

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado.

Reporte de Caso.

Determinación de estructura de financiamiento optima

**“Análisis herramientas de financiamiento del Hotel Howard Johnson que
permitan incrementar la rentabilidad en el año 2021**

Autor: Paez Gomez Fernando Ariel

Legajo: VCPB32095

DNI: 38.077.913

Director de TFG: Salvia Nicolás

Córdoba, Julio 2021

Índice

Resumen	2
Abstract	2
Introducción	3
<i>Objetivo General</i>	5
<i>Objetivos Específicos</i>	5
Análisis de Situación	5
<i>Análisis de contexto</i>	7
<i>Análisis del Micro Entorno</i>	9
<i>Diagnostico Organizacional</i>	10
<i>Análisis</i>	11
Marco Teórico	16
Diagnóstico y Discusión	19
<i>Declaración del problema</i>	19
<i>Justificación del Problema</i>	20
<i>Conclusión Diagnostica</i>	20
Plan de implementación	20
<i>Alcances de la implementación</i>	20
<i>Limitaciones</i>	21
<i>Objetivos Específicos</i>	21
<i>Recursos</i>	22
<i>Acciones a Implementar</i>	22
<i>Diagrama de Gantt</i>	23
<i>Desarrollo de las acciones</i>	24
<i>Evaluación de las acciones</i>	26
Conclusiones y Recomendaciones	27
<i>Conclusiones</i>	27
<i>Recomendaciones</i>	28
Referencias	29
Anexo	31

Resumen

El presente reporte de caso tuvo como objetivo determinar una estructura de financiamiento óptimo para el Hotel Howard Johnson de Carlos Paz, en el año 2021, que le permita contar con fondos líquidos para el desarrollo de su actividad, e incrementando la rentabilidad. Luego del análisis de situación, se pudo determinar que ante la falta de conocimientos de las herramientas para financiarse incrementó los gastos financieros en 140% y la deuda con los proveedores asciende al 79% de las deudas de corto plazo. Asimismo, esta deficiencia quedó expuesta cuando decidió seleccionar como herramienta de financiamiento de bienes de capital, una combinación de créditos de corto y largo plazo, generando un mayor crecimiento de los gastos financieros. Esto ha provocado un efecto negativo en el grado de dependencia financiera y la rentabilidad del patrimonio llegando a 0,197 centavos, exponiendo la necesidad de mejorar la gestión de sus recursos financieros. Por esta razón y luego de analizar el mercado financiero y de capitales, se le recomendó como alternativa de financiamiento obtener en primer lugar el certificado MyPyme para acceder a créditos a tasa subsidiada donde la tasa anual es de 24%.

Palabras Claves: Hotel, fondos, alternativas, gasto financiero, financiamiento,

Abstract

The objective of this case report was to determine an optimal financing structure for the Howard Johnson Hotel in Carlos Paz, in the year 2021, that allows it to have liquid funds for the development of its activity, and increasing profitability. After the situation analysis, it was determined that due to the lack of knowledge of the financing tools, financial expenses increased by 140% and the debt with suppliers amounts to 79% of short-term debts. Likewise, this deficiency was exposed when it decided to select a combination of short and long-term loans as a financing tool for capital goods, generating greater growth in financial expenses. This has had a negative effect on the degree of financial dependence and the profitability of the equity, reaching 0.197 cents, exposing the need to improve the management of its financial resources. For this reason and after analyzing the financial and capital market, it was recommended as a financing alternative to obtain the MyPyme certificate first to access loans at a subsidized rate where the annual rate is 24%.

Keywords: Hotel, funds, alternatives, financial expense, financing,

Introducción

El presente reporte tiene como objeto definir una estructura de financiamiento óptima para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz que le permita potenciar su lugar en el sector turismo.

La llegada de Howard Johnson a Argentina marcó un hito en el país dado que se instalaba en el sector, un hotel con las características de la cadena internacional. Esto permitió el desarrollo económico de las localidades donde se instalaba una franquicia. En el año 2011 se inauguró por el impulso de la familia Elliott, el hotel en Carlos Paz, bajo la estructura de un condo hotel, permitiendo a la grandes o pequeños inversores convertirse en dueños de habitaciones en relación al aporte efectuado, permitiendo así obtener una renta por la propiedad que poseen. De esta forma, con el aporte de los accionistas se pudo construir un hotel con 127 habitaciones, un centro de convenciones, un restaurante y todo lo necesario para transformarse en un hotel de primera línea con amplios servicios para las empresas y las familias. La administración quedó a cargo de la familia Elliott, debiendo rendir lo obtenido por el desarrollo de la actividad a los accionistas. Según los informes, el rendimiento anual de un hotel condo es mayor al 7%.

Según Ross, Westerfield y Jordan (2010) la estructura de financiamiento hace referencia “a la forma en la cual las organizaciones financian sus activos” (pag. 508). Por ende, es necesario encontrar las fuentes de financiación que permitan desarrollar las actividades haciendo un uso eficiente de los recursos disponibles.

Para Carvajal (2010), las empresas del sector turismo no disponen de información externa de todas las ofertas de financiamiento existentes, dificultando la posibilidad de definir una estructura de financiamiento que le permita generar una mayor rentabilidad.

Analizando el trabajo de Aróstegui y Pungitore (2013), establece que las empresas limitan su crecimiento debido a las dificultades del acceso a la información de las diferentes fuentes de financiamiento ofrecidas, tanto en el mercado de financiero, como en el mercado de capitales. Asimismo, los autores pudieron comprobar, que las empresas evitan tomar créditos bancarios por los altos costos de financiamiento. Esto genera que se decida por el financiamiento propio y de terceros principalmente, realizando acuerdos con los proveedores.

Se pudo determinar, luego del análisis de sus Estados Contables del el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, que la principal fuente de financiamiento utilizada para el desarrollo de la actividad, es una herramienta de corto plazo, deudas con los proveedores que representa el 79% de todo el pasivo y si se tiene en cuenta sus fondos líquidos, esto no alcanzan para pagar el total de lo adeudado. Asimismo, se pudo determinar que ha incrementado en un 10% sus fondos líquidos, lo que puede interpretarse como capital ocioso, es decir, un uso ineficiente de sus recursos. Si bien ha buscado financiamiento en entidades financieras para adquirir rodados y realizar refacciones en las instalaciones del hotel, los altos costos financieros, han provocado un efecto negativo en el grado de dependencia financiera y la rentabilidad del patrimonio en el año 2019 fue 0,197 centavos, menor que el observado en el 2017, año donde solo empleaba financiamiento de corto plazo. Exponiendo la necesidad de mejorar la gestión de sus recursos financieros.

Según lo estableció Gonzales (2013), en su trabajo sobre el Hotel Cuenca, que es necesario realizar un análisis económico-financiero que permita detectar las deficiencias de la gestión, y determinar la necesidad de recursos financieros requeridos para el desempeño de la actividad. Luego de ratios e índices financieros, económicos de forma de aplicar medidas correctivas de forma de lograr maximizar la rentabilidad.

Para Espinoza y Guzmán (2013), en su trabajo de grado sobre financiamiento para la reapertura del Hotel, establecieron que es relevante definir una estructura de financiamiento para el desarrollo de la actividad. Dado que la empresa seleccionada, se encuentra en un sector dinámico, establecieron la necesidad de incluir en su estructura un área de finanzas, para tomar decisiones financieras eficientes y eficaces. Demostró como reducía los gastos de financiación, y el riesgo de no contar con fondos para cumplir con la deuda tomada.

Para Ochoa y Sánchez (2018), el avance tecnológico y el crecimiento de la competencia obstaculiza la permanencia y progreso de muchas empresas, por lo que requieren llevar adelante una gestión eficiente e inversiones para ofrecer nuevas propuestas a los clientes. Esto genera la necesidad de que las mismas, deban tomar decisiones financieras que permita lograr sus objetivos estratégicos. Los autores pudieron determinar que las empresas que realizaban un análisis financiero, lograban detectar las debilidades en el desarrollo de la actividad, aplicando de esta manera, acciones efectivas para reducirlas. También se comprobó, que luego del análisis

pudieron definir las herramientas de financiamiento óptimas, con menores costos financieros, que permitieron llevar adelante inversiones de activos para ofrecer productos y servicios que los diferenciaba de la competencia. El Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, tomo la decisión de buscar financiamiento para destinarlo en la adquisición

Finalmente se puede determinar que, la relevancia del desarrollo del presente trabajo de Reporte de caso, está fundado en la exposición del beneficio de efectuar un análisis financiero de la actividad y realizar un uso eficiente y eficaz de los recursos. Conjuntamente al contar con fondos disponibles permitirá al Hotel Howard Johnson de la localidad de Carlos Paz, lograr, en el largo plazo, una estabilidad financiera, crecimiento sostenido e incremento de la competitividad, siendo necesario la definición de un objetivo general y específicos.

Objetivo General

Determinar la estructura de financiamiento óptima para el hotel Howard Johnson de la localidad de Carlos Paz que le permita desarrollar su actividad, cubriendo las necesidades de liquidez e incrementando la rentabilidad en el año 2021.

Objetivos Específicos

- Analizar el ciclo operativo del hotel Howard Johnson Carlos Paz a fin de determinar el requerimiento de liquidez y financiamiento demandadas por el desarrollo de la actividad en el año 2021.
- Evaluar las diferentes fuentes de financiamiento disponibles en el mercado que se ajusten a las necesidades de fondos del Howard Johnson Carlos Paz
- Analizar y proponer una estructura de financiamiento teniendo en cuenta las líneas de crédito más conveniente para el Howard Johnson Carlos Paz ofrecidas en el año 2021.

Análisis de Situación

El hotel Howard Johnson es un hotel de 4 estrellas ubicado en Carlos Paz, provincia de Córdoba. Como se encuentra a 30 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba y a 5 minutos del centro de la localidad de dicha localidad, le permite contar con una posición estratégica (Howard Johnson Plaza Carlos Paz, 2018).

El hotel busca la satisfacción de los usuarios identificando, a los usuarios de la siguiente manera: usuarios provenientes del turismo individual, usuarios provenientes del turismo corporativo y usuarios provenientes del turismo estudiantil, de jubilados y agencias. A pesar de realizar esta división, el hotel solo diferencia en sus estados contables, las ventas por servicios de alojamientos y eventos corporativos.

El plantel de colaboradores está integrado por 80 colaboradores, altamente calificados, bilingües, permitiendo de esta forma la atención tanto de turista del país como del exterior. Desde la empresa se fomenta el desarrollo dentro del hotel como personal y busca generar un clima organización óptimo para generar un buen ambiente laboral.

La administración está a cargo de los socios mayoritarios, la familia Elliott, donde su responsabilidad es: dirigir la actividad, respetando los lineamientos de la cadena internacional, pero dando su impronta personal.

La política de venta es contar con pocos clientes, pero importantes. Para ello, se los idéntica y se les presenta un portfolio de los productos y servicios. No se observa una política activa de publicidad, ni manejo de redes sociales para potenciar las ventas e incrementar la cartera de clientes. Los demás clientes acceden a los servicios del hotel por agencias de viajes o de forma particular.

En el caso del procedimiento de compras, el hotel ha establecido la política de contar con muchos proveedores, para reducir la fuerza de los mismos y evitar posibles faltantes de insumos. Se prioriza la contratación de proveedores locales.

Para el proceso de cobros y pagos, los mismos están a cargo de la familia propietaria. El procesamiento de los datos se realiza en planillas de Excel, indicando el estado, siendo el mismo, impaga, parcialmente pagada y pagada. Los cobros se realizan, principalmente se realizan por transferencia. En ocasiones se puede solicitar una un anticipo, pero la modalidad es el pago a crédito. Como deficiencia, no existe un control de la situación financiera de los usuarios del hotel.

En el caso de los pagos, los mismos se realizan con cheque o transferencia. Para compras mínimas, el hotel a determinado un fondo fijo, con un monto limitado para reducir el efectivo en zona de cajas. La regla general para el pago a los proveedores es a 30 días.

Análisis de contexto

Para este análisis, se empleó la herramienta que permite exponer la influencia de los factores del entorno general del Hotel, denominado PESTEL:

- Factores Políticos

El turismo en Argentina se ha declarado como actividad de interés nacional, por medio de la Ley N° 25997, permitiendo el desarrollo, la promoción y la regulación de la actividad turística, otorgando un marco legal para el desarrollo de la actividad. Conjuntamente se otorgan garantía de continuidad a un proyecto de desarrollo turístico (Ministerio de Turismo, 2014). En la provincia de Córdoba, donde desarrolla la actividad el Hotel Howard Johnson Carlos Paz Howard, la actividad está regulada por la Ley provincial N° 9124, donde su organismo de contralor es la Agencia Córdoba Turismo (Agencia Córdoba Turismo, 2019). Esto expone la importancia del sector turismo y que los gobernantes independientemente la corriente política la consideran como una actividad estratégica para el desarrollo económico.

- Factores Económicos

El turismo, previo a la pandemia del COVID-19 fue uno de los sectores de relevancia en la economía argentina, ya que aportó el 10% del PIB nacional en el año 2019 y 9,4% del empleo total. Una variable que impacta los resultados de los integrantes de este sector es la inflación. En el año 2020, la inflación acumulada fue del 36,1%, porcentaje, que fue relativamente controlado por las políticas de congelamiento de tarifas de productos y servicios por parte del Estado, reduciendo el impacto negativo en los costos (INDEC, 2021). Conjuntamente al congelamiento de los precios, se promulgó la Ley de Sostenimiento y Reactivación Productiva de la Actividad Turística Nacional, donde permitiendo extender hasta el 31 de diciembre de 2020 la reducción del pago de contribuciones patronales del hasta el 95%, sumado a esto, otros beneficios fueron: la reducción en las alícuotas del impuesto sobre los créditos y débitos, acceso a líneas de crédito e incentivos a la preventa de servicios turísticos nacionales, entre los más importantes (Ministerio de Economía, 2020).

- Factores Sociales

Los turistas buscan un objetivo, la satisfacción y bienestar de la elección, tanto en sus vacaciones, eventos sociales o corporativos. Ante el incremento de los costos muchos turistas definen sus elecciones por el precio ofrecido, pero el segmento que demanda los servicios del Hotel, buscan experiencia y satisfacción, con servicios Premium, por lo que es necesario estar atento a los cambios en las tendencias de consumo de los turistas (Roldan, 2019).

También hay una tendencia en aumento, el turismo sostenible donde los turistas eligen su destino considerando el uso eficiente gestión de recursos, la posibilidad de realizar actividades en lugares naturales, viviendo experiencias responsables (Infobae, 2020). Considerando esta tendencia, el Hotel Howard Johnson Carlos Paz, posee certificación de hotel verde, lo que le otorga una ventaja competitiva frente a sus competidores que no lo poseen,

- Factores Tecnológicos

El avance tecnológico ha permitido que todas las personas en todo el mundo estén conectadas, solo contando con un dispositivo con conexión a internet. Las personas están atentas a las ofertas o promociones en los diferentes portales o redes sociales, por lo que es necesario que los integrantes del sector turismo, tengan una participación activa y una política de marketing digital que exponga experiencias que motiven la contratación de los servicios del hotel. La información obtenida en el canal electrónico ha permitido que el 50% de los turistas decidan el destino de sus vacaciones (Charne, 2012). Desde el estado Nacional, se estableció el plan federal para construir una red de fibra óptica (Decreto 1552/2010), favoreciendo no solo a los habitantes del país, sino también a todos los sectores de la economía. Desde la provincia de Córdoba, se han instalado 5000 km de fibra óptica (Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2020), pero a pesar de contar con mayor conectividad, el hotel no potencia su actividad en el canal electrónico reduciendo la brecha digital y potenciar a las empresas.

- Factores Ecológicos

Todas las actividades que se desarrollan en el territorio argentino están reguladas por la Ley General de Ambiente N° 25.675, que tiene como objetivos que existe una gestión sustentable y adecuada del ambiente, promoviendo el desarrollo sostenible en Argentina. Las empresas cuando solicitan la habilitación, dependiendo la actividad deben cumplir con el

informe de impacto ambiental. En el año 2019, con la Resolución N°40/2019, se lanza el Programa “Hoteles más Verdes”, dirigido y controlado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina, que expide certificados de hoteles verdes, si los hoteles realizan una gestión eficiente de los recursos, manejo de residuos y realiza acciones activas para el cuidado del medioambiente. Howard Johnson Carlos Paz, ya cuenta con esta certificación lo que permite diferenciarlo de sus competidores.

- Factor Legal

El Howard Johnson Carlos Paz, como persona jurídica, está sujeto a las obligaciones establecidas en el orden fiscal y laboral (CC de Trabajo N°272/96). Otras obligaciones a las cuales está sujeto, es las provenientes en la ley Nacional de Protección de los Datos Personales, ley n° 25.326. Además debe cumplir con el pago de Derechos de Autor y Hotelería, según lo establece el Decreto PEN N° 600.

Análisis del Micro Entorno

Para la realización del análisis del micro entorno se utilizó la herramienta denominada cinco fuerzas de Porter, que expone las ventajas competitivas de las empresas.

Tabla 1 5 fuerzas de Porter

1.La amenaza de la entrada de nuevos competidores.	Para ingresar a este sector, donde el servicio ofrecido es de alta calidad, con usuarios exigentes, el nuevo competidor debe realizar una fuerte inversión para ingresar dentro del segmento de servicios de un hotel de 4 para poder competir. Además el hotel tiene el reconocimiento de la cadena hotelera internacional, por lo cual la amenaza de la entrada de nuevos competidores es débil.
--	--

2. Poder de negociación con los clientes	Si bien no hay una clasificación de los usuarios, los particulares o que vienen con sus familias o aquellos que vienen por la promoción de una agencia de estudiantes o jubilados, su poder es bajo. Estos deben aceptar las condiciones. En el caso de los grandes usuarios, se les ofrece un portafolio de servicios con una oferta para convencer al mismo que contrate con el hotel, en este caso el poder está sujeto a su aceptación y por el atractivo de la oferta realizada, por ende, su fuerza es fuerte.
3. Amenaza de productos sustitutos	Los productos sustitutos son las grandes infraestructuras con spa y canchas de tenis y golf, es decir con mayores instalaciones para actividades deportivas y otra propuesta son las casas de alquiler de calidad con muebles modernos y con piletas, saunas, vistas al lago, o a la sierra, etc., con la ventaja de tener privacidad. Por ende estas nuevas propuestas poseen una fuerza media porque el poder está en función a las necesidades del usuario.
4. Poder de negociación de los proveedores	Es bajo porque contar como cliente al hotel, ya es una ventaja competitiva, por ende, estas aceptan las condiciones del hotel. Además, tienen la política de poseer muchos proveedores, para debilitar su fuerza en la negociación.
5. Rivalidad entre competidores	La fuerza de los competidores es fuerte, porque todos ofrecen servicios de alta calidad para el segmento de usuarios. Posee 4 hoteles, Amérián Carlos Paz, Portal del Lago, Eleton Resort, Pinares Panorama Suites & Spa.

Fuente: Elaboración propia.

Diagnostico Organizacional

Para realizar el mismo se efectuó el análisis FODA, exponiendo una visión global, exponiendo los aspectos internos y externos que afectan la situación del hotel Howard Johnson Carlos Paz. En la siguiente tabla se expone los resultados obtenidos por la información provista por el hotel.

Tabla 2 Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
------------	-------------

<ul style="list-style-type: none"> - Marca reconocida internacionalmente. - Atención personalizada - Colaboradores altamente calificados - Servicios de alta calidad - Ubicación estratégica. - Certificación como hotel sustentable 	<ul style="list-style-type: none"> - No cuenta con servicios de esparcimiento diferenciado a los de los menores. - Habitaciones con ubicaciones cercanas, reduciendo la privacidad. - No cuenta con sistemas de información para el control de cobros y pagos, realizando el seguimiento en planillas de Excel. - No se realiza un control de la situación financiera de los clientes previo al otorgamiento de créditos. - No cuenta con política de publicidad activa para incorporar nuevos clientes.
Oportunidad	Amenaza
<ul style="list-style-type: none"> - Tendencia de los clientes a hoteles sustentables. - Espacio para ampliar y ofrecer nuevos servicios - Tipo de cambio favorable para el turista del exterior que demandan servicios de alta calidad. - Posibilidad de ampliar la cartera de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la oferta de casas de alquiler con instalaciones Premium. - La inflación genera un incremento en los costos y el precio final de los servicios. - La recesión económica puede provocar una caída en la demanda de usuarios del país.

Fuente: Elaboración propia

Se puede advertir que a pesar de contar con presencia en el sector y reconocimiento proporcionado por la marca internacional, poseer una ubicación estratégica y un personal altamente calificado, la falta de políticas activas de publicidad, restringen la cantidad de nuevos usuarios a las instalaciones del hotel que permitiría incrementar las ventas. Dado que no cuenta con sistema de información que permita procesar los datos, no conoce el resultado de la actividad y determinar el grado de uso eficiente de sus recursos. Seguidamente, la falta de un procedimiento para el otorgamiento de créditos, puede ocasionarle problemas en la cadena de pagos, ante el incumplimiento de los usuarios.

Además al contar con certificado de hotel verde que podría atraer a usuarios que busquen instalaciones sustentables, sin importar el precio del servicio adquirido. Como cuenta con lugar para construir nuevas instalaciones, podría crear nuevos ambientes que le permitiría ofrecer nuevos servicios a los usuarios, tanto nacionales como del extranjero. Esto permitiría minimizar la fuerza de los nuevos productos sustitutos.

Análisis

En este punto se analizó el efecto de la política de comercial y su estructura de financiamiento elegida, tomando los Estados contables de los ejercicios 2018, 2017 y 2016 de Howard Johnson Carlos Paz.

Tabla 3 Análisis Vertical y vertical del Activo y Pasivo

ACTIVO	31/12/2019	Vcl	Hzl	31/12/2018	Vcl	A. Hzl	31/12/2017	Vcl
ACTIVO CTE								
Caja y Bancos	12.656.000	10%	27%	9.954.707	11%	1829%	516.000	1%
Cuentas por cobrar	28.786.173	24%	11%	25.844.737	30%	12%	23.153.472	31%
Otras ctas por cobrar	0	0%	0%	0	0%	-100%	2.575.433	3%
Bienes de cambio	30.910.950	26%	30%	23.777.654	27%	24%	19.188.790	26%
T. ACTIVO CTE	72.353.123	60%	21%	59.577.099	69%	31%	45.433.695	62%
ACTIVOS NO CTES								
Bienes de uso	44.894.286	37%	65%	27.205.303	31%	-4%	28.395.569	38%
Otros activos no ctes	3.690.553	3%	0%		0%		0	0%
T ACTIVOS NO CTES	48.584.839	40%	79%	27.205.303	31%	-4%	28.395.569	38%
TOTAL ACTIVO	120.937.963	100%	39%	86.782.401	100%	18%	73.829.264	100%
PASIVO								
PASIVO CTE								
Cuentas por pagar	38.697.838	32%	34%	28.788.431	33%	15%	25.060.772	34%
Remuneraciones y C. Sociales	0	0%	0%	0	0%	0%	1.276.172	2%
Cargas Fiscales	6.868	0%		0	0%		0	0%
Otras ctas por pagar		0%	0%		0%	0%		0%
T PASIVO CTE	38.704.706	32%	34%	28.788.431	33%	9%	26.336.944	36%
PASIVO NO CTE		0%			0%			0%
Cuentas por pagar	0	0%	0%	0	0%	0%	0	0%
Otros pasivos no ctes	10.000.000	8%	100%	0	0%	0%	0	0%
Otras cuentas por pagar		0%			0%			0%
T PASIVO NO CTE	10.000.000	8%	100%	0	0%	0%	0	0%
T PASIVO	48.704.706	40%	69%	28.788.431	33%	9%	26.336.944	36%
PATRIMONIO NETO	72.233.256	60%	25%	57.993.970	67%	22%	47.492.320	64%
PN + P	120.937.963	100%	39%	86.782.401	100%	18%	73.829.264	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, el mayor peso del total de activo está dado por el peso del activo corriente, influenciado por el incremento de las disponibilidades, que tuvieron un incremento exponencial, sumado al incremento de las cuentas por cobrar (llegando al 24%). En el caso del activo no corriente, los bienes de uso representan un 37% del total del Activo y un 92% del activo no corriente. El incremento se produjo por la adquisición de bienes con el objetivo de mantener la calidad del servicio ofrecido. Según la información, ha adquirido vehículos y nuevas herramientas. El objetivo es debilitar a la competencia por medio de la mejora continua.

En el caso del pasivo, las deudas del hotel son de corto plazo, relacionada con la deuda con los proveedores. Pero en el año 2019 se tomó crédito a largo plazo por un total de \$10.000.000, que trae como consecuencia un incremento de los gastos financieros. Se puede, con el análisis de los Estados Contables, establecer, que es ordenado con los pagos de las obligaciones fiscales y laborales, solo incrementando levemente en el último ejercicio cerrado.

Esto expone que la estructura de financiamiento del hotel es utilizar como instrumento deuda a corto plazo, que incrementa el riesgo de la empresa ante una caída de la actividad.

Tabla 4 Análisis Vertical y vertical Estado de Resultados

	31/12/2019	Vcl	Hzl	31/12/2018	Vcl	Hzl	31/12/2017	A. Vcl
Ventas Netas								
Ventas Alojamiento	200.135.386	61%	15%	174.030.770	61%	23%	141.224.616	61%
Ventas Servicios y Eventos	130.222.262	39%	17%	111.301.079	39%	25%	89.040.863	39%
T Vtas del Ejercicio	330.357.648	100%	16%	285.331.849	100%	24%	230.265.479	100%
Costos								
Costos de Venta	146.346.294	44%	14%	128.632.322	45%	47%	87.727.100	38%
Otros costos de venta	102.468.794	31%	15%	89.363.035	31%	2%	87.610.819	38%
T Ctos de Vtas	248.815.088	75%	14%	217.995.357	76%	24%	175.337.918	76%
Rdo Bruto	81.542.560	25%	21%	67.336.492	24%	23%	54.927.561	24%
Gastos								
Administración	7.669.955	2%	59%	4.815.561	2%	1%	4.789.579	2%
Comercialización	11.583.455	4%	54%	25.166.360	9%	55%	16.224.136	7%
Rdo Actividad Principal	62.289.149	19%	67%	37.354.571	13%	10%	33.913.845	15%
Rdo Financiero	39.496.697	12%	98%	19.949.796	7%	31%	15.225.825	7%
Rdo NETO	22.792.452	7%	31%	17.404.775	6%	-7%	18.688.021	8%
O. Ingresos y Egresos	-885.858	-0,27%	29%	-1.248.390	-0,44%	424%	-238.298	-0,10%
Rdo a de Imp. Gcias	21.906.594	7%	36%	16.156.385	6%	-12%	18.449.723	8%
Impuesto a las Ganancias	7.667.308	2%	36%	5.654.735	2%	-12%	6.457.403	3%
Resultado Final	14.239.286	4%	36%	10.501.650	4%	-12%	11.992.320	5%

Fuente: Elaboración propia

En el caso del análisis del Estado de Resultados, en el caso de las ventas, se observa un leve incremento de las ventas referidas al servicio de alojamiento. En el caso del costo de ventas, el mismo representa el 75% de las ventas, observándose leves incrementos, motivados por la inflación, dado que no superan los incrementos el 2%, exponiendo la débil fuerza de los proveedores. En el caso de los gastos, se redujo los gastos de comercialización, exponiendo la falta de políticas de publicidad, lo que trajo a al hotel un incremento del resultado de la actividad principal, representando el 19% de las ventas del último ejercicio.

Como el hotel ha tomado deudas con entidades financieras, se incrementó los gastos de financiación en un 50%, representando el 12% del total de activos, es decir 7% por debajo del resultado de la actividad. Finalmente, en el periodo analizado el impuesto a las ganancias representa el 2% de las ventas.

A priori se puede establecer, que para el financiamiento de la actividad se utiliza el financiamiento externo de corto plazo, y para conocer el riesgo de esta elección, se debe analizar el capital de trabajo e índices de endeudamiento.

Tabla 5 Capital de Trabajo Ejercicios Económico 2019-2018-2017

	Activo Corriente	Pasivo Corriente	Capital De Trabajo
Año 2019	72.353.123	38.704.706	33.648.417
Año 2018	59.577.099	28.788.431	30.788.667
Año 2017	45.433.695	26.336.944	19.096.751

Fuente: Elaboración propia

El capital de trabajo arroja un valor positivo, indicando que puede hacer frente a las obligaciones de corto plazo, que se generan con el desarrollo de la actividad. El monto en valor absoluto incremento un 76%, principalmente por el incremento de los fondos líquidos. Se puede interpretar que posee capital ocioso, porque no se observa la realización de inversiones y tampoco ha invertido en stock de insumos para la prestación de los servicios del hotel.

Tabla 6 Plazos de pago

Plazos	2019	2018	2017
Periodo medio de Cobro	30	31	37
Periodo medio de Pago	69	74	92

Fuente: Elaboración propia

El ratio de plazo de cobro para el año 2019, asciende a 30 días. En el caso del plazo de pagos, el mismo es de 69 días, es decir, se cobra a los clientes antes de realizar los pagos.

Para completar el análisis de la liquidez se recurrió al cálculo de liquidez corriente y el índice de liquidez seca, los cuales se exponen en la siguiente tabla:

Tabla 7 Índices de Liquidez

Ratio	2018	2017	2016
Liquidez corriente	1,87	2,07	1,73
Liquidez seca	0,327	0,346	0,020

Fuente: Elaboración propia

En el caso del índice de liquidez corriente, el mismo arroja un valor de 1,87, indicando que el hotel cuenta con fondos suficiente para hacer frente a las deudas de corto plazo. En el caso de la liquidez seca, el valor es de 0,32, indicando que tiene fondos para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo con sus fondos más líquidos.

Seguidamente, se analizó los indicadores de endeudamiento. Es de relevancia tener en cuenta este índice, dado que cuanto más deuda adquiriera el hotel en relación a sus activos totales, mayor es su apalancamiento. Los índices de endeudamiento se exponen en la siguiente tabla:

Tabla 8 Índices de Endeudamiento

Plazos	2018	2017	2016
Endeudamiento	0,67	0,50	0,55
Autonomía Financiera	1,48	2,01	1,80
Endeudamiento Activo	0,40	0,33	0,36
Endeudamiento C. Plazo	0,795	1,000	1,000
Endeudamiento L. Plazo	0,205	0,000	0,000

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, existe un incremento en el endeudamiento, llegando al 67%, motivado por el incremento de sus decisiones de financiamiento, tanto de corto como de largo plazo. Seguidamente, se calculó, el grado de independencia que tiene el hotel en función a las fuentes de financiamiento elegidas. A priori, se puede decir que por cada peso de aporte de terceros, el hotel obtiene en el año 2019, \$1,48. Si bien a priori se puede establecer que no existe dependencia financiera, en el año 2018 este índice era de 2,08, recurriendo solo al financiamiento de corto plazo (deudas con los proveedores). Por ende, el grado de independencia se está reduciendo.

En el caso del endeudamiento del activo, permite medir el grado de su deuda en función al activo total. Este ratio dio como resultado un 40% en el año 2019, representando un indicador favorable, considerando que los especialistas establecen que para ser optimo debe estar por debajo del 50%. Finalmente, se observa un incremento del endeudamiento de largo plazo del 20% y del corto plazo se redujo en el mismo porcentaje.

Finalmente, se procedió al cálculo de los índices de rendimiento por medio del cálculo del margen de ventas y la rentabilidad de la actividad.

Tabla 9 Margen de Ventas y Rentabilidad

Plazos	2019	2018	2017
Margen s/ventas	0,04	0,037	0,052
Rentabilidad del Activo	12%	12%	16%
Rentabilidad del P. Neto	19,7%	18,1%	25,3%

Fuente: Elaboración propia

El margen operativo en el año 2019 fue del 0.04, indicando que por cada peso obtenido en ventas, hay un margen operativo de 0,04 centavos, observando una reducción, siendo esto un indicador negativo, es decir, está ganando cada vez menos por cada peso de venta.

Teniendo en cuenta que debe redistribuir ganancias con todos los accionistas, esto indica que se ha reducido el valor para los accionista. La rentabilidad del patrimonio, se observa una disminución, lo que ha generado que en el año 2019 19,7%, al disminuir el mismo, incrementa el riesgo de los accionistas.

Marco Teórico

En el siguiente punto se procederá a definir, comprender y profundizar los supuestos teóricos de diferentes autores, sobre la línea temática del presente trabajo, la estructura de financiamiento.

Para Feldman (2018), para que las organizaciones puedan desarrollar su actividad, es menester que cuenten con información fehaciente, que les permita lograr maximizar el valor empresarial por medio de tomas de decisiones de inversión y financiamiento. Para Van Horne y Wachowicz (2012), establecieron que las empresas deben definir metas las cuales se convertirán en parámetros para medir la eficiencia de las decisiones financieras. Estas se clasifican en metas de rentabilidad, donde las mismas giran en torno a: optimización de las ventas, o posicionarse en el mercado, ganarle a la competencia y posicionarse en el sector, entre las principales, y metas de riesgo como reducir las dificultades financieras. Las mejores metas son las que relacionan ambas clases y que permitan maximizar el valor de la empresa.

Para lograr esta meta, Ross, Westerfield y Jordan (2014), han establecido que se requiere implementar una administración financiera la cual le va a permitir realizar una correcta gestión de sus bienes y la búsqueda de fuentes de financiamiento en pos de lograr una meta determinada por la organización. Por ende, las fuentes de financiamiento, son herramientas estratégicas que ayudan a desarrollar un proceso para asegurar la sostenibilidad financiera de la organización.

Esto significa que, si se define o se establece una estrategia financiera de forma sistémica, aumentará la capacidad para planificar una sostenibilidad y generar fondos necesarios.

Según Pérez, Sattler, Bertoni y Terrero (2018), es necesario identificar las características de las distintas fuentes de financiamiento, las variables que inciden en el riesgo, como también, realizar una asociación entre la fuente y el destino que se le daría a los mismos. Para la determinación de la combinación de financiamiento existen diferentes teorías:

- Teoría tradicional: Esta teoría establece que el uso del endeudamiento permite reducir el costo del capital, al generar el crecimiento del valor de la empresa. Por ende, si se incrementa los fondos de fuentes externas, crece el riesgo de insolvencia y se reduce el valor de las acciones. Finalmente la mezcla de financiamiento óptima, es aquella, que se alcanza cuando el costo del capital se hace mínimo y el valor de la empresa se hace máximo (Drimer, 2011)

- Teoría de la estructura de capital y su impacto en la toma de decisiones de inversión y financiamiento: Establece que en mercados eficientes la mezcla de financiamiento entre capital propio y de tercero es irrelevante. Esto ocurre porque el costo de capital promedio ponderado es constante e independiente de las mezcla de financiamiento, por lo que las decisiones van a estar en relación al rendimiento de sus activos. Cuando se incluye el efecto impositivo al ser deducibles los intereses del impuesto a las ganancias, parte del costo del endeudamiento es soportado por el Estado y el valor de la empresa se ve incrementado por el efecto fiscal (Grado, 2015)

- Costos de agencia. se debe analizar los conflictos de intereses entre los propietarios del capital y sus administradores, por lo que la estructura de financiamiento óptima será la que permita minimizar los costos de agencia y maximice el valor de la empresa.

- Teoría de la información asimétrica. Los distintos agentes no tienen acceso al mismo nivel de información, por ende, la definición de la estructura de financiamiento óptima, va a estar relacionada a la información adecuada de todas las fuentes en el momento de comparar las diferentes propuestas.

- Teoría del trade-off. Considerando los costos en que se incurriría si presenta dificultades financieras y los costos de agencia, se busca establecer la combinación óptima de las fuentes financieras.

- Teoría de la jerarquía de preferencias (pecking order). Según la teoría, no existe una estructura óptima de financiamiento, por lo que los administradores van a recurrir a una escala de jerarquías, comenzando con el financiamiento con fondos autogenerados. Existe también una asimetría de la información que se configura como una dificultad para el acceso al financiamiento externo (Pérez, Sattler, Bertoni y Terrero, 2018).

Otra acción que deben incorporar las organizaciones es determinar las necesidades de fondos requeridas para el desarrollo de la actividad, la administración financiera a corto plazo. Según Gitman y Zutter (2012), la administración financiera a corto plazo hace referencia a la administración del capital de trabajo, es decir, el activo y pasivo circulante. La importancia de su análisis radica en la relación directa con la capacidad de generar fondos, siendo la estructura óptima, aquella que le permita obtener fondos que le permitan autofinanciar su actividad y generar valor, minimizando los riesgos financieros y evitando recurrir a financiamiento externo.

Para determinar la necesidad de financiamiento, según Ross et. al (2014), se debe realizar los siguientes cálculos

- ciclo operativo: tiempo que transcurre entre la adquisición de inventario y el ingreso de fondos por la cobranza de las cuentas por cobrar.
- periodo de inventario: tiempo requerido para la compra y la comercialización del inventario.
- periodo de cuentas por cobrar: tiempo que transcurre entre la venta del inventario y la cobranza de la cuenta.
- periodo de cuentas por pagar: tiempo que transcurre entre el momento en el que se recibe el inventario y el momento en el cual se paga.
- ciclo del efectivo: tiempo que transcurre entre el pago del inventario y la y la cobranza.

Por ende, para determinar si la empresa requiere financiamiento, es el ciclo del efectivo. Si el valor es positivo, significa que la empresa requiere financiamiento para cumplir con las obligaciones generadas por sus inventarios y las cuentas por cobrar. Que este tiempo se extienda puede significar errores en la gestión. El plazo se puede extender porque presenta demoras en la comercialización de sus inventarios o para cobrar las ventas a plazo. Para reducir el plazo, puede acordar con los proveedores y extender el plazo de pago. Y en el caso que el plazo sea

cada vez menor, implica que la empresa requiere menor cantidad de fondos provenientes de financiamiento externo.

Finalmente, y luego de la exposición de los conceptos básicos de la fuente de financiamiento, es de relevancia la determinación de una estructura de financiamiento óptima de forma de gestionar sus recursos financieros de forma de generar valor para la empresa y sus accionistas, cuyo principal objetivo es obtener mayores rendimientos del dinero como cualquier inversionista.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

En la localidad de Carlos Paz, se encuentra el hotel de 4 estrellas, Howard Johnson Plaza. Esta entidad ofrece un servicio para clientes que buscan altos estándares de calidad. Luego de adquirir la franquicia de la cadena hotelera, la familia Elliott, construyó el hotel financiando la misma con la metodología de hotel condo. Esto indica que cada inversor adquiere la propiedad de una o varias habitaciones según el aporte realizado, recibiendo una rentabilidad. Accediendo a la información provista por el hotel, se pudo detectar deficiencias en la administración y toma de decisiones lo que ha provocado, un uso ineficiente de los recursos financieros. Se observa que posee un 37% del total de sus activos, inmovilizados (el rubro más importante). Si bien el objetivo de esta política era mantener la calidad y posicionarse en el sector, se redujo la rentabilidad del patrimonio llegando al 2019, 19,7%. Conjuntamente se decidió elegir como fuente de financiamiento externo, prestamos en entidades financieras de \$10.000.000, lo que incremento el gasto financiero en 140%, no se comprobó que se efectuaran estudios previos para seleccionar dicha herramienta. Tampoco se tuvo en cuenta que el Hotel cuenta que posee un capital de trabajo positivo (\$33.648.417) y el exceso de fondos no se están reutilizando.

Desde el lado económico, el margen operativo en el año 2019 fue del 0.04, fue reduciendo indicando que solo recibe 0,04 centavos, por cada peso de ventas. En el caso de la rentabilidad del patrimonio, se observa una disminución, lo que ha generado que en el año 2019 19,7%, es decir un incremento del riesgo de los accionistas.

Justificación del Problema

El sector turismo, donde forma parte el Howard Johnson Howard Johnson Carlos Paz, está ajustado a los cambios del mercado y de las preferencias de los turistas. Dado que ofrece un servicio a un grupo de altos ingresos, debe planificar y realizar ofertas atractivas para fidelizar a los clientes. Esta situación demuestra la necesidad de ser eficientes en la gestión administrativa del hotel, maximizando la utilización de los recursos financieros. Dado que posee como política poseer pocos clientes pero importantes, las correcciones deben estar en función a acciones económicas-financieras, estableciendo los fondos requeridos para el desarrollo de la actividad y determinar de esta forma la necesidad de financiamiento, sin afectar el valor de la organización. Si se suma a esta realidad el incremento de los precios por la inflación que impactan en los costos de los productos y servicios ofrecidos, se reducirá aún más la rentabilidad. Finalmente, la falta de análisis de las diferentes fuentes de financiamiento, su decisión de financiarse en entidades financieras a incrementado los gastos reduciendo los resultados.

Conclusión Diagnostica

Luego de finalizado el análisis de situación y del marco teórico, antes expuesto, se concluye que el Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, a pesar de contar con estados contables razonables con resultados positivos en los ratios, se pudo comprobar que efectúa una ineficiente utilización de sus recursos financieros, destinando fondos por gastos de financiación adquiridos por una cantidad considerable de financiamiento externo, lo que demuestra la necesidad de determinar una estructura de financiamiento óptimo, que reduzca estos errores y le permita maximizar el valor de la empresa y un mayor rendimiento para los inversionistas.

Plan de implementación

Alcances de la implementación

- Alcance de contenido:

Para la realización del presente se ha establecido como tema central la estructura de financiamiento como elemento que permita obtener fondos para cubrir las obligaciones inherentes a la actividad y que permita maximizar el valor de la empresa. La definición de una

estructura de financiamiento es crucial para obtener un óptimo capital de trabajo e invertir correctamente los resultados obtenidos.

- Alcance temporal:

El alcance temporal definido es el primer semestre del año 2021, de forma de otorgar una estructura óptima a caras del verano 2021-2022.

- Alcance geográfico:

La propuesta es establecer una estructura de financiamiento para el Howard Johnson ubicado en la localidad de Carlos Paz, provincia de Córdoba.

- Alcance Metodológico:

Para la realización del presente trabajo se definió el universo, el cual está integrado por el Hotel Howard Johnson de Carlos Paz, organismos del Estado Nacional y de la provincia de Córdoba, mercado financiero y de capitales. De esta forma se podrá indagar el sujeto de estudio y las diferentes ofertas de financiamientos para Pymes en la provincia de Córdoba. La recopilación de la información fue de tipo cualitativo y cuantitativo, lo que permitirá presentar una acción para cada objetivo específico definido.

Limitaciones

Los límites del presente trabajo están determinado por la limitación de la información provista. El análisis de situación quedo definido para el periodo 2019-2017, sobre la información disponible por la empresa, quedando fuera del análisis la documentación respiratoria. Si bien se hace un análisis general, el plan está enfocado al financiamiento del capital de trabajo es decir para que la empresa cuente con liquidez para el desarrollo de su actividad.

Objetivos Específicos

- Analizar el ciclo operativo del hotel Howard Johnson Carlos Paz a fin de determinar el requerimiento de liquidez y financiamiento demandadas por el desarrollo de la actividad en el año 2021.
- Evaluar las diferentes fuentes de financiamiento disponibles en el mercado que se ajusten a las necesidades de fondos del Howard Johnson Carlos Paz

Recursos

Teniendo en cuenta los objetivos establecidos para el Hotel Howard Johnson de la localidad de Carlos Paz. El asesoramiento de un profesional Contador Público, con conocimientos fehacientes en finanzas para que le permita al Hotel Howard Johnson de la localidad de Carlos Paz contar con una estructura de financiamiento óptimo. El costo del servicio del profesional, estará en función a los honorarios mínimos sugeridos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Córdoba, para el año 2021, donde el valor hora es de \$ 2.034.

Tabla 1 Presupuesto de implementación

N°	Actividades	Descrp./VHora	V.Hora	Costo total
1	Definir la situación actual del hotel en base a los E	10	\$2.034,00	\$20.340,00
2	Análisis de corto plazo, para determinar el ciclo operativo	8	\$2.034,00	\$16.272,00
3	Estudiar las diferentes fuentes de financiamiento	6	\$2.034,00	\$12.204,00
4	Proponer una estructura de financiamiento teniendo en cuenta las líneas de crédito (evaluación con tasa subsidiaria, mercado financiero y de capitales)	4	\$2.034,00	\$8.136,00
5	Reunión con la gerencia para exponer la propuesta de estructura de financiamiento (armado de presentación en Prezi para reunión con los miembros de la familia)	3,5	\$2.034,00	\$7.119,00
	Capacitación empleados en administración finanzas Clases 1 por semana , total 3 meses Costo por mes \$ 9500	3	\$9.500,00	\$28.500,00
	Costo total			\$92.571,00

Fuente: Elaboración propia

Acciones a Implementar

Considerando que a cada objetivo se debe asignar una actividad se exponen en la siguiente tabla las acciones, con la indicación de plazo, responsable y recursos necesarios para su implementación.

Tabla 2 Acciones a implementar

Acción	Recursos		
	Temporal	Humanos	Materiales
1. Definir la situación actual del hotel en base a los E. Contables del periodo 2019-2017.	01/04/21 a 30/04/21	Asesor Contable	EECC, notas contables, plantillas de Excel
2. Análisis de corto plazo, para determinar el ciclo operativo del hotel Howard Johnson Carlos Paz a fin de determinar el requerimiento de liquidez y financiamiento demandadas	01/05/21 a 14/05/21	Asesor Contable	EECC, notas contables, plantillas de Excel
3. Estudiar las diferentes fuentes de financiamiento a las que puede acceder el Hotel	15/05/21 a 01/06/21	Asesor Contable	EECC, notas contables, plantillas de Excel, Informe Ministerio de Desarrollo productivo, y entidades financieras
4. Pproponer una estructura de financiamiento teniendo en cuenta las líneas de crédito más conveniente para el Howard Johnson Carlos Paz ofrecidas en el año 2021.	02/06/21 a 15/06/21	Asesor Contable	EECC, notas contables, plantillas de Excel
5. Reunión con la gerencia para exponerla propuesta de estructura de financiamiento	20/06/21 a 20/06/21	Asesor Contable	plantillas de Excel, presentación en power point
6. Capacitaciones al personal	01/07/21 ^a 01/10/21		

Fuente: Elaboración propia

Diagrama de Gantt

A continuación se expone el diagrama de Gantt en función a las acciones.

N°	Actividad	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agos	Sept
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Definir la situación actual del hotel en base a los E	■	■	■	■														
2	Análisis de corto plazo, para determinar el ciclo operativo del hotel Howard Johnson Carlos Paz a fin de determinar el requerimiento de liquidez y					■	■												
3	Estudiar las diferentes fuentes de financiamiento							■	■										
4	Proponer una estructura de financiamiento teniendo en cuenta las líneas de crédito									■	■								
5	Reunión con la gerencia para exponer la propuesta de estructura de financiamiento											■							
6	Capacitaciones al personal													■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de las acciones

Luego de analizar los EECC del Hotel se puede observar que el mayor peso del total de activo está representado por activo corriente, con disponibilidades sin un destino y un incremento de las cuentas por cobrar (llegando al 24%). Hay también un incremento de los activo no corriente, los bienes de uso representan un 37% del total del Activo y un 92% del activo no corriente para actualizar bienes de forma de ofrecer un servicio premium. Según la información, ha adquirido vehículos y nuevas herramientas. El objetivo es debilitar a la competencia por medio de la mejora continua. Se observa que la adquisición de esos bienes fue con deuda en entidades financieras lo que ha generado un incremento de los gastos financieros de 140%.

En el caso del Capital de trabajo no se observan problemas, por lo que se puede establecer que cuenta con fondos para cubrir las obligaciones de la actividad. Siendo el total de \$ 33.648.417. El monto en valor absoluto incremento un 76%, principalmente por el incremento de los fondos líquidos. Se puede interpretar que posee capital ocioso. A continuación se exponen los indicadores de gestión para verificar si se están cumpliendo las condiciones de política comercial.

Tabla 1 indicadores de Gestión

--	--

<i>Periodo medio de Cobro</i>	$\left(\frac{\text{Clientes}}{\text{Ventas} + (1 + \text{IVA})} \right) * 365$ <ul style="list-style-type: none"> - 2019: 26 días - 2018: 27 días - 2017: 30 días
<i>Periodo medio de Pago</i>	$= \left(\frac{\text{Proveedores}}{\text{Compras} + (1 + \text{IVA})} \right) * 365$ <ul style="list-style-type: none"> - 2019: 54 días - 2018: 65 días - 2017: 71 días
Estos resultados respaldan la opinión que hay fondos ociosos por lo que podría interpretarse como una deficiente utilización de los recursos.	

Fuentes: Elaboración propia

En el caso del ciclo operativo respalda los indicadores de gestión que establecen que el Hotel posee fondos líquidos sin un destino, por lo que es un capital ocioso que podrían generar nuevos ingresos.

Entre las fuentes de financiamiento alternativas que puede utilizar el Hotel Howard Johnson de la localidad de Carlos Paz para el año 2021 son:

Tabla 2 Herramientas en el mercado financiero

Fuente	Requisitos	Utilidad
Créditos para inversiones productivas.	<ul style="list-style-type: none"> - tasa fija de interés es del 22% a 30 días - monto máximo es \$50 millones. - Banco Nación - Plazo es de 36 meses, con 6 meses de gracia. 	El hotel pudo adquirir la maquinaria y los vehículos con los fondos provenientes de esta herramienta.
Obtener una garantía por parte de una Sociedad de Garantía Recíproca (SGR)	Las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) tienen como objetivo facilitar el acceso al crédito a las MiPyMES, otorgando garantías que mejoran sus condiciones de financiamiento en las entidades financieras, mercado de capitales, organismos públicos y proveedores.	Lograr mejores condiciones tanto en el mercado de capitales como en el mercado financiero.

Fuente: Elaboración propia, en base a la información del Banco Nación, BICE y Ministerio de Desarrollo Productivo.

Las ventajas son las tasas subsidiarias, siendo la desventaja estar al día con todas las obligaciones tanto fiscales como laborales.

En el mercado de capitales para Pymes existen las siguientes herramientas:

Tabla 3 Herramientas del Mercado de Capitales

Fuente	Posibilidades de acceso
Pagaré Avalado	<ul style="list-style-type: none"> - Emitido por PyMEs - Avalado por SGR - Plazo mínimo 180 días y hasta 3 años - En pesos o moneda extranjera. - Monto mínimo \$100.000 - Tasa 33,6% con aval anual - Tasa 40,9% sin aval anual
Fideicomis o financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Financiamiento sin condicionamiento del balance - Mayores plazos - Obtención de liquidez a través de activos ilíquidos Patrimonio exento de la acción de los acreedores del fiduciario y fiduciante
Obligaci ones negociables	<ul style="list-style-type: none"> - Mínima documentación a presentar por la PyME - Garantizada 100% por una SGR, entidad financiera o fondo de garantía - Trámite electrónico - Beneficios impositivos - Dirigido a inversores calificados - Reducido régimen informativo posterior a la emisión - Bajo costo de ingreso y mantenimiento del régimen

Fuente: (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2021)

Evaluación de las acciones

Una vez finalizado la descripción de las acciones que componen el plan de implementación, se debe exponer el resultado de la aplicación de las mismas. Para ello se deberá proceder a calcular la variación, la reducción de las cargas sociales a pagar por la obtención del certificado MyPyme los ratios relacionados a la evaluación del capital de trabajo

	Valor origen	Interés
Préstamo bancario	10.000.000	\$ 18.638.612,03
Préstamo a tasa subsidiaria	\$10.000.000	\$ 3.388.202,10
Reducción del gasto financiero		\$15.250.409,93

Por ende, se observa un incremento del capital de trabajo con la utilización de los beneficios obtenidos por el certificado MyPyme. (Anexo N°1)

Tabla 3 Comparación de Opciones de financiamiento

ESTADO DE RESULTADOS	Préstamo a tasa subsidiaria	Préstamo entidad seleccionada por el hotel
	al 31/12/2018	al 31/12/2018
Total Ventas del Ejercicio	330.357.647,78	330.357.647,78
Total Costos de Ventas	248.815.088,15	248.815.088,15
Resultado Bruto	81.542.559,64	81.542.559,64
Gastos		
Administración	7.669.955,43	7.669.955,43
Comercialización	11.583.454,72	11.583.454,72
Resultado Actividad Principal	62.289.149,49	62.289.149,49
	18638612,03	
Resultado Financiero	VII	39.496.697,42
Resultado NETO	43.650.537,46	22.792.452,07
Otros Ingresos y Egresos		-885.858,05
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	42.764.679,41	21.906.594,02
Impuesto a las Ganancias	14967637,79	7.667.307,91
Resultado Final	27.797.041,62	14.239.286,11
	13.557.755,50	

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Luego de efectuado el análisis interno y externo del Hotel Howard Johnson de la localidad de Carlos Paz, se pudo detectar las falencias en la administración financiera que se traslada en la toma de decisiones, generando un uso ineficiente de los recursos financieros.

Con el objetivo de cuidar la calidad de los servicios, la empresa adquirió diferentes bienes de capital y rodados, conformando un total del 37% del total de sus activos, los cuales fueron financiados con créditos en el mercado financiero de corto y largo plazo, incrementando los gastos financieros en 140%. A pesar de esta inversión, la rentabilidad del patrimonio se redujo llegando al 2019, 19,7%.

En el caso del análisis de corto plazo, el hotel posee un capital de trabajo positivo de \$33.648.417, es decir, existe un exceso de fondos no se están reutilizando. Siguiendo con el análisis de corto plazo, se procedió a determinar el ciclo operativo, el cual se lo considera como un indicador de gestión. Los resultados demostraron que los usuarios del hotel demoran en

realizar el pago de los servicios unos 26 días, el cual se redujo en 4 días. A priori se puede interpretar que el flujo de ingresos ha mejorado, pero está reflejando que los usuarios no están cumpliendo las condiciones de ventas, que según los datos provistos por el hotel, los pagos son de contado. Desde el lado de los pagos, el tiempo medio es de 54 días, reduciendo el plazo de pago en 17 días. A pesar de esta realidad como los usuarios abonan sus servicios antes de la fecha de pago a los proveedores, podemos observar que tienen fondos líquidos sin un destino, lo que puede interpretarse con capital ocioso. Esto demuestra que las decisiones de financiamiento que selecciona no son eficientes.

Por ende se realizó un análisis de las alternativas de financiamiento tanto en el mercado financiero como en el mercado de capitales, recomendando como fuente de financiamiento, créditos para inversiones productivas, a una tasa de interés del 22%, Plazo es de 36 meses, con 6 meses de gracia, ofrecidas en el Banco Nación, requiriendo el certificado MyPyme.

Recomendaciones

Se recomienda al Hotel Howard Johnson de la localidad de Carlos Paz, requiere en primer lugar incorporar un sistema contable que le permita lograr una gestión eficiente de sus recursos y no contar con capital ocioso.

Conjuntamente, se recomienda realizar capacitaciones de manejo de herramientas del mercado de capitales, no solo para utilizarlas como fuentes de financiamiento, sino para inversión, para cubrir las necesidades de los socios del condo hotel.

Referencias

- Agencia Córdoba Turismo. (2019). *Plan Estratégico de Turismo Sostenible*. Recuperado el 04 de 2021, de <https://upc.edu.ar/wp-content/uploads/2019/10/Plan-Estrat%C3%A9gico-de-Turismo-Sostenible-2030.pdf>
- Carvajal Salgado. (2010). *Estrategias de financiamiento en sectores*. Recuperado el 04 de 2020, de <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol11iss27.2018pp30-42p>
- Charne, U. (2012). *Turismo y nuevas tecnologías: el desafío de las instituciones educativas*. Recuperado el 04 de 2021, de <https://www.econo.unlp.edu.ar/frontend/media/47/10747/14491da674574f7eb8c66bfb4a216697.pdf>
- Gobierno de la Provincia de Córdoba. (2020). *Conectividad en Córdoba*. Recuperado el 04 de 2021, de <https://www.cba.gov.ar/conectividad-cordoba/>
- Gonzalez. (2013). *ANÁLISIS DE RENTABILIDAD EN EMPRESAS HOTELERAS*. Recuperado el 200, de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/4314/1/TESIS.pdf>
- Howard Johnson Plaza Carlos Paz. (2018). *Howard Johnson Plaza Carlos Paz*. Recuperado el 08 de 2020, de <https://hvjillacarlospez.com.ar/>
- INDEC. (2021). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Recuperado el 04 de 2021, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_21CD878A2A5B.pdf
- Infobae. (2020). *Estas son las tendencias de turismo sostenible que marcarán la pauta en 2021*. Recuperado el 04 de 2021, de <https://www.infobae.com/america/colombia/2020/12/24/estas-son-las-tendencias-de-turismo-sostenible-que-marcaran-la-pauta-en-2021/>
- Ministerio de Economía. (2020). *Ley N° 27.563, Ley de sostenimiento y reactivación productiva de la actividad turística*. Recuperado el 04 de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/economia/politicatributaria/covid19/sostenimiento#:~:text=Se%20aprueba%20la%20ley%20de,Entre%20ellas%2C%20se%20destacan%3A&>

text=Vencimiento%20del%20pago%20de%20impuestos, ganancias%20de%20las%20 actividades%20tur% C3% ADsticas.

Ministerio de Turismo. (2014). *Turismo 2025*. Recuperado el 04 de 2021, de <https://www.mininterior.gov.ar/planificacion/pdf/Plan-Federal-Estrategico-Turismo-Sustentable-2025.pdf>

Naciones Unidas. (2020). *Informe de políticas: La COVID-19 y la transformación del turismo*. Recuperado el 04 de 2021, de https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_covid-19_and_transforming_tourism_spanish.pdf

Ochoa y Sanchez. (2018). *EL ANÁLISIS FINANCIERO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA UNA GESTIÓN FINANCIERA EFICIENTE EN LAS MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES DEL CANTÓN MILAGRO*. Recuperado el 04 de 2021, de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/analisis-financiero-ecuador.html>

Pérez, Sattler, Bertoni y Terrero. (2018). *Bases para un modelo de estructura de financiamiento para Pymes*. Recuperado el 05 de 2021, de <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.cc16-40.bpme>

Resolución 40 / 2019; Secretaría de Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable. (2019). *Resolución 40 / 2019*. Recuperado el 04 de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-40-2019-319531>

Roldan, M. (2019). *¿Cómo predecir el comportamiento del turista?* Recuperado el 04 de 2021, de <https://www.entornoturistico.com/como-predecir-el-comportamiento-del-turista/>

Ross, Westerfield y Jordan. (2014). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Mexico: McGraw Hill.

Van Horne y Wachowicz. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico: Pearson.

<u>ESTADO DE RESULTADOS</u>	<u>Prestamo a tasa subsidiaria</u>	Prestamo entidad seleccionada por el hotel
	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2018</u>
Ventas Netas		
Ventas Alojamiento	200.135.385,85	200.135.385,85
Ventas Servicios y Eventos	130.222.261,94	130.222.261,94
Total Ventas del Ejercicio	330.357.647,78	330.357.647,78
Costos		
Costos de Venta	146.346.294,11	146.346.294,11
Otros costos de venta	102.468.794,04	102.468.794,04
Total Costos de Ventas	248.815.088,15	248.815.088,15
Resultado Bruto	81.542.559,64	81.542.559,64
Gastos		
Administración	7.669.955,43	7.669.955,43
Comercialización	11.583.454,72	11.583.454,72
Resultado Actividad Principal	62.289.149,49	62.289.149,49
	18638612,03	
Resultado Financiero	VII	39.496.697,42
Resultado NETO	43.650.537,46	22.792.452,07
Otros Ingresos y Egresos		-885.858,05
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	42.764.679,41	21.906.594,02
Impuesto a las Ganancias	14967637,79	7.667.307,91
Resultado Final	27.797.041,62	14.239.286,11
	13.557.755,50	

Anexo

Anexo N°1

<u>FINAN</u>	<u>al</u>	<u>al</u>	<u>al</u>		
<u>CIACION</u>	<u>31/12/2018</u>	<u>31/12/2017</u>	<u>31/12/2016</u>		
Impuest	5.475.	2.464.	2.217.		
o a los débitos	893,80	152,21	736,99		
Interese	31.90	13.26	13.00	18.63	15.25
s bancarios	6.861,42	8.249,39	8.087,64	8.612,03	0.409,93
Interese	1.289.	2.658.	0,00	1,404	
s impositivos	446,20	698,00		752916	
Intereses planes de pago	824.496,00	1.558.696,00	0,00		
TOTAL de Financiacion	39.496.697,42	19.949.795,60	15.225.824,63		