

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Grado**

**Reporte del Caso**

**Carrera de Contador Público**

**Determinación de estructura de financiamiento óptima para generar una mejora  
en el Capital de Trabajo Neto del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz**

Autor: Rodríguez Milena Julisa

Legajo: CPB04641

DNI: 42.382.018

Director de TFG: González Torres Alfredo

Argentina, noviembre 2021.

## Índice

Introducción.....	1
Objetivos.....	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos .....	4
Análisis de situación.....	5
Análisis del contexto .....	9
Análisis PESTEL.....	9
Factor económico. ....	10
Factor social.....	11
Ambiente Tecnológico. ....	11
Factor Ecológico.....	12
Factor Legal.....	12
Análisis Interno.....	13
Marco Teórico .....	15
Índices de análisis financiero.....	15
Diagnóstico y Discusión.....	19
Declaración del problema.....	19
Justificación del problema .....	19
Conclusión diagnóstica.....	20
Plan de implementación.....	21
Alcance y limitaciones.....	21
Recursos Involucrados.....	21
Acciones específicas de desarrollar y marco de tiempo para su implementación.....	22
Conclusiones y recomendaciones .....	29
Bibliografía.....	31

## **Resumen**

El presente trabajo final de grado, tiene por objeto proponer un plan de implementación que permita la optimización del capital de trabajo neto del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz. Partiendo de la información detallada de la empresa, la situación actual que enfrenta, el entorno donde se desarrolla y analizando las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas que enfrenta. Además, para conocer la situación financiera de la firma se resolvió los ratios más importantes en base al estudio de los estados contables. A partir de ese diagnóstico llevado a cabo, se determinó que posee ausencia de controles de índices económicos y financieros y de ello deriva que se desconozca su situación actual y de que no estén siendo optimizados los elementos que componen su capital de trabajo. Se planteó, entonces, para tratar de revertir tal situación un plan de implementación que contiene diversas actividades pensadas con el fin de revertir la situación expresada, e introducir una nueva modalidad de trabajo que permita maximizar el valor de la firma, y lograr optimizar su estructura de financiamiento.

*Palabras claves: capital de trabajo, financiamiento, optimización, maximización.*

## **Abstract**

The purpose of this final degree project is to propose an implementation plan that allows the optimization of the net working capital of the Howard Johnson Hotel in Villa Carlos Paz. Starting from the detailed information of the company, the current situation it faces, the environment where it develops and analyzing the threats, opportunities, weaknesses and strengths it faces. In addition, to know the financial situation of the firm, the most important ratios were resolved based on the study of the financial statements. From this diagnosis carried out, it was determined that there is no control of economic and financial indices and from this derives that its current situation is unknown and that the elements that make up its working capital are not being optimized. Therefore, to try to reverse such a situation, an implementation plan was proposed that contains various activities designed to reverse the situation expressed, and introduce a new work modality that allows maximizing the value of the firm, and optimizing its structure. of financing.

*Keywords: working capital, financing, optimization, maximization.*

## **Introducción**

El presente Trabajo Final de Graduación tiene como objeto de estudio al Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, donde a través de llevar a cabo un análisis tanto interno como externo se pretende proponer una estructura de financiamiento óptima que genere una mejora en su Capital de Trabajo Neto y de esta forma aprovechar y optimizar los recursos con los que cuenta.

A continuación, se presenta la organización objeto de estudio, la misma es el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, el cual pertenece a la cadena estadounidense de hoteles que tiene afiliados bajo el sistema de franquicias y cuenta con alrededor de 800 hoteles en todo el mundo. La cadena abrió su primer hotel en la ciudad de Buenos Aires en 1997, y en los próximos dos años, comenzó a desarrollarse en diferentes provincias del país. Su llegada marcó un hito en Argentina, ya que se ubicaron en diferentes localidades, permitiendo el acceso a un hotel de renombre internacional en el actual mercado local, lo cual permitió el desarrollo de pequeñas y medianas localidades del país, esto cumpliendo su lema de no abrir sucursales en las localidades más habitadas, sino justamente en todo el país.

Fue así como en 2011 fue inaugurado en Villa Carlos Paz un hotel de 4 estrellas utilizando una innovadora forma societaria “condo hotel” en el cual los accionistas poseen departamentos que son de su propiedad, pero que se encuentran a disposición de los administradores de la cadena; siendo éstos la familia Elliot, que además son los socios mayoritarios y poseen experiencia en la industria hotelera.

La organización tiene que competir con las grandes cadenas del sector las cuales ofrecen servicios y precios similares, como así también sobrellevar el difícil contexto económico que atraviesa hoy el país producto de la pandemia.

Otro punto clave a destacar es que la empresa utiliza un software contable (Flexxus) pero aún sigue utilizando registros en planillas de Excel, aunque se preparan balances, no se efectúa una registración diaria automática conforme se van realizando las operaciones contables, tampoco cuenta con un sistema de costeo, y mucho menos un estudio y análisis de estados contables, ratios e índices derivados de información que permita a la empresa conocer su situación y realizar la evaluación de cómo es su gestión y proyectarse.

De aquí se desprende al fin de este trabajo final de grado, en el que se pretende estudiar y analizar los balances de la forma y a partir de ellos calcular los ratios económico-financieros, que permitan su evaluación tomando éstos como base y proponer la optimización de la estructura de capital de trabajo neto desde sus componentes.

Respecto a este tema existen otros trabajos que se desarrollaron y se toman como antecedentes para la ejecución de éste, comenzando por un trabajo de investigación que refirió a la problemática de la correcta administración de las cuentas de capital de trabajo y la repercusión que éste tendrá en la rentabilidad en las empresas del sector de elaboración de productos alimenticios, pretendiendo determinar los valores óptimos de los activos corrientes y pasivos circulantes de las empresas bajo estudio, puesto que mientras mayor sea la diferencia entre éstos, menor será la necesidad de financiamiento para cubrir las obligaciones a corto plazo, afirmando de esta forma que la estabilidad financiera de una empresa depende de una eficiente administración del capital de trabajo. Luego de realizada la investigación, se concluyó que la principal importancia del CTN es la administración del flujo de caja, es decir manteniendo un plazo de cobro a clientes bajo, al igual que de inventarios, y que la suma de estos dos sea menor que el plazo de pago a proveedores, puesto que una rotación lenta de proveedores brinda mayor tiempo para poder enfrentar obligaciones y poseer mayor liquidez (Berrezueta Rodríguez, 2018).

Otro trabajo se planteó como objetivo dar a conocer un modelo de estrategias para la administración del capital de trabajo para la gestión financiera de la empresa Editmedios S.A tomando en cuenta las debilidades o riesgos que se presentan en dicha empresa, donde a partir de analizar si los informes que se utilizan en la administración del capital de trabajo que ayudan al cumplimiento de los objetivos de la empresa y establecer cuáles deberían ser los procedimientos y controles en la administración de la gestión financiera de la empresa se pretendió proponer dicha estrategia. Finalmente, y luego de analizar todas las fuentes documentales, se concluyó que el Capital de Trabajo es de vital importancia para la empresa, ya que está representado por los recursos que esta necesita para operar normalmente y debe tener una atención especial en su administración con respecto a los demás componentes de la estructura financiera siendo este concepto el principal motor generador de las utilidades de la misma. Al

desmembrar los componentes del CTN, se concluyó que las cuentas por cobrar deben ser manejadas de manera muy cautelosa, es decir, brindar la importancia necesaria y no confiarse en que las cuentas se cobren solas, por ello es necesario realizar un análisis correspondiente a los solicitantes del crédito, quienes puedan responder ante un compromiso serio y evitar problemas futuros, así como establecer las políticas necesarias que guíen las operaciones crediticias de la empresa. Con respecto a los inventarios es sumamente importante tener el resguardo y mantenimiento de las mismas, así como contar con estadísticas que permitan mejorar su administración, realizando siempre los respectivos controles en el manejo de la entrada y salida de los inventarios. Por último, las cuentas por pagar, aquí se hace hincapié en tener una buena relación con los proveedores, con el fin de obtener descuentos por pronto pago y lo más importante conservar un buen historial crediticio, teniendo un control en realizar los pagos a tiempo. Manteniendo estos 3 componentes bajo un modelo de estrategias debidamente estructurado, la empresa mejoraría la gestión administrativa de su Capital de Trabajo, logrando los objetivos deseados y la toma de decisiones puede ayudar a establecer y ejercer la planificación y control y mediante las estrategias propuestas fortaleciendo la estructura financiera de la empresa (Castelo Domínguez & Anchundia Palma, 2016).

El estudio de los antecedentes deja de manifiesto la importancia de estudiar y conocer los componentes del capital de trabajo neto, para de esta forma lograr optimizar los diferentes recursos que ha utilizado el hotel para poder mantenerse en el mercado a pesar de la dura situación social, política y económica que se evidencia en el país, implementando estrategias y políticas con las que podrá observar una mejora de su capital.

Sin duda, estudiar la estructura económica y financiera del Hotel Howard Johnson permitirá plasmar al aspecto financiero la estrategia comercial que maneja y explotar los recursos con los que dispone. **Objetivos**

#### *Objetivo General*

Proponer un plan de implementación que permita la optimización del capital de trabajo neto del Hotel Howard Johnson ubicado en la ciudad de Villa Carlos Paz de la provincia de Córdoba, para aplicarse durante el segundo semestre del año 2021.

*Objetivos Específicos*

- Diagnosticar la empresa, a través de herramientas de análisis interno y externo.
- Calcular y analizar los ratios necesarios para conocer la estructura financiera y evolución del hotel.
- Realizar una propuesta que permita optimizar los componentes del Capital de Trabajo Neto.



## Análisis de situación

Howard Johnson es una cadena hotelera internacional con más de 70 años de experiencia, tiene afiliados bajo el sistema de franquicia alrededor de 800 hoteles en todo el mundo y el área internacional de la Compañía supera ya el 30% de la totalidad de los Hoteles en operación. La llegada al país marcó un hito dado que se ubicó en diferentes localidades, acercando de esta forma la posibilidad de acceder a un hotel de renombre internacional en el mercado local. Es por esto que Howard Johnson se ha convertido en uno de los principales actores en el desarrollo de localidades de pequeño y mediano tamaño de Argentina.

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, que en cada lugar se puede observar un toque distintivo según la localidad. Ubicándose en un rango de precios medios, esta cadena intenta equilibrar el mercado turístico con el empresarial, ofreciendo en todos los hoteles centros de convenciones, restaurantes equipados para la recepción de delegaciones y un servicio adaptado a todas las necesidades de diferentes públicos.

La cadena posee 450 hoteles familiares en un total de 16 países. Sus modalidades son: Howard Johnson Express Posadas, Howard Johnson Posadas, Hoteles Howard Johnson y Hoteles Howard Johnson Plaza. Actualmente, Howard Johnson cuenta con 4 categorías de hoteles:

- ✓ Plaza: 5 estrellas
- ✓ Howard: 4 estrellas
- ✓ Inn: 3 estrellas con servicios limitados y ubicados en lugares estratégicos (ej.: alrededor de aeropuertos)
- ✓ Hoteles de Ruta

El Howard Johnson Villa Carlos Paz pertenece al grupo de 4 estrellas, ofreciendo 127 habitaciones modernas, con decoración elegante, restaurante de cocina internacional, 4 piscinas descubiertas y 1 cubierta, spa & health center, jacuzzi, salón de convenciones, salas de reuniones y un equipo de profesionales a cargo de diferentes actividades de entretenimiento, dentro y fuera del predio.

En el año 2011, se inauguró el Howard Johnson Carlos Paz, una empresa familiar que mantiene impronta de pyme. El hotel cuenta en su gestión con la presencia

de dos hermanas (Jessica y Bárbara) y su padre (Pablo Elliott), oriundos de Salta, quienes ya tenían experiencia hotelera en su ciudad natal. La obra duró 3 años y contó con el aporte de inversionistas que confiaron en el proyecto.

En el mes de octubre del año 2016, se contrataron 80 colaboradores que se capacitaron en diferentes áreas para que finalmente, en diciembre del mismo año, se recibiera a los vecinos del establecimiento como primeros invitados. En una jornada a puertas abiertas, la comunidad de Carlos Paz tuvo la posibilidad de conocer las instalaciones del lugar. Luego personas allegadas a los dueños fueron invitadas a las instalaciones para asegurarse de que el circuito estuviera probado y aquellas fallas que surgieran se pudieran solucionar. El 16 de diciembre de ese mismo año, se realizó la inauguración oficial, que contó con la presencia de importantes autoridades de carácter nacional e internacional. En febrero del año siguiente, coincidiendo con los carnavales, el hotel ya estaba en su plena ocupación.

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

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

*Valores.* Trabajar con responsabilidad, trabajar en un ambiente donde la honestidad se refleje en cada uno de los colaboradores, hacer de la solidaridad un valor permanente entre los integrantes de la empresa, plasmada en actos de compañerismo entre los mismos, respeto mutuo, el trabajo en equipo y la cooperación será la base de todas las relaciones hacia adentro y afuera de la empresa.

Como estrategia corporativa se plantea consolidarse en el mercado local como una empresa con un fuerte foco en el turismo familiar, apuntando a sus diferentes públicos objetivos, como así también diseñar productos y servicios que se adapten a las

necesidades específicas de los contingentes o turismo en grupo (jubilados, estudiantes, etc.).

La forma social de condo hotel hace referencia a una modalidad comercial que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera en sí misma. Los accionistas del hotel poseen departamentos que son de su propiedad, pero que están a disposición de los administradores de la cadena. Tienen acciones en ladrillos de concreto, lo que genera una renta anual para los propietarios. Si bien existen determinados lineamientos impuestos por el franquiciante que se traducen en políticas y normas a aplicar para el franquiciado, por la cesión de derechos de explotación de la marca, estos condicionantes no limitan la creatividad de los franquiciados para incorporar particularidades propias, representativas de la franquicia, siempre y cuando sea dentro de un margen de coherencia y concordancia con las políticas y valores establecidos por el franquiciante.

El hotel tiene identificados tres públicos objetivos y grupos de interés, los cuales atiende de diferentes maneras siguiendo las necesidades de cada uno de ellos, agrupándolos en 3 grandes grupos: turismo individual, turismo corporativo y turismo estudiantil, de jubilados y agencias. La política que tienen respecto de los clientes es que sean pocos, pero importantes, dándoles un gran volumen de facturación. Los clientes están muy atomizados por el tipo de servicio que presta la empresa.

Si bien el hotel no tiene divididas sus actividades por unidades de negocios, se podrían definir tres servicios específicos que requieren de acciones de marketing, publicidad, administración y gestión muy diferentes entre sí, eventos, alojamientos y gastronomía. Desde sus inicios la empresa decidió posicionarse como una alternativa de alojamiento de calidad. Como objetivos se plantea incrementar un 10 % la cantidad de visitantes del hotel en cada período, mejorar la experiencia de compra de cada uno de los visitantes en cada uno de los períodos, y aumentar la frecuencia de compra/visita por visitante por período, dar a conocer en los medios digitales y tradicionales la propuesta única de recreación familiar, generar una red de al menos 100 contactos en segmentos corporativos por medio de la participación en eventos, ferias y networking, posicionar al hotel como destino sustentable e involucrado con la comunidad, generar sentido de pertenencia en la comunidad de Carlos Paz y Córdoba con el hotel. Para cumplir con estos objetivos, el Hotel Howard Johnson posee un sistema de gestión distinguido y supervisado por la cadena hotelera. El directorio es quien dirige la empresa y tiene

como objetivo principal plantear las pautas fundamentales de crecimiento. Es por esto que, desde la gerencia, se delimitan las estrategias y objetivos que guiarán a la empresa.

Como falencia en esta perspectiva se detecta que no se ejecutan acciones de fidelización, de promociones segmentadas según tipo de clientes, tampoco se llevan a cabo encuestas de satisfacción al cliente.

Por su parte, el foco en el servicio y atención al huésped es una de las premisas fundamentales para trabajar en la organización se debe mantener un trato cordial en todo momento y favorecer el clima de tranquilidad y disposición hacia cada uno de los visitantes.

En cuanto al organigrama, el mismo es funcional lineal y vertical, y todo depende del directorio, de allí el mando que continúa es el del Gerente General quien coordina los demás jefes de cada sector.

El directorio está integrado por los miembros de la familia que posee la mayor cantidad de acciones y los inversionistas, siendo ellos los que dirigen la empresa y tienen como objetivo principal plantear las pautas fundamentales de crecimiento.

\* La gerencia general delimita las estrategias y objetivos que guiarán a la empresa, tiene la misión de supervisar la operación del hotel, gestionando y auditando todas las áreas.

\* Gerente de Front Desk es el responsable de la planificación, operación y control de todo el personal de recepción y portería.

\* Responsable Comercial es el referente comercial del hotel y responsable de planificar, gestionar y controlar todas las operaciones comerciales del hotel.

\* El responsable de Marketing y Relaciones Públicas es el responsable de la planificación, dirección y gestión de la comunicación entre el hotel y sus diferentes públicos. Define y ejecuta los planes de promoción y publicidad. Si bien el hotel no tiene divididas sus actividades por unidades de negocios, se podrían definir tres servicios específicos que requieren de acciones de marketing, publicidad, administración y gestión muy diferentes entre sí: Eventos, Alojamiento y Gastronomía.

\* Gerente de RRHH es el responsable de asesorar, planificar y gestionar acciones para llevar al equipo de trabajo a su máximo potencial de rendimiento. Es responsable de la formación, capacitación, motivación, selecciones de personal y demás procesos asociados a la gestión del capital humano.

\* Gerente de administración se encarga de trabajar en la cadena de valor del hotel para otorgar el máximo beneficio a la empresa y cada uno de los servicios que se trabajan en ella. Está a cargo del Jefe de Administración cuyo objetivo es ejecutar, coordinar y controlar los procedimientos administrativos y contables de la empresa, velando por la correcta y transparente gestión financiera y económica de la entidad.

El Howard Johnson Carlos Paz tiene una dotación de personal oriunda de la ciudad en la que se encuentra ubicado. Es por esto que uno de los principales aspectos en lo que se refiere a cultura es el compañerismo. Muchas de las personas se conocen por ser vecinas e ingresaron a la empresa por recomendación de otros miembros. Es por eso que se trabaja en mantener una buena relación entre los colaboradores.

Con respecto a las capacitaciones se fomenta la mejora continua con diversas capacitaciones gratuitas. Procurando esto, el director de la empresa mantiene reuniones semanales con los jefes, gerentes y responsables de cada una de las áreas con el fin de asegurar el correcto manejo y seguimiento de cada uno de los aspectos de la empresa.

Es importante destacar que el servicio que se ofrece en la empresa requiere de una atención permanente de todo el personal, por lo que se utilizan medios de comunicación en espacios comunes y en las horas de descanso.

### *Análisis del contexto*

#### *Análisis PESTEL*

##### *Factor político.*

Las políticas públicas enfocadas al turismo, pueden ayudar a determinar hacia dónde va a crecer un destino, cuál es su mercado meta, que infraestructura se va a ocupar, etc. Hoy en día en Argentina, la falta de jefe de turismo extranjero, los beneficios del programa Previaje y las promociones hacen más competitivas las propuestas de lujo. El turismo de alta gama del interior del país está viviendo, a pesar de los graves problemas que trajo el coronavirus a la industria, un inesperado gran momento. Los argentinos de alto poder adquisitivo, que antes preferían los viajes internacionales, se volcaron a redescubrir la argentina dadas las restricciones para salir al exterior, por lo que aprovechan para adquirir servicios de lujo con tarifas más accesibles a las que se comercializaban antes de la pandemia por la falta de extranjeros. Y los viajeros que habitualmente elegían hoteles de 3 o 4 estrellas se estiran hasta los de

5 con la ayuda que otorga el programa Previaje, lanzado por el Gobierno Nacional a fin de reactivar la industria el cual permite reservar viajes por el país y obtener el 50% de crédito para otros consumos de servicios turísticos (Argentina.gob, 2021). A lo dicho anteriormente debe sumarse la tensión e inestabilidad política que generaron las elecciones PASO y las próximas del mes de noviembre, las cuales generan que el Gobierno ponga todo lo que dispone para ganarlas, lo cual genera extrema tensión social, laboral, impositiva, etc. Sin duda estas tendencias junto con las políticas de gobierno afectan al hotel de lleno, provocando una reactivación en sus reservas gracias a los proyectos de apoyo, pero por otro la sociedad en general está en vigilia esperando los próximos resultados electorales a fin de determinar su futuro.

#### *Factor económico.*

Por el dólar alto, Argentina es el país más barato para el turismo extranjero. Esta industria tiene una representación de un poco más de 10 % del PBI y es el cuarto sector con mayor generación de divisas. La devaluación del peso frente al dólar es atractiva para los extranjeros, y a su vez para los argentinos de optar por vacacionar dentro del país, dados los impuestos y restricciones impuestas al turismo internacional. Por otro lado, el impacto negativo deviene del turismo local, dado que en el país se vive una crisis económica, recesión y desempleo. Según el Indec, el nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) registró en julio de 2021 un alza mensual de 3,0% y un aumento interanual de 51,8%. La división de mayor incremento en el mes fue Restaurantes y hoteles (+4,8%), donde se destacó la suba de los servicios de alojamiento a raíz del receso de invierno. Los aumentos de las actividades asociadas al turismo también influyeron sobre la división Recreación y cultura (+3,1%) y, en menor medida, Transporte (+2,3%). Salud (+3,8%) fue la segunda división de mayor aumento del período, sobre la que incidió principalmente el alza de Productos medicinales, artefactos y equipos para la salud. (Indec, 2021). Con el fin de movilizar el financiamiento productivo, el Banco Provincia de Buenos anunció una baja de tasas para el descuento de cheques, la rebaja más importante se dio en la modalidad Echeq, en hasta nueve puntos porcentuales, quedando en 18,5% anual en el tramo más corto, mientras tanto, en la modalidad tradicional, la baja fue de 5,5 puntos, con una tasa inicial en 26,5%, para el tramo de 91 a 180 días (Cronista.com, 2021).

El déficit fiscal cerró el 2020 con déficit primario superior al 1%, en lo que va del 2021 ya lleva un rojo del 6,5% (Szafranko, 2021). El conjunto de estos factores impacta de manera negativa en Howard Johnson específicamente en su estructura de gastos, donde para mantenerse competitiva debe soportar los constantes aumentos en los precios de los insumos.

#### *Factor social.*

Una medición oficial asegura que por la pandemia la pobreza alcanzó a casi el 50% de la población lo que equivale a unas 22,7 millones de personas, el Consejo de Coordinación de Políticas Sociales mide la pobreza multidimensional para determinar quiénes sufren carencias no monetarias como vivienda, salud o empleo contra un 42% de personas pobres al finalizar 2020 registrado por el Indec. Este análisis también contempla el nivel de inasistencia a un establecimiento educativo en las edades obligatorias, rezago escolar de los asistentes, logro educativo insuficiente respecto a la educación; y por otro lado las dificultades para acceder al empleo remunerado, precariedad laboral de los trabajadores, déficit de cobertura previsional de los adultos mayores y ausencia de doble cobertura de salud (obra social o prepaga), sobre el empleo y la salud. Tras el primer impacto de la pandemia en la economía argentina, el indicador de la pobreza multidimensional había pegado un salto de casi 20 puntos porcentuales: subió desde el 28,8% que había registrado en el primer semestre de 2019 hasta el 47 por ciento. El golpe que significó a los ingresos y los empleos de las familias la cuarentena estricta de los primeros meses de crisis sanitaria se tradujeron en un fuerte deterioro de las condiciones sociales (Boettner, 2021).

Claramente el aumento de la pobreza implica que la sociedad no cuente con recursos para destinarlos al turismo, afectando sobre todo a hoteles de la categoría del Howard Johnson.

#### *Ambiente Tecnológico.*

El turismo debe utilizar y adaptarse a la tecnología, es una herramienta muy poderosa que juega un papel primordial en las sociedades actuales. Las maneras en que los turistas realizan los viajes, las formas de consultas, las publicidades y formas de ventas actuales están sumamente ligadas a las tecnologías, gracias a la conexión de internet, cualquier viajero puede organizar completamente su viaje y de manera virtual

personalizarlo y visualizarlo, informándose del destino a viajar, leyendo opiniones pro y contra del hotel y los servicios adicionales, reservar excursiones, alquilar taxis, viviendo las experiencias de otros en el destino a través de fotos y videos. La tecnología volvió en cierta forma más accesible diversos destinos (Dvojak, 2020).

La utilización de la tecnología puede ayudar al hotel a mejorar la experiencia de sus huéspedes, además de ayudar a promocionar más al mismo.

#### *Factor Ecológico.*

Actualmente el turismo tiende hacia lo sustentable, ecológico, al turismo verde, al turismo naturaleza y al ecoturismo, se observa una nueva actitud del turista frente a la naturaleza, que implica una valoración ética de la misma y la preocupación por su conservación; una utilización distinta del tiempo libre; por demandar un servicio más personalizado que mejore su calidad de vida y que se refleje en beneficios para la comunidad (Martínez Quintana , 2017). El hotel Howard Johnson cuenta con juegos hechos de material reciclado, con tachos de residuos que favorecen la separación de residuos y cartelería que concientiza acerca del cuidado de cada uno de los espacios y el medio ambiente, siendo diseñado para que se puedan reutilizar las aguas grises de la institución para riego, es decir, se recicla el agua. Lo cual demuestra total compromiso desde su nacimiento con el medio ambiente.

#### *Factor Legal.*

Como persona jurídica cumple con la ley de sociedades comerciales, con las leyes de contrato de trabajo, la Ley Nacional de Turismo 25.997, la política de tratamiento de la información personal ley 1581 de 2012 y el decreto reglamentario 1377 de 2013. Ley Nacional de Hotelería N°18.828, Ley de Turismo de la Provincia de Córdoba N° 9.124, Ley N.º 4701 de higiene y seguridad, también tiene un acuerdo comercial por ser franquicia con la cadena.



## Análisis Interno

Este análisis se realiza a partir de la matriz F.O.D.A.

Tabla 1.  
Matriz F.O.D.A.

	<b>Factores Internos</b>	<b>Factores Externos</b>
<b>Factores positivos</b>	<p><b><u>Fortalezas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Parte de una cadena hotelera Internacional.</li> <li>▪ Recursos humanos capacitados</li> <li>▪ Ubicación privilegiada</li> <li>▪ Convenios con centros de entretenimiento.</li> <li>▪ Parte de la Asociación Hotelera de Turismo de la República Argentina (AHTRA).</li> <li>▪ Primer hotel de Carlos Paz en certificar en la categoría plata de Hoteles Sustentables.</li> </ul>	<p><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fuerte crecimiento del turismo interno de categoría dentro del país producto de la devaluación, debido a que se restringen las salidas del país.</li> <li>▪ Políticas gubernamentales de fomento al turismo como PREVIAJE.</li> <li>▪ Aplicación y uso de nuevas tecnologías que pueden ser explotadas para aumentar los visitantes al hotel.</li> </ul>
<b>Factores Negativos</b>	<p><b><u>Debilidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los costos crecientes.</li> <li>▪ Deudas a largo plazo.</li> <li>▪ Ausencia de control, estudio y proyección económico financiero.</li> <li>▪ Elevados gastos en intereses.</li> <li>▪ Aumento de gastos.</li> <li>▪ Ausencia de estudio, determinación y mejoras en el uso de los componentes del CTN.</li> </ul>	<p><b><u>Amenazas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Economía Argentina en crisis.</li> <li>▪ Tasa de inflación en aumento.</li> <li>▪ Pobreza en aumento.</li> <li>▪ Elecciones provocan disparo del tipo de cambio.</li> <li>▪ Competencia consolidada en el mercado.</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia.

Dado el tema a desarrollar se completa el análisis interno de la firma con el estudio de los últimos estados contables y los ratios calculados en base a estos.

Tabla 2.  
Índices y ratios Hotel Howard Johnson.

<b>Ratio</b>	<b>Fórmula</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Liquidez	AC/PC	1,869	2,069	1,70
Endeudamiento	Pasivo/Patrimonio Neto	0,674	0,496	0,50
Capital de trabajo neto	AC-PC	\$33.648.416,85	\$30.788.667,35	\$19.096.750,67
Efectivo		\$12.656.000,00	\$9.954.707,30	\$516.000,00
Inventario		\$30.910.950,30	\$23.777.654,07	\$19.188.789,93
Cuentas por pagar		\$38.697.838,42	\$28.788.431,25	\$25.060.772,21

Cuentas por cobrar		\$28.786.172,98	\$25.844.737, 23	\$23.153.472,15
Periodo de cobranza	(Cuentas por Cobrar*365) /Ventas	26	27	30
Periodo de pago	(Cuentas por pagar*365) /Compras	66	65	75
Periodo de Inventario	(Inventario/CMV) *365	77	67	80

Fuente. Elaboración propia.

De la tabla 2 se puede observar que la liquidez sufrió una disminución. Por su parte el endeudamiento también sufrió modificación pasó del 49,66% del 2019 al 67,43% del 2020, esto debido a que se contrajo una deuda con una entidad bancaria a largo plazo por \$10.000.000.

Respecto al capital de trabajo neto el mismo aumentó, y de sus componentes el efectivo y el inventario también, al igual que las cuentas por cobrar y pagar. Respecto al periodo de cobranzas el mismo cayó en un día, el de pagos que sufrió un aumento de 1 día y el de inventario obtuvo un aumento de 10.

Podría decirse que el hotel no presenta mayores problemas financieros, pero se puede mejorar más aún.

## Marco Teórico

En esta sección del trabajo, se exponen conceptos relevantes para el desarrollo del presente trabajo final.

El análisis financiero a través de ratios, facilita el proceso de toma de decisiones de inversión, financiamiento, planes de acción, lo cual permite identificar los puntos fuertes y débiles de las organizaciones. Los indicadores financieros de liquidez son fundamentales para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero de una empresa a corto plazo, es decir, detectar si la empresa tiene suficientes recursos financieros y disponibles para cubrir las obligaciones presentes (Herrera Freire, 2016).

En economías inflacionarias, la teoría sugiere que las empresas deben endeudarse, pues al realizarse el ajuste por inflación de los estados financieros básicos, los pasivos monetarios conservan su valor nominal y permiten presentar una empresa menos endeudada. Las bondades de endeudarse en inflación no son del todo ciertas, la deuda tiene un costo financiero y este debe ser menor que la rentabilidad sobre la inversión (ROI) antes de impuesto sobre la renta para alcanzar un apalancamiento financiero positivo (Contreras, 2006).

### *Índices de análisis financiero*

Al referirse a análisis vertical se hace referencia a determinar la participación relativa de cada rubro sobre una categoría común que lo agrupo, lo que representa una primera mirada, un primer nivel de análisis sobre la estructura de los activos y los pasivos de una empresa, no pudiendo a partir de ellos determinar razones ni conclusiones de liquidez o rentabilidad. Por su parte el análisis horizontal consiste en transformar a valores relativos una serie de números de distintos periodos, pudiendo evaluar la tendencia, tomando como base un determinado periodo (Dumrauf, 2013).

Como complemento del análisis horizontal y vertical, se emplean otros tipos de instrumentos financieros, conocidos como ratios o indicadores, que ofrecen una imagen fiel del estado general de la empresa. Éstos deben ser tenidos en cuenta en la toma de decisiones del negocio con el objetivo de optimizar la gestión a mediano y largo plazo, contribuyendo a la detección de posibles situaciones que no podrían ser evidenciadas de otro modo. Los ratios o indicadores financieros son herramientas que cualquier director

utiliza para analizar la situación financiera de su empresa. Gracias a estas relaciones entre variables, que aportan unidades financieras de medida y comparación, se puede determinar si se ha gestionado bien o mal una compañía y se pueden realizar proyecciones económico-financieras bien fundamentadas con el fin de mejorar la toma de decisiones (Estupiñan Gaitán, 2020).

La comparación entre ratios de períodos distintos sirve para detectar tendencias y contribuye a anticipar problemas buscando soluciones adecuadas a tiempo. Es importante tener en cuenta que el análisis suelto de los ratios no significa nada, debiendo considerar otros factores, para no incurrir en errores, siendo fundamental tener en cuenta el tipo de negocio, la estacionalidad y el sector al que pertenezca la empresa. Entre la gran variedad de índices que se pueden calcular podemos citar como principales aquellos que sirven para determinar liquidez, solvencia, estabilidad, solidez y rentabilidad del negocio (García Saucedo, 2013).

El análisis de liquidez es el que permite estimar la capacidad de la empresa para atender sus obligaciones en el corto plazo. Por regla general, las obligaciones a corto plazo aparecen registradas en el balance, dentro del grupo denominado Pasivo corriente y comprende, entre otros rubros, las obligaciones con proveedores y trabajadores, préstamos bancarios con vencimiento menor a un año, impuestos por pagar, dividendos y participaciones por pagar a accionistas y socios y gastos causados no pagados (Turmero Astros Iván José, 2010).

Cuando se habla de Capital de Trabajo se dice del dinero en efectivo, como ventas a crédito, inventarios o lo que debemos a los proveedores. Se utiliza para medir la liquidez general de la empresa, se calcula restando al activo circulante el pasivo circulante, representa un margen de seguridad para las obligaciones futuras cercanas, dado que cuanto mayor sea el capital de trabajo indica más seguridad a los acreedores. Por otra parte, un excesivo capital de trabajo neto puede interpretarse que el activo circulante no se usa adecuadamente y que hay fondos ociosos. Cuando mayor sea el margen por el cual los Activos circulantes de una empresa cubran sus obligaciones a corto plazo (Pasivo circulante) tanto mayor será la capacidad de ésta para pagar sus deudas conforme a su vencimiento (Duarte, 2013).

Al respecto Delfino (2004) indica que la administración financiera a corto plazo se denomina Administración del Capital de Trabajo porque se ocupa de la

administración del Efectivo, Créditos e inventarios y que, por tradición, las decisiones financieras a corto plazo comprenden entradas y salidas de efectivo que se producen dentro del término de un año o menos (Delfino, 2004).

**Razón de Tesorería:** muestra los activos netos de una empresa, son los saldos de tesorería y los activos financieros a corto plazo de conversión. Indica la capacidad de la empresa para operar con sus activos líquidos, por lo tanto, la seguridad de que la empresa paga sus facturas (Rodríguez y Acanda Regatillo, 2010).

Con respecto a los ratios que conforman el ciclo de cobranzas, pagos e inventarios se expone lo que expresa Hernández Cabrera (2015), de cada uno de ellos:

**Rotación de Créditos por Ventas:** Las cuentas por cobrar se originan por las ventas, siempre que se venda y no se cobre de contado se tendrán cuentas por cobrar, de acuerdo con el volumen de ventas a crédito y del plazo de cobro que se establezca, esta cuenta será más o menos grande, además de las cuentas por cobrar comerciales, que son las más importantes, pueden haber cuentas por cobrar a empleados, socios, compañías subsidiarias, entre otros. Este ratio es el que mide, en promedio, cuánto tiempo en días tarda una empresa en cobrarle a sus clientes. El cálculo de este ratio, se hace con el objetivo de determinar si hay que cambiar las políticas de cobro de la compañía. A mayor cantidad de días, significa que la media de cobranza de las ventas demoró más tiempo.

**Rotación de Inventarios:** Este indicador indica el número de veces que los stocks se convierten en disponibilidades o en cuentas por cobrar. La interpretación de la fórmula de este ratio indica que cuanto más elevado sea el valor, los inventarios más se renuevan como consecuencia del incremento de las ventas y de una buena gestión de las existencias. El inventario es necesario para tener disponibilidad de productos terminados para una posible venta, de materias primas y de productos en proceso para que la producción no sufra paros. La determinación del inventario depende de muchas variables como: tiempos de entrega, confiabilidad de proveedores, capacidades de producción, demanda de productos, niveles de servicio y políticas.

**Rotación de Cuentas a Pagar:** Es el monto que debemos a los proveedores que nos surten de materia prima, insumos o servicios y que nos dan crédito por dichas ventas.

Esta cuenta hace parte del pasivo corriente que está conformado por dos categorías de cuentas: las que no implican pagos de intereses y las que sí lo implican y son obligaciones que se deben pagar en el corto plazo.

Las que no implican pago de intereses corresponden a aquellas deudas con los proveedores de bienes y servicios. Entre ellas, se destacan los proveedores de mercancías, materias primas, acreedores varios, prestaciones sociales, gastos por pagar e impuestos y gravámenes; las que implican pago de intereses son las obligaciones financieras de corto plazo. Este ratio mide el tiempo medio en días que una empresa tarda en pagar sus deudas a proveedores. Cuanto más alto sea el valor de este ratio, más se demora el pago a los proveedores, lo que revela que la compañía se está financiando gracias a éstos.

La determinación del nivel del capital de trabajo depende de la relación entre rentabilidad y riesgo, tiene que ver con la liquidez de la firma y la exigibilidad de sus deudas. Hay decisiones que afectan la liquidez de la organización, entre otras, el manejo del efectivo y las inversiones temporales, procedimientos y políticas para la concesión del crédito (cuentas por cobrar), control de inventarios y el manejo de los activos fijos.

La liquidez es la capacidad de la empresa para crear recursos y atender sus compromisos corrientes o de corto plazo (Chavarriga Puerta, 2008).

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

Si bien se detectó que el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz presenta estados contables razonables, aun así, luego se observaron debilidades tales como ausencia de controles de índices económicos y financieros, afectando directamente a la toma de decisiones financieras. De manera que, genera como principal problema que se paguen elevados montos en intereses, los cuales se elevaron en casi un 100%, deficiencias en el control de las cuentas a cobrar e inexistencia total de una estructura estudiada de financiamiento generando créditos con altos costos. Además, otro aspecto a tener en cuenta es que, se sigue utilizando la registración en planillas Excel, lo cual no automatiza del todo el proceso de registro de información, de modo que impide conocer su situación actual real y de cómo lleva a cabo su gestión financiera, por lo tanto no puede proyectarse. Al realizar el cálculo del ciclo operativo se obtuvo que el mismo presenta un valor de 103 días en el 2020, luego se calculó el ciclo de conversión del efectivo para el mismo período, el cual arrojó 37 días, a partir de estos cálculos se puede concluir que el hotel tarda 103 días en promedio desde que compra un insumo hasta que lo cobra, lo cual implica que 37 días demora la empresa en recuperar el efectivo invertido, que deben ser cubiertos con fondos de corto plazo y/o largo plazo para no caer en insolvencia técnica. Se dio a causa del aumento en 1 día del plazo de pago y también por la modificación de la antigüedad de los bienes de cambio en 10 días. Dados estos problemas es que es importante el estudio de alternativas que permitan al hotel obtener una mejor estructura de financiamiento.

### *Justificación del problema*

Considerando la problemática descrita en el párrafo anterior y teniendo en cuenta el contexto que le toca vivir al hotel post pandemia, y el entorno económico, político y social inestable es que la empresa necesita cambiar su estilo de gestión y manejo de las finanzas, apoyarse en las herramientas que brinda la administración financiera para lograr obtener información que le permita tomar mejores y más acertadas decisiones, y de esta forma optimizar los recursos de los que dispone. Se

busca que el hotel pueda reponerse y sobrellevar la situación actual y mejorar su ciclo operativo.

Dado que el hotel a pesar de su envergadura y su estructura de recursos humanos tan elaborada, carece de una persona o departamento que realice esta tarea de analista de finanzas, por lo que esta propuesta se justifica en mostrar los beneficios que tal estudio generaría a la firma, ayudando a determinar las necesidades operativas de fondos y eligiendo las opciones más rentables cuando se necesite financiamiento externo, todo apuntado siempre a procurar la rentabilidad de la firma.

### *Conclusión diagnóstica*

De acuerdo a lo desarrollado anteriormente, resulta inminente proponer a Howard Johnson de Villa Carlos Paz una alternativa de administración financiera a corto plazo que le permita optimizar su capital de trabajo a través de sus componentes, y lo que se espera con esta alternativa es que se conozcan los ciclos medios que integran la actividad del hotel, identificando el ciclo de conversión del efectivo y las necesidades operativas de fondo, dejando al descubierto el tiempo y el importe en que será necesario elegir una cobertura financiera que cumpla con los objetivos de las finanzas a corto plazo. Actualmente el país con sus altas tasas de interés genera que las empresas se inclinen hacia usar sus propios recursos para financiarse. Lo que se espera con el presente trabajo final es exponer al Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz alternativas de financiación, en cuanto al manejo de los elementos que componen el capital de trabajo neto se espera que mediante la evaluación y análisis de procesos, políticas y controles se logre alcanzar un grado de efectividad mayor al actual, y se oriente a la mejora continua.



## Plan de implementación

### *Alcance y limitaciones*

El presente reporte de caso gira en torno a la temática de determinar la estructura óptima de financiamiento del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, para lo cual se analizaron sus estados contables y a partir de ellos se calcularon ratios que sirvieron de base y referencia para este informe, siendo la base para proponer los accionares necesarios que permitan optimizar los componentes del capital de trabajo.

Este trabajo final de graduación abarca solo a la empresa en cuestión y atiende el tema referido, dejando de lado otros problemas o circunstancias ajenas al mismo. La propuesta se desarrolla en un lapso total de 1 año, el cual incluye implementación de la misma y seguimiento posterior, comenzando en septiembre del año 2021.

En cuanto a las limitaciones, la única es la información, ya que se trabajó solo con estados contables, sin poder realizar entrevistas u obtener información extra, impidiendo esta situación poder ahondar más y lograr mejores resultados.

### *Recursos Involucrados*

Para llevar a cabo el presente trabajo se necesitarán los siguientes recursos:

Tabla 3

#### *Recursos estimados*

Recursos Tangibles	Costo de Implementación Cuatrimestre 1	Costo de mantenimiento Cuatrimestre 2	Costo de mantenimiento Cuatrimestre 3
Computadora	\$ 65.000,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Escritorio	\$ 19.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Materiales de oficina	\$ 15.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Impresora	\$ 23.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Internet	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Conocimientos técnicos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Honorarios Contador	\$ 156.480,00	\$ 156.480,00	\$ 156.480,00
Total	\$ 283.980,00	\$ 170.480,00	\$ 170.480,00

Fuente. Elaboración propia.

Los honorarios profesionales se calcularon en base a lo estipulado por el Consejo profesional de Ciencias Económicas de Córdoba (lugar donde está ubicada la

empresa bajo análisis) determinando el valor de \$2.608 el módulo, se estiman 60 módulos por trimestre.

*Acciones específicas de desarrollar y marco de tiempo para su implementación.*

1- Análisis de la empresa, a través de los estados contables del trienio bajo estudio aplicando técnicas como análisis vertical, horizontal, de ratios etc. esta tarea estará a cargo del contador que desarrolla la propuesta, para luego, en conjunto con el encargado de la administración financiera evaluar los resultados con el fin de realizar una conclusión sobre la situación económica y financiera actual del hotel.

2- Reuniones con la dirección con el fin de conocer e interpretar los ciclos de operación o explotación, estipular metas a alcanzar, y de esta forma, se podrá realizar el cálculo del período medio de maduración e identificar el ciclo de conversión del efectivo. Estas tareas, serán realizadas de manera íntegra por el administrador financiero, siendo la etapa de entrevista y descripción del ciclo operativo, actividades que se desarrollarán por única vez.

En este punto se plantea como meta:

Tabla 4

*Metas trazadas*

		Actual	Meta
Periodo de cobranza	Ventas/Cuentas por Cobrar) *360	26	15
Periodo de pago	Ventas/Cuentas por pagar) *360	66	75
Periodo de Inventario	(Inventario/CMV) *360	77	65

Fuente. Elaboración propia.

A partir de estas metas, el administrador financiero para el periodo de cobranza debería negociar y determinar con los mayores clientes un tope máximo de créditos y alentar los pagos en el corto plazo, otorgando descuentos, para así pasar de 26 días actualmente a 15 días promedio. Para el periodo de pago se propone pactar una reunión con los proveedores para reestructurarlo y acordar descuentos por pago anticipado y disminución de interés para tener un plazo promedio de 75 días, dejando atrás los 66 días anteriores.

3- Una vez determinados las metas a seguir se procede al cálculo de los ratios actuales de la empresa, para lo cual se realiza la carga de los datos provenientes de los balances estudiados, de modo tal que las fórmulas ya establecidas en los Excel hagan el cálculo, evitando así errores de carga.

Tales ratios se agruparán en las siguientes categorías:

- a) Liquidez
- b) Apalancamiento financiero.
- c) Rentabilidad.
- d) Ciclos de cobranzas.
- e) Ciclos de pagos.
- f) Ciclo de inventario.
- g) Necesidades/sobrantes de fondos.

4- Acciones tendientes a optimizar los componentes del CTN, a partir de los cálculos efectuados se procederá a comenzar a ejecutar las acciones necesarias para optimizar los elementos del mismo. Dentro de este paso de deberá dejar planteadas y desarrolladas las políticas de cobranzas y pagos, a fin que en caso de variaciones no esperadas se apliquen de inmediato.

Política de cobranzas: determinando los procedimientos a seguir para cobrar las cuentas una vez otorgado el crédito.

El otorgamiento de crédito sólo se justifica bajo su medición, siendo el crédito necesario (CN) = Volumen de Compras Anuales x (Condiciones de pago /360). En caso que se trate de un cliente nuevo lógicamente no se dispone de información para hacer los cálculos, por lo que el propio cliente junto con la empresa debe establecer el volumen de compras anuales previstas.

También se debe calcular de forma estimada las condiciones de pago previstas y ajustadas a la realidad = CPR.

En este caso se calcula el crédito necesario mediante la fórmula:

$$CN = VCA \times (CPR:360)$$

El crédito necesario previsto para el próximo ejercicio se debe revisar cada año actualizándolo a aquellos hechos previsibles que pueden suceder.

Estos hechos previsibles son:

- Aumento de compras por parte del cliente.
- Aumento de los precios de los productos.
- Incremento de la estacionalidad en las compras.

Estas fórmulas se aplicarán para determinar los tope máximos de créditos otorgados, además se establecerán políticas de cobranzas, para lo cual 2 personas del área se destinarán solo al control y cobro en efectivo en la fecha estipulada.

Las ventas a plazo tendrán una política de intereses:

- De contado un descuento del 5%
- hasta 15 días un interés del 8%
- más de 15 días hasta 20 días 15%
- 21 días o más 30%

El fin de aplicar estos controles es mantener los plazos de cobranzas sin aumentos significativos y alentar el pago en tiempos cortos.

Para poder optimizar el proceso de cobro, no solo alcanza con los programas informáticos que posee la empresa, sino que es necesario realizar controles sobre el proceso de manera continua y realizar ciertas acciones como puede ser:

- Clasificación de los clientes por volúmen y comportamiento de compra;
- Visualización online de la totalidad de los clientes: perfil, historial de pagos, etapa de cobranza en la que se encuentra; y
- Visualización online del estado de las facturas pagadas, vencidas y próximas a vencerse.

Con esta implementación se espera que la empresa pueda incrementar la efectividad de pago de los clientes sin desgastar la relación con los mismos y evitar acudir a la externalización de la cobranza.

Políticas de pagos: Respecto de los proveedores el fin es como en el ciclo de cobranzas mantener estable los días de pago, para lo cual se deberán dedicar las personas encargadas de los proveedores a tareas de mantenimiento de las buenas relaciones y aprovechando estas políticas de pago que favorezcan la empresa, como descuentos y sobre todo evitar el cobro de intereses, en caso que lo apliquen comparar con las tasas vigentes, ya que la empresa como mantiene excedentes debe estudiar las opciones que le generen mayor ganancia, si un proveedor cobra demasiado interés pierde dinero por lo que le conviene cancelar deuda y evitar dichos intereses.

Suponiendo que el porcentaje que la empresa viene utilizando es el siguiente descrito, se le sugiere plantear las siguientes estrategias con los proveedores:

- Una política a implementar para realizar los pagos sería clasificar las facturas en base a los porcentajes que los proveedores aplican de descuento. La forma de hacerlo sería ordenándolas para que se paguen primero las que poseen mayor descuento y por último las de menor porcentaje.
- Una opción para realizar los pagos es colocar las facturas que poseen un descuento del 15% a 30 días, de 10% a 60 días, mientras que del 8% al 5% agruparlos en 90 días, y las facturas emitidas que no otorguen descuento financiero serán canceladas a 120 días.
- Si se llegara a la situación en la que el proveedor hiciera un pago de forma anticipada a los plazos establecidos, la empresa debería renegociar la misma para que se le haga un descuento.

Políticas de inventarios: Aquí se propone utilizar el coeficiente de rentabilidad, con el fin de que el margen sea ajustado y aumentar la rotación de sus inventarios, para lo cual se establece la fórmula:

Coeficiente de rentabilidad= margen\* rotación de inventarios.

Para mejorar este índice, se debe:

- Mejorar la estimación de la demanda, para obtener el inventario justo.
- Mejorar la gestión de la información, para que sea visible la cantidad de inventario en cada etapa.
- Mejorar la gestión de compras, eligiendo proveedores con entregas rápidas y negociando condiciones adecuadas, tal que sea más fácil alinearse a la demanda.

El manejo de cuentas corrientes (pagos y cobros) de manera eficiente permite automatizar los procesos de varias maneras como, por ejemplo: enviando los saldos de cuentas a través de las herramientas que nos provee el sistema como email, WhatsApp empresarial, mensajes de texto, etcétera (sin necesidad de tener recursos humanos asignados a esta operatoria); otro de los beneficios es llegar con comunicaciones directas, sin uso de recursos humanos, con ofertas/detalles de productos. Esto también le permitiría a la empresa hacer uso eficiente del stock (ofertando productos que se

encuentren parados) y a su vez, dicho sistema permite saber en tiempo real los mínimos y máximos, y stock valorizado al costo. Siendo esta última característica muy importante en tiempos de inflación.

5- Determinación de las necesidades de fondos, a partir de la comparación de los ciclos de los ciclos operativo y de conversión de efectivo, determinando si existe excedente o faltante de fondos.

6- Búsqueda de alternativas, dependiendo del resultado del punto anterior se procederá a buscar en el mercado financiero las opciones de préstamos o bien de inversiones, las cuales serán analizadas por los dueños, siendo ellos quienes elijan lo que consideren mejor para el hotel.

7- Control y ajustes necesarios, este paso se realizará como última tarea del contador dentro de la empresa, revisando con el grupo de trabajo los ratios, las fuentes, con el fin de si surgen errores se expliquen para evitar su reincidencia en el futuro.

8- Seguimiento, finalizada la primera etapa de implementación, el contador interviniente realizará un seguimiento durante 2 cuatrimestres más, acompañado de manera externa al grupo de trabajo, pero realizando visitas periódicas tanto para control como para capacitaciones y reuniones de exposición y ajustes. Al finalizar este periodo el contador finalmente se retira del todo de la empresa.

Las tareas se exponen en el siguiente Diagrama de Gantt:

Tabla 5

Diagrama de Gantt

Actividades	Implementación												
	sep-21			oct-21			nov-21			dic-21			
1- Análisis de la empresa	■	■											
2-Reuniones con la dirección			■										
3- Determinación de metas				■	■	■							
4- Procedimientos para la política de cobranzas					■	■							
5-Definición de políticas de pagos							■	■					
6-Fijación de políticas de inventarios									■	■			
7- Determinación de las necesidades de fondos										■	■		



También se podrá determinar el impacto real de la propuesta una vez puesta en marcha y obteniendo las ganancias a partir de ella con el retorno de la inversión, tomando como inversión los costos expuestos en este trabajo y alguno que pueda surgir dentro de la misma firma con los recursos necesarios para su ejecución.



## **Conclusiones y recomendaciones**

La industria del turismo, es una actividad económica que presenta grandes oportunidades para inversionistas, sobre todo para aquellos con gran conocimiento y habilidad en el rubro. Los activos de capital de estas empresas implican su recuperación a largo plazo y altos costos fijos de operación y mantenimiento y por lo tanto de alto riesgo.

Mantener las finanzas bajo control podría ser una alternativa para fortalecer la estructura tanto de activos como de capital y utilizar mecanismos que permitan optimizar los componentes que integran el capital de trabajo, ya que de ello depende que la empresa tenga con que hacer frente a sus movimientos diarios, sin necesidad de recurrir a fuentes externas, o desde el otro lado de la ecuación saber dónde invertir.

La crisis sanitaria provocada por el COVID-19, hizo desplomar no solo la economía internacional, sino la de Argentina, que ya traía consigo un declive importante. El entorno del país, aun no se estabiliza y todas las empresas sienten la presión social, política y económica.

Procurar estabilizar las finanzas en este contexto es una tarea desafiante, por lo que se pretende con este trabajo final de graduación es como profesional, brindar herramientas que sirvan al hotel para organizar su estructura financiera y logra aprovechar los recursos que posee además de los que están disponibles en el mercado financiero, sabiendo hacer uso de ellos.

Del análisis llevado a cabo en el hotel surgió que se paguen elevados montos en intereses, los cuales se elevaron en casi un 100%, deficiencias en el control de las cuentas a cobrar e inexistencia total de una estructura estudiada de financiamiento que generaron créditos con altos costos, utilizando además registración en planillas Excel lo cual no automatiza del todo el proceso de registro de información, de modo que impide conocer su situación actual real y mucho menos saber cómo lleva a cabo su gestión financiera, por lo tanto tampoco puede proyectarse.

A partir de ello, surge la importancia de implementar el calculo de los ratios financiero para conocer como evolucionó la empresa en el pasado y su situación financiera presente. Además, se plantearon metas a alcanzar haciendo alusión a la optimización del Capital de Trabajo Neto y para ello se propusieron actividades como reuniones, políticas de cobranza, pago e inventario, controles y ajustes, entre otras que,

de ejecutarse, sin duda facilitarían el logro de los objetivos propuestos. Bien se sabe que la forma de ejecutar y organizar el trabajo administrativo impacta significativamente en los saldos de las cuentas por cobrar y pagar, por ello es que se propone un modelo de gestión, mediante el planteamiento de objetivos, una estructura de trabajo enfocada en no solo alcanzar metas, sino refijarlas y mejorar día a día.

Estas estrategias en conjunto, permitirán al hotel administrar con eficacia sus cuentas corrientes y disminuir al mínimo la inversión en el ciclo operativo, reduciendo así el monto de los recursos necesarios para sostener el negocio. Además de permitir una estructura de financiamiento óptima.

Dentro de las recomendaciones a tener en cuenta se encuentra:

- \* Abrir una búsqueda de nuevos proveedores y ampliar tal cartera.
- \* Monitorear permanentemente la forma en que se llevan a cabo los procesos de cobranzas y pagos.
- \* Capacitar a los empleados en relación económico financiera para que puedan brindar un trabajo más eficiente y participen más activamente en la gestión de la empresa.
- \* Promover las ventas implementando estratégicamente políticas de publicidad y propaganda.
- \* Lograr un compromiso de la dirección al 100% para que los cambios sean impartidos desde la alta dirección y tomados por la totalidad de los empleados involucrados en el.
- \* Considerar la contratación de un especialista en finanzas e inversiones, que ejecute sus tareas dentro del hotel, para que no solo acompañe el proceso sino analice las posibilidades de ingresos en el mercado de bursátil en caso de poseer fondos suficientes o analice préstamos convenientes en caso de necesitarlos.

## Bibliografía

- Argentina.gob.* (2021). Obtenido de <https://www.previaje.gob.ar/>
- Berrezueta Rodriguez, M. (2018). *La gestion del capital de trabajo y su impacto en la rentabilidad de las empresas de la ciudad de Cuenca dle sector prouctivo de elaboraci3n de productos alimenticios*. Cuenca, Ecuador.: Universidad Politecnica Salesiana Sede Cuenca.
- Boettner, M. (2021). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/08/10/una-medicion-oficial-asegura-que-por-la-pandemia-la-pobreza-alcanzo-a-casi-el-50-de-lapoblacion/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Leopoldo%20Tornarolli%2C%20economista%20e,%2C4%25%2C%20es%20decir%20levemente>
- Castelo Domínguez, O., & Anchundia Palma, Á. M. (2016). *Estrategias para la administracion del capital de trabajo en la empresa Editedios S.A.* Guayaquil, Ecuador.: Universidad de Guayaquil.
- Contreras, I. (2006). *Análisis de la rentabilidad económica (ROI) y financiera (ROE) en empresas comerciales y en un contexto inflacionario*. Viion Gerencial, 13-28.
- Delfino, Marcelo A. (2004). *FINANZAS OPERATIVAS*. Córdoba: Notas de Clases.
- Duarte, C. (2013). *Indicadores de Solvencia o riesgo*.
- Dumrauf, Guillermo L. (2013). *FINANZAS CORPORATIVAS. Un enfoque latinoamericano*. 3ra Edición. México: Alfaomega.
- Dvojak, I. (2020). *Tecnología y Trusimo*. Buenos Aires: Dunken.
- Estupiñan Gaitán, 2020. *Análisis financiero y de gestión 3ra Edición*. Ciencias epresariales, Bogotá.
- García Saucedo, A. (2013). *Análisis e Interpretación de la Información Financiera Reexpresada*. Segunda Reimpresión, Compañía Editorial Continental, México.
- Herrera Freire, A. (2016). *Razones financieras de liquidez en la gestion empresarial para la toma de decisiones*. Lima: Revista de la Facultad de Ciencias Contables.

- Hernández Cabrera, J. (2015). *Técnicas de Análisis Financiero. Los Indicadores Financieros*. Gestiópolis.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020). *Informes técnicos / Vol. 4, n° 173 - Turismo Encuesta de ocupación hotelera*. Buenos Aires: INDEC. Obtenido de Instituto nacional de estadística y censos: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_02\\_18.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_18.pdf)
- Martinez Quintana , V. (2017). *El turismo de naturaleza: un producto turístico sostenible*. Arbor, 193(785).
- Rodríguez R., y Acanda Regatillo, Y. (2010). *Metodología para realizar Análisis Económico Financiero en una entidad*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/554/index.htm>
- Szafranko, A. (2021). *Economía y política*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/a-un-ano-de-la-cuarentena-como-afectaron-las-restricciones-al-pbi-a-la-pobreza-al-empleo-y-al-dolar/>
- Turnero Astros Iván José (2010). *Indices Financieros*.