

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Publico

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Determinación de estructura de financiamiento óptima

“Estrategia financiera en hotel Howard Johnson”

Autor: Augusto Nicolas Rodríguez

Legajo VCPB 33644

DNI 37.497.34

Director de TGF: Nicolás Salvia

2021

Resumen

El presente trabajo se realizó para conocer con certeza la estructura óptima de financiamiento del hotel Howard Johnson de la ciudad de Carlos Paz. Esto fue posible gracias al detallado análisis organizacional realizado con las herramientas FODA y PESTEL. Otra herramienta aplicada fue las 5 fuerzas de Porter que profundizó el conocimiento sobre el contexto y los agentes que intervienen. El diagnóstico permitió conocer rápidamente la cultura organizacional del hotel, sus virtudes y falencias en la actualidad, que fueron objeto de estudio y fuente de objetivos estratégicos. Se hizo un profundo análisis cuantitativo de los estados contables correspondiente a los últimos ejercicios. Con esto se observó que, por medio de los distintos índices obtenidos, la empresa se encuentra en óptimas condiciones financieras para realizar las inversiones que considere necesarias para garantizar una ventaja competitiva en el corto plazo. Algunos de los índices utilizados fueron: apalancamiento financiero, periodo de cobranza y pagos, endeudamiento, prueba ácida, ROE, etc. Además de garantizar la estructura económica y financiera, se formuló una propuesta para elaborar un plan estratégico financiero sobre un horizonte de cuatro meses. El plan cuenta con un detallado análisis y ejes estratégicos sobre los cuales se debe implementar el proyecto de inversión. También se investigó las posibles fuentes de financiación que otorgan los bancos en conjunto con el gobierno nacional debido a la crisis del sector por la pandemia. Las tareas a realizar con su tiempo estimado fueron cuantificadas y expuestas en un diagrama de Gantt para su correcta aplicación.

Palabras claves: financiamiento, económica, financiera, ejercicio contable, plan estratégico.

Abstract

The present work was carried out to know with certainty the optimal financing structure of the Howard Johnson hotel in the city of Carlos Paz. This was possible thanks to the detailed organizational analysis carried out with the SWOT and PESTEL tools. Another tool applied was Porter's 5 forces, which deepened knowledge about the context and the agents involved. The diagnosis made it possible to quickly learn about the hotel's organizational culture, its current strengths and weaknesses, which were the object of study and source of strategic objectives. A deep quantitative analysis was made of the financial statements corresponding to the last years. With this, it was observed that, through the different indices obtained, the company is in optimal financial conditions to make the investments it deems necessary to guarantee a competitive advantage in the short term. Some of the indices used were: financial

leverage, collection and payment period, indebtedness, acid test, ROE, etc. In addition to guaranteeing the economic and financial structure, a proposal was made to prepare a financial strategic plan over a four-month horizon. The plan has a detailed analysis and strategic axes on which the investment project must be implemented. The possible sources of financing granted by banks in conjunction with the national government due to the crisis in the sector due to the pandemic were also investigated. The tasks to be carried out with their estimated time were quantified and exposed in a Gantt chart for their correct application.

Keywords: financing, economic, financial, accounting year, strategic plan.

Introducción

Como todos sabemos, el turismo es una actividad muy importante en las ciudades más populares y reconocidas de Argentina desde hace varias décadas. Se establece como una fuente de ingreso económica para un pueblo, ciudad y provincia, dando lugar a un desarrollo sostenible que genera fuentes de trabajo y un aporte cultural interesante a la sociedad que recibe visitantes año tras año.

Villa Carlos Paz, ubicada al oeste de la provincia de Córdoba, es una de esas ciudades que vive el turismo como una verdadera política de estado desde 1964, año en que se convirtió en una de los principales destinos turísticos del país según el secretario de turismo de la ciudad, Sebastián Boldrini. Se estima que recibe aproximadamente 800.000 turistas al año y para su máximo aprovechamiento se instalaron hoteles apuntando a todo segmento de mercado para implementar lo que se conoce como turismo masivo año tras año.

El presente reporte de caso se realiza sobre el hotel Howard Johnson, sucursal de la franquicia estadounidense ubicada en la ciudad de Villa Carlos Paz, provincia de Córdoba, Argentina. El prestigioso hotel se encuentra a 40 minutos del aeropuerto internacional de Córdoba y a 5 minutos del centro de Villa Carlos Paz, pertenece a la gran cadena hotelera internacional que cuenta con más de 800 hoteles en el mundo y más de 70 años de experiencia en el rubro.

Se instala el modelo de negocio en Villa Carlos Paz en el año 2011 a través de una empresa familiar integrada por las hermanas Jessica y Barbara Elliot junto a su padre Pablo Elliot, siendo socios mayoritarios y administradores del hotel. La empresa debe competir con las grandes cadenas hoteleras instaladas en la ciudad turística que ofrecen un servicio similar y precios competitivos. Tiene la obligación de posicionarse estratégicamente en el mercado y generar un valor agregado a los visitantes para su fidelización.

La empresa cuenta con una cultura organizacional bien definida a través de su misión, visión y valores. La estructura organizacional está integrada por diez áreas específicas con un encargado general coordina el desempeño de cada equipo de trabajo. Un área independiente del hotel es el estudio jurídico con el que trabaja constantemente en lo que se refiere a cuestiones legales y contables.

Se realiza un análisis de la información financiera del hotel según los balances contables de la empresa al cierre de los últimos ejercicios para conocer la estructura óptima de financiamiento. Se tiene en cuenta el nivel de endeudamiento de manera cuantitativa y

cualitativa como consecuencia de la administración del hotel en los últimos años, la situación económica actual por la pandemia del COVID 19 y su impacto en la industria hotelera.

Algunas de las herramientas utilizadas son los indicadores que mostrarán el apalancamiento operativo, índices de endeudamiento, tasa de crecimiento, rentabilidad e impuestos, entre otros. Al finalizar este análisis se tendrá en claro cuál es la capacidad de cobro y pago de las deudas de parte de la empresa tanto para proveedores como bancos y demás acreedores que surjan para financiar las inversiones necesarias que permitan potenciar la actividad durante los próximos meses.

Luego de analizar la estructura financiera del hotel se fijan pautas para desarrollar un plan estratégico de financiamiento. El mismo permitirá superar los conflictos actuales que afectan a la empresa pensando en la temporada alta de verano post pandemia que arranca en diciembre del año 2020 hasta marzo del 2021.

Para realizar el trabajo se tiene en cuenta como referencia a Modigliani y Miller (1963) con la teoría del Apalancamiento Objetivo que sostiene que las empresas buscan un equilibrio entre los recursos internos y externos por los beneficios fiscales. Esto se debe a que los costos de la deuda se pueden deducir al presentar la declaración de impuestos como lo sería en Argentina el impuesto a las ganancias.

Un antecedente sobre un trabajo similar es la tesis de grado realizada por Isabel Veillard Pastor (2016) de la Universidad de Valencia en donde se realiza un análisis económico, financiero y patrimonial de una cadena hotelera famosa llamada Hoteles Santos. Es un aporte importante en el presente desarrollo de objetivos e impulso de estos.

Como antecedente cercano podemos destacar la tesis de grado realizada por Borda Rossana, Giordano y Bartumus, Marcos (2017), que llevaron adelante un análisis del Hotel Arona de Villa Carlos Paz para identificar los costos en su totalidad para realizar un análisis económico y financiero en el que se encuentra actualmente, y así poder identificar falencias para brindar posibles soluciones.

Para Ávila Cortés (2010), el Plan Estratégico desarrollado en el Hotel San Luis de Ecuador facilitó consolidar una cultura organizacional positiva en sus inversionistas. Esto se fundamenta con el grado de confianza establecido entre los empleados que conforman esta organización. El plan ayudó a los propietarios del hotel a mejorar el nivel de administración y principalmente orientada mediante objetivos, políticas y estrategias, que ayuden a encaminar a cumplir su misión y a proyectarse en una visión competitiva en el mercado hotelero.

Y como último antecedente, Bebczuk (2010), quien explica la factibilidad del financiamiento crediticio por parte de las pequeñas y medianas empresas en Argentina, las diferentes tasas, etc.

Todo el trabajo realizado brinda resultados precisos que fomenten la inversión mediante el desarrollo de un plan estratégico financiero. Este permite proyectar objetivos claros y al alcance de la empresa para garantizar un valor agregado en la misma.

Objetivo General

Identificar una posible estrategia de financiamiento óptima para la empresa Howard Johnson de Villa Carlos Paz que concluya con un apalancamiento financiero positivo de cara a la temporada de vacaciones del 2022.

Objetivos Específicos

- ✓ Conocer la cultura organizacional de la empresa y su relación con el entorno mediante el uso de herramientas de análisis organizacional.
- ✓ Estudiar la estructura económica y financiera actual de la empresa Howard Johnson.
- ✓ Observar si en el corto plazo puede hacer frente a sus obligaciones surgidas de las inversiones a realizar.
- ✓ Analizar los diferentes recursos de capital para proponer políticas de financiamiento acorde al sector hotelero.
- ✓ Investigar y elaborar un breve informe sobre las distintas fuentes de financiamiento disponibles en el mercado.
- ✓ Proponer la capacidad máxima y mínima de activos para la financiación.
- ✓ Proponer el desarrollo de un plan estratégico a implementar en la próxima temporada de verano con sus respectivos ejes y objetivos estratégicos.
- ✓ Confección de posibles herramientas que midan el grado de avance y posibles desviaciones del plan estratégico realizado.
- ✓ Consolidar las relaciones públicas entre los representantes de la empresa y los representantes bancarios.
- ✓ Elaboración de un diagrama que detalle las acciones a cumplir con los tiempos estimados.

Análisis de situación

Descripción de la situación

Todas las empresas de la industria hotelera tienen como objetivo desarrollar un servicio de alta calidad para atraer y fidelizar a los visitantes de una ciudad turística generando la mayor rentabilidad posible. Teniendo en cuenta esto, vemos la importancia de trabajar bajo ciertos lineamientos y requisitos básicos que potencien el desempeño diario como plataforma inicial.

Con esta información se analiza la situación actual de la sucursal Howard Johnson de Villa Carlos Paz que, a pesar de respetar los estándares, puede contar con cierta flexibilidad al momento de instalar su impronta en la toma de decisiones. La empresa tiene la posibilidad de ir un poco más allá de los límites impuestos por el órgano administrativo en general, para ello se deben fijar cuáles serán los activos sobre los que se invertirán teniendo en cuenta las fuentes de financiamiento adecuadas.

De lo anterior se expone la necesidad que tiene la empresa de funcionar adecuadamente, desde el punto de vista económico, para ello cuenta con herramientas financieras que permitan evaluar la situación actual y tomar decisiones estratégicas. Además de esto, se tiene en cuenta conceptos importantes que definen la identidad del negocio, estos son la Misión y los valores institucionales

➤ 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”. Es la propuesta de valor de la empresa, define la identidad del modelo de negocio. Howard Johnson presenta dos tipos de actividades principales, una es el Condo hotel y la otra es el hospedaje.

➤ Valores institucionales

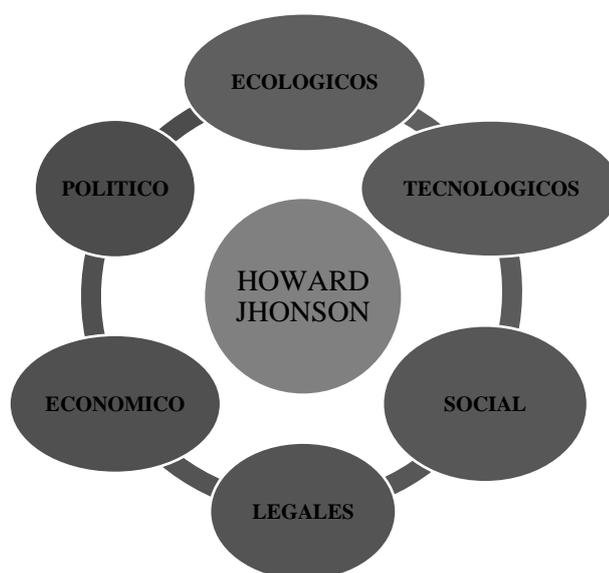
Cuando mencionamos los valores tenemos en cuenta el cómo se conseguirán los objetivos propuestos. Definen la calidad de la empresa al momento de establecer las prioridades y tomar decisiones. La empresa propone los siguientes valores como mandamientos.

- Trabajar con responsabilidad teniendo en cuenta las consecuencias de cada uno de nuestros actos.
- Trabajar en un ambiente donde la honestidad se refleja en cada uno de nosotros.
- Hacer de la solidaridad un valor permanente entre los integrantes de nuestra empresa, plasmada en actos de compañerismo entre los mismos.

- El respeto mutuo, el trabajo en equipo y la cooperación serán la base de todas las relaciones hacia adentro y afuera de la empresa. (Howard Johnson, Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2018, p. 9).

Análisis del contexto

El estudio del contexto nos permite conocer cómo es la retroalimentación entre la empresa y su entorno. Se utiliza el análisis PESTEL como herramienta de investigación para obtener resultados contundentes, este permite conocer con exactitud los factores políticos, económicos, legales, tecnológicos, sociales y ecológicos.



Fuente: Elaboración propia

Factores Políticos

El estado argentino ocupa un rol importante en toda actividad comercial realizada en el país y no es la excepción la ciudad de Villa Carlos Paz. La municipalidad cuenta en su estructura organizacional con una secretaria de turismo, cultura y deportes liderada por el Prof. Sebastián Boldrini. Esta repartición se encarga de planificar cómo se va a promover el turismo en todas sus facetas, mejorando la oferta y realizando planes de acción necesarios para implementar las medidas establecidas.

Con respecto al escenario político en Argentina, el ministro de Turismo y Deportes de la Nación, Matías Lammens, destacó en el mes de septiembre que la segunda etapa del programa Pre Viaje ha superado las expectativas dado que en dos semanas se vendió el 40% más que todo el año pasado. Esto pone en manifiesto el esfuerzo para reactivar una actividad que genera un aporte interesante al PBI de Argentina.

Actualmente el gobierno provincial reconoce la importancia de ayudar al sector afectado por la pandemia por las múltiples quejas de parte de las asociaciones sindicales como UTHGRA que lucharon para gestionar beneficios fiscales que permitan reducir costos y evitar ola de despidos de trabajadores operativos.

Factores económicos

Ante la declaración de pandemia por parte de la OMS respecto de la propagación del COVID-19, el Estado emitió una serie de decretos anulando la actividad turística del país. Las restricciones perjudicaron al sector al no ser determinado como una actividad esencial y se aplicaron sanciones a toda empresa que no cumpla con las medidas.

Leonardo González, quien es actualmente el presidente de la Asociación Hotelera de Villa Carlos Paz, comentó en un medio digital que hubo una gran cantidad de gente paseando por las calles, pero esas personas no se encuentran en lo que es el alojamiento formal del hotelaría. Hubo cerca de 20 hoteles que decidieron no abrir, o lo hicieron esporádicamente los fines de semana, para trabajar con personal reducido.

Con respecto al próximo escenario se conocen datos que afirman que la inflación anual estimada para el año 2021 es superior al 40%. Asimismo, según datos del Banco Mundial actualizados hasta abril de 2021, Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente 450 billones de dólares. Con esta información, hoy el país está otra vez atravesando un escenario de crisis de deuda y riesgo de default, con mucha fragilidad económica y gran incertidumbre.

Factores Legales

Con respecto a la legalidad del hotel se destacar que en agosto del año 2020 la Cámara Contencioso Administrativa de 1º Nominación rechazó “in limine” la acción de amparo presentada por la Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (UTHGRA) en la que solicitaba al Gobierno provincial que autorice “en forma urgente” la apertura de los hoteles, en el ámbito de la ciudad de Córdoba y Villa Carlos Paz.

La ley 9124 regula el turismo en la provincia de Córdoba, reconociendo a la actividad de interés prioritario. Se establece el ente regulador de la actividad con un manual de protección al turista entre otros conceptos.

Factores sociales

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) informó el jueves 30 de octubre de 2021 que 40,6% de la población es pobre, lo cual representa a 11,7 millones de personas. En el segundo semestre de 2020 la pobreza había sido de 42% como consecuencia inmediata

del impacto de la pandemia de coronavirus en la economía. En el primer semestre del año pasado fue de 40,9%.

En un país afectado por la pandemia, se posiciona como principal opción visitar las ciudades turísticas locales y disfrutar del alojamiento. En agosto la variación mensual de la canasta básica alimentaria (CBA) fue de 0,7% respecto a julio, mientras que la canasta básica total (CBT) presentó un incremento de 1,2%, según dio a conocer hoy el nuevo informe del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Indec).

Por su parte, la canasta básica total (la CBA ampliada y considerando los bienes y servicios no alimentarios), tuvo una variación interanual de 50,3%. La misma familia tipo necesitó \$68.359 para no ser considerada pobre, mientras que una familia de 5 integrantes requirió de \$71.899. Para un adulto, la CBT se ubicó en \$22.123.

Según una encuesta realizada fueron en un 80 por ciento argentinos, provenientes de las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, Mendoza, Tucumán y un 20 por ciento extranjeros, que arribaron desde Chile, Brasil, Francia, Colombia y Alemania. Perfil Socioeconómico: el 54 por ciento de los turistas son hombres y 46 por ciento mujeres. Teniendo en cuenta datos sobre la ocupación que desarrollan, el 44 por ciento son empleados. Y según la edad, el 65 por ciento de los turistas tiene menos de 45 años.

Factores tecnológicos

La tecnología es un valor agregado para una empresa tan competitiva como Howard Johnson. Las importaciones en argentina tienen un costo elevado debido a su carga impositiva en su cadena de valor, limitando la renovación de elementos importantes para el funcionamiento diario. Es el propio cliente el que impulsa a las cadenas hoteleras a ser cada vez más digitales. Se necesita acceder con mayor facilidad a los productos y servicios turísticos y poder ejecutar la compra de inmediato y en cualquier lugar. Es tarea pendiente de la empresa potenciar sus redes sociales y canales digitales de venta.

Es importante tener en cuenta que debido al Covid-19, en los últimos dos años aumentó significativamente la utilización de comercio electrónico (e-commerce). El turismo en Córdoba puede ser uno de los rubros que resulte más favorecido ante esta situación. También se ha incrementado la utilización de las redes sociales por parte de las empresas tanto para realizar promociones como para las ventas de productos y servicios

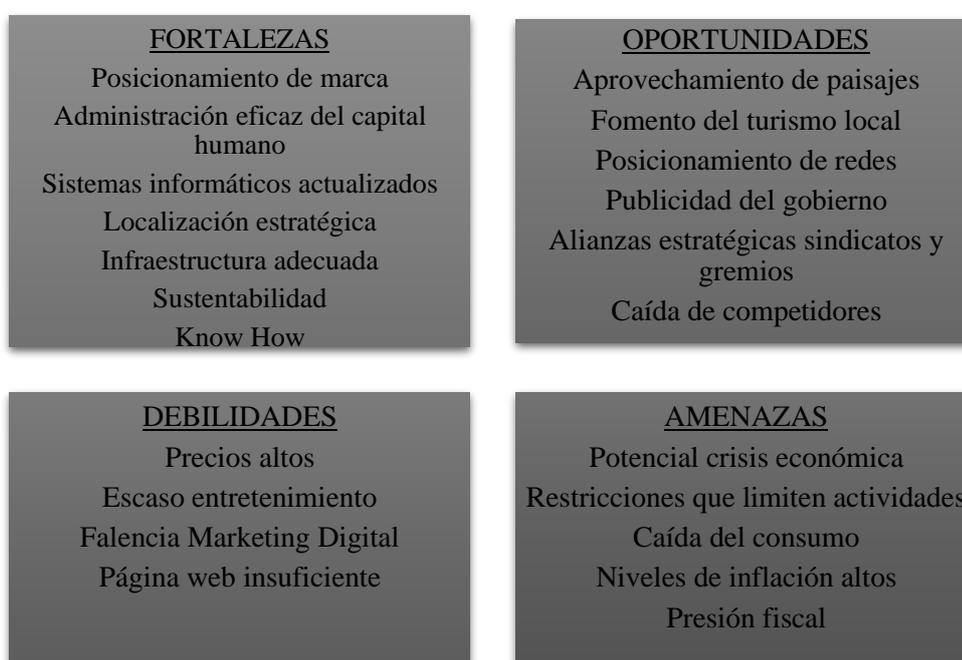
Factores ecológicos

Howard Johnson es el primer hotel de Carlos Paz en certificar en la categoría plata de hoteles sustentables. Esto se debe a que el hotel avanzó a nivel ecoetiqueta hoteles más verdes que entrega Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina. Hoteles más verdes

es un programa de sustentabilidad hotelera que reconoce y certifica aquellos hoteles que demuestran una gestión sustentable con la sociedad, el destino turístico y con el medio ambiente.

Análisis organizacional

Para un mejor estudio de la empresa desde el punto organizacional se realiza un análisis FODA. Esta herramienta cuenta con dos tipos de análisis, uno es el análisis interno y el otro el análisis externo. El análisis interno está determinado por la fortalezas y debilidades. El análisis externo se determina a través de las oportunidades y amenazas.



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones del análisis FODA

De acuerdo al análisis FODA realizado sobre el hotel Howard Johnson, primero se resaltan los aspectos positivos, fortalezas de manera interna y oportunidades de manera externa. Luego detallamos los aspectos negativos, debilidades de manera interna y amenazas de manera externa.

Hablar de fortalezas nos lleva a mencionar la mayor virtud de la franquicia como lo es su marca institucional, sin dudas está posicionada en un mercado altamente competitivo. En cuanto al manejo del capital humano tenemos la obligación de resaltar su cultura y filosofía de

trabajo aplicada sobre los trabajadores. Todas estas técnicas y valores son los que definen la calidad de esta empresa.

La optimización en la gestión de procesos potenciada a través de sus tres sistemas administrativos es lo que permite un mejor control y eficiente administración. Otro aspecto a destacar es la buena ubicación céntrica, dentro de la ciudad Villa Carlos Paz, permitiéndole al huésped disfrutar de un sitio de relajación, recreativo, de fácil acceso urbano.

Para recibir a sus visitantes el hotel cuenta con infraestructura moderna y es de público conocimiento su compromiso con el medioambiente al recibir importantes reconocimientos en Córdoba. Todo lo previamente mencionado sumado a la filosofía de trabajo aplicada por la franquicia es lo que constituye el know how que termina convirtiéndose en un valor agregado para esta empresa.

Al mencionar las oportunidades nos referimos a toda aquella potencial situación que pueda generar un beneficio hacia la empresa. En este caso resaltamos el posible aprovechamiento de los paisajes de la ciudad que son potenciados con diversas estrategias de marketing. La situación actual inclina la balanza a favor cuando destacamos que es conveniente vacacionar en el país para muchas familias y esto permite observar un escenario interesante para captar el público indeciso con buenas promociones. Es una buena oportunidad para establecer alianzas estratégicas con sectores políticos que buscan atraer y fidelizar a sus afiliados mediante beneficios en hotelería.

Las debilidades son las principales falencias de la empresa en la actualidad. A pesar de ser un servicio especializado y de confort para los clientes, se podría decir que su política de precios debe restablecerse. Si bien se apunta a un segmento específico de mercado debido a los costos del servicio, no hay diversidad de entretenimiento para todas las edades preestablecido.

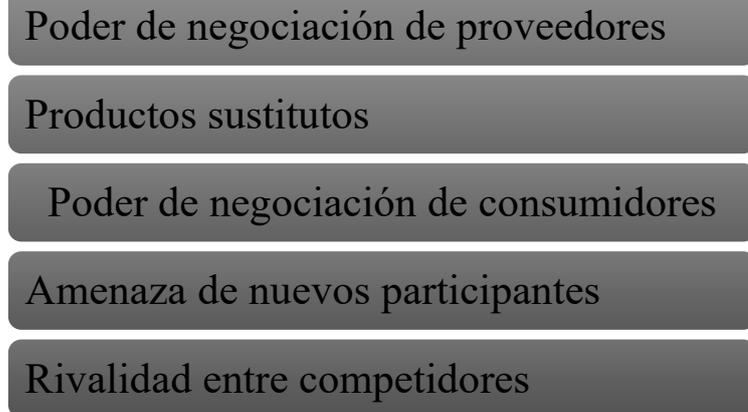
El marketing digital genera contenido atractivo, fideliza clientes y posiciona al hotel, sin embargo, las redes sociales y su página web dejan mucho que desear para una empresa con alcance internacional.

Las amenazas representan posibles situaciones que generen un perjuicio hacia la empresa. Una situación muy preocupante en la actualidad es el COVID 19 y sus restricciones que a pesar de la vacunación se teme a un posible rebrote por las distintas cepas que circulan en el país. La caída del consumo es un indicador de insuficiencia de recursos de parte de las familias y es una potencial situación ante la cantidad de despidos y quiebra de empresas.

Los niveles altos de inflación pueden generar ciertas dudas en los turistas al momento de adquirir algún producto o servicio adicional que pueda ofrecer el hotel. No se puede dejar

pasar por alto la gran presión fiscal que aumenta año tras año en el país por el modelo de gestión actual que tiene el gobierno.

Modelo 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

Poder de negociación de proveedores: dentro de la misión de la empresa se destaca la importancia del proceso de elección de proveedores para mantener los estándares de calidad. El desempeño del encargado de marketing al recibir la mercadería y del jefe de administración al realizar los pagos es importante para sostener la relación con los proveedores. A veces los proveedores otorgan créditos o plazo de pagos accesibles, algunos brindan un préstamo con el fin de que los utilice en la adquisición de bienes o servicios que ofrece el proveedor. Por lo general, este tipo de financiación presenta altas tasas de interés, hasta mayores que las que podría encontrar en el sistema bancario.

Productos sustitutos: en este caso depende de la oferta de alquileres de apartamentos, hostales o campings que por lo general están enfocadas en captar otro segmento de mercado. Estas opciones suelen tener precios más bajos comparados a los hoteles y se adaptan mejor a las necesidades de los consumidores que buscan destinar la mayor parte del presupuesto a realizar actividades de entretenimiento. Estas opciones en el mercado tienen una ventaja competitiva porque surgen ante el vacío legal que existe respecto a fraude fiscal y competencia desleal, ya que no tributan como corresponde los alquileres. A pesar de que el apartamento vacacional siga siendo el producto sustitutivo del hotelero por excelencia; las nuevas formas de comercialización del servicio que están surgiendo hacen que se pueda ver como otro sustitutivo diferente al tradicional debido a las formas en las que está llegando al viajero y el daño que está provocando directa e indirectamente al producto hotelero y todo lo que le rodea.

Poder de negociación de los consumidores: muchos hoteles cerraron en pandemia, por lo tanto, la oferta será menor a comparación de años anteriores. Por ahora se estima que la demanda será bastante importante según las declaraciones de los funcionarios de la Municipalidad de Villa Carlos Paz. Además, se debe tener en cuenta que los empleados tienen que capacitarse para mejorar las técnicas de negociación que permita vender servicios y actividades especiales fuera del precio normal y habitual.

Amenaza de nuevos participantes: no se registra la aparición de inversiones en el sector hotelero, al contrario, muchos fueron cerrados por la pandemia. Los grandes hoteles pudieron sostener la falta de ingresos por la pandemia y ahora buscan capturar la mayor demanda posible. Un ejemplo de esta situación es el hotel Pinares, que fue premiado en el mes de octubre de 2021 con una certificación Oro en Hoteles más verdes. Además, el grupo Pinares realizó una importante inversión en infraestructura, se crearon 50 habitaciones nuevas. Manuel Belfer, director del Grupo Pinares, manifestó que con esta inversión se trata de elevar la vara. Aclara que hoy el huésped quiere más y que no se trata solo de brindar un excelente servicio, sino brindar experiencias.

La rivalidad entre competidores: según una nota en diario Clarín (2021), el hotel se ubica en el puesto siete entre los mejores diez hoteles de la ciudad. Se compete contra grandes marcas que poseen actividades y una infraestructura muy atractiva para los turistas del segmento de mercado. Algunos de los competidores más importantes son:

1. Pinares Panorama
2. Hotel Amerian
3. Pinares Cerro Ilustración:
4. Howard Johnson
5. Hotel Portal del lago
6. Hotel Elaton

La empresa siempre busca formar parte de los eventos más importantes y reconocidos de la ciudad como ventaja competitiva ante sus rivales en el mercado. Es común encontrar imágenes y videos de eventos desarrollados por la Municipalidad en conjunto con los administradores del hotel. Un ejemplo es el triatlón más importante de Córdoba celebrado en el año 2019. En este caso la premiación se realizó en las instalaciones del hotel.

Marco Teórico

El marco teórico o marco referencial según Arias (2012), es una investigación preliminar sobre documentos y libros para tomar decisiones en el diseño de la investigación de campo y para orientar el análisis de los datos recogidos en terreno. Es la etapa del proceso de investigación en que establecemos y dejamos en claro a la teoría que ordena nuestra investigación, es decir, la teoría que estamos siguiendo como modelo de la realidad que estamos investigando.

El primer documento a tener en cuenta es la tesis de grado de Carvajal y Carvajal (2018), en donde se explica que existe gran competitividad económica impulsada por los avances tecnológicos y la globalización. Surgen dos teorías importantes para mencionar. Una es la Teoría de la Jerarquización Financiera y la otra del Apalancamiento Operativo.

Teoría de la Jerarquización Financiera

Se destaca porque basa sus supuestos afirman que no existe una estructura óptima de capital, sino que más bien los gerentes usan la jerarquía de preferencias a la hora de realizar nuevas inversiones. Esto quiere decir que primero se recurre al financiamiento con fondos internos debido a que en ésta no existe asimetría de la información, luego se recurre al endeudamiento y como última alternativa a la emisión de acciones (Corredor, 2013).

Teoría de Apalancamiento Operativo

Siguiendo con la segunda teoría, Wachowicz (2017) señala que para que una empresa funcione adecuadamente, desde el punto de vista económico, debe presentar un balance de situación en equilibrio, entre su estructura económica y financiera. Esto quiere decir que toda unidad monetaria obtenida a largo plazo, debe financiar las inversiones a largo plazo, y toda unidad monetaria obtenida a corto plazo, debe financiar las inversiones a corto plazo. De esta forma, la empresa será capaz de hacer frente a todos sus compromisos de pagos, será solvente y viable en el futuro.

	INVERSION = ACTIVO	FINANCIACION = PASIVO	
Activo circulante	DISPONIBILIDADES	DEUDAS A CORTO PLAZO	Capital ajeno
	CREDITOS		
	BIENES DE CAMBIO	DEUDAS A LARGO PLAZO	
Activo fijo	BIENES DE USO	RECURSOS PROPIOS (CAPITAL Y RESERVAS)	Capital propio

Fuente: Elaboración Propia

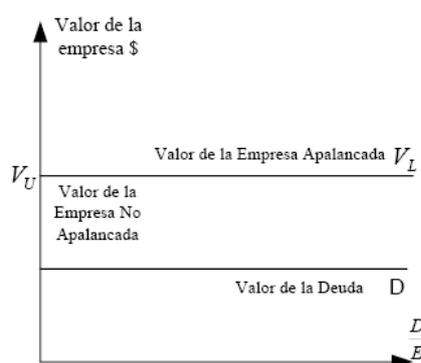
El capital propio es el que fue deliberadamente acotado para la constitución de una empresa, y que, en principio, no tiene por qué ser reembolsado.

El capital ajeno lo integran fondos prestados por elementos exteriores a la empresa, deudas de estas últimas y frente a los proveedores.

Es decir, que generalmente cuando la empresa opta por una utilización de capital ajeno sobre el propio, lo hace porque el contexto externo le permite obtener una renta mayor si coloca su capital propio en el mercado de capitales y trabaja para su operatoria con capital de terceros (la tasa de ese préstamo debería ser inferior al que obtiene la empresa de invertir su propio capital).

Alejandro Sánchez (2014), manifiesta en su tesis de doctorado que el aumento de la rentabilidad de las acciones es compensado exactamente por los aumentos en el riesgo y el aumento asociado en la tasa requerida de rendimiento sobre el capital, de manera que no hay ningún cambio en el valor de la empresa. Para reforzar este concepto, se debe tener en cuenta que los inversores tienen que estar de acuerdo con los flujos de efectivo esperados por una inversión determinada. Es importante mencionar las siguientes acciones:

- Los inversores pueden prestar y pedir prestado a una tasa libre de riesgo.
- No hay costos de agencia, esto significa que los gerentes siempre actúan para maximizar la riqueza de los accionistas.
- La decisión de financiación y las decisiones de inversión son independientes una de la otra. Esto significa que los ingresos de explotación (la utilidad antes de intereses e impuestos más conocida por sus siglas en inglés: EBIT) no se ven afectados por los cambios en la estructura de capital.



Fuente: Tesis doctoral de Alejandro Sánchez

Un estudio realizado por la Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL, 1996) sobre el financiamiento de las pymes, determina que en Argentina las principales fuentes en orden de importancia son la reinversión de utilidades, el

crédito bancario o financiero local, el financiamiento de proveedores, el aporte de socios y el crédito del exterior (Pérez, Bertoni, Sattler, & Terreno, 2014).

La importancia para una Empresa de poder identificar y calcular el grado de apalancamiento operativo es poder conocer “con anticipación qué efecto tendría un cambio potencial en las ventas sobre la ganancia operativa” (Van Horne & Wachowicz, 2010, p. 426). Teniendo esta información, la gerencia de la empresa podría replantear su estrategia comercial o buscar modificar su estructura de costos, que le permita disminuir el impacto en las utilidades operativas esperadas.

Análisis Financiero

Según Angaitan (2020), este análisis sirve para saber si la evolución financiera de una empresa está dentro de las pautas de comportamiento normal. También permite identificar las políticas financieras de un competidor o examinar la situación y tendencia financiera de un actual o potencial cliente.

Gracias al análisis, se puede hacer un mejor aprovechamiento del capital de trabajo y distinguir las distintas opciones de financiamiento para poder invertir obteniendo la mayor rentabilidad posible, teniendo en cuenta el riesgo asumido. Existen dos tipos de análisis, uno es el vertical y horizontal, el otro es el de los indicadores de ratios.

Análisis vertical

Este análisis consiste en convertir los valores de las cuentas de los estados financieros en porcentos. Se divide el rubro de la cuenta contable para el rubro al que pertenece (el activo corriente incluye a la cuenta contable inventario de materia prima) acompañado de una interpretación. La misma definirá si los valores que arrojen dicha evaluación le convienen para la empresa según su distribución dentro del estado financiero analizado (Corona, Bejarano, y González, 2014).

Análisis Horizontal

La aplicación de este análisis nos permite apreciar y analizar el crecimiento o decrecimiento de las cuentas contables de un ciclo respecto a otro, revelándose así la propensión que sufren las cuentas de los estados financieros y haciéndolas notar en una interpretación de dichos resultados (Corona, Bejarano, y González, 2015).

Se comparan los estados contables sucesivos de la empresa y la evolución de los rubros año tras año. Esto permite realizar proyecciones y fijar tendencias para eventos sucesivos.

Análisis por Ratios

Nogueira Rivera (2016) manifiesta que una ratio es el cociente entre dos masas patrimoniales, que pueden ser: del estado de situación, de la cuenta de resultado o de ambos

estados financieros. Existen infinidad de ratios para realizar un diagnóstico económico-financiero, por tanto, para que el análisis sea efectivo hay que seleccionar las ratios idóneas para cada empresa, en función de la situación concreta y de los objetivos del estudio.

- *Razón de liquidez*

Los indicadores de liquidez corriente y la de prueba de ácido que miden la capacidad de la empresa para convertir sus activos corrientes en efectivo. La diferencia entre una y otra, radica en los elementos que conforman su ecuación, siendo que para la liquidez corriente se contempla la totalidad de los activos corrientes, da un resultado más general que la prueba de ácido.

- *Índice de actividad:*

Mide el tiempo o la rotación que tiene un elemento dentro del patrimonio empresarial. Se utilizará la Edad Promedio del Inventario (EPI), el Período de Prueba de Cobro (PPC) y el Período de Prueba de Pago (PPP).

- *Índice de rentabilidad*

Según Gitman & Zutter (2012) la rentabilidad es el resultado eficiente positivo que obtiene la empresa luego de haber deducido los costos y gastos utilizados sus actividades de producción e inversión con los ingresos adquiridos en el periodo, los motivos por la cual se obtiene estos resultados positivos son por el aumento de los ingresos o al acortar los costos.

Siguiendo con lo elaborado por Correa (2018), existen dos indicadores que miden la rentabilidad. Estos son el ROA y ROE.

Rentabilidad Neta del activo (ROA)

Conocido también como rentabilidad sobre los activos (ROA) muestro si la empresa está utilizando sus activos lo suficientemente bien, de esta manera al llevar a cabo el cálculo del ROA es importante obtener un porcentaje alto, el cual indica un buen uso de los activos, es decir que la empresa mantiene un alto porcentaje de inversión en otras palabras una empresa dinámica totalmente activa, mientras que si es bajo indica que la empresa mantiene un activo vago sin generar ningún lucro para la empresa (Delgado, 2013).

Rendimiento sobre el capital (ROE)

Siguiendo a Humberto Rueda (2015), se determina que son las razones financieras las que nos permiten establecer el nivel de endeudamiento de la empresa o lo que es igual a establecer la participación de los acreedores sobre los activos de la empresa. Las más importantes son:

Endeudamiento sobre activos totales

Permite establecer el grado de participación de los acreedores, en los activos de la empresa. Su ratio es pasivo total sobre activos totales.

Leverage o apalancamiento financiero

Es otra forma de determinar el endeudamiento, es frente al patrimonio de la empresa, para establecer el grado de compromiso de los accionistas, para con los acreedores. Su ratio es total pasivo sobre patrimonio.

- *Fuentes de financiación*

Vincent Roig (2015), menciona en su trabajo de master en finanzas que existen dos tipos de financiación para hoteles, una es la tradicional y otra innovadora. La tradicional corresponde a créditos bancarios que en Europa representaban la mayoría de los créditos a diferencia de Estados Unidos que no era tan significativa. Por eso comenta las siguientes alternativas.

Diagnóstico y Discusión

Para iniciar este segmento del trabajo se destaca que la empresa presenta estados contables razonables que muestran rentabilidad positiva antes de la pandemia. Desde el punto de vista operativo se cumple con todas las obligaciones incluido el capital de trabajo. Desde el punto de vista estratégico se deben desarrollar cursos de acción que permitan obtener resultados positivos en el corto plazo.

Declaración del problema

Dentro de los pasivos de la empresa se encuentra como principal deuda un préstamo obtenido del banco Macro por diez millones de pesos, seguido de las obligaciones de pago hacia los proveedores. No debe generar preocupación esta última ya que es la que permite el normal y habitual.

Con respecto a los gastos de financiación en el estado de resultados, el monto es de un poco menos de cuarenta millones de pesos. El mismo representa un doce por ciento de las ventas anuales, siendo un 97% mayor al año anterior. Estos gastos están compuestos por el impuesto a los débitos, los intereses bancarios, los intereses impositivos y los intereses de planes de pago. El mayor de estos son los intereses bancarios que son treinta millones de pesos.

La empresa necesita realizar una planificación financiera en estos últimos meses para decidir cuál será la fuente de financiación que genere mayor rentabilidad al menor costo. Pero se debe tener en cuenta los datos mencionados con anterioridad para obtener un apalancamiento positivo.

Justificación del problema

Cuando se hizo el diagnóstico de la empresa se mencionó en reiteradas ocasiones que, a pesar de contar con un funcionamiento interno óptimo, aun así, debe generar una estrategia competitiva. El hotel convive en un entorno altamente competitivo, donde deben valerse de las últimas novedades a nivel tecnológico e infraestructura con el fin de generar una mejor experiencia al cliente, ya que se enfrenta a ofertas de servicios y precios similares, también debe sobrellevar el difícil contexto económico y social que vive hoy el país. Además, se prevé que la próxima temporada de verano vendrá acompañada por muchos turistas que buscarán eliminar el estrés sufrido en la pandemia y el hotel debe estar preparado para competir con las demás empresas del rubro.

Cuando se menciona que el hotel debe generar una estrategia competitiva, se refiere a que debe ofrecer un servicio superior al resto y para cumplir con el objetivo se debe invertir. Esta inversión debe realizarse en activos fijos generadores de contenido y atracción de visitantes para seguir posicionando a la empresa.

Conclusión diagnóstica

Es importante realizar la planificación financiera para aprovechar al máximo la oportunidad que tiene la empresa de posicionarse en el mercado como líder. Con esto nos referimos a cautivar al segmento de mercado propuesto al inicio del modelo de negocio. Para cumplir con esto se debe no tan solo conocer la estructura óptima de financiamiento sino también las posibles fuentes de financiamiento.

Analizar las alternativas de financiamiento permitirá transmitir tranquilidad a los inversores al momento de obtener un crédito que financie las inversiones. Una alternativa muy importante por mencionar es la elaborada por los ministerios de Desarrollo Productivo y de Turismo y Deportes que se presentó junto al Banco Nación a fines del año pasado. Es una línea de financiamiento para Pymes del sector turismo por un monto total de 3.000 millones de pesos, que tendrá un plazo de hasta 24 meses, tasa subsidiada y un año de gracia sobre el capital.

En caso de que los socios de la empresa no estén conformes con el crédito que brinda el gobierno, se puede sugerir la contratación de una empresa especializada en finanzas corporativas. Existen empresas reconocidas en Sudamérica que cuentan con una distinguida trayectoria en el rubro hotelero. Un ejemplo de estas es la empresa Fitzroy.

Como conclusión del diagnóstico se menciona que no debe olvidarse los créditos actuales obtenidos por la empresa hasta el momento. Es importante tener en cuenta que un estudio ineficaz de las fuentes puede generar un aumento del pasivo y problemas financieros en el mediano y largo plazo.

Plan de Implementación

Análisis contable y financiero

Se procede con el estudio del estado económico y financiero de la empresa mediante el uso adecuado de ratios. Para ello se acude a los Estados Contables de la empresa Howard Johnson correspondientes a los últimos ejercicios. Cada uno contiene sus respectivas notas e información complementaria para calcular las razones e indicadores más importantes y así formular su respectiva interpretación. Los principales indicadores a calcular para cumplir con el primer objetivo son: liquidez, índice de endeudamiento, índice de rentabilidad y capital de trabajo. Los resultados obtenidos sirven como una base para el cálculo de los próximos estados contables correspondiente al ejercicio que cierra en diciembre del año 2021.

1) Análisis vertical

Este análisis determina qué porcentaje o grado de importancia ocupa una cuenta específica del activo específica en base a la cuenta del total del activo en el último ejercicio.

Bienes de uso:	\$44.894.286,49	0.37
Activo	\$120.937.962,60	
Bienes de cambio:	\$30.910.950,30	0.25
Activo	\$120.937.962,60	
Cuentas por cobrar:	\$28.786.172	0.23
Activo	\$120.937.962	

Se observa que dentro del activo la cuenta con mayor grado de importancia es “Bienes de uso”, la cual representa un 37% del activo total. Esto se fundamenta con una política de inversión que realiza la empresa en activos fijos teniendo en cuenta las mejoras en instalaciones, los rodados y el mantenimiento de los inmuebles.

Otras importantes cuentas dentro del activo son “Bienes de cambio” y “Cuentas por cobrar” (con el 25% y 23% respectivamente), representando derechos a cobrar en el corto plazo e insumos para que el hotel pueda brindar sus servicios. Cabe destacar que este análisis vertical fue realizado con reglas de redondeo para su mejor interpretación.

El pasivo se analiza teniendo en cuenta sus dos rubros principales, corriente y no corriente. Se expone segmentando las deudas exigibles en un periodo menor a un año y las deudas a largo plazo.

Pasivo Corriente:	\$38.704.706,42	0.79
Pasivo	\$48.704.706,42	
Pasivo No Corriente:	\$10.000.000	0.21
Pasivo	\$48.704.706,42	

Los resultados de las razones exhiben que del total del pasivo un 79% corresponde a deudas exigibles en el corto plazo. Por otro lado, las deudas en el largo plazo representan un 21 % del total del pasivo. Esto significa que no hay una política de endeudamiento alta proyectada en el tiempo y que la empresa concentra la mayor parte del pasivo en las obligaciones necesarias para su funcionamiento normal y habitual. En este caso las cargas fiscales y cuentas por pagar componen en su totalidad el pasivo corriente. El pasivo no corriente está compuesto por una deuda con el Banco Macro correspondiente a un crédito tomado por la empresa.

Con respecto a los costos y erogaciones de dinero asignado gastos se observa el estado de resultados del último ejercicio. Luego del análisis de cuentas y su grado de importancia se exponen los siguientes indicadores.

Costo de venta	\$248.815.088,14	0.75
Ventas	\$330.357.647,78	
Gastos Adminstracion	\$7.669.955,42	0.023
Ventas	\$330.357.647,78	
Gastos Comercializaciior	\$11.583.454,71	0.035
Ventas	\$330.357.647,78	

El costo de ventas representa un monto bastante significativo siendo este un 75% del total de los ingresos por ventas. En este rubro se destacan los insumos, las compras, mano de obra y otros costos específicos. En cuanto a los gastos tenemos una distribución de fondos más significativa para tareas de comercialización y publicidad ocupando un 3.5% del total de ventas. Los gastos de administración representan un 2.3% del total de venta, compuestos por honorarios, viáticos entre otros.

2) Periodo de cobranza y de pago

Como dijimos al inicio del reporte. Vemos la capacidad del hotel de cumplir sus obligaciones en el corto plazo, es decir, los recursos disponibles para hacer frente a las

obligaciones a pagar en el corto plazo. Cuanta más alta sea la razón circulante mayor será la capacidad de la compañía para cumplir con sus compromisos a corto plazo.

Cuentas por cobrar promedio	$\frac{\$28.786.172,98 + \$25.844.737,23}{2}$	\$27.315.455,11
Periodo de cobranza:	$\frac{\text{Cuentas por cobrar promedio } \$27.315.455,11 * 360}{\text{Ventas } \$330.357.647,78}$	30

El periodo de cobranza por ventas es de 30 días. De esta manera se calcula el indicador de crecimiento. Por otro lado, se calcula el periodo de pago a proveedores.

Cuentas por pagar promedio	$\frac{\$38.697.838,42 + \$28.788.431,25}{2}$	\$33.743.134,84
Periodo de pago:	$\frac{\text{Cuentas por pagar promedio } \$33.743.134,84 * 360}{\text{Compras } \$177.628.248}$	68

El resultado del periodo de pago es de 68 días lo cual refleja un resultado positivo para la empresa ya que cobra a sus clientes de manera bastante anticipada al pago de proveedores.

3) Capital de trabajo

El cálculo de los correspondientes fondos de maniobra, también llamado capital de trabajo en el último ejercicio es positivo.

Activo Corriente	\$72.353.123,28 1	1,87
Pasivo Corriente	\$38.704.706,4	

Los recursos corrientes de la empresa que no están absorbidos por el activo no corriente, se encuentran disponibles para financiar parte de las necesidades de capital de largo plazo. Esto también determina la importancia de los recursos con los que Howard Johnson puede contar en el corto plazo para operar. Es decir, aquellos capitales comúnmente utilizados en la actividad económica diaria que la franquicia realiza.

4) Índice de endeudamiento

El índice de endeudamiento patrimonial de la empresa experimentó un aumento en el lapso de tiempo de 2017 al 2018, esta razón nos indica que la empresa ha aumentado su apalancamiento aumentando su valor mediante el uso de dinero prestado.

	2018	2017
Pasivo	\$48.704.706,42	\$28.788.431,25
Patrimonio Neto	\$72.233.256,17	\$57.993.970,06
Indice endeudamiento	0.67	0.49

Un índice de 0,67 es decir un 67%, algunos autores indican que esta ratio debería estar entre un 40% y un 60%; si la ratio de endeudamiento arroja un resultado mayor al 60% significa que la empresa está soportando un excesivo volumen de deuda. Una agravación de la situación puede conllevar la descapitalización de la sociedad y por tanto una pérdida de autonomía frente a terceros.

Patrimonio Neto	\$72.233.256,17	1.48
Activo No Corriente	\$48.584.839,32	

Además, la financiación del activo no corriente (patrimonio neto/activo no corriente) da un índice de 1,48% siendo superior a la unidad, lo que indica que el activo no corriente está siendo financiado al 100% con capital propio.

5) Liquidez de la empresa y Prueba Acida

La capacidad de los activos de la empresa en convertirse en dinero se conoce como liquidez. Se tiene en cuenta los activos corrientes y pasivos corrientes que arrojan un resultado de 1,87 en el último ejercicio. Esto quiere decir que por cada \$1 peso que se adeuda en el corto plazo, se cuenta con 1,87 pesos para hacer frente a las obligaciones.

Activo Corriente	\$72.353.123,28	1,87
Pasivo Corriente	\$38.704.706,4	

La prueba ácida nos muestra la capacidad que tiene la empresa de cancelar sus obligaciones corrientes sin contar con la venta de sus existencias.

Activo Corriente- Bs de Cambio	\$27.458.836,78	0.71
Pasivo Corriente	\$38.704.706,42	

El resultado al ser menor a 1 indica que la empresa tiene problemas para afrontar sus responsabilidades a corto plazo.

6) Índices de Rentabilidad

Por último, se detalla la rentabilidad de la empresa con las ratios de rentabilidad del activo (ROA) y la rentabilidad del patrimonio neto (ROE).

Resultado neto	(\$14.239.286,11) *100	11.77
Activo	(\$120.937.962,60)	

La primera de ellas es el cociente entre la utilidad neta del periodo y el activo total siendo para el último ejercicio 11.77%. Según autores al ser un monto mayor al 5% podemos decir que es rentable.

El ROE mide la rentabilidad del patrimonio neto y refleja el riesgo financiero que asumen los accionistas.

Resultado neto	(\$14.239.286,11) *100	19.71
Patrimonio Neto	(\$72.233.256,18)	

La realidad es que, lo ideal, es calcular las dos ratios ya que se suelen comparar para poder ver la situación real de rentabilidad de la empresa. La comparación de los dos indicadores, nos determinará la estructura financiera ideal para el crecimiento de la empresa. La diferencia entre las dos ratios se le llama efecto apalancamiento. En este caso es positivo ya que el ROE es superior al ROA. Es decir, que parte del activo se ha financiado con deuda y, de esta forma, ha crecido la rentabilidad financiera.

Alcance

- Alcance de contenido, corresponde a los conceptos teóricos que se toman en cuenta para el desarrollo de la planificación estratégica mediante un preciso análisis de la información contable y financiera. La misma fue obtenida a través de los estados contables de Howard Johnson, permitiendo conocer los posibles instrumentos de financiamiento para aplicar según la estructura óptima.
- Alcance temporal, se realiza el estudio y la planificación durante el tercer trimestre del año 2021 para aplicarlo durante el último trimestre y principios del año 2022.

- **Ámbito geográfico**, se establecen límites geográficos para la aplicación del proyecto teniendo en cuenta que se puede generar un beneficio en el franquiciado instalado en Villa Carlos Paz de la provincia de Córdoba, Argentina.
- **Alcance metodológico**, de acuerdo al tipo del plan estratégico se formula un modelo de trabajo con alto enfoque explicativo para la toma de decisiones.
- **Alcance con relación al universo**, en este caso será un trabajo coordinado por el gerente de administración en conjunto con el estudio contable y el representante del banco en donde se tomará el crédito.

Limitaciones

Con respecto a la planificación estratégica no hay ningún impedimento que afecte de manera directa o indirecta a la empresa. Durante la realización de la investigación operativa, el reclutamiento de datos llega hasta el análisis de los últimos dos estados contables al no tener un contacto directo con el estudio jurídico contable. La planificación permitirá brindar una sugerencia a los socios de la empresa, sin embargo, no se puede imponer la implementación de la propuesta. No se puede garantizar la rentabilidad o determinar los activos fijos o intangibles sobre los cuales se debe invertir para brindar una ventaja competitiva. En este proyecto se deja de lado el análisis profundo que se podría realizar sobre el marketing digital y demás ejes estratégicos de la empresa. Según la información recopilada, se estima que la empresa cuenta con un plan de marketing modesto pero sujeto a mejorar en las 4 p.

Recursos

Para llevar a cabo este plan de implementación se necesitan elementos básicos de un estudio contable. Es necesario contar con una computadora que contenga las herramientas adecuadas para los cálculos correspondientes. También es necesaria una buena conectividad con una impresora para los informes y documentación que se presenta. Para cumplir con el objetivo de analizar algunas fuentes de financiamiento, se utilizan las plataformas virtuales que permiten sacar turnos con anticipación para visitar diferentes instituciones financieras.

El capital humano interno de la empresa Howard Johnson encargado de supervisar las tareas implementadas en el plan estratégico es el gerente de administración. Se realiza el trabajo en conjunto con el estudio contable con el que trabaja la firma.

Otro punto importante dentro de los recursos a destacar es la biblioteca digital y medios de comunicación para reclutar información valiosa correspondiente a trabajos realizados por grandes autores y estudiantes universitarios.

PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTACION	
DETALLE	MONTO
COMPUTADORA CON PERIFERICOS	\$ 30.000
CALCULADORA FINANCIERA	\$ 10.000
VIATICOS PARA VISITAR BANCOS Y GERENTES	\$ 2.000
PACK OFFICE EMPRESAS	\$ 30.000
INTERNET	\$ 2.000
DESARROLLO PLAN ESTRATEGICO	\$ 100.000
TOTAL	\$ 174.000

PRESUPUESTO PARA MANTENIMIENTO	
DETALLE	MONTO
MANTENIMIENTO COMPUTADORA	\$ 3.500
SEGUIMIENTO ESTUDIO CONTABLE	\$ 10.000
VIATICOS GERENTE ADMINISTRATIVO	\$ 4.000
GOOGLE DRIVE Y DEMAS APLICACIONES	\$ 5.000
INTERNET	\$ 2.000
REUNION EMPRESARIAL DE SEGUIMIENTO DEL CREDITO	\$ 4.000
TOTAL	\$ 28.500

Acciones específicas

Se detallan a continuación el conjunto de acciones para efectuar el plan de implementación:

- ✓ Obtener rápidamente la información que compone la cultura organizacional de la empresa Howard Johnson (misión, visión y valores institucionales).
- ✓ Realizar un análisis organizacional a fines del año 2021 utilizando PESTEL, FODA y las 5 fuerzas de Porter.
- ✓ Calcular los índices y ratios correspondientes al análisis económico y financiero de la empresa con los datos obtenidos del balance actualizado correspondiente al ejercicio actual.
- ✓ Desarrollar y analizar el marco teórico que permita obtener información acorde a la planificación desde el punto de vista sistemático.
- ✓ Conocer e implementar los indicadores de gestión que permitan medir el grado de avance de los objetivos establecidos.
- ✓ Entender las diversas fuentes de financiación acorde al modelo de negocio para ofrecer variantes crediticias.
- ✓ Proponer un plan estratégico con un enfoque financiero aplicable en el corto plazo para potenciar el desempeño de la empresa en la temporada 2022.
- ✓ Construcción de una carpeta institucional con las diversas propuestas y cash Flow que garanticen la rentabilidad según los costos financieros.

- ✓ Elección de la opción más conveniente.
- ✓ Seguimiento de los avances mediante indicadores estadísticos.

Descripción de acciones

Durante la primera quincena de noviembre se analiza con exactitud la cultura organizacional de la empresa para resaltar la identidad que permita avanzar el proyecto teniendo en cuenta el objetivo institucional y los valores. La siguiente actividad es el estudio del entorno con herramientas como el FODA y PESTEL que permitan conocer el entorno de la empresa.

La recopilación de la información contable y financiera de parte del gerente administrativo se realiza durante la segunda quincena de noviembre. En este caso se formulan los cálculos correspondientes en base a la información reclutada de los estados contables de la empresa Howard Johnson. Para cumplir con este objetivo se debe tener en cuenta los datos correspondientes al último ejercicio contable y los libros mayores del actual ejercicio previo a la elaboración de los balances. Este trabajo llevará un tiempo estimado de dos semanas, incluyendo las interpretaciones y la implementación de indicadores de avance.

El cálculo de ratios e indicadores debe ser representativo y tener en cuenta los principales conceptos que definen la estructura óptima de financiamiento. Algunos de las ratios utilizadas son liquidez, rotación de stock, prueba ácida, capital de trabajo, índice de endeudamiento e índice de rentabilidad. Esta información puede realizarse en conjunto con los contadores junior del estudio contable con el que se trabaja.

Durante el mes de diciembre se empieza con la formulación del plan estratégico que debe contener ejes estratégicos. Algunos de los ejes sugeridos son: Infraestructura, Capital Humano, Marketing y Gestión contable. Cada eje debe contener los objetivos estratégicos particulares y las herramientas con las que se buscará cumplirlos. Se busca con esto desarrollar una plataforma institucional que sirva como despegue.

A inicio del mes de enero del año 2022 se procede a la investigación de las fuentes de financiación, esta tarea debe realizarse mediante reuniones privadas con los gerentes de los bancos más importantes en Argentina. Algunos de ellos pueden ser Galicia, Santander, Ciudad y Macro. En esta situación se obtienen las diversas propuestas de negocios para desarrollar una alianza estratégica que acompañe esta planificación.

En la segunda quincena del mes de enero se elabora una carpeta institucional que contiene las diferentes propuestas obtenidas en la etapa previa. La misma se elabora en conjunto con el equipo de Marketing de la empresa Howard Johnson. El desarrollo de una

buena presentación que permita generar confianza en los inversionistas puede ser determinante al momento de la toma de decisiones estratégicas.

El seguimiento de los avances está relacionado con las herramientas estadísticas. Se puede utilizar un eficaz tablero de comando para supervisar el desempeño de las áreas y las inversiones con su respectiva rentabilidad. Según Mario Vogel, director del Club Tablero de Comando, es una herramienta que permite implementar el plan estratégico de una organización a partir de un conjunto de medidas de actuación. Pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos.



Fuente: Pagina internet Juan Vilar

Marco de tiempo para la implementación

Se mencionan las acciones con sus respectivos tiempos estimados de aplicación mediante el uso del diagrama de Gantt.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	NOVIEMBRE		DICIEMBRE		ENERO		FEBRERO	
	1 quincena	2 quincena	1 quincena	2 quincena	1 quincena	2 quincena	1 quincena	2 quincena
Analisis Organizacional	[Bar chart showing activity duration]							
Recopilacion de informacion y calculo de ratios	[Bar chart showing activity duration]							
Formulacion de plan estrategico (ejes y objetivos)	[Bar chart showing activity duration]							
Investigacion de creditos en Bancos	[Bar chart showing activity duration]							
Presentacion de propuesta elegida	[Bar chart showing activity duration]							
Medicion de avances con Tablero de Comando	[Bar chart showing activity duration]							

Fuente: Elaboración Propia

Los indicadores son las variables que al cuantificarse permiten conocer el grado de cumplimiento y avance con respecto al objetivo establecido. Se presenta como herramienta de medición un tablero de comando integral que incluya los indicadores a evaluar, sus valores al inicio como al final teniendo en cuenta sus desviaciones. Dentro de los indicadores más importantes tenemos la razón de liquidez, la razón de endeudamiento y el apalancamiento financiero.

Todo el plan de implementación debe realizarse siguiendo los pasos explicados anteriormente. Sin un orden para aplicar las herramientas es posible que no se consigan los resultados esperados. Tiene que ser realizado por un equipo de trabajo de alto desempeño, integrado por los representantes de la empresa que mejor entiendan los conceptos desarrollados. Todo esto permitirá contar con una visión diferente de la empresa, ya que no hay antecedentes de un proyecto similar aplicado por el grupo empresario que administra el hotel.

Conclusión y Recomendaciones

El sector hotelero argentino se encuentra ante la oportunidad histórica de potenciar sus ingresos debido a la devaluación de la moneda que dificulta a los argentinos viajar al exterior del país. Todos los potenciales turistas reconocen esta situación y es por eso que acudirán al turismo nacional. Para estar a la altura, la empresa Howard Johnson debe generar una ventaja competitiva ante el mercado que debe ser una consecuencia de un estudio profundo interno y externo.

Teniendo en cuenta la información obtenida del Hotel Howard Johnson de la ciudad de Villa Carlos Paz, se realiza el presente Trabajo Final de Grado que cuenta con un amplio y preciso análisis económico y financiero mediante la comparación de los últimos ejercicios. También en base a los resultados se fijan las pautas necesarias para la formulación de un plan estratégico financiero que sea aplicado en la empresa en los próximos meses.

En base a los resultados obtenidos del análisis, destacamos que la empresa goza de una sólida posición financiera que le permite arremeter fuertemente al crecimiento del sector. La competencia se encuentra debilitada debido a la falta de planificación y propuestas que generen valor agregado. La mayoría de los competidores sufren problemas financieros y de productividad que los alejan de los estándares de eficiencia. Tiene el enorme desafío de realizar las inversiones necesarias que aumenten su rentabilidad de manera gradual mediante el adecuado uso de instrumentos financieros.

Recientemente el gobierno argentino ha propuesto un conjunto de beneficios que potencien el desempeño de las empresas del sector hotelero que se vieron afectadas por la pandemia. Además, el sector cuenta con mucha publicidad del gobierno de Córdoba que busca aumentar la cantidad de ingreso de turistas a sus ciudades principales.

La aplicación de todo lo propuesto en el marco teórico de esta tesis es de suma importancia para ser considerado por los socios de la empresa. Se podría decir que luego de comprender el alcance del trabajo se entiende la importancia de planificar las distintas inversiones estratégicas que aumenten la rentabilidad de la empresa.

La implementación de la planificación estratégica queda fuera del alcance de esta tesis. Sin embargo, es de esperar que tan pronto como se ponga en marcha el proceso de implementación surgirán nuevas propuestas que potencien el trabajo conjunto. Si esto no sucediera sería una mala señal de que los socios no están interesados en generar un valor agregado a la empresa.

Como recomendación se sugiere dar a conocer el plan estratégico desarrollado a todos los integrantes de la organización e instalarlo como un objetivo grupal, fomentando la lluvia de ideas. además de fomentar la participación, se debe establecer como un mensaje claro los objetivos del proyecto y el tiempo estimado en llevarse a cabo las investigaciones necesarias.

La administración encargada del desarrollo del plan estratégico debe armar una comisión con al menos un representante de cada departamento o área que pueda estar disponible para cualquier consulta sobre el sector. De esta manera se detectan posibles mejores y el impacto que puede generar en el área específica una medida tomada.

Posicionar el plan estratégico mediante alianzas estratégicas comunicacionales que reconozcan el proyecto institucional ante la sociedad interesada.

Realizar el análisis económico y financiero tomando como datos los balances correspondientes al ejercicio contable que cierra este 31 de diciembre del 2021. Esto permite tener datos precisos y actualizados de la empresa.

Si bien es tarea fundamental del plan estratégico realizar visitas a bancos, se sugiere también consolidar relaciones institucionales con los representantes bancarios. Esto permite tener información actualizada de posibles formas de financiamiento accesibles.

Es importante resaltar la función y seguimiento de los avances mediante el adecuado uso del tablero de comando integral. El mismo debe ser utilizado para analizar los rendimientos de las inversiones realizadas. En caso de ocurrir algún imprevisto en algún área específica, el tablero facilitará la detección del problema y posibles soluciones.

Referencias bibliográficas

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Venezuela: Episteme.
- Ávila Cortez (2010). *Plan Estratégico para el Hotel San Luis categoría 4 estrellas, ubicado en la Ciudad de Latacunga* (Tesis de grado). Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador. Recuperada de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/4545>.
- Bebczuk (09 de 2010). Acceso al financiamiento de las PYMES en Argentina: estado de situación y propuestas de política.
- Borda Rossana, Giordano y Bartumus, M. (2017). *Mejorar costos de un hotel a través de inversiones* (Tesis de Grado). Instituto Universitario Aeronáutico, Córdoba. Recuperada de <https://cutt.ly/Vyh5Nms>.
- Carvajal y Carvajal (2018). *Estrategias de financiamiento en sectores turísticos: hoteles y restaurantes*. Revista Ciencia Unemi, vol. 11, núm. 27, 2018, mayo-, pp. 30-42 Universidad Estatal de Milagro Ecuador. Recuperada de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5826/582661256003/582661256003.pdf>.
- Corona, Bejarano, y González. (2014). *Análisis de estados financieros individuales y consolidados* (Tesis de grado). Universidad Nacional de Educación a Distancia – UNED. Recuperada de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=567283>.
- Gitman y Zutter (2012). *Administración financiera, Decimo segunda Edición*. Recuperada de https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/pcipios-adm-finan-12edi-gitman.pdf.
- González Leonardo (15 de enero de 2021). Carlos Paz: más de 20 hoteles no abrieron sus puertas esta temporada. *CBA 24N*. Recuperado de https://www.cba24n.com.ar/economia/carlos-paz--mas-de-20-hoteles-no-abrieron-sus-puertas-estemporada_a6001825f2be07966068dd49e.

- Isabel Veillard Pastor (2016). *Análisis Económico Financiero de la cadena hotelera Hoteles Santos (Tesis de grado)*. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia, España. Recuperada de <https://es.scribd.com/document/459469124/VEILLARD-ANALISIS-ECONOMICO-FINANCIERO-DE-LA-CADENA-HOTELERA-HOTELES-SANTOS-pdf>
- Lammens Matías (30 de septiembre de 2021). El Pre Viaje superó las expectativas y vendió 40% más que el año pasado. *Télam Digital*. Recuperado de <https://www.telam.com.ar/notas/202109/570257-lammens-previaje-venta-40-ano-pasado-turismo-interno.html>.
- Noguera Riveira (6 de mayo de 2016). *Análisis económico-financiero: talón de Aquiles de la organización. Caso de aplicación (Tesis de grado)*. Universidad de Matanzas, Cuba. Recuperada de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360450397010.pdf>.
- Pérez, Bertoni, Sattler, & Terreno (2014). *Bases para un modelo de estructura de financiamiento en las pymes latinoamericanas (Tesis de grado)*. Universidad de Bogotá, Colombia. Recuperada de <https://es.scribd.com/document/475927937/v16n40a06>.
- Roig Vincent (Julio 2015). *Inversión y financiación de proyectos hoteleros (Master en finanzas)*. ICADE Business School, Madrid, España. Recuperada de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/6404/TFM000204.pdf?sequence=1>.
- Rueda Humberto (2015). Indicadores financieros y su interpretación. *PDF4Pro*. Recuperada de <https://pdf4pro.com/view/iv-indicadores-financieros-y-su-6a73b.html>.
- Sánchez Alejandro (2014). *Estructura de capital optima en presencia de costos de dificultades financieras (Tesis de grado)*. Universidad Privada Boliviana. Recuperada de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2518-44312014000100004.

Wachowicz, B. J. (2017). Administración Financiera. México, F: Prentice Hall