económico y financiero, llevando a cabo los planes de acción detallados anteriormente, ya que tanto su participación en el mercado como sus procesos internos se verán beneficiados. Dicho plan crea las bases para una planificación de actividades que anteriormente no eran tenidas en cuenta, pone como orden y prioridad que la empresa comience el proceso de toma de decisiones teniendo como objetivo principal a conseguir una estructura de financiamiento óptima.

Para finalizar se puede concluir que a pesar de que haya diversas herramientas para alcanzar una estructura de financiamiento óptima como las mencionadas en el marco teórico, desde una visión meramente profesional se podría recomendar a la firma que tome en cuenta las propuestas que se le están brindando, ya que a corto y largo plazo los beneficios se verán reflejados.

## Referencias

- Consuelo, R., William, E., Pendon, M., & Cibeira, N. (2018). *Estructura de financiamiento de pymes industriales argentinas*. Recuperado el 1 de octubre de 2020, de [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/74867/Documento\\_completo.pdf-f-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/74867/Documento_completo.pdf-f-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ley de Alojamientos Turísticos. (9 de Diciembre de 1980). *Ley de la Provincia de Cordoba, Ley n° 6483*. Recuperado el 8 de septiembre de 2020, de <http://www.cordobaturismo.gov.ar/wp-content/uploads/2013/02/18LeyAlojamientoyDto1359.pdf>
- Ley Nacional de Hotelería. (6 de Noviembre de 1970). *Ley Nacional de Hotelería N°18828/70 y su Decreto Reglamentario N°1818/76*. Recuperado el 8 de septiembre de 2020, de <http://bahia.gob.ar/subidos/turismo/legislacion/Ley-Nacional-de-Hoteleria-y-decreto-reglamentario.pdf>
- Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958). *The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment*. Estados Unidos: The American Economic Review. Recuperado el 5 de octubre de 2020, de [www.jstor.org/stable/1809766](http://www.jstor.org/stable/1809766)
- Moran Rosillo, C. L. (2018). *Caracterización del financiamiento y rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del sector servicio hospedaje del distrito de Aguas Verdes, 2017*. Recuperado el 5 de septiembre de 2020, de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/3851/FINANCIAMIENTO\\_RENTABILIDAD\\_MORAN\\_ROSILLO\\_CARMEN\\_LILIANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/3851/FINANCIAMIENTO_RENTABILIDAD_MORAN_ROSILLO_CARMEN_LILIANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Myers, S., & Majluf, N. (1984). *Financiamiento corporativo y decisiones de inversión cuando las empresas tienen información que los inversores no tienen*. Cambridge: Elvsevier.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas* (Novena ed.). Delegación Álvaro Obregón, México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Tenjo, F., Lopez, E., & Zamudio, N. (10 de Mayo de 2006). *Determinantes de la estructura de capital de las empresas colombianas*. Recuperado el 28 de agosto de 2020, de [https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/948/Co\\_Eco\\_Junio\\_2006\\_Tenjo\\_Lopez\\_y\\_Zamudio.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/948/Co_Eco_Junio_2006_Tenjo_Lopez_y_Zamudio.pdf?sequence=2&isAllowed=y)