

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Determinación de estructura de financiamiento óptima

“Planificación financiera del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz”

Autor: Musso, Delfina

Legajo: VCPB28473

DNI: 41.593.122

Director de TFG: Salvia, Nicolás

2021

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado tiene como objetivo la optimización de la estructura de financiamiento de Howard Johnson Villa Carlos Paz. Para el mismo, se propone llevar a cabo un análisis a lo largo de los años 2018, 2019 y 2020. Se utiliza la herramienta FODA para conocer la situación real de la empresa. Además, se lleva a cabo PESTEL, un estudio de mercado, únicamente de factores externos que afectan al Hotel. También se añade PORTER, el mismo permitió analizar el nivel de competencia de la organización dentro del sector al que pertenece. En conjunto con ello, se realiza un análisis de la situación financiera utilizando los Estados Contables, permitiendo aplicar los ratios determinados para tal investigación. Se consideró muy importante establecer las fuentes de financiamiento óptimo, apalancamiento operativo, rentabilidad, y un fuerte hincapié en el capital de trabajo, las cobranzas y los pagos. Finalmente, habiendo hecho los análisis previos y realizando el diagnóstico se llegó a la conclusión de que Howard Johnson no ha tomado correctas decisiones sobre las alternativas de financiación debido a la mala aplicación de políticas contables y escasa información certera, por lo que la propuesta se basa en la necesidad de una correcta autogestión de sus recursos propios de financiación e intentar reducir los gastos en los que se ha incurrido. Finalmente se efectúa la implementación, donde se determinarán los recursos necesarios, el plan de actividades y los resultados que se esperan.

Palabras claves: financiamiento óptimo, capital de trabajo, análisis financiero, Howard Johnson.

Abstract

The objective of this Final Degree Project is to optimize the financing structure of Howard Johnson Villa Carlos Paz. For this purpose, it is proposed to carry out an analysis throughout the years 2018, 2019 and 2020. The SWOT tool is used to know the real situation of the company. In addition, PESTEL, a market study, is carried out, only of external factors that affect the Hotel. PORTER was also added to analyze the level of competition of the organization within the sector to which it belongs. In conjunction with this, an analysis of the financial situation is carried out using the accounting statements, allowing the application of the ratios determined for this research. It was considered very important to establish the optimal sources of financing, operating leverage, profitability, and a strong emphasis on working capital, collections and payments. Finally, having carried out the previous analysis and diagnosis, it was concluded that Howard Johnson has not made correct decisions on financing alternatives due to the poor application of accounting policies and scarce accurate information, so the proposal is based on the need for correct self-management of its own financing resources and to try to reduce the expenses incurred. Finally, the implementation is carried out, where the necessary resources, the plan of activities and the expected results will be determined.

Key words: optimal financing, working capital, financial analysis, Howard Johnson.

Índice

1. Introducción.....	1
1.1. <i>Objetivo general</i>	3
1.2. <i>Objetivos específicos</i>	3
2. Análisis de Situación.....	3
2.1. <i>Misión y valores</i>	4
2.2. <i>Análisis de contexto</i>	5
2.3. <i>Análisis PESTEL</i>	6
2.4. <i>Análisis FODA</i>	9
2.5. <i>Análisis “5 Fuerzas de Porter”</i>	9
2.6. <i>Análisis Profesional</i>	11
3. Marco Teórico.....	13
4. Diagnóstico y Discusión.....	15
4.1. <i>Declaración del problema</i>	15
4.2. <i>Justificación del Problema</i>	16
4.3. <i>Conclusión diagnóstica</i>	17
5. Plan de Implementación.....	17
5.1. <i>Alcance y Limitaciones</i>	17
5.2. <i>Recursos a utilizar</i>	18
5.3. <i>Plan de Acción</i>	20
5.4. <i>Medición de la propuesta</i>	25
6. Conclusión y Recomendaciones.....	26
7. Bibliografía.....	28

Introducción

Howard Johnson es una cadena hotelera internacional con más de 70 años de experiencia en Estados Unidos de América y el mundo. Tiene afiliados bajo el sistema de franquicia alrededor de 800 hoteles en todo el mundo. La marca registrada Howard Johnson pertenece actualmente al Grupo Wyndham Worldwide, el cual está integrado bajo el esquema de franquicias y/u operación 7.100 hoteles afiliados en las distintas marcas del grupo.

En 1997, Howard Johnson abrió su primer hotel en la ciudad de Buenos Aires para realizar su primera carrera hacia un crecimiento sostenido. Dos años más tarde empezó su despliegue en diferentes provincias del país.

En el año 2011, se inauguró el Howard Johnson Carlos Paz, una empresa familiar que mantiene su impronta de pyme. A sólo 40 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba y a 5 minutos del centro de Villa Carlos Paz, el hotel ofrece 127 modernas habitaciones con elegante decoración y excelente servicio. Además, un restaurante con cocina internacional, piscinas descubiertas, spa & health center, jacuzzi, sala de relax, salón de convenciones y salas de reuniones.

La idea con la que se gestó este proyecto fue construir un condo hotel. La obra duró 3 años y contó con el aporte de inversionistas que confiaron en el proyecto.

En esta época de gran competitividad económica impulsada por los avances tecnológicos y la globalización, el análisis de las estrategias de financiamiento es de gran importancia para determinar la estructura de capital conformada por recursos propios y/o ajenos, que generen a la empresa estabilidad y maximicen sus resultados (Carvajal S. A. L., Carvajal S. 2018).

En este trabajo se determinará la estructura de financiamiento óptima del Hotel Howard Johnson. Esto se logrará analizando diferentes ratios con el fin de obtener resultados y evaluar el financiamiento de la organización. Además, se realizará el análisis interno de la empresa y por último utilizaremos, PESTEL, FODA y 5 Fuerzas de Porter.

Se han detectado problemas debido a que es una empresa familiar y por lo tanto pueden ponerse personas no expertas en puestos de responsabilidad directiva; ya que por lo general son miembros familiares. Esto traerá consecuencias en la rentabilidad del hotel y por lo tanto disminuirán los ingresos. Por lo que habrá que establecer políticas que ayuden a la coordinación de tareas y la comunicación entre áreas.

Adicionalmente, se ha observado que en la organización no se contabilizan cobros ni pagos. Una buena gestión de los cobros y pagos nos permitirá una mayor gestión de la tesorería, lo que implica en la mayoría de los casos, mayor liquidez para prever posibles tensiones y estudiar soluciones con mayor antelación.

El problema más importante se ha constatado al detectar que la empresa no cuenta con un software contable específico, ni sistema de costeo. Y aunque prepara balances, no se realiza una registración diaria ni automática de todas las operaciones que se llevan a cabo.

Como antecedente, nos podemos referir a Quispe Flores (2014) donde en su trabajo se inspira en el sector hotelero de la ciudad de Arequipa, específicamente en el hotel La Posada del Príncipe; consiste en el desarrollo de una planificación financiera en base a un modelo presupuestario orientado a maximizar la rentabilidad de la empresa.

Cabe destacar el presente estudio de Auccapiña López I. J. (2019) que tuvo como objetivo identificar las oportunidades del financiamiento que mejoren las posibilidades de la rentabilidad de la micro empresa del sector servicios, el Hotel Nueva York E.I.R.L. En este estudio se describió las variables financiamiento y rentabilidad en la micro empresa, su operación en el rubro hotel dado que es un sector que más dinamiza actualmente la economía del país.

También podemos mencionar Traña F., Flora E. y Cano Pérez J. N. (2015) quienes en su trabajo han realizado un análisis que permita a Gran Hotel Zafiro, S.A., de Managua seleccionar la opción más eficiente de las fuentes de financiamiento disponibles a largo plazo con el fin de llevar a cabo la decisión de inversión tomada en ampliaciones de la capacidad instalada que ayude a maximizar las utilidades de la empresa. La información razonable de los estados financieros es de trascendental importancia para el proceso de la toma de decisiones a través de la contabilidad gerencial.

Adicionalmente, podemos nombrar Borda Bossana, Giordano Faustino y Bartmus, Marcos (2017) quienes en su trabajo de grado llevan adelante un análisis externo e interno de un hotel situado en la ciudad de Villa Carlos Paz, con el objetivo de desgranar e identificar los costos de cada servicio que presta, posteriormente realizar un análisis económico y financiero en que se encuentra actualmente y poder identificar falencias para brindar posibles soluciones.

Además, como añaden Rossi, y Vernet Vacchiani (2013) en su proyecto de grado, dan a conocer las estructuras de información que debe tener una pequeña o mediana empresa y cuáles son las falencias más comunes. Se intentará profundizar y aplicar consecuentemente el análisis financiero como base esencial para el proceso de toma de decisiones financieras. Se explicará que opciones tiene el empresario Pyme cuando necesite fondos para su negocio; comparando alternativas internas (autofinanciamiento) o externas (entidades financieras y bancarias).

En base a estos antecedentes, se llevó a cabo la investigación del presente trabajo, en donde los aportes conseguidos de tesis se han convertido en una herramienta muy importante para la comprensión del tema elegido como el desarrollo de una planificación financiera orientado a maximizar la rentabilidad de la empresa o el proceso de toma de decisiones financieras, realización de análisis económicos y financieros, comparación de alternativas de financiamiento internas o externas; todo ello necesario para comprender que enfoques, investigaciones y argumentos de valor se han realizado hasta el momento y de esta forma enriquecer el presente análisis.

Como objetivo general del trabajo basado en el Hotel Howard Johnson ubicado en Villa Carlos Paz se ha establecido determinar la estructura de financiamiento óptima que permitan optimizar el capital, durante el año 2021. Para lograrlo, se deberán llevar a cabo determinados objetivos específicos:

- Análisis de ratios con los Estados Contables del Hotel.
- Análisis del capital de trabajo, las cobranzas y pagos.
- Obtener información sobre la fuente de financiamiento de la empresa e identificar la forma de la misma que se adecue y se considere conveniente.
- Detectar problemas, áreas afectadas de la empresa, proponer soluciones y su implementación para mayor rentabilidad del Hotel.

Análisis de Situación

Como es de conocimiento, la industria hotelera ha sufrido una gran caída de ingresos, debido a la pandemia y a la combinación de restricciones y aislamientos que ha habido.

Además, y como afirma el Hotel, hay una gran cantidad de competitividad económica, debido a esto, se hace necesario la elección de correctas estrategias de financiamiento para poder señalar la estructura de capital, y de esta manera lograr la maximización de beneficios.

Entre los estudios más reconocidos sobre el tema están los de Myers (1984), quien es reconocido como el principal exponente de la teoría de la jerarquía de preferencias y quien afirma dos formas de pensar sobre la estructura de capital:

Un marco de compensación estático: La empresa establece una relación deuda/valor objetivo y se mueve gradualmente hacia ella, de la misma manera que una empresa ajusta los dividendos para avanzar hacia una relación de pago objetivo.

Un marco de jerarquía anticuado: La empresa prefiere el financiamiento interno al externo y la deuda al capital si emite valores.

Por otro lado, Myers y Majluf (1984) dicen que “la estructura financiera tiene como objetivo reducir las ineficiencias en las decisiones de inversión causadas por la asimetría de la información”. En otro estudio propuesto por Shyam y Myers (1994) se resalta la teoría que utiliza una orden de prioridad para el uso de recursos cuando hay déficit interno que obliga a la empresa a financiarse con recursos externos.

Misión y valores

Misión: Desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de nuestros huéspedes, basado en un equipo de trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación de servicio, y en proveedores elegidos cuidadosamente. Además, lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto.

Valores:

- Trabajar con responsabilidad teniendo en cuenta las consecuencias de cada uno de nuestros actos.
- Trabajar en un ambiente donde la honestidad se refleja en cada uno de nosotros.

- Hacer de la solidaridad un valor permanente entre los integrantes de nuestra empresa, plasmada en actos de compañerismo entre los mismos.

- El respeto mutuo, el trabajo en equipo y la cooperación será la base de todas las relaciones hacia adentro y afuera de la empresa.

El directorio está integrado por los miembros de la familia que posee la mayor cantidad de acciones. Se delinean las estrategias y objetivos que guiarán a la empresa:

- 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 (jubilados, estudiantes, etc.).

Análisis de contexto

Hemos analizado el Control Interno. La Real Academia Española (2018) define control como la comprobación, inspección, fiscalización, una regulación sobre un sistema. Interno se refiere a que es la misma organización quien realiza la fiscalización con la finalidad de realizar mejoras en sus procesos, logro de sus objetivos y cumplimiento de normas y regulaciones.

Clientes: La política que tienen respecto de los clientes es que sean pocos, pero importantes, dándoles un gran volumen de facturación. Respecto de los proveedores, también son pocos, pero, contrario a lo que sucede con los clientes, aquí no es la política el que sean un número pequeño. Son mayormente empresas grandes y pymes, monotributistas en algunos casos. Eso equilibra la balanza al momento de negociación de los precios, pues al ser pocos pareciera que la empresa está presa al momento de comprar, pero gracias a la contrapartida de que los proveedores son pequeños, en muchos casos no pueden prescindir de la facturación que les otorga esta empresa. También se tiene una relación de hace tanto tiempo, que es impensado perder como cliente a esta compañía. De todas formas, están en un proceso de búsqueda de proveedores que les permita disminuir el riesgo actual de dependencia que tienen con estos.

Inventarios y compras: Tienen una política de mantener un stock mínimo, y comprar lo necesario de acuerdo a las ventas. Alarmanamente, no cuentan con un sistema de inventarios ni llevan una planilla en la que consten las existencias.

Contable: La empresa no cuenta con un software contable específico, de manera que todo se maneja por planillas de Excel. Tampoco cuenta con un sistema de costeo. A su vez, si bien prepara balances, no se realiza una registración diaria ni automática conforme se van realizando las operaciones.

Pagos y cobros: Realizan prácticamente la totalidad de pagos vía transferencia bancaria, luego cheques y solamente cuando el proveedor es monotributista o muy pequeño, pagan en efectivo. Compras es quien realiza todos los pagos. Respecto de los cobros, se manejan con transferencia pues no cuentan ni en la oficina central ni en otros lugares con cajeros ni lugares de almacenamiento / custodia de dinero. También los vendedores pueden recibir valores. Las operaciones básicas de estos dos circuitos (cobrar y pagar) están a cargo de la misma persona, la hija del dueño y la hermana del Gerente de depósito.

Análisis PESTEL

“Consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar su desarrollo futuro” (Pedros y Gutierrez, 2012). Se basa en la descripción del entorno de la empresa mediante la consideración de los elementos: Políticos, Económicos, Socio-cultural, Tecnológicos, Ambientales y Legales.

Políticos

El sector hotelero fue uno de los principales afectados por la crisis de la pandemia. Las decisiones del gobierno sobre la cuarentena redujeron a cero los viajes turísticos y laborales. Desde FEHGRA (2021), la federación que integra a los emprendimientos del rubro, realizaron un informe que "expone la crítica situación que sigue atravesando la actividad, significativamente peor que la del resto de los sectores de la economía argentina". Graciela Fresno, presidenta de la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina, dijo en declaraciones a medios locales que “en los últimos 14 meses quebraron 11.800 hoteles y restaurantes”.

A tono con esto, el Gobierno relanza un plan de promoción para reactivar el turismo en el país. El presidente Alberto Fernández, junto con el ministro Matías Lammens, impulsor de la iniciativa, explicó que se reintegrará el 50% del gasto en hoteles, restaurantes, alquiler de autos, excursiones y otros rubros y que podrán ser utilizados por los turistas en un nuevo viaje que debe realizarse dentro del 2022. (LA NACIÓN, 2021).

Económicos

Aquí es importante destacar que Argentina se ha enfrentado a la pandemia del COVID-19 en una coyuntura compleja después de dos años de recesión y un cambio de gobierno que supone por sí mismo una serie de cambios institucionales y estratégicos (Heredia A, Dini M. 2021, pág. 29). En este escenario, el enfoque para impulsar el desarrollo productivo pone especial atención en los diferentes actores y busca impulsar iniciativas que reconozcan estrategias diferenciadas y mantengan un carácter transversal, promoviendo la articulación entre el sector público y privado (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2020).

Sociales

Philip K. (2001), define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas"

El hotel tiene como misión desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de los huéspedes, con un elevado sentido de vocación de servicio, y en proveedores elegidos cuidadosamente, en pos del mantenimiento de esos estándares de calidad y de una excelente relación con el medio que nos rodea. También se solicita que algunos puestos de contacto tengan formación bilingüe, ya que es fundamental para poder recibir a importantes huéspedes que constantemente proceden de otros países y requieren un trato personalizado.

Tecnológicos

Howard Johnson opera con sistemas de gestión que facilitan cada uno de los procesos que se llevan a cabo en ellos: Opera, Flexxus y Arion.

Según Alberca Oliver M. P. y Esteban L. P. (2000 – 2005) motivaron grandes cambios en la forma de llevar cabo el trabajo en el sector turístico, hotelero, que integran actividades de investigación y la influencia de las nuevas tecnologías en sectores específicos afecta la productividad del servicio, a su gestión y comercialización.

Por otra parte, el Plan "Argentina Innovadora 2020" expone los principales ejes de políticas públicas en CTI para dar una respuesta efectiva a los desafíos que plantea la construcción de una sociedad moderna. En este sentido, tiene como objetivo fijar metas de largo plazo que permitan definir un horizonte de desarrollo nacional, proyectado a las próximas generaciones de argentinos.

Ecológicos

El hotel Howard Johnson, en su página web, presenta el siguiente código de conducta vinculado con la gestión sustentable que se basa en diferentes prácticas más amigables con el medio ambiente involucrando el comportamiento de los huéspedes. Además, desarrolla el programa Hoteles más Verdes, que es un programa realizado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT). Cuenta con la validación del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), el cual cuenta con el reconocimiento y auspicio del Ministerio de Turismo de la Nación (Hoteles más Verdes, s.f.). La AHT es la encargada de certificar y validar a los diferentes hoteles para finalmente otorgar la categoría que corresponde a Hoteles más Verdes.

Desde su infraestructura, el hotel cuenta con juegos hechos de material reciclado, con tachos de residuos que favorecen la separación de residuos y cartelería que concientiza acerca del cuidado de cada uno de los espacios.

Gestión del agua: En el año 2017, se decidió invertir en la compra de lavarropas para empezar a realizar la lavandería de ropa blanca en la misma institución. Las maquinarias obtenidas están preparadas para trabajar con un mínimo consumo de agua y energía.

Efluentes: el hotel fue diseñado para que se puedan reutilizar las aguas grises de la institución para riego, es decir, se recicla el agua. Por otra parte, se utilizan elementos de limpieza amigables con el ambiente que no se pueden descartar sin causar daños.

Legales

Ley N.º 4701: La seguridad e higiene dentro de la cadena Howard Johnson es uno de los principales aspectos que considerar dentro del hotel. Por ello se cumple con las normas establecidas por la cadena, con normas internacionales y con las regulaciones nacionales.

Ley Estatutaria N.º 1581: Howard Johnson tiene especial interés en proteger y respetar la información y datos personales y por ello han diseñado políticas de tratamiento de la información, dentro del marco de la ley 1581 de 2012 y el decreto reglamentario 1377 de 2.013.

Ley Nacional del Turismo N.º 25997: La presente ley tiene por objeto el fomento, el desarrollo, la promoción y la regulación de la actividad turística y del recurso turismo mediante mecanismos necesarios para la conservación, protección y aprovechamiento de los

recursos y atractivos turísticos nacionales, resguardando el desarrollo sostenible y sustentable y la optimización de la calidad.

Análisis FODA

Es importante destacar que, tal como señala Thompson A., Gamble, Peteraf, Strickland III (p. 100) FODA es

Un elemento esencial al evaluar la situación general de una empresa es examinar sus recursos y capacidades competitivas en términos del grado al que le permiten aprovechar sus mejores oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas a su bienestar futuro. La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen, llamado así porque se trata de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como sus oportunidades y amenazas externas.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Ubicación estratégica.	Publicidad en diferentes medios.
Atención y servicios de excelente calidad.	Reconocimiento.
Sustentabilidad.	Situado en un centro turístico por excelencia.
Posición en el mercado.	Convenio con artistas y teatros.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de comunicación.	Fuertes competencias.
Desorganización dentro del control interno	Situación económica del país, pandemia.
No cuenta con un software contable.	(Javier Lewkowicz, 2020)
Escaso control de operaciones.	Inflación. (Oscar Martínez, 2016)
	Recaída en la demanda o consumo.

Fuente: Elaboración propia.

Las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter del análisis competitivo, es un enfoque utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias.

Según Porter (1982): “La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocios consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho.”

“Las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria; la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias.” (Porter, 1982)

Poder de negociación con los clientes: Es importante analizar e identificar estrategias, aumentar la inversión en publicidad e incrementar la calidad de nuestro servicio ofrecido con el fin de establecernos en el mercado. Howard Johnson ha establecido desarrollar un producto que sorprenda y supere siempre las expectativas de nuestros huéspedes. Y de esta manera lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, lo que significa indudablemente beneficios para todos los clientes internos y externos de la empresa.

Poder de negociación de los proveedores: En conjunto con el ítem anterior, Howard Johnson se ha encargado de negociar con proveedores que han sido elegidos cuidadosamente, en pos del mantenimiento de los estándares de calidad y de una excelente relación con el medio que nos rodea.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: La amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñan de esa parte del mercado (The Power MBA). Howard Johnson, como cadena, siempre ha tenido ventaja sobre la competencia por su inmensa infraestructura (Albamonte, A. 2019).

Productos Sustitutos: Crece la amenaza de servicios sustitutos, avanzadas en tecnología y calidad, es el caso de Pinares Panorama Suites & Spa, uno de los hoteles que compiten en nivel, calidad de servicio y prestaciones con el hotel Howard Johnson.

Rivalidad entre los competidores: The Power MBA añade, “este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado”. Howard Johnson tiene establecido consolidarse en el mercado local como una empresa con un fuerte foco en el turismo familiar. Además, se encarga de diseñar productos y servicios que se adapten a las necesidades de su público.

Albamonte, presidente de Howard Johnson, dijo, estamos abocados al incremento de eventos corporativos, cuyo segmento representa el 70% de la facturación, mientras que el 30% restante es turismo. Por eso, estamos construyendo hoteles con centros de convenciones grandes y ampliando los que tenemos. Y añadió que si bien, cada empresa tiene su estrategia, sus claves fueron mucho trabajo, seriedad, y siempre hacer estudios de mercado previos y capacitación.

Por otra parte, Elliot dialogó con Carlos Paz Vivo, añadió: “Hemos hecho una inversión muy grande y lo que estamos haciendo ahora es ampliar un 50 % más la capacidad del hotel”. Sostuvo que se están trabajando nuevas estrategias para afrontar la época de pandemia.

Análisis financiero, económico, patrimonial

El análisis del balance de la empresa es una herramienta fundamental. Si estudiamos los activos y los pasivos de una empresa, calculamos una serie de ratios y logramos interpretarlos adecuadamente podremos detectar problemas de liquidez, rentabilidad y solvencia.

Tabla 1 Activo

ACTIVO	al 31/12/2020	al 31/12/2019	al 31/12/2018
ACTIVO CORRIENTE			
Caja y Bancos	12.656.000,00	9.954.707,30	516.000,00
Cuentas por cobrar	28.786.172,98	25.844.737,23	23.153.472,15
Otras cuentas por cobrar	0,00	0,00	2.575.432,69
Bienes de cambio	30.910.950,30	23.777.654,07	19.188.789,93
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	72.353.123,28	59.577.098,61	45.433.694,76
ACTIVOS NO CORRIENTES			
Bienes de uso	44.894.286,49	27.205.302,71	28.395.569,18
Otros activos no corrientes	3.690.552,83	0,00	0,00
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	48.584.839,32	27.205.302,71	28.395.569,18
TOTAL ACTIVO	120.937.962,60	86.782.401,32	73.829.263,94

Liquidez

“La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento” (Gitman y Zutter, 2000). Podemos observar para el caso del hotel Howard Johnson una razón de 1.87, es decir, dispone de la liquidez necesaria para afrontar sus obligaciones a corto plazo.

Tabla 2 Pasivo y Patrimonio Neto

PASIVO	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
PASIVO CORRIENTE			
Cuentas por pagar	38.697.838,42	28.788.431,25	25.060.772,21
Remuneraciones y Cargas Sociales	0,00	0,00	1.276.171,88
Cargas Fiscales	6.868,00	0,00	0,00
Otras cuentas por pagar			
TOTAL PASIVO CORRIENTE	38.704.706,42	28.788.431,25	26.336.944,09
PASIVO NO CORRIENTE			
Cuentas por pagar	0,00	0,00	0,00
Otros pasivos no corrientes	10.000.000,00	0,00	0,00
Otras cuentas por pagar			
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	10.000.000,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	48.704.706,42	28.788.431,25	26.336.944,09
PATRIMONIO NETO	72.233.256,18	57.993.970,06	47.492.319,85
PN + P	120.937.962,60	86.782.401,32	73.829.263,94

Rentabilidad

Ahora, cuando hablamos de rentabilidad, mencionamos ROA Y ROE. Según Ehrhardt y Brighman (2006) podemos definirlo de la siguiente manera:

ROE (Return On Equity): Es la razón contable más importante e indica la utilidad neta al capital y mide el rendimiento sobre el capital.

ROA (Return On Assets): mide la relación de la utilidad neta con el activo total después de impuestos e intereses.

Luego de realizar estos cálculos llegamos a la conclusión de que el coste de endeudarse con financiación ajena es menor que la rentabilidad que proporciona la actividad de explotación. Es decir, al financiarse con recursos ajenos se mejora la rentabilidad.

Endeudamiento

Valencia H. define endeudamiento, “es una medida relativa (porcentual) que mide la proporción de la deuda contra el total de recursos con los que cuenta la empresa”. Pardo D. (2019) afirma que “generalmente el resultado del endeudamiento debe ser menor a 1 y algunos autores encuentran correcto los valores que van desde 0,4 a 0,6. Un valor superior a 0,6 representa una señal de alerta, es decir, puede implicar que la empresa se esté endeudando de más”. Es el caso del último año del Hotel: 0,67.

Cobranzas y pagos

En el caso de la cobranza, el período de cobro promedio de la empresa es de 34 días en los últimos 3 años. Y para pagos, el promedio es 84 días. La empresa les cobra primero a sus deudores y después les paga a sus proveedores. Esto sería lo óptimo y favorable.

Capital de trabajo

Hotel Howard Johnson posee un capital de trabajo positivo de \$ 33.648.417, que, a su vez, fue aumentando a lo largo de los años.

Si bien la mayoría de las empresas tratan de mantener un capital de trabajo positivo, en algunas, un capital de trabajo muy alto puede indicar que no está invirtiendo de manera óptima su excedente de efectivo o está descuidando las oportunidades de crecimiento a favor de la liquidez. Esto puede provocar una disminución de las ventas y / o ineficiencias operativas (Traders.Studio, 2019).

Marco Teórico

Según Pérez J. O. (2020) para lograr el objetivo planteado, “la utilización de las técnicas de análisis de estados financieros constituye un soporte sustancial, en conjunto con otras herramientas como el análisis de costos y presupuestos”.

Estructura de financiamiento

Según Ayón Ponce, Plas Barcia, & Ortega Macías (2020) los indicadores de endeudamiento son una herramienta para medir el nivel de obligaciones de una empresa, el financiamiento de la entidad se obtiene de fuente interna y externa. La fuente interna se basa en la obtención de recursos por medio de los socios, la externa a través de acreedores. Así con ello, será posible establecer la viabilidad de tener un determinado nivel de endeudamiento y el porcentaje del mismo dentro de la composición financiera. En este sentido, son útiles para determinar el nivel de riesgo de las inversiones y si las mismas pueden ser recuperables.

En este sentido, Guercio M. B; Martínez L., Tauro A. M.; Vigier H. (2015), añaden, el interés, por parte de las Pequeñas y Medianas empresas, de un acceso homogéneo y continuo al sistema financiero, esto se destaca como uno de los requisitos más importantes que, en consecuencia, fomentan el círculo virtuoso del sistema productivo y, por lo tanto, de la economía en su conjunto. Siguiendo con estos autores, se puede concluir aclarando que, si

bien existen diversos trabajos sobre las teorías de financiamiento, ninguna aplicación es general, sino que cada Pyme se ve influenciada por variables particulares y teniendo en cuenta las restricciones a las que se enfrenta cada gerente. Es esperable que distintas variables como tamaño, creación y desarrollo, demografía empresarial, sector, etc. influyan a la hora de elegir la fuente de financiamiento.

Apalancamiento (Leverage)

Gitman y Zutter (2012) mencionan que el apalancamiento se refiere al rendimiento que reciben los accionistas, el cual es consecuencia de los costos fijos; generalmente, mayor apalancamiento se traduce en rendimientos más altos, pero más volátiles. Estos costos fijos pueden ser operativos o financieros.

El apalancamiento operativo menciona “la relación entre los ingresos por ventas de la empresa y sus utilidades antes de intereses e impuestos o utilidades operativas. Cuando los costos de operación son fijos en buena medida, pequeños cambios en los ingresos traerán consigo cambios mucho mayores en las UAI”.

Plazo de la obligación

Pérez J. O., (2020) agrega en su informe, “a medida que aumenta el plazo, se incrementa el riesgo para el acreedor, debido a que las condiciones de la empresa podrían distar de las actuales”. Añade que, ante vencimientos más prolongados, deberán efectuarse análisis de sensibilidad por los cambios se pueden producir frente a las debilidades de su estructura.

Movimiento del flujo de efectivo

Tomando como referencia lo que añaden Guajardo C, Andrade de G., (2014) la finalidad del estado de flujo de efectivo es exponer, en forma comprensible, información sobre el manejo de efectivo, es decir, su obtención y utilización por parte de la empresa por un periodo determinado y, como consecuencia, mostrar una síntesis de los cambios ocurridos en la situación financiera para que los usuarios de los estados financieros conozcan y evalúen la liquidez o solvencia de la entidad.

Ebitda

El Ebitda como explica Martínez B. J. (2012) es un indicador financiero que tiene la ventaja de eliminar la orientación de la estructura financiera, del entorno fiscal (a través

de los impuestos) y de los gastos “ficticios” (amortizaciones). De esta forma, permite obtener una idea más precisa del rendimiento operativo de las empresas, y comparar lo bien o mal que lo hacen distintas empresas o sectores en el ámbito puramente operativo.

Rentabilidad

Existen dos maneras de observar la rentabilidad: ROE y ROA. El primero muestra los resultados finales generados de acuerdo a los recursos propios, el que debe ser comparado con el costo del capital propio (incluyendo la prima de riesgo) para evaluar su conveniencia. Las diferencias entre el ROE y el ROA son producto del apalancamiento financiero. Mientras más grande sea la brecha, mejor será el leverage, teniendo en cuenta que se está aumentando el riesgo y se genera un aumento de la dependencia de la rentabilidad en el manejo financiero. Por lo que, a largo plazo, habrá una situación más saludable cuando el ROE esté sustentada por una buena rentabilidad de los recursos totales (Pérez J. O., 2020).

Capital de Trabajo

Según Navarro S. O., Crespo G. M. K., López M. M. E. (2018) el capital de trabajo es un indicador de tipo financiero, con el cual las empresas pueden reconocer de dónde provienen y hacia dónde van los flujos de efectivo e incluso con el objetivo de llegar a prever los movimientos futuros, para así poder predecir el capital neto de trabajo presupuestado o necesario.

Como añaden, Gitman y Zutter (2012) en su libro, la administración eficiente del capital de trabajo es muy importante, de esta manera, las operaciones y su factibilidad dependen de la capacidad de la persona encargada de las finanzas para administrar eficientemente cuentas por cobrar, pagar y el inventario. En este sentido, el objetivo de administrar de manera exitosa el capital de trabajo es controlar cada activo y pasivo corriente de la empresa, para así, obtener un equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo, consecuentemente aumentando beneficios de la organización.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

Luego de haber realizado diferentes análisis y sus respectivos resultados se ha podido señalar una problemática. La misma se ha dado al notar que el hotel Howard Johnson se maneja por planillas de Excel debido a que no cuenta con un software contable específico.

Tampoco cuenta con un sistema de costeo. Y, además, no se lleva el registro diario de las operaciones que se llevan a cabo, es decir, no se contabilizan los cobros ni los pagos, no hay un sistema de registro de estas operaciones, sino que al final el contador los realiza en base a las facturas y la planilla, retrasando los tiempos, la efectividad de las actividades y dificultando la correcta toma de decisiones.

Lo anteriormente descrito refleja que el problema se encuentra principalmente al momento de determinar las decisiones de inversión y financiamiento al no contar con la información correcta, precisa y necesaria para llevar a cabo esta actividad. De esta forma no es posible identificar cuáles son las medidas necesarias para encontrar la mejor forma de financiamiento de la empresa.

En una entidad, la contabilidad y su registro diario de las operaciones son de gran importancia y requiere de mucha precisión, conocimientos y habilidades específicas de profesionales que la pueden llevar a cabo. De no contar con todas estas habilidades, esta tarea se vuelve difícil de manejar y la empresa podría tener pérdidas económicas o serios problemas con las instituciones tributarias de su país.

Justificación del problema

Al brindar servicio a los huéspedes o clientes del hotel, la empresa debe optimizar sus operaciones, para lograr mayor calidad en el producto que presta y obtener mayores beneficios.

La justificación del problema, se puede determinar principalmente en la rentabilidad del activo, producto de una caída del margen de las ventas obtenidas. Esto sería, la necesidad de una correcta autogestión de los recursos de financiación, y de esta manera intentar reducir los gastos en los que se ha incurrido.

Rodríguez P. J., López W., Torres Urdaneta D. A. y Rubiano López L., (2017) añaden que la economía está creciendo ampliamente, consecuencia de lo que produce la globalización, por tal razón la contabilidad se encuentra en un proceso de cambio ante las nuevas necesidades de información para ser utilizada por los diferentes usuarios que se interrelacionan dentro del contexto empresarial. Siguiendo con estos autores, los mismos exponen que, al realizar una mala aplicación de políticas contables y una inadecuada asignación de costos, los estados no resultan razonables, esto debe ser tenido en cuenta sin

excepción, ya que de ahí nace que toda la información relacionada a gastos y costos se vea afectadas en los balances.

Por lo tanto, tener conocimiento de la información financiera y económica de la empresa será fundamental para que el proceso de toma de decisiones sea correcto, se pueda dar con la forma de financiamiento óptima para la empresa y en consecuencia se incremente la eficiencia y la eficacia de todos los procesos de la organización. La compañía deberá tener un esquema de datos que le posibilite evaluar su estado actual, las operaciones que se encuentre realizando y verificar el comportamiento de las mismas. Es importante que la organización tenga una adecuada organización de la información de los procesos para facilitar al usuario final la revisión, el tratamiento y el análisis de la información (Torres, 2017).

Conclusión Diagnostica

Como conclusión, se sabe que es fundamental que la empresa cuente con una estructura de financiamiento óptima, la misma condicionada por las necesidades de la organización y sus riesgos. Se ha propuesta una alternativa que se basa en aumentar las ventas en una proporción mayor que los aumentos en gastos, de modo de aumentar el margen de ganancia.

Otro logro que se espera es que la organización se encargue de recopilar información que luego se envía al profesional, en este caso un Contador Público, de manera de facilitar su trabajo, dividir tareas y disminuir el tiempo. Con la implementación de un programa profesional digital, se obtienen los resultados deseados, es decir los balances generales, los estados de resultados y los flujos de efectivo. Y de esta manera, teniendo organización de los datos del Hotel, se agilizará la toma de decisiones, así como también permitirá a los dirigentes estar atentos de los hechos que pueden suceder.

Plan de implementación

Alcance

Alcance de contenido: El presente trabajo se enfocará en resolver debilidades de la interna de la organización; para ello se plantearán diferentes actividades relacionadas con la organización de la información contable y financiera del hotel, como necesidad para obtener

un óptimo capital de trabajo y el incremento de la rentabilidad de los activos y la utilidad obtenida de las ventas.

Se añade el sostén teórico necesario para cumplir con los objetivos, obtenido del análisis de los estados contables de Howard Johnson. Se utiliza la herramienta de planificación estratégica: FODA, que permite la observación de la información interna y externa de la empresa, enfocándose así a los factores que tienen mayor impacto en la organización y de esta manera tomar eficientes decisiones y las acciones pertinentes. Así mismo, se incluye el análisis PESTEL, instrumento fundamental para el análisis e identificación de las fuerzas que pueden influir sobre la empresa a nivel macroeconómico. En este sentido, también se agrega la herramienta “5 Fuerzas de Porter”, modelo que nos permite analizar el nivel de competencia del hotel dentro del sector al que pertenece.

Alcance geográfico: La propuesta se realiza en el Hotel Howard Johnson, se encuentra ubicado en la provincia de Córdoba, Argentina, en la ciudad de Villa Carlos Paz.

Alcance temporal: El análisis del trabajo sobre el Hotel se realiza durante el periodo 2021, abarcando el segundo semestre del mismo.

Alcance metodológico: Se considera la aplicación de un análisis mixto (cuantitativo y cualitativo). Consistió en analizar las ventas, los gastos, la deuda, y otros aspectos financieros de la empresa.

El alcance en relación al universo abarca diferentes sectores del hotel Howard Johnson, entre ellos, la dirección general a cargo del gerente de la empresa, el área contable con el estudio contable, el área de ventas con el responsable comercial y el área de marketing y relaciones públicas con el personal encargado de la misma.

Limitaciones

En este trabajo se va a desarrollar desde el punto de vista del capital de trabajo, pago, cobranzas y estructura de financiamiento dejando afuera del trabajo la estructura de costos, el análisis de aquellos que más injerencia tienen en la actividad, además el análisis del impacto impositivo de la forma jurídica, entre otros.

Recursos

R. Humanos: Aquí debemos nombrar al personal administrativo capacitado que será seleccionado para utilizar el Software, que deberá completar una jornada que abarcará desde

lunes a viernes, cuatro (4) horas cada día, con un sueldo de \$24,994.27 (pesos veinticuatro mil novecientos noventa y cuatro con veintisiete) (ver Anexo 4). Además, cuya participación del contador de la empresa siempre será primordial para que toda la información que se refleje en estas bases de datos sea ingresada de manera correcta; es esencial que supervise los datos ingresados y verifique si se registró como indican los principios básicos de la contabilidad, el mismo percibirá honorarios por \$402.600 (pesos cuatrocientos dos mil seiscientos), de acuerdo con el monto y cantidad de módulos fijado por el CPCE, por tareas administrativas de Análisis de Estados Contables.

Así mismo, para llevar a cabo el proceso de optimizar la estructura de financiamiento será indispensable la participación del gerente de Marketing y Relaciones Publicas del Hotel, con un sueldo de \$100.000 (pesos cien mil).

En conjunto con esto, se debe nombrar la presencia de la persona encargada de las ventas, con honorarios de \$25.084,16 (pesos veinticinco mil ochenta y cuatro con dieciséis) (ver Anexo 5).

R. Técnicos (recursos intangibles): Resulta imprescindible contar con la información financiera y económica de la empresa (Estados Contables, Organigrama). Además, para llevar a cabo una de las etapas, es necesaria la inversión del Software de Gestión Hotelera (Property management system). Si bien los costos de adquirirlo pueden variar mucho según el tipo del mismo, se realizó una búsqueda para poder hallar el sistema adecuado a la necesidad de información que requiera la organización, aportando un precio de \$20.500 por única vez.

R. Materiales (bienes tangibles): Así mismo para llevar adelante las tareas y el seguimiento diario del Software, se necesitarán una computadora con un costo de \$42.999 (ver Anexo 1), con su respectivo escritorio y silla para el personal, realizando gastos de \$28.299 (ver Anexo 2) y \$15.686 (ver Anexo 3) respectivamente, dando como total una suma de \$86.894,00 (pesos ochenta y seis mil ochocientos noventa y cuatro).

R. Financieros: La implementación del Software conlleva diversos recursos que requieren a su vez, de recursos financieros, como gastos de instalación del sistema y su posterior mantenimiento y la compra del equipo de computación y materiales necesarios a su fin. Para poder solventar estos gastos la empresa utilizara diferentes formas de financiarse. Una de las maneras es financiarse con las utilidades que generan la empresa y la otra, obtener

financiamiento externo, de acuerdo con este último, el Hotel ha pedido un préstamo para soportar algunas inversiones, se trata del préstamo al Banco Macro por \$10.000.000.

Tabla Presupuesto total

Recursos	Costo de implementación
Personal administrativo	\$ 24.994
Gerente General	\$ 153.000
Contador Público	\$ 402.600
Vendedor	\$ 25.084
Gerente de Marketing y Relaciones Publicas	\$ 100.000
Software de Gestión Hotelera	\$ 20.500
Computadora marca Exo	\$ 42.999
Escritorio	\$ 28.299
Silla de escritorio	\$ 15.686
TOTAL:	\$ 813.162

Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción

Con los objetivos ya descriptos y definidos anteriormente, se determinarán las acciones a realizar para cumplir cada uno de ellos.

Grafico cálculo de ratios financieros

Ratio	Año 2018	Año 2019	Año 2020
ROE	39%	30%	32%
ROA	25%	20%	18%
Margen Bruto	24%	24%	25%
Margen Neto	13%	10%	11%
Utilidad de las ventas	8%	6%	7%
Capital de Trabajo	\$19.096.750,7	\$30.788.667,4	\$33.648.416,9
Liquidez general	1,73	2,07	1,87
Prueba acida	1	1,24	1,07
Periodo promedio de Cobranza		31	30
Rotación de las Cuentas por Cobrar	11	11	10
Periodo Promedio de Pago		72	62

Estructura del capital (deuda patrimonio)	0,55	0,5	0,67
Razón de Endeudamiento	0,36	0,33	0,4
Ciclo Operativo Bruto (días)			87
Ciclo Operativo Neto (días)			25

Fuente: Elaboración Propia.

Para comenzar con la primera etapa del plan de acción se da lugar al análisis de los Estados Contables, llevada a cabo por el contador público.

El total de las ventas del ejercicio ha ido aumentando con los años, llegando a \$330.357.647 (caso del último año: 2020), así mismo para el caso del beneficio directo de la actividad de la empresa (ganancias en relación con las ventas) ha resultado de 25%. Cuanto más grande sea el margen bruto de utilidad, será mejor, pues esto determina que tiene un bajo costo de las mercancías que vende.

Se destaca que el Hotel Howard Johnson posee un capital de trabajo positivo, lo que quiere decir que posee más activos líquidos que deudas que vencerán en el corto plazo.

El periodo promedio de cobranza indica cuánto tarda una deuda en ser cobrada, para el caso del último año es de 30 días. Así pues, el periodo de pago a proveedores alcanza los 62 días. Lo que indica que todo estaría en orden, ya que el Hotel primero cobra sus deudas y luego realiza el pago a sus proveedores.

La proporción de la deuda contra el total de recursos con los que cuenta la empresa da un resultado de 0.67, si bien puede ser una señal de alerta, es decir, puede implicar que la empresa se esté endeudando de más, es un resultado aceptable ya que no supera el valor de 1. En este sentido, añadimos el resultado del endeudamiento (fondos aportados por los acreedores) ya sea en el corto o largo plazo en los activos, que es de 0,40.

Cabe destacar el caso del activo corriente que incluye las cuentas de caja, bancos, cuentas por cobrar, valores de fácil negociación e inventarios. Esta ratio es la principal medida de liquidez, señala la proporción de deudas de corto plazo que son cubiertas por el activo. El Hotel presenta adecuados resultados de liquidez: 1,87. Mientras que la prueba acida da un valor de: 1,07.

Finalmente, la empresa presenta valores adecuados de su ciclo operativo.

Tabla Ciclo Operativo

Antigüedad Bs. de Cambio	57 días	
Plazo de cobranza	30 días	
	87 días	CICLO OP. NETO
Plazo de Pago	62 días	
	25 días	CICLO OP. BRUTO

Endeudamiento

Leverage financiero total	0,67	0,5	0,55
Leverage financiero corto plazo	0,54	0,5	0,55
Leverage financiero largo plazo	0,14	0	0

De acuerdo al análisis realizado se observa un apalancamiento financiero total menor a 1 en los últimos años, dando como resultado que no sería conveniente para la empresa apalancarse ya que el endeudamiento no aumenta la rentabilidad financiera.

También vemos que a corto plazo cada peso de los dueños del hotel está comprometido en un valor de 0,54 en el último año y se obtuvo un resultado casi nulo a largo plazo.

Esto se puede ver, dado que el hotel Howard Johnson obtiene un financiamiento en el corto plazo principalmente caracterizado por deudas a terceros y préstamos con entidades bancarias (Bco. Córdoba y Bco. Santander Río). Por su parte, a largo plazo se encuentra financiado por un Préstamo del Banco Macro de 10 millones.

Activos

De acuerdo a los cálculos ya realizados anteriormente del activo:

ROA	0,25	0,2	0,18
-----	------	-----	------

Podemos notar que el resultado de este ratio ha venido cayendo con el paso de los años, lo cual no es buena señal. Indica un empeoramiento en la utilización de Activos para generar ganancias. Por lo tanto, acorde el objetivo del trabajo se deberá implementar acciones para mejorar la gestión de los recursos.

Patrimonio Neto

<i>ROE</i>	0,31	0,3	0,39
------------	------	-----	------

Por otra parte, con el fin de cumplir con el objetivo (4) descrito anteriormente se ha propuesto llevar a cabo una mejor gestión de los recursos propios para poder aumentar la rentabilidad de los activos, abarcando el tercer mes de la planificación de la propuesta. Hay variadas formas de incrementar el financiamiento de los activos, por lo que se determina la que se adecue al hotel, según el contexto interno y externo.

Para el caso del Hotel, y de acuerdo con la caída de la rentabilidad del activo, se cree que se debe al descenso del Margen Neto sobre las ventas de los últimos años. Por lo tanto, la propuesta elegida se basa en incrementar el volumen de ventas y el margen de ganancia, potenciando el capital de trabajo. Para ello se deberán rever las estrategias de ventas que mejor funcionen para el mercado objetivo del Hotel y su ubicación.

Implementar una estrategia de ventas exitosa requiere contar con una alternativa de distribución eficaz. El gerente debe establecer contactos con los profesionales de la industria, determinadas acciones se llevan a cabo durante el tercer y cuarto mes. De esta manera, se cuenta con la colaboración del área de Marketing y Relaciones Públicas, que se encargue de los siguientes temas:

- Investigación de mercados.
- Programación y desarrollo del producto, fijación de precios.
- Canales de distribución y logística.
- Comunicación integral: publicidad, comunicación e imagen, relaciones públicas.

Adicionalmente, se debe revisar la gestión presupuestaria: el gran problema para el gerente que no analiza el presupuesto periódicamente, es la falta de previsión de gastos futuros y esto pone en riesgo toda la inversión y el trabajo de su equipo, perdiendo la rentabilidad de su hotel durante el período. Por lo que se propone la elaboración de una serie de planes de acción para que los gastos (gastos, impuestos, costos) del hotel sean equilibrados y los eventos imprevistos ocurran tan poco como sea posible. El software de gestión hotelera se puede utilizar para facilitar este proceso, brindándole al gerente, el que, con la supervisión

del contador, podrá tener informes en tiempo real sobre el desempeño de sus estrategias y puede asegurarse de contar con datos confiables para la toma de decisiones. En conclusión, se lleva a cabo la selección y compra del Software Hotelero adecuado a la empresa durante el cuarto y quinto mes.

Por otro lado, como es de conocimiento, se ha lanzado un programa nacional “Pre viaje” destinado a estimular la compra anticipada de servicios turísticos nacionales mediante el otorgamiento de un crédito equivalente al 50% del gasto de consumo realizado a través de una tarjeta precargada o billetera virtual para su utilización en la cadena de turismo nacional. Así es como durante el quinto mes, el asesor de venta del hotel le ha propuesto al gerente la registración como prestador turístico, a fin de desarrollar otra alternativa de estrategia para llegar a mayor cantidad de clientes a través del ofrecimiento de estos beneficios. Estarán alcanzadas aquellas compras realizadas entre el 12 de agosto y el 31 de diciembre de 2021 para realizar viajes entre noviembre de 2021 y diciembre de 2022. Y para el caso de las agencias de alojamiento tienen un tope de \$100.000.

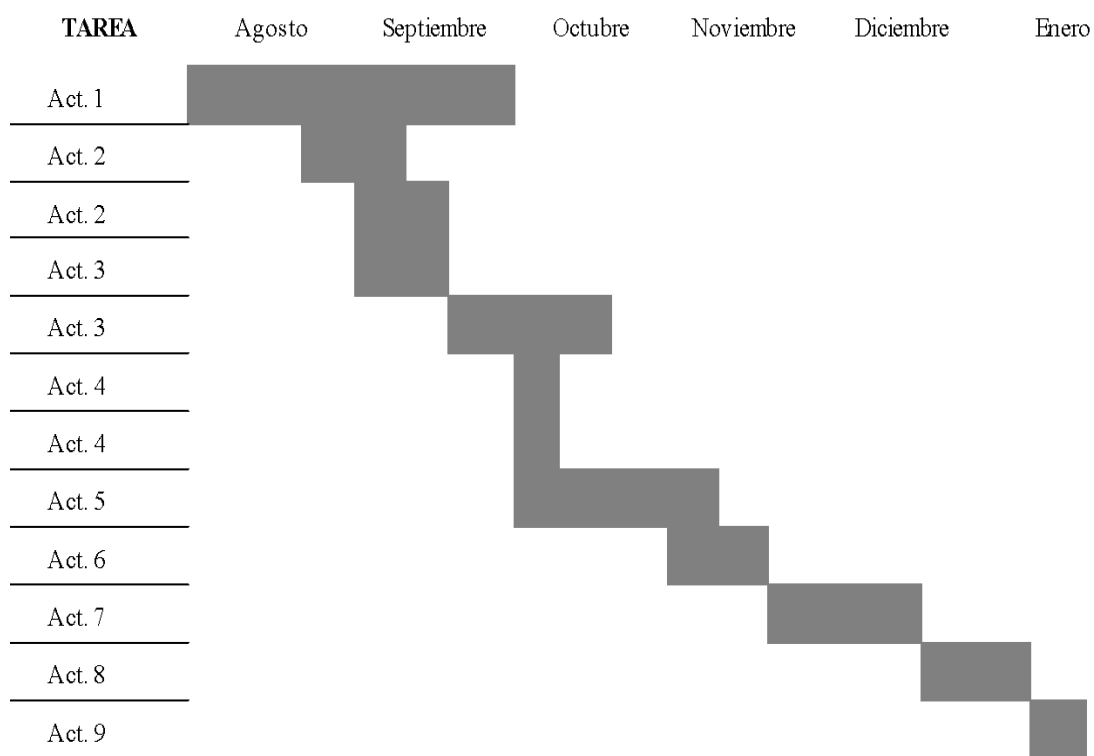
Finalmente, luego de contemplar la incompleta organización de las políticas de pago y cobro, el gerente se informa con el estudio contable, y le proponen que se permita como alternativa de aumento de las ventas el uso de tarjetas de crédito, implicando esta actividad el sexto mes. Este método, se hace cada vez más frecuente en las operaciones relacionadas con el turismo, principalmente en empresas de alojamiento y de transporte en cualquiera de sus modalidades. Hoy, la mayoría de estas organizaciones realizan sus operaciones mediante aceptación de tarjetas de crédito, ya sean de carácter nacional o internacional, factor que permite la disponibilidad de dinero inmediato. Además, resulta favorable ya que los clientes obtienen beneficios adicionales para servicios de hospedaje, dependiendo del Banco.

Tabla Diagrama de Gantt

		Actividad	Días
	Act. 1	Búsqueda de información para el posterior análisis.	60
Objetivo 1	Act. 2	Análisis de los EE. CC	30
Objetivo 2	Act. 3	Interpretación del capital de trabajo	20

	Act. 3	Interpretación del ciclo de pago y cobranzas.	30
Objetivo 3	Act. 4	Análisis de las fuentes de financiamiento de terceros.	15
	Act. 4	Análisis financiamiento propio.	15
Objetivo 4	Act. 5	Interpretación de los resultados obtenidos para elaborar la problemática.	40
	Act. 6	Implementar estrategias de venta (Marketing)	20
	Act. 7	Revisar la gestión presupuestaria (Software Contable)	30
	Act. 8	Inscripción Programa Nacional "Pre Viaje"	20
	Act. 9	Aceptación de pagos a través de Tarjetas de Crédito	10

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Medición de la propuesta

Para que las investigaciones sean conducentes al cumplimiento de los objetivos propuestos es necesario establecer cuáles serán las variables a considerar y las relaciones que se busca conocer entre ellas. Para su logro es necesario enmarcar los datos, información y

conocimiento disponibles que se van a utilizar y comentar de qué forma se llegará a los conocimientos. Para ello, los indicadores resultarán instrumentos adecuados, y serán la fuente sustancial para las demostraciones de la tesis.

De esta manera, el ROA es un indicador de rendimientos de los activos, el que como objetivo del trabajo se buscaba aumentar para potenciar la estructura de financiamiento y así lograr obtener una mayor cantidad de ventas y generar mayor utilidad. Consecuentemente, se favorece el capital de trabajo, indicador financiero, también llamado fondo de maniobra.

Se espera que, con la aplicación de cada etapa descripta anteriormente, se favorezca cada valor, generando los beneficios deseados y reduciendo los costos innecesarios de la inadecuada gestión de los recursos.

Conclusión y Recomendaciones

La Argentina tiene una economía inestable desde hace tiempo y al aparecer el Covid-19 en el país, ha caído aún más. En ese contexto, el comienzo de la pandemia trajo consecuencias negativas, sobretodo, al sector turístico y hotelero en Argentina. A causa de esto, los hoteles debieron actuar de distintas formas, de acuerdo a sus estrategias de negocio. De esta manera, se han analizado los factores externos e internos del Hotel Howard Johnson, para así obtener el financiamiento adecuado y óptimo a la empresa, teniendo en cuenta la crisis mundial que trae aparejada la pandemia. Luego de realizar los análisis, se llegó a la conclusión de no sería conveniente para la empresa apalancarse, por lo que se sugiere financiarse con capital propio.

Se observa que la empresa no ha podido tomar las decisiones correctamente, producto de una debilidad en el área contable y escaso control de las operaciones. De esta forma, no es posible identificar cuáles son las medidas necesarias para lograr un manejo eficiente de los recursos de la empresa y generar valor. Se propone la búsqueda de un software profesional adecuado al hotel que sea de utilidad a la hora de realizar informes sobre el desempeño de las estrategias y asegure de contar con datos confiables para la toma de decisiones.

Por otra parte, es visible la escasa organización de las áreas en conjunto y la falta de comunicación entre ellas. Es fundamental un buen funcionamiento de las mismas para lograr efectividad y eficiencia de las operaciones, fiabilidad en la información y, además, para mejorar la productividad y el prestigio de la empresa.

Respecto al área de ventas, se advierte la necesidad de tomar diferentes iniciativas con el respaldo de un profesional, que ayude al gerente a lograr mejores resultados, a través de la elección de operaciones que resulten efectivas.

Respecto a la política de Pago y Cobro, se ha propuesto al gerente la aceptación de pagos con tarjetas de crédito, factor que permite la disponibilidad de dinero inmediato.

Se recomienda tener en cuenta:

- Se han dado cambios en la forma de llevar cabo el trabajo en el sector turístico, hotelero. La amenaza de servicios sustitos crece, avanzada en tecnología y calidad. Es necesaria la innovación tecnológica para dar respuesta a los desafíos que se presentan, y aumentando la productividad del servicio, gestión y comercialización.
- Se cree conveniente tener en cuenta diferentes problemáticas que puede traer que la empresa esté compuesta por familiares, es decir, no aprovechar profesionales especializados en el tema para darle el lugar a alguien de la familia, rigidez en los cambios, conflictos familiares que puede influir en lo laboral, etc.

Bibliografía

Albamonte, A. (2019). *Albamonte, presidente de Howard Johnson: “Necesitamos que haya seguridad jurídica e infraestructura*. Recuperado el 5 de agosto de 2019, de Bank Magazine: <https://www.bankmagazine.com.ar/albamonte-presidente-de-howard-johnson/>

Alberca Oliver, M., & Esteban, L. (2000 - 2005). Nuevas Tecnologías y productividad en las empresas hoteleras: evidencia empírica. *Turismo y Desarrollo*.

Ayón Ponce, G., Plus Barcia, J., & Ortega Macías, W. (2020). El apalancamiento financiero y su impacto en el nivel de endeudamiento de las empresas. *Revista Científica FIPCAEC*, 120.

Bonmati Martínez, J. (2012). El Ebitda. Obtenido de <file:///C:/Users/ASUS/Downloads/Dialnet-ElEbitda-3859966.pdf>

Borda Bossana, G., & Bartmus, M. (2017). *Mejorar costos de un hotel a través de inversiones*. Obtenido de <https://rdu.iaa.edu.ar/bitstream/123456789/496/1/Mejorar%20costos%20de%20un%20hotel%20a%20trav%C3%A9s%20de%20inversiones%20PDF.pdf>

C., E. M., & Brightman E. F. (2011). *Finanzas Corporativas*. (2da. Ed.).

Cámara Argentina de Turismo. (5 de enero de 2005). *CAT*. Obtenido de <https://www.camaradeturismo.org.ar/>

Carvajal, S., & Carvajal, S. (2018). Estrategias de financiamiento en sectores turísticos: hoteles y restaurantes. *Ciencia UNEMI*, 30-42.

CPCE. “Aranceles indicativos para servicios profesionales”. 24 de junio de 2021. Córdoba.

Elliot, P. (21 de abril de 2021). carlospazvivo.com.

FELIX, A. F. (2017). “Importancia y elaboración del sistema contable en la empresa moda fashion center del distrito de chincha alta”.

Fernando Agüero -21 abril, 2021 <https://www.carlospazvivo.com/howard-johnson-no-se-va-de-carlos-paz-y-amplia-su-capacidad-al-doble/>

G., F. (2021). *IProfesional*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/negocios/340101-a-quebra-12-000-hoteles-y-restaurantes-asi-proyectan-a-futuro>

Gitman L. J. & Zutter C. J. (2000). *Principios de Administración Financiera*. México: (12va. ed.).

González, J. L. (2020). Importancia de los Sistemas Contables en el Sector Hotelero. Santa Elena, Ecuador.

Guajardo Cuntú, G. & Andrade de Guajardo, N. E., 2014. *Contabilidad Financiera*. México DF: McGRAW-HILL. IFRS, I. F. R. S., 2015. *IFRS*

Guercio, M. B., Martínez, L., Tauro, A., Vigier, H. y Terceño, A. (2015). Estructura financiera de las PyMEs del conurbano bonaerense. Un análisis empírico. XX Reunión 37 Anual de la Red PyMEs del Mercosur. El desafío de las Pymes: innovar y emprender en el marco de un desarrollo regional sostenible. Bahía Blanca. 7, 8, 9 de octubre de 2015.

H., V. (s.f.). *academia.edu*. Obtenido de https://www.academia.edu/16319957/DIFERENCIAS_ENTRE_ENDEUDAMIENTO_Y_APALANCAMIENTO

Heredia Zurita, A., & Dini, M. (2021). *“Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la*. Santiago: CEPAL.

J., L. (28 de mayo de 2020). *Pagina12*. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar/268679-crisis-hotelera-por-la-pandemia>

LA NACION. (14 de agosto de 2021). El Gobierno relanza un plan de promoción para reactivar el turismo en el país.

Majluf, N., & Myers, S. (1984). Decisiones corporativas de financiación e inversión cuando las empresas tienen información que los inversores no tienen. *Science Direct*.

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (s.f.). *argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/ciencia>

Ministerio de Desarrollo Productivo. (s.f.). *argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/producción/medidas-pymes-covid>

Navarro, S., Crespo, G., & López, M. (2018). Perspectivas de la Administración Financiera del Capital de Trabajo como instrumento necesario en la evolución de las Mis pymes. *Revista ESPACIOS*.

O., M. (31 de enero de 2016). La Inflación es la principal causa de la caída del turismo interno. *Clarín*.

Ortiz Anaya, H. (s.f.). *Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera*. Bogotá.

Pérez, J. O. (2020). El análisis de estados financieros bajo distintas perspectivas. Contabilidad Y Decisiones. Recuperado a partir de <http://revistas.bibdigital.uccor.edu.ar/index.php/CyD/article/view/856>

Philip, K. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. Pearson Editorial.

Quispe Flores, P. V. (2017). “Análisis de la planificación financiera estratégica y el impacto de la rentabilidad de las empresas de servicios hoteleros”. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/5756>

Ramírez Rojas, J. L. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica*.

Real Academia Española. (2018). *rae.es*. Obtenido de <https://dle.rae.es/control>

Rodríguez Benavides, L. G. (2017). “La asignación de costos y la rentabilidad en el Hotel Volcano de la ciudad de Baños de Agua Santa”. Ambato, Ecuador.

Rossi, J., & Vernet Vacchiani, M. (2013). *Determinación de modelo de financiamiento*. Córdoba.

Rubiano López Lorena. (2005, Abril 17). *Necesidad de información contable y capital intelectual*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/necesidad-informacion-contable-capital-intelectual/>

Rubio Domínguez, P. (2007). *Manual de Análisis Financiero*. Málaga: Electrónica.


S., M. (1984). *The Capital Structure Puzzle*.

S., S. M. (1994). *Corporate financing and investment decision when firms have information that investors do not have*.

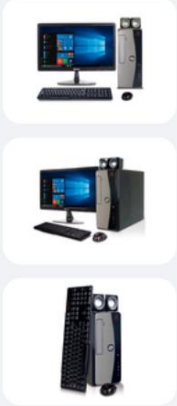

The Power MBA. (4 de marzo de 2019). Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa. Obtenido de <https://www.thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>

Traders.Studio. (9 de abril de 2021). Obtenido de <https://traders.studio/que-dice-el-alto-capital-de-trabajo-sobre-una-empresa/>



Anexo 1

Naldo ¿Qué estás buscando? 

[Volver atrás](#)

EXO
PC EXO® READY + MONITOR
 SKU: 405362 | PC

★★★★★  

\$42.999

Unidades:

- 1 +



CONSULTAR


VISA Cuotas sin interés
Ver Bancos

MARCA Cuotas sin interés

CALCULADOR DE CUOTAS

Anexo 2


Nuevo | 21 vendidos 

Escritorio En L Mesa De Pc Blanco Y Haya Lado B 004-fan -022

★★★★★ 142 opiniones

MÁS VENDIDO 12° en Escritorios

\$ 18.990
 en 3x \$ 6.330 sin interés
[Ver los medios de pago](#)

 Entrega a acordar con el vendedor
 Lomas Del Mirador, Buenos Aires
[Ver costos de envío](#)

Color: **Blanco y Haya**

Stock disponible

Cantidad: **1 unidad** ▼ (10 disponibles)

Comprar ahora

Anexo 3



Nuevo | 324 vendidos

Silla Blanca Diva De Escritorio Office Neumática Ecocuero

★★★★★ 648 opiniones

MÁS VENDIDO 15º en Sillas de Oficina

\$ 15.686
en 12x \$ 2.224*

Ver los medios de pago

Llega gratis entre el lunes y el martes
FULL

Ver más formas de entrega

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
Conocer más

Color: **Blanco**

Stock disponible

Cantidad: **1 unidad** (8 disponibles)

Anexo 4

Concepto	Unidad	Base	Remunerativo	No Remunerativo	Descuento
Basico	30		23,846.30		
Antigüedad	0		0.00		
Asistencia y Puntualidad			1,987.19		
Acuerdo				0.00	
Antigüedad/Acuerdo				0.00	
Asistencia y Puntualidad/Acuerdo				0.00	
Incremento no remunerativo Acuerdo/2021				5,961.58	
Jubilacion	11.00 %	25,833.49			2,841.68
Ley 19.032	3.00 %	25,833.49			775.00
Obra Social	3.00 %	76,308.16			2,289.24
S.E.C. Art. 100 CCT 130/75	2.00 %	31,795.07			635.90
F.A.E.C. y S. Art. 100 CCT 130/75	0.50 %	31,795.07			158.98
S.E.C. Art. 101 CCT 130/75	2.00 %	76,308.16			0.00
Aporte Fijo OSECAC					100.00
Sub Totales			25,833.49	5,961.58	6,800.80
				Neto \$	24,994.27

Anexo 5

Concepto	Unidad	Base	Remunerativo	No Remunerativo	Descuento
Basico	30		23,931.73		
Antiguedad	0		0.00		
Asistencia y Puntualidad			1,994.31		
Acuerdo				0.00	
Antiguedad/Acuerdo				0.00	
Asistencia y Puntualidad/Acuerdo				0.00	
Incremento no remunerativo Acuerdo/2021				5,982.93	
Jubilacion	11.00 %	25,926.04			2,851.86
Ley 19.032	3.00 %	25,926.04			777.78
Obra Social	3.00 %	76,581.54			2,297.45
S.E.C. Art. 100 CCT 130/75	2.00 %	31,908.97			638.18
F.A.E.C. y S. Art. 100 CCT 130/75	0.50 %	31,908.97			159.54
S.E.C. Art. 101 CCT 130/75	2.00 %	76,581.54			0.00
Aporte Fijo OSECAC					100.00
Sub Totales			25,926.04	5,982.93	6,824.81
			Neto \$		25,084.16

Anexo 6



Nuevo

**Programa Sistema Gestion
Hoteleria, Hoteles, Hostel,
Moteles**

\$ 20.500

en 12x \$ 2.907²⁷

[Ver los medios de pago](#)

Entrega a acordar con el vendedor

Rosario, Santa Fe

[Ver costos de envio](#)

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (8 disponibles)

[Comprar ahora](#)

Compra Protegida, recibí el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

Mercado Puntos. Sumás 205 puntos.