

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público.

Trabajo Final de Grado.

Reporte de caso.

**“Determinación de estructura de financiamiento óptima para el Hotel Howard
Johnson”**

Autor: Sanz León Pamela

Legajo: VCPB22131

D.N.I: 30.725.951

Director de TFG: González Torres Alfredo

Córdoba Argentina, 2021

Resumen

El presente trabajo de investigación final consiste en determinar la estructura financiera del Hotel Howard Johnson, para luego optimizar la misma enmarcando la mejora del Capital de Trabajo Neto. Se comenzó por analizar la empresa interna y externamente, a través de calcular diferentes indicadores de gestión que fueron comparados e interpretados entre los tres últimos estados contables, para de esta forma lograr una completa evaluación del ciclo del capital de trabajo. De allí se arribó a la actual problemática que posee la firma, la ausencia de análisis y evaluaciones de los ratios económicos, financieros y operativos.

Se propone un plan de implementación a través de la simplificación de los procesos administrativos y con ello lograr reducir los desvíos de los indicadores, y de esta manera optimizar la estructura de financiamiento a largo plazo. Finalmente se concluye que la propuesta sería viable reorganizando los recursos disponibles e implementando las políticas explicadas en un programa de fácil aplicación, el cual con seguimiento y control logra aumentar las disponibilidades de la empresa, cuya característica saliente es la adaptabilidad frente a una realidad actual dinámica.

Palabras claves: Estados contables, Capital de Trabajo, indicadores, administración.

Abstract

The present final research work consists of determining the financial structure of the Howard Johnson Hotel, and then optimizing it by framing the improvement of the Net Working Capital. It began by analyzing the company internally and externally, by calculating different management indicators that were compared and interpreted between the last three financial statements, in order to achieve a complete evaluation of the working capital cycle. From there we arrived at the current problem that the firm has, the absence of analysis and evaluations of the economic, financial and operational ratios.

An implementation plan is proposed by simplifying administrative processes and thereby reducing the deviations of the indicators, and thus optimizing the long-term financing structure. Finally, it is concluded that the proposal would be viable by reorganizing the available resources and implementing the policies explained in an easy-to-apply program, which with monitoring and control manages to increase the company's availabilities, whose salient characteristic is adaptability in the face of a dynamic current reality.

Keywords: *Financial statements, Working Capital, indicators, administration.*

Índice

Introducción.....	1
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	4
Análisis de la Situación	5
Análisis de contexto	9
Factores Políticos.....	9
Factores Económicos.....	10
Factores Sociales	11
Factores Tecnológicos	12
Factores Ecológicos.....	13
Factores Legales	13
Análisis FODA	14
Análisis del perfil profesional.....	15
Marco Teórico	16
Diagnóstico y discusión.....	19
Declaración del problema.....	19
Justificación del problema.....	20
Conclusión diagnóstica.....	20
Plan de implementación.....	21
Alcance y limitación.....	21
Alcance geográfico	21
Alcance temporal.....	21
Limitaciones	21
Recursos involucrados.....	21
Presupuesto.....	22
Actividades y marco de tiempo a emplearse en el plan de implementación	23
Medición y evaluación de las acciones planificadas	29
Conclusiones y Recomendaciones	30
Conclusión.....	30
Recomendaciones	31
Bibliografía.....	32

Introducción

El hotel Howard Johnson Carlos Paz, es una empresa familiar que mantiene su impronta de PyME. Su llegada, marcó un hito en este país dado que se ubicó en diferentes localidades, acercando de esta forma la posibilidad de acceder a un hotel de renombre internacional en el mercado local. Howard Johnson se ha convertido en uno de los principales actores en el desarrollo de localidades de pequeño y mediano tamaño de Argentina.

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.

Si bien Howard Johnson se ha convertido en uno de los principales actores en el desarrollo de localidades de pequeño y mediano tamaño de Argentina, el mundo se enfrenta a una emergencia sanitaria, social y económica global sin precedentes con la pandemia de COVID-19, nuestro país no es la excepción. Particularmente los viajes y el turismo se encuentran entre los sectores más afectados, con aviones en tierra, hoteles cerrados y restricciones de viaje.

Es así como las PyMEs (Pequeñas y Medianas Empresas), sufren serias dificultades para lograr financiarse. Con gran predominancia en el mercado del comercio, intentan ser sustentables en el tiempo, a pesar de las limitaciones de capital, recursos humanos tamaño y estructura.

Howard Johnson utiliza la creatividad en sus servicios de calidad para brindar un plus al huésped, que los distingue de sus competidores. Si bien sus estrategias de marketing posicionaron al hotel como una alternativa de alojamiento superior en la ciudad, y que en el sector hotelero se maneja alta rotación de flujos de efectivo, dado que la mayoría de las operaciones relacionadas con la compra y venta de bienes y/o servicios turísticos, se efectúan sobre la base de pago inmediato, debiera priorizarse la administración del efectivo y la maximización de los niveles de liquidez, pues poseen una alta relevancia. Sin embargo, se han puesto en segundo plano las políticas respecto de los clientes y proveedores, los circuitos de cuentas por cobrar y pagar, los inventarios y las compras,

como así también las políticas contables al no contar con un software contable específico, entre otras.

En el presente Trabajo Final de Graduación es de suma importancia determinar una estructura óptima de financiamiento para el buen uso y dotación del capital de trabajo, y demostrar que, a pesar de las dificultades para financiarse, hay alternativas que se presentan como una gran solución. Entre alguna de ellas se pueden mencionar estrategias que permitan disminuir el riesgo dependencia con proveedores.

Como antecedente internacional se menciona el artículo de investigación de la UANL (Universidad Autónoma de Coahuila), México. En el mismo se detecta la problemática sobre la profesionalización como necesidad para la continuidad de la organización. La falta de flexibilidad y la ausencia en cuanto a la preparación y capacitación continua del personal son aspectos que se deben trabajar si se desea prevalecer y sobresalir en un entorno empresarial cada vez más competitivo. El no llevar a cabo la profesionalización es una de las razones fundamentales por las cuales una empresa familiar desaparece a corto plazo (Rueda, 2011).

Se cita además como antecedente nacional un trabajo de investigación de la UNCUIYO (Universidad Nacional de Cuyo), en cuanto al origen de los fondos se reconocen dos fuentes: interna que son recursos aportados por los propios dueños y con los generados por la propia empresa, (reversión de utilidades). Y el origen externo se materializa en forma de deuda o la apertura del capital, por ejemplo, un préstamo bancario. Ambas constituyen las formas para financiar la actividad. Se concluye que, entre las fuentes mencionadas, la apertura del capital no representa una opción atractiva para este tipo de empresas. El reto al que se enfrentan particularmente es que operan en entornos dinámicos, sin embargo, el aprendizaje colectivo y la difusión de sus competencias internas, les ayudará a convertirse en empresas exitosas o fracasar (Rodríguez, 2017).

Como último antecedente local, se analiza la existencia de diferencias entre las pymes en cuanto a su tamaño y de su forma legal, y las decisiones en cuanto a sus financiamientos. Los resultados dejan evidencia que las empresas de mayor tamaño se endeudan en mayor medida, y las empresas con formas legales de responsabilidad en un mayor uso de créditos con garantías reales dejando clara la necesidad de diseñar políticas

de financiamiento en base a cada empresa, no siendo algo genérico el uso de fuentes de financiamiento. (Briozzo, Vigier, Castillo, & Pesce, 2016). Se toma como ejemplo algunas de las PyMes de la ciudad de Bahía Blanca que sufren las consecuencias de no otorgar el grado de importancia que merece la dirección de los recursos financieros. Los empresarios bahienses han notado que ante situaciones de recesión las falencias de sus empresas se han profundizado, sobre todo en el corto plazo, comprometiendo también el largo plazo, comprometiendo su posición estratégica, reconociendo que su experiencia no es suficiente (F, J.I, E, & A, 2004).

Los antecedentes citados muestran que no existe una única estructura óptima de capital, dado que las empresas se encuentran inmersas en una realidad dinámica que obliga a realizar cambios que permitan actualizarse en forma permanente.

Para que el Hotel Howard Johnson se convierta en un ente mucho más rentable, la relevancia de esta investigación se centra en el impacto positivo de invertir en un software de gestión contable controlado por profesionales para la automatización del registro de las operaciones realizadas, de manera más ágil y eficaz, reduciendo el margen de error. Dicha información, brindada por sus estados contables, permitirá conocer las posibilidades futuras en cuanto a materia financiera y económica, siendo de gran utilidad para la toma de decisiones.

Objetivo General.

Reforzar los procesos administrativos de Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, haciendo énfasis en la implementación de herramientas de gestión contable e informática que faciliten la toma de decisiones y de esta forma potenciar un plan de expansión del capital de trabajo.

Objetivos Específicos.

- ✓ Estudiar la situación actual del hotel a nivel recursos y estructura de financiamiento.
- ✓ Indagar en los ciclos de cobranzas y de pagos, para determinar si los mismos son eficientes o deficientes.
- ✓ Analizar los indicadores de endeudamiento que calculan la proporción o el grado de participación del capital de proveedores y acreedores en los activos de la empresa, y la disposición de la compañía para pagar sus pasivos mediante sus activos.
- ✓ Optimizar la administración del capital de trabajo, así la empresa tenga capacidad de autogenerar efectivo para el financiamiento de sus operaciones.
- ✓ Interpretar la situación financiera de la empresa con los datos aportados por la misma para afrontar nuevos proyectos de inversión.

Análisis de la Situación

Howard Johnson Carlos Paz se inauguró en el año 2011. Su gestión está a cargo de dos hermanas (Jessica y Bárbara) y su padre (Pablo Elliott), oriundos de Salta, quienes ya tenían experiencia hotelera en su ciudad natal. Si bien es una empresa familiar, el objetivo final del proyecto era construir un condo hotel. Esta particular modalidad hace 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, lo que genera una renta anual para los propietarios.

Esta modalidad está siendo muy utilizada por diferentes cadenas internacionales, dado que los inversionistas pueden alcanzar una rentabilidad mayor a la que obtendrían con una renta común, como sucede con un departamento.

En cuanto a la renta inmobiliaria tradicional, la rentabilidad se encuentra cercana al 4% anual, mientras que los hoteles condo están ofreciendo rentas mayores al 7%.

Estratégicamente cumple con su misión, desarrollando un producto hotelero de alta calidad que sorprende y supera siempre las expectativas de sus huéspedes. Para cumplir en forma cotidiana con las necesidades de los clientes, que crecen a un ritmo muy dinámico se basa 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.

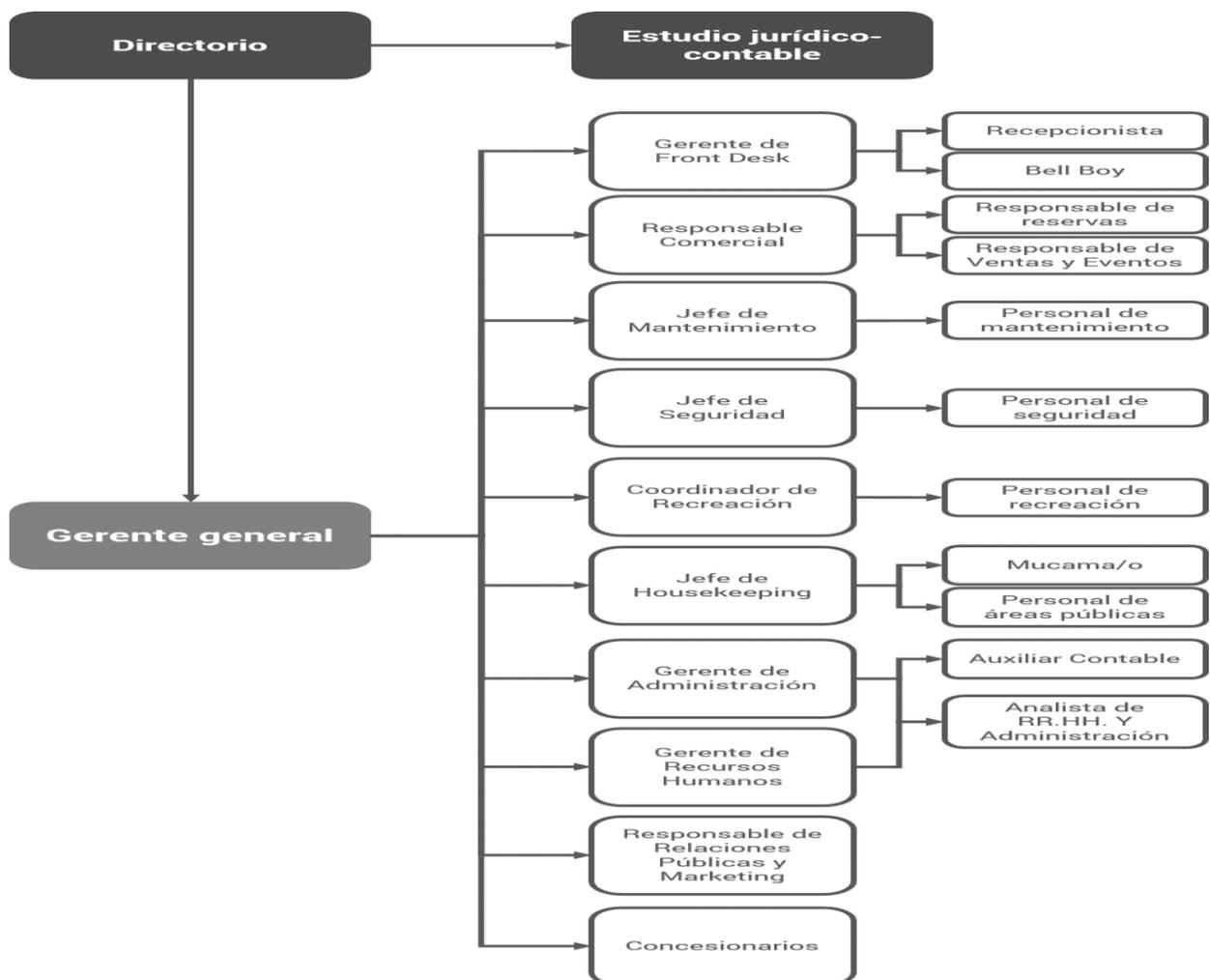
Cabe destacar, que, como empresa de carácter internacional, el personal de dirección cuenta con formación bilingüe. Esto es fundamental al recibir a importantes huéspedes que proceden de otros países y requieren un trato personalizado ya que Howard Johnson Villa Carlos Paz ha sido condecorado por su gestión en diversas convenciones internacionales.

El hotel cuenta con un personal de 80 personas que trabajan de manera permanente en las instalaciones de la empresa. 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. 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. Éstos son, eventos, alojamiento y gastronomía.

En la figura 1, se detalla la estructura organizacional de la empresa en el siguiente organigrama.

Figura 1 Organigrama hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz. Fuente: Datos brindados por la empresa.



Como se ve en la figura 1, el Directorio es responsable de planificación y toma decisiones estratégicas que definen el rumbo del hotel, supervisa las operaciones y son los encargados de rendir los resultados a los inversores. Estrechamente relacionado con el Gerente general que tiene la función de supervisar, gestionar y auditar todas las tareas.

Un sector que presenta grandes desafíos es el de Relaciones Públicas y Marketing, que tiene como objetivo al segmento corporativo de Córdoba. Se apunta a que el hotel sea seleccionado como alternativa para reuniones y eventos. Se apunta a ello, ya que muchas empresas deciden seleccionar alternativas de Córdoba capital al momento de realizar sus eventos. Por tanto, transformar esta idea en una alternativa real de selección representa un gran desafío. Se desarrollan también, para cada uno de los públicos acciones tales como, patrocinio de eventos, convenios con productores y obras con artistas, portales digitales, eventos solidarios, regalos empresariales.

Los objetivos de dichas acciones tienen como finalidad incrementar un 10% la cantidad de visitantes del hotel en cada período. Mejorar la experiencia y aumentar la frecuencia de compra-visita de cada uno de los visitantes. En los próximos 3 años, posicionar a la empresa como hotel familiar, que se destaque por su agenda de actividades y su gran parque verde y al mismo tiempo se la primera alternativa de viaje grupal para segmentos de estudiantes y jubilados de todo el país.

Para hacer frente a todos los proyectos a cumplir y los por venir que, en forma muy dinámica va demandando el mercado, es de gran relevancia contar con una adecuada administración del capital de trabajo y la realización de una inversión previa, que a veces se ve interrumpida por limitaciones de financiamiento. A causa de ello surge la necesidad de analizar los estados contables de Howard Johnson. De los mismos se confeccionó la siguiente tabla. En ella se observa que en el último período la empresa incrementó su financiamiento con recursos ajenos (40,27%). Si bien es un porcentaje considerable, se encuentra dentro del rango ideal $40\% \leq \text{Deuda Total} \leq 60\%$, es decir, los activos están comprometidos en menos del 50%. Apalancamiento nos indica en qué medida depende la empresa de la financiación externa. El rango ideal oscila entre $40\% \leq A \leq 60\%$. Por encima del 60% indica que la empresa está perdiendo autonomía dependiendo de los acreedores. Por debajo de un 40% nos indicaría que la empresa tiene excedente de

inversión propia. Concretamente en el año 2020 con el 67,43%, si bien se excede en un 7,43% del nivel óptimo, la empresa comienza a salir del rango aceptable, lo cual debe cuidarse rigurosamente, ya que, si esta ratio sigue incrementándose, el hotel se endeuda cada vez y va perdiendo la autonomía y la capacidad de tomar decisiones con fondos propios. Aunque las razones de períodos anteriores estén en un margen ideal, deben tomarse medidas para reducir la deuda, así, este índice de apalancamiento pueda disminuir al nivel aceptable.

Por otro lado, la calidad de la deuda refiere a que de todo lo que la empresa debe, cuánto debe asumir a corto plazo. Lo ideal es que, del pasivo total, la mayor parte esté focalizado en el pasivo no corriente. Un margen aceptable sería que el pasivo corriente represente menos del 35% de la deuda total ($\leq 35\%$). Se infiere que hay un problema observando la calidad de deuda del período 2020 de 79,47%, indica que la deuda corriente que tenemos es muy alta. La empresa debe cubrir la deuda en período menor a 12 meses. Por eso la razón de apalancamiento es tan elevada. Se debe buscar un mecanismo para que la mayor parte de la deuda quede concentrada en el largo plazo.

Tabla 1. Análisis de las masas patrimoniales.

Ratios de Endeudamiento	2020	2019	2018
Razón de Endeudamiento	40,27%	33,17%	35,67%
Apalancamiento Financiero	0,60	0,67	0,64
Calidad de Deuda	79,47%	100,00%	100,00%
Ratios de Rentabilidad	2020	2019	2018
Margen de Utilidad Bruta	24,68%	23,60%	23,85%
Margen de Utilidad Operacional	6,90%	6,10%	8,12%
Margen de Utilidad Neta	4,31%	3,68%	5,21%
Rentabilidad sobre la Inversión	18,85%	20,06%	25,31%
Rentabilidad sobre el Patrimonio	31,55%	30,01%	39,35%
Ratios de Liquidez	2020	2019	2018
Solvencia o Razón Corriente	1,9	2,1	1,7
Prueba Ácida	1,7	2,19	2,07
Capital de Trabajo	\$33.648.416,85	\$30.788.667,35	\$19.096.750,67

Fuente: Elaboración propia.

En las razones de liquidez se analiza la disminución a 1,9 en el período 2020, que está por debajo del rango ideal (≥ 2), la empresa tiene dificultades para cubrir su deuda a corto plazo, utilizando únicamente el activo corriente. Si bien está cerca del margen óptimo hay que adoptar medidas para que la empresa no dependa de su activo no corriente ni de su patrimonio para cubrir el pasivo corriente. El resultado de la prueba ácida del período 2020 con 1,7 sostiene el análisis de solvencia, ya que, sin depender de los inventarios, la empresa tiene la capacidad de cubrir solamente con su activo corriente el pasivo corriente. Aunque el margen ideal es $\geq 1,5$. Por consiguiente está muy al límite y hay que elevar dicho indicador a niveles más deseados, mayores a 2.

El capital de trabajo nos indica que después de cubrir sus deudas a corto plazo la empresa dispone de ese dinero para destinarlo a invertir o a financiamiento propio. Es interesante observar que, desde el período 2018 al 2020 se incrementó la cantidad de dinero disponible para Howard Johnson.

Análisis de contexto

Para dicho análisis utilizaremos la herramienta P.E.S.T.E.L, la cual describe los siguientes factores:

Factores Políticos

Con la crisis COVID-19, las expectativas de recuperación del sector hotelero dependen de una solución sanitaria que está muy cerca con las campañas de vacunación masiva, por lo que el sector turístico tendrá una recuperación rápida en cuanto la movilidad lo permita, para la primavera y verano de 2021. Esta medida adoptada por el gobierno influye positivamente en la economía del hotel. Aun así, el sector debe replantearse la situación de liquidez que es actualmente un riesgo muy significativo para las empresas hoteleras. Su valoración y gestión son factores determinantes en la continuidad. Las ayudas que brindan en general los gobiernos con préstamos garantizados y subsidiados ha sido un factor determinante en la solución para la obtención de liquidez. Muchas empresas no habrían sobrevivido hoy si no hubiera sido por esta ayuda. Aquí radica la cuestión del

medio y largo plazo, y en qué medida el aumento del endeudamiento afectará a la solvencia a partir del ejercicio 2021 en adelante.

Tras la dura derrota que sufrió el gobierno en las PASO del 12 de septiembre, lanzó una batería de medidas para volcar recursos en las calles y alentar el consumo, con la intención de revertir el resultado adverso de las elecciones.

Después de la feroz pelea con Cristina Kirchner y el cambio de Gabinete, el presidente Alberto Fernández preparó una serie de anuncios destinados a inyectar recursos a diferentes sectores sociales.

Las medidas incluyen desde la apertura de las restricciones sanitarias por la pandemia de coronavirus, la jubilación anticipada, el aumento del mínimo no imponible del impuesto a las Ganancias, la flexibilización parcial del cepo para la exportación de la carne, la suba del salario mínimo vital y móvil o el plan de formalización del personal de casas particulares, entre otras

Factores Económicos

A lo largo de estos meses, el Gobierno nacional ha ido entregando al sector distintos paquetes de ayuda a través de programas como el Programa de Asistencia a la Producción y el Trabajo (ATP) y Programa de Recuperación Productiva (REPRO II), para sostener el capital de trabajo, más algunos montos adicionales, créditos blandos y exenciones o postergaciones impositivas, todas ellas de distinto nivel de alcance y utilidad (Hosteltur LATAM, 2021). Acompañan también en forma positiva el sostenimiento de la actividad hotelera alcanzando uno de los segmentos de interés de Howard Johnson Villa Carlos Paz, el dictado de la resolución 305/2021 por El Ministerio de Turismo y Deportes oficializó el relanzamiento del programa Previaje. El programa está destinado a impulsar la recuperación de la actividad turística al bonificar en un 50% los productos y paquetes turísticos que se compren para utilizar en Argentina hasta el 31 de diciembre de 2022 (ERREPAR Online , 2021). Por otra parte, en 2021 producto de las restricciones para el turismo internacional se generó una baja en la salida de divisas, lo que benefició al Banco

Central para acumular dólares, impactando en forma positiva desplomando al déficit en a menos de USD 2.000 millones. Se espera que ese déficit se mantenga igual de acotado este año, ya que los turistas apuestan por las cuotas y los destinos locales. Otro punto económico de alta relevancia es el doble cepo. El presidente del Banco Central, Miguel Pesce, anunció una batería de restricciones a la compra de dólares y a las operaciones con tarjeta de crédito en moneda extranjera, acabando con el subsidio al turismo. El impacto negativo se refleja en que, Si con el tipo de cambio anterior más el impuesto PAIS ya era costoso traspasar las fronteras de Argentina, con estas nuevas restricciones será prácticamente prohibitivo en muchos casos. El impacto positivo lógicamente, el desarrollo del turismo interno, ya que la única opción que tendrán varios turistas de la clase media será la de pasar sus vacaciones en algún destino nacional.

Factores Sociales

Las repercusiones del Covid-19 en el turismo amenazan con aumentar la pobreza, ya que luego de 14 meses de restricciones por la pandemia, los sectores de gastronomía y hotelería han sido uno de los más golpeados. Según el último informe de la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica (Fehgra), en ese período desaparecieron unas 11.800 empresas. De ese total, unas 3.800 cerraron durante 2021 (Infobae, 2021). En el aérea internacional, en julio de 2021, se estimaron 3,7 mil llegadas de turistas no residentes, cifra que presentó un incremento interanual de 281,1%. En los siete meses transcurridos del año, se alcanzaron 71,1 mil llegadas de turistas no residentes y se registró una disminución de 89,3% respecto del mismo período del año anterior. Ezeiza y Aeroparque concentraron el 99,4% de los arribos, con una baja interanual de 88,1% (INDEC, 2021). Todo esto se ve reflejado en el aumento de la pobreza como fue mencionado anteriormente, dado que, los segmentos socioeconómicos que aún pueden acceder al turismo evalúan minuciosamente características tales como el tamaño del grupo de viaje, la duración de la estadía y el tipo de alojamiento utilizado en cada uno de los sitios a visitar. La modalidad de organización del viaje o utilización de paquetes turísticos y el monto gastado por el grupo de viaje ha disminuido a nivel global, afectando en forma negativa la economía del hotel.

En 2020, la tasa de desempleo en Argentina fue de 11%, y se prevé que bajé a 10,1% en 2021 y 9,7% en 2022. El gobierno argentino ha tenido dificultades para luchar contra los altos niveles de pobreza y desempleo, y se calcula que casi la mitad de la mano de obra nacional trabaja en el sector informal. La situación social del país se caracteriza por una tensión constante entre el gobierno y los sindicatos con respecto a las reformas anunciadas. El país además está dividido entre las autoridades centrales y las autoridades descentralizadas con respecto a la distribución de los ingresos federales. Casi un tercio de la población en Argentina vive bajo el umbral de pobreza.

Por otro lado, se evidencia un leve impacto positivo en el sector local, mediante la Encuesta de ocupación hotelera (EOH). En este contexto de pandemia, algunas provincias autorizaron la apertura de establecimientos para el turismo interno con fines recreativos, sujeta a las condiciones y limitaciones que se establecen en los protocolos sanitarios de los rubros vinculados al sector turístico. Cabe aclarar que la habilitación de la actividad estuvo limitada principalmente a los turistas residentes de la localidad, el corredor o la provincia y a algunas localidades dentro del territorio provincial o bien delimitada por corredores turísticos, respetando las disposiciones y recomendaciones jurisdiccionales correspondientes (INDEC, 2021).

Factores Tecnológicos

Para el hotel Howard Johnson ha sido muy significativo el alcance en las redes sociales tales como Google Adwords, Facebook e Instagram. La reapertura del turismo global, que podría darse de manera más importante durante el 2021, traerá consigo nuevas tendencias en cuanto al hospedaje y uso de tecnologías más acordes a una época en donde el covid-19 seguirá entre nosotros. una de las tecnologías que más se están impulsando son las relacionadas con el *contactless*. Esto con objetivo de reducir la interacción entre personas. La mayoría de los hoteles ya tienen implementada la opción de hacer el *check-in* sin pasar por la recepción o abrir la puerta de la habitación utilizando el celular,

sin necesidad de introducir ninguna llave. De igual forma se pueden hacer reservaciones en los restaurantes y escanear el menú sin tocarlo (Forbes, 2021).

Factores Ecológicos

El hotel Howard Johnson está incluido en el código de conducta vinculado con la gestión sustentable. Su validación se encuentra en la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT). Es la encargada de certificar y validar a los diferentes hoteles para finalmente otorgar la categoría que corresponde a Hoteles más Verdes. A su vez, cuenta con la validación del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), con el reconocimiento y auspicio del Ministerio de Turismo de la Nación (Hoteles más Verdes , s.f.). En su política verde, el Howard Johnson Carlos Paz desarrolló una cultura ambiental muy fuerte tanto en la gestión propiamente dicha como con los huéspedes. Cuenta, dentro de su infraestructura, con juegos hechos de material reciclado, con tachos de residuos que favorecen la separación de estos y cartelería que concientiza acerca del cuidado de cada uno de los espacios.

Factores Legales

Desde la secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores se otorgaron 658.712 créditos entre 2020 y lo que va de 2021, lo que marca un crecimiento en términos reales del 36% en el primer semestre de 2021 (AGENDA PyME, 2021). El total de financiamiento otorgado supera los 160 mil millones y supone medio punto del PBI. Se recupera después de una caída del -44% en 2019. Esta suba, si bien es casi imperceptible, no deja de ser esperanzadora para que el hotel pueda seguir apuntando a cumplir con los proyectos y objetivos. Incide en forma directa en la economía de las empresas locales que son parte de clientes y proveedores de Howard Johnson, y que en conjunto con este último generan un impacto positivo en la región, y en consecuencia en término nacionales.

Análisis FODA

Esta matriz fue desarrollada en el Instituto de Investigaciones de Stanford, Estados Unidos, entre 1960 y 1970. FODA resulta de la traducción del inglés SWOT, el acrónimo de strengths (fortalezas), weaknesses (debilidades), opportunities (oportunidades) y threats (amenazas).

Tabla 2. *Matriz FODA*. Fuente: Elaboración propia

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Producto hotelero con servicio de alta calidad. • Equipo de trabajo profesional y con elevado sentido de vocación de servicio. • Certificación hoteles más verdes. • Relaciones laborales de respeto mutuo, tolerancia, responsabilidad, cumplimiento y cordialidad en el trato. • Trato personalizado a clientes y proveedores. • Estructura sólida disponible para reinversión y financiamiento propio. • Organigrama claro con descripción de puestos. • Reconocimiento de la cadena. • Infraestructura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta profesionalizar el área contable. • Falta de maximizar la utilización del software de gestión contable. • Falta de informe periódico de los saldos pendientes. • Falta de registración contable de cobranzas y pagos. • Falta de políticas claras respecto a los clientes y proveedores. • Falta seguimiento de control interno de ratios. • Riesgo de insolvencia.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de alcanzar más segmentos sociales a través del e-commerce. • Incremento de uso de tecnología y redes sociales. • Crecimiento del turismo nacional interno por el cepo. • 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia geográfica de hoteles ubicados en la capital de Córdoba. • Demanda altamente dinámica de servicios con exigencias cada vez más personalizadas. • Limitaciones debido a los protocolos por Covid-19. • Inestabilidad económica.

Análisis del perfil profesional

Centrándose en los elementos que integran el capital de trabajo y en base a la información brindada en el estado de situación patrimonial y el estado de resultados se observa que la empresa cuenta con solidez financiera. Surge de analizar y comparar los estados contables del año 2020 con los dos períodos anteriores (2019 y 2018), que hubo un incremento de los recursos disponibles. Focalizando en la eficiencia del capital de trabajo, la administración de los recursos del hotel constituye un punto esencial para su progreso. La óptima administración refiere al manejo de las cuentas corrientes de la empresa que incluyen activos y pasivos circulantes, posibilitando la obtención de resultados favorables desde el punto de vista económico financiero para la toma de decisiones que repercuten finalmente en la liquidez de la entidad para luego invertir los excedentes procurando no tener recursos ociosos y sin poner en riesgo el pago oportuno de futuros compromisos. Por ello es de vital importancia el conocimiento y aplicación de todas las técnicas de administración que contribuyan al manejo eficiente del capital de trabajo, lo que permitirá medir en gran parte el nivel de solvencia y asegurar un margen de seguridad razonable para las expectativas de los gerentes y administradores, ya que representa el capital que la compañía mantiene invertido en el giro operativo del negocio. Por lo tanto, una posición de capital de trabajo demasiado elevada podría estar consumiendo recursos que la compañía necesita, por ejemplo, para expandir su actividad comercial. El hotel debe reordenar su estructura de capital para contar con la cantidad de efectivo necesaria para financiar el ciclo operativo de la empresa, contar con disponibilidad de activos de rápida conversión en efectivo, lo cual le brinda estabilidad financiera y le permitirá expandir su actividad comercial. Desde esta perspectiva una efectiva gestión del capital de trabajo hace que la empresa tenga el nivel de equilibrio y solvencia requerido para cubrir las obligaciones a corto plazo. Disminuyendo así el riesgo de caer en insolvencia técnica.

Marco Teórico

En el presente informe se desarrollan los lineamientos teóricos de diferentes autores idóneos, los cuales abordan distintos enfoques, conceptos y opiniones sobre la estructura óptima de financiamiento para sustentar el capital de trabajo. El principal objetivo, es explicar que el capital de trabajo es una medida de la liquidez, la eficiencia operativa y la salud financiera a corto plazo de una empresa. Si ésta tiene un capital de trabajo sustancial, entonces debería tener el potencial de invertir y crecer. Si los activos actuales de una empresa no exceden sus pasivos actuales, entonces puede tener problemas para crecer o pagar a los acreedores, o incluso quebrar. Una forma de demostrar el buen uso de este capital es la utilización de herramientas que permiten el análisis de los estados contables a través de indicadores para ser aplicadas de manera correcta.

Según Espinosa (2005), hay tres elementos fundamentales que se interrelacionan en el análisis del capital de trabajo; la política de inversión, la política de financiamiento a corto plazo y la relación liquidez, riesgo y rentabilidad. El objetivo de administrar el efectivo se basa en mantener el saldo mínimo necesario para hacer frente a los desfases temporales entre los cobros y pagos. Así, para Beristain y Morales Castro (2009), el efectivo existente en una empresa depende del nivel de activos y pasivos circulantes que mantengan, para generar ingresos. El flujo del efectivo es la circulación del dinero en un tiempo determinado que dependerá de las entradas y salidas de este mismo, el cual se divide en flujos operativos, de inversión y de financiamiento.

Siguiendo la línea del autofinanciamiento a través de una buena administración de fondos, para Gómez Puig (2005) mantener un nivel de seguridad de efectivo de disponibilidad inmediata en la empresa, permite afrontar retrasos en las entradas de tesorería o salidas inesperadas que puedan provocar desequilibrios y faltas de liquidez. No obstante, su visión es también aprovechar posibilidades de inversión o de obtención de beneficios adicionales no necesariamente ligados a la actividad de la empresa.

Ortíz Anaya (2018), considera que la administración de las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar, así como los inventarios y los medios de financiamiento a corto plazo, dependen de la capacidad del gerente financiero mediante un proceso de decisión y supervisión continua, día tras día. El tratamiento de las cuentas por cobrar en las empresas

dedicadas al turismo no tiene la misma relevancia que en una destinada a la comercialización de bienes de otra naturaleza. En la mayoría de los casos, el pago es por adelantado o los depósitos son a cuenta por la prestación de servicios. Sin embargo, para Burbano (2005), la correcta estimación de los flujos turísticos constituye un factor de alta relevancia en la estimación de las ventas para empresas que se desempeñan en actividades relacionadas con el turismo, ya que, en este caso, el turista funciona como unidad de medida.

Los inventarios no representan una porción significativa del total de los activos corrientes en la industria de los servicios de hotelería. No obstante, es necesario controlar tanto el nivel como su rotación. Para garantizar los servicios de alojamiento recreación, los inventarios mantenidos para consumo de los huéspedes están constituidos, fundamentalmente, por alimentos, bebidas e insumos para el mantenimiento e higiene del hotel.

Se puede analizar que para que una empresa funcione adecuadamente, desde el punto de vista económico, los balances que presente deben estar en equilibrio entre su estructura económica y financiera. Y para alcanzar ese punto de equilibrio los indicadores son instrumentos que nos brindan ayuda para incentivar a las empresas hacia sus objetivos de largo plazo, centrándose en la implantación de estrategias que permitan alcanzar efectividad en sus operaciones. Los indicadores son importantes herramientas de gestión que proporcionan información sobre aspectos críticos o de vital importancia para el manejo de la empresa (De La Hoz Suárez, Ferrer, & De La Hoz Suárez, 2008).

Los ratios de liquidez funcionan como medidores de solvencia marcando la velocidad de transferencia de los activos a efectivo, miden la capacidad de las empresas para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo. (Sanchez Nuñez & Peralta Gamboa, 2016).

La rotación de cuentas por cobrar es importante para tener un control sobre las cobranzas que se deben realizar e incrementar el efectivo en la empresa. Pandoyo (2019), define a la rotación de cuentas por cobrar como una medida de la cantidad de veces, en el que una empresa realiza sus cobranzas durante el periodo contable; esto se logra calcular dividiendo las ventas con las cuentas por cobrar en cada año de investigación. Este ratio,

ayuda a promediar las veces que una empresa puede convertir sus activos exigibles a dinero para incrementar la liquidez en el periodo.

El ratio de endeudamiento indica la proporción de financiación ajena que posee la empresa frente a su patrimonio y no contempla las inversiones. Se centra en la estructura financiera de la empresa. Para conocer su composición interna, lo más aconsejable es calcular la calidad de la deuda para determinar así la proporción que corresponde a la deuda a corto plazo, es decir: el pasivo corriente y sobre el total de la deuda (suma de pasivo corriente y pasivo no corriente). Cuando el resultado es mayor que uno, indica que las deudas superan a los recursos propios, mientras que si es inferior a uno indica lo contrario. Lógicamente interesará que el ratio de calidad de la deuda cuanto más pequeño sea, mejor. De lo contrario resulta nocivo para la economía de la empresa.

Por todo lo mencionado en los párrafos anteriores se evidencia la necesidad de que toda empresa disponga de un nivel apropiado de capital de trabajo. De esta manera podrá afrontar con holgura las obligaciones que se presenten en el corto plazo, de lo contrario, forzosamente deberá recurrir a un financiamiento externo. El ciclo de efectivo se ve directamente relacionado con el tiempo que la empresa tarda en recuperar su inversión. Si existe una adecuada aplicación de las estrategias de administración del efectivo, es altamente probable que una empresa no presente problemas de liquidez y podrá determinar sus necesidades de efectivo, así como el tiempo en días en el que puede operar sin quedarse sin capital.

Finalmente se concluye que, a través del análisis y aplicación de las metodologías precedentes, se brindará al hotel Howard Johnson un crecimiento sostenido logrando el cumplimiento de sus obligaciones mediante una gestión a partir de la toma de decisiones de menor riesgo posible.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Analizando los estados contables del Hotel Howard Johnson, ratios, e información económica y financiera, se puede obtener información completa y conocer si los mismos se tienen en cuenta para realizar cambios que maximicen beneficios y la dotación del capital de trabajo y financiamiento propio. Luego de las interpretaciones se infiere que el principal inconveniente que tiene la empresa se ve reflejado en el ratio de endeudamiento que presentó un aumento, indicando que la empresa ha elevado su apalancamiento lo cual se observó en el aumento del pasivo de largo plazo por un préstamo bancario adquirido. La evolución de los gastos en financiación del hotel muestra claramente que entre los 2 últimos ejercicios la cuenta aumento en más de \$20.000.000, como se puede ver en la Tabla 3. Este aumento ha sido el más significativo desembolso en concepto de intereses bancarios lo cual implica altos costos financieros. Por lo expuesto anteriormente se plantea necesario analizar las opciones tanto para reducir los intereses como para hacer colocaciones de fondos que brinden a la empresa ganancias extras.

Tabla 3. *Financiación.*

Intereses	2020	2019	2018
Interés bancario	\$ 31.906.861,42	\$ 13.268.248,39	\$ 13.008.087,64

Se extrae también de la nota 7 de los estados contables que la cuenta proveedores tuvo un notable incremento, (año 2020 \$ 31.761.755,42; año 2019 \$ 28.788.431,25; año 2018 \$ 23.460.772,21) lo cual puede ser indicador de una mala gestión en la rotación de las cuentas por pagar. Este endeudamiento de corto plazo deja ver que la empresa tiene su patrimonio comprometido para poder atender las obligaciones con sus acreedores. Como consecuencia de lo dicho precedentemente se desprende que en el corto plazo la empresa posee un escenario con posibilidades de mejora, pero que si no es atendido representará una amenaza para el futuro.

Justificación del problema

En los mercados actuales altamente competitivos es de gran relevancia determinar una estructura óptima de financiamiento que se adecúe a la empresa, en donde se logre optimizar la utilización de los recursos para alcanzar una gestión administrativa y financiera adecuada para una correcta toma de decisiones. Howard Johnson debe sacar provecho de las herramientas de gestión contable y sus indicadores. Si bien se puede observar que el activo presenta una evolución positiva a lo largo de los 3 últimos balances analizados, se destaca el aumento del efectivo y bienes de uso, este último debido a inversiones en bienes de capital. Pero por otra parte las cuentas por cobrar si bien aumentan no lo hacen en grandes porcentajes. En consecuencia, la inexistencia de análisis y control de la información no permite evaluar acciones para facilitar tanto el aumento del porcentaje de las cuentas por cobrar o la disminución del financiamiento de terceros, que tendría un efecto positivo y mejoraría la rentabilidad de la empresa.

Conclusión diagnóstica

Se espera que el Hotel Howard Johnson invierta recursos en capacitaciones referentes a la temática en cuestión contable lo que permitirá optimizar la administración financiera de los elementos que componen el capital de trabajo e intentar predecir los flujos de efectivo para un mejor manejo y disponibilidad de estos últimos. Reorganizar el estado de sus cuentas por cobrar y pagar, a través de una mejora entre los tiempos de pago y cobro a través de acciones tendientes al control y seguimiento de estas, fijando también nuevas políticas de rotación de inventarios.

Este reporte de caso planea la implementación de la profesionalización de la gestión contable como competencia estratégica para posicionar al hotel como líder del mercado local y columna socio económica para seguir siendo parte del crecimiento en al ámbito nacional e internacional y generar nuevos empleos aportando al desarrollo de la sociedad.

Plan de implementación

Alcance y limitación

En el presente reporte de caso se aborda la temática para determinar la estructura óptima de financiamiento, para lo cual se hizo uso de la aplicación y análisis de distintos indicadores, a partir de éstos se proponen acciones necesarias cuya finalidad es contribuir con decisiones sobre el capital de trabajo.

Alcance geográfico

Este trabajo final de grado se realiza sobre el área contable administrativa del Hotel Howard Johnson, ubicado en la ciudad de Villa Carlos Paz, provincia de Córdoba.

Alcance temporal

El informe abarca información proveniente de los últimos 3 ejercicios de la firma. Se plantea desarrollar la propuesta en el lapso de 12 meses. Comenzando en noviembre de 2021 hasta octubre de 2022, con 4 meses para su implementación y 8 meses para posteriores controles.

Limitaciones

Para la realización de este reporte no se encontraron inconvenientes para la ejecución del análisis realizado, ya que la información necesaria se encontraba disponible.

Recursos involucrados

Para llevar a cabo el presente trabajo se necesitarán recursos, algunos de ellos con los que la empresa cuenta, que se detallan a continuación:

- Escritorio y silla para computadora
- Estados de situación patrimonial 2018-2019-2020
- Estado de resultados 2018-2019-2020
- Anexos 2018-2019-2020

- Software contable
- Redes y conexiones a Internet
- Personal del área contable y administrativa

El siguiente listado son los recursos para adquirir:

Recursos	Costo de Implementación	Costo de mantenimiento anual
Computadora	\$ 85.500	\$ 127.400
Artículos de librería	\$ 20.000	
Impresora	\$ 21.900	
Capacitación sobre el software contable para el área contable administrativa.	\$ 36.000	80 UC*
Honorarios Contador CPCE Neuquén por control y seguimiento de implementación	\$ 117.000	260 UC*
Total	\$280.400	\$280.400

Tabla 4. *Presupuesto de implementación*. Fuente: Elaboración propia.

*UC (\$450 cada unidad de cuenta).

Presupuesto

La implementación de la propuesta será dirigida por el contador junto con el gerente de administración y auxiliar contable. Este asesoramiento en virtud de su complejidad tiene como valor la UC (unidad de cuenta) que se toma como referencia para los honorarios sugeridos del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Neuquén para el segundo semestre del 2021, según la resolución N°669.

Dado que el proceso de la propuesta se desarrollará en 12 meses, el presupuesto se elaboró en 260 UC, de periodicidad anual, en base a honorarios de tareas de alta complejidad. Cada UC del período anual por el valor de \$450.

Tabla 4. *Honorarios.*

Actividad	Cantidad de UC	Precio
Capacitación	50	\$ 22.500
Honorarios correspondientes al análisis y diagnóstico de los estados contables	100	\$ 45.000
Honorarios correspondientes a la implementación de los nuevos ciclos de cobros y pagos.	30	\$ 13.500
Honorarios por implementación de medidas de control y corrección	80	\$ 36.000
TOTAL	260	\$ 117.000

Fuente: Elaboración propia en base a los honorarios del CPCE de la provincia de Neuquén.

Actividades y marco de tiempo a emplearse en el plan de implementación

Las actividades planificadas conllevan al cumplimiento de los objetivos. Las acciones que se llevarán a cabo serán las siguientes:

Actividad N°1: Reunión con el directorio, gerente general y el personal administrativo para exponer los beneficios de una mejora en la estructura de financiamiento y cómo se implementará en la empresa.

Actividad N°2: Capacitación para los directivos y personal contable administrativo, para instruirlos en el uso eficiente del software de gestión contable.

Actividad N°3: Recolectar la información financiera de la empresa, a través de sus balances y estados contables.

Actividad N°4: Organización de la información recaudada, a través del análisis e interpretación de los datos obtenidos.

Actividad N°5: Determinar las combinaciones que optimicen sus recursos.

Actividad N°6: Presentar al directorio y gerencia la propuesta y efectuar correcciones si así se sugiere.

Actividad N°7: Selección e implementación de la mejor combinación elegida.

Actividad N°8: Control y seguimiento.

Los controles se focalizarán en:

- Periodo de cuentas por cobrar alcanzar el objetivo de 30 días.
- Periodo de cuentas por pagar alcanzar el objetivo de 90 días.
- Días de permanencia de inventarios, 45 días, mediante la aplicación de metodologías que permitan reducir el tiempo de las mercaderías en stock.
- Control sobre el indicador del activo corriente para mejorar la rotación del activo total, con el fin de verificar la mejora del uso de los recursos del activo y aumentar las ventas.
- Control de las deudas y pago de intereses, promover la reestructuración de las mismas, buscando alternativas que ahonden en relación con las cuentas por cobrar y por pagar, para contar con más tiempo de disponibilidad de efectivo y así reducir los préstamos bancarios y por consiguiente el pago de intereses.
- Control y reducción del indicador de endeudamiento con proveedores, para alcanzar niveles óptimos por debajo del 60%.

Para exponer tales actividades en el horizonte de tiempo, se realiza el diagrama de Gantt a continuación.

Figura 2. Diagrama de Gantt.

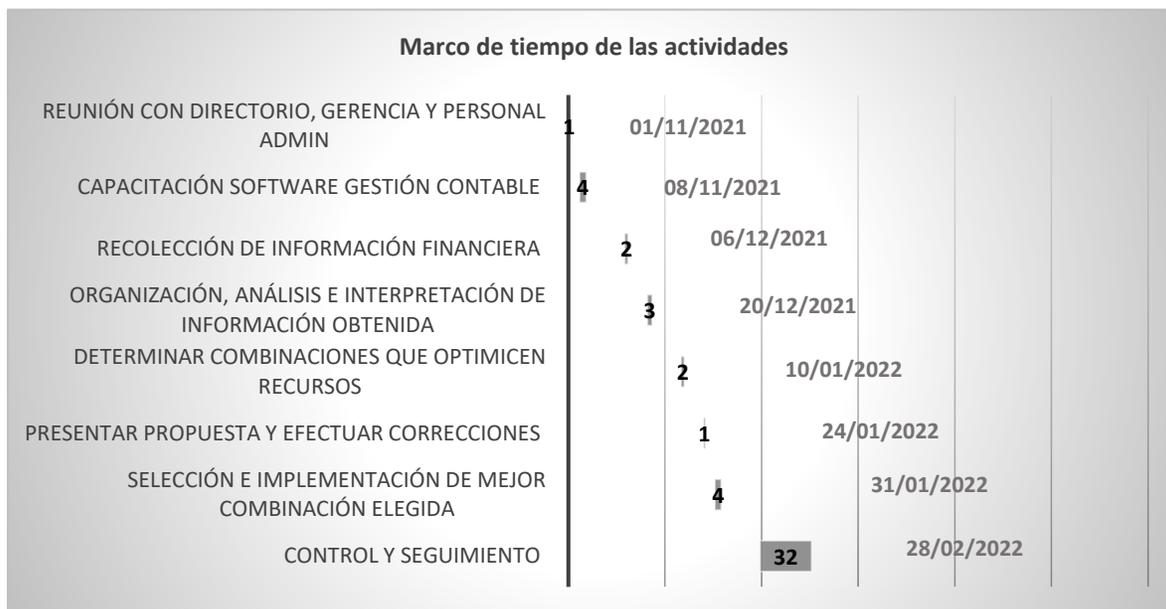


Tabla 5. Datos utilizados para la figura 2. Diagrama de Gantt.

Nombre de Actividad	Fecha de Inicio	Duración en semanas	Fecha fin
Reunión con directorio, gerencia y personal administrativo	1/11/21	1	06/11/21
Capacitación Software gestión contable	8/11/21	4	04/12/21
Recolección de información financiera	6/12/21	2	18/12/21
Organización, análisis e interpretación de información obtenida	20/12/21	3	08/01/22
Determinar combinaciones que optimicen recursos	10/01/22	2	22/01/22
Presentar propuesta y efectuar correcciones	24/01/22	1	29/01/22
Selección e implementación de mejor combinación elegida	31/01/22	4	26/02/22
Control y seguimiento	28/02/22	32	29/10/22

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. *Componentes del Capital de Trabajo.*

Índice	2020	2019	2018
Activo Corriente	\$ 72.353.123,28	\$ 59.577.098,61	\$ 45.433.694,76
Pasivo Corriente	\$ (38.704.706,42)	\$ (28.788.431,42)	\$ (26.366.944,09)
Capital de Trabajo Neto	\$ 33.648.416,85	\$ 30.788.667,35	\$ 19.096.750,67

Se interpreta que la magnitud del capital de trabajo equivale a los fondos que pueden obtenerse en el corto plazo liquidando los activos corrientes y cancelando los pasivos corrientes. La gestión adecuada de los activos corrientes y pasivos corrientes impacta directamente en la rentabilidad de la empresa. Un nivel negativo de activo corriente genera pérdidas ya sea por no contar con el inventario necesario o simplemente pagar interés de mora por retrasos en el pago a proveedores. Por otra parte, niveles excesivos de activo corriente pueden contribuir de manera significativa para que la empresa obtenga una rentabilidad por debajo de lo normal.

Como se observa hay un incremento positivo significativo desde el período 2018 a 2020. Sin embargo, tener capital de trabajo libre no necesariamente asegura cubrir las operaciones comerciales. Por tanto, teniendo en cuenta que el principal objetivo de este trabajo es optimizar la estructura de financiamiento del hotel por medio de una correcta administración de los componentes del CTN, se debe analizar el ciclo de efectivo. La conversión de los activos corrientes de inventarios a cuentas por cobrar y de estas últimas a efectivo, proporcionan una fuente de liquidez que se utiliza para cancelar los pasivos corrientes.

Tabla 7. *Cuentas por cobrar*. Fuente: Elaboración propia.

Índice/Ratios	2020	2019	2018
Rotación cuentas por cobrar (velocidad)	6,95	6,73	6,10
Periodo promedio de cobro (tiempo)	52	53	60

En el 2020 la empresa cobra en promedio 6,95 a sus clientes, es decir, cada 52 días. Si se compara con los años anteriores se refleja un incremento positivo que indica la eficiencia en la recuperación de la inversión en clientes, mostrando que se ha alcanzado niveles cercanos a los mensuales de rotación. Por tanto, es de suma importancia seguir analizando mecanismos de recuperación para llegar a niveles cada vez más eficientes de rotación de cuentas por cobrar.

Tabla 8. *Inventarios*. Fuente: Elaboración propia.

Índice/Ratios	2020	2019	2018
Rotación de Inventarios(velocidad)	3,71	5,99	6,70
Días de Inventario (tiempo)	98	61	54

La finalidad de analizar este indicador es tomar decisiones acerca de la administración de los inventarios con base en los resultados.

En el 2018 la empresa muestra niveles positivos de eficiencia con el manejo de las existencias, pues las ha rotado más veces que en los años siguientes. En el 2019 rotó 5,99 veces sus inventarios, es decir, se tardó en promedio 61 días, hubo una leve disminución en la rotación. No obstante, en 2020 se evidencia una abrupta deficiencia en la administración de los inventarios, ya que el ciclo de rotación demora 37 días más que en 2019.

Se debe lograr incrementar la rotación de inventarios a 45 días, lo cual es un promedio óptimo referido a los insumos para las habitaciones, piscinas, spa & health center, jacuzzi, sala de relax, salón de convenciones y salas de reuniones. Mientras menos días es

el período promedio de realización, es más beneficioso pues se traduce en menores costos de almacenamiento y permite desarrollar las habilidades de los empleados para conocer los artículos que se ofrecen en el servicio, generar la confianza y validación del estado óptimo de los productos cómo también planificar los pedidos futuros. Se propone implementar más control del sistema de inventarios, creando un nexo que se desprende del área de mantenimiento, al que se designará una persona cuya actividad será llevar el registro del tipo, tamaño y cantidad de producto que está registrando. Los reportes del inventario registrado deberán ser capturadas diariamente y ser entregado cada semana a el área administrativa. Tendrá la responsabilidad exclusiva de asignar códigos a los productos nuevos. Gestionar que el control de inventarios se realice por medio de sistemas computarizados y manual. No se debe postergar el ejercicio de inventarios, se debe reconsiderar y tomar esta herramienta como un medio viable, para lograr optimización de los recursos dentro del hotel.

Tabla 9. *Cuentas por pagar*. Fuente: Elaboración propia

Índice/Ratios	2020	2019	2018
Rotación cuentas por pagar (velocidad)	4,61	4,47	3,74
Periodo promedio de pago (tiempo)	79	82	98

En el año 2018 la empresa paga en promedio 3,74 veces a sus proveedores, lo cual quiere decir que paga en promedio cada 98 días. En los años siguientes 2019 y 2020 hay una disminución del ciclo de promedio de pago en días, lo cual resalta ineficiencia, dado que cancela sus obligaciones en un período mucho menor. Se estima aumentar estos plazos en días de pago, en promedio de 3 veces al año, por medio de negociaciones con el pago a proveedores, dado que tendrá la posibilidad de manejar mejor sus entradas y salidas de efectivo, acorde a su ciclo efectivo operativo, así como también su liquidez y no tendrá que optar por financiamiento de entidades financieras.

Tabla 5. *Endeudamiento con proveedores*. Fuente: Elaboración propia.

Índice/Ratios	2020	2019	2018
Endeudamiento a corto plazo	0,8	1	1
Endeudamiento con proveedores	0,7	1	0,9

Si bien hay una disminución del indicador de endeudamiento a corto plazo, el porcentaje es muy alto, por ejemplo, en el año 2020 el 80% de las deudas deben ser canceladas dentro de los 12 meses del ejercicio contable, lo que puede afectar la capacidad de la empresa para hacer frente a ellas quedando comprometida en caso de que el flujo de efectivo se agote o exista un aumento repentino en las tasas de interés. Las compañías que no pueden pagar su propia deuda se pueden ver obligadas a vender activos o a declararse en quiebra.

Medición y evaluación de las acciones planificadas

Para cuantificar el impacto de la propuesta se establece la medición de la rotación del Capital de trabajo neto (CTN), utilizando ventas/CTN, de esta manera se puede mantener bajo control la disponibilidad de liquidez y comparar resultados reales con los planificados.

De manera semanal se realizarán las mediciones y el análisis de los índices particulares de rotación de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. El seguimiento debe ser constante mientras dura la implementación a fin de corregir desvíos en el momento, determinando las causas que los originan e implementar acciones correctivas inmediatas.

Transcurridos los primeros 4 meses se propone un control bimestral de los índices de liquidez, endeudamiento, y rentabilidad con el fin de estimar sus variaciones y verificar que estén por el camino deseado respectivamente.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusión

Es de gran importancia la administración en la capacidad de las empresas para generar recursos financieros. No existe fórmula o procedimiento único que asegure el éxito en cuanto a materia financiera se trata. Pero a lo largo de los últimos tres años la empresa comenzó a presentar síntomas de recesión. Los estudios realizados dejaron a la luz la falta de control en la gestión contable, ya que los períodos de cobros, pagos e inventarios deben ser corregidos.

El plan diseñado tiene en cuenta la administración de los recursos de modo que puedan emplearse de la manera más eficiente posible teniendo en cuenta el contexto económico-financiero en el cual se desarrolla la organización.

A través del análisis de su información contable se determina que para optimizar la estructura de financiamiento se debería analizar a cada una de las partes que presentaron falencias y que conforman el capital de trabajo. En primer lugar, se mejoran las políticas de cobro de la empresa ya que posibilitan el ingreso de fondos. En segundo lugar y con el mismo método se definen aquellos que tienen relación con las erogaciones de dinero, como son los proveedores y la gestión de inventarios.

Esta reorganización incrementa las disponibilidades dejando en claro que puede llevar una política de autofinanciamiento enfocándose en el seguimiento y control de los rubros nombrados. Sin tomar riesgos extraordinarios y siguiendo lo propuesto por el equipo de especialistas en la materia, las herramientas diseñadas pueden sostenerse en el tiempo.

Recomendaciones

Es recomendable erradicar el nivel de conducción personalista y desarrollar una cultura de aplicar herramientas de gerenciamiento o sistemas formales de control, ya que, en la mayoría de los casos, la escasa formación profesional de los mandos directivos entorpece los procesos óptimos que llevan al éxito de la organización. Una empresa como Howard Johnson, con la complejidad de sus actividades, debe exigir a los altos mandos a dedicar mayor tiempo en dirigir la organización y menos tiempo a las actividades operativas.

La empresa goza de buena liquidez, pero sería esperable que revise el desfase entre cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Además, se recomienda respecto al capital de trabajo crear los suficientes fondos permanentes (pasivo permanente y patrimonio neto) para financiar con holgura los activos operativos que se requieren para funcionar y crecer en la venta de sus servicios.

Por último, analizar diferentes alternativas de financiamiento externo y propio, analizando sus respectivas ventajas y desventajas, procurando hacer uso de las más convenientes, ampliando el horizonte de posibilidades que brinda el sector hotelero, como ser las agencias de viaje para generar mutuamente un desarrollo sostenido de la economía local.

Bibliografía

- Espinosa , D. (2005). *La gestión del Capital de Trabajo como proceso de la gestión financiera operativa*. Cuba: Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos,.
- AGENDA PyME. (9 de Septiembre de 2021). *AGENDA PyME*. Obtenido de AGENDA PyME: <https://agendapyme.com.ar/2021/09/01/durante-el-primer-semester-del-2021-el-credito-a-las-pymes-crecio-un-36/>
- Beristain , M., & Morales Castro , J. (2009). *El capital de trabajo de las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores*. México: Banco Nacional de Comercio Exterior.
- Briozzo, A., Vigier, H., Castillo, N., & Pesce, G. (2016). *Decisiones Delaware financiamiento en pymes: ¿Existen diferencias en función del tamaño y la forma ¿legal*. Bahía Blanca, Argentina.: Decisiones Delaware financiamiento en pymes: ¿Existen diferencias en función del tamaño y la forma ¿legal.
- Burbano Ruiz, J. (2005). *PRESUPUESTOS* . Mc Graw Hill.
- De La Hoz Suárez, B., Ferrer, M., & De La Hoz Suárez, A. (2008). Indicadores de Rentabilidad. (*De la Hoz Suárez y Ferrer, 2018*).
- ERREPAR Online . (3 de Septiembre de 2021). *ERREPAR*. Obtenido de ERREPAR: <https://blog.errepar.com/relanzamiento-programa-previaje/>
- Errepar Online. (2019). *NUEVO INSTRUMENTO DE FINANCIAMIENTO PYME: LA FACTURA DE CRÉDITO ELECTRÓNICA*.
- F, R., J.I, E., E, B., & A, B. (2004). *La administración eficiente del capital de trabajo como instrumento para detectar y prevenir fracasos financieros*. Bahía Blanca, Argentina.: Escritos Contables. Obtenido de http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-42752004001100005&lng=pt&nrm=iso
- Forbes. (15 de Enero de 2021). *Forbes México*. Obtenido de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/tecnologia-turismo-2021/>
- Gómez Puig , M. (2005). *Monetary Integration And The Cost Of Borrowing*. Barcelona : Universitat de Barcelona.

- Hosteltur LATAM. (9 de Septiembre de 2021). *Hosteltur LATAM*. Obtenido de Hosteltur LATAM: https://www.hosteltur.com/lat/144698_buenos-aires-programa-su-primera-ayuda-economica-al-sector-en-pandemia.html
- Hoteles más Verdes . (s.f.). *Hoteles más Verdes* . Obtenido de Hoteles más Verdes : <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/>
- INDEC. (25 de Junio de 2021). *INDEC*. Obtenido de INDEC: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_08_218220679BCA.pdf
- Infobae. (27 de Mayo de 2021). *infobae.com*. Obtenido de infobae.com: <https://www.infobae.com/economia/2021/05/27/crisis-sin-fin-ya-quebraron-11800-hoteles-y-restaurantes-y-en-el-sector-anticipan-que-habra-mas-cierres/>
- Ortíz Anaya, H. (2018). *Análisis Financiero Aplicado, bajo NIIF*. Colombia : Universidad Externado de Colombia.
- Pandoyo , M. (2019). The Influence of Account Receivable for Inventory of Income before Tax. *Ilomata International Journal of Tax & Accounting*.
- Rodriguez, V. (04 de Octubre de 2017). <http://ojs.unemi.edu.ec/>. (C. EVALUADOR, Editor) Recuperado el 30 de Agosto de 2021, de <http://ojs.unemi.edu.ec/>: <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol10iss23.2017pp30-39p>
- Rueda, J. (5 de Enero de 2011). <http://www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/>. Recuperado el 15 de Junio de 2011, de <http://www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/>: http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=232&Itemid=56
- Sanchez Nuñez, A., & Peralta Gamboa , N. (2016). *Políticas de créditos y cobranzas y la liquidez en la empresa*. Lima: Gráfica Biblos S.A.