

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de graduación.

Reporte de Caso

Determinación de la estructura de Financiamiento

“Estructura de financiamiento óptima para el hotel Howard Johnson de

Villa Carlos Paz”

Autor: Laura Catari Cano

Legajo: CPB04828

DNI: 94030833

Director de TFG: Alfredo González Torres

Argentina, diciembre, 2021

Resumen

El objetivo que se persiguió en el presente Reporte de Caso fue determinar una estructura óptima de financiamiento interno para el período 2021-2022, basándose en la jerarquía financiera de las alternativas disponibles en el mercado, incrementando así el valor del Hotel Howard Johnson, de Villa Carlos Paz. Un hotel de alto reconocimiento nacional y local por la prestación de sus servicios, funcionando con su impronta de PyMEs. El cumplimiento del objetivo se alcanzó por medio de la implementación de una tarjeta de beneficios, exclusiva a clientes habituales, para determinar diferentes planes de financiación en función de su compromiso de pago y el tipo de servicio a contratar. A su vez, se propuso la utilización del mecanismo de la factura de crédito electrónica, para conseguir de manera inmediata dinero corriente y la incorporación de un nuevo personal que se encargue de la supervisión y gestión del plan, compuesto por estas dos acciones. La aplicación de estas acciones permitiría el autofinanciamiento del hotel en contexto de crisis, otorgándole eficiencia y efectividad en la toma de decisiones financiera.

Palabras Claves: Howard Johnson, autofinanciamiento, ciclo operativo, capital de trabajo, beneficios.

Abstract

The objective pursued in this Case Report was to determine an optimal internal financing structure for the 2021-2022 period, based on the financial hierarchy theory, that increase the value of hotel Howard Johnson Hotel, in Villa Carlos Paz. A hotel of high national and local recognition for its services, and is a SME company guide by a family. The proposal was integrated for three actions; the implementation of a benefit card, exclusively for regular customers, to determine different financing plans based on their payment commitment and the type of service. At the same time, the use of the electronic credit invoice mechanism was proposed to immediately obtain current money and the incorporation of new staff to be in charge of the supervision and management of both actions. The proposal could create the possibility for the hotel to achieve the self-financing method. That goal will be showed with efficiency and effectiveness in economic decisions.

Keywords: Howard Johnson, self-financing, operating cycle, working capital, profits.

Agradecimiento

Agradezco este trabajo a mi Dios por brindarme vida y salud para poder seguir cumpliendo mis objetivos y sueños.

A mis padres, por haberme forjado como persona, a mí querido marido por darme su apoyo incondicional.

Y por último a todas las personas cercanas que me apoyaron durante todo este camino.

Muchas Gracias a todos.

“Cada triunfo nace cuando, nos atrevemos a comenzar” (Eugene Ware).

Índice

Introducción.....	1
Antecedentes	2
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos	3
Análisis de Situación	4
Descripción de los elementos relevantes encontrados	4
Análisis del Contexto.....	7
Factor Político	7
Factor Económico	9
Factor Socio Cultural	9
Factor Tecnológico.....	10
Factor Ecológico	11
Factor Legal.....	12
Diagnostico Organizacional: FODA.....	12
Análisis del perfil profesional.....	13
Marco Teórico	15
Diagnóstico y Discusión.....	19
Declaración del problema abordado	19
Justificación de la Relevancia del Problema.....	20
Conclusión diagnóstica	20
Plan de Implementación	22
Alcance	22
Recursos Involucrados	22
Acciones Específicas	24
Marco Temporal	27
Evaluación y medición.....	28
Conclusiones y Recomendaciones	29
Referencias	31
Anexos	33
Anexo I: Organigrama Hotel Howard Johnson	33

Introducción

En el presente Reporte de Caso se realiza una propuesta sobre estructura óptima de financiamiento del hotel Howard Johnson ubicado en la localidad de Villa Carlos Paz, Provincia de Córdoba. En particular se intentará indagar respecto de la situación actual de la organización para así buscar aquellas variables de mejora.

La marca hotelera Howard Johnson fue fundada en 1925, en Quincy Massachusetts; es una cadena hotelera internacional con más de 70 años de experiencia en Estados Unidos y todo el mundo, tiene afiliados bajo el sistema de franquicia alrededor de 800 hoteles en todo el mundo. La marca registrada Howard Johnson pertenece actualmente al grupo Wyndham Worldwide. Wyndham opera bajo la marca Howard Johnson en muchos "niveles" en función del precio, dependiendo de comodidades y servicios ofrecidos.

La llegada de Howard Johnson a nuestro país marcó un hito acercando la posibilidad de acceder a un hotel de renombre internacional y además de permitir a los franquiciados que imprimen su impronta personal. Es así que en el 2011 se inaugura Howard Johnson Villa Carlos Paz, como una empresa Pyme. A cargo de la familia Elliott (padre Pablo Elliott y sus dos hijas Jessica y Bárbara), oriundos de Salta.

Se gestó este proyecto con la idea como un condo hotel, que contó con el aporte de inversionistas para la construcción de 127 habitaciones, un centro de convenciones, un restaurante y todo lo necesario para transformarse en un hotel de primera línea. Con amplios servicios para sus principales clientes empresas, familias y adolescentes/jubilados. Respecto a los proveedores son pocos pero mayormente empresas grandes y pymes, monotributistas en algunos casos y eso equilibra la balanza al momento de negociación de los precios.

En relación a la problemática que se observa a nivel interno sobre el financiamiento, se divisó a nivel general que la organización no cuenta con un estudio correspondiente al ciclo operativo. La falta de medición de los días de cobro y los días de pago para ver su correspondencia en la actualidad genera en el hotel la necesidad de requerir financiamiento para la prestación de los servicios. En particular, aplicando la fórmula del promedio del capital de trabajo en el año 2020 y 2019 en días, es decir por 365 y como cociente del valor de las ventas del ejercicio el mismo arroja un valor de 30 días.

Este cociente muestra que la organización requiere que el ingreso del dinero y el egreso ocurran en dicho plazo. Sin embargo, la información analizada anteriormente da cuenta de que respecto al cobro de clientes en general los mismos tienen un plazo para abonar el servicio prestado de entre 30 y 60 días, no con fechas menores, mientras que sólo a algunos de ellos se les solicita una seña por adelantado. Mientras que en el caso de proveedores el pago a los mismos se realiza de manera casi inmediata por transferencia bancaria o bien por cheques, estos últimos con una fecha no superior a los 30 días. La información expuesta anteriormente da cuenta de la necesidad de contar con un análisis respecto del uso del dinero en el corto plazo porque se observan posibles descalces financieros.

En este mismo contexto el hotel actualmente no cuenta con un software de gestión contable para determinar las obligaciones a pagar y cobrar en tiempo y forma, razón que le provoca la falta de control sobre el financiamiento. La consecuencia directa de esta falta se traduce en recurrir a financiamiento externo para acceder a fondos para el capital de trabajo que quizás podría evitarse si el mismo hubiera sido referenciado en el momento adecuado.

Por último, se observa la falta de un análisis respecto de la conveniencia de la elección del financiamiento externo por sobre el interno. En este último punto, el financiamiento interno tendría menor costo que el externo generando un beneficio respecto de la carga financiera a la estructura de capital aunque trae consigo asociado un riesgo mayor que debe de sopesarse en términos contables. En esta misma línea, no se observa que la empresa acuda a la utilización de diferentes créditos fiscales disponibles a nivel estatal, tanto nacional como provincial para aminorar el pago de impuestos que puede generar mayor activo corriente para hacer frente al pasivo corriente.

Antecedentes

En materia de investigaciones que hayan abordado la temática del financiamiento en las empresas del sector turístico se encuentra el realizado por Marí Roig (2015) quien realizó un estudio de las diferentes fuentes de financiamiento para el sector hotelero, en función de las necesidades propias del sector y de la dinámica del turismo. El aporte específico que realiza el autor se encuentra relacionado a la figura del *Project Finance* que no es muy utilizado en los hoteles, quien debe cumplimentar el rol de realizar un seguimiento al capital del hotel y planificar el financiamiento en función de las necesidades de corto y mediano plazo. En este sentido es que propone, si bien en el

mercado de España, pero con la posibilidad de expandirse a otros mercados la utilización de los *Project Bonds*, cumpliendo las veces de bonos para financiar proyectos o bien el capital de trabajos de cadenas hoteleras.

Otro antecedente lo realizan Lantelme et.al (2020) quienes realizan una aproximación a la problemática de la financiación del sector hotelero en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe en el contexto de la pandemia 2020. Los autores realizan un aporte sobre el éxito y funcionamiento del Plan de Auxilio, Capacitación e Infraestructura para el Turismo (PACIT), el cual dispone de tres fondos orientados a proteger las Mi PyMEs de hotelería, gastronomía y agencias de viaje. En particular mencionan que los fondos utilizados en este plan sirvieron para reactivar al sector en la preparación para el verano 2020. En este mismo artículo los autores dan cuenta de la necesidad que tiene el sector de contar con información sobre el éxito del programa para reconocer si es posible al mismo tiempo mantenerlo en el tiempo.

Una vez expuesta la problemática financiera del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz como una unidad de negocio que presenta necesidades de financiamiento en tanto se incrementó su índice de endeudamiento y el contexto económico es hostil. Se justifica su estudio desde la posibilidad de brindar a la organización por medio de la teoría de la jerarquía financiera aquella alternativa económica que le permita disminuir el costo del financiamiento que tiene actualmente a la vez de reconocer la causa de esta necesidad para comenzar a implementar acciones correctivas al respecto.

Objetivo General

Determinar la estructura óptima de financiamiento del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, en base a la teoría de la jerarquía financiera para incrementar el valor de la empresa, en el período 2021-2022.

Objetivos Específicos

- Analizar el ciclo operativo del hotel para detectar posibles riesgos operacionales que afecten a la rentabilidad del hotel.
- Indagar sobre una política de financiamiento óptima de las necesidades de corto y mediano plazo en función de la identificación de las fuentes que lo generan.
- Definir el ciclo operativo óptimo del hotel y las acciones específicas para lograrlo que maximicen el valor de la empresa.

Análisis de Situación

Descripción de los elementos relevantes encontrados

El hotel Howard Johnson situado en Villa Carlos Paz, es un hotel de lujo de cuatro estrellas, mantiene sus prestaciones de una cadena de carácter internacional, pero con su categoría de PyME a cargo de la familia Elliott, brinda precios medios y así equilibra el mercado turístico con el empresarial al que apunta. Aunque en un principio solo tenía como mercado a estos dos clientes de acuerdo a sus prestaciones, fue agregando nuevos clientes, hoy en día es variado agregando a familias que vienen de vacaciones en temporadas altas y bajas en el año, estudiantes, jubilados y otros tours deportivos que se alojan en el hotel.

Con un sistema de Condo Hotel, se construyó 127 habitaciones, un centro convenciones, un restaurante, piscinas descubiertas, spa & health center y todo de primera línea, con esta modalidad el hotel cuenta con tantos dueños como accionistas. Los accionistas son dueños de habitaciones y obtienen una renta fija por la propiedad, pero la administración está a cargo del socio mayoritario (la familia Elliott).

Howard Johnson tiene su nómina de empleados oriundos de la zona cuenta con 80 personas que trabajan permanentemente, por lo general son personas vecinas o conocidos, para mantener así un buen clima laboral acorde entre los colaboradores. Entre las aptitudes a tener en cuenta de estos, está la fluidez en el idioma inglés para así poder asistir a los huéspedes de otros países, se centra en el servicio y atención del huésped, manteniendo un buen trato en todo momento y favoreciendo el buen clima de tranquilidad y disposición a todos sus huéspedes.

Al momento de la selección e inducción, los nuevos empleados reciben un manual de inducción, en cuanto a las políticas de trabajo, normas y como se espera que se comporten en cuanto al desempeño en el hotel. Bajo esta modalidad fueron capacitados durante dos meses todo el personal desde su inauguración. En las instalaciones del hotel se encuentra un restaurante llamado The Lord, como así también el spa Ilumine ambos concesionados, pero el directorio es quien mantiene constante auditorías a estos servicios para asegurarse el cumplimiento de estándares de calidad que exige la cadena.

Howard Johnson desarrolló una fuerte cultura ambiental, tanto en su gestión propia como con sus huéspedes, desde su infraestructura como en la gestión del agua y de efluentes, por tal motivo recibe la categorización de ser hotel verde.

El organigrama del Hotel Howard Johnson, se encuentra disponible en el Anexo I del presente reporte. En el mismo es posible observar que cuenta con un directorio encargado de la planificación y toma de decisiones estratégicas del hotel. Un gerente general, que tiene a cargo las distintas áreas que corresponden a las actividades que se llevan a cabo en el hotel.

Con respecto a sus clientes, el hotel Howard Johnson tiene la política de que sean pocos pero importantes dándoles un gran volumen de facturación. Sin embargo el gran éxito que tuvo la aceptación del hotel en Villa Carlos Paz por el tipo de servicio que presta, tiene varias unidades de negocio que están enfocadas al turismo individual, turismo corporativo y turismo estudiantil, de jubilados y agencias, por lo que esta política si bien se mantiene en la actualidad es una realidad que se intenta diversificar en público. A su vez, en lo que respecta a la atracción de clientes, el hotel realiza diferentes eventos solidarios propios o patrocinados, convenios con productores y obras con artistas todo el año, para incentivar el hotel como centro cultural.

En relación a la política de cobros es posible afirmar que, dado que el tamaño de los referentes no es homogéneo, por lo general si son chicos puede ser efectivo o cheque al día y a crédito y para fechas festivas o fines de semana largo y más en esta situación que hoy se vive de pandemia hacen varias promociones en estadías. Mientras que si el clientes más bien grande, la realidad es que el mismo resulta el hotel más flexible en las condiciones.

Los proveedores del hotel, son mayormente empresas grandes, PyMes y monotributistas en algunos casos. Eso equilibra la balanza al momento de la negociación de los precios. Respecto al plazo el pago es a 30 días, pero por lo general es en el momento que se recibe el pedido, sin embargo internamente no se genera ninguna orden de compra solo basta con la autorización de administración. Con respecto al pago es vía transferencia bancaria, luego cheques y solamente cuando el proveedor es monotributista o muy pequeño, se paga en efectivo. El área de administración es quien realiza los pagos, mayormente a través de cheques y vía transferencia, solo en algunos casos muy especiales reciben el pago a 30 días. El Howard Johnson cuenta con tres sistemas paralelos: el sistema opera, el *flexus* y el sistema Arion, todos para gestionar la administración del hotel. Pero lo contable se gestiona a través de un contador público como staff.

El estudio de la problemática a la que se enfrenta el Howard Johnson se deriva del estudio de su situación financiera y contable provista por los Estados Contables en los últimos tres años. La observación de los mismos permite dar cuenta que del total de costos

en los que debe incurrir una empresa, por financiación, los mismos asumen un valor de \$39.496.697, los cuales provienen del pago a los impuestos a los débitos y créditos bancarios en un 13,8%, mientras que el 80,8% responde al pago de interés bancarios y el 5,41% lo componen los intereses impositivos (3,26%) y los intereses de planes de pago (2,14%). El origen de esta necesidad es posible de encontrarse en la falta de orden en los procesos de cobro a los clientes y pagos a los proveedores, para el último estado contable disponible del año 2020.

En relación a la magnitud que representan los proveedores en el total de las cuentas por pagar que dispone la empresa los mismos alcanzan el 82% del total siendo la cuenta que puede dar origen a la necesidad de fondos que se mencionó anteriormente. En el desarrollo extensivo del circuito de pagos y cobranzas de la empresa, es factible distinguir diferentes tiempos entre que se materializa el ingreso del dinero y que el mismo es solicitado por los proveedores. El promedio de días que informa la organización para el cobro a sus clientes se encuentra en 30 días, mientras que algunos proveedores requieren del dinero en tiempos menores.

A su vez, el estudio del índice de endeudamiento de la empresa muestra que la misma tiene un valor del 0,67 para el año 2020, de 0,49 para el año 2019 y de 0,55 para 2018, denotando un incremento entre los últimos dos años reciente del 36,7%. Este incremento otorga mayor importancia al estudio de la temática de financiamiento dado que la organización se encuentra asumiendo pasivos que crecen en mayor proporción que el patrimonio neto, generando posibles riesgos operacionales a la organización que son posibles de evitar.

El anterior análisis puede complementarse con el estudio de las variables que componen el cálculo del concepto de capital de trabajo. El capital de trabajo se obtiene como la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, por lo que el comportamiento de las principales variables que lo componen será esencial para llevar a cabo el diagnóstico de la empresa. En la siguiente tabla, se presenta en el primer panel la información medida en valor absoluto y en el segundo la variación interanual de la misma.

Tabla 1: Comportamiento de las variables del Capital de Trabajo

Rubros	2020	2019	2018
Activo Corriente	\$ 72.353.123	\$ 59.577.099	\$ 45.433.695
Caja y Bancos	\$ 12.656.000	\$ 9.954.707	\$ 516.000
Cuentas por cobrar	\$ 28.786.173	\$ 25.844.737	\$ 23.153.472
Otras cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ 2.575.433
Bienes de cambio	\$ 30.910.950	\$ 23.777.654	\$ 19.188.790

Pasivo Corriente	\$ 38.704.706	\$ 28.788.431	\$ 26.336.944
Cuentas por pagar	\$ 38.697.838	\$ 28.788.431	\$ 25.060.772
Remuneraciones y Cargas Sociales	\$ -	\$ -	\$ 1.276.172
Cargas Fiscales	\$ 6.868	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo	\$ 33.648.417	\$ 30.788.667	\$ 19.096.751

Rubros	Variación 2019-2020	Variación 2018-2019
Activo Corriente	21%	31%
Caja y Bancos	27%	1829%
Cuentas por cobrar	11%	12%
Otras cuentas por cobrar	0%	-100%
Bienes de cambio	30%	24%
Pasivo Corriente	34%	9%
Cuentas por pagar	34%	15%
Remuneraciones y Cargas Sociales	0%	-100%
Cargas Fiscales	0%	0%
Capital de Trabajo	9%	61%

Fuente: Elaboración propia

A partir de la información referida anteriormente se pueden extraer las siguientes conclusiones respecto del comportamiento de los principales rubros:

- El crecimiento del activo corriente resultó inferior en el año 2020 que el incremento del pasivo corriente, generando un cambio sustancial en el valor del capital de trabajo en términos reales.
- Las cuentas por pagar crecieron, en toda la serie de datos analizada a un ritmo superior que el aumento de las cuentas por cobrar.
- El valor del capital de trabajo se incrementó en todos los años teniendo en cuenta los valores nominales que se expusieron. Aunque en términos reales el valor del mismo se vio afectado por la inflación en el año 2020 dado que su variación fue inferior al aumento en el IPC anual de dicho año, que alcanzó aproximadamente del 36,1% (INDEC, 2020).

Análisis del Contexto

Factor Político

En relación al aspecto político que rodea a la organización, el conjunto de medidas que fueron llevadas a cabo durante el año 2020 y que siguen vigentes actualmente en el año 2021, se concentraron en intentar apaciguar el impacto negativo que la pandemia del COVID-19 generó en el sector turístico en particular. Este conjunto de medidas se concentraron en ser una serie de planes de asistencia que se detallan a continuación y que se encuentran disponibles en el Ministerio de Turismo y Deporte de la Nación (2021);

- Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) que ocurrió hasta diciembre de 2020 con un aporte del pago del 50% del salario de los trabajadores de sectores afectados durante la crisis sanitaria. Si bien no es posible vislumbrar si el Hotel Howard Johnson accedió o no a la solicitud de este crédito, es probable, debido al cierre del turismo interno y externo hasta finales del 2021 que haya tenido que adherirse, no generando costo alguno en la primera edición y en la segunda edición un costo a tasa subsidiada.
- Programa Pre-viaje; el cual consiste en fomentar la demanda de turismo interno para dinamizar la economía durante los últimos meses del año 2020, con vigencia para el año 2021 en el uso del dinero. El programa en sí consistió en un crédito equivalente al 50% de las compras realizadas por turismo para consumir durante el año corriente. Este beneficio ofrecido para todos los establecimientos y agencias relacionadas con el turismo, en su acogimiento implicó una mejora para la facturación de la misma.
- Plan de Auxilio, Capacitación e infraestructura para el Turismo, el cual consiste en fondos destinados a la protección del sector para mejorar la infraestructura turística en el país con un fondo disponible de \$1.200 millones. Nuevamente para el caso de Howard Johnson estas actividades le favorecen la posibilidad de ampliar su capacidad de atención o bien realizar mantenimiento.
- Asignación complementaria al Programa de Recuperación Productiva II (REPRO II) por medio del cual se otorga una asignación complementaria de \$4.000, que se suma a los \$12.000 mensuales que ya se adjudicaron mediante el Programa REPRO II a los trabajadores y trabajadoras del turismo.
- Línea de crédito del Banco Nación de 1.100 créditos a MiPyMEs del sector por un monto de \$3.800 millones, que representan el 96% del total de la línea.
- Medidas de prevención para el sector hotelero y protocolo de aislamiento para turistas, por el decreto 260/20 que incluye medidas de prevención para los trabajadores de los hoteles de todo el país y medidas sanitarias para espacios comunes.

En términos generales, si bien las decisiones sanitarias que se debieron tomar en el año 2020 y que se mantienen con el cierre de fronteras para el turismo extranjero en Argentina perjudicaron de manera notable el desarrollo de las actividades del sector, el relevamiento de las políticas públicas da cuenta del interés para colaborar con el sector,

aun cuando las mismas puedan o no resultar insuficiente, es una oportunidad que el hotel puede aprovechar para aliviar el proceso de recuperación de la crisis.

Factor Económico

El diagnóstico realizado en materia política sobre el cese del turismo extranjero y solo la autorización en materia de turismo interno en los últimos meses del año 2020 implica a nivel económico un retroceso en cuanto a sus números de ingresos generados.

Según Mas (2021), la caída del turismo alcanzó un total de 28,9% menos de turistas a nivel nacional, aunque tomó más relevancia en turismo rural. Un total de 22,4 millones de turistas eligieron vacacionar en el país, generando un total de \$201.158 millones de pesos de ingresos por la actividad. En materia de gasto promedio de los turistas diario, per cápita alcanzó un total de \$1.300 de consumo.

En particular, lo referido a la Provincia de Córdoba muestra que la recepción de turistas en la región alcanzó valores inferiores a los observados en temporadas anteriores, específicamente los puntos turísticos que ante esta merma, recibieron mayor afluencia de turistas fueron; Villa Carlos Paz, Embalse, Los Reartes, La Falda, Villa General Belgrano, entre otros. En particular, en lo que respecta al Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, a pesar de ser una plaza turística de relevancia a nivel país, es necesario mencionar que la misma no se encontró ajena a la merma de viajeros que llegaron al hotel por lo que la facturación del mismo también se vio afectada drásticamente.

Factor Socio Cultural

En relación al aspecto socio cultural a principios de la pandemia los hoteles solo alojaban por motivo de fuerza mayor como una red extra-hospitalaria contribuyendo al aislamiento de casos sospechosos o pacientes leves con covid-19 y en algunos casos laborales. A comienzos de noviembre de 2020 se puede mencionar las medidas dispuestas en el Boletín Oficial de la apertura de los establecimientos hoteleros, luego de más de nueve meses consecutivos sin actividad a causa de la pandemia. Con el anuncio oficial se planeó dar inicio a la reactivación de la actividad. La apertura gradual del turismo, garantizando la seguridad de los visitantes. En este esquema no se permitió el uso de *amenities*, desayunos solo en la habitación o bajo la modalidad *take away* y se sugirió realizar todos los trámites posibles de manera virtual. (UTGRA, 2021)

Con respecto al Hotel Howard Johnson en este aspecto socio cultural es posible mencionar, que se ubicó como el primer hotel de la provincia de Córdoba en recibir el distintivo sello SafeGuard, otorgado por Bureau Veritas reconociendo el cumplimiento de las buenas prácticas en estándares en bioseguridad y protocolos en prevención del covid-

19. Dicha certificación pone en manifiesto el compromiso y profesionalidad de los colaboradores del hotel, para brindar el mejor servicio y que sus huéspedes se sientan muy conformes y tengan la tranquilidad de hospedarse en Howard Johnson.

Factor Tecnológico

La tecnología marcó un cambio y colaboró a que el transcurso de la pandemia no resultará aún más caótico. Con la actual revolución a las tecnologías del procesamiento y comunicación de la información, se puede vislumbrar en el uso de nuevas tecnologías de telecomunicación que en las dos últimas décadas atravesaron de automatizar tareas, experimentar su uso y la configuración de aplicaciones. (Castells, 2004).

En el contexto de pandemia, se acentuó con más fuerza el teletrabajo y llegó para quedarse. Cambiando el paradigma de trabajo en oficinas, interactuando decisivamente como un nuevo sistema tecnológico, generando beneficios, a priori al trabajador en ahorro de costes por transporte, comida y la empresa de costes en uso de instalaciones, energía e infraestructura. (Ley 27.555/2020)

Así el teletrabajo en el turismo se puede aplicar en áreas de agentes de viajes, community manager, consiste en la comunicación con el viajero a través de plataformas, redes sociales, el área de ventas y otras áreas profesionales. El turismo está incluido en esta nueva realidad que plantea nuevos retos para el talento, formación, cuidado y preservación de sus empleados.

En este contexto de teletrabajo no se puede afirmar, pero claramente es una nueva modalidad que seguramente el Hotel Howard Johnson tendrá muy en cuenta, por lo grandes beneficios que genera.

Otro aspecto a considerar y muy importante son las nuevas profesiones que surgieron como es el Big Data en turismo, según el estudio de Minerva Travell (2020), más del 75% de las búsquedas de viajes/hospedajes se hacen por internet. El profesional Big Data gestiona grandes volúmenes de datos, facilita información variada, garantiza la veracidad de la misma y aporta valor. La importancia que avala del Big Data como tecnología es capaz de conocer, analizar la situación real del sector turístico, aportando datos como número de visitas, procedencia, tiempo medio de estadía, nivel de gastos de viajeros.

En base a este aspecto tecnológico por ejemplo la cadena Howard Johnson, desde un principio 2009 contó con tecnología de última generación en informática en uno de los Howard Johnson *home-office* en pleno centro de la Ciudad de Córdoba, ubicado en Figueroa Alcorta 20, con 96 suites equipadas con escritorios, tecnología, secretarías

bilingües a disposición del huésped y un *business center* todo para trabajar sin salir de la habitación. En el Howard Johnson Villa Carlos Paz, cuenta con un sofisticado equipo de spa, equipado con tecnología de punta.

Factor Ecológico

En el aspecto ecológico se observó que, según Oraziatti (2021), por los cambios climáticos y los problemas que se generan en el medio ambiente, comenzó a surgir una nueva tendencia por la preocupación y concienciación social sobre los problemas ambientales. Así muchos turistas han cambiado su forma de viajar, eligiendo destinos sustentables y adaptando costumbres al cuidado del medio ambiente.

El turismo estuvo en constante cambio y evolución y más acentuado para este 2021, después de un 2020 de cuarentena y aislamiento total, se planeó un turismo sustentable, con el deseo de viajar y que sea de manera responsable en busca de la desintoxicación digital de internet, conectados únicamente con la naturaleza. (Oraziatti, 2021)

El ecoturismo ganó terreno hace años y hoy en día los turistas no solo se interesan por visitar zonas naturales, sino también en involucrarse para su desarrollo y conservación. Con el sobre turismo que lleva a impactos en el medio ambiente, la comunidad, la infraestructura, son cada vez más las agencias y empresas de viajes que ofrecen paquetes fuera de las temporadas altas, con el objetivo de evitar las aglomeraciones.

Otra modalidad del turismo que comenzó a definir los viajes es el *rewilding*, consiste en la restauración de paisajes naturales y reintroducción de especies afectadas por el ser humano, donde los turistas participan de diferentes actividades para la restauración de espacios naturales.

En relación al aspecto ecológico en el Howard Johnson Villa Carlos Paz se observa que es muy importante para el hotel y trabaja continuamente para ir mejorando e integrando cada vez más medidas ecológicas y sustentables para el ambiente; así lo manifiesta en una publicación periodística “Estamos convencidos de la necesidad de generar un cambio hoy para crear un futuro mejor”, reflexiona Bárbara Elliott, gerente general del hotel. En dicha nota, se informa que el hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz junto a la compañía de movilidad eléctrica *Enerby* inauguraron el primer eco-espacio del país conformado por centros de carga para vehículos y bicicletas eléctricas, paneles solares y una flota de diez *e-bikes* para prestar servicios a la comunidad, al que nombraron

Modo Sustentable 2020 y así generar una conciencia sobre el cuidado del medio ambiente y uso de energías renovables, fomentando en el uso de energías limpias.

Actualmente el hotel bajo el sistema de *steel-frame*, permitió la construcción de 80 habitaciones mediante la construcción ágil y versátil, priorizando materiales eficientes como aberturas de PVC y así lograr espacios con mayor hermeticidad, aislación termo acústica, seguridad y con una combinación de fachada e interiores de estilo y diseño original.

Factor Legal

En el análisis legal se observan la siguiente estructura del marco reglamentario vigente

- Ley 18.829, sobre la definición de las funciones de los agentes de viajes; define las tareas, roles y alcances que estos tienen como actores de turismo.
- Resolución 1.027/05, ley de Turismo Receptivo, establece como prioridad el turismo receptivo del extranjero para la obtención de remesas que positivamente incrementen la balanza de pagos del país. En particular esta ley en la actualidad se encuentra derogada por los últimos decretos de necesidad y urgencia que dictaminó el presidente con el cierre de fronteras para los turistas extranjeros.
- Ley 25.599, esta ley define qué se entiende como turismo estudiantil, cuáles son los requisitos que se deben cumplimentar en materia de salidas grupales.
- Ley 26.356/2008, sobre el sistemas Turísticos de Tiempo Compartido que menciona que una unidad vacacional puede llevar a recibir los resultados positivos de un arrendamiento sobre estas unidades.

En materia legal, se observó que todas estas leyes anteriores se encuentran enmarcadas en las actividades que lleva a cabo el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz para llevar a cabo su prestación de servicios.

Diagnostico Organizacional: FODA

Una vez realizado el análisis del entorno externo, como así también el interno se procede a resumir, mediante la matriz FODA las diferentes influencias de ambos positiva y negativamente.

Tabla 2: Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
Organización con reconocimiento nacional y local, por pertenecer a una cadena de hoteles como Wydham. Capacitación de los recursos humanos que permite retención del huésped.	Posibilidad de posicionamiento en el entorno sustentable.

<p>Reconocimiento de hotel verde por políticas sustentables con el medioambiente Canales de venta variados; online, telefónico, presencial y en buscadores. Público de diferentes grupos etarios. Plataformas de reservas actualizadas. Los reclamos son atendidos por la gerencia del hotel Posibilidad de inversión mediante la modalidad CONDO. Dispone de una adecuada solidez financiera a pesar del aumento en el endeudamiento.</p>	<p>Reconocimiento nacional de la importancia del turismo como generador del empleo y de ingresos. Posibilidad de expansión de sus ingresos mediante la modalidad CONDO.</p>
<p>Debilidades</p>	<p>Amenazas</p>
<p>Dispone de un stock mínimo y no existen políticas de control generando posibles sobrepuestos en la adquisición de productos. Falta de control interno de las decisiones de compras, ventas, pagos y cobranzas. No hay control de stock ni estimación de contingencias. No existe un análisis de fuentes de financiamiento internas. No se analiza la utilización de créditos fiscales para disminuir el pasivo corriente El aumento en el uso de adelantos en cuenta corriente aumenta los gastos de financiación. Incremento en el pago del impuesto al débito y crédito bancario por el uso de la cuenta corriente. Falta de una política de previsión para el financiamiento. Uso de los proveedores como mecanismo de financiamiento.</p>	<p>Crisis económica generalizada y para el sector en particular. Restricción al ingreso de turismo internacional que disminuye el ingreso de reservas. Aumento de los costos de prestación del servicio por el incremento de la inflación. Pérdida de poder adquisitivo de los futuros turistas locales. Incremento de turistas con presupuestos más bajos por alternativas de menor calidad Aumento de competencia en rangos de precios más bajos.</p>

Fuente: Elaboración propia

Análisis del perfil profesional

El problema principal que se detectó en el análisis interno del hotel Howard Johnson fue la falta de una política interna sobre la estructura de financiamiento a seguir ante necesidades de fondo. La falta de una planificación interna, de qué fuente de financiamiento utilizar, interna o externa, es una decisión que puede colaborar un profesional de ciencias económicas, especialmente un Contador Público, gracias al análisis vertical y horizontal, como así también de indicadores sobre la situación de la empresa.

Las necesidades de fondos se generan por la diferencia de días de pagos a los proveedores y cobros a los clientes, generando el financiamiento. A su vez, la falta de un control contable con un software que permita en tiempo real analizar los flujos de compras y ventas genera la falta de previsión que deriva en necesidades de fondos. Por último, también se observó la falta de una previsión sobre el stock mínimo de la organización que se traduce en el pago de precios elevados para acceder a los bienes generando un pasivo

corriente superior al activo corriente generando que esa falta de estimación nuevamente recaiga en un descalce financiero.

En esta colaboración el profesional debe de reconocer que la falta de una política lleva a que la organización utilice la alternativa de financiamiento más fácil de acceder, pero no siempre la más conveniente. En particular para el caso del hotel se observó que esta elección ocurrió en el incremento en las cuentas por pagar a los proveedores y en el uso de los adelantos en cuenta corriente. El primer instrumento si bien pareciera no generar un costo directo, no lo elimina pues puede la organización perder una relación con proveedores por falta de pago o bien generar necesidades de fondos a corto plazo que no tiene como solventar. En relación a la segunda alternativa utilizada, la misma resultó costosa para la organización en el pago no sólo de interese bancarios sino también en el pago del impuesto al débito y crédito bancario.

La falta de una política de financiamiento sumado a la coyuntura actual del turismo con más de un año de intermitencia en la apertura de la actividad, generan que la intervención profesional resulte evidente para poner a una empresa como el hotel Howard Johnson en un sendero de crecimiento. En sí la organización dispone de fortalezas internas que le permiten vislumbrar un futuro en el sector turístico, a la vez de que tiene oportunidades para aprovechar en créditos disponibles, tecnologías a incorporar y resaltar su calificación de hotel verde. Sin embargo, no será posible de llevar a cabo si la misma no realiza una estimación de cuál es la estructura óptima de financiamiento.

Marco Teórico

El análisis del financiamiento óptimo según Cruz Ramírez, Castañeda y Canto (2017) es una temática global que incumbe a empresarios como así también a accionistas al momento de llevar a cabo el proceso de toma de decisiones. La importancia de la temática que permite determinar cuál es la mejor manera de financiarse para cumplir con los compromisos asumidos, tanto a nivel operativo como financieros debe de regirse, según los autores en base a aquellas alternativas que vuelvan a la organización más rentable y competitiva en el entorno en el que se desarrolla.

En este contexto, según Saldivar y Ochoa (2012) el financiamiento óptimo no es una fórmula matemática que simplemente se aplica para determinar la fuente o el conjunto de ellas, sino que forma parte de un estudio contable y económico que permita dimensionar el peso actual y futuro del pasivo en cada alternativa analizada. En este sentido, los autores mencionan que es necesario tener en cuenta que las instituciones comerciales poseen un desafío particular dado que deben de combinar no solo fuentes externas sino también internas, que le permitan un mayor blindaje de sus fondos colocados.

En cuanto al objetivo sobre la aplicación del financiamiento óptimo, como una estrategia a seguir por todas las empresas, es que Mascareñas (2008) menciona que el mismo se encuentra relacionado estrechamente con el valor de mercado de una empresa. Específicamente la autora remarca que si bien el valor de una empresa se puede definir como el precio actual que se debería de pagar por una acción posteriormente a haber realizado un flujo de caja, el financiamiento forma parte de dicha estimación. En términos concretos afirma que el valor de mercado de una empresa se encuentra relacionado con la fuente elegida.

En cuanto a las diferentes teorías que forman parte en la determinación de las alternativas de financiamiento, existe una posible clasificación según, Cruz Ramírez, Castañeda y Canto (2017) de aquellos modelos que basaron sus supuestos en mercado perfectos y aquellos que lo hicieron en mercado imperfectos. La teoría de la irrelevancia, planteada por Miller y Modigliani en el año 1958 afirma que independientemente de la fuente utilizada, la selección sobre la misma radica en que será elegida aquella que no afecte a la utilidad operativa de la organización o lo haga en menor medida.

En cuanto a la teoría del *trade off*, la misma plantea que la combinación de fuentes óptimas, según Moscoso y Sepúlveda (2014), debe buscar la minimización del costo del capital y maximizar el valor de la firma. Por último, en cuanto a la teoría de la jerarquía, la misma ofrece como explicación que la decisión sobre el financiamiento se encuentra sesgada por la asimetría de información, es decir que a medida que la organización requiere de una fuente de financiamiento, primero recurre al capital propio, para minimizar la falta de información y en segunda medida a las fuentes externas. Estas últimas son definidas por los autores como todas aquellas que incluyen a terceros, como instituciones financieras, instituciones públicas, o bien hasta proveedores.

En segundo lugar, se encuentra la teoría de la jerarquía que, según Aguayo Ramírez y Panes Parra (2014) las alternativas de financiación comienzan con la selección de aquellas que resultan primero internas por poseer una menor emisión de costo financiero que las externas donde el costo total de su utilización es más elevada. En esta decisión los autores mencionan que existe la influencia de un entorno empresarial que es fundamental para no sólo elegir la fuente de financiamiento interno más adecuada, sino también para realizar un control empresarial adecuado. En términos concretos la ampliación de capital que puede ocurrir en una empresa como política de financiamiento no será suficiente si no es posible dimensionar el origen de esta necesidad por medio de un análisis crítico de los cobros y pagos.

En relación a este último punto, Montoyo y Marco (2011) plantean que la gestión de cobros de una empresa es de utilidad para dimensionar el plazo de vencimiento del dinero que debe abonar el cliente para hacer frente a las obligaciones que presenta la organización en materia de proveedores, personal y fisco. En términos concretos, los autores remarcan que este tipo de gestión es esencial para obtener una medición del nivel de subsistencia de la empresa en el tiempo. En sí los autores mencionan que este tipo de política de financiamiento a su vez, comprende un análisis más integral y completo que el realizado hasta el momento, ya que se requieren cada vez más información para poder tener en cuenta los plazos transcurridos entre las diferentes acciones. En cuanto a este último punto es que resulta posible vislumbrar el plazo de venta como la principal variable a tener en cuenta dado que comprende el tiempo transcurrido desde que el bien sale del ente hasta que ingresa el dinero, sin importar la modalidad de pago, a la organización.

Una de las herramientas más útiles para la medición de las políticas de financiamiento es el cociente, para la obtención de los días promedio de cobro de las cuentas por cobrar en relación a las ventas. El período de cobranza que se obtiene por

medio del cociente entre estas variables genera lo que los autores mencionan como liquidez en cuentas por cobrar que se entiende como el promedio de días que demora el dinero en ingresar a la empresa y con su correlato en el cálculo del promedio de días de pago se obtiene el denominado ciclo operativo. Este concepto se entiende como el número de días que transcurren hasta que ingresa el importe de efectivo a la empresa.

En la visión de Montoyo y Marco (2011) el cálculo de los días promedio de cobro debe de realizarse desde la perspectiva de que esta variable es útil para medir la eficiencia del sector cobranzas ya que, en caso de necesitar la gerencia debe de realizar acciones correctivas como; comparar la gestión interna con la del mercado, analizar las condiciones de venta, realizar un ciclo de caja operativo para observar desvíos de dinero entre otras acciones posibles. Los autores en este sentido afirman que, la duración del ciclo financiero depende del plazo en que se venden los bienes de cambio, se pagan las compras y los gastos, y se cobran las ventas. En base a esta definición se tiene que, el ciclo operativo se define como los días que se demora desde que la mercadería o la materia prima ingresa al depósito de la empresa hasta que se vende, antigüedad de los bienes de cambio, y luego hasta que se cobra. La fórmula de cálculo de esta variable se alcanza con la suma del plazo de cobranzas y la antigüedad de los bienes de cambio. En complementariedad el análisis del ciclo operativo neto demuestra que, la diferencia entre el ciclo operativo bruto y el plazo de pago de las compras.

En función de la necesidad de contar con un análisis comparado de los plazos en cobros y pagos, este último se calcula a partir del promedio de ventas pendientes de cobro al comenzar el año y las ventas pendientes al finalizar el mismo. El promedio de estas variables también es posible cuando se dispone de información más estimativa. Una vez obtenido dicho valor se realiza un cociente con el gasto total realizado por la empresa en el año corriente para medir el tiempo promedio en que se recupera dicho dinero. Aguayo Ramírez y Panes Parra (2014).

Más allá de los cálculos, Aguayo Ramírez y Panes Parra (2014) mencionan que, los aspectos necesarios a tener en cuenta al momento de medir el financiamiento de corto plazo deben ser relativos a la magnitud de la inversión en activos circulantes, para medir la relación entre el ingreso operativo y la flexibilidad que dispone la empresa en el contexto en que se desarrolla. Si la organización propone una política de financiamiento flexible para sus clientes debe de hacerlo con el respaldo de disponer un superávit de efectivo en el corto plazo, es decir que en el cálculo del ciclo operativo el tiempo de cobro

de clientes sea inferior al plazo de pago a los proveedores para que el dinero circulante sea tal que no se generaren descalces en el desarrollo de las actividades.

En la influencia de los cambios internos requeridos para mantener el adecuado ciclo operativo bruto y neto es que se determinó, según Aguayo Ramírez y Panes Parra (2014) que las políticas tendientes a mejorar la rotación de inventario implica una mejor negociación con los clientes de la empresa, para lo cual debe tener poder de negociación con los mismos para incrementar las ventas. A la vez de que sería óptimo, para los autores que las ventas concretadas se caractericen por ser del tipo que permiten alcanzar el cobro en el menor tiempo, de manera que el ciclo operativo neto resulte más eficiente. La importancia de esta situación radica en que la brecha que arroje el ciclo operativo neto, es lo que debe ser cubierto con capital corriente, para que la empresa pueda funcionar financieramente.

En base al marco teórico presentado es posible dar cuenta de que la gestión de pagos y cobranzas es la base para el crecimiento de una organización teniendo en cuenta que la misma permitirá llevar a cabo una inversión en financiamiento a corto plazo a un menor costo que acudiendo al mercado, por lo que se prefiere por sobre la financiación de terceros donde se incrementa el riesgo y no necesariamente la rentabilidad. Esta postura será la adoptada a nivel de la presente investigación para llevar a cabo el plan de implementación.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema abordado

Luego de relevado el caso se puede afirmar que el hotel Howard Johnson es un hotel, muy reconocido y de excelente calidad, sin embargo la situación económica que atraviesa el país en busca de financiamiento, acrecentada por la pandemia se hace notar. Con el análisis de sus estados contables, se evidenció que el hotel presenta necesidades de financiamiento y se observa que se incrementó el endeudamiento, en sus cuentas a pagar, teniendo una variación importante entre los dos últimos años que paso del 15% al 34%. A su vez, presenta una participación importante en el rubro de pasivo, el pago de intereses bancarios con una participación del 81%, debido a préstamos y créditos asumidos anteriormente.

El problema que es posible observar para los diferentes años que componen los resultados de los Estados Contables, es la rotación elevada del inventario que dispone el hotel en materia de los bienes de cambio con que cuenta la organización para el desarrollo de sus tareas. El análisis siguiente también denota la falta de una política de pagos y cobranzas dado que la empresa no cuenta con un monto de capital de trabajo específico, como así tampoco lleva a cabo un control de las acciones tendientes a mejorar la rotación de inventarios. En la siguiente tabla se muestra, el análisis de los principales ratios de rotación:

Tabla 3: Análisis de ratios de rotación

Indicadores	Valores		
	2020	2019	2018
Capital de Trabajo	\$ 33.648.417	\$ 30.788.667	\$ 19.096.751
Rotación de Cartera	26	27	30
Rotación de Inventarios	77	67	80
Rotación de Proveedores	66	65	76

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables

Todo lo mencionado anteriormente provoca que junto a la falta de una política interna sobre la estructura de financiamiento a seguir, si se tiene en cuenta el contexto económico desfavorable, sea necesario llevar a cabo una mejora en la toma de decisiones financieras respecto de la estructura del capital. En esta gestión se observa que dado, el contexto económico mencionado anteriormente de incertidumbre, una estructura de financiamiento es el camino más estable y con mejores proyecciones de resultado a

analizar, por medio de una planificación interna de las fuentes de financiamiento que hacen a la gestión de cobros y pagos como medida para obtener mayor rentabilidad en el hotel.

Justificación de la Relevancia del Problema

La relevancia del problema encarado se encuentra en la identificación que el hotel Howard Johnson no tiene una política interna sobre su estructura de financiamiento, que le permita tomar decisiones financieras y económicas más acertadas y necesarias para mejorar su gestión. Razón que justifica la necesidad de intervenir y ayudar al hotel Howard Johnson siendo que es posible con políticas internas de estimación y control del ciclo operativo a alcanzar con el autofinanciamiento y se elimine o al menos disminuya el uso de financiamiento externo.

Esta acción se realizará disminuyendo la rotación de más de 77 días que se observó en el inventario en el último año 2020, del cual se dispone información, como así también disminuyendo el plazo de cobro de las cuentas vendidas a crédito para disponer un ciclo operativo bruto más corto, que reduzca la probabilidad de generarse estrés en el corto plazo cuando se analice el ciclo operativo neto.

En función de la información observada en el hotel sobre la problemática mencionada anteriormente, es que existe la posibilidad de implementar un análisis en busca de un financiamiento óptimo. Esta búsqueda incumbe a los dueños a cargo del hotel como también a los accionistas que llevan el proceso de la toma de decisiones. Permitiendo así determinar cuál es la mejor manera de financiarse para cumplir con sus compromisos asumidos, tanto a nivel operativo como financiero. En sí el involucramiento de toda la empresa como la perspectiva de mejora de la rentabilidad para la misma, es que se justifica la intervención profesional con un plan de implementación acorde a la situación externa que rodea a la organización y sus posibilidades de mejora en la actividad turística.

Conclusión diagnóstica

En conclusión, el diagnóstico realizado para el hotel Howard Johnson arroja que es una empresa con solidez financiera pero con problemas internos de control y gestión sobre los pagos y las cobranzas. Los controles en el inventario generan un alto nivel de activo inmovilizado, como así también una política de cobro a los clientes que no tiene una definición estratégica de cómo llevarlo a cabo y que requiere de cambios para que se

adecue a un plazo, que resulte óptimo para el pago a los proveedores y este no pierda poder de negociación con la solicitud de tiempos tan extensos para el pago. Esta ausencia generó, además del entorno cambiante que debió afrontar con la pandemia, una necesidad de financiamiento que le implicó un alto costo. Este alto costo es el que se desea disminuir en el corto plazo, para otorgar mayor rentabilidad y liquidez que le permita la estabilidad interna, para la financiación de sus actividades. En pos de alcanzar dicho objetivo es que se plantea la posibilidad de llevar cabo un plan de implementación con acciones, para la gestión de las variables antes mencionadas, que lleven a mejorar la situación financiera del hotel. Con la intervención profesional no sólo se busca alcanzar el objetivo de crecimiento, sino también de orden interno para una mejor planificación de las actividades.

Plan de Implementación

Alcance

El alcance del presente plan de implementación tiene la siguiente composición:

- De contenido: implica la propuesta de diferentes alternativas para llevar a cabo acciones concretas para mejorar el ciclo de pagos y cobranzas, como así también de rotación de inventarios del hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz a los fines de disminuir la brecha del ciclo operativo neto.
- Temporal: el plan se implementará desde la perspectiva de la duración desde la implementación, hasta la puesta en práctica de alcance en el período de un año, desde julio del 2021 a julio del 2022.
- Espacial: el plan se confecciona para ser aplicable a la sede única que dispone el Hotel Howard Johnson en la localidad de Villa Carlos Paz, en la Ciudad de Córdoba.

El desarrollo del alcance de la propuesta de implementación, implica también llevar a cabo la delimitación de las limitaciones sobre las cuales debe trabajar el investigador, para la realización de las diferentes alternativas disponibles. En primer lugar la organización se encuentra en el último año, con una baja considerable de sus ventas por lo que las acciones realizadas en materia de ventas y de registro resultan una variable que debe de planificarse de manera gradual, porque la recuperación del sector se considera lenta. A su vez, la organización por el contexto que vive a nivel macroeconómico ha presentado la posibilidad de acudir a diferentes regímenes de apoyo económico, los cuales no serán objeto de estudio del presente plan de implementación. A la vez de que no se incluirán los posibles ahorros impositivos que mejoran el capital de trabajo disminuyendo el pasivo corriente, debido a que esa temática implicaría el abordaje de estrategias de financiamiento relacionados a una planificación fiscal y no al autofinanciamiento.

Recursos Involucrados

Los recursos involucrados para el diseño e implementación del presente plan, para mejorar el autofinanciamiento de la empresa implica la determinación de recursos tangibles como intangibles;

- Los recursos intangibles, concentran todas las erogaciones de dinero, tanto para la implementación como para el mantenimiento de recursos humanos que se desempeñan como asesores para el diseño y control del plan. Estos profesionales, que en particular para el caso de la presente investigación, será únicamente un responsable e implicará un perfil académico con especialización en Ciencias Económicas, por el interés en analizar estrategias para mejorar la posición de la empresa frente al ciclo operativo bruto y neto. En particular el perfil será el de un Contador Público Nacional que se estima las horas de trabajo para obtener el producto de las mismas, por el valor del módulo correspondiente publicado por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de Córdoba, el cual según la Resolución 63/20 de dicha institución se encuentra en \$2.034.

A su vez, dentro de los recursos intangibles se encuentra la incorporación de un profesional encargado de la ejecución del plan, con las tareas propuestas a continuación que se centran en la emisión de una tarjeta de beneficios y el uso de la factura de crédito electrónica. El valor que estipula UTHGRA para un administrativo sin antigüedad, que realiza sus trabajos en un hotel cuatro estrellas es de \$30.463.

- Los recursos tangibles, comprenden todo el material físico que se requiera para la aplicación del plan como, el cual se supondrá que ya se encuentra disponible por parte de la organización, en el desarrollo de sus tareas en las áreas administrativas como así también por parte de la gerencia del hotel de la familia Elliot.

Una vez explicitados la composición de los recursos involucrados, se propone a continuación la presentación de los costos de llevar a cabo el plan bajo dos criterios, la separación de los costos para la implementación, el mantenimiento y posteriormente el final del plan, una vez que haya transcurrido el año estimado del procedimiento.

Tabla 4: Valor económico de la implementación

Acciones	Horas Estimadas	Valor final
Diagnóstico de la organización	30	\$ 61.020
Estimación del capital de trabajo	10	\$ 20.340
Estimación del ciclo operativo bruto y neto	10	\$ 20.340
Confección de las estrategias del plan	30	\$ 61.020
Determinación de las políticas a implementar	40	\$ 81.360
Propuesta a la organización	40	\$ 81.360
Capacitación al personal	10	\$ 20.340

Implementación de la propuesta	20	\$ 40.680
Obtención de los resultados	10	\$ 20.340
Elaboración de un informe final	5	\$ 10.170
Total		\$ 416.970

Sueldo Básico		\$ 30.463
Presentismo	10%	\$ 3.046
Adicional Serv. Art 44	12%	\$ 3.656
Jubilación	11%	\$ 3.351
Obra Social	3%	\$ 914
Costo total para la empresa (mensual)		\$ 41.430

Costos de implementación	Valor Final
Costo del profesional de Cs Ec.	\$ 416.970
Costo del nuevo recurso	\$ 538.590
Total	\$ 955.560

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Valor económico de mantenimiento

Acciones (Mensuales)	Horas Estimadas	Valor final
Aplicación de indicadores para la medición	15	\$ 30.510
Ajustes y revisiones	10	\$ 20.340
Total		\$ 50.850

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Costo final

Costos	Valor Final
Costo de la implementación de la propuesta	\$ 955.560
Costo del mantenimiento	\$ 610.200
Total	\$ 1.565.760

Fuente: Elaboración propia

Acciones Específicas

En la realización de las acciones específicas para llevar a cabo el plan de implementación, se procede a desarrollar las que fueron anteriormente presupuestadas y que posteriormente conformarán el marco temporal.

1. Estimación del ciclo operativo bruto y neto
 - a. La estimación de dicha situación implicará llevar a cabo la aplicación de la siguientes fórmulas

Capital operativo bruto= *Plazo de cobranzas de las ventas*+ *Rotación de inventario**Capital operativo neto*= *Ciclo operativo bruto*– *Plazo de pago de las compras*

Tabla 7: Ciclo operativo

Ciclos	Valor
Operativo bruto	103
Operativo Neto	38

Fuente: Elaboración propia

La obtención de un ciclo operativo neto, da cuenta de que es necesario tener en consideración que la organización requerirá para la financiación de sus costos corrientes 38 días, debido a la falta de rotación del inventario y la extensión de los días de cobro de las ventas a crédito, razón por la cual se plantean estrategias para aminorar dicha situación.

2. Acciones a implementar

La primera estrategia consiste en proponer criterios para el otorgamiento de la financiación, tomando los planes más largos (días de alojamiento) serán para aquellos clientes que poseen un historial de pago de cumplimiento y para quienes no lo cumplan la financiación será más corta. A su vez, se propone que otro criterio para otorgar planes largos sea el tipo de producto que se desea adquirir, ya sean estadías cortas o largas. Si la estadía es larga, el plan podría extenderse en el tiempo, mientras que en caso contrario se acortaría. La propuesta concreta es que esta acción se encuentre disponible para los clientes frecuentes por medio del otorgamiento de una tarjeta de beneficios. El responsable de llevar a cabo esta acción será el Responsable Financiero quien deberá capacitar al personal que se encuentra en la recepción del hotel, o bien que realiza la venta telefónica para dar a conocer a los clientes estas opciones. Esta tarjeta que dispone cada cliente, al momento de querer utilizarla, por sistema arrojará las alternativas disponibles de financiación. La meta con esta acción es que la organización incremente sus ventas a lo largo del plan un 10% anual, gracias a la implementación de planes de financiación acordes a las necesidades de los clientes.

En relación a la estrategia para el pago a proveedores el mismo se realizará, sobre la base de un estudio de mercado para la implementación de uso de la factura de crédito electrónica. El responsable de llevar a cabo este análisis del mercado será el Responsable Financiero junto con el responsable de realizar las compras y decidir los proveedores dentro de esta misma área. En sí, el objetivo de utilizar este instrumento se propuso para que el hotel disponga de mayores herramientas para adelantar el dinero que tiene a su disposición en facturas de crédito, mediante la aplicación del sistema vigente y propuesto por AFIP que puede ser útil para el pago a sus proveedores. La factura de crédito electrónica como sistema permite que, quien solicita su cobro, pueda disponer del dinero por adelantado a la contraparte correspondiente, siempre que ambas partes se encuentren cumplimentando las condiciones de inscripción que establece el régimen específico. La meta concreta que se desea alcanzar con esta estrategia es que el hotel pueda adelantar al menos un 30% de sus obligaciones con proveedores por este medio manteniendo la relación con los mismos y otorgando mayores alternativas al área de administración sobre el uso del dinero.

3. Incorporación del responsables de las acciones concretas

Para el desarrollo de las anteriores acciones propuestas; tarjeta de beneficios y uso de la factura de crédito electrónica, se propone llevar a cabo la incorporación de un responsable específico que se incorpore al staff del hotel para su puesta en marcha. La denominación de este nuevo integrante será de Responsable Financiero que llevará, entre otras actividades, la implementación de las estrategias mencionadas anteriormente. La importancia de la incorporación de este responsable se encuentra no sólo en la ejecución pormenorizada de las actividades, sino también que se encargará de mantener un cálculo exhaustivo sobre la evolución de las cuentas por pagar y cobrar, su rotación, la modificación del ciclo bruto y neto. En sí, el objetivo de dicho responsable será la minimización del ciclo neto, en función del calce temporal entre la rotación de cartera y la rotación de proveedores. A la vez de que deberá buscar minimizar la rotación de inventarios en días para evitar que se encuentre un elevado nivel de activo inmovilizado.

4. Presentar la propuesta al hotel para obtener una devolución de las acciones que se desean implementar. Esta propuesta se realizará en forma de informe sobre las ventajas y desventajas de cada plan de acción, a los fines de evaluar la viabilidad económica de cada uno de ellos.

5. Capacitación al personal: deberá incluir la explicación de la importancia de las diferentes estrategias que aplicará el nuevo responsable y que implicará el compromiso de las áreas involucradas. La capacitación se aplicará tanto para el nuevo recurso como para las áreas involucradas.
6. Implementación de la propuesta: implica la puesta en marcha de la incorporación del personal, la emisión de la tarjeta de beneficios y el uso de la factura de crédito electrónica. El plazo que se estipula para la obtención de resultados en esta etapa es de cuatro meses para poder, posteriormente evaluar el nivel de efectividad de la misma.
7. Obtención de los resultados, en esta etapa se evalúa mediante indicadores cuáles fueron los cambios en el capital de trabajo que fueron posibles de alcanzar gracias a las estrategias mencionadas anteriormente. El cálculo de estos indicadores como así también de la presentación de los mismos se encontrará en manos del Responsable Financiero.
8. Elaboración de un informe final, para la correcta presentación a los directivos del hotel, como así también a los accionistas de la modalidad CONDO que evalúan constantemente el rendimiento económico y financiero del hotel.

Marco Temporal

Tabla 8: Diagrama de Gantt

Acciones/Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Diagnóstico de la organización	■	■										
Estimación del capital de trabajo			■									
Estimación del ciclo operativo bruto y neto			■									
Confección de las estrategias del plan			■	■								
Determinación de las políticas a implementar				■	■							
Propuesta a la organización					■							
Capacitación al personal					■	■						
Implementación de la propuesta					■	■	■	■				
Obtención de los resultados								■				
Elaboración de un informe final								■				
Aplicación de indicadores para la medición								■	■	■	■	■
Ajustes y revisiones								■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración Propia

Evaluación y medición

La evaluación y medición se realizará sobre la base de la obtención de los resultados en base a la aplicación de las anteriores políticas y estrategias con el fin de alcanzar la presentación de un informe que contenga;

- Cálculo de la rotación de cartera, inventarios y compra a proveedores. El plan tendrá éxito cuando;
 - La rotación de cartera alcance un valor de 30 días.
 - La rotación de inventarios alcance un valor de 60 días.
 - El indicador de compra a proveedores alcance un valor de 60 días.
- Estimación quincenal de los ciclos operativos neto y bruto. El valor que se espera alcanzar de estos ciclos para que el plan tenga éxito será;
 - El ciclo operativo neto de 30 días.
 - El ciclo operativo bruto de 90 días.
- Cuadro de nivel de cumplimiento de los objetivos planteados con indicadores que tengan la siguiente estructura para las principales variables que se involucran; ventas, pagos y cobranzas. En particular cada una de estas variables tendrán un nuevo valor respecto del plan implementado que deberá ser contrastado con el objetivo que el responsable incorporado deberá plantear para cada momento del tiempo. La aplicación del indicador anterior se espera que alcance, para poder clasificar al plan como exitoso un valor de más del 80%, lo que implicaría que el valor de la nueva variable se corresponde con el valor esperado de la misma.

$$\text{Indicador de Evolución de} = \frac{\text{Nuevo valor de la variable (ventas, pagos, cobranzas)}}{\text{Valor esperado de la variable (ventas, pagos, cobranzas)}}$$

Conclusiones y Recomendaciones

El presente Reporte de Caso se aplicó sobre el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, Provincia de Córdoba para la determinación de la estructura óptima de financiamiento de la organización. El objetivo consistió específicamente a partir de analizar la situación macro que rodeaba a la organización y su análisis interno, cuáles son las mejoras alternativas de financiamiento disponibles en el mercado.

El cumplimiento del objetivo general implicó llevar a cabo la identificación de cómo afectaba a la organización las variables que componen el análisis PESTEL (políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales). La aplicación de estas variables arrojó que la organización se encuentra en el sector económico de la matriz productiva más afectado producto de la pandemia. En concreto la variable política y económica mostró que el sector obtuvo niveles de facturación intermitentes producto de los cierres de fronteras internas y externas, provocando grandes niveles de endeudamiento para hacer frente a las obligaciones.

En materia social, el sector también se vio afectado y el hotel en particular, porque la merma en el poder adquisitivo de los consumidores postergó el turismo como actividad económica. Si bien a nivel tecnológico y ecológico se alcanzaron grandes resultados a nivel general y en el hotel en particular gracias a la implementación de nuevas metodologías de comunicación y de cambios en las condiciones de contaminación, la situación económica que atravesó todo el estudio puede ser revertida parcialmente. Las organizaciones del sector si bien acudieron a créditos de ayuda económica de emergencia, las condiciones del mercado no le permiten planificar nuevas alternativas de financiamiento externa, dado que el costo del financiamiento es elevado. En base a este hallazgo es que se indagó con mayor énfasis en la determinación de las condiciones internas de autofinanciamiento que disponía la empresa.

El análisis interno se concentró en la aplicación de diferentes herramientas para dimensionar que el ciclo operativo del hotel presentaba posibles riesgos operacionales que afectaban a su rentabilidad como la baja rotación de inventarios y la necesidad de contar con cada vez mayores niveles de activo corriente por el crecimiento del pasivo corriente. Estos hallazgos permitieron detectar que las fuentes de financiamiento debieran de ser internas, no como aportes de socios sino más bien como políticas de cambio a las condiciones establecidas en las cobranzas y los pagos.

En base a esta situación es que se propuso para el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, la incorporación de un representante adicional al staff para garantizar el control de las variables que componen el ciclo operativo bruto y neto de la misma. El cálculo de ambos conceptos permite demostrar que los mismos podrían de acortarse en tiempos, en especial el ciclo neto, dada la incertidumbre del mercado para que la organización cuente con mejores previsiones a futuros.

En base a este último punto, es que se propusieron dos acciones para mejorar dicho ciclo operativo en el corto plazo, a cargo de este representante como lo son; el otorgamiento de una tarjeta de beneficios a los clientes frecuentes y la utilización de la factura de crédito electrónica. La primera alternativa se diagramó para incrementar las posibilidades de financiación a los clientes, en el contexto actual, teniendo en cuenta que la mayor financiación se otorgaría sobre la base del historial de pago del cliente y el tipo de estadía que desea adquirir. A su vez, se implementó la posibilidad de utilizar la factura de crédito electrónica que propone AFIP como posibilidad de disponer del dinero para hacer frente a las obligaciones a pagar del hotel. Ambos instrumentos se concentraron en otorgar mayor disponibilidad de fondos para las variables más relevantes del ciclo operativo y el capital de trabajo, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar.

El desarrollo de la anterior propuesta no es la única recomendación que debe de tomar el Howard Johnson para la mejora de su rentabilidad en el contexto de crisis actual. Posteriormente a la aplicación de estas alternativas la organización debería de incorporar como medida para el control y el desarrollo de acciones para los desvíos la utilización de un Cuadro de Mando Integral para las áreas del hotel. En concreto la aplicación de esta herramienta permitirá observar, para las diferentes perspectivas del hotel cómo las acciones implementadas y cambios internos permiten alcanzar el mayor valor posible en términos financieros. Esta herramienta podría ser aplicada por el nuevo encargado incorporado para que se complementen con los resultados medidos en la evaluación propuesta en el presente documento.

A su vez, para próximas líneas de investigación sería recomendable aplicar análisis sobre la ventaja que podría generar para el hotel, aún en el contexto actual, la posibilidad de realizar una nueva apertura de venta de habitaciones bajo la modalidad CONDO. La ventaja que podría llegar a tener esta alternativa es que dotaría al hotel de capital inicial para la realización de nuevas acciones, aunque se debería de analizar si la presión económica que generaría para la devolución del rendimiento de los accionistas no perjudica la rentabilidad de la empresa.

Referencias

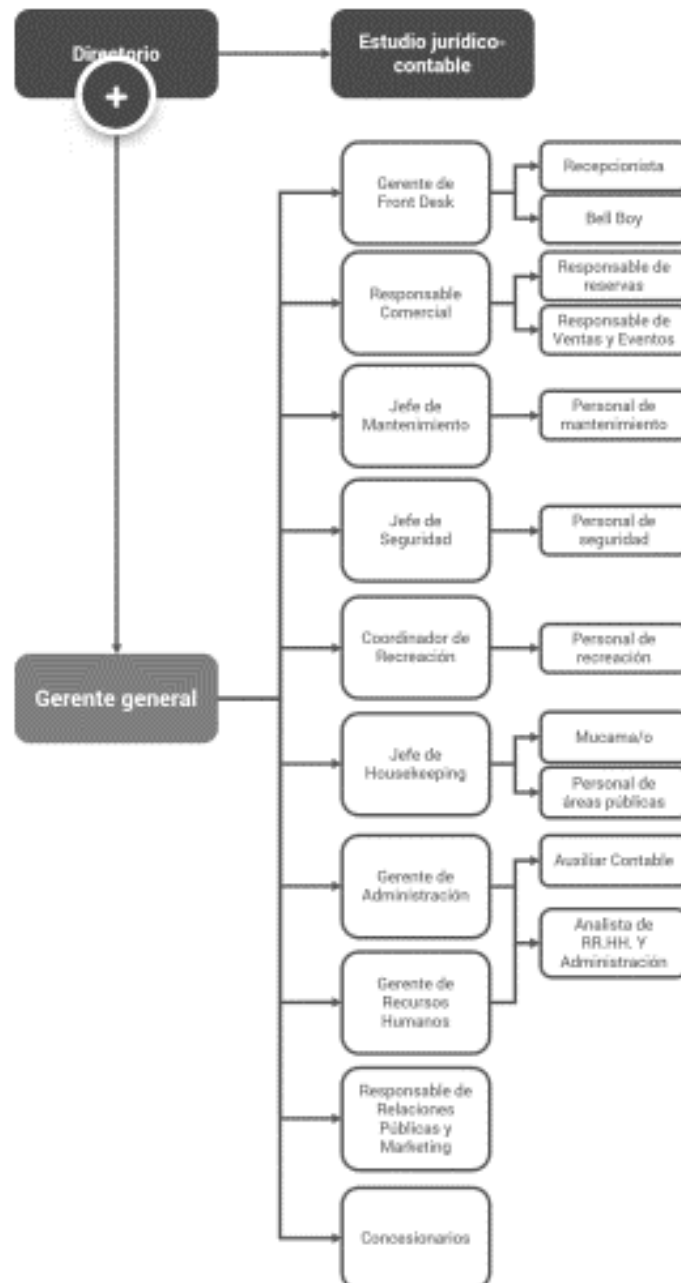
- Aguayo Ramírez, P., & Panes Parra, J. (2014). Modelo de jerarquía: pecking order. *Universidad del Bío-Bío*, 25-29.
- Castells, M. (2004). *La era de la información: economía, sociedad y cultura* (Vol. 1). Siglo XXI.
- INDEC. (2020). *Índice de Precios (IPC)*. Diciembre 2020. Vol. 5, n° 1. Consultado el 29/06/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/qmpcqG6>
- Lantelme, S., Beristain, M. E., Miranda, M. B., Fasciolo, C., y James, V. (2020). Rosario ciudad turística. ¿Hacia una nueva normalidad? Escenario actual del Sector Hotelero y del Aeropuerto Internacional Islas Malvinas. Argentina. *Realidad. Tendencias y Desafíos en Turismo (CONDET)*, 18(2), 103-120.
- Ley 27.555/2020. (2020). *Ley Simple: Teletrabajo*. Publicada el 23/10/2020 en Boletín Oficial de la República Argentina.
- Marí Roig, V. (2015). *Inversión y financiación de proyectos hoteleros: un análisis a distintas modalidades de inversión como el Project Finance, Project Bonds y la inversión privada*. Trabajo Final para el Máster universitario en finanzas ICADE Business School.
- Más, B. (2021). *Temporada 2021 dejó 22 millones de turistas y gastos por \$201.158 millones*. Revista MASSNEGOCIOS. Consultada el 19/04/2021, extraída del URL: <https://massnegocios.com/temporada-2021-dejo-22-millones-de-turistas-y-gastos-por-201-158-millones/>
- Mascareñas, J. (2008). La estructura de capital óptima. *Madrid: Universidad Complutense de Madrid*.
- Minerva Travell. (2020). *El futuro del Turismo*. Publicado el 20/01/2020 extraído del URL: <https://cutt.ly/pvNytYf>
- Ministerio de Turismo y Deporte de la Nación. (2021). Medidas en Turismo frente al COVID-19. Consultado 19/04/2021, extraído del URL: <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/medidas-en-turismo-frente-al-covid-19>
- Montoyo, A y Marco, M. (2012). *Proceso de cobros y pagos*. Universidad de Alicante, España.

- Moscoso Escobar, J., & Sepúlveda Rivillas, C. I. (2014). *Costo de capital: conceptos y aplicaciones: texto guía para pregrado*. Trabajo Final de Graduación. Universidad de Antioquia. Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Ciencias Administrativas.
- Oraziotti, A. (2021). *Tendencias de turismo sustentable en 2021*. Publicado el 02/03/2021, consultado el 20/04/2021 extraído del URL: <https://cutt.ly/vvNym26>
- Pricewaterhouse Coopers (2021). Expectativas PyMEs 2020. 7 Encuesta a PyMEs de PwC Argentina. Consultada el 17/04/2021, extraída del URL: <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/pymes-en-argentina-expectativas.html>
- Ramírez, D. C., Castañeda, S. S. P., & Canto, C. B. L. (2017). Relevancia de la estructura óptima de capital en la empresa y su relación con la competitividad. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 11, 1767-1781.
- UTHGRA. (2021). *Protocolo COVID-19. Medidas preventivas para la actividad de hoteles, gastronómicos*. Consultado el 22/04/2021 extraído del URL: http://www.uthgraturismo.com.ar/?page_id=4470

Anexos

Anexo I: Organigrama Hotel Howard Johnson

Ilustración 1: Organigrama



Fuente: Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz