

Universidad Siglo 21



Trabajo final de Graduación

Carrera de Contador Público

Reporte de Caso

Tema: Determinación de Estructura de Financiamiento Óptima

Optimización de la estructura financiera del Hotel

Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz

Optimization of the financial structure of the Hotel Howard

Johnson Plaza Villa Carlos Paz

Santa Cruz, Matias

DNI: 39422208

Legajo: CPB05442

Mail: matisantacruz1@gmail.com

Tutor: Mgtr. Favio D'Ercole

Río Cuarto, 2021

Resumen

El presente trabajo presenta un informe sobre la empresa Howard Johnson Carlos Paz situada en la ciudad de Villa Carlos Paz, originada en 2011 como una PyME familiar bajo el modelo de franquicia de una marca mundialmente reconocida compartiendo la misión de proporcionar un producto hotelero de calidad que supera las expectativas de los clientes. Con respecto a la problemática mejorable dentro de esta organización, se encontró que el capital de trabajo podría administrarse de una manera más eficiente permitiendo al hotel encontrar una nueva combinación de financiamiento propio y de terceros, que permita agilizar el cobro de las cuentas por cobrar y el pago de las obligaciones corrientes con mayor rapidez. Para ello, se recurrió al uso de distintas herramientas no tradicionales por medio de análisis fundados en supuestos y la creación de modelo que permitan cuantificar aproximadamente montos reales para realizar comparaciones y comentar acerca de cuál puede funcionar mejor en la organización y permitirle mejorar su funcionamiento. Estas herramientas son el *factoring*, el descuento de documentos en una entidad bancaria y la opción de creación de un fideicomiso como método de garantía para potenciales acreedores a modo de poder garantizar las obligaciones emergentes.

Palabras Clave: Villa Carlos Paz – *Factoring* - Optimización de la Estructura Financiera – Herramientas Financieras – Capital de Trabajo

Abstract

This paper presents a report on the Howard Johnson Carlos Paz company located in the city of Villa Carlos Paz, originated in 2011 as a family PyME under the franchise model of a world-renowned brand sharing the mission of providing a quality hotel product that exceeds customer expectations. Regarding the problems that could be improved within this organization, it was found that the working capital could be managed in a more efficient way, allowing the hotel to find a new combination of its own financing and third-party financing, which allows speeding up the collection of accounts. receivables and payment of current obligations more quickly. To do this, we resorted to the use of different non-traditional tools through analysis based on assumptions and the creation of models that allow to quantify approximately real amounts to make comparisons and comment on which can work better in the organization and allow it to improve its operation. These tools are factoring, the discount of documents in a bank and the option of creating a trust as a guarantee method for potential creditors in order to guarantee emerging obligations.

Key Words: Villa Carlos Paz - Factoring - Optimization of the Financial Structure
- Financial Tools - Working Capital

Índice

Introducción.....	4
Análisis de Situación	7
Contexto de la empresa.....	10
Análisis Interno.....	14
Análisis Horizontal	16
Determinación de Índices	18
Marco Teórico	20
Diagnóstico de la Empresa	23
Declaración del Problema.....	23
Justificación del Problema	23
Conclusión Diagnóstica	23
Plan de Implementación	25
Objetivos.....	25
Alcance	25
Limitaciones.....	26
Análisis de Alternativas	26
Recursos Involucrados	29
Acciones concretas a desarrollar.....	30
Evaluación de la Propuesta	32
Conclusión y Recomendaciones.....	34
Bibliografía.....	36

Introducción

En el siguiente trabajo final de graduación aplicado sobre la PyME familiar Howard Johnson Carlos Paz se desarrollaron diferentes tipos de análisis específicos e implementaron diversas herramientas con el objeto de determinar una nueva opción de financiamiento que permita optimizar la estructura financiera de la organización. Todo esto, con mira a hacer frente a la situación actual que atraviesa el país ni perder de vista la calidad de la marca y los detalles característicos que separan a la franquicia de la competencia.

La empresa Howard Johnson Carlos Paz se originó en 2011 como un proyecto de condo-hotel en el cual se combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera propiamente dicha. La organización posee un directorio integrado por los miembros de la familia Elliott que posee la cantidad mayoritaria de acciones y ellos son los encargados de la dirección de la empresa, la delineación de estrategias y la fijación de objetivos dedicados a cumplir la misión de la organización.

Actualmente, las instalaciones del Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz cuentan con un restaurante que esta concesionado a otra organización especializada en el rubro gastronómico en la ciudad, “*The Lord*” cumpliendo así con los estándares de la calidad propuesto por la cadena relacionados a brindar un servicio especializado y de alta calidad. También cuenta con un spa de propia administración al igual que el restaurante, el “*Iluminé Club Spa*” con su propia declaración de visión, misión y valores para así brindar una experiencia completa que proporciona altos niveles de satisfacción en los clientes del hotel.

En cuanto la problemática relacionada con la organización, el presente trabajo analizó el funcionamiento del Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz y por medio de un análisis financiero se evaluó si es posible implementar alguna estrategia que permita un mejor uso del capital de trabajo y el financiamiento de la organización. Todo esto se realizó considerando el contexto de inestabilidad económica en la que se encuentra el país desde hace algunos años y la baja demanda habitacional por parte de clientes que en la actualidad disponen de nuevos servicios tecnológicos como Airbnb, con nuevas formas de encontrar lugares donde pasar la noche y la creciente amenaza de usuarios particulares de la ciudad que deciden alquilar sus inmuebles para obtener un rédito adicional en temporada alta o en periodos vacacionales.

Debido a que existen numerosas herramientas que permiten llevar a cabo una optimización financiera propiamente dicha, se utilizó en esta etapa del trabajo una técnica de análisis e implementación llamada planeación financiera para obtener una mirada general del panorama de la organización. Esta herramienta permite guiar la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos establecidos para poder hacer frente a la competencia, los nuevos mercados y las diferentes problemáticas que pueden afectar al funcionamiento de la organización. Distintos autores han expresado cuál es su punto de vista sobre esta técnica realizando estudios empíricos y alcanzando diferentes conclusiones.

Masilo & Gómez Aguirre (2016) definen a la planeación financiera como una herramienta esencial para el negocio, la contabilidad y el manejo financiero de las organizaciones.

En tanto que Welsh, Nunez, & Petrosko (2005) la consideran como una de las disciplinas de gestión más importante a principios del siglo XXI y una de las herramientas fundamentales de la administración empresarial. Por esto mismo, diferentes autores han expuesto su punto de vista acerca de su definición e interpretación, mencionando como ejemplos a Ortega Castro (2008) estableciendo a esta herramienta como una técnica que reúne el conjunto de procedimientos, instrumentos y objetivos de la empresa con el fin de establecer previsiones y metas económicas y financieras, teniendo en cuenta los recursos de la empresa y los que necesite para lograr los objetivos establecidos. Por su parte, Bak (2012) menciona que es un proceso de toma de decisiones que incluye los objetivos de la empresa y la metodología para lograr plasmar estos objetivos.

Puede afirmarse que una eficaz planeación financiera debe incluir un diagnóstico completo de la situación financiera actual de la organización y los objetivos financieros que se desean alcanzar para poder determinar las prioridades empresariales y definir un plan de inversión que encaje con lo que la empresa necesita. Sin perder de vista que ese plan deberá ser monitoreado sistemáticamente con el fin de que se ajuste a los objetivos propuestos y comprobar que efectivamente se alcanzó con la situación óptima o deseada por la organización.

Como antecedentes empíricos al trabajo final de graduación y al objetivo del mismo, se mencionan los aportes realizados por Pérez, Vega Brito, & De Ávila Berrio (2016) en donde establecen que existe una correlación consistente entre las variables

estratégicas financieras y la competitividad analizada en empresas turísticas de servicios y que puede aplicarse en el presente caso; González Martínez (2019) administrador de empresas turísticas y hoteleras que por medio de su análisis del libro Scheel Mayenberger (2017) reflexiona sobre cómo se deben presentar los estados financieros para los hoteles, que normas contables se deben seguir y todo esto fundamentado mediante información estadística y resultados históricos del sector hotelero.

Entonces, para resolver la situación problemática que atraviesa el Hotel Howard Johnson Carlos Paz se plantea el objetivo general de definir un plan de acción que permita optimizar su capital de trabajo y al mismo tiempo, su estructura de financiamiento. Para lograr dicho plan se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Identificar la problemática financiera de la empresa evaluando la situación económica-financiera.
- Caracterizar el contexto en el que se desenvuelve la organización y que limita la propuesta.
- Desarrollar una propuesta específica que pueda generar un cambio significativo en la estructura financiera de la empresa.

Análisis de Situación

La marca hotelera Howard Johnson fue fundada en 1925 como un pequeño restaurante en Quincy, Massachusetts y debido a su gran fama comenzó a hacerse popular dentro de los Estados Unidos, logrando que para 1954 la marca tuviera más de 400 restaurantes ubicados en todo el país. Este acontecimiento alentó a su propietario a abrir su primer hotel en la ciudad de Savannah, Georgia. Según los historiadores culturales, la cadena se convirtió en sinónimo de viajes entre los automovilistas estadounidenses y turistas debido a las pantallas de publicidad al aire libre en todas partes.

La compañía se hizo pública en 1961 y posteriormente fue vendida en 1979 a *Imperial Group PLC* de Inglaterra, pero todos los intentos de éxitos fueron fallidos y se decidió volver a vender la compañía a *Marriott Corporation* en 1985. *Marriott* estaba interesado en los restaurantes de la propiedad de la empresa no como negocio sino como sector inmobiliario y adquirió *Host Marriott Corporation* que se forma como un negocio de concesiones inmobiliarias de alojamiento y de peajes de aeropuertos y carreteras. *Marriott* demolió rápidamente los restaurantes propios de la compañía o los reemplazó por otras cadenas, logrando que para 1985 los restaurantes de Howard Johnson se redujeran drásticamente y solo los restaurantes franquiciados se mantuvieran intactos.

Tiempo después, la empresa *Prime Motor's* y las personas involucradas con la empresa de propiedad formaron el *Howard Johnson Acquisition Corporation*, obtuvieron con éxito todos los derechos para operar y mantener la franquicia. Luego cambiaron su nombre a *Howard Johnson International Incorporated* que se convirtió en subsidiaria de *Hospitality Franchise Systems Incorporated* y finalmente se fusionó con otras empresas para formar *Cendant*.

En 2006 *Cendant* se dividió en *Wyndham Worldwide* que actualmente posee la marca registrada Howard Johnson y otras tres empresas (Amor al Turismo, 2016).

Howard Johnson es una empresa hotelera multinacional con más de 70 años de experiencia en Estados Unidos de América y el mundo; la marca actualmente posee alrededor de 800 hoteles afiliados bajo el sistema de franquicia y cuenta con cuatro categorías de hoteles: Plaza, hoteles de lujo de 5 estrellas; Howard, hoteles de 4 estrellas; Inn, hoteles de 3 estrellas con servicios limitados y ubicados en lugares estratégicos; Express, hoteles de ruta.

Como no podía pasar de otro modo, la marca registrada Howard Johnson llega a Argentina donde se radica por primera vez en la ciudad de Buenos Aires en 1997 y que con su llegada supuso un antes y un después en mercado hotelero del país. Este cambio de paradigma se hizo visible en las nuevas modalidades de atención, servicios y comodidades traídas del extranjero que para la fecha se aplicaban de manera diferente en el rubro nacional. La incorporación de nuevas ideas administrativas, equipamientos e instalaciones de lujo que permitieron a la franquicia destacar de la competencia y ganar un lugar de prestigio en la mirada de los clientes tanto a nivel de alojamiento accidental turístico o eventos informales como también a nivel empresarial, ya sea, por medio del uso de sus centros de convenciones para eventos organizacionales o para eventos formales que involucran una gran atención de personas como fiestas de fin de año y reuniones privadas.

Dos años más tarde Howard Johnson comenzó su despliegue de sucursales en diferentes provincias del país buscando que en cada localidad pueda observarse un toque distintivo propio del lugar y ubicándose en el rango de precios medios para equilibrar el mercado turístico con el empresarial.

En 2011 se inauguró Howard Johnson Carlos Paz empresa familiar de tipo PyME a cargo de la familia Elliott. A modo de resumen de sus comienzos e historia particular puede destacarse que la idea principal del proyecto fue construir un *condo hotel* en el cual los accionistas poseen la titularidad de la propiedad de sus respectivas habitaciones, pero las mismas están a disposición de los administradores de la sucursal.

La modalidad de *hotel condo* o *condo-hotel* hoy en día es uno de las alternativas de inversión de más alta rentabilidad, segura y abierta para los diferentes tipos de inversores para los argentinos. Este tipo de inversión abarca desde grandes inversores empresarios hasta familias que desean invertir sus primeros ahorros por lo que es una opción muy buena y a tener en cuenta a la hora de buscar un rédito. Una de las principales ventajas de esta modalidad es que aproximadamente proyecta una rentabilidad del 7% de la inversión, el doble de la rentabilidad que produce un departamento para vivienda que no llega al 3% e incluye otros tipos de riesgos y egresos. Lo que se hace es que el inversor forma parte de un *pool* por lo que las ganancias son distribuidas equitativamente entre todas las habitaciones. Todas las unidades participan de igual manera de las ganancias del hotel sin importar si las mismas fueron utilizadas o no (La Nación, 2018).

El Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz cuenta con 127 habitaciones con elegante decoración y excelentes servicios de primera línea, un restaurante con cocina internacional, piscinas descubiertas, spa & health center, jacuzzi, sala de relax, salón de convenciones y salas de reuniones.

Actualmente el hotel es dirigido por los miembros de la familia Elliott que poseen la cantidad mayoritaria de las acciones y cuentan con experiencia en el rubro hotelero en su ciudad natal. Para la inauguración del hotel contrataron a 80 colaboradores que trabajan de manera permanente en las instalaciones organizándose jerárquicamente como se muestra en la figura 1:

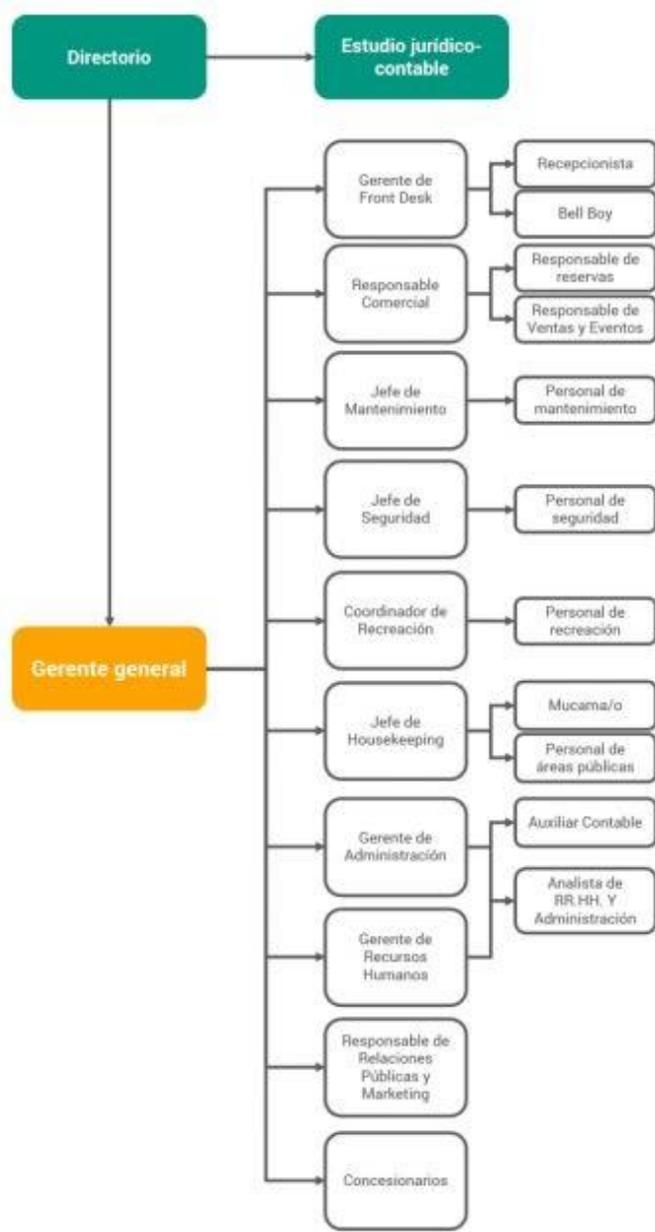


Figura 1

Fuente: Datos Suministrados por la Empresa

Cada uno de estos colaboradores esta previamente capacitado en un área específica diferente para poder cumplir con la misión de la organización; la cual se funda en el desarrollo de productos de alta calidad que superen las expectativas de los huéspedes y en lograr la mayor rentabilidad posible para los inversores del proyecto. Además, la gerencia tiene como objetivo principal plantear las pautas fundamentales de crecimiento y por eso, buscan consolidarse en el mercado local como una empresa con un fuerte foco en el turismo familiar, diseñar productos y servicios que se adapten a las necesidades específicas de los contingentes o turismo en grupo como por ejemplo jubilados o estudiantes.

Contexto de la empresa

En cuanto al análisis del entorno organizacional se recurrió al uso de la herramienta de análisis PESTEL para facilitar el estudio de los factores determinantes que se relacionan con la organización. Por ello, se analizaron elementos externos Políticos, Económicos, Socio-Culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales de gran importancia para la empresa.

Políticos

Debido a la situación actual del país, en la cual, todavía muchas empresas argentinas sufren los efectos de la crisis provocada por la pandemia SARS-CoV-2 y una inestabilidad económica mantenida en el tiempo desde hace algunos años, las grandes empresas argentinas y las PyME consideran más que nunca la presión tributaria fiscal como una amenaza para crecimiento de dichas empresas.

Quiroga (2021) en su artículo para el apartado de Economía del diario Clarín, explica que según un informe de la Fundación Observatorio PyME (FOP) Argentina actualmente genera un hábitat hostil para el desarrollo empresarial debido a que los diferentes impuestos poseen una relevancia elevada para el costo final de un producto o servicio. Así, una encuesta realizada por el organismo mostro que las PyMEs industriales ubican el peso de la presión tributaria en 8,5 de una escala del 1 al 10 y las PyMEs relacionadas con el comercio, los servicios y la producción esta alrededor del 8,1. De acuerdo a datos obtenidos por el Banco Mundial la presión fiscal sobre las ganancias comerciales en la Argentina quintuplica la de su país vecino Chile y es superior a las de países latinoamericanos como Perú y Colombia. Además, según el FOP el peso de los impuestos incide mucho sobre la creación de nuevas empresas y esto se hace visible

debido a que en Argentina hay 2326 habitantes por cada nueva empresa mientras que en países como Chile y Brasil la cifra es una fracción mucho inferior a la de ese número. Debido a todo esto y considerando que la situación se encuentra lejos de ser idónea, el año pasado con la cuarentena estricta obligatoria y la pandemia, los datos de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) muestran que aproximadamente 20.000 empresas se perdieron y de ellas el 95% de las firmas pertenecían a servicios, siendo el rubro más afectado el de Gastronomía y Hotelería; además de 100.000 puestos de trabajo formales que también se perdieron (El Economista, 2021).

Económicos

Como se mencionó anteriormente, uno de los sectores más perjudicado por la pandemia es sin duda el sector de turismo. Se considera turismo al conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por periodos de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y por otros motivos específicos, siempre y cuando no sea desarrollar una actividad remunerada en el lugar (INDEC, s.f.). Con el avance tecnológico en el campo de la medicina que generó el desarrollo de vacunas y nuevos tratamientos en todo el mundo, se comenzaron a tomar nuevas medidas guiadas a la reactivación económica global.

Así, comenzó a considerarse a mitad del año pasado la apertura de fronteras a nivel mundial con objetivos económicos, políticos y como forma de reactivación del turismo; todo esto respetando diferentes protocolos y limitaciones propios de cada país, pero mostrando un avance hacia una nueva normalidad post-pandemia. Actualmente la demanda interna argentina se recupera paulatinamente y el gobierno muestra indicios de la reapertura gradual de las fronteras para hacer frente a un periodo vacacional muy importante como lo son los primeros meses del año 2022. En este contexto los empresarios del rubro hotelero y gastronómico empiezan a ver un horizonte de reactivación, pero la carga impositiva se combina con nuevos problemas económicos que surgen debido a la pandemia. Por eso la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA) llevara a cabo su Coloquio Tributario Hotelero Gastronómico número XVIII que lleva como título “Hacia la Reactivación” a fines de septiembre (HOTELTUR LATAM, 2021).

Socio-Culturales

Recientemente se dio a conocer que la Cámara de Turismo Ciudad de Carlos Paz confirmó la temporada de viajes de egresados a la ciudad en este 2021 mientras se espera una la habilitación del Ministerio de Salud para los grupos de nivel primario y secundario. La Cámara afirmó, que lo que se busca es brindar tranquilidad al sector turístico e impulsar la reactivación de muchos de los servicios de la ciudad, cumpliendo con todas las medidas de seguridad. Esta decisión forma parte de la estrategia para la recuperación gradual planificada por el Gobierno nacional, considerando el avance del proceso de vacunación en todo el país y la favorable situación epidemiológica y sanitaria resultante (ámbito, 2021).

Todo esto puede suponer un importante mercado objetivo para el Hotel Howard Johnson Carlos Paz el cual, por medio de promociones de grupos de estudiantes, convenios con zonas regionales o colegios y diferentes opciones de financiamiento podrá lograr una captación de clientes mayor a la histórica proveniente de años anteriores y cumplir con uno de sus objetivos actuales de expansión a este nuevo sector de mercado.

Tecnológicos

Una de las tendencias mundiales en auge actualmente es la digitalización. Esta, consiste en diferentes procesos para transformar toda la información analógica a un formato digital que pueda ser almacenada, consultada y manipulada para provecho de todos los usuarios involucrados en el camino (tanto usuarios internos como externos). Además, puede inferirse que como proceso tecnológico innovador con un potencial sin límites es común que siempre se estén desarrollando nuevas formas de uso para digitalizar procedimientos y funciones que antes no eran posibles. Por ello diferentes empresas han reconocido su potencial en el mundo empresarial y en consecuencia su utilización para la prestación de diferentes servicios es cada vez más popular y masiva.

La digitalización además se ha convertido en una necesidad fundamental en el sector de hotelería, gastronomía y turismo. Se busca cumplir con la necesidad de mejorar la experiencia de los clientes y satisfacer sus nuevas expectativas relacionadas especialmente a la seguridad y la higiene como consecuencia de los nuevos cuidados de la salud popular.

Con relación al sector hotelero propiamente dicho, esta tendencia ha afectado muy positivamente la experiencia de los huéspedes a nivel general. El uso de una gestión

digitalizada ha permitido a los diferentes hoteles llevar un control más agudo y ágil de diferentes servicios como pedidos de comida a la habitación, facturación, métodos de pago, check in/out, entre otros. Desde el mismo punto de vista, también cabe aclarar que no todo es perfecto y debido que es una técnica novedosa y que se perfecciona continuamente, también posee errores que pueden causar mala integración de los sistemas, problemas de seguridad y problemas no deseados que involucran información privada tanto como para los administradores como para los clientes, dilapidando rápidamente la confianza de los mismos en el sistema (TECNOHOTEL, 2021).

Ecológicos

El Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz actualmente forma parte del prestigioso programa Hoteles más Verdes realizado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT). El programa afirma además que todos los hoteles argentinos que logren la certificación en uno de sus niveles formarán parte del directorio del Global Sustainable Tourism Council (GSTC) y recibirán tratamiento preferente de los más importantes organismos y turoperadores internacionales de distribución, promoción y marketing turístico. También se propone la entrega de ecoetiquetas que incluyen tres categorías: bronce, plata y oro dependiendo del nivel de cumplimiento de cada uno de los parámetros evaluados para los inscriptos en el programa.

Puede destacarse además que la administración del hotel está completamente comprometida al cuidado del medio ambiente y esto se refleja en diferentes medidas tomadas al desarrollo de una cultura ambiental en la gestión interna y en la experiencia de los huéspedes. Por eso, el hotel cuenta con juegos hechos de plástico reciclado, tachos de residuos que favorecen la separación de materiales y cartelería que acompaña a estas propuestas con información acerca del cuidado de cada uno de los espacios. También posee una mascota que representa la marca llamada Howie, un amigo de la naturaleza que busca transmitir el mensaje de cuidado al ambiente y la no contaminación a los más pequeños.

Desde el 2017 se decidió invertir en la compra de lavarropas especiales para realizar la lavandería de ropa blanca de la institución, estas máquinas están preparadas para realizar el trabajo necesario utilizando una cantidad mínima de agua y de energía. Así, el hotel dejó de enviar ropa blanca a distintos lavaderos y puede controlar el consumo de agua diariamente.

Legales

La empresa Howard Johnson Carlos Paz se encuentra sujeta al cumplimiento de la Ley 18.828/1970 también llamada Ley Nacional de Hotelería y la Ley Provincial 9.124/2003 o Ley de Turismo de la Provincia de Córdoba. En estas, se establecen obligaciones que las organizaciones que quieran dedicarse al hospedaje y otros servicios turísticos deben cumplir para obtener la habilitación y cumplir con los requisitos legales formales. La Ley Nacional de Hotelería establece también prohibiciones a denominaciones específicas y sanciones determinadas para quienes incumplan estas obligaciones o vayan en contra de los artículos estipulados en el cuerpo de la ley.

La Ley de Turismo de la Provincia de Córdoba busca más específicamente otros objetivos como lo son; promover el turismo receptivo, optimizar la calidad de los servicios turísticos, fomentar la conciencia a favor del turismo y posibilitar la participación de todos los sectores sociales en el desarrollo turístico a través de una adecuada capacitación, enseñanza formal y capacitación laboral específica.

Análisis Interno

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno y externo de una respectiva organización. El termino FODA es una sigla conformada por cuatro variables que muestran las Fortalezas y Debilidades internas las cuales se encuentran en una situación en la cual la organización puede actuar directamente sobre ellas; y al mismo tiempo las Oportunidades y Amenazas externas que resultan muy difíciles de modificar.

Fortalezas

Las principales fortalezas del Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz se encuentran en que es una PyME familiar en la cual sus fundadores poseen experiencia previa del rubro y ha fundado su emprendimiento en base al respeto mutuo, la tolerancia, la cordialidad y la responsabilidad.

La cultura del hotel se refiere principalmente al compañerismo y se trabaja para mantener una buena relación entre los colaboradores capacitados; además los mismo gozan de beneficios como cobertura médica al ingresar en la planta fija, psicóloga laboral, doce horas anuales libres para realizar trámites personales, capacitaciones, descuentos.

También puede destacarse como fortaleza su moderno programa de sustentabilidad, su compromiso con el medio ambiente y su cercanía a la comunidad por

medio de los servicios que presta a nativos de la ciudad de Villa Carlos Paz. Además de encontrarse en una ubicación privilegiada que cuenta con espacios verdes y utiliza materiales reciclados en su infraestructura.

Posee el respaldo de una marca internacional que recubre de prestigio a la organización e indicando que la misma cumple con las directivas extranjeras de brindar servicios de alojamiento, relajación y alimentos que alcanzan los estándares de calidad más altos.

Oportunidades

Actualmente la organización cuenta con la confirmación de la Cámara de Turismo de la ciudad para la temporada de viajes de egresados de este año, por la cual se presenta una oportunidad para introducirse en uno de sus mercados objetivos de largo plazo como la primera alternativa de hospedaje para este segmento de estudiantes.

La empresa Howard Johnson Carlos Paz es considerada una empresa con participación en la comunidad y por ello es que realiza diferentes acciones de promoción y publicidad, destacando en los años anteriores: maratones de navidad, eventos sociales, torneos deportivos, eventos literarios, zumba solidaria, etc. Eventos que con la reapertura del turismo y la llegada del periodo vacacional podrá aprovechar para reafirmar su lugar como uno de los principales prestadores de servicio de hospedaje de la región.

Debilidades

Se destacan como debilidades del hotel, que posee tarifas altas en comparación a otros hoteles de la zona y que apuntan a potenciales clientes de alto nivel adquisitivo. Al no ofrecer algún tipo de producto más económico o accesible dirigido a un público del sector medio la organización pierde una posibilidad que generaría ingresos más bajos pero constantes pudiendo hacer frente a los costos fijos de funcionamiento que posee en temporada baja en la cual la captación de clientes es todavía más reducida.

Amenazas

Como principales amenazas actuales del hotel pueden definirse la pérdida en el poder adquisitivo de los consumidores y el fuerte avance de los competidores sobre los clientes de la zona, destacando así el Hotel Amérián Carlos Paz; el Hotel Portal del Lago y el Hotel Pinares del Cerro. Hoteles de calidad premium con servicios de lujo similares a los que brinda el Howard Johnson Carlos Paz, provocando que muchos clientes elijan a la competencia por sobre los productos propios de la empresa.

El poder adquisitivo se ve afectado hoy en día más que nunca debido a que la situación económica del país se vio especialmente perjudicada por la pandemia y esto provocó que el turismo se vea afectado y mucha gente tenga que dejar de lado sus vacaciones para poder hacer frente a las necesidades básicas de vivienda y alimentos. Esto conlleva a que muchos de los potenciales huéspedes opten por localidades más económicas o que eligiendo la ciudad de Villa Carlos Paz opten por lugares de hospedaje más económico.

Análisis Horizontal

Cuadro 1

ACTIVO	31/12/2016		31/12/2017		31/12/2018	
ACTIVO CTE.						
Caja y Bancos	\$ 516.000,00	100,00%	\$ 9.954.707,30	1929,21%	\$ 12.656.000,00	127,14%
Cuentas por cobrar	\$ 23.153.472,15	100,00%	\$ 25.844.737,23	111,62%	\$ 28.786.172,98	111,38%
Otras cuentas por cobrar	\$ 2.575.432,69	100,00%	\$ -		\$ -	
Bienes de cambio	\$ 19.188.789,93	100,00%	\$ 23.777.654,07	123,91%	\$ 30.910.950,30	130,00%
TOTAL ACTIVO CTE.	\$ 45.433.694,76	100,00%	\$ 59.577.098,61	131,13%	\$ 72.353.123,28	121,44%
ACTIVOS NO CTE.						
Bienes de uso	\$ 28.395.569,18	100,00%	\$ 27.205.302,71	95,81%	\$ 44.894.286,49	165,02%
Otros activos no corrientes	\$ -		\$ -		\$ 3.690.552,83	-
TOTAL ACTIVOS NO CTE.	\$ 28.395.569,18	100,00%	\$ 27.205.302,71	95,81%	\$ 48.584.839,32	178,59%
PASIVO	31/12/2016		31/12/2017		31/12/2018	
PASIVO CTE.						
Cuentas por pagar	\$ 25.060.772,21	100,00%	\$ 28.788.431,25	114,87%	\$ 38.697.838,42	134,42%
Remuneraciones y Cargas Soc.	\$ 1.276.171,88	100,00%	\$ -		\$ -	
Cargas Fiscales	\$ -		\$ -		\$ 6.868,00	-
Otras cuentas por pagar	\$ -		\$ -		\$ -	
TOTAL PASIVO CTE.	\$ 26.336.944,09	100,00%	\$ 28.788.431,25	109,31%	\$ 38.704.706,42	134,45%
PASIVO NO CTE.						
Cuentas por pagar	\$ -		\$ -		\$ -	
Otros pasivos no corrientes	\$ -		\$ -		\$ 10.000.000,00	-
Otras cuentas por pagar	\$ -		\$ -		\$ -	
TOTAL PASIVO NO CTE.	\$ -		\$ -		\$ 10.000.000,00	
TOTAL PASIVO	\$ 26.336.944,09	100,00%	\$ 28.788.431,25	109,31%	\$ 48.704.706,42	169,18%
PATRIMONIO NETO	\$ 47.492.319,85	100,00%	\$ 57.993.970,06	122,11%	\$ 72.233.256,18	124,55%
PN + P	\$ 73.829.263,94	100,00%	\$ 86.782.401,32	117,54%	\$ 120.937.962,60	139,36%

Fuente: Elaboración Propia a partir de los EECC de la empresa Howard Johnson 2016-2017-2018

A partir de esta información obtenida de los estados contables de la empresa es posible elaborar un análisis horizontal como se observa en el cuadro 1, que permita explicar los cambios producidos de las partidas patrimoniales a lo largo de los diferentes periodos de tiempo.

El activo patrimonial tuvo diferentes fluctuaciones en el transcurso de los periodos analizados, debiéndose a los cambios en los rubros que lo integran. Dentro de los rubros que componen al activo corriente encontramos que:

El rubro caja y bancos creció exponencialmente entre el periodo 2016-2017 aumentando en un 1929,21% y esto se debió a variaciones en el efectivo y valores a depositar y variaciones en las cuentas corrientes bancarias de los Bancos Nación, Macro y Credicoop. Entre el periodo 2017-2018 se presentaron a su vez disminuciones significativas en la cuenta de efectivo y valores a depositar y al mismo tiempo en las cuentas corrientes de los Bancos Nación y Credicoop; junto con esto, también se produjo un aumento muy importante en la cuenta Banco Macro Cta. Cte. marcando así un aumento general en el rubro de 127,14% respecto al año anterior.

Dentro del rubro de cuentas por cobrar puede señalarse que la variación entre los años 2016-2017 y 2017-2018 es bastante similar y muestra señales de un aumento proporcional en las cuentas que componen el rubro.

Otras cuentas por cobrar es un rubro que en los últimos periodos de la empresa ya no se utiliza; el saldo paso a ser nulo en 2017 y en 2016 se componía por las cuentas retenciones impuesto a las ganancias y percepciones ingresos brutos.

El rubro bienes de cambio compuesto por la existencia final de los distintos insumos del hotel, la variación entre los años 2016 y 2017 fue de 123.91% y entre 2017 y 2018 de 130%.

Respecto de bienes de uso en el periodo 2016-2017 se encontró una disminución de su valor en un 4,19% debido a variaciones en la cuenta instalaciones por actualizaciones; las cuentas de muebles y útiles, maquinarias y herramientas, rodados e inmuebles siguieron su curso normal de depreciación sin cambios significativos. En cambio, en el periodo 2017-2018 se produjo un aumento del valor de 165,02% debido a altas ocurridas en los rodados, las instalaciones, en los muebles y útiles y en las maquinarias y herramientas de la organización. Además, se señala una baja en los rodados la cual puede deberse a una venta o desafectación de uso.

El rubro otros activos no corrientes aparece en el periodo 2018 y cuenta con obras sobre inmuebles por \$3.690.552,83.

Cuentas por pagar presento un aumento de 114.87% durante el periodo 2016-2017 debido a un aumento significativo en las obligaciones contraídas con los proveedores a lo largo de ese año. Entre los años 2017-2018 el aumento respecto a las obligaciones con los proveedores fue similar, pero se registraron deudas bancarias por obligaciones con los Bancos Córdoba y Santander provocando un aumento del rubro de 134,42%.

Remuneraciones y cargas sociales abarca una deuda de \$1.276.171,88 impaga a ANSES que fue saldada en el año siguiente.

Cargas fiscales corresponde a un saldo impago del periodo 2017-2018 de la cuenta retenciones impuesto a las ganancias a pagar.

El último rubro del pasivo, pasivos no corrientes corresponde a una deuda registrada por un préstamo a plazo con el Bco. Macro por \$10.000.000.

Finalmente, en el patrimonio neto de la empresa se señalan variaciones de 122,11% en el periodo 2016-2017 debido a un aumento en los resultados no asignados del ejercicio y para el periodo siguiente 2017-2018 una variación positiva de 124,55% respecto del año anterior por el mismo motivo.

Determinación de Índices

Cuadro 2

Ratios	Calculo	2016	2017	2018
Liquidez Cte.	AC / PC	1,7251	2,0695	1,8694
Prueba Acida	(AC-Inventario) / PC	0,9965	1,2435	1,0707
Liquidez Caja	Disponib. / PC	0,0196	0,3458	0,3270
Palanca	A / PN	1,5546	1,4964	1,6743
Solvencia	A/ P	2,8033	3,0145	2,4831
Endeudamiento	P / PN	0,5546	0,4964	0,6743

Fuente: Elaboración Propia

Analizando el ratio de liquidez corriente se observa que este aumenta a lo largo del ejercicio 2017 a 2,0695 para hacer frente a cada peso adeudado en el corto plazo se cuenta con \$2,07 aprox. y esto es aceptable por que indica que podrá pagar el pasivo de corto plazo y hay un excedente. La situación cambia un poco para el periodo 2018 donde el índice disminuye y pasa a ser 1,8694 indicando que por cada peso adeudado se cuentan con \$1,87 aprox.

La prueba acida indica se comporta de similar manera a la anterior, aumentando en el periodo 2017 para quedar en un ratio intermedio entre ambos en el periodo 2018 de 1,0707 que indica que por cada peso que debe la organización, dispone de \$1,07 para pagarlo; concluyendo que la empresa está en condiciones de pagar la totalidad de sus deudas sin vender sus mercaderías.

El ratio de liquidez caja muestra en los tres ejercicios analizados que la empresa no cuenta con la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones a corto plazo y que para conseguir fondos deberá cobrar sus créditos.

En cuanto al apalancamiento financiero, que representa el grado de apoyo de los recursos de la empresa sobre los recursos de terceros; a lo largo de los tres periodos analizados, disminuyo en el periodo 2017 y aumento en el periodo 2018 para quedar en 1,6743. Así, al recurrir a financiación con deuda de terceros, el rendimiento de la inversión total será más eficiente que si solo se utilizara el capital propio.

La solvencia aumento en el periodo 2016-2017 indicando un aumento en la capacidad de liquidez de la organización frente a las deudas de corto plazo para terminar en 2,4831 en el periodo 2018.

Finalmente, el ratio de endeudamiento que muestra el compromiso del patrimonio con los acreedores de la empresa, disminuyó en el periodo 2017 pero aumento en 2018 a 0,6743 indicando que las deudas no superan los recursos propios.

Marco Teórico

A continuación, se citarán definiciones relacionadas al tema elegido desde la perspectiva de diferentes autores para otorgar mayor profundidad sobre el objetivo del trabajo final de graduación y explicar de una manera más contundente las herramientas a utilizar para alcanzar dicho objetivo.

Rus Arias (2020) define técnicamente a la estructura financiera de una empresa como la composición de las fuentes de financiación o pasivo formadas por los recursos ajenos, representados por las deudas a corto y largo plazo, y los recursos propios o también llamados patrimonio neto. Así, el autor además afirma que dicha estructura se representa en el pasivo del balance de una empresa como la financiación y como contrapartida, el activo se relaciona la inversión. Rivera Godoy (2007) también establece que la estructura financiera de una organización consiste en la combinación de recursos financieros y después de analizar diferentes teorías de la estructura de capital a lo largo del tiempo, concluye que sin depender del método a utilizar existen tendencias generales en el ámbito internacional a destacar como: una mayor predisposición a utilizar recursos generados internamente para la financiación de operaciones; generalmente se tiende a utilizar ratios de deuda-capital bajos y además tampoco importa pagar grandes cantidades de dinero en impuestos.

Sobre los componentes de dicha estructura financiera, el autor Rivera Godoy (2007) define también el financiamiento interno como los recursos internos propios sin costo que son originados por la liquidez con la que se cuente y al financiamiento externo como fondos externos obtenidos que representan obligaciones que pueden ser a corto o largo plazo. Por esto mismo, se establece que existen dos tipos de endeudamiento; endeudamiento a corto plazo y endeudamiento a largo plazo. El endeudamiento a corto plazo tiene relación con los fondos ajenos, es decir, con pasivos corrientes. Rubio (2014) afirma que este pasivo corriente se considera como las obligaciones que la empresa posee en un breve plazo, generalmente de un año o menos. Como contrapartida, el endeudamiento a largo plazo tiene relación con pasivos no corrientes, los cuales tienen plazos superiores a un año.

En relación al endeudamiento a corto plazo, Jensen & Meckling (1976) afirman que los conflictos de agencia pueden ser mitigados con el uso de la deuda a corto plazo, ya que, permite la generación de los recursos necesarios (a corto plazo) para facilitar la

realización de proyectos de inversión sin tener que incurrir en el agotamiento de los recursos internos de la empresa y por ende generar resultados no solo en el corto plazo sino también en el largo plazo. Así, los autores explican que los principales problemas de agencia asociados con la deuda son: la pérdida en la oportunidad de la riqueza causada por el impacto de la deuda sobre las decisiones de inversión de la firma y los gastos originados del control y monitoreo en la aplicación de la misma. Como complemento a dichos estudios, Myers (1977) señala que las compañías pueden reducir los costos de agencia mediante el enlace de la vida de los activos con los pasivos y que el endeudamiento con vencimiento anterior al momento en el que las oportunidades de inversión sean ejercidas, pueden reducir el problema de la subinversión y evitar desaprovechar valiosas oportunidades de inversión que podrían hacer una contribución neta positiva al valor de mercado de la empresa.

Con relación a una de las herramientas a utilizar, el *factoring*, Lisoprawski & Gerscovich (1997) la definen como aquella operación por la cual el empresario transmite, con o sin exclusividad, los créditos que frente a terceros tiene como consecuencia de una actividad mercantil, a un factor, el cual se encargará de la gestión y contabilización de tales créditos, pudiendo asumir el riesgo de insolvencia de los deudores de los créditos cedidos, así como la movilización de tales créditos mediante el anticipo de ellos a favor de su cliente; servicios desarrollados a cambio de una prestación económica que el cliente ha de pagar a favor de su factor. Advierten, como característica saliente la triple finalidad del *factoring*: gestión, garantía y financiación de los créditos.

Autores como Rolin (1974) agrega además que esta herramienta es un convenio de efectos permanentes, establecido entre el contratante y el factor, según el cual el contratante se compromete a transferir al factor todas o parte de las facturas que posee de terceros deudores y a notificarles esta transmisión; en contrapartida, el factor se encarga de efectuar el cobro de estas deudas y de garantizar el resultado final, incluso en caso de morosidad del deudor y de pagar su importe, bien por anticipado, a fecha fija o mediante deducción de sus gastos de intervención.

Otra de las herramientas financieras que pueden aplicarse en el caso particular de la organización, debido a que la misma se funda bajo la forma de un condo-hotel como se explicó anteriormente, sería la creación de un fideicomiso que permita facilitar el financiamiento externo y reducir el riesgo para las entidades financieras que deseen

involucrarse. Así, autores como Comitre, Bazán, Farfán, Gutiérrez, & Valdez (2015) establecen el fideicomiso como herramienta financiera que permite acceder a tasas de interés menores en comparación a las tasas normales que recibirían al solicitar préstamos a entidades financieras sin métodos de garantía como estos. Además, permite ventajas financieras como recuperar liquidez y la posibilidad de derivar a terceros el riesgo implícito de los activos no líquidos; también que los bienes fideicomitidos quedan exentos de la acción de los acreedores de la empresa; y que brinda independencia entre la empresa y su balance del fideicomiso (Ureña, 2014).

Por último, a modo de definir una tercer herramienta financiera que permita la comparación conjunta con las dos herramientas anteriormente mencionadas, se define al descuento de documentos como la operación mediante el cual un banco anticipa a una persona el importe de un crédito que el mismo posee en contra de un tercero, con deducción de un interés o porcentajes y a cambio de la cesión del crédito mismo. Así, autores como Bértora (1977) explican los efectos que este tipo de operaciones financieras producen sobre el patrimonio de la empresa y además indican que no son siempre determinados porque están asociados a fenómenos probabilísticos de realización, por lo tanto, deberán constituirse provisiones o reservas que reduzcan el valor nominal de los documentos. Es importante destacar que contablemente, la operación no debe registrarse como una venta de documentos, sino, que deben mantenerse los créditos en el activo y exponer la situación generada por el desplazamiento de los documentos dados en garantía.

Diagnóstico de la Empresa

Declaración del Problema

A lo largo del presente TFG se desarrolló un análisis de situación general completo del Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz en el cual a partir de un análisis histórico, administrativo y financiero-económico de la información suministrada por parte de la empresa, se observan indicios de que el capital de trabajo neto podría gestionarse de una forma eficiente, incorporando mejoras en los procesos internos y esto se traduciría en ganancias respecto a la eficiencia de la actividades y la productividad laboral. Así, puede observarse dentro de dicho análisis, que contablemente, los activos corrientes de los últimos tres años superan ampliamente los pasivos corrientes de la organización y esto se refleja en los ratios o índices financieros de la organización. Si bien esto puede deberse a diferentes motivos, desde el ámbito financiero se podría mejorar esta situación con un mejor despliegue de efectivo y con el uso de herramientas que hasta el momento la organización no considera y que podrían beneficiarla.

Justificación del Problema

Como resulta evidente a raíz de lo explicado anteriormente, teniendo en cuenta el contexto actual el cual atraviesa la organización, causada por la pandemia CoVID-19, la empresa necesita un modelo nuevo más ordenado y eficiente que le permita enfocarse en ajustar su capital de trabajo, mejorando los ciclos de cobro y utilizando un mejor modelo de gestión de stock para los insumos del hotel.

Conclusión Diagnóstica

Resulta conveniente proponer una nueva alternativa de administración financiera a corto plazo para el Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz para optimizar su capital de trabajo. Con esto, se espera lograr que el hotel aproveche de una mejor manera sus recursos y genere una mayor utilidad para los accionistas e inversores de la organización.

Se proponen entonces instrumentos financieros no tradicionales proactivos mediante procesos que promuevan la transparencia, la responsabilidad y los conocimientos generados a través de los datos que impulsaran las acciones a tomar. Entre estos instrumentos se destacan herramientas como el *factoring*, el descuento de documentos en una entidad bancaria y la propuesta de un fideicomiso como método de

financiación con respaldo para la entidad financiera que preste el capital a la organización. Estas herramientas serán evaluadas realizando comparaciones financieras y costos incurridos en cada una de ellas. Estas opciones permitirán acelerar el cobro de las cuentas por cobrar corrientes de la organización y disponer de una mayor liquidez inmediata. Además de ofrecer una pluralidad de servicios administrativos y financieros y permitir convertir las ventas a crédito en efectivo como si fueran al contado.

Plan de Implementación

Objetivos

En esta parte del presente TFG se define como objetivo general del plan de implementación maximizar el flujo de efectivo corriente por medio de una reducción en los plazos de cobro de los clientes del periodo y los plazos de pagos a proveedores corrientes.

Para ello, se definieron los siguientes objetivos específicos como: optimizar los plazos de cobro de la cuenta deudores por venta para disponer de una mayor liquidez, evaluar diferentes alternativas de inversión que permitan maximizar la utilidad de la empresa y su flujo de efectivo, hacer frente a las obligaciones corrientes con los proveedores que representan las obligaciones a corto plazo más importantes que posee la empresa sin descuidar la parte financiera organizacional e invertir en nuevos proyectos.

Alcance

La propuesta planteada en este trabajo se basa en un análisis organizacional externo, interno y de los estados contables de la empresa Howard Johnson Carlos Paz de los años 2016, 2017 y 2018, y permite brindar una nueva alternativa para reducir los periodos de cobros por la prestación de servicio a plazo con sus clientes y al mismo tiempo utilizar ese mayor activo líquido para el pago de insumos requeridos en el desarrollo de las actividades propias de la empresa.

Alcance Geográfico

Las tareas y actividades de la propuesta fueron desarrolladas para ser aplicadas en el Hotel Howard Johnson Plaza de la ciudad de Villa Carlos Paz.

Alcance Temporal

El análisis se realizó a lo largo de dieciséis semanas del segundo semestre del año 2021 para su implementación posterior a principios del año 2022 a partir de datos aproximados que traten de reflejar la realidad del periodo en el que se desarrolló.

Limitaciones

Como principales limitaciones a la propuesta planteada en este informe, pudieron distinguirse diferentes dificultades que afectan la puesta en marcha de la propuesta como lo son: el contexto económico actual que resulta totalmente inestable e impredecible a la fecha, por lo que las opciones de financiación son escasas y representan costos muy altos para la empresa; la imposibilidad de obtener distintas tasas de interés pactadas para comparar entre sí y también que la composición de los estados contables que se utilizaron de base del estudio, presentan información insuficiente para armar una propuesta formal o con un grado de precisión mayor por lo que se recurrió a estimaciones y aproximaciones a los efectos de realizar dicho análisis.

Análisis de Alternativas

Para la evaluación de la propuesta se optó por designar como factor de esta propuesta de *factoring* al Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE) el cual actualmente brinda este y otros tipos de servicios financieros para PyMEs y compararlo a su vez con un supuesto en donde el mismo porcentaje de créditos cedidos, son créditos documentados a 180 días que son descontados con una tasa aproximada de descuento del Banco Nación para el comienzo del año 2021.

Alternativa 1

Para la primera alternativa se supone que la organización cede a su factor el 39,96% de sus créditos por venta (porcentaje representativo para obtener un monto más sencillo a cuestiones del análisis) por un valor total de \$11.000.000 con el objeto de obtener liquidez inmediata y analizar el Costo Financiero Total (C.F.T.) aproximado de la alternativa. Así, se incluye además en el siguiente cuadro 3, un modelo estimado de cuáles son las diferencias que se tendrán que tener en cuenta si se opta por esta alternativa y los porcentajes estimados de dichos gastos (supuestos a partir de información web).

Cuadro 3

Modelo de Factoring	
Para realizar el siguiente modelo se supuso que se ceden al factor el 39,96% de los créditos de la cuenta deudores por venta, para facilitar el análisis, el armado del esquema y evaluar los resultados de una manera más sencilla.	
Total de Créditos por Venta	\$ 27.529.803,98
Créditos Supuestos Cedidos para el Análisis	\$ 11.000.000,00
Aforo de los Créditos (15%)	\$ 1.650.000,00
Comisión (2%)	\$ 220.000,00
Gastos de Operación (1,5%)	\$ 165.000,00
Impuesto de Sellos (0,5%)	\$ 55.000,00
Total de Fondos Adelantados	\$ 8.910.000,00
Costo Financiero Total (CFT)	23,46%

Fuente: Elaboración Propia

Puede observarse que la aplicación de esta alternativa lleva aparejada distintas diferencias a tener en cuenta como: el 15% del aforo de los créditos por un total de \$1.650.000 que representa la parte del crédito que el factor retiene hasta asegurar el cobro a dichos clientes; gastos de operación por el 1,5 % del monto de los créditos cedidos por un valor de \$165.000; comisión para las gestores involucrados por el carácter del contrato de *factoring* representado un gasto de \$220.000, es decir, el 2% de los créditos y finalmente el impuesto de sellos por un 0,5% de los créditos con un monto de \$55.000. Todo esto conforma un Costo Financiero Total de 23,46% aproximado que será considerado finalmente para la elección de una de las alternativas.

Alternativa 2

En esta segunda alternativa, se parte de un supuesto en el que el mismo porcentaje de los créditos de la alternativa anterior (el 39,96%) está documentado a 180 días y la organización decide descontarlos tomando una tasa aproximada otorgada por el Banco Nación para principios del año 2021. A partir de esto, se elabora el siguiente cuadro 4:

Cuadro 4

Modelo de Descuento de Documentos	
Para realizar el siguiente modelo se supuso que el 39,96% de los créditos de la cuenta deudores por venta están documentados a 180 días para realizar un modelo a fines comparativos con el modelo anterior.	
Total de Créditos Documentados	\$ 27.529.803,98
Créditos Supuestos Documentados para el Análisis	\$ 11.000.000,00
Intereses Tasa de Descuento Bco. Nación (aprox. primer bimestre 2021) 21%	\$ 2.310.000,00
Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.)	\$ 485.100,00
Total de Fondos Adelantados	\$ 8.204.900,00
Costo Financiero Total (CFT)	34,07%

Fuente: Elaboración Propia

Como se muestra en la tabla anterior, en la propuesta se estima el mismo monto base de \$11.000.000 como crédito documentado para ser descontado a una tasa de descuento al 21% generando un importe total de \$2.310.000 en concepto de interés por el pago adelantado de dichos documentos; además de considerar que esta operación es alcanzada a su vez por el impuesto al valor agregado (I.V.A.) recurriendo en un gasto adicional de \$485.100. Todo esto eleva el Costo Financiero Total (C.F.T.) de la alternativa a un 34,07% haciendo la alternativa mucho menos conveniente que la anterior y más costosa en comparación.

Se puede concluir entonces que la alternativa 1 de *factoring* con un C.F.T. de 23,46% representa una opción mucho más rentable en términos financieros frente a la alternativa 2 de descuento de documentos con su C.F.T. de 34,07% en función a los supuestos establecidos y este análisis.

Alternativa 3

Para la alternativa 3 se propone la utilización de un instrumento llamado fideicomiso financiero, cuyo mecanismo consiste en un proceso de titularización de activos o securitización. Esta técnica utiliza un proceso en el cual la sociedad emite dividendos de su capital en valores representativos de deuda y otorga certificados de participación del capital para obtener financiación externa en los mercados de capitales. Estos títulos a su vez forman parte de un patrimonio separado que es respaldado por valores negociables comercializables a inversores que asumen parte o la totalidad del riesgo inherente a los activos titularizados.

Por motivo de complicaciones y diversos requisitos legales que imposibilitan estimar los costos aproximados a los fines del trabajo, se supone que la alternativa no es eficaz y se descarta. Se consideran además que esta opción incurriría en costos de representación por parte de una consultora especializada en el tema, distintos gastos de constitución y habilitación y diferentes tasas, plazos y cargos financieros.

Se concluye así que la mejor alternativa dentro de las opciones planteadas es la alternativa 1, el *factoring* y que involucraría los siguientes recursos.

Recursos Involucrados

Para la puesta en marcha de este plan de *factoring* lo primero que se necesita, además de considerar el costo financiero total de la propuesta, será disponer de recursos humanos, materiales y financieros propios de la propuesta para llevar a cabo las distintas actividades requeridas.

Así, se deberá contratar la asesoría de un contador público con especialización en finanzas por un determinado periodo de tiempo para el control y monitoreo de la propuesta, para el manejo de recursos financieros de la organización y para la toma de decisiones financieras de manera adecuada para maximizar el uso de los recursos obtenidos.

Cuadro 5

Recurso	Detalle	Presupuesto Aprox.
Asesoramiento	Contador Publico con Especializacion en Finanzas	\$ 67.122,00
Mobiliario	Computadora	\$ 95.000,00
	Escritorio	\$ 13.000,00
	Sillas	\$ 16.000,00
Total	-	\$ 191.122,00

Fuente: Elaboración Propia

Por ello, primero se presupuestó la contratación del especialista mencionado por un periodo de cuatro meses para realizar las tareas mencionadas y la capacitación de los miembros del área financiera, calculando su remuneración con una aproximación estimada de la cantidad de módulos que deberá trabajar en 33 módulos a un precio de \$2.034 según la normativa vigente del C.P.C.E. (Consejo Profesional de Ciencias Económicas) dejando un total de \$67.122; haciendo uso de una oficina desocupada dentro de la organización; además del equipamiento necesario de oficina que requiera

para el desempeño de sus actividades como una computadora de oficina de \$95.000 aproximadamente, un escritorio de \$13.000 promedio y una silla con valor aproximado de \$16.000 como se muestra en el cuadro 5.

Acciones concretas a desarrollar

Se detallan a continuación el conjunto de acciones a desarrollar para efectuar el plan de implementación y alcanzar por medio de cada una de estas, los distintos objetivos específicos y en su conjunto, el objetivo general:

Actividad 1: Análisis de diferentes fuentes de información acerca de estudios similares, información en línea, asesoramiento especializado para determinar la factibilidad de la propuesta. Esta actividad iniciará en la semana 1 y concluirá aproximadamente en la semana 3, ya que, es la actividad que dará fundamento a la propuesta.

Actividad 2: Reunión con los socios para dar a conocer la situación financiera actual de la organización y como la propuesta puede ofrecer una nueva alternativa para la gestión financiera. La duración de esta tarea se estima en 2 semanas entre la semana 3 y 4, ya que, deberá presentarse un breve informe y una explicación fundada sobre los pasos a seguir para informar a los altos mandos.

Actividad 3: Entrevistas a diferentes especialistas para desarrollar las tareas de gestión y control pertinentes a la propuesta. Contratación de un asesor especialista para llevar a cabo la gestión financiera pertinente. Se estima que esta actividad tendrá una duración de 4 semanas entre la semana 4 y 7 debido a que se espera poder analizar bien a los candidatos y tomar al más idóneo para el puesto.

Actividad 4: Diseño de planillas de cálculo para plasmar las fórmulas de determinación de razones financieras, de liquidez, de endeudamiento y de rentabilidad. Esta tarea debe ser realizada a lo largo de 3 semanas entre las semanas 8 y 10, ya que, formara parte de las hojas de trabajo donde el asesor realizara las mediciones y controles pertinentes de su trabajo y servirá de modelo para los allegados del área que usaran luego.

Actividad 5: Capacitación al personal del área por parte del asesor para poder llevar a cabo el monitoreo y ejecución del plan una vez que finalice su contrato temporal de servicio. Esta es la tarea más larga a desarrollar con una duración total de 7 semanas, desde la semana 8 a la 14, en donde el asesor será el encargado de instruir a los demás

miembros del área para el monitoreo y el mantenimiento de las planillas elaboradas por el mismo.

Actividad 6: Análisis de alternativas que permitan la colocación de los nuevos fondos líquidos producto de la propuesta. Esta actividad estará bajo la gestión del especialista y en transcurso de las semanas 11 a 14 e incluye además la comunicación de las propuestas o alternativas con los altos mandos para posterior selección.

Actividad 7: Monitoreo y control de la puesta en marcha del plan para evaluar sus resultados financieros. La última actividad a realizar, pero una de las más importantes a su vez, se desarrollará a lo largo de 5 semanas entre la semana 12 a la 16 y en ella se controlarán los resultados de la propuesta elegida.

Cuadro 6

Actividades	Semanas															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Análisis de info.	■	■	■													
Reunión con Socios			■	■												
Entrevistas y Contrat.				■	■	■	■									
Diseño de Planillas								■	■	■						
Capacitación								■	■	■	■	■	■	■		
Análisis de Alternativas											■	■	■			
Monitoreo y Control												■	■	■	■	■

Diagrama de Gantt / Fuente: Elaboración Propia

Así se observa en el cuadro 6, la distribución de las actividades a ser desarrolladas a lo largo del periodo de ejecución del plan de implementación por medio de una herramienta llama diagrama de Gantt que muestra de manera gráfica la distribución de tareas y su ejecución en el tiempo.

Evaluación de la Propuesta

Cuadro 7

Ratios	Calculo	2018
Liquidez Cte.	AC / PC	1,8154
Prueba Acida	(AC-Inventario) / PC	1,0167
Liquidez Caja	Disponib. / PC	0,5572
Palanca	A / PN	1,6944
Solvencia	A/ P	2,4402
Endeudamiento	P / PN	0,6944

Fuente: Elaboración Propia a partir de los Datos de la Propuesta

Como se puede observar en el cuadro 7, con la aplicación de la toma de la alternativa de *factoring* de parte de la empresa, los índices financieros variarían en la siguiente medida:

El índice de liquidez corriente disminuiría en un 0,054 al igual que la prueba acida debido a un cambio cuantitativo y cualitativo de las cuentas que componen el activo corriente. Así, teniendo en cuenta que la empresa cede el 39.96% aprox. de la cuenta créditos por venta con un monto de \$11.000.000 y recibe efectivamente \$8.910.000 de forma inmediata, se considera por una parte una variación cualitativa en las cuentas créditos por venta a disponibilidades; resaltando que la diferencia de \$2.090.000 corresponde a los costos propios de esta operación y son los que realmente disminuyen el activo corriente ocasionando la disminución del ratio.

El ratio de liquidez caja como era de esperarse por el tipo de propuesta tomada, aumentara en 0,2302 debido a que la empresa ahora cuenta con más activo líquido para hacer frente a sus obligaciones corrientes, debido al aumento en el flujo de efectivo por la financiación recibida.

Con respecto al efecto palanca, al considerar lo mencionado anteriormente sobre las variaciones del activo corriente y nuevos costos que se verán reflejados en el resultado del ejercicio; el índice aumentara en 0,0201 tomando un valor total de 1,6944 y mostrando que todavía es conveniente recurrir a la financiación ajena.

El ratio de solvencia disminuye en 0,0429 pero muestra que la organización todavía puede hacer frente a sus obligaciones corrientes en el corto plazo.

Por último, el ratio de endeudamiento aumento en 0,0201 terminando en 0,6944 indicando que todavía en este punto, las deudas no superan a los recursos propios organizacionales.

Conclusión y Recomendaciones

A modo de cierre, con respecto al objeto del trabajo de graduación en sí mismo, que proponía la búsqueda de una nueva opción que permita la optimización de la estructura financiera para una organización específica como lo es el Hotel Howard Johnson Carlos Paz se concluye que las actividades de análisis teórico, el planeamiento y las consideraciones desarrolladas podrían traer un efecto positivo y beneficiosos en términos económicos para la organización que atraviesa un momento difícil.

En los últimos años, debido a la inestabilidad económica y a la pérdida del poder adquisitivo de la moneda, mucha gente que elegía tomar sus vacaciones en la ciudad de Villa Carlos Paz vieron afectada su posibilidad de recurrir a opciones del sector hotelero de esta magnitud y prefirieron optar por otros destinos y opciones más económicas, descartando alternativas como el hotel. Sumado a esto, la pandemia ocasionada por el COVID-19 afectó especialmente al rubro impidiendo su apertura por periodos de tiempo prolongados y posteriormente aforos reducidos.

Para contrarrestar esta situación y alcanzar el cumplimiento de las metas definidas, se analizaron diferentes herramientas financieras no tradicionales como la posibilidad de creación de un fideicomiso que permitiera al hotel tomar un préstamo de forma más rápida que de la manera tradicional; el descuento de documentos, mediante el supuesto de que la organización posee parte de los créditos por venta documentados, permitiendo un análisis comparativo con las otras propuestas y también, determinar con números estimados por aproximación a la realidad cuales costos se deberían tener en cuenta y como estos afectarían al balance de la empresa. Finalmente, como última herramienta analizada y la que se recomienda utilizar como alternativa, se encuentra la alternativa de *factoring* en la cual, suponiendo que la empresa cede al factor la misma cantidad de créditos por venta que en la propuesta de descuento de documentos, se logró obtener la alternativa financiera más rentable debido a que los costos financieros totales aproximados son los más bajos y además porque es la opción que requiere menos costos en tiempo, esfuerzo y planificación.

En la actualidad la organización sigue funcionando y el panorama parece favorable para los próximos meses debido a la reapertura del turismo y la mejora en la situación sanitaria del país, con el implemento de vacunas y protocolos que vuelven a incentivar el turismo y el hospedaje.

Se recomienda además a la organización continuar con el desarrollo de su política verde, que representa un tema actual de fundamental importancia para los potenciales clientes e inversores del futuro; esto permitirá un crecimiento mucho mayor en los próximos años debido al cambio de ideas generacionales sobre el medioambiente y la reducción de la contaminación y el consumo energético y del agua. Se recomienda también, retomar los eventos de apoyo a la comunidad de la ciudad local, los eventos solidarios y convenios con asociaciones y artistas para incentivar el consumo de sus servicios por parte de los turistas, que por medio de estas acciones dirigidas al público podrán observar que el hotel todavía mantiene sus fortalezas y las adversidades afrontadas no pudieron cambiar esto.

Bibliografía

- ámbito. (6 de Septiembre de 2021). *Villa Carlos Paz confirmó la temporada de viajes de egresados 2021*. Obtenido de <https://www.ambito.com/informacion-general/turismo/villa-carlos-paz-confirmando-la-temporada-viajes-egresados-2021-n5271613>
- Amor al Turismo. (25 de Mayo de 2016). *HISTORIA CADENA HOTELERA HOWARD JOHNSON*. Obtenido de <https://granamorporelturismo.blogspot.com/2016/05/historia-cadena-hotelerahoward-johnson.html>
- Bak, P. (2012). Selected aspects of financial planning at mining companies. *AGH Journal of Mining and Geoengineering*, 36(3), 49-54.
- Bértora, H. R. (1977). *Temas contables y financieros*. Buenos Aires, Argentina: Macchi.
- Comitre, P., Bazán, M., Farfán, D., Gutiérrez, R., & Valdez, M. (2015). *El fideicomiso y el financiamiento público* (Vol. 51 de Gerencia para el desarrollo). ESSAN Ediciones.
- El Economista. (26 de Julio de 2021). “*Pymedemia*”: 20.000 empresas y 100.000 empleos menos. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2021-07-pymedemia-20-000-empresas-y-100-000-empleos-menos/>
- González Martínez, L. (2019). *EVALUACIÓN OPERACIONAL Y FINANCIERA APLICADA A LA INDUSTRIA HOTELERA* (Vol. XXIV). Turismo y Sociedad.
- HOTELTUR LATAM. (2 de Septiembre de 2021). *Hoteleros argentinos tendrán su coloquio tributario en septiembre*. Obtenido de https://www.hosteltur.com/lat/146356_hoteleros-argentinos-tendran-su-coloquio-tributario-en-septiembre.html
- INDEC. (s.f.). *Turismo, conceptos y definiciones*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/turismo_cyd.pdf
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure* (Vol. 3). Journal of Financial Economics.
- La Nación. (2 de Mayo de 2018). *Condo hotel, una opción redituable al alcance de todos los inversores*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/condo-hotel-una-opcion-redituable-al-alcance-de-todos-los-inversores-nid2129285/>
- Lisoprawski, S. V., & Gerscovich, G. C. (1997). *Factoring: análisis integral del negocio, aspectos legales, comerciales y operativos, financiamiento de las pymes, modelos de contrato*. Depalma.

- Masilo, A. E., & Gómez Aguirre, M. (2016). Estudio de revisión sobre la planeación financiera y propuesta de modelo empírico para pymes de México. *CIMEXUS*, XI(2).
- Myers, S. C. (1977). *Determinants of corporate borrowing* (Vol. 5). Journal of Financial Economics.
- Ortega Castro, A. L. (2008). *Planeación financiera estratégica*. México, D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Pérez, H., Vega Brito, R. R., & De Ávila Berrio, B. J. (2016). GESTIÓN FINANCIERA Y COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS EN LA FRONTERA COLOMBO – VENEZOLANA. *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, XVI(1), 38-53.
- Quiroga, A. (17 de Agosto de 2021). Para las pymes, Argentina genera un hábitat hostil para el desarrollo. *Clarín*. Obtenido de https://www.clarin.com/economia/pymes-argentina-genera-habitat-hostil-desarrollo_0_phhHBFlnw.html
- Rivera Godoy, J. A. (Diciembre de 2007). Estructura financiera y factores determinantes de la estructura de capital de las pymes del sector de confecciones del Valle del Cauca en el período 2000-2004. *Cuadernos de Administración*, 20(34). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503409.pdf>
- Rolin, S. (1974). *El Factoring*. Ediciones Pirámide.
- Rubio, M. C. (2014). *Finanzas para no financieros*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Rus Arias, E. (16 de Junio de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Estructura financiera: <https://economipedia.com/definiciones/estructura-financiera.html>
- Scheel Mayenberger, A. (2017). *Evaluación operacional y financiera aplicada a la industria hotelera (4ta ed.)*. Bogotá.
- TECNOHOTEL. (11 de Enero de 2021). *Tendencias en tecnología hotelera 2021: La digitalización*. Obtenido de <https://tecnohotelnews.com/2021/01/11/tendencias-tecnologia-hotelera-digitalizacion/>
- Ureña, V. (17 de Marzo de 2014). *El Capital Financiero*. Obtenido de <https://elcapitalfinanciero.com/las-ventajas-del-fideicomiso-financiero/>
- Welsh, J. F., Nunez, W. J., & Petrosko, J. (2005). *Faculty and Administrative Support for Strategic Planning: A Comparison of Two- and Four-Year Institutions*. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/009155210503200403>