

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo final de grado – Reporte de caso**

**Determinación de una estructura óptima de financiamiento**

**“Estructura de financiamiento óptima analizando el uso eficiente del capital de trabajo – Hotel Howard Johnson”.**

**Carrera: Contador Público**

Alumna: Eluani Moncerrat Camila.

Legajo: CPB04615

DNI: 42338433

Profesor: Gonzales Torres Alfredo.

14 de Noviembre de 2021, Argentina.

## Agradecimientos

---

*Con este trabajo doy cierre a una etapa muy importante en mi vida. Cierro un ciclo que elegí transitar y por el cual me esforcé mucho.*

*Les doy las gracias a mi familia y amigos por estar presentes en cada momento y apoyarme incondicionalmente. Agradezco que siempre me alentaron a seguir mi camino y a nunca darme por vencida. Les dedico mi tesis a ellos, por ser un pilar fundamental en mi vida.*

---

## **Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo principal determinar una estructura de financiamiento óptima a través de un uso eficiente del capital de trabajo. Se basó en la empresa Howard Johnson, hotel de renombre internacional. El mismo está situado en villa Carlos Paz, brinda servicio de alojamiento y cuenta con un restaurante y un Spa.

Se analizaron los tres últimos estados contables de la empresa y se obtuvo como resultado una administración ineficiente de los componentes del capital de trabajo. Así pues, presenta índices de antigüedad de bienes de cambio y período de cuentas por cobrar elevados. Para la obtención de dichos resultados se evaluó en detalle al ente mediante diversos ratios. Asimismo, para resolver la problemática se propuso un plan de implementación, que tendrá una duración total de un año e intentará cumplir con el principal objetivo planteado.

Palabras clave: *Situación financiera, estructura de financiamiento óptima, administración eficiente del capital de trabajo, antigüedad de bienes de cambio, período de cuentas por cobrar y período de cuentas por pagar.*

## **Abstract**

The main objective of this report is to determine an optimal financing structure through an efficient use of working capital. It is based on the Howard Johnson Company, an internationally renowned hotel. It is located in Villa Carlos Paz, offers accommodation service and has a restaurant and a Spa.

The last three financial statements of the firm were analysed and resulted in inefficient management of the working capital components. Therefore, it presents high indices of inventories antiquity and accounts receivable period. In order to obtain these results, the entity was evaluated in detail using several ratios. Furthermore, In order to solve the problem, an implementation plan was proposed, which will last one year and will try to accomplish the main objective set.

**Keywords:** *Financial condition, Optimal funding structure, efficient management of working capital, inventories antiquity, accounts receivable and accounts payable periods*

## Índice

Introducción.....	1
Antecedentes.....	2
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos .....	3
Análisis de la situación.....	4
Análisis de contexto .....	8
<i>Factores políticos</i> .....	9
<i>Factores económicos</i> .....	10
<i>Factores sociales</i> .....	10
<i>Factores tecnológicos</i> .....	11
<i>Factores ecológicos</i> .....	12
<i>Factores legales</i> .....	13
Diagnóstico organizacional .....	13
Fortalezas:.....	13
Oportunidades:.....	14
Debilidades: .....	14
Amenazas: .....	14
Marco Teórico .....	16
Diagnóstico y Discusión .....	21
Declaración del problema.....	21
Justificación del problema .....	23
Conclusión diagnóstica .....	23
Plan de implementación .....	24
Alcance y Limitaciones .....	24
Recursos a utilizar.....	24
Acciones .....	26
Medición y evaluación del plan .....	30
Conclusiones y Recomendaciones .....	34
Referencias .....	36

## Introducción

El presente trabajo se realizó en base a la empresa Howard Johnson, hotel cuya franquicia pertenece a una familia salteña. Si bien el mismo es una franquicia, la cadena permite incorporar la impronta personal de los propietarios, pero siempre teniendo en cuenta los lineamientos que se deben respetar. El mismo abrió su primer hotel en Argentina en el año 1997, en la ciudad de Buenos Aires. En 2011, se inauguró en Villa Carlos Paz una franquicia de dicha cadena. El hotel es una empresa familiar con impronta de Pyme.

La idea de los propietarios fue construir un condo hotel. Este se caracteriza por tener varios inversionistas, propietarios de diversas habitaciones y a quienes se les abona una renta por ello. A cada propietario se le asigna una habitación y a su vez, posee beneficios sobre ella, como por ejemplo una cierta cantidad de días de ocupación al año o diversos descuentos. Esos departamentos o habitaciones si bien son propiedad de los inversores, su administración está a cargo de los socios mayoritarios, que en este caso es la familia salteña.

Este hotel tiene la característica de brindar su servicio a un público muy variado. Originalmente, su público objetivo era el corporativo. Luego, ese abanico se abrió y en la actualidad también cuentan con grupos de contingentes como es el caso de los estudiantiles o jubilados. Dependiendo de la época del año que se esté atravesando, será el contingente que se albergará en el hotel. Por ejemplo, en los últimos meses del año es más común encontrarse con los estudiantiles realizando su viaje de fin de curso. En cambio en los primeros meses del año, son los grupos de jubilados los que vacacionan en el hotel.

Dentro del establecimiento se prestan diversos servicios, entre ellos el de un restaurante, un spa y además poseen salones que se utilizan para distintos eventos. Dentro de sus instalaciones cuentan con un salón pequeño o de medianas dimensiones orientado a eventos de los tipos corporativos o privados con poca concurrencia. Pero también poseen un salón espacioso que es utilizado para diversas fiestas de gran envergadura. Estas últimas pueden ser el caso de fiestas de egreso, cumpleaños o algún otro gran evento en el cual esté presente la comunidad local.

El restaurante “The Lord” está ubicado dentro del hotel, se encuentra concesionado. Sin embargo, el directorio realiza auditorías para asegurarse que el mismo cumpla con los objetivos o estándares que buscan tanto la cadena como el propio hotel. El restaurante brinda un servicio gastronómico siguiendo el manual de inducción del hotel, pero persiguiendo sus propios objetivos. El mismo realiza un trabajo conjunto con bromatología para que se cumplan los parámetros impuestos por la empresa.

Por otro lado está “Iluminé Spa”, uno de los principales amenities del hotel. Este cuenta con su propia administración y brinda servicios de salud, estética y relax dentro de las instalaciones del Howard Johnson. Como en el caso del restaurante, también posee su propia misión, visión y valores, pero nunca contrariando los parámetros impuestos por el hotel.

El presente trabajo busca la determinación de una estructura de financiamiento óptima haciendo hincapié en el capital de trabajo de la empresa y su configuración, teniendo en cuenta el análisis de sus componentes. Para llevarlo a cabo se utilizará la información presente en los últimos tres estados contables de la firma. Con la información recabada, se analizará la situación actual de la organización a través de diversos ratios. Esta situación será la base para confeccionar un plan de implementación para la empresa buscando la mejoría de su situación actual.

#### Antecedentes

Juana García Aguilar, Sandra Galarza Torres y Aníbal Altamirano realizaron una investigación sobre la “importancia de la administración eficiente del capital de Trabajo en las Pymes”. De su análisis obtuvieron como resultado que el Capital de trabajo es una herramienta clave en el comienzo de la empresa y su buen uso tendrá como consecuencia la continuidad de la misma. Por lo tanto, es importante analizar en detalle su composición y su uso en la empresa para tener presente cuales son las dificultades que se presentan en la administración actual.

Teniendo en cuenta el trabajo de investigación realizado por Cesar H. Albornoz, enfocado en el Capital de trabajo en empresas en el contexto actual se pudo obtener diversas conclusiones. Por un lado, el autor plantea que la administración del capital de trabajo es fundamental para alcanzar el objetivo principal de cualquier organización que es maximizar la riqueza de los socios. Por otro lado, propone que la misma debe buscar

un equilibrio entre la liquidez y la rentabilidad. Para poder alcanzar dicho equilibrio, el administrador deberá realizar un profundo análisis de los diversos componentes del Capital de trabajo. Los cuales son: créditos por ventas, en este caso se analizarán las cobranzas; stock de mercaderías (inventario), en el mismo su control es crucial porque puede verse afectado el resultado operativo. Y, por último, tendrá en cuenta sus deudas comerciales.

Ambos análisis se basan en el papel fundamental que tiene la administración del Capital de trabajo en la continuidad de la empresa. Esta herramienta será diferente para cada empresa de acuerdo a los objetivos que cada una intente alcanzar sin dejar de lado la finalidad buscada por cualquier empresa que es el aumento de la riqueza de sus socios.

Teniendo en cuenta lo desarrollado en los párrafos precedentes, se asegura que el análisis del uso eficiente de los componentes del Capital de trabajo es importante para que la empresa observe cuál es su situación actual y la problemática a solucionar. A su vez un plan de implementación será una oportunidad para que el Howard Johnson logre superar sus deficiencias. Si esto último se logra, tendrá como resultado un impacto positivo para la continuidad de la misma.

#### Objetivo general

Determinar una estructura de financiamiento óptima analizando el uso eficiente de su Capital de trabajo.

#### Objetivos específicos

- Analizar los componentes del Capital de Trabajo de la Organización, realizando una comparación entre los mismos.
- Evaluar la liquidez de la empresa.
- Tener en cuenta el nivel de endeudamiento de la firma.
- Proponer herramientas para mejorar la estructura del Capital de Trabajo.
- Establecer acciones para medir el desempeño de las herramientas implementadas.

## **Análisis de la situación**

El hotel Howard Johnson pertenece a una cadena internacional. De acuerdo al material proporcionado, “Howard Johnson” como marca fue fundada en 1925, en Estados Unidos. La cadena pertenece al grupo Wyndham y funciona bajo el sistema de franquicias. Dicho grupo es propietario de diversas cadenas, a las cuales divide en grupos. El Howard Johnson se incorporó al grupo denominado como cadenas superiores.

Una franquicia es definida como un acuerdo comercial a partir del cual una de las partes paga a la otra por la explotación de un determinado negocio y el uso de la marca. Si bien se rigen bajo este sistema, cada propietario puede añadirle su impronta.

En 1997 la cadena inauguró su primer hotel en Argentina, ciudad de Buenos Aires. En el año 2016, se hizo la inauguración oficial del Howard Johnson en Villa Carlos Paz. La obra del mismo duró 3 años y posee 127 habitaciones.

El hotel se creó bajo la forma de condo hotel, modalidad que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera. Hay múltiples propietarios porque los diversos inversionistas son dueños de habitaciones, cuya administración está a cargo del hotel pero a cambio reciben una renta.

Por otro lado el Howard Johnson cuenta con 4 categorías de hoteles. Las mismas se agrupan de la siguiente forma:

1. Plaza: Corresponde a hoteles de lujo, 5 estrellas.
2. Howard: Corresponde a hoteles de 4 estrellas.
3. Inn: Corresponde a hoteles de 3 estrellas con servicios limitados y ubicaciones estratégicas. Por ejemplo, un hotel ubicado cerca de un aeropuerto.
4. Express: Corresponde a hoteles de ruta.

El hotel de Carlos Paz se encuadró dentro de la categoría plaza. El mismo tiene como misión “Desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de nuestros huéspedes, basado en un equipo de trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación de servicio, y en proveedores elegidos cuidadosamente, en pos del mantenimiento de esos estándares de calidad y de una excelente relación con el medio que nos rodea. Trabajando de esa manera también nuestra misión, es lograr la mayor rentabilidad para los inversores del

proyecto, lo que significa indudablemente beneficios para todos los clientes internos y externos de la empresa”. (Howard Johnson, Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2018, p. 9).

El hotel espera de sus colaboradores un alto nivel de desempeño en sus funciones, deseos de crecer y superarse, vocación por el servicio y una actitud que promueva el trabajo en equipo y buen ambiente laboral.

La empresa si bien se ideó apuntando a un público objetivo, en la actualidad posee un gran abanico, por ejemplo, los grupos estudiantiles y de jubilados, el público corporativo, las familias, etc; por lo que debe diseñar diversos productos y servicios que se adapten a las diferentes necesidades.

A continuación se adjunta el organigrama del hotel:

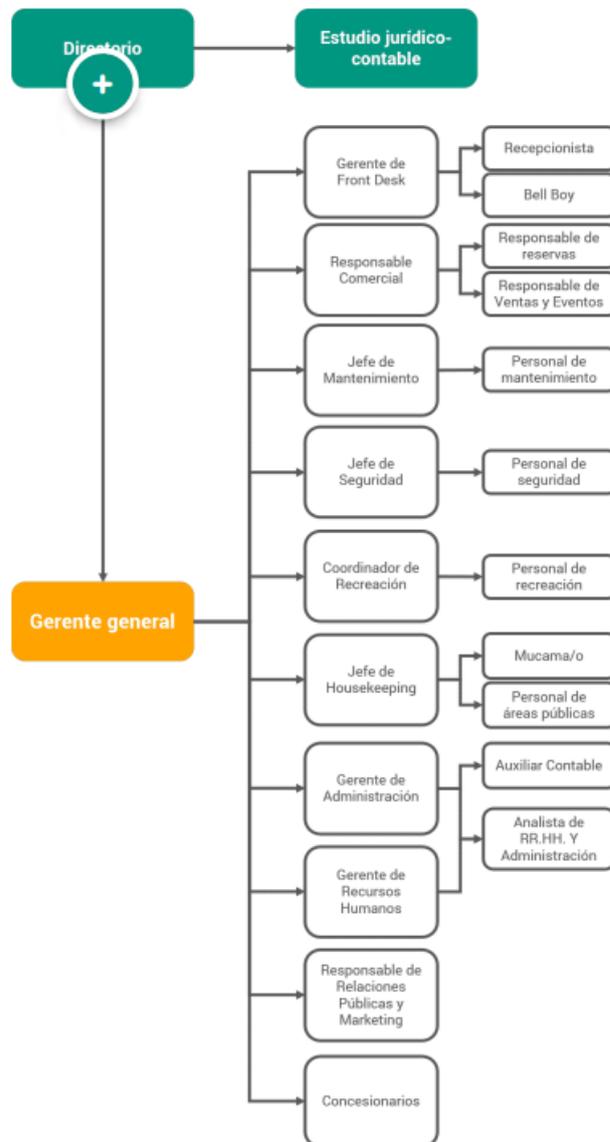


Figura 1. Organigrama de la empresa. Recuperado de: [Hotel Howard Johnson \(Villa Carlos Paz\).pdf](#)

Se puede observar que del directorio depende una gerencia general y que, a su vez, dependen de ésta diversas áreas. Algunas de ellas son: Área de recreación, área de administración, área de recursos humanos y marketing, entre otras.

Si tomamos en consideración el apartado referido a “concesionarios”, podemos destacar lo siguiente: El hotel, como ya se describió, tiene concesionado el restaurante “The lord” pero, su administración sigue a cargo de Howard Johnson. El restaurante tiene

como objetivo desarrollar un servicio gastronómico bajo los estándares internacionales para un hotel cinco estrellas.

Por otro lado, el spa propuso como objetivo ser reconocido como la empresa de excelencia en salud, estética y relax en lo referido a spas de hoteles de cuatro y cinco estrellas, dentro y fuera del país.

Otro aspecto a tener en cuenta de la empresa es que la misma busca posicionarse como una organización sustentable. Para lograrlo, creó un código de conducta vinculado a la gestión sustentable. A su vez, en su página web se incluyó un programa de sustentabilidad en el que ponen en práctica distintas acciones en las que se incluye al huésped, invitándolo a vivir una experiencia en armonía con el medio ambiente.

Siguiendo el lineamiento de lo descripto precedentemente, se puede rescatar que la empresa posee una certificación plata brindada por el programa “hoteles más verdes”, llevada a cabo por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina. Según el sitio web de hoteles más verdes, la certificación o ecoetiqueta es un distintivo que reconoce y certifica aquellos hoteles argentinos que demuestran una gestión sustentable, respetuosa con el medio ambiente y socialmente responsable con la comunidad y con el destino turístico en el que desarrollan su actividad. A su vez, este programa fue reconocido por el Global Sustainable Tourism Council y, se sitúa en uno de los programas de certificación de turismo sustentable más prestigiosos del mundo. Además, la certificación posee tres niveles de aplicación, los cuales son bronce, plata y oro. Los mismos conllevan una serie de requisitos a cumplir por parte de los establecimientos postulados. El Howard Johnson, pretende aplicar a la certificación oro y para ello tiene que cumplir con las disposiciones requeridas para dicho nivel.

A continuación, se puede observar la situación financiera a largo plazo de la organización, utilizando diversos ratios.

<b>RATIOS</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
ENDEUDAMIENTO	0,67	0,5	0,55
INMOVILIZACIÓN DEL ACTIVO	0,4	0,31	0,38
FINANCIAMIENTO DE LA INMOVILIDAD	1,49	2,13	1,67

Figura 2. Análisis de ratios. Fuente: Elaboración propia.

La situación financiera a largo plazo busca mostrar la capacidad de la organización para hacer frente a las obligaciones generadas por la actividad.

En el caso del endeudamiento, se puede observar que el financiamiento propio es mayor al de terceros es decir, que el pasivo es menor que el patrimonio neto. En el caso del año 2020 el endeudamiento aumentó. Esto mismo puede deberse a las consecuencias generadas por la pandemia, como el caso de la dificultad para afrontar las deudas contraídas. Además la industria hotelera fue una de las más afectadas, por lo cual es normal el aumento determinado en este ratio.

En el caso de la inmovilización, se puede ver que a lo largo de los 3 años no sufrió grandes fluctuaciones.

Como se observa, la inmovilización del activo no corriente es financiada por el patrimonio neto de la empresa. Es decir, no se requiere del pasivo para poder financiarlo, lo cual es una cifra alentadora teniendo en cuenta que la empresa se está “recuperando” de una pandemia.

En relación a lo descrito previamente, el país se está reponiendo de una cuarentena muy estricta y rigurosa que trajo aparejadas consecuencias a nivel económico. De a poco se observan indicios de reactivación sumado a ayudas que propuso el gobierno en pos de recomponer la situación, un ejemplo de ello puede ser el crédito para pymes. La empresa tiene una gran ventaja y es que cuenta con renombre internacional y trayectoria. Se pretende que se comience la reactivación del turismo nacional, cumpliendo protocolos adecuados y teniendo en cuenta la capacidad del hotel. La organización puede usar a su favor el nuevo comportamiento del consumidor referido al consumo responsable y, hacer notar su búsqueda como hotel sustentable para atraer más huéspedes. Si bien la empresa posee una oportunidad de crecimiento sostenido, debe tomar las decisiones correctas para que ello suceda.

#### Análisis de contexto

Para abordarlo, se utilizará el análisis de PESTEL. Con este, se identificarán aspectos del entorno del ente que la afecte tanto positiva como negativamente. A continuación se detallan los diversos factores que corresponden a dicho análisis:

### *Factores políticos*

Nuestro país está presidido por Alberto Fernández, quien asumió en el año 2019. Su partido político “Frente de Todos” busca defender a la clase media.

De acuerdo al diario La Nación, en un acto que presenció el presidente, declaró que dentro de sus preocupaciones se encuentran las de lograr que el país crezca, produzca, tenga educación, salud y trabajo. Esto se puede ver reflejado al comienzo de su mandato cuando expresó que Argentina tenía la voluntad de pagar la deuda externa pero no los medios para poder lograrlo. Por lo tanto, apostó primero por crecer para después poder afrontar el pago de la obligación. Este plan no pudo llevarse a cabo dado que a los 90 días aproximadamente de iniciado su mandato, comenzó la pandemia y con ella uno de los confinamientos más estrictos, lo que aparejó diferentes consecuencias, entre ellas el derrumbe económico.

En Argentina, se puede decir que existen dos lineamientos políticos muy marcados que se exteriorizan con la llamada “grieta”. La misma se creía disuelta con la cuarentena dado que el presidente había hecho una “tregua” con sus opositores. Esta, con el avance de la cuarentena, se vio disuelta y la situación volvió a ser la habitual. La polarización de la población es un tema de preocupación para los diversos dirigentes porque la misma es la causante de múltiples conflictos.

Un indicador para tener en cuenta es el índice de confianza en el gobierno usado para medir la opinión pública sobre el gobierno. Fernández comenzó con un índice superior en comparación a la medición realizada al finalizar Macri su mandato. A su vez, el índice del actual presidente fue disminuyendo por el interminable confinamiento. El mismo debió ser flexibilizado por los conflictos generados a causa del aumento del desempleo y de la pobreza.

El gobierno, buscando dar respuesta a la crisis producto de la pandemia, adoptó una política de aumento del gasto público, por ejemplo para el equipamiento de hospitales y ayudas a los sectores más afectados. También propusieron ayudas para cubrir los costos de los sueldos, como es el caso del ATP, créditos para los monotributistas, etc. Según el Gobierno, las medidas representaron un 6% del PBI.

El Estado presenta un plan de ayuda compuesto por subsidios, siempre en busca de la reactivación económica. A continuación, haré referencia a los créditos blandos del Estado. Los mismos intentan que las Pymes puedan acceder a ellos como una respuesta a la salida de la pandemia. Está claro que el turismo es uno de los sectores más afectados por esta pandemia. Para acceder a dichos créditos, las empresas deben contar con el certificado MiPyMe vigente y, el crédito se tramita en el banco Nación.

#### *Factores económicos*

El inicio del mandato de Alberto Fernández generó una fuga de capitales por la gran incertidumbre relacionada a las políticas a las que el gobierno apostaría. La cuarentena tan estricta vivenciada en el país dificultó el crecimiento económico. Por su parte el FMI proyectó, para el año 2022 un crecimiento económico producto de la recuperación de la pandemia.

A partir del año 2020 aumentó la tasa de desempleo producto de la crisis consecuencia de la pandemia. Según un informe del Banco Santander, la tasa fue del 11% en el 2020 y se prevé que para el año 2022 baje a 9,7%.

A continuación, se describirá una noticia publicada por Infobae que hace referencia a un ranking de competitividad del 2021 publicado por la universidad IMD de Suiza. En dicho ranking se hace una medición relativa del país y se compara con otros, son un total de 64 los países estudiados. En dicho ranking se tiene en cuenta el comportamiento económico, la eficiencia del gobierno, la eficiencia empresarial y la infraestructura del país. Argentina se encuentra en uno de los últimos puestos dada la alta inflación, la huida de las empresas (mencionado anteriormente), la inestabilidad de la moneda, entre otros.

#### *Factores sociales*

El comportamiento del consumidor sufrió grandes cambios con la llegada de la pandemia, el mismo se vio reflejado en un cambio de hábitos y consumo. Teniendo en consideración el último informe publicado por Kantar (2021), empresa mundial de consultoría, una de las características del nuevo consumidor argentino se encuentra en el uso de plataformas digitales a la hora de realizar compras. Los consumidores prefieren realizar compras online dada la gran oferta y posibilidad de conseguir mejores precios. Eso sumado a la posibilidad de encontrar mejores formas de financiamiento y la

posibilidad del envío a domicilio. Además, los consumidores comenzaron a priorizar el ahorro antes que el gasto. A partir del confinamiento, las familias comenzaron a pensar cuidadosamente en que realizar los gastos y haciendo una comparación de precios en busca del mejor.

Para tener en cuenta cual es el público que visita a la ciudad de Villa Carlos Paz, se tendrá en cuenta un informe de demanda turística realizado por la Municipalidad de dicha ciudad. Si bien el informe es de 2016, el público suele mantenerse constante. El informe obtuvo algunos resultados como por ejemplo, que de las edades que eligen la ciudad, en el primer puesto se encuentran los turistas entre los 36 a 45 años. A su vez encuestaron a turistas del país y, de ellos el 97% proviene de Buenos Aires (tanto provincia como ciudad). Al mismo tiempo, del total de los encuestados, el 92% viene en familia y el 71% estaba repitiendo su visita. Teniendo en cuenta la fuente de información sobre el destino, los porcentajes menores son para la búsqueda por Internet y promociones turísticas. Si hablamos de la forma de contratación, el segundo puesto fue para las contrataciones por Internet. De esta información si es relevante el tipo de público que elige vacacionar en la ciudad, pero si se tiene presente que con la cuarentena las personas si comenzaron a utilizar más el Internet para el consumo.

Por último, se puede decir que la pandemia ha traído al centro de la escena el tema relacionado al consumo responsable. Los consumidores eligen cada vez más a aquellas empresas que tienen en cuenta las consecuencias ambientales y que hacen algo al respecto.

#### *Factores tecnológicos*

Se tiene presente que la tecnología está en constante cambio por lo que las empresas deben poder seguirle el ritmo o de lo contrario, tenderán a quedar obsoletas.

Según el sitio web cripto ecosistema, un hotel de lujo ubicado en los Alpes Suizos permitirá que sus huéspedes abonen sus estadías y servicios con criptomonedas. Por el momento, sólo se aceptará Bitcoin y Ether.

Por otro lado, para cumplir con los protocolos de sanidad, la cadena Howard Johnson incorporará tecnología en bioseguridad. Estos deben cumplir con un protocolo que le brinde seguridad al pasajero, por lo que se incorporará dicha tecnología para los

espacios comunes. En Argentina el primero de la cadena en implementarlo fue un hotel de Tucumán.

Según una noticia del diario el país, Google permitirá anuncios gratis en su buscador de viajes. Según Mountain View su objetivo es estimular la participación de hoteleros y agencias en el negocio haciendo que aumente la oferta. A su vez, habrá menos intermediarios dado que estará la opción de pagarle directamente al hotelero.

Las noticias descriptas hacen notar que deben tenerse en cuenta los avances tecnológicos a la hora de tomar decisiones referidas a la prestación del servicio. Se debe a que la relación con el consumidor está en constante cambio dependiendo de sus preferencias.

#### *Factores ecológicos*

Este punto es para la empresa uno de los más importantes dado su búsqueda como un hotel sustentable.

En el año 2015 se firmó la “agenda 2030” con objetivos de desarrollo sostenible. Es un acuerdo internacional que reconoce, entre otros aspectos, el cuidado del planeta. Posee 5 elementos fundamentales y uno de ellos es el planeta. En dicho acuerdo se crearon los ODS (objetivos de desarrollo sostenible), los cuales son 17. El objetivo número 7 trata el tema de energías sostenibles. Este objetivo pone el foco en aumentar la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas y con ello, intenta duplicar la tasa mundial de mejora de eficiencia energética. Por su parte, el objetivo número 12 habla acerca de la producción y el consumo responsables. Examina la posibilidad de aplicar estos para lograr el uso eficiente de recursos naturales. También alienta a que las empresas adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en la presentación de sus informes. Además propone elaborar y aplicar diversos instrumentos para lograr un turismo sostenible.

Por otro lado, también es importante destacar el acuerdo regional sobre el acceso a la información, la participación pública y el acceso a la justicia en asuntos ambientales en América Latina y el Caribe. Dicho acuerdo se firma en el año 2018 y entró en vigencia este año. El mismo, tiene como objetivo garantizar la implementación de procesos de toma de decisiones ambientales, apuntando al desarrollo sostenible.

### *Factores legales*

Para describir este punto, es importante tener en cuenta una declaración que busca impulsar el desarrollo de finanzas sostenibles. De acuerdo a la página oficial del gobierno argentino, dicho acuerdo es firmado por el Ministro de Economía, el presidente del Banco Central de la República Argentina, el titular de la Comisión Nacional de Valores y la Superintendencia de seguros de la Nación. Este acuerdo tiene como objetivo que el sector financiero pueda brindar las mejores condiciones y así atraer inversiones públicas y privadas. Intenta fomentar el desarrollo de finanzas sostenibles para avanzar en un crecimiento sustentable. Este acuerdo también apunta a un desarrollo para dar respuesta al cambio climático.

Siguiendo con el mismo lineamiento, se puede destacar el proyecto de ley BIC. Este proyecto apunta a facilidades que el Estado podría brindarle a estas empresas sustentables. No intenta crear un nuevo tipo societario pero sí que las empresas incluyan en sus estatutos el impacto social y ambiental con que dichos entes se comprometen a cumplir.

Las conclusiones arrojadas luego de la implementación de la matriz PESTEL se puede decir que dicho análisis puso un foco al tema de desarrollo sustentable. Esto mismo se debe a la preocupación de la empresa por establecerse como un hotel amigable con el planeta. A su vez, se puede tener en cuenta como aspecto positivo, que cada vez son más los consumidores valoran la responsabilidad ambiental a la hora de consumir. Esto mismo alienta a la empresa a continuar promoviendo sus ideales, ya que tanto su público objetivo como el Estado apuestan a un futuro más sustentable. Además el Estado promueve mediante diversas políticas la continuidad de las pymes. Esto favorece a la empresa en el caso en el cual no sea suficiente su capital de trabajo y deba pedir un préstamo.

### Diagnóstico organizacional

A continuación se utilizará el análisis FODA que se centra en examinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esto quiere decir que se relaciona con el potencial de la empresa.

#### Fortalezas:

- Cartera de clientes diversificada.
- Capacidad de cumplir con sus obligaciones.

- Elección de proveedores según estándares.
- Responsabilidad ambiental a la hora de tomar decisiones.
- Cuenta con empleados altamente capacitados.
- Prioriza emplear a personas de la comunidad en la que está inmersa.
- Foco en el servicio y atención al huésped.
- Empresa con renombre internacional
- Marca con trayectoria.

#### Oportunidades:

- Auge sustentable.
- Reapertura del turismo.
- Reconocimiento por la certificación de hoteles más verdes.
- Posibilidad de actuar como anfitrión de diversos eventos.

#### Debilidades:

- Poca interacción en redes sociales.
- Ausencia de una política clara de precios.
- No se centran en un público específico.
- Múltiples propietarios.
- Gran inversión inicial.
- Espacio limitado.
- Empresa bajo la modalidad de franquicia.
- Gasto en capacitación de empleados.
- Ausencia de una visión clara de su situación financiera actual.
- Uso ineficiente de los componentes del Capital de Trabajo.

#### Amenazas:

- Impacto de la pandemia.
- Inestabilidad económica.
- Posibilidad de nuevas restricciones turísticas.
- Mercado altamente competitivo.
- Mercado en constante cambio.
- Temporadas de turismo marcadas.

Teniendo en cuenta lo analizado con estas herramientas, se pudo arribar a diversas conclusiones: Por un lado, la empresa se desarrolla de manera responsable a la hora de la elección de proveedores, empleados y demás decisiones relacionadas al medio ambiente; esto se debe a que el ente tiene estándares que cumplir, por tratarse de una franquicia. Por otro lado, se puede destacar que la organización si bien se vio afectada por la pandemia y a su vez, está inmersa en un mercado competitivo, cuenta con los recursos necesarios para afrontar los problemas que se les presente. Se puede destacar como negativo el hecho de que el ente esté bajo la modalidad de condo hotel, lo cual dificulta la toma de decisiones. Se puede remarcar que paulatinamente comienza la reapertura del turismo, oportunidad que no debe desaprovecharse y, para la cual, la empresa debe tener en claro sus fortalezas para explotarlas aún más y corregir sus debilidades. Debido a que la organización pone el foco en el servicio y atención al huésped, podrá adaptarse a los cambios en la prestación de servicios consecuencia de la pandemia. Además, el hotel posee grandes espacios que podrá seguir utilizándolos como sede de diversos eventos locales. La organización no debe perder de vista que en busca de una recuperación económica, el Estado propuso diversas políticas o ayudas para los más afectados por la pandemia y el rubro turismo claramente fue uno de ellos.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, el presente trabajo hará foco en las debilidades presentes en la empresa y principalmente en el uso eficiente del capital de trabajo. Es importante que dicha situación se revierta para que no contraiga consecuencias como falta de liquidez en el corto plazo y un alto endeudamiento en el largo plazo.

## Marco Teórico

Se entiende como capital de trabajo a aquellos recursos con los que cuenta la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo y relacionadas a la actividad que realiza la misma. Esto mismo quiere decir que el capital de trabajo es el activo corriente que posee el ente y se puede identificar mediante la liquidez del mismo. Esto se debe a que el ratio evalúa la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones más próximas. A continuación se detalla la fórmula con sus 3 resultados posibles:

Liquidez corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente

- Resultado  $> 1$  → Activo corriente  $>$  Pasivo corriente: En este caso la empresa puede hacer frente a sus obligaciones más próximas con su activo corriente. Es decir, no deberá endeudarse para lograrlo.
- Resultado  $= 1$  → Activo corriente = Pasivo corriente: En este caso las dos cuentas patrimoniales se igualan.
- Resultado  $< 1$  → Activo corriente  $<$  Pasivo corriente: En este caso la empresa no podrá afrontar sus obligaciones próximas con el activo corriente que posee. Por lo que deberá buscar la forma de financiarse ya sea con recursos propios o de terceros.

Dicho índice tiene limitaciones ya que no tiene en cuenta por ejemplo la velocidad de los flujos de ingresos o egresos o el margen de ganancia, entre otros. Por lo tanto, dicho ratio no puede analizarse de forma aislada.

Es fundamental que también se tenga en consideración la situación financiera de largo plazo. Esto hace referencia a la suficiencia del capital para cumplir con sus objetivos, para ello es clave la generación de resultado. El capital de largo plazo está formado por:

- ❖ Patrimonio neto (PN): Recursos que los propietarios ponen a disposición de la organización.
- ❖ Pasivo (P): Recursos provenientes de terceros, generando financiamiento mediante pasivo.

Ambos tienen un costo, el de los aportes de los propietarios viene dado por los dividendos. Este es variable y dependerá del resultado del ejercicio del ente. En el caso del pasivo (deudas contraídas) tiene un costo fijo que son los intereses.

Entre las inversiones realizadas y las dos fuentes de financiamiento existe una relación y con el ratio endeudamiento se puede obtener información sobre la participación de cada fuente de financiamiento en los activos de la empresa.

A continuación, se describe la fórmula y sus posibles resultados:

- Endeudamiento =  $P/PN$ . Su resultado indica por cada peso aportado por los dueños, cuantos pesos de terceros se emplearon. Hay 3 posibles resultados:
  - Resultado  $> 1$ : Se usó en mayor medida el financiamiento por terceros ya que el pasivo es mayor al patrimonio neto.
  - Resultado  $< 1$ : Se usó en mayor medida el financiamiento propio, esto se debe a que el pasivo es menor al patrimonio neto.
  - Resultado  $= 1$ : En este caso los propietarios y terceros financiaron en igual proporción porque el pasivo y patrimonio neto se igualan.

Analizar dicho ratio durante un período así como las causas de sus variaciones, dará una mejor perspectiva sobre su situación. Se debe tener en cuenta que, a mayor nivel de endeudamiento, mayor es el riesgo de insolvencia. Esto último hace referencia a la incapacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras ya que, por un lado no tiene liquidez y por el otro tampoco puede responder con su patrimonio.

El capital de trabajo neto es un cálculo más objetivo y para el mismo se le debe restar al activo corriente el pasivo corriente. Por lo tanto, queda como resultado la inversión en activos una vez afrontadas las deudas de corto plazo.

El Capital de trabajo posee diversos componentes, los cuales son:

- Efectivo: El mismo se obtiene mediante las ventas al contado de la empresa.
- Créditos por ventas: Es la financiación que otorga la empresa a sus clientes en las ventas realizadas.
- Inventario: Este ítem refiere al stock de mercadería. En la compra del mismo, los proveedores pueden otorgar financiamiento y se crea la cuenta conocida como

“deudas comerciales”. En otros casos se puede financiar mediante deudas con terceros como puede ser por ejemplo el banco. La desventaja de esta última forma de financiación es que su costo suele ser más elevado que la financiación con proveedores.

Mediante el Capital de trabajo la empresa puede cumplir con su ciclo operativo. El mismo es el tiempo promedio desde que se compran los bienes de cambio hasta que las ventas son cobradas. A continuación se adjunta un cuadro explicativo de este último concepto:

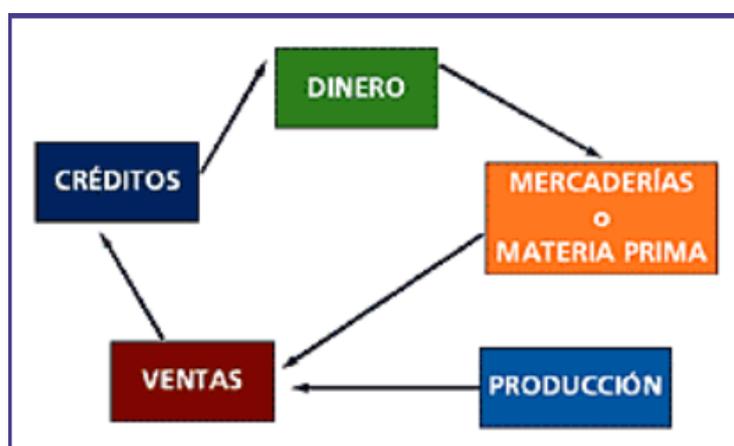


Figura 3. Explicación del ciclo operativo de una empresa. Fuente:

<https://archivo.consejo.org.ar/publicaciones/ue/ue78/trabajo.htm>

Si analizamos en detalle el cuadro se puede observar que cuando se adquiere el producto, lo hace como mercadería. Luego, la misma se vende y se transforma en un crédito, cuentas por cobrar. A su vez, este último se hace efectivo cuando se cobra.

Se puede concluir entonces que el ciclo operativo hace referencia a las diversas fases o etapas en las cuales se desarrolla la actividad económica de la empresa. Estas fases son diferentes de acuerdo a qué tipo de empresa se trate. En el ciclo descrito se debe prestar atención a dos importantes activos: El inventario o mercadería y a las cuentas por cobrar, para lo cual será clave la administración eficiente de los componentes del capital de trabajo.

La fórmula para obtener dicho ciclo es la siguiente:

Ciclo operativo (COB) = Antigüedad de bienes de cambio + período de cuentas por cobrar.

El primer componente hace referencia al tiempo que demora la empresa en adquirir y vender sus mercaderías. El segundo componente refiere al tiempo que se requiere para el cobro de la venta.

Otro aspecto a tener en consideración es el período de cuentas por pagar. Este refiere al tiempo que transcurre entre que se recibe la mercadería y el pago de la misma a los proveedores. Este período se denomina ciclo efectivo o ciclo operativo neto. La fórmula para obtener dicho ciclo es la siguiente:

Ciclo efectivo (CON) = Ciclo operativo – período de cuentas por pagar.

El ciclo recién descrito se obtiene de la diferencia entre el ciclo operativo y el período de cuentas por pagar, dicho de otra forma es el período que transcurre entre el pago de la mercadería y la cobranza de la venta. A través de los resultados que puede arrojar este indicador, se puede establecer si es necesario o no contar con capital de trabajo para financiar la diferencia entre el flujo de ingreso y egreso.

Los posibles resultados del ciclo operativo neto (CON), son los siguientes:

- $CON > 0 \rightarrow$  Velocidad del flujo de ingreso  $<$  egreso. Hay necesidad de contar con capital de trabajo para financiar la diferencia. Esto se debe a que se realiza el pago de la compra antes que la cobranza de la venta.



Figura 4. Análisis del ciclo operativo neto. Fuente: Elaboración propia.

- $CON = 0 \rightarrow$  Velocidad del flujo de ingreso = a la de egreso. En este caso, el pago de la compra se da al mismo tiempo que el cobro de la venta. Por lo tanto, no se da ninguna de las 2 situaciones, no se requiere financiación pero tampoco se cuenta con un excedente de capital de trabajo.



Figura 5. Análisis del ciclo operativo neto. Fuente: Elaboración propia.

- $CON < 0$  → Velocidad del flujo de egreso < que la ingreso, el Capital de Trabajo es negativo. Esto se debe a que la cobranza es efectuada de contado y el plazo de pago a proveedores es más amplio.

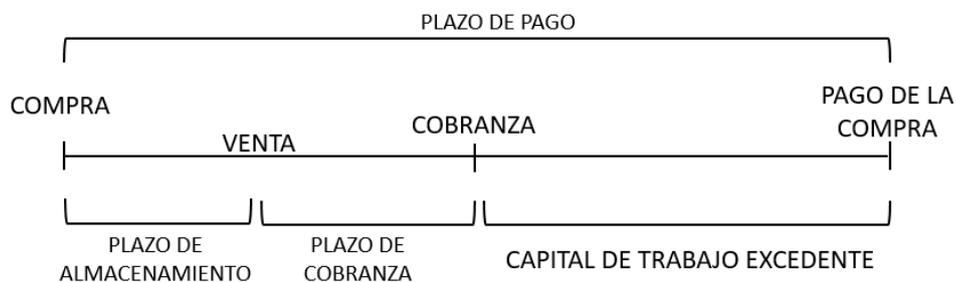


Figura 6. Análisis del ciclo operativo neto. Fuente: Elaboración propia.

Se puede concluir que es necesaria una correcta administración del capital de trabajo para la continuidad de la organización. Cada empresa posee diferentes estrategias en base a los componentes del capital de trabajo de acuerdo a sus objetivos.

## Diagnóstico y Discusión

### Declaración del problema

Se compararon los últimos 3 estados contables de la empresa y se observó que el rubro “Caja y Bancos” disminuyó aproximadamente un 30% en el 2020 en relación al año 2019, como consecuencia el rubro “Deudores por venta” se vio incrementado. Por último, para tener en consideración, el rubro “Cuentas por pagar” aumentó en el año 2020 pero ese aumento se debe en su mayoría al préstamo que posee la empresa y no relacionado a sus deudas comerciales.

A su vez, se realizó un análisis de los componentes del Capital de trabajo de la empresa. A continuación, se expone un cuadro comparativo con los resultados obtenidos. Cabe destacar que la información fue obtenida, como ya se mencionó anteriormente, realizando una comparación de los últimos 3 estados contables.

CONCEPTOS	AÑOS		
	2020	2019	2018
Antigüedad bienes de cambio	77	64	80
+	+	+	+
Período de cuentas por cobrar	26	27	30
=	=	=	=
<b>ciclo operativo bruto</b>	<b>103</b>	<b>91</b>	<b>110</b>
-	-	-	-
Período de cuentas por pagar	66	65	76
=	=	=	=
<b>Ciclo operativo neto</b>	<b>37</b>	<b>26</b>	<b>34</b>

Figura 7. Análisis de los componentes del capital de trabajo del hotel. Fuente: elaboración propia.

El cuadro es un resumen de los resultados obtenidos y, a continuación, se hará un análisis más detallado de los mismos.

El ratio en el cual se hará énfasis es el de Antigüedad de bienes de cambio: La mercadería de la empresa está compuesta por insumos destinados a la hotelería e insumos para la prestación de sus servicios. Se sabe que este concepto hace referencia al tiempo en días que se demora la empresa en adquirir su mercadería y posteriormente venderla. Si se observa el cuadro se puede arribar a la conclusión que este ciclo requiere una gran cantidad de días para cumplirse (más de un mes). Esto mismo puede traducirse en que

cuantos más días le lleve a la empresa este ciclo, más se retrasan los demás procesos, como por ejemplo el ingreso o cobro. Por otra parte, trae aparejado consecuencias para el desarrollo de la empresa.

A su vez, la organización tarda en cobrar la mercadería aproximadamente 26 días. Estos valores son altos dado que la actividad de la empresa está referida a una prestación de servicios y no por ejemplo a la compra – venta de productos. De igual modo, esa cantidad de días debería disminuir dado que no poseen una gran rotación de stock y podría verse afectada la liquidez de la empresa.

A continuación se observa el cálculo de la misma:

<b>LIQUIDEZ CORRIENTE= AC/PC</b>		
<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2018</b>
1,87	2,07	1,72

Figura 8. Análisis de la liquidez corriente del Howard Johnson. Fuente: Elaboración propia.

Este ratio compara el activo corriente con el pasivo corriente del Howard Johnson. Se puede interpretar que en todos los años comparados el resultado es mayor a uno, por lo que se entiende que el activo corriente es mayor a su pasivo corriente. En otras palabras, la empresa es capaz de hacer frente a sus obligaciones corrientes con sus activos corrientes.

En este caso, al estar haciendo referencia a la situación de corto plazo de la empresa, las deudas contraídas suelen surgir como consecuencia de la actividad principal. Por lo tanto, que se demuestre que la organización puede afrontar sus obligaciones cotidianas es una cifra alentadora, de no ser así cuentan con un préstamo otorgado por el banco Macro.

A su vez se analizará el ratio de endeudamiento, que contrariamente al descripto precedentemente, da cuenta de la situación a largo plazo de la empresa. A continuación se muestran los resultados obtenidos:

<b>ENDEUDAMIENTO = P/PN</b>		
<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2018</b>
0,67	0,5	0,55

Figura 9. Análisis del ratio endeudamiento del Howard Johnson. Fuente: Elaboración propia.

Se debe prestar atención al resultado de este ratio dado que un aumento en el endeudamiento, se traduce en un aumento en el riesgo de insolvencia.

Fuera de lo observado, en ninguno de los años comparados, el resultado es mayor a uno, lo que significa que el capital aportado por los propietarios es mayor al aportado por terceros.

#### Justificación del problema

Se observa un uso ineficiente de los componentes del capital de trabajo. Esto mismo sumado a que la empresa no cuenta con un puesto de trabajo que lleve la contabilidad diaria de la empresa, lo que dificulta la tarea de la administración de los componentes del capital de trabajo. Esta situación debe revertirse para que no se vea afectada su situación a largo plazo. Para sustentar la apreciación anteriormente expuesta, se utilizaron diversos ratios. En resumen, el trabajo busca que se tome conciencia de la importancia del manejo eficiente de los componentes del capital de trabajo.

#### Conclusión diagnóstica

Para revertir la situación se busca que se ocupe el puesto de contador diario para que la información esté constantemente actualizada, lo cual hará que se facilite la toma de decisiones. A su vez, el ente debe disminuir el ciclo de “Antigüedad de bienes de cambio” aplicando una política para que sus productos tarden menos cantidad de días en venderse.

## **Plan de implementación**

Antes de desarrollar el plan de implementación se hará una revisión de los objetivos planteados para el trabajo. Para poder cumplir con el objetivo general que en este caso es determinar una estructura de financiamiento óptima a través de un uso eficiente del capital de trabajo de la firma, se debieron plantear objetivos específicos. Los objetivos específicos se desarrollaron de la siguiente manera: Se analizaron los componentes de capital de trabajo de la organización a través de indicadores y se realizó una comparación de los mismos teniendo en cuenta los últimos 3 ejercicios económicos. A su vez se evaluó tanto la liquidez como el endeudamiento de la empresa para asegurar que la misma cuenta con las herramientas necesarias para cumplir con sus obligaciones de corto y largo plazo. Para satisfacer el objetivo general, a continuación se propondrán herramientas para la mejora de la estructura del capital de trabajo y posteriormente se presentarán acciones para implementar que permitan evaluar dichas herramientas.

### **Alcance y Limitaciones**

La propuesta intentará disminuir el ratio de período de cuentas por cobrar y el ratio de antigüedad de bienes de cambio y, mantener o aumentar el referido a cuentas por pagar.

La empresa debe implementar el plan lo más pronto posible para que la misma no tenga consecuencias en su liquidez. Esto último para que en el largo plazo no se vea afectado su endeudamiento. Lo mismo se debe a que la empresa está limitada para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo.

El proyecto se implementará en el hotel Howard Johnson ubicado en Villa Carlos Paz una vez finalizado el ejercicio económico actual, es decir el 31 de diciembre. Por lo tanto, el mismo iniciará a partir del primero de enero del año 2022. El proyecto tendrá una duración de un año por lo menos, para que puedan implementarse y posteriormente evaluarse las medidas implementadas.

### **Recursos a utilizar**

El plan pone como foco al uso eficiente de los componentes del capital de trabajo. Teniendo en cuenta los índices analizados, la propuesta buscará por un lado la disminución del ratio antigüedad bienes de cambio mediante la implementación de políticas de Marketing que aumenten las ventas. A su vez, se observó que la empresa en el año 2020 disminuyó en un 45% los gastos en Marketing. Por otro lado, el plan se

abocará a la disminución del ratio período de cuentas por cobrar y a un aumento en el correspondiente al período de cuentas por pagar.

A continuación, se mencionarán los recursos necesarios para llevar adelante la implementación del proyecto.

Por un lado, el empleado que actualmente ocupa el puesto de auxiliar contable pasará a desempeñar las tareas de un contador diario y se extenderá su jornada laboral de 6 a 8 horas diarias de lunes a viernes. Al mismo se le aumentará el sueldo dado que su responsabilidad será otra y, porque se adicionan cantidad de horas trabajadas. Teniendo en cuenta el convenio colectivo UTHGRA (celebrado entre los trabajadores hoteleros y gastronómicos del país), su sueldo será de \$54.470,80 neto, tomando como base de cálculo el mes de enero del 2022. Previamente realizará una capacitación a través de un curso dictado por Capacitarte. El mismo será de Cash Flow, tendrá un valor de \$3.090 y constará de 2 clases de 3 horas cada una. Se dictará de forma virtual mediante la plataforma zoom.

Por otro lado, los trabajadores del área comercial y de Marketing que se aboquen al proyecto recibirán un bono de fin de año junto con su aguinaldo. El mismo será proporcional al aumento de ventas que logren, pero no podrá superar el 15% del sueldo de bolsillo del mes que se liquide (en su caso será el de diciembre de 2022). Se utilizó para el cálculo el convenio colectivo UTHGRA. Teniendo como base los valores arrojados para el mes de enero de 2022, el monto no debería superar los \$6.000. Suponiendo que son aproximadamente 4 los empleados, el monto a abonar sería de \$24.000. Los empleados podrán proponer ideas que quedarán sujetas a revisión por parte de la gerencia.

Para finalizar, para evaluar tanto el desempeño del empleado (contador diario) como de la implementación de las diversas políticas aplicadas se requerirá de un asesor externo. Para este último se deberán acordar visitas de 3 veces por semana y 4 horas cada visita aproximadamente. Las mismas en un principio, deberán convenirse con los empleados. El costo del asesoramiento, teniendo en cuenta lo que recomienda el Consejo profesional de ciencias económicas de Córdoba, será de \$1570 la hora (el valor equivale a un módulo); por lo tanto el total será de \$75.360. Las visitas podrán variar teniendo en cuenta la evolución de las políticas implementadas.

A continuación se expondrá en 2 cuadros diferentes, los costos necesarios para implementar y luego mantener el plan.

CONCEPTOS	MONTO
Sueldo del Contador	\$ 54.470,80
Curso de Cash flow	\$ 3.090,00
Premio fin de año	\$ 24.000,00
Asesoramiento externo	\$ 75.360,00
<b>TOTAL IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>\$ 156.920,80</b>

Figura 10. Recursos necesarios del plan a implementar. Fuente: Elaboración propia.

CONCEPTOS	MONTO
Sueldo del Contador	\$ 54.470,80
Asesoramiento externo	\$ 75.360,00
<b>TOTAL MANTENIMIENTO</b>	<b>\$ 129.830,80</b>

Figura 11. Recursos necesarios para mantener el plan a implementar. Fuente:  
Elaboración propia.

#### Acciones

El trabajo pone especial énfasis a la administración eficiente de los componentes del capital de trabajo. A partir de la problemática planteada, se presentarán diversas acciones para dar solución a la misma.

La principal problemática a afrontar es referida a la antigüedad de bienes de cambio, se debe al alto resultado de dicho índice. Para brindarle una solución primero se propone implementar políticas de Marketing para aumentar las ventas para que de esa forma disminuya el stock de sus mercaderías. Por un lado se podrían hacer promociones de estadías con pensión completa. También podría ayudar formar una alianza estratégica con el Spa para generar promociones en conjunto. A su vez podrían ponerle foco a realizar más eventos o fiestas. Teniendo en cuenta la información arrojada por los Estados Contables, los eventos son con lo que menos se recauda si se lo compara con las ventas de alojamiento. En este caso, se tuvo en cuenta la información publicada en su página oficial (link del mismo: [hvjillacarospaz.com.ar](http://hvjillacarospaz.com.ar)) donde se publicita un día fuera de la oficina, pero podrían incorporar fiestas corporativas de fin de año y que exista la

posibilidad de incluir hospedaje, pensado para aquellas empresas con sede fuera de la ciudad. Otra posibilidad sería la de aprovechar que diversos grupos de egresados se hospedan en su hotel y pueden ofrecer un combo que además del alojamiento se adicione cierta cantidad de fiestas temáticas en sus salones de eventos.

Para la realización de cualquier alternativa (promociones o aumento de eventos), deben trabajar en conjunto el departamento comercial con su responsable de reservas y responsable de eventos junto con el departamento de Marketing. Dado que este último deberá promocionar por diversos medios las políticas elegidas. Las políticas de ventas apuntarán a disminuir el stock de mercaderías. El control del mismo será fundamental, deberá ser periódico (tarea a realizar por el contador) y, apoyarse en un sistema contable que luego será controlado por el asesor externo. Esto mismo para que el empleado pueda conocer el momento en el que debe realizar el pedido o los pedidos de reposición de mercadería.

Se observó en el organigrama de la empresa que no cuenta con un contador diario. Dicho puesto lo comenzará a ocupar quien en la actualidad ocupa el cargo de auxiliar contable. El mismo deberá limitar su accionar teniendo en cuenta un flujo de fondos y a su vez, podrá respaldarse en el asesor externo. Además, deberá realizar las siguientes tareas:

- Período de cuentas por pagar: Se debe buscar mantener o aumentar dicho ratio, para poder pasar de 65 a 75 días. Se sabe que la empresa les compra siempre a los mismos proveedores por lo que se propone comenzar a indagar otras posibilidades que brinden mejores condiciones de pago. Además, se puede negociar con los proveedores actuales para intentar extender los plazos de pago.
- Período de cuentas por cobrar: En este caso se busca que dicho ratio disminuya de 26 a 15 días. Primero se deberá analizar la estructura de la cuenta deudores por venta. Y de esta forma, evaluar que clientes se demoran con el pago para tenerlos en cuenta en una futura prestación de servicios y advertirles su situación. A su vez, se puede plantear una política de descuentos por pago al contado para las futuras ventas.

Por otro lado, se deberá seguir en forma minuciosa la cuenta deudores por venta y realizar el seguimiento de los cobros. Esto último para que en el caso de un

atraso en el cobro imponer sanciones como puede ser una vez realizada la advertencia, el cobro de intereses.

Es necesaria la tarea del contador diario para que pueda tener información actualizada constantemente y así poder detectar posibles desvíos y darles una rápida solución.

Seguidamente, se hará una breve descripción de las actividades a realizar, quien será el encargado de la misma y su meta de mejora. Cabe aclarar que todas las actividades que se llevarán a cabo, serán supervisadas posteriormente por el asesor externo:

❖ Antigüedad bienes de cambio:

- Encargados: Departamento comercial con el responsable de reservas y el responsable de eventos junto con el departamento de Marketing.
- Actividades: Desarrollar políticas de marketing para el aumento de ventas y eventos.
- Meta de mejora: Las políticas de marketing apuntan a un aumento de ventas que consecuentemente trae aparejado la disminución del stock de mercaderías. Se pretende que el ratio bienes de cambio disminuya a 60 días o menos.

❖ Período de cuentas por pagar:

- Encargado: Contador diario.
- Actividades: Se busca por una parte hablar con los proveedores actuales en busca de una mejor financiación y, por otra parte, buscar nuevos proveedores que cuenten con una mejor condición de pago que la actual.
- Meta de mejora: Se pretende aumentar de 65 a 75 días.

❖ Período de cuentas por cobrar:

- Encargado: Contador diario.
- Actividades: Analizar la cuenta deudores por venta, proponer políticas de descuento por pago al contado y, por último, implementar el cobro de intereses a los deudores morosos.
- Meta de mejora: Se intenta disminuir de 26 a 15 días.

A continuación, se presenta una tabla donde se enumeran las tareas descriptas anteriormente y el tiempo que requerirá cada una. Se describe el inicio y fin de la misma

incluyendo la cantidad de semanas que requerirá cada actividad. Este cuadro será de ayuda para la posterior confección de Diagrama de Gantt.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	INICIO	FIN	N° DE SEM
A	Reclutamiento del personal para comenzar el proyecto	01/01/22	31/01/22	4
B	Informar al equipo del proyecto a realizar	01/02/22	15/02/22	2
C	Capacitación del contador con el curso que dicta Capacitarte	21/02/22	28/02/22	1
D	Análisis de la liquidez de la empresa	01/03/22	08/03/22	1
E	Evaluación de los deudores por venta	09/03/22	23/03/22	2
F	Auditoría parcial para analizar la evolución del proyecto + corrección de errores	24/03/22	31/03/22	1
G	Desarrollo de políticas de Marketing para aumentar las ventas y eventos	01/04/22	29/04/22	4
H	Desarrollo de políticas de cobro a clientes	01/04/22	15/04/22	2
I	Negociación con proveedores sobre políticas de pago	18/04/22	02/05/22	2
J	Auditoría parcial para analizar la evolución del proyecto + corrección de errores	03/05/22	10/05/22	1
K	Análisis de la cuenta deudores morosos	11/05/22	08/06/22	4
L	Auditoría parcial para analizar la evolución del proyecto + corrección de errores	20/06/22	26/06/22	1
M	Buscar nuevos proveedores en caso de fallar la negociación con los actuales	27/06/22	11/07/22	2
N	Análisis de la liquidez y endeudamiento de la empresa	18/07/22	01/08/22	2
Ñ	Auditoría parcial para analizar la evolución del proyecto + corrección de errores	01/08/22	31/08/22	4
O	Auditoría parcial para analizar la evolución del proyecto + corrección de errores	01/09/22	30/09/22	4
P	Auditoría parcial para analizar la evolución del proyecto + corrección de errores	01/10/22	31/10/22	4
Q	Medición final	01/11/22	30/11/22	4
R	Informe final	01/12/22	31/12/22	4
S	Retorno	05/12/22	18/12/22	2

Figura 12. Descripción de actividades. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el diagrama de Gantt utilizando como base de su armado la tabla presentada precedentemente. En el mismo se encuentran las respectivas letras de cada actividad junto con la cantidad de semanas que requerirán para su puesta en marcha. El diagrama sintetiza las actividades más importantes a desarrollar, junto con su duración para lograr implementar el plan propuesto.

Diagrama de Gantt

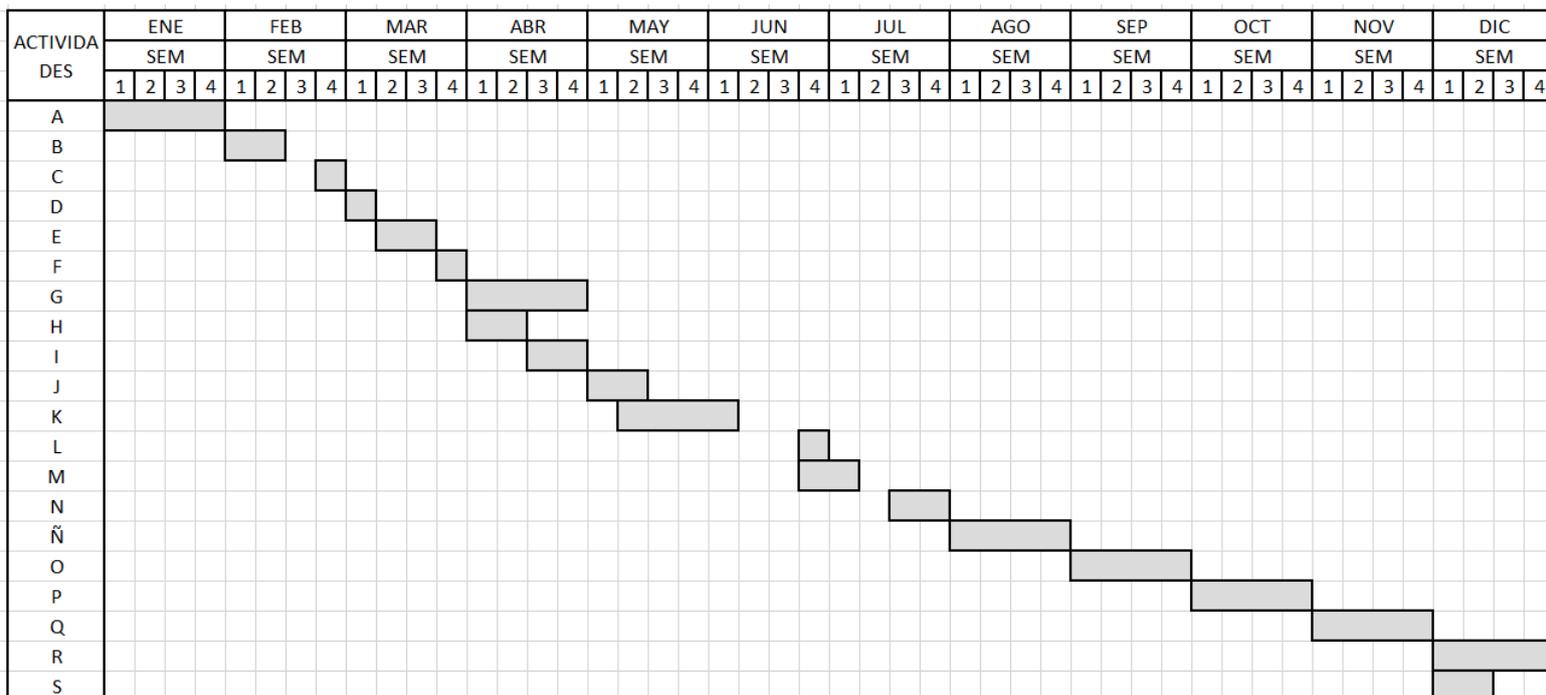


Figura 13. Diagrama de Gantt Hotel Howard Johnson. Fuente: Elaboración propia

Para poder llevar a cabo este diagrama se comenzó con la investigación basándose en diversas fuentes de información. La fuente primaria fue el balance de la empresa y demás información brindada por la universidad. Por otro lado, como fuente secundaria se utilizaron otros medios de información (por ejemplo, la página web del hotel) para obtener datos complementarios. La investigación se basó en la observación y análisis de la información.

#### Medición y evaluación del plan

La medición y evaluación son dos aspectos muy importantes ya que permitirán determinar la evolución del plan implementado. Se debe contar con información actualizada en forma permanente para que puedan detectarse posibles desviaciones. A su vez, será de suma importancia el control continuo para que se compruebe si el plan se desarrolla de acuerdo a lo estipulado. Será el asesor externo quien lleve a cabo esta tarea, con ayuda del empleado que ocupa el cargo de contador diario y rendirán cuenta ante el directorio de la empresa. Están estipuladas auditorías parciales para llevar a cabo dicha tarea.

Para medir el éxito del plan, no se debe perder de vista su principal objetivo, que en este caso es el uso eficiente de los componentes del capital de trabajo. Para ello se

busca disminuir la antigüedad de bienes de cambio y el período de cuentas por cobrar y a su vez, aumentar el período de cuentas por pagar.

Se medirá y evaluará el éxito del plan a través de un análisis cualitativo. Se trata de un análisis más subjetivo que no se basa en resultados y datos cuantificables, sino más bien, se orienta a procesos y descripciones. Seguidamente se enumeran las formas en las que se evaluará el plan implementado:

- Aumento de reservas y de eventos en el hotel: Para ambos casos, significa que las políticas aplicadas por el departamento comercial junto con el de Marketing, se llevaron a cabo de la forma correcta y, por lo tanto, obtuvieron un aumento de ventas en el hotel.
- Mayor dinero disponible: Se entiende que, por un lado, disminuyeron las ventas a crédito o también puede significar que aumentaron las compras a crédito del hotel.
- Visitas del auditor más esporádicas: Esto quiere decir que el equipo de trabajo se está desempeñando de forma eficiente y puede lograr los objetivos de manera independiente al consultor externo.
- Mayor alcance y visibilidad en redes sumado a un aumento en la interacción entre la empresa y sus potenciales clientes por medio de su página web: Esto se traduce en un éxito en los esfuerzos de Marketing aplicados o desarrollados y en un posible aumento de ventas.
- Aumento de la plaza hotelera: Esto se debe a que está al máximo de su capacidad de explotación.
- Cumplimiento con los plazos propuestos: Se puede usar como parámetro, por ejemplo, los plazos de las actividades propuestas en el diagrama de Gantt. Esto mismo da cuenta que el plan se está desarrollando de manera correcta (en tiempo y forma) y sin desviaciones.

Como conclusión de lo descrito se aconseja que todo esté metódicamente planificado para evitar posibles falencias y arribar al objetivo propuesto.

Otra forma de evaluación será teniendo en cuenta los posibles escenarios en comparación a la situación presente. Considerándolos el ente podrá determinar en qué

situación se encuentra y a su vez, tomar las decisiones necesarias en base a ello. A continuación se muestra una tabla con 3 resultados posibles:

CONCEPTOS	ESCENARIOS		
	POSITIVO	NEGATIVO	ESPERADO
ANTIGÜEDAD DE BIENES DE CAMBIO	57,81	69,38	60
+	+	+	+
PERÍODO DE CUENTAS POR COBRAR	18,4	23,65	15
=	=	=	=
<b>CICLO OPERATIVO BRUTO</b>	<b>76,21</b>	<b>93,03</b>	<b>75</b>
-	-	-	-
PERÍODO DE CUENTAS POR PAGAR	78,85	72,28	75
=	=	=	=
<b>CICLO OPERATIVO NETO</b>	<b>-2,64</b>	<b>20,75</b>	<b>0</b>

Figura 14. Análisis de posibles escenarios. Fuente: Elaboración propia.

Se realiza un análisis de los 3 posibles resultados (positivo, negativo y esperado) teniendo en cuenta la antigüedad de bienes de cambio, el período de cuentas por cobrar y el período de cuentas por pagar; entendidos como los componentes del capital de trabajo. Estos supuestos arrojan los siguientes resultados:

- Positivo: En este escenario el capital de trabajo es negativo, es decir que el flujo de ingreso es mayor al de egreso. Esto mismo se debe a que disminuye el período de cuentas por cobrar y aumenta el período de cuentas por pagar en relación a la situación actual. Si se diera este caso, la empresa tendría un excedente de capital de trabajo. Esta no es una situación esperada para la empresa.
- Negativo: Este es el escenario opuesto al anterior ya que el capital de trabajo es positivo. Esto significa que el flujo de ingreso es menor al de egreso. La empresa primero paga sus compras y luego cobra sus ventas. En este caso hay un faltante de capital de trabajo y, por lo tanto, debe cubrirse mediante financiamiento ya sea con recursos propios o de terceros. Esta tampoco es una situación buscada para la organización.
- Situación esperada: En este caso, el objetivo a alcanzar es que no exista ni sobrante ni faltante de capital de trabajo, es decir se pretende equilibrar la situación. Dado que la suposición se basa en el año 2022, se estima una

reapertura completa del turismo y por ende, las ventas se incrementarán de manera notable.

Como conclusión se entiende que existen diversos resultados posibles a la hora de implementar la propuesta en el hotel. Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, se comprende por qué es tan importante realizar un control periódico para estimar la evolución del proyecto y los resultados que este arroje. Esto mismo es fundamental a la hora de tomar decisiones.

## Conclusiones y Recomendaciones

La correcta administración de los componentes de capital de trabajo es clave para el funcionamiento de la empresa. Como señalan diversos estudios, dicha administración es fundamental para la continuidad de la misma en el tiempo.

Para llevar a cabo este trabajo, se analizó al hotel Howard Johnson y a sus últimos 3 estados contables y de ello, se obtuvieron diferentes resultados. Uno de ellos fue que la organización no está administrando de forma eficiente el capital de trabajo. Es por ello que el objetivo principal del trabajo se basa en determinar una estructura de financiamiento óptima teniendo en cuenta el uso eficiente del capital de trabajo. A su vez, se calcularon diversos ratios, entre ellos el de liquidez y endeudamiento. Se puede interpretar de sus resultados que la empresa presenta ciertas limitaciones para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, lo que puede repercutir en el largo plazo. Es por ello que se deben realizar ciertos cambios para que el ente no se vea afectado en el futuro.

Por otro lado, se analizó la administración de los componentes del capital de trabajo y se visualizó que el hotel demora aproximadamente 77 días en cumplir el ciclo referido a la antigüedad de bienes de cambio. A su vez el ratio que hace referencia al período cuentas por cobrar también es elevado. Por lo tanto, se busca que el ciclo de ambos índices disminuya y, que el referido al período de cuentas por pagar aumente. Así mismo se realizó una evaluación más en detalle calculando para ello, el ciclo operativo bruto y neto de la organización. Para poder lograr lo descrito, el hotel deberá seguir un plan propuesto elaborado a la altura de la problemática y que a continuación se hará mención al mismo.

Si bien la empresa está recuperándose de las consecuencias de la pandemia, se pretende que la administración de dichos componentes sea más eficiente. Por lo tanto, se propone un plan de implementación que consiste en lo siguiente: Será necesario el puesto de un contador diario para la resolución de la problemática diaria y que este utilice como herramienta un flujo de fondos que deberá estar constantemente actualizado para utilizarse en la toma de decisiones. Además, las áreas comercial y de Marketing deberán aliarse para idear e implementar políticas de ventas que posteriormente serán consultadas al directorio buscando su aprobación. Por último, todo será auditado por el asesor externo

para que el plan se implemente de la manera correcta y, para implementar las correcciones necesarias en caso de un posible desvío.

El plan de implementación como se mencionó previamente, tiene como objetivo que la empresa administre de forma más eficiente los componentes del capital de trabajo para que la misma se preserve en el tiempo. No se dejará de lado la liquidez y el endeudamiento de la misma debido a que ambos ratios son importantes a la hora de estimar la evolución del ente dado que brindan información sobre si la empresa será capaz o no de hacer frente a sus obligaciones.

El presente trabajo si bien se enfocó en una empresa en particular, podría ser utilizado para medir el desempeño de otras adecuándolo a la situación y contexto de cada una.

Como recomendación, se plantea que la empresa se respalde con un flujo de fondos. Es importante su uso y buen manejo para la toma de decisiones ya que, puede anticiparse a situaciones no deseadas o que requieren de una rápida solución.

Por último, es importante que la organización continúe con un sistema contable para obtener información de forma rápida y que la misma esté constantemente actualizada.

Para concluir, se puede decir que este trabajo intenta demostrar la importancia de una administración eficiente del capital de trabajo ya que es clave para la subsistencia de cualquier empresa. Por lo tanto, la persona que se encargue de dicho trabajo debe ser idónea para el mismo y conocer en profundidad al ente.

## Referencias

- Asociación de hoteles de turismo de la República Argentina. (Junio de 2017). *Hoteles más verdes*. Obtenido de <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/wp-content/uploads/2018/07/Gesti%C3%B3n-sustentable-en-hoteles.pdf>
- Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina. (Junio de 2017). *Programa de Certificación en Sustentabilidad*. Obtenido de Hoteles más verdes: <https://bit.ly/3Gds0cP>
- Cancillería Argentina. (s.f.). *Cancillería Argentina*. Obtenido de Política Exterior: Medio ambiente: <https://www.cancilleria.gob.ar/es/politica-exterior/medio-ambiente>
- Capacitarte. (s.f.). *Capacitarte*. Obtenido de Administración y Contabilidad: Curso de Cash Flow: <https://www.capacitarte.org/curso/curso-cash-flow>
- Carlos Quintana. (11 de Febrero de 2021). *Oberlo*. Obtenido de Viabilidad de un proyecto: <https://ar.oberlo.com/blog/viabilidad-de-un-proyecto>
- Cripto 247. (28 de Agosto de 2021). *Cripto 247*. Obtenido de Turismo cripto: <https://bit.ly/3m8qjFK>
- Daniel Lara - Manuel G. Pascual. (10 de Marzo de 2021). *Diario El País*. Obtenido de Tecnología: <https://bit.ly/2ZnWXdN>
- Diario La Nación. (3 de Septiembre de 2021). *Diario La Nación*. Obtenido de Política: <https://bit.ly/3E7Bkgp>
- Dr. César H. Albornoz. (Febrero de 2006). *Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*. Obtenido de Publicaciones - Universo Económico: <https://archivo.consejo.org.ar/publicaciones/ue/ue78/trabajo.htm>
- Dr. César H. Albornoz, Dr. Miguel Angel Cuello. (s.f.). *Editorial Politécnico Grancolombiano*. Obtenido de Administración del Capital de Trabajo: <https://bit.ly/3b58qkx>
- Eduardo Maschwitz. (19 de Agosto de 2021). *Infobae*. Obtenido de Opinión: <https://www.infobae.com/opinion/2021/08/19/argentina-la-peor-en-competitividad/>
- Florencia Tuchin. (25 de Mayo de 2021). *Redacción*. Obtenido de Periodismo Humano: <https://bit.ly/3GbqIV7>

- Francisco Vicente Sales Melo. (Septiembre de 2012). *SciELO*. Obtenido de Estudios y Perspectivas en Turismo: <https://bit.ly/3GgMzVA>
- Gobierno de la República Argentina. (7 de Septiembre de 2021). *Gobierno de la República Argentina*. Obtenido de <https://bit.ly/3GdsQWS>
- Hotel Howard Johnson. (s.f.). *Howard Johnson - Plaza Villa Carlos Paz*. Obtenido de Galería: <https://hvjillacarlospez.com.ar/es/galeria.html>
- Jonathan Llamas. (8 de Septiembre de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Estructura financiera de la empresa: <https://bit.ly/3pvpOHS>
- Juanita García Aguilar, Sandra Galarza Torres, Aníbal Altamirano Salazar. (2017). *Ciencia UNEMI*. Obtenido de Importancia de la Administración eficiente del Capital de Trabajo en las Pymes: <https://bit.ly/3njVUDI>
- Kantar. (s.f.). *Kantar*. Obtenido de <https://bit.ly/3m3Uz4u>
- Laura Ximena Andahazi Kasnya. (25 de Agosto de 2021). *Diario El Cronista*. Obtenido de Pyme: Herramientas: <https://bit.ly/3E54vAQ>
- Noticias Multimedia. (28 de Julio de 2020). *Multimedia - Integración de Tecnologías*. Obtenido de <https://bit.ly/3B1opLa>
- Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). *ONU*. Obtenido de Objetivos de desarrollo sostenible: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). *ONU*. Obtenido de Observatorio del Principio 10: <https://bit.ly/3m6C13F>
- Peñalosa Palomeque, Mariana. (Junio de 2008). *Universidad Católica Boliviana San Pablo*. Obtenido de Administración del Capital de Trabajo: Perspectivas: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942157009.pdf>
- R. R. (17 de Enero de 2021). *Reportur*. Obtenido de <https://bit.ly/3E5aDJm>
- Santiago Spaltro. (18 de Julio de 2021). *Diario El Cronista*. Obtenido de Economía y Política: Energía: <https://bit.ly/3pqIBny>
- Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz. (Enero de 2016). *Departamento de Estadísticas*. Obtenido de Informe de demanda turística: <https://bit.ly/3nk0di7>

Universidad Esan. (20 de Julio de 2020). *Conexion Esan*. Obtenido de ¿Cómo realizar un estudio de viabilidad de proyectos de manera correcta?: <https://bit.ly/3jw4w91>