

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado.

Reporte de Caso.

Determinación de estructura de financiamiento óptima

**“Optimización de la estructura de financiamiento del Howard Johnson Plaza Villa
que permitan incrementar la rentabilidad en el año 2021”**

**"Optimization of the financing structure of the Howard Johnson Plaza Villa to
increase profitability in 2021"**

Autor: Jeremías Ezequiel Bernal

Legajo: VCPB32087

DNI: 38.592.657

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

San Juan, Julio, 2021

Índice

Introducción	3
<i>Objetivo General</i>	<i>5</i>
<i>Objetivos Especificos</i>	<i>5</i>
Análisis de Situación.....	7
<i>Descripción de la Situación.....</i>	<i>7</i>
<i>Análisis de contexto</i>	<i>9</i>
<i>Análisis del Micro Entorno</i>	<i>12</i>
<i>Diagnostico Organizacional</i>	<i>13</i>
<i>Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera.....</i>	<i>15</i>
Marco Teórico.....	19
Diagnostico y Discusión.....	22
<i>Declaración del problema</i>	<i>22</i>
<i>Justificación del Problema</i>	<i>22</i>
<i>Conclusión Diagnostica</i>	<i>23</i>
Plan de Implementación.....	24
<i>Alcance</i>	<i>24</i>
<i>Limitaciones</i>	<i>24</i>
<i>Recursos</i>	<i>24</i>
<i>Acciones específicas</i>	<i>25</i>
<i>Evaluación de las acciones.....</i>	<i>29</i>
Conclusiones y Recomendaciones	30
<i>Recomendaciones</i>	<i>31</i>
Referencias	32
Anexo	Error! Bookmark not defined.

Resumen

El presente trabajo final tiene como objetivo la determinación de la estructura de financiamiento óptimo para el Hotel Howard Johnson de Carlos Paz, en el año 2021. Luego del análisis patrimonial, financiera y económica de sus Estados Contables, se determinó que las elecciones de fuentes de financiación son herramientas de corto plazo, donde el 79% y créditos en entidades financieras, lo que ha provocado un incremento de los gastos financieros en un 140%, un índice de endeudamiento del 67%. Luego de determinar el ciclo de efectivo, se pudo determinar que el Hotel genera fondos para cumplir con sus obligaciones de la actividad, dado que el plazo de cobros es de 26 días y el de pagos de 54 días. Si se tiene en cuenta que del análisis económico, el margen de ventas alcanzado para el año 2019, fue del 0,04 y la rentabilidad del patrimonio, un valor de 0,197 centavos, se puede concluir que las fuentes de financiamiento elegidas están impactando negativamente en la rentabilidad. Por esta razón, se propone una administración del capital de trabajo y un la presentación de diferentes alternativas de financiamiento a tsas convenientes que le permiten reducir el gasto financiero.

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

Abstract

The objective of this final work is to determine the optimal financing structure for the Howard Johnson Hotel in Carlos Paz, in the year 2021. After the equity, financial and economic analysis of its Financial Statements, it was determined that the choices of sources of Financing is short-term tools, where 79% and credits in financial institutions, which has caused an increase in financial expenses by 140%, a debt ratio of 67%. After determining the cash cycle, it was determined that the Hotel generates funds to meet its obligations for the activity, given that the collection period is 26 days and the payment period is 54 days. If it is taken into account that from the economic analysis, the sales margin reached for the year 2019 was 0.04 and the profitability of equity, a value of 0.197 cents, it can be concluded that the chosen financing sources are negatively impacting on profitability. For this reason, it is proposed to manage working capital and present different financing alternatives at convenient rates that allow you to reduce financial expenses.

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

Introducción

Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz es una empresa del sector hotelero de la provincia de Córdoba que forma parte de la cadena hotelera internacional. Se instaló en la provincia en el año 2011 gracias a la inversión de la familia Elliott, que adquieren la franquicia de la cadena hotelera. Para su construcción, la familia utiliza la modalidad de *condo hotel*, combinando de esta manera, el negocio inmobiliario con la actividad hotelera. La modalidad *condo hotel* permite a inversores obtienen una renta anual por la propiedad que poseen, dejando la administración a cargo de los socios mayoritarios, integrada por Pablo, Jessica y Bárbara Elliott y juntos llevan a cargo todas las funciones dentro de la organización. Actualmente, el hotel de 4 estrellas está integrado por 127 habitaciones, un centro de convenciones y sala de reuniones, un restaurante equipados para la recepción de delegaciones, piscinas descubiertas, *spa & health center*, jacuzzi, sala de relax, lo que permite ofrecer servicios de primera línea para las empresas y las familias, equilibrando el mercado turístico con el empresarial. Esa estructura permite mantiene las prestaciones de la cadena de carácter internacional.

El turismo es uno de los sectores con mayor dinamismo en la economía Argentina, siendo una actividad generadora de divisas y empleo, contribuyendo al crecimiento económico. El avance tecnológico permitió contar con sistemas de información y comunicación global, generando que los turistas cuenten con mayor acceso e información sobre los diferentes destinos, sus características, comentarios de experiencias, lo que genera que exista una fuerte competencia, donde la ventaja competitiva del lugar de destino estará dada en la experiencia ofrecida al turista (Castillo, 2015).

Para González y Mora (2018) el efecto de la globalización provoca cambios constantes, por lo que las empresas que integran el sector turismo requieren definir estrategias para una adecuada administración de sus recursos financieros, asegurando de esta manera su permanencia en el mercado. Para los autores, es necesario prestar especial atención a la gestión del capital de trabajo, dado que es la variable que puede afectar, la rentabilidad y la liquidez de las empresas.

Luego del análisis de sus Estados Contables, el Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, el monto de su capital de trabajo, en el periodo 2019-2018-2017 ha incrementado, principalmente por el aumento de los fondos líquidos en un 10%. A estas observaciones, el margen de ventas, en el año 2017 era del 0,05 reduciendo el valor hasta llegar a 0,04 en el año 2019.

Se pudo determinar, luego del análisis de sus Estados Contables, que la principal fuente de financiamiento utilizada para el desarrollo de la actividad, es una herramienta de corto plazo, deudas con los proveedores que representa el 79% de todo el pasivo y si se tiene en cuenta sus fondos líquidos, esto no alcanzan para pagar el total de lo adeudado. La otra fuente de financiamiento utilizada son créditos obtenidos en entidades financieras, lo que ha provocado un incrementan los gastos financieros en un 140%. En el caso del endeudamiento patrimonial, la evolución del índice fue en aumento, registrando un 0,55 en 2017, llegando a un 0,67 en el año 2019, indicando que el hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, está tomando más deuda y los acreedores están asumiendo mayores riesgos. Esto puede ser un problema porque puede reducir la rentabilidad del hotel, la cual debe distribuirse entre los accionistas que forman parte del condo hotel.

Estos indicadores exponen la necesidad de establecer si la estructura de financiamiento empleada por el hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, permite obtener un rendimiento superior a los costos de financiamiento. En el caso contrario, es menester que busque nuevas alternativas que permita incrementar su rentabilidad.

En referencia al capital de trabajo y su administración, para Albornoz (2013) es necesario determinar el ciclo operativo, que está definido por el inicio del proceso de producción o prestación del servicio hasta el cobro del mismo. Esto establece que la duración del ciclo operativo, determinan el requerimiento de capital de trabajo, que permita el desarrollo de la actividad y conjuntamente, la determinación de su estructura de financiamiento, considerando las características del sector donde desarrolla la actividad.

Como antecedentes se utilizó el trabajo de Vega y Campoverde (2017) que efectuó un análisis de la situación financiera, y operacional del Hotel Marcellus. Luego del análisis, los autores pudieron determinar que la estructura financiera estaba compuesta de

71% financiado por terceros y el 29% es financiado con patrimonio, es decir que lo que más financian los activos del Hotel son terceros y en menor cuantía los accionistas. Esto trajo como consecuencia una reducción de la rentabilidad. Finalmente, se recomendó realizar un cambio en la elección de las fuentes de financiamiento, lo que permitió en primer lugar reducir los gastos financieros, sino también un incremento de la rentabilidad.

Y el trabajo de Alemán Palomino (2019), pudo determinar la importancia de incorporar en el análisis financiero, la determinación del costo de oportunidad de capital. Conjuntamente, pudo establecer la importancia de conocer el flujo de caja, previo a tomar financiación externa, que el costo sea el más bajo y que el nivel de financiamiento sea optimizado. De esta forma reduce el riesgo de incobrabilidad, en particular de las empresas del sector turismo, donde la demanda de los servicios está ajustada a los cambios de la demanda de los turistas.

Esto expone la relevancia de realizar el presente trabajo con el fin de exponer la importancia, no solo para el Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, de poseer la determinación de la estructura de financiamiento óptima, permitiendo de esta manera incrementar la rentabilidad, sino también la gestión de capital de trabajo, que permita realizar un uso eficiente de sus recursos disponibles, al menor costos.

Objetivo General

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

Objetivos Específicos

- Definir el ciclo operativo considerando las necesidades de liquidez y financiamiento en función a la actividad desarrollada.
- Diseñar un plan de gestión de cobranzas y renegociación de deudas con proveedores de forma de reducir el ciclo operativo.

- Analizar una estructura de financiamiento teniendo en cuenta las líneas de crédito más conveniente, con el fin de cubrir las necesidades de liquidez corriente, en el año 2021

Análisis de Situación

Descripción de la Situación

El hotel Howard Johnson Carlos Paz, posee una ubicación estratégica dado su ubicación, a 30 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba y a 5 minutos del centro de la localidad de Villa Carlos Paz. Este hotel de 4 estrellas mantiene las prestaciones de la cadena de carácter internacional, pero habilita a los que adquieren la franquicia a que impriman el toque personal (Howard Johnson Plaza Carlos Paz, 2018).

El hotel ha identificado a tres públicos, los que provienen del turismo individual, los del turismo corporativo y finalmente los del turismo estudiantil, de jubilados y agencias. Haciendo referencias a las actividades ofrecidas, estas no están divididas en unidades de negocios. Analizando la información provista por el hotel, se pudo determinar que cuenta con tres servicios específicos, siendo el principal, el de alojamiento. También posee el servicio de eventos y corporativos y gastronomía.

Teniendo como premisa satisfacer las necesidades de estos grupos, la estrategia definida para posicionar al hotel como una alternativa de alojamiento superior, fue la adopción del lema Carlos Paz desde un Howard Johnson. En función a la estrategia se definió la misión y valores organizacionales:

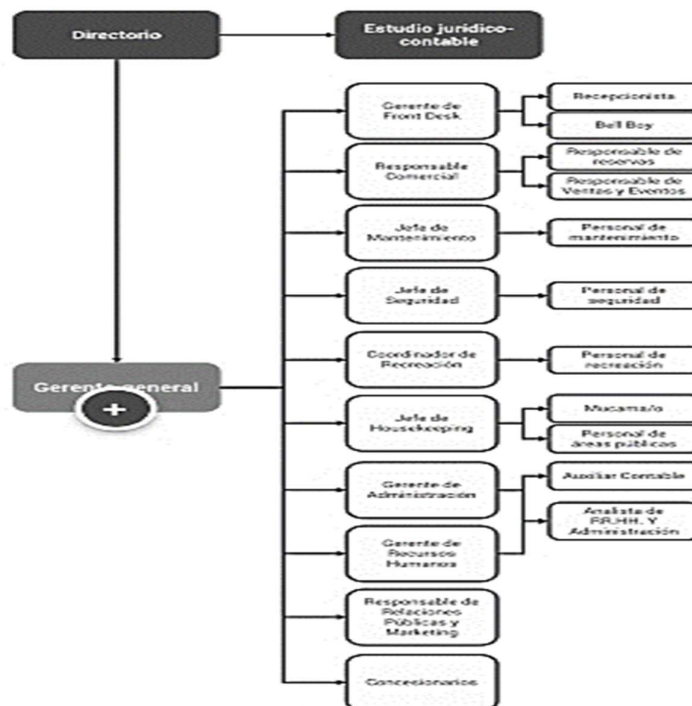
La misión definida por la organización está enfocada a que las acciones se alineen para desarrollar un producto hotelero de alta calidad, buscando superar las expectativas de los huéspedes, ofreciendo un servicio de excelencia, siguiendo la calidad de la cadena hotelera internacional. De esta forma, el hotel busca obtener una mayor rentabilidad no solo para la familia propietaria, sino para los inversores del proyecto condo hotel.

Los valores organizacionales permiten cimentar las características de la entidad y sus integrantes. Para el hotel, los valores están enfocados en la responsabilidad, solidaridad y ambiente cordial, donde el respeto sea la prioridad de todos los integrantes del hotel.

Para la prestación de servicios, posee una dotación de personal integrada por 80 colaboradores, oriundos de la localidad de Villa Carlos Paz, buscando fomentar la cultura del compañerismo y una buena relación entre los mismos.

El organigrama del hotel se presenta en la siguiente figura:

Figura 1



Nota: Organigrama Hotel Howard Johnson Carlos Paz. Fuente: En base información provista Howard Johnson Carlos Paz.

Como se observa, el directorio, integrado por la familia Elliott dado que poseen la mayor cantidad de acciones, son los responsables dirigir y definir las acciones para lograr los objetivos específicos. Una vez definidos, la gerencia es la encargada de guiar a la empresa en función a las acciones definidos.

Entre las acciones establecidas esta la política de contar con pocos clientes, pero que sean importantes, priorizando el volumen de facturación. El procedimiento buscado para atraerlos es la búsqueda de los mismos y ofrécele de forma presencial un portfolio

de los productos y servicios ofrecidos. Esto expone la falta de política de marketing que permita incrementar la cantidad de clientes.

Para satisfacer a los clientes, es necesario contar con proveedores que permitan al hotel contar con productos de alta calidad, para satisfacer de forma eficiente las necesidades de los clientes. Cuenta con un grupo numeroso de proveedores para reducir la fuerza de los mismos, facilitar la negociación y evitar los posibles faltantes, que impidan al hotel prestar los servicios.

En proceso de cobros y pagos, está a cargo de la hija de Sr. Elliott. No existe en la empresa un sistema computarizado que permita procesar los datos y contar con información fehaciente, realizando el control en planillas de Excel en base a las facturas. Para conocer el resultado de la actividad, se espera los Estados Contables confeccionados por de forma externa, por el contador del hotel.

Los pagos se realizan con cheque y transferencia. En el caso del movimiento de efectivo, el hotel cuenta con un fondo fijo, con un monto limitado y el movimiento de efectivo es mínimo. En el caso de los plazos de pago a los proveedores, la regla general es el pago en el momento y solo algunos permiten el pago a 30 días.

En el caso de los cobros, el proceso se inicia con la facturación. Existe una planilla con todas las facturas generadas y el estado impago, parcialmente pagado, pagado. Los pagos principalmente se realizan por transferencia. Dependiendo del cliente, se les exige señas o anticipos, pero la modalidad principal es otorgar crédito al cliente. Se observa que no existe un análisis de factibilidad, solvencia o antecedentes previa al otorgamiento del crédito. Los cobros en efectivo son referidos a los pagos de los clientes pequeños, quedando estos pagos en caja chica, que se utilizan para gastos de insumos básicos de poco monto.

Análisis de contexto

Para realizar el análisis del contexto se utilizó la herramienta PEST que permitió identificar los factores del entorno general que afectan la actividad del Hotel Hotel Howard Johnson Carlos Paz.

- Factores Políticos

Para el Estado el turismo es un sector productivo y generador de riquezas y para fomentar el desarrollo, la promoción y la regulación de la actividad turística se promulga la ley N° 25997. Por medio de la misma, se declara al turismo de interés nacional, como actividad socioeconómica, estratégica y esencial para el desarrollo del país. De esta forma se proporciona un marco estructural y al mismo tiempo dinámico y flexible, que le permite a los participantes del sector, afrontar los cambios en el contexto, brindando consistencia y garantía de continuidad a un proyecto de desarrollo turístico (Ministerio de Turismo, 2014).

En particular, cada provincia debe delinear sus políticas de turismo siguiendo los lineamientos de la ley nacional. Teniendo en cuenta la Ley provincial N° 9124, que declara al turismo como actividad prioritaria, la Agencia Córdoba Turismo, ha establecido un plan estratégico de turismo sostenible, con un plan hasta el 2030 (Agencia Córdoba Turismo, 2019). Esto permite exponer que desde el aspecto político, el turismo es considerado como una política activa de Estado, facilitando así su desarrollo.

- Factores Económicos

El turismo es considerado el tercer sector más importante de la economía mundial, debido a que, en el año 2019, representó el 7% del comercio mundial y el 20% del producto interno bruto (PIB) de algunos países (Naciones Unidas, 2020). Una de las variables que afecta el costo de los productos y servicios ofrecidos en el Hotel, son los precios. La inflación acumulada del año 2020 fue del 36,1%, gracias a las políticas de congelamiento de tarifas de los servicios por parte del Estado, lo que redujo el impacto en los costos del hotel (INDEC, 2021).

Para reducir el impacto de la pandemia, se promulgó la Ley de Sostenimiento y Reactivación Productiva de la Actividad Turística Nacional, otorgando a las empresas del sector, una extensión de la extensión del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo hasta el 31 de diciembre de 2020, reducción del pago de contribuciones patronales del 95%, Reducción en las alícuotas del impuesto sobre los créditos y débitos, acceso a líneas de crédito, creación de programas para la reactivación del turismo interno e incentivos a la preventa de servicios turísticos nacionales, entre los más importantes (Ministerio de Economía, 2020).

- Factores Sociales

El comportamiento de las personas en función al turismo, esta relacionado a diferentes variables como, el tiempo, disponibilidad de fondos y preferencias. Ante un contexto inflacionario y de recesión, los turistas seleccionaran un destino que tenga una relación costo-beneficio positiva, es decir, son más selectivos (Roldan, 2019). Existe una nueva tendencia, que es el turismo sostenible. El interés de los turistas está enfocada en elegir destinos que realicen una eficiente gestión de recursos, lugares donde se realicen actividades que permitan a los turistas a vivir experiencias responsables, generando el menor impacto ambiental (Infobae, 2020). Analizando la información provista por el Hotel Howard Johnson Carlos Paz, cuenta con certificación de hotel verde, lo que indica que está preparado para cumplir con las expectativas de estos turistas.

- Factores Tecnológicos

Internet ha provocado una transformación en los modelo de negocio, debido a los cambios de las estructuras de los canales de distribución del turismo, donde las empresas debieron reformular los procesos. La información obtenida en el canal electrónico ha permitido que el 50% de los turistas decidan el destino de sus vacaciones (Charne, 2012).

En función a esta realidad, en el año 2010, por medio al Decreto 1552/2010, se estableció el plan denominado Red Federal de Fibra Óptica, para conectar al país, generando que 20.750.904 argentinos estén conectados, además de mejorar la conectividad de las empresas. Córdoba, sigue la misma línea de acción, dado que pretende incorporar más de 5000 km de fibra óptica, reduciendo la brecha digital y potenciar a las empresas (Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2020). El hotel cuenta con sistemas de gestión para la prestación de sus servicios.

- Factores Ecológicos

Argentina posee la Ley General de Ambiente N° 25.675, que establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, promoviendo el desarrollo sostenible en Argentina. En particular las empresas de todos los sectores deben analizar el posible impacto que pueden ocasionar en el ambiente. Conjuntamente, mediante la Resolución N°40/2019, se incorpora el Programa “Hoteles

más Verdes”, a cargo de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina, entregando un certificado de hoteles verdes, verificando una gestión de los recursos energéticos, agua, reducción de la contaminación y conservación del entorno (Resolución 40 / 2019; Secretaría de Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable, 2019). Howard Johnson Carlos Paz posee esta certificación, permitiendo lograr una ventaja competitiva sobre su competencia.

- Factor Legal

El Howard Johnson Carlos Paz, es responsable de cumplir con sus obligaciones contables, fiscales, como persona física y laborales, debiendo cumplir con las obligaciones del CC de Trabajo N°272/96, se establecen nuevas condiciones salariales en donde se incluye a empleados de Hoteles y Gastronomía. En relación a la higiene y seguridad, cumple con las normas internacionales y con las regulaciones nacionales, como la Ley N.º 4701.

Otras obligaciones a las cuales está sujeto, es las provenientes en la ley Nacional de Protección de los Datos Personales, ley n° 25.326. Además debe cumplir con el pago de Derechos de Autor y Hotelería, según lo establece el Decreto PEN N° 600.

Análisis del Micro Entorno

Para la realización del análisis del micro entorno se utilizó la herramienta de diagnóstico denominada las 5 fuerzas de Porter.

Tabla 1 Las 5 Fuerzas de Porter

1. La amenaza de la entrada de nuevos competidores.	El nuevo competidor que ingrese al sector, requiere una fuerte inversión para estar en las mismas condiciones de sus competidores ofreciendo servicios de un hotel de 4 o 5 estrellas, es decir un servicio Premium. Esto se transforma en una barrera para el ingreso de nuevos competidores, indicando que la amenaza de la entrada de nuevos competidores es baja.
2. Poder de negociación con los clientes	El hotel cuenta con los siguientes clientes: <ul style="list-style-type: none"> - clientes particulares y corporativos, el poder de negociación es bajo, al contratar los servicios del hotel, deben aceptar las condiciones y los precios ofrecidos. - clientes provenientes de las agencias de estudiantes y jubilados, también su poder es bajo debiendo aceptar los precios y las condiciones. - clientes considerados importantes por el hotel, pueden acceder a beneficios y puede solicitar crédito por los servicios del hotel.
3. Amenaza de productos sustitutos	Dado que es una localidad turística, existen diferentes propuestas de calidad, como el alquiler de casas, con piletas, saunas, vistas al lago, etc., de calidad Premium, donde podrían tener mayor privacidad, convirtiéndose en una alternativa para los clientes, por lo que la fuerza es media, dado que no cuentan con los servicios de spa, Restaurante The Lord, y salas de reuniones. Por esta razón es necesario que el Hotel Howard Johnson de Carlos Paz aplique políticas de estrategias para reducir el poder que puede presentar esta alternativa, dado que arriban a esta ciudad numerosos turistas nacionales como del extranjero.
4. Poder de negociación de los proveedores	El poder de negociación de los proveedores es bajo, por el peso que tienen en el sector hotelero. Además la política de la empresa es contar con muchos proveedores, para reducir la fuerza de los mismos.
5. Rivalidad entre competidores	La rivalidad entre los integrantes del sector hotelero es fuerte. Existen en la localidad 4 hoteles, que cuentan con servicios de calidad Premium, siendo los mismos, los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> - Amérian Carlos Paz, - Portal del Lago, - Eleton Resort, - Pinares Panorama Suites & Spa

Fuente: En base información provista Howard Johnson Carlos Paz.

Diagnostico Organizacional

El diagnóstico organizacional se utilizó el análisis FODA.

Tabla 2 Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
VARIABLES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> - Marca reconocida internacionalmente. - Grupo de trabajo calificado - Servicio ofrecidos de la calidad de un hotel de 4 estrellas. - Ubicación estratégica, a 40 minutos del aeropuerto. - Cuenta con infraestructura para ofrecer el servicio de eventos y salones de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - No realiza una clasificación de los clientes. - No cuenta con sistemas de información para el control de cobros y pagos, realizando el seguimiento en planillas de Excel. - No realiza un control de la situación financiera de los clientes que realizan la contratación de servicios a crédito. - Conoce el resultado de g actividad, una vez terminado el ejercicio económico. - No cuenta con política de publicidad activa para incorpora nuevos clientes.
	Oportunidad	Amenaza
VARIABLES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> - Tendencia de los clientes a hoteles sustentables. - La situación cambiaría ha provocado que cuente con un tipo de cambio que favorece a los turistas extranjeros, los cuales demandan los servicios del hotel 4 estrellas. 	<ul style="list-style-type: none"> - La posibilidad de alquiler de casas de categoría en la localidad - La recesión económica puede generar una reducción de la demanda de turistas nacionales. - La inflación puede generar un incremento de los precios de los insumos, impactando en el precio final de los servicios.

Fuente: Elaboración propia

Considerando los aspectos externos, el hotel cuenta con una presencia por el peso que tiene la marca en el sector hotelero y como posee la certificación de hotel verde, puede satisfacer las necesidades del nuevo turismo sostenible. La calidad de sus instalaciones y de los servicios prestados, su ubicación céntrica, dentro de la localidad permite ofrecer al cliente disfrutar de un sitio de relajación, recreativo, de fácil acceso urbano. Pero la situación económica puede reducir la demanda del servicio y que los clientes puedan optar por otras alternativas, situación que se puede agravar, por el incremento sostenido de los precio, incrementando los costos y las tarifas de los servicios del hotel.

En relación a los aspectos internos el reconocimiento de la marca como cadena internacional hotelera, le da un peso en el mercado que la distingue de sus competidores. La calidad de los servicios se mantiene gracias a su grupo de colaboradores, altamente calificados que ofrecen la mejor atención a los clientes. Estos aspectos positivos quedan debilitados por la falta de control de la actividad del hotel. Como la actividad contable se

registra fuera del hotel, no se conoce el resultado de la actividad hasta finalizar el ejercicio, lo que genera que no se puedan establecer medidas correctivas. La falta de control de la situación financiera de los clientes y sin un procedimiento para otorgar créditos puede generar un problema de falta de pagos.

Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

Para continuar se procedió a analizar los estados contables de los ejercicios 2017, 2018 y 2019 de Howard Johnson Carlos Paz.

Tabla 3 Análisis Vertical del Activo del Hotel Howard Johnson Carlos Paz

ACTIVO	31/12/2019		31/12/2018		31/12/2017	
Activo Corriente						
Caja y Bancos	12.656.000	10%	9.954.707	11%	516.000	1%
Cuentas por cobrar	28.786.173	24%	25.844.737	30%	23.153.472	31%
Otras cuentas por cobrar	0	0%	0	0%	2.575.433	3%
Bienes de cambio	30.910.950	26%	23.777.654	27%	19.188.790	26%
T. Activo Corriente	72.353.123	60%	59.577.099	69%	45.433.695	62%
Activo No Corriente		0%		0%		0%
Bienes de uso	44.894.286	37%	27.205.303	31%	28.395.569	38%
Otros activos no corrientes	3.690.553	3%	0	0%	0	0%
T. Activo No Corriente	48.584.839	40%	27.205.303	31%	28.395.569	38%
T. Activo	120.937.963	100%	86.782.401	100%	73.829.264	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, del total del activo, en el último ejercicio, el activo corriente alcanzó el 60%, siendo los rubros más importantes, los bienes de cambio, donde se encuentran los insumos requeridos para la prestación de los servicios y las cuentas por cobrar, representando el 24%, si bien se observa una reducción del 6% de las cuentas por cobrar, la falta de control de la situación financiera de los clientes pueden ocasionar dificultades en el cobro de los servicios.

En el caso del activo no corriente, se observa un incremento, que generó que alcance el 40% del activo total. Esto se debió a la adquisición de nuevos rodados, construcción y remodelación de instalaciones y nuevas maquinarias, para mantener la calidad del servicio ofrecido.

Tabla 4 Análisis Vertical del Pasivo del Hotel Howard Johnson Carlos Paz

PASIVO	31/12/2019		al 31/12/2018		31/12/2017	
Pasivo Corriente						
Cuentas por pagar	38.697.838	79%	28.788.431	100%	25.060.772	95%
Remuneraciones y C. Sociales	0	0%	0	0%	1.276.172	5%
Cargas Fiscales	6.868	0%	0	0%	0	0%
Otras cuentas por pagar		0%		0%		0%
T. Pasivo Corriente	38.704.706	79%	28.788.431	100%	26.336.944	100%
Pasivo No Corriente		0%		0%		0%
Cuentas por pagar	0	0%	0	0%	0	0%
Otros pasivos no corrientes	10.000.000	21%	0	0%	0	0%
Otras cuentas por pagar		0%		0%		0%
T Pasivo No Corriente	10.000.000	21%	0	0%	0	0%
Total Pasivo	48.704.706	100%	28.788.431	100%	26.336.944	100%

Fuente: Elaboración propia.

En el caso del pasivo, se puede observar que el hotel utiliza como financiamiento herramientas de corto plazo, donde en el último ejercicio, llegó al 79%.

Tabla 5 Análisis de Cuentas por Pagar

Cuentas por pagar	31/12/2019		31/12/2018		31/12/2017	
Proveedores	31.761.755	82%	28.788.431	100%	23.460.772	94%
Acreedores pagos diferidos	0	0%	0	0%	0	0%
Alquileres cobrados por adelantado	0	0%	0	0%	0	0%
Préstamo Banco Macro	0	0%	0	0%	1.600.000	6%
Adelantos en cuentas corrientes bancarias		0%		0%		0%
Bco. Córdoba Cta. Cte.	2.341.685	6%	0	0%	0	0%
Bco. Santander Cta. Cte.	4.594.398	12%	0	0%	0	0%
T. Cuentas por pagar	38.697.838	100%	28.788.431	100%	25.060.772	100%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, el 82% de las deudas de corto plazo está relacionado a obligaciones con sus proveedores. Esta tendencia se redujo en el último año dado, que ha recurrido al financiamiento externo, con un préstamo en entidades financieras privadas, conformando un 18%.

En el caso de las deudas de largo plazo, permitió financiar parte de la inversión en activo no corriente, adquisición de rodados, obras en infraestructura y herramientas y maquinarias. Esto indica que parte de estas inversiones de activo no corriente, se financiaron con pasivo corriente.

A priori se puede establecer, que se financia con herramientas de corto plazo, siendo necesario analizar la evolución del capital de trabajo.

Tabla 6 Capital de Trabajo Periodo 2019-2018-2017

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

Fuente: Elaboración propia

El capital de trabajo en el periodo analizado es positivo, estableciendo que el hotel con el desarrollo de su actividad, puede cubrir sus deudas de corto plazo. Analizando el monto se puede observar un incremento del capital de trabajo, con un incremento de fondos líquidos del 10%.

Tabla 7 Índices de Liquidez

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

Fuente: Elaboración propia

En el caso del índice de liquidez corriente, el mismo arroja un valor de 1,87, indicando que posee capacidad para cubrir sus deudas de corto plazo. En el caso de la liquidez seca, que indica la capacidad de cumplir con las obligaciones de corto plazo con sus activos más líquidos, si bien en el último año se redujo levemente, se encuentra en un valor de 0,32. Según los autores un valor de 0,3 es un valor relativamente óptimo. Los índices de endeudamiento, los mismos se exponen a continuación:

Tabla 8 Índices de Endeudamiento

Plazos	2018	2017	2016
Endeudamiento patrimonial	0,67	0,50	0,55
Endeudamiento Activo	0,40	0,33	0,36

Fuente: Elaboración propia

El endeudamiento arroja un valor del 67%, un incremento en el periodo observado, se puede observar un exceso en el endeudamiento, dado que este ratio debe estar entre el 40% y un 60%. En el caso del endeudamiento del activo, permite medir el grado de su deuda en función al activo total. Este ratio dio como resultado un 40%, representando un indicador favorable considerando que los autores establecen que debe estar por debajo del 50%.

Finalmente, se calculó el margen de ventas y la rentabilidad de la actividad, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 9 Margen de Ventas y Rentabilidad

Plazos	2018	2017	2016
Margen s/ventas	0,04	0,037	0,052
Rentabilidad del Activo	0,12	0,12	0,16
Rentabilidad del P. Neto	0,197	0,181	0,253

Fuente: Elaboración propia

El margen de operación o margen operativo del Hotel es de 0.04 para el último ejercicio analizado, indicando que por cada peso obtenido en ventas hay un margen operativo de 0,04 centavos, observando una reducción, siendo esto un indicador negativo, dado que crea menor valor para los accionista, que en el caso del hotel Howard Johnson. La rentabilidad del patrimonio permite determinar la eficiencia del hotel para obtener beneficios, arrojando una reducción, durante el periodo analizado, donde por cada peso se obtiene 0,197 centavos.

Marco Teórico

En el presente apartado se realizará una revisión documental y bibliográfica de forma de conformar las bases teóricas que permitirán definir y profundizar el tema de estructura de financiamiento, siendo este, una debilidad detectada a partir del análisis de los Estados Contables del Hotel Howard Johnson Carlos.

Para Carabajal y Carabajal (2020), la globalización y el avance tecnológico han generado que los mercados sean más competitivos, por lo que es relevante el análisis de las estrategias de financiamiento con el fin de definir una estructura de financiamiento, que le otorgue estabilidad a la empresa y le permita maximizar sus utilidades.

Un instrumento de relevancia para la toma de decisiones, es el planeamiento financiero dado que permite anticipar las decisiones y soluciones que encaminen el accionar al crecimiento y sustentabilidad de la organización. El proceso de planeación financiera debe incluir un plan financiero de largo plazo o estratégico y uno de corto plazo, que defina la composición de los rubros que componen el activo y pasivo corriente (Guajardo, 2014).

En relación a las acciones de corto plazo, se estableció que hay que realizar una gestión de los rubros que componen el activo y pasivo corriente, es decir los componentes del capital de trabajo. La administración del capital de trabajo va a estar regido por dos decisiones, el nivel óptimo de inversión en activos corrientes y la acción de financiamiento de esos activos corrientes (Van Horne y Wachowicz, 2010).

Para Sánchez (2016) el capital de trabajo hace referencia al monto de fondos necesarios para financiar el ciclo operativo de una empresa. Genera que la elección de las cuentas que integran el activo y pasivo corriente sea producto de los factores externos que afectan la actividad y de la disponibilidad operativa de la organización, con el fin de lograr reducir los costos, el riesgo operativos y finalmente lograr incrementar la rentabilidad (Sanchez, 2016)

Según Haro y Rosario Díaz (2017), la administración del capital de trabajo va a permitir crear valor a la empresa, por medio del incremento de la rentabilidad esperada

de las inversiones, teniendo en cuenta el riesgo de las mismas y garantizando la liquidez. Considerando esta definición, es lo que requiere realizar el Hotel, de forma de incrementar la rentabilidad, no solo para la familia propietaria, sino también, para los inversores a los que debe responder.

Continuando con lo expresado por Haro y Rosario Díaz (2017), se debe calcular los siguientes conceptos, de forma de determinar si la organización requiere una nueva fuente de financiamiento:

- Ciclo de liquidez: permite determinar la cantidad de tiempo que transcurre desde que se adquiere la materia prima, hasta que se el cliente realiza el pago de la compra realizada.
- Ciclo de caja o efectivo: corresponde a la diferencia entre el ciclo operativo (el promedio de días en que el inventario es vendido más el promedio de días en que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo)
- Ciclo de pagos: es el tiempo en el que sale fondos para el pago de las obligaciones con los proveedores.

Que la organización calcule estos ciclos, le va a permitir conocer en cuánto tiempo los fondos que son invertidos se hacen efectivo. Cuanto más largo es el ciclo de efectivo, más financiamiento va a necesitar la organización, además de indicar que presente dificultades para hacer efectivo sus cuentas por cobrar. En consecuencia, no realizar dichos cálculos y analizar sus resultados, puede generar un deficiente manejo de sus recursos y finalmente traer problemas de liquidez (Cardona y Cano, 2017). Esta indicación, concuerda con la situación que transita el hotel, dado que no realiza dicho análisis, y se observa una reducción de la liquidez.

Otra actividad de deben llevar adelante para reducir la solicitud de fondos de diferentes alternativas es por medio de la gestión de los créditos. Para Morales (2014), la gestión de cobros de los créditos otorgados, administrando y controlando la cartera de cliente, va a asegurar la captación de los recursos.

Para Branchfield (2011) no existe una única forma de gestionar los cobros y la misma se pueda adaptar a cada organización. Para el autor existen dos enfoques tipos de gestión:

- El enfoque tolerante, la organización no realiza un control estricto de las condiciones comerciales establecidas y en el caso de no cumplir con las condiciones, no se realiza acciones activas para cobrar las mismas.
- El enfoque inflexible, el control es estricto y no se tolera el incumplimiento de las condiciones comerciales establecidas. En el caso de mora, se exige la cancelación del monto adeudado y en caso de no cobrarla inicia acciones activas, llegando a la presentación ante la justicia.

Por ende, se puede establecer la relevancia de aplicar una de la determinación de la estructura de financiamiento para una organización y en particular para el Hotel Howard Johnson Carlos. La misma cuenta con una decisión estratégica de su actividad, buscando ofrecer un producto o servicio ajustado a las necesidades lo que le permite, desarrollarse en un mercado competitivo, como lo Carabajal y Carabajal (2020), pero la falta de control de planificación financiera y ha impedido que realice un uso eficiente de sus recursos. Es necesario que se procesa a calcular los ciclos de efectivo, liquidez y pagos, de forma que conozca los fondos requeridos y establecer las alternativas más convenientes para el hotel. Finalmente y teniendo en cuenta los enfoques para la gestión de cobros que estableció Branchfield (2011), se recomienda la gestión de cobranzas tolerante, preservando la identidad de los usuarios.

Diagnostico y Discusión

Declaración del problema

Una vez finalizado el análisis de situación del Hotel Johnson Plaza Carlos Paz, se observaron deficiencias en el área administrativa que dificultan el control del capital de trabajo, lo que genera que la empresa no conozca cuando es la cantidad de fondos requiere para el desarrollo de su actividad. La falta de control de cobranzas ha producido una reducción de la liquidez, generando que no cuente con fondos suficientes para cubrir las obligaciones de corto plazo, debiendo recurrir a financiamiento externo. Luego del análisis de sus Estados Contables, se pudo establecer que la principal fuente de financiamiento utilizada para el desarrollo de la actividad es una herramienta de corto plazo, deudas con los proveedores, que representan el 79% de todo el pasivo y si se tiene en cuenta sus fondos líquidos, esto no alcanzan para pagar el total de lo adeudado. La otra fuente de financiamiento utilizada son créditos obtenidos en entidades financieras, lo que ha provocado un incrementan los gastos financieros en un 140%. Estas decisiones de financiamiento provocaron que, la evolución del índice sufriera un aumento, partiendo de un 0,55 en 2017, llegando a un 0,67 en el año 2019, indicando que el hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, está tomando más deuda y los acreedores están asumiendo mayores riesgos. Esto puede ser un problema porque puede reducir la rentabilidad del hotel, la cual debe distribuirse entre los accionistas que forman parte del condo hotel.

Justificación del Problema

La característica del sector turismo es el dinamismo, dado que se ajusta al comportamiento de las personas, ajustado a diferentes variables como el tiempo, disponibilidad de fondos y preferencias. Teniendo en cuenta el contexto inflacionario y de recesión que se vive en Argentina, los turistas seleccionan un destino que tenga una relación costo-beneficio positiva, es decir, son más selectivos. Esto genera que el Hotel requiera lograr una gestión eficiente de la entidad y de la prestación de los servicios ofrecidos.

Si bien las políticas de Estado buscaron congelar las tarifas de los servicios por parte del Estado, no pudieron reducir el impacto del crecimiento de los precios, llegando a una inflación acumulada en el año 2020, del 36,1%, lo cual repercutió en los costos de servicios ofrecidos el Hotel Howard Johnson Carlos Paz y finalmente los precios. Estas variables determinan la necesidad de establecer una gestión eficiente y eficaz de los recursos que posee la entidad para el desarrollo de la actividad. Con la determinación de la demanda de las necesidades de fondos, se podrá elegir la alternativa más conveniente, que permita incrementar la rentabilidad de la entidad.

Conclusión Diagnostica

Luego de finalizado el análisis de situación y del marco teórico, antes expuesto, se concluye que el Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, requiere determinar una estructura de financiamiento óptimo del capital de trabajo que le permitirá realizar una gestión eficiente de los recursos disponibles. El estudio del capital de trabajo le permitirá lograr un equilibrio entre el flujo de ingresos y egresos de fondos, alcanzando un nivel óptimo del activo circulante, lo que generará incrementar la rentabilidad y así consolidarse en el sector hotelero.

Plan de Implementación

Alcance

- De contenido: se aborda, para la realización del presente reporte de caso el financiamiento y la importancia de definir una estructura de financiamiento que le permita obtener fondos que los utilizará para realizar actividades que le permitan potenciarse en el sector y finalmente maximizar la rentabilidad.
- Temporal: el límite temporal para la realización del trabajo será el primer semestre del año 2021.
- Geográfico: el ámbito geográfico estará definido por el Hotel Howard Johnson Plaza ubicado en la localidad de Villa Carlos Paz.
- Metodológico: en este caso particular, considerando el tema, y en función a los objetivos establecidos, se requirió información de tipo cualitativo y cuantitativo. La información de tipo cualitativa permitió conocer la empresa, su historia, estructura, actividades, los objetivos estratégicos. Seguidamente, la información cuantitativa posibilitó al investigador, contar con los resultados económicos-financieros de la actividad que permitirá definir una estructura de financiamiento ajustada a las obligaciones inherentes a su actividad.

Limitaciones

Considerando que desde la gerencia del Hotel Howard Johnson ubicado en la localidad de Villa Carlos Paz, ha proporcionado los Estados Contable, se ha considerado que no se observan limitaciones para la realización del presente trabajo. Teniendo que se puede acceder a la información sobre las ofertas de financiamiento, no se presentan limitaciones para definir las alternativas más convenientes para la entidad.

Recursos

Para efectuar una propuesta de una estructura de financiamiento óptima fue necesario contar con los siguientes recursos:

- Estado de situación patrimonial periodo 2019-2018-2017
- Estado de Resultados periodo 2019-2018-2017

- Notas de los estados contables y anexos
- Otros recursos como mobiliario y computadora y las normas contables vigentes.
- Profesional Contador Público prestando servicios como asesor financiero para la dirección del hotel. El costo de sus servicios estarán en función a los honorarios mínimos sugeridos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba para el año 2021 de \$ 2034 por módulo.

Acciones específicas

En base al diagnóstico realizado de los Estados Contables del periodo 2019-2018-2019 y formulado el objetivo general con los específicos, se exponen a continuación las acciones a desarrollar en el Hotel Howard Johnson Plaza ubicado en la localidad de Villa Carlos Paz.

- Objetivo específico 1
- 1) Con base a los EECC, calcular los indicadores de gestión, empleando periodo medio de pagos y cobros, de forma de determinar el grado de cumplimiento de las políticas comerciales

Para ello se extrae de los Estados Contables, los datos para poder calcular los plazos medios de pagos y cobros, lo que expondrá la eficiencia en la gestión para cumplir con las políticas comerciales.

$$\text{Periodo medio de Cobro} = \left(\frac{\text{Clientes}}{\text{Ventas} + (1 + \text{IVA})} \right) * 365$$

$$\text{Periodo medio de Cobro 2019} = 26 \text{ dias}$$

$$\text{Periodo medio de Cobro 2018} = 27 \text{ dias}$$

$$\text{Periodo medio de Cobro 2017} = 30 \text{ dias}$$

Se observa una reducción del plazo de cobro, indicando que los usuarios están abonando más rápido los servicios contratados con el hotel. Si bien esta situación es conveniente, según la información provista, las ventas de los servicios son de contado.

$$\text{Periodo medio de Pago} = \left(\frac{\text{Proveedores}}{\text{Compras} + (1 + \text{IVA})} \right) * 365$$

Periodo medio de Pago 2019 = 54 días

Periodo medio de Pago 2018 = 65 días

Periodo medio de Pago 2017 = 71 días

En este caso, se observa una reducción en los plazos de pago a los proveedores en 17 días. Si se lo compara con el periodo medio de cobro, se puede establecer que el hotel no requiere fondos de otra fuente para cumplir con las obligaciones de corto plazo.

- 2) Determinación el ciclo operativo a fin de determinar las necesidades de liquidez y financiamiento requeridas para el desarrollo de la actividad

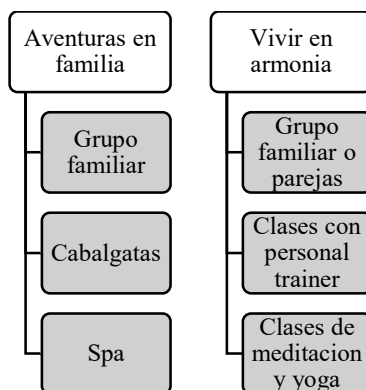
El ciclo operativo es el proceso que transcurre desde la compra de la mercadería hasta el cobro de las correspondientes ventas. Como se puede observar el comportamiento del mismo es el periodo 2019-2018-2017:

- Año 2019: Si bien el plazo se reduce, se puede establecer que no presenta necesidades de fondos para cumplir con las obligaciones de corto plazo. Al se replica la situación del anterior donde se cobra 38 días antes de efectuar el pago a los proveedores
- Año 2018: Al se replica la situación del anterior donde se cobra 38 días antes de efectuar el pago a los proveedores
- Año 2017: En este caso se puede observar que se cobra las ventas 41 días previos al pago de las obligaciones con los proveedores. En este caso no se requiere una fuente de financiamiento, sino no dejar inmovilizados esos fondos para no perder poder adquisitivo de dichos fondos.

- Objetivos específico 2

- 3) Establecimiento de un plan de gestión de cobranzas y negociación de deudas de los visitantes de hotel

Si bien no presenta problemas de liquidez, podría ofrecer promociones al contando ofreciendo nuevas experiencias en el hotel, mediante el pago en efectivo o por transferencia.



La idea es generar salidas más orientadas a lo natural, reduciendo las posibilidades de contagio del COVID-19.

- Objetivo específico 3
- 4) Exponer las líneas de crédito más convenientes para el hotel a menor gasto financiero.

Luego de efectuado el análisis del mercado financiero y de capitales, se exponen los financiamientos para el año 2021 son las siguientes:

Fuente	Requisitos
Créditos para inversiones productiva	<ul style="list-style-type: none"> - tasa fija de interés es del 22% a 30 días - monto máximo es \$50 millones. - Banco Nación - Plazo es de 36 meses, con 6 meses de gracia.
Solicitar un crédito de la Línea para la digitalización PyME (Para incorporar un sistema de información contable y de gestión)	<ul style="list-style-type: none"> - El monto mínimo es de \$3.000.000 y el máximo de \$30.000.000. - El plazo de devolución es de 48 a 60 meses, con 6 de gracia sobre el capital. - La tasa fija de interés es del 20%, y está bonificada por el FONDEP. - Podés destinar el crédito a adquirir estos bienes de capital o licencias de software. - El monto total de la línea es de \$1.000.000.000.
Créditos de BICE para MiPyMEs, para capital de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - tasa fija de interés 19% anual fija en pesos para empresas con aval de SGR o Fondo de Garantía y un plazo de hasta 12 meses con un máximo de 6 meses de gracia. - Tasa a 24% anual con un plazo máximo de 12 meses - La aprobación está sujeto a los requisitos establecidos por el BICE.
Obtener financiamiento del BICE para inversión productiva	<ul style="list-style-type: none"> - El monto máximo es de \$75.000.000. - El plazo de devolución es de 7 años, con un período de gracia de hasta 2 años. - La tasa variable de interés es tasa Badlar Privada + 6% nominal anual durante los primeros 2 años, con bonificación del FONDEP del 12% y tope de 36% y 15%, por lo que queda entre 15 y 24%. Durante el tercer año, se mantiene la tasa Badlar Privada + 6% nominal anual con bonificación de 12% sin tope superior y con tope

	<p>inferior de bonificación en 15%. A partir del cuarto año, se sostiene la tasa Badlar + 6%, pero sin topes y sin bonificación.</p> <p>El monto total de la línea es de \$4.500.000.</p> <p>El 15% de los créditos serán otorgados a MiPyMEs vitivinícolas que realicen alguna de estas actividades y el 20% a empresas lideradas por mujeres.</p>
--	---

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

- 5) Establece una estructura de financiamiento considerando las líneas de crédito más conveniente para el Howard Johnson Carlos Paz ofrecidas en el año 2021, con el fin de cubrir las necesidades de liquidez corriente.

Si bien no presenta dificultades en el capital de trabajo, puede utilizar una de estas fuentes de financiamiento y de esta forma reducir los gastos de financiamiento. En el año 2019 ha solicitado financiamiento en entidades financieras por \$ 10.000.000, generando un incremento de los gastos de financiación de 140%. Una alternativa a este financiamiento hubiera sido tomar un préstamo en el Banco Nación a una tasa del 22% anual, con 6 meses de gracia.

Diagrama de Gantt

A continuación se expone el cronograma de actividades en la siguiente tabla:

Actividades	Fecha de inicio	Fecha de finalización	01.03.2021	01.04.2021	01.05.2021	01.06.2021	15.06.2021	30.06.2021
1 calcular los indicadores de gestión, empleando periodo medio de pagos y cobros	01.03.2021	31.03.2021						
2 Determinación el ciclo operativo a fin de determinar las necesidades de liquidez	01.04.2021	30.04.2021						
3 Establecimiento de un plan de gestión de cobranzas	01.05.2021	31.05.2021						
4 Exponer las líneas de crédito más convenientes para el hotel	01.06.2021	15.06.2021						
5 Establece una estructura de financiamiento considerando las líneas de crédito más conveniente	16.06.2021	30.06.2021						

Fuente: Elaboración propia

Evaluación de las acciones

Luego de exponer las acciones del plan de implementación, se debe exponer el resultado de la aplicación de las mismas. En este caso se expondrá la reducción en los gastos de financiación si hubiera empleado otras herramientas del mercado financiero.

	Valor origen	Valor con la utilización de la propuesta	Variación	
Préstamo	\$10.000.000	\$ 10.000.000		
Gasto financiero	\$ 18.638.612	\$ 3.388.202,10	\$ 15.250.409,9	Reducción, se reduce los gastos de financiación

En el caso de utilizar el préstamo en el Banco Nación y como el gasto financiero es menor se observa un menor impacto en los estados de resultados obteniendo un mayor resultado neto \$13.557.755,50 (Anexo N°1).

ESTADO DE RESULTADOS	Prestamo Banco Nacion	Prestamo Actual
	al 31/12/2019	al 31/12/2019
Ventas Netas		
Ventas Alojamiento	200.135.385,85	200.135.385,85
Ventas Servicios y Eventos	130.222.261,94	130.222.261,94
Total Ventas del Ejercicio	330.357.647,78	330.357.647,78
Costos		
Costos de Venta	146.346.294,11	146.346.294,11
Otros costos de venta	102.468.794,04	102.468.794,04
Total Costos de Ventas	248.815.088,15	248.815.088,15
Resultado Bruto	81.542.559,64	81.542.559,64
Gastos		
Administración	7.669.955,43	7.669.955,43
Comercialización	11.583.454,72	11.583.454,72
Resultado Actividad Principal	62.289.149,49	62.289.149,49
	18638612,03	
Resultado Financiero	VII	39.496.697,42
Resultado NETO	43.650.537,46	22.792.452,07
Otros Ingresos y Egresos	VI	-885.858,05
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	42.764.679,41	21.906.594,02
Impuesto a las Ganancias	14967637,79	7.667.307,91
Resultado Final	27.797.041,62	14.239.286,11
	13.557.755,50	

Conclusiones y Recomendaciones

Considerando el desarrollo del presente reporte de caso y luego de finalizado el análisis de situación, se pudo determinar que el Hotel Howard Johnson Carlos Paz presenta una deficiente administración financiera. La falta de análisis del capital de trabajo ha provocado la búsqueda de fondos de diferentes fuentes para cubrir las obligaciones del giro normal de la actividad, porque la reducción en los fondos líquidos fue del 68%. Teniendo en cuenta que las elecciones de financiamiento, el hotel ha optado por el financiamiento externo, solicitando créditos en entidades financieras, generando un incremento de los gastos financieros en un 140%. Ante esta realidad se presentó como propuesta la definición de una estructura de financiamiento que le permita contar con liquidez para el desarrollo de la actividad, permitiendo al hotel consolidarse en el sector hotelero.

Esto generó que el objetivo del presente trabajo este centrado en la determinación de una estructura de financiamiento que le permita contar con liquidez para el desarrollo de la actividad y de esta forma cumplir con las obligaciones de corto plazo, donde el 82% son deudas con los proveedores. Una óptima administración del capital de trabajo le va a proporcionar un margen de seguridad, que va a reducir los riesgos de caer en problemas financieros y en consecuencia, evitar la necesidad de solicitar fondos externos con altos gastos financieros.

Para proceder a calcular el ciclo de efectivo y definir, de forma fehaciente, la necesidad de fondos, se analizó el periodo medio de cobro que arrojó un resultado de 26 días. Teniendo en cuenta que la política comercial es venta al contado, esto indica que no se están cumpliendo, demostrando la necesidad del establecimiento de gestión de cobros. En el caso del plazo medio de pagos se observa una reducción del plazo, el cual ha llegado a 54 días. Considerando ambos periodos, se logró determinar que el ciclo de efectivo es conveniente, dado que, a pesar de no cumplirse las condiciones de ventas, los usuarios realizan el pago 38 días antes de la fecha en la cual el hotel debe pagar a sus proveedores.

Por ende, se puede demostrar es la debilidad en la elección de las fuentes de financiamiento para inversiones. Evaluando el mercado financiero y de capitales, la

alternativa más conveniente es la línea de crédito para inversiones productiva, dado que la tasa de interés es fija, del 22%, a un plazo máximo de 36 meses, con 6 meses de gracia, logrando una reducción de los gastos financieros del \$ 15.250.409,9

Recomendaciones

Se recomienda al Hotel la capacitación al personal, sobre análisis financiero, de forma de que estos cálculos sobre el manejo del capital de trabajo, se realicen en la empresa y no al finalizar el ejercicio económico. De esta forma podrán realizar una administración del capital de trabajo, controlando cada cuenta que componen el activo y pasivo corrientes. Es necesario que incorpore un sistema computarizada para procesar los datos obtenidos de la actividad y facilitar la toma de decisiones.

Por último, requiere establecer una política más activa de marketing, enfocado en las redes sociales, para aprovechar el incremento del comercio electrónico y generar mayores ventas y e incrementar el resultado neto al finalizar el ejercicio económico.

Referencias

- Agencia Córdoba Turismo. (2019). *Plan Estratégico de Turismo Sostenible*. Recuperado el 04 de 2021, de <https://upc.edu.ar/wp-content/uploads/2019/10/Plan-Estrat%C3%A9gico-de-Turismo-Sostenible-2030.pdf>
- Albornoz, C. (2013). *Administración de capital de trabajo un enfoque*. Buenos Aires: Poliantea .
- Alemán Palomino. (2019). *El valor empresarial como metrica de rentabilidad de las empresas hoteleras de la ciudad de Puno* . Recuperado el 04 de 2021, de http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/10783/Victor_Martin_Aleman_Palomino.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Branchfield, P. (2011). *Gestión de crédito y cobro*. España: Grupo Profit.
- Carabajal y Carabajal . (2018). Estrategias de financiamiento en sectores. *Revista Ciencia UNEMI*, 30-42.
- Cardona y Cano. (2017). *Análisis del ciclo de liquidez*,. Recuperado el 06 de 2021, de <http://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/JSR/article/view/2579>
- Castillo, M. (2015). *El turismo ante la globalización. Ensayo*. Recuperado el 04 de 2021, de <https://www.gestiopolis.com/el-turismo-ante-la-globalizacion-ensayo/>
- Charne, U. (2012). *Turismo y nuevas tecnologías: el desafío de las instituciones educativas*. Recuperado el 04 de 2021, de <https://www.econo.unlp.edu.ar/frontend/media/47/10747/14491da674574f7eb8c666bf4a216697.pdf>
- Gobierno de la Provincia de Córdoba. (2020). *Conectividad en Córdoba*. Recuperado el 04 de 2021, de <https://www.cba.gov.ar/conectividad-cordoba/>
- Gonzalez y Mora. (2018). *La gestión del capital de trabajo en el sector turístico*. Recuperado el 04 de 2021
- Guajardo, G. (2014). *Contabilidad Financiera*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Haro y Díaz . (2017). *Gestión Financiera* . España: Universidad de Almería.
- Howard Johnson Plaza Carlos Paz. (2018). *Howard Johnson Plaza Carlos Paz*. Recuperado el 08 de 2020, de <https://hvjillacarlospez.com.ar/>
- INDEC. (2021). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Recuperado el 04 de 2021, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_21CD878A2A5B.pdf

- Infobae. (2020). *Estas son las tendencias de turismo sostenible que marcarán la pauta en 2021*. Recuperado el 04 de 2021, de <https://www.infobae.com/america/colombia/2020/12/24/estas-son-las-tendencias-de-turismo-sostenible-que-marcaran-la-pauta-en-2021/>
- Ley N° 25.675; Infoleg. (2005). *Ley N° 25.675*. Recuperado el 08 de 2020, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>
- Ministerio de Economía. (2020). *Ley N° 27.563, Ley de sostenimiento y reactivación productiva de la actividad turística*. Recuperado el 04 de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/economia/politicatributaria/covid19/sostenimiento#:~:text=Se%20aprueba%20la%20ley%20de,Entre%20ellas%2C%20se%20destacan%3A&text=Vencimiento%20del%20pago%20de%20impuestos,ganancias%20de%20las%20actividades%20tur%C3%ADsticas>.
- Ministerio de Economía. (2021). *PyMEs en el mercado de capitales*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/cnv/pymes-en-el-mercado-de-capitales/preguntas-frecuentes>
- Ministerio de Turismo. (2014). *Turismo 2025*. Recuperado el 04 de 2021, de <https://www.mininterior.gov.ar/planificacion/pdf/Plan-Federal-Estrategico-Turismo-Sustentable-2025.pdf>
- Morales, J. (2014). *Morales, J. (2014). Crédito y cobranza. (1ra ed.)*. México: Grupo editorial patria. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Naciones Unidas. (2020). *Informe de políticas: La COVID-19 y la transformación del turismo*. Recuperado el 04 de 2021, de https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_covid-19_and_transforming_tourism_spanish.pdf
- Resolución 358/2019; Secretaría de Trabajo. (2019). *Resolución 358/2019*. Recuperado el 08 de 2020, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/325000-329999/327518/norma.htm>
- Resolución 40 / 2019; Secretaría de Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable. (2019). *Resolución 40 / 2019*. Recuperado el 04 de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-40-2019-319531>

- Roldan, M. (2019). *¿Cómo predecir el comportamiento del turista?* Recuperado el 04 de 2021, de <https://www.entornoturistico.com/como-predecir-el-comportamiento-del-turista/>
- Sanchez, L. (2016). *La Gestion Efectiva del Capital de Trabajo en las Empresas.* Recuperado el 06 de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202016000400006&script=sci_arttext&tlng=en
- Van Horne y Wachowicz. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera.* Mexico: Pearson.
- Vega y CAmpoverde. (2017). *Analisis de la Situacion Financiera y Operacional del Hotel Marcellius.* Recuperado el 04 de 2021, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/24237/1/Arce%20Vega%20Elba%20del%20Roc%c3%ado%20Y%20Campoverde%20Guallpa%20V%c3%adctor%20Miguel.pdf>