

# **Trabajo Final de Graduación.**



## **Determinación de la estructura de financiamiento óptima de la empresa Howard Johnson de Villa Carlos Paz.**

Autor: Rousseu Salet Julián

DNI: 41152744

Docente de TFG: Gonzales Torres Alfredo

Legajo: VCPB044924

2021

## Resumen

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

Palabras claves: *Estructura de financiamiento, ratios financieros, capital de trabajo, plan de acción, ciclos operativos.*

## **Abstract**

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

Keywords: *Financing structure, financial ratios, working capital action plan , operating cycle*

## Índice

<b>Introducción</b> .....	5
<i>Marco de referencia institucional</i> .....	5
<i>Descripción de la problemática</i> .....	6
<i>Antecedentes</i> .....	6
<i>Objetivo General</i> .....	7
Objetivos Específicos.....	7
<b>Análisis de la situación</b> .....	8
<i>Descripción de la situación</i> .....	8
<i>Diagnóstico organizacional</i> .....	9
<i>Fortalezas</i> .....	9
<i>Debilidades</i> .....	10
<i>Oportunidades</i> .....	10
<i>Amenazas</i> .....	10
<i>Análisis del contexto</i> .....	10
<i>Factores Políticos</i> .....	11
<i>Factores Económicos:</i> .....	12
<i>Factores sociales</i> .....	13
<i>Factores Tecnológicos</i> .....	13
<i>Factores Ecológicos</i> .....	14
<i>Factores Legales</i> .....	15
<b>Marco Teórico</b> .....	17
<i>Según la procedencia:</i> .....	17
<i>Según la propiedad</i> .....	17
<i>Según el plazo de devolución:</i> .....	17
<b>Diagnóstico y discusión</b> .....	21
<i>Declaración del problema</i> .....	21
<i>Justificación del problema</i> .....	21
<i>Discusión del problema</i> .....	23
<b>Plan de Implementación</b> .....	24
<i>Alcance y limitaciones</i> .....	24
<i>Alcance del contenido</i> .....	24
<i>Alcance geográfico</i> .....	24

<i>Alcance Temporal</i> .....	24
<i>Alcance Metodológico</i> .....	24
<i>Limitaciones</i> .....	25
<i>Recursos involucrados</i> .....	25
<i>Recursos de mantenimiento</i> .....	25
<i>Recursos de lanzamiento</i> .....	25
<i>Acciones a desarrollar y marco temporal</i> .....	26
<i>Proyección de la propuesta</i> .....	29
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	32
<b>Bibliografía</b> .....	33

## Introducción

El presente trabajo de investigación se desarrolla con el fin de detallar un análisis sobre la estructura de financiamiento óptimo de la empresa hotelera internacional Howard Johnson, particularmente de la franquicia ubicada en la Ciudad de Villa Carlos Paz de la Provincia de Córdoba.

### *Marco de referencia institucional*

Howard Johnson pertenece actualmente al grupo económico Wyndham Worldwide, un holding norteamericano el cual está desarrollado por franquicias, este grupo es el que obliga en este al caso al franquiciado a respetar pautas de lineamientos, sin embargo, le da libertades como para que cada franquicia pueda dar un toque personal según la localidad.

La cadena ofrece 4 categorías de hoteles:

1. Plaza: Hotel de Lujo 5 estrellas
2. Howard: Hotel de 4 estrellas
3. Inn: Hotel 3 estrellas
4. Express: Hoteles de ruta

En 1997 Howard Johnson abrió su primer hotel en la Ciudad de Buenos Aires para realizar su primera carrera hacia un crecimiento sostenido y dos años más tardes comenzó su despliegue en diferentes provincias de nuestro país.

La llegada de Howard Johnson a la Argentina generó un hito en nuestro país ya que se ubicó en diferentes localidades otorgando la posibilidad de poder acceder a un hotel de renombre internacional en el mercado local.

En el año 2011 se inauguró el Howard Johnson Carlos Paz, una empresa familiar que mantiene su impronta como pyme, el hotel cuenta en su gestión con la presencia de dos hermanas (Jessica y Bárbara) y su padre (Pablo Elliott). La obra tuvo una duración de 3 años y tenía como objetivo la construcción de 127 habitaciones, un centro de convenciones, un restaurante y todo lo necesario para convertirse en un hotel de primera línea con amplios servicios tanto para empresas como para familias.

El hotel pertenece a la categoría Plaza, hoteles de Lujo de 5 estrellas, en este caso particular el hotel se encuentra categorizado como de 4 estrellas superior, hoy en día, el

hotel emplea a 80 personas que trabajan de forma permanente y son oriundas de la ciudad donde se encuentran

La idea con la que se gestó este proyecto fue el de construir un Condo hotel, la cual combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera. Los accionistas del hotel cuentan con departamentos que son de su propiedad, pero están a disposición de la cadena. Esto nos indica claramente que la empresa cuenta con tantos dueños como accionistas tenga, sin embargo, la administración está a cargo de socios mayoritarios que son la familia Elliott mencionados anteriormente.

#### *Descripción de la problemática*

En las organizaciones de la actualidad y sobre todo en las argentinas surgen diversos problemas, uno de los más preponderantes es la inestabilidad económica que sufre nuestro país hace décadas, fruto de muchísimos factores macroeconómicos, en donde las organizaciones se ven obligadas a tomar deuda de manera recurrente para poder afrontar todas sus obligaciones. Las gerencias de las organizaciones deben estar alerta a las distintas señales que brinda el mercado para poder responder a la brevedad de la manera más eficiente ante estas situaciones para que no afecte de manera negativa su capital.

Es importante para las empresas argentinas que en los contextos volátiles poder contar con un adecuado financiamiento, con el objetivo de poder seguir con el giro normal de sus operaciones sin tener problemas financieros o económicos.

#### *Antecedentes*

La teoría tradicional en que se basa la estructura de financiamiento tuvo su impulso a mediados del siglo XX, uno de los principales propulsores sobre este tema es David Durand (1952) postula que un moderado uso del endeudamiento permite reducir el costo de capital de la empresa, generando crecimiento del valor de la empresa, si el uso de capital externo aumenta, crece el riesgo de insolvencia y esto se va a reflejar en la caída de valor de las acciones de la empresa (Dumrauf, 2010)

Hay que destacar la importancia de que las empresas cuenten con una estructura de financiamiento óptima para así maximizar su valor en el mercado, eliminar riesgos y así poder disminuir la incertidumbre. A causa de esto se realizará un análisis de la estructura de los activos, se evaluará la tasa de crecimiento, se determinarán las diferentes opciones de financiamiento para poder realizar un diagnóstico del patrimonio de la empresa.

Existen antecedentes donde se realizaron trabajos, investigaciones sobre la importancia sobre la estructura de financiamiento óptima.

También podemos citar como antecedente un artículo publicado en 2007 por el Doctor en Ciencias Económicas Héctor Álvarez, el mismo fue titulado como “La estructura de financiamiento y el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas” consistió en analizar si la estructura de financiamiento es un factor explicativo y condicionante del crecimiento de estas empresas a partir de una mirada microeconómica, neoclásica y el de la teoría de evolución Moderna. El autor afirma que el financiamiento no es un factor determinante del crecimiento que actúa por sí mismos, una empresa puede tener recursos y el financiamiento necesario, pero puede suceder que no crezca a causa de la inadecuada asignación y administración de esos recursos que tiene a disposición.

El crecimiento sostenido en las pequeñas y medianas empresas exige una alta tasa de auto-capitalización o el aporte de terceros. El primero es la base del crecimiento de las pequeñas y medianas empresas porque el sistema de propiedad unipersonal o familiar es el impedimento para incorporar generalmente socios a una empresa. Los segundos normalmente se reducen a los prestamistas de corto plazo: los proveedores y otros. El sistema financiero rara vez participa a causa especialmente de la alta tasa de interés y los plazos demasiados cortos (Álvarez, 2007)

Otra artículo interesante y relevante es para las pymes de (Allami & Cibils, 2011) destaca que la limitación al acceso de los mercados de crédito por parte de las pymes en Argentina es un limitante para su crecimiento, y remarca que es un fenómeno ampliamente conocido, considerando que las pymes deberán apropiarse de un mayor porcentaje de los créditos.

Un aspecto fundamental es que a la hora de determinar cómo financiarse es analizar el contexto en el cuál se está inmerso y las alternativas de financiación.

#### *Objetivo General*

- Analizar la estructura óptima de financiamiento de la empresa Howard Johnson realizando un estudio minucioso de los principales componentes financieros de la organización.

#### *Objetivos Específicos*

- Establecer la combinación óptima de fuentes de financiamiento.



- Determinar el ciclo operativo bruto y el ciclo operativo neto efectuando un relevamiento de los plazos de cobranzas, plazo de pagos y antigüedad de bienes de cambio.
- Determinar la gestión y analizar la cuantía del capital de trabajo neto.

## **Análisis de la situación**

### *Descripción de la situación*

En cuanto a la misión de la empresa, la firma busca desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de sus clientes, manteniendo un equipo de trabajo profesional que cuentan con una vocación de servicio y proveedores elegidos cuidadosamente en objetivo de mantener estándares de calidad

La empresa cuenta con valores muy significativos que es de suma importancia destacarlos: se trabaja con responsabilidad teniendo en cuenta la consecuencia de cada uno de los actos, existe un ambiente donde la honestidad y solidaridad se refleje en cada uno de los trabajadores de la empresa.

Howard Johnson no tuvo grandes inconvenientes financieros en sus años de funcionamiento, pero teniendo en cuenta la realidad, tanto política como económica, no garantiza que vaya a seguir teniendo un futuro exitoso, por esa razón es importante contar con diversos estudios para no llegar a un desconcierto.

De acuerdo a los datos exhibidos en el balance del hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, podemos apreciar que el hotel utilizó en mayor medida el financiamiento externo, la organización optó por financiarse con un pasivo no corriente de \$10.000.000, solicitado al Banco Macro, por lo tanto, tiene el compromiso de cumplir sus obligaciones en un plazo mayor de un año. Brindando la posibilidad de usar ese dinero para otro tipo de inversiones, por eso se recomienda continuar con este crédito y no cancelarlo anticipadamente.

Además, dentro de los pasivos corrientes, en las cuentas por pagar, se puede observar una importante deuda de \$38.697.838,42 con sus acreedores o proveedores debido a la adquisición de bienes y servicios. Respecto a los proveedores, la empresa cuenta con un número reducido de los mismos, esto equilibra la balanza al momento de la negociación de precios, al ser pocos la empresa queda atada a comprar a estos proveedores. De igual

manera la organización está en un proceso de búsquedas de proveedores que permita disminuir el riesgo actual de dependencia que tienen con ellos.

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

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

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

#### *Diagnóstico organizacional*

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

#### *Fortalezas*

- ❖ Posicionamiento de Marca a Nivel Global
- ❖ Ubicación en una de las ciudades más turísticas del interior.
- ❖ Ofrece servicios innovadores debido a que hay constante renovación.
- ❖ Excelente reputación.
- ❖ Posee un equipo profesional experimentado.
- ❖ Posibilidad de realizar convenciones y eventos.
- ❖ Buena relación calidad/precio.
- ❖ Protocolos de eficiencia en los cuales los riesgos de contagio de COVID 19

sean mínimos o nulos.

### *Debilidades*

- ❖ Ausencia de un plan estratégico de capital de trabajo.
- ❖ Costos altos del personal.
- ❖ Gran cantidad de ventas a crédito, por lo tanto, poca liquidez.
- ❖ No se realizan controles periódicos del inventario, por lo tanto, las compras no son del todo eficientes.
- ❖ No cuenta con un software contable específico.
- ❖ No cuenta con un sistema de costeo ni gestión de compras.

### *Oportunidades*

- ❖ Realizar alianzas o convenios con los hoteles más importantes de la Ciudad.
- ❖ Las obras de Teatro aumentan el turismo en la Ciudad.
- ❖ Posibilidad de realizar convenciones y eventos corporativos.
- ❖ Realizar convenios con organizaciones para ofrecer paseos en el Hotel como parte del recorrido de la Ciudad.
- ❖ La progresiva devaluación de la moneda local, seduce al público internacional.
- ❖ Alternativas de financiamiento por entidades bancarias.

### *Amenazas*

- ❖ Caída del PBI.
- ❖ La pandemia a causa del COVID 19.
- ❖ Alto riesgo del contagio que perjudica el turismo.
- ❖ La fuerte competencia de los Hoteles de la Ciudad.
- ❖ Restricciones de circulación.
- ❖ Es muy dependiente de la temporada, cantidad de clientes muy variable durante el año.

### *Análisis del contexto*

En segundo lugar, se utilizó la herramienta PESTEL que estudia los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Nos permite realizar un análisis del entorno de la organización.

### *Factores Políticos*

Las políticas implementadas por el Estado, tanto Nacional, Provincial o Municipal en algunos casos, favorecen el desarrollo y crecimiento de la actividad comercial y en otros, lo perjudica.

Se puede analizar ejemplos concretos de factores o decisiones políticas en materia impositiva que actúan como incentivos y otros no. Un claro ejemplo sería el del denominado Impuesto País, dictado en Diciembre de 2019, a solicitud del poder ejecutivo. Este impuesto grava con una tasa del 30% la adquisición de divisas extranjeras para atesoramiento, la compra de pasajes y paquetes turísticos para viajar al exterior y los gastos que allí se hagan con tarjeta de crédito. Dicho impuesto favoreció el flujo comercial del hotel al aumentar la cantidad de turistas argentinos que vacacionaron o viajaron por el Valle de Punilla. En efecto, por un lado, al cobrar un impuesto al dólar por el 30%, aumenta el turismo proveniente del extranjero ya que les resulta conveniente por el tipo de cambio, y por otro lado, estimula el turismo interno dentro del país, al desalentar a los argentinos, la realización de viajes al exterior, que son prescindidos, ante la incidencia del impuesto que se traducen en definitiva, en un mayor costo de los bienes y servicios a adquirir en el extranjero, que como contrapartida no ocurre lo mismo en los bienes y servicios dentro del país.

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

Otro tema a destacar, es el desafío de las empresas, y en especial del rubro hotelero, de hacerle frente a la pandemia desatada por el virus denominado, COVID 19. Esta enfermedad está causando un gran problema sanitario a nivel mundial con una gran cantidad de personas fallecidas y de contagiados. La decisión que tomó el poder ejecutivo

liderado por el Presidente Alberto Fernández fue el aislamiento social, preventivo y obligatorio de la población para la menor propagación del virus. Además, hay que sumarle el cierre de fronteras y la restricción de circulación suspendiendo toda actividad no esencial donde influye de manera negativa al turismo y por lo tanto al Hotel Howard Johnson.

#### *Factores Económicos:*

A la hora de analizar los factores económicos que influyen en la empresa elegida para el reporte de caso tenemos que tener en cuenta que como decíamos anteriormente la economía Argentina ya venía con serios problemas que imposibilitan las estructuras de financiamientos de las empresas, sumado a este problema a inicios del año 2020 el mundo se vio sorprendido ante una pandemia mundial que afectó directamente a todas las economías mundiales, en este caso vamos a analizar como este virus afecto a la economía Argentina.

El gobierno de Alberto Fernández ha optado por una cuarentena estricta y obligatoria muy extensa a comparación de otros países, medida que afectó gravemente a nuestra economía. En primer lugar, hubo una caída en la recaudación ya que cayó el IVA y el impuesto a las Ganancias y ambos representan el 70% de lo recaudado por tributos en todo el país.

Además, hubo una contracción en la actividad económica a causa de la prolongación de la cuarentena en especial en el AMBA (zona donde se concentra casi el 50% del PBI del país). Según el INDEC lamentablemente en el año 2020 el PBI cayó un 9,9%, así en un año marcado por la pandemia, la economía nacional marcó su tercer año consecutivo con caída de la producción, tras la caída de 2018 (-2%) y 2019 (-2,1%). La Argentina se encuentra en caída de PBI y el último registro de crecimiento se dio hace más de 8 años.

De los 17 sectores analizados para medir el PBI, solo 2 crecieron en el 2020: Electricidad y agua (0,9%) e intermediación financiera (2,1%). De los sectores que más bajaron su producción fue el sector “Hoteles y restaurantes” que cayó un (49%).

El descenso de turistas en el Hotel Howard Johnson a causa de todas estas situaciones ha obligado a profundizar el ingenio del grupo hotelero. Las soluciones más destacadas han sido la realización de paquetes turísticos que permitan ofertas atractivas desde el lado económico cumpliendo los protocolos y estrategias para disminuir los riesgos

de contagio en el hotel. Algunos de los ejemplos que podemos mencionar sobre las medidas para evitar la propagación del contagio son el servicio de desayuno en la habitación, la utilización de barbijo en todo momento por fuera de la habitación y la no ocupación del 100% de capacidad del hotel.

#### *Factores sociales*

En los últimos años a través de la globalización se produjo un cambio sobre la percepción sobre el turismo entendido como una actividad enriquecedora y necesaria para el individuo. Esto aumenta necesidad de turismo para períodos cortos ya sean fines de semanas largos a través de algunos feriados.

También podemos mencionar que hay un mayor número de consumidores gracias al avance de la información y la auto gestión de los clientes con respecto a la organización de sus vacaciones ya que los mismos cuentan con herramientas como la página web, Facebook, Twitter, Instagram evitando intermediarios que hacen más compleja la organización de las vacaciones del cliente. El principal público objetivo del hotel son los clientes nacionales ya que con las restricciones de compra de moneda extranjera que mencionamos anteriormente y la caída del poder adquisitivo hacen que los viajes al extranjero sean menos accesibles.

Otro punto a tener en cuenta es que ante las constantes crisis económicas provocan en el consumidor una adaptación del consumo y ahorro, incitando a que el mismo actúe con cautela y se perfile como un buscador de promociones y descuentos.

Por lo mencionado anteriormente, se evidencia claramente la necesidad de contar con un seguimiento periódico de cómo estos cambios socio culturales impactan en la estructura financiera de la empresa y de ser necesario realizar una reforma en los procesos de marketing.

#### *Factores Tecnológicos*

Los cambios en la tecnología afectan a las empresas tanto en su parte industrial como en su parte comercial y administrativa.

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han dado un importante avance en el sector, otorgando la posibilidad a los clientes el uso de las herramientas online para gran cantidad de acciones como pueden ser: visualizar imágenes o videos sobre las habitaciones e instalaciones del Hotel, comparar precios y ofertas,

consultar disponibilidad para determinada fecha, obtener reseñas y poder hacer efectiva la reserva.

El incremento y el crecimiento que han tenido las redes sociales constituye para las empresas una poderosa herramienta para todos los sectores, además cabe destacar que en las cadenas hoteleras poseen redes internas que permiten a los diferentes hoteles estar en constante comunicación y compartir información de último momento en tiempo real.

Con estos grandes avances de las tecnologías permite a los potenciales clientes realizar los pagos de alojamiento a través de las páginas de internet como Booking, Trivago entre otras, abonando con Tarjetas de crédito o débito.

### *Factores Ecológicos*

El hotel Howard Johnson cuenta con un código de conducta general a la vinculación con el programa de sustentabilidad que se basa en tres principios:

- ❖ Reutilizar las sábanas y toallas en la habitación para así evitar su lavado diario consumiendo menos agua y energía.

- ❖ Abrir cortinas y ventanas cuando permanezcan en su habitación, aprovechando la luz natural y el aire fresco, en caso de que el clima no sea de su agrado utilice el aire acondicionado manteniendo una temperatura de 24° C.

- ❖ Solicitar en la recepción información turística sobre la oferta cultural y todos los atractivos naturales que puede visitar durante su estadía.

En su infraestructura el hotel cuenta con juegos hechos de material reciclado, con tachos de residuos que favorecen la separación de residuos.

Howard Johnson le da mucha importancia al uso racional del agua es por ello que se realizaron dos tareas puntuales.

- ❖ En primer lugar, en el año 2017, se decidió invertir en la compra de lavarropas para poder realizar la lavandería de ropa blanca dentro de la institución. Estas maquinarias tienen la particularidad que trabajan con un mínimo consumo de agua y energía. De esta manera el hotel pasa a tener control del agua que consume y evita tener que utilizar a otras empresas de lavanderías como servicio.

- ❖ Por otro lado, el hotel fue diseñado para reutilizar las aguas grises de la institución para el riego, esto quiere decir que se recicla el agua. Además, podemos

mencionar que se utilizan insumos de limpieza de la mejor calidad para no causar contaminación alguna.

Es muy clara la política de ecología que adoptó la empresa mostrando un gran compromiso y concientización sobre el cuidado del medio ambiente. Las reglamentaciones ecológicas que influyen en la estructura financiera son positivas.

### *Factores Legales*

A continuación, vamos a presentar algunas leyes que reglamentan a los alojamientos turísticos:

Ley 18828: La ley de la Hotelería establece como obligación a los alojamientos turísticos que se inscriban en el Registro Hotelero Nacional para poder realizar el ejercicio de sus actividades y así poder solicitar su homologación en la clase y categoría correspondientes cumpliendo los requisitos que para ellas se establecen en el decreto 1,818/76.

Tanto el decreto como la ley establecen obligaciones con los huéspedes como informarle, antes de su admisión, las tarifas que va a aplicar su estadía por los servicios ofrecidos y los medios de pago aceptados para su cancelación, deben respetar el horario de ingreso a la habitación máximo 15 hs y el horario para dejar la habitación mínimo a las 12 hs, mantener buenas condiciones de higiene y funcionamiento las instalaciones del establecimiento y disponer de facilidades para personas con capacidades diferentes, conforme a las normativas vigentes.

También debe asegurarse que cada habitación contenga información sobre:

- ❖ Servicios propios o tercerizados
- ❖ Proporcionar el servicio de custodia de dinero y objetos de valor

Y otras obligaciones impuestas por la regulación de alojamientos turísticos son:

- ❖ Llevar registro manual de entradas y salidas, donde deberá quedar asentada toda información sobre las personas que ingresen al establecimiento, en calidad de pasajero, indicando: apellido y nombre, nacionalidad, procedencia, domicilio, estado civil, documento de curso legal vigente que acredite su identidad, fecha y hora de ingreso y egreso.



❖ Disponer de servicio de asistencia médica de urgencias las 24 horas y un botiquín de primeros auxilios.

En el ámbito provincial la ley que da sustento a los alojamientos turísticos es la ley 6483 que fue sancionada en Diciembre de 1980. En la misma podemos observar todos los derechos y obligaciones que tienen los que ofrecen este servicio, así como también la de los huéspedes. Así mismo el artículo 3 del decreto reglamentario establece una enumeración no taxativa de las distintas modalidades de alojamiento. Las 11 clases enunciadas son las siguientes:

1. Hotel 2. Apart-Hotel 3. Hostería y/o posada 4. Motel 5. Hostal 6. Residencial. 8. Albergues. 8. Aparte/cabañas 9. Conjunto de casa y departamentos 10. Complejo turístico. 11. Complejo especializado.

#### *Análisis específico según perfil profesional*

En conclusión, se puede afirmar que cualquier variación que acontezca en los factores anteriormente nombrados, podrá repercutir de forma directa o indirecta en la empresa, ya sea en forma positiva o negativa, pero, la aparición o producción de esos factores no dependen de la empresa sino a otros factores exógenos a la misma. La firma posee los elementos necesarios para beneficiarse los aspectos positivos y poder afrontar los factores negativos, apoyándose, ya sea en la calidad del servicio, como así también la inserción en el mercado nacional e internacional, que le permite afrontar una crisis y superar cierta inestabilidad, como la oportunidad de potencializar sus productos y servicios ante la aparición de factores positivos.

Con respecto a la pandemia, dos aspectos donde se puede ampliar lo mencionado dentro de las oportunidades y amenazas son los siguientes, en primer lugar, el hotel se podría poner a disposición del Estado alojando pacientes positivos y así liberar espacios en los centros de salud para los pacientes en estado crítico, también puede alojar a aquellas personas procedentes del exterior, como de otras provincias, que deben cumplir los 14 días de cuarentena una vez llegados a Córdoba. Y el segundo aspecto a tener en cuenta por la pandemia es que trajo consecuencias directas al sector hotelero. Se detectaron caídas en las

reservas futuras, y consecuentemente se produjo una disolución de los flujos de dinero en efectivo, ya que debieron realizar reembolsos totales a reservas futuras.

## **Marco Teórico**

En este apartado se estudian las herramientas propuestas por diferentes autores, para poder lograr en la empresa una gestión económica-financiera eficiente, capaz de establecer una estructura de financiamiento óptima, que, en definitiva, es el objetivo de este trabajo final de grado.

La estructura de financiamiento se puede definir como la combinación entre recursos financieros propios y ajenos, es la obtención de recursos o medios de pago, que tienen como destino la posibilidad de adquirir bienes y realizar inversiones, lo cual se traduce en la forma en que se financian los activos de la empresa. (Consuelo, William, Pendon, & Cibeira)

Las fuentes de financiamientos se pueden clasificar:

*Según la procedencia:*

- Interna: Se genera dentro de la empresa ya sea con ahorro o auto financiación
- Externa: Esta formada por los recursos que provienen del exterior de la empresa. Un ejemplo claro sería los préstamos.

*Según la propiedad*

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

*Según el plazo de devolución:*

- A corto plazo: Está formado por los recursos que provienen de proveedores, préstamos, y créditos bancarios, que la empresa debe hacerse cargo en el período menor de un año.

- A largo plazo: Son las fuentes de financiación permanentes, es decir, los aportes de los socios (que no sean capital social). Además, son también fuentes de financiación a largo plazo los préstamos, empréstitos y otras formas de endeudamiento a largo plazo, es decir, que la empresa deberá hacerse cargo en un plazo superior a un año.

Uno de los grandes problemas de las Pymes es la falta de financiación, por lo que se prioriza un personal que optimice la gestión del efectivo. Ante la falta de liquidez, una de las soluciones es tomar créditos, aunque hay que tener en cuenta la complejidad de los bancos en entregar estos créditos a organizaciones que tal vez no estén capacitados para administrarlo de una manera eficiente, ya que les puede generar que esa salida de dinero no le sea favorable a futuro.

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

Entonces, cuando se menciona la mejor forma de financiar un proyecto, no existe con certeza alguna, aunque sí existe una forma de acercarse a ello, mediante a lo que se conoce como “ratios”. Estos son de suma importancia para la toma de decisiones de los directivos de la organización, ya que les permite obtener un diagnóstico de la gestión económica financiera de la empresa, relacionando variables que por sí solas no sería capaces de reflejar alguna información, pero sí en su conjunto. (Palacios, 1999) Los ratios a utilizar son: el plazo de proveedores, plazo de cobranza y la antigüedad de bienes de cambio, sus respectivas fórmulas son:

Tabla 1

Plazo de cobranzas	$\frac{365 \times \text{Saldo Promedio de cuentas por cobrar}}{\text{Ventas Totales} + \text{IVA DF}}$
Plazo de pago	$\frac{365 \times \text{Saldo Promedio de cuentas por pagar}}{\text{Compras totales} + \text{IVA CF}}$
Antigüedad de Bienes de cambio	$\frac{365 \times \text{Saldo Promedio de mercaderías}}{\text{Costo de Mercadería Vendida}}$

También es de suma importancia analizar el apalancamiento financiero, para poder conocer la capacidad de la empresa de cumplir con sus obligaciones a largo plazo, se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Razón Deuda-Capital} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Capital Total}}$$

Esto nos muestra la proporción de la deuda respecto al patrimonio de la firma.

Mientras más bajo sea este número, la empresa será más solvente con respecto a afrontar sus obligaciones.

En cualquier compañía, el enfoque de un administrador financiero se basa en establecer que mezcla de deuda y capital es mejor, es decir aquella que sea capaz de maximizar el valor de la empresa. También se debe tener en cuenta la administración del capital de trabajo (activo y pasivo de corto plazo), si el mismo se desarrolla de manera eficiente, le garantiza a la empresa suficientes recursos para seguir adelante con sus operaciones y evitar costosas interrupciones. (Jordan & Westerfield, 2010).

A continuación, se expondrán algunas teorías acerca de las funciones citadas precedentemente del administrador.

Según (Miller-Modigliani, 1958) entre sus diversos postulados, se mencionan solo los referidos a sin impuestos para simplificar el análisis. La proposición I sin impuestos la misma dice que el valor de una empresa es una función positiva de su estructura de capital, donde se puede calcular como:  $R_e = R_a + (R_a - R_d) \times (D / E)$ .

Donde:

- $R_a$  = Tasa de rendimiento requerido sobre los activos de la empresa

- $R_d$  = Costo de la deuda de la empresa
- $D / E$  = Razón deuda capital de la empresa

La empresa aumenta su razón deuda a capital, en incremento en el apalancamiento aumenta el riesgo de capital accionario y, por lo tanto, el costo de capital accionario. El costo Promedio Ponderado de Capital, que es el promedio ponderado de los costos de los diversos componentes de la estructura de capital, permanece igual.

A su vez, para ampliar el análisis, es importante destacar la teoría de la jerarquía financiera (Myers & Majluf, 1984), la misma se basa en el efecto señalizador de la emisión de acciones, y concluye la existencia de un orden de preferencias que llevan a que las empresas agoten el autofinanciamiento antes de emitir deuda. La jerarquía financiera puede replantearse para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) considerando los costos de transacción y el deseo de mantener la flexibilidad. El orden jerárquico como tal es primero el financiamiento interno, luego emitirán deuda si fuera necesario y, como último recurso los instrumentos de capital contable se venderán.

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

A modo de conclusión se puede afirmar que es muy importante establecer una estructura de financiamiento óptima de capital, para trabajar con la mejor alternativa y lograr solventar los activos de la firma.

Para alcanzar esto se utilizan ratios. Estos indicadores permiten relevar de manera minuciosa los estados financieros de la empresa, posibilitando así realizar un análisis económico y financiero de la firma, teniendo en cuenta el objetivo general del presente trabajo (analizar la estructura financiera), a partir de los tres indicadores más importantes: Plazo de cobranza, plazo de pago y la antigüedad de bienes de cambio.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

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

### *Justificación del problema*

Resulta muy relevante resolver el problema anteriormente mencionado dado que la empresa requiere adaptar su planificación financiera a la dificultosa realidad hotelera actual, que se encuentra paralizado.

Es imperioso contar con un análisis detallado de los diversos indicadores financieros y económicos. Por lo que se presenta un estudio minucioso de los ratios de los últimos dos balances presentados por la firma correspondientes al período 2019 y 2018, se hace hincapié en los indicadores de mayor relevancia, el plazo de pago, plazo de cobranzas, la antigüedad de bienes de cambio, ciclo operativo bruto y neto. De tal forma que se obtiene un parámetro acerca de la condición que se encuentra la empresa y así poder realizar un plan de acción para optimizar dicha estructura.

Cabe mencionar que el análisis tendrá como fin, no solo analizar la situación de la empresa sino también evaluar su variación.

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

Capital de trabajo: Activo Corriente – Pasivo Corriente.

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

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

Como se puede observar el capital de trabajo neto aumento solo un %9,28. Para un mejor análisis es necesario complementarlo con dos indicadores tales como el ciclo operativo bruto y el ciclo operativo neto. En primera instancia se calcula los componentes de cada indicador, para luego llegar al resultado buscado. Se verá ilustrado en la siguiente tabla.

Tabla de indicadores

Tabla 2

Indicadores	2019	2018
Plazo de cobranza	26 días	27 días
Antigüedad de bienes de cambio	77 días	67 días
Plazo de pagos	66 días	65 días
Ciclo Operativo Bruto (plazo de cobranzas + antigüedad de bienes de cambio)	103 días	94 días
Ciclo Operativo Neto (Ciclo Operativo Bruto - Plazo de pago)	37 días	29 días

Fuente: Elaboración propia

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

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

### *Discusión del problema*

Posteriormente al análisis de los ratios mencionados anteriormente, se vuelve de suma importancia para la empresa la necesidad de cambiar el curso de acción, si no se encontrará en una situación de insolvencia financiera en el mediano plazo.

A modo de conclusión se afirma la alta necesidad de un plan estratégico de la gestión de capital de trabajo y del análisis de la estructura de financiamiento. Se torna fundamental a la empresa controlar aquellos aspectos claves que favorezcan el crecimiento sostenido de la organización y tener una postura pro-activa ante cualquier imprevisto que puedan perjudicar su capital financiero. A su vez se sabe que la firma posee mucha competencia, por lo que es vital contar una gestión contable eficiente para poder ser el líder en el mercado hotelero donde se encuentra.



## Plan de Implementación

### *Alcance y limitaciones*

#### *Alcance del contenido*

El presente trabajo final de grado pretende analizar la estructura de financiamiento de la empresa hotelera Howard Johnson de Villa Carlos Paz, examinando los últimos dos estados contables, sumado a analizar el difícil momento que atraviesa la organización con la llegada de la pandemia. Para ello se busca mejorar ciertos ratios como el plazo de pago, plazo de cobranza, y antigüedad de bienes de cambio, para poder lograr una mejora en el aspecto financiero de la firma.

#### *Alcance geográfico*

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

#### *Alcance Temporal*

El estudio se realizó durante el primer semestre del año 2021 del calendario académico de la Universidad Siglo 21, el alcance temporal del plan es de un año.

#### *Alcance Metodológico*

En el análisis realizado en este trabajo final de grado se utilizaron metodologías descriptivas- explicativas y cuantitativas.

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

### *Limitaciones*

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

### *Recursos involucrados*

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

#### *Recursos de mantenimiento*

- Ejecutivos comerciales: contratar un vendedor, que se encuentre en la provincia de Córdoba, con experiencia en el puesto, habilidades de comunicación y buen manejo de redes sociales, y que tenga disponibilidad de viajar a través del país en búsqueda de nuevos clientes, con un sueldo mensual de \$54.740,00.
- Publicidad: contratar un licenciado en publicidad, marketing o carrera a fines, para que el profesional trabaje en sintonía con los vendedores y se encargue del servicio de mensajería instantánea, con un sueldo mensual de \$50.000,00
- Contabilidad: contratar un contador público experimentado en este rubro, con un sueldo mensual de \$77.000,00.

#### *Recursos de lanzamiento*

- Diseño web: se decide contratar los servicios de un desarrollador Front End para realizar cambios en la web: \$20.000,00
- Convocatoria para realizar una alianza estratégica con agencias de viaje: \$64.500
- Capacitación para el nuevo personal: \$35.000,00
- Computadora con acceso a internet: \$40.000,00

Tabla 3

*Recursos Involucrados*

Recursos de mantenimiento	Costo
Ejecutivo comercial (vendedor)	\$ 54.740,00
Servicio de mensajería	\$ 50.000,00
Contador experimentado	\$ 77.000,00
Total recursos de mantenimiento	\$ 181.740,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

Recursos de lanzamiento	Costo
Reunión con agencia de viaje	\$ 64.500,00
Diseño web	\$ 20.000,00
Computadora	\$ 40.000,00
Capacitación del nuevo personal	\$ 35.000,00
Total Recursos de lanzamiento	\$ 159.500,00
Total Recursos (Mantenimiento y lanzamiento)	\$ 341.240,00

Fuente: Elaboración propia

*Acciones a desarrollar y marco temporal*

Principalmente se buscará optimizar los siguientes índices:

- Plazo de pago
- Plazo de Cobranza
- Antigüedad de bienes de cambio

En primer lugar, respecto al plazo de pago a proveedores, lo que se pretende es que la empresa haga una reestructuración de la misma. Lo acordado en la actualidad es pagar en un plazo promedio de 66 días, lo que se propone es aumentar este índice y que sea un mínimo de 75 días con todos los proveedores, para lograr esto se debe pactar una reunión con los mismos y negociar el plazo de pago, que de ninguna manera puede ser menor a 75 días.

Con respecto a la política de cobranzas, lo que se propone es incorporar una caja de seguridad en el hotel para brindarles a los clientes la posibilidad de poder pagar en efectivo

a los huéspedes que deseen abonar de esta manera montos menores a \$20.000,00. Ya que actualmente se utiliza el medio de transferencia bancaria.

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

En relación a los bienes de cambio, esta es una empresa que presta servicios de alojamiento, por lo que los bienes forman parte de este rubro son aquellos que se utilizan para la prestación del servicio en sí, como por ejemplo podemos mencionar: artículos de limpieza, artículos de librería, alimentos para los huéspedes. De manera tal, que la variación de ventas deberá reflejarse de igual manera en los bienes de cambio, y en el último año se dio el caso que la empresa incremento sus bienes de cambio en un 30% y las ventas solo crecieron un 16%. Lo cual indica que la empresa tomo la medida de “sobre stockearse”, lo que generó que la rotación de inventarios del 2018 caiga respecto del período anterior, afectando negativamente el Ciclo Operativo Neto

La solución que se propone es aumentar un 25% los ingresos a partir de las nuevas aperturas.

Esto se obtendrá a través de las siguientes estrategias:

- Publicidad propaganda: la propuesta es convocar una reunión con los responsables de los principales operadores de viajes de la web, como Booking, Despegar, Trivago. Realizar con los mismos un acuerdo en donde se pacten diversas medidas cuyo propósito principal se centre en que Howard Johnson sea el principal hotel ofrecido en el interior del país. En lo que respecta a la página web del hotel, realizar un cambio de formato sobre la misma, de modo tal que cuando un potencial cliente acceda a consultar por una eventual estadía, inmediatamente se le comuniquen las bondades del servicio. A su vez, se recomienda incorporar una sección de mensajería online para resolver cualquier inquietud en una franja horaria de 08:00 hs a 18:00hs.

- **Contratar un vendedor:** contratar un vendedor que sea capaz de detectar oportunidades en el mercado, con el objetivo de aumentar la cartera de clientes, y con la posibilidad de recorrer las ciudades más importantes del interior de la Provincia de Córdoba, como por ejemplo Córdoba Capital, Río Cuarto, Villa María, además de esto debe estar en constante comunicación con la administración del hotel para llevar a cabo un plan de ventas y promociones predefinido, con el fin de otorgar una propuesta atractiva a determinados sectores del mercado como pueden ser jubilados o jóvenes en su etapa de viaje de egresados, que cubran las plazas del año con menos demanda optimizando así los recursos de la empresa.
- **Agencias de viajes importantes:** realizar una reunión con los agentes de viaje más importantes de la Ciudad de Córdoba, como Viajes TDH, Lozada Viajes, Al Mundo, con el fin de promocionar y que las mismas tengan como prioridad publicitar al hotel a sus clientes particulares. El disertante de la misma debe ser Pablo Elliot y se desarrollará dentro de las instalaciones del hotel Howard Johnson para que puedan conocer las instalaciones del hotel y los servicios que ofrece, en búsqueda de una alianza estratégica. La duración de la reunión será de dos días y se necesitará un 10% del personal que atienda exclusivamente a los invitados, el costo de la misma por horas extras de los empleados y servicios de buffet es de \$64.500.

Las acciones propuestas harán disminuir el ciclo operativo neto, de modo que la necesidad de capital de trabajo resulte innecesaria para cubrir algún tipo de desfasaje.

Este aumento en las ventas acarrea un incremento en el flujo de caja y hará que disminuyan los bienes de cambio en ese porcentaje, beneficiando así la composición del activo corriente y por ende la empresa se encontrará en una posición más líquida respecto al período anterior.

Las acciones necesarias para llevar a cabo las propuestas mencionadas se representarán en un diagrama de Gantt, cuya herramienta tiene como objetivo exponer el tiempo de dedicación prevista para las diferentes actividades de modo que ayude al entendimiento y mejore su implementación. Más adelante se realizan las recomendaciones sobre el seguimiento del plan que para que se lleve a cabo de la manera correcta durante el primer año.

Tabla 5

Actividad	Semanas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Entrevistas para contratar al contador público especializado.	■	■										
Contratación del contador especializado.			■									
Negociación con los clientes para disminuir el plazo de cobranza.				■								
Instalación de la caja de seguridad.					■							
Negociación con los proveedores para disminuir el plazo de pago.						■						
Firma de acuerdo pactado con los proveedores.							■					
Reunión con el gerente bancario.						■						
Cancelación del préstamo.							■					
Cambio en la página web para aumentar las ventas.							■					
Entrevistas con el vendedor y servicio de mensajería instantánea.								■				
Entrevista para el servicio de mensajería instantánea.								■				
Contratación del nuevo personal.									■			
Reunión con las agencias de turismo del hotel.										■		
Reunión entre el contador y directorio, y debate de lo realizado.											■	

Fuente: Elaboración propia

### *Proyección de la propuesta*

Suponiendo que se mantiene constante el plazo de pagos y la antigüedad de bienes de cambio, el ciclo operativo neto:  $15+77-66=16$ .

Teniendo en cuenta los rubros afectados en este plan de acción y los indicadores quedaron expresados de la siguiente manera:

- Ventas: \$412.947.059,73
- Costo de Ventas: \$164.748.912,80
- Activo Corriente: \$105.772.624,67
- Pasivo Corriente: \$34.828.054,69
- Capital de Trabajo: \$70.944.570,07
- Resultado Bruto: \$248.198.146,94

Finalmente, el préstamo solicitado por la compañía por un monto de \$10.000.000,00 generó un aumento considerable en los intereses bancarios de la firma. Se recomienda a la empresa reunirse con entidad bancaria correspondiente y que los resultados no asignados a los propietarios del período anterior, sumados los resultados obtenidos en el presente período permitan cancelar el crédito brindado por la misma. Cabe destacar que actualmente la organización se encuentra en descubierto por las entidades financieras que es el principal factor causante de los intereses bancarios.

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

$$\text{Razón Deuda-Capital} = \$34.836.639,60 / \$264.535.518,32 = 0,13$$

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

Un aspecto trascendental en la implementación de la propuesta es establecer de qué manera se va a controlar la correcta ejecución de las tareas, se recomienda a la compañía que, en las primeras once semanas, los días viernes, se reúna el Directorio junto con el nuevo contador. Al momento de reunirse deberán comparar el tiempo de la ejecución real de las tareas con el planificado para las mismas y así poder detectar desviaciones y tomar

las medias correspondientes. También el contador deberá elaborar un informe cada 14 días, en el cual detalle la situación de los indicadores financieros, haciendo hincapié en los tres indicadores analizados. Una vez concurrido el tiempo establecido, deberán reunirse mensualmente, para verificar que las tareas y los acuerdos sigan desarrollándose eficientemente.



## Conclusiones y recomendaciones

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

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

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

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

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

## Bibliografía

(s.f.).

Allami, C., & Cibils, A. (2011). *El Financiamiento bancario de las pymes*.

Álvarez, H. (2007). *La estructura de financiamiento y el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas*. Córdoba: Elaboración propia.

Ambito. (18 de Abril de 2018). *Ambito*. Obtenido de Ambito: <https://www.ambito.com/turismo-el-gran-negocio-la-argentina-n4018532>

Canvas. (2019). *Análisis de situación*. Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/4683/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org8>

Canvas. (2019). *Análisis interno*. Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/4683/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org8>

Canvas. (s.f.). *Análisis del consumidor*. Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/4683/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org8>

Canvas. (s.f.). *Canvas política ambiental*. Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/4683/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org8>

Canvas. (Omnicanalidad). Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/4683/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org8>

Castillo, A. S. (28 de Marzo de 2019). *Celag.Org*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/elecciones-2019>

Castillo, L. E. (5 de Diciembre de 2018). *Pensemos*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>

Consuelo, R., William, E., Pendon, M., & Cibeira, N. (s.f.). *Estructura de Financiamiento de pymes industriales argentinas*. Obtenido de [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/74867/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/74867/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Dumrauf, G. L. (2010). *Finanzas Corporativas, un enfoque latinoamericano*. Buenos Aires: Alfaomega.

Español, A. C. (2017). *UNHCR*. Obtenido de <https://eacnur.org/blog/acciones-cuidar-medio-ambiente-casa/>

GARCÍA, P. S. (s.f.). *Mnografías*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos16/planeacion-mercadotecnia/planeacion-mercadotecnia.shtml#TIPOS>

Himitian, E. (10 de Enero de 2016). *La Nacion*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/invasion-los-argentinos-coparon-todo-brasil-nid1860962>

- Infobae*. (s.f.). Obtenido de <https://www.infobae.com/turismo/2016/09/21/despegar-com-de-agencia-de-viajes-a-unicornio-tecnologico/>
- Jaimovich, D. (10 de Diciembre de 2017). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2017/12/10/argentina-invierte-7-veces-menos-en-investigacion-y-desarrollo-que-los-paises-mas-innovadores/>
- Jordan, & Westerfield. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. En S. R. Jordan, *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (págs. 5-6). Obregón, México: Mc Graw Hill.
- Lafuente, Esteban. (16 de Diciembre de 2018). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/54321campoconsumoempleodolarinflacion109876sectores-dinamicosobra-publica-y-construccioninversionesbrasilelecciones>
- Miller-Modigliani. (1958). *El costo de capital, las finanzas corporativas y la teoría de la inversión*. Estados Unidos: Revista Economica Americana.
- Muchnik. (1999). *eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html>
- Myers, & Majluf. (1984). *Financiamiento Corporativo y decisiones de inversión*. En M. S.-M. Nicholas, *Financiamiento Corporativo y decisiones de inversión* (págs. 187-221). Cambridge: Elvsevier.
- Negocios, C. (10 de Agosto de 2015). *Gestión de negocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/que-es-y-como-aplicar-el-benchmarking/>
- Palacios, A. L. (1999). *Las pymes argentinas analisis de su riesgo, competitividad y financiamiento*. Obtenido de [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0087\\_PlaAJ.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0087_PlaAJ.pdf).
- Ross, S. A., Westerfield, R., & Jordan, B. D. (2010). *Funadamentos de Finanzas Corporativas*. Delegación Álvaro Obregón : McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, SA. DE CV.
- Turismo, I. M. (21 de Febrero de 2018). *Turismo sostenible*. Obtenido de <https://blogturismosostenible.com/redes-sociales-sector-turismo/>