

EVALUACIÓN ECONÓMICO - FINANCIERA DE PEQUEÑOS PROYECTOS EN HOTELERÍA: ASESORAMIENTO ON-LINE PARA ENTENDER Y USAR LOS PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN

Juan Sebastián Álvarez

Claudia Toros Scoriens

Marcelo Mancini

Universidad Nacional del Comahue, Facultad de Turismo, Neuquén, Argentina

RESUMEN

En el campo de los pequeños emprendimientos de alojamiento turístico, el proceso de formulación de los mismos raramente está planificado cuidadosamente en todos los aspectos, máxime en aquéllos que a posteriori repercutirán en la competitividad de los mismos, haciéndolos sustentables. Podría afirmarse que en la mayoría de los casos (Mancini et al, 2007; Fassola, 2011) los proyectos se materializan sin haber realizado mínimos estudios de factibilidad en las dimensiones más sensibles y que comprometerán su supervivencia en un mercado muy competitivo.

No obstante la abundante literatura existente respecto a formulación y evaluación de proyectos de inversión, así como a la gestión de los establecimientos de alojamiento turísticos, uno de los aspectos más descuidados a la hora de formular y administrar un emprendimiento es el del análisis económico-financiero. En los casos en que no es necesario la obtención de un crédito para su concreción, raramente se confeccionan los respectivos presupuestos y cuando se requiere financiamiento externo los mismos son más bien "dibujos" que tienden a ajustarse a lo requerido por quien financia la inversión a efectos de cumplimentar los trámites correspondientes.

En lo que hace específicamente a la evaluación económico-financiera de pequeños proyectos de alojamiento turístico, ésta constituye un punto débil del proceso que debería realizar cualquier emprendedor. Por una parte existe una razonable dificultad para entender estos aspectos para quien no tiene formación específica en la temática pero también hay una subvaloración de las herramientas de análisis económico y financiero como herramientas de planificación y gestión de empresas, siendo que las mismas encierran un enorme potencial al momento de formular, evaluar y seleccionar cursos de acción alternativos.

Teniendo en cuenta las premisas expresadas precedentemente, es que se analizaron diferentes alternativas para que, a través de un lenguaje sencillo y comprensible, poder revalorizar el análisis económico y financiero como medio de planificación y gestión integral y acercar el uso de los instrumentos que

el mismo propone a un público más vasto dentro de los actores de la actividad turística. De esta manera la metodología que se propone es utilizar un soporte informático que, a través de la web, facilite utilizar documentos compartidos, con formularios simples de entender y que tiendan a crear una red colaborativa, salvando las distancias físicas propias del territorio nacional.

ABSTRACT

In the field of small enterprises of tourist accommodation, the process of developing them is rarely planned carefully in all aspects, especially in those subsequent impact on the competitiveness, making them sustainable. One could say that in most cases (Mancini et al, 2007; Fassola, 2011) projects materialize without making minimum feasibility studies in the most sensitive dimensions that compromise their survival in a very competitive market.

However the abundant literature on development and evaluation of investment projects and management of tourist accommodation facilities, one of the most neglected when it comes to developing and managing a venture aspect is the economic and financial analysis. In cases where obtaining a loan for its realization is not needed, rarely budgets are made and when it is required external financing they are rather "drawings" that tend to conform the requirements set by who finances the investment in order to complete the formalities.

Concerning specifically to the economic and financial evaluation of small projects of tourist accommodation, this is a weak point in the process that should make any entrepreneur. On the one hand there is a reasonable difficulty understanding these issues for those who have no specific training in the subject but, on the other hand, there is an undercutting of economic and financial analysis as planning tools and business management, being that they have an enormous potential when formulating, evaluating and selecting alternative ways of action.

Given the assumptions stated above, various alternatives were analyzed in order to provide a simple and understandable language, to reassess the economic and financial analysis as a mean of planning and integrated management and bring closer the use of these instruments to a wider audience within the actors of tourism activity. Thus, the methodology proposed is to use a computer support through the web, facilitate use shared documents, with simple forms of understanding and tend to create a collaborative network, saving one's physical distances of our country.

CONTEXTUALIZACIÓN

A partir de estudios anteriores (Mancini et al, 2007; Fassola, 2011) y de los avances preliminares alcanzados en el Proyecto de Investigación "Información para la toma de decisiones en la gestión de empresas localizadas en destinos turísticos" (entre cuyos objetivos específicos se halla el de "Determinar qué

sistemas de información gerencial han desarrollado las empresas para la toma de decisiones”) es que surge la inquietud de desarrollar una propuesta de transferencia tendiente a subsanar una deficiencia notoria en la gestión de pequeños establecimientos de servicios de alojamiento, tanto en su fase de proyecto como de operación, cual es la del uso de presupuestos económicos y financieros.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas el turismo a nivel mundial ha tenido un crecimiento considerable, no sólo en el número de viajeros sino también en la cantidad de nuevos destinos que han surgido como respuesta a una demanda experimentada que busca nuevas experiencias. Argentina no escapa a esta realidad, y para atender a esa creciente demanda se ha multiplicado la oferta de servicios turísticos, entre los que se destaca el más esencial para la actividad, cual es el de alojamiento.

A excepción de las grandes ciudades, la inmensa mayoría de nuevos establecimientos dedicados a la hospitalidad está constituida por pequeñas unidades (en sus diferentes modalidades, ya sean hoteles, hosterías, cabañas, etc.) llevadas a cabo por emprendedores sin tradición en el sector y con motivaciones muy diversas, como pueden ser las declinaciones de las bases económicas acaecidas en las economías locales y regionales o las migraciones de amenidad, donde habitantes de grandes ciudades deciden cambiar de estilo de vida por diferentes razones (seguridad, estrés, etc.). Y es así que, en este contexto, el proceso de formulación de los respectivos proyectos raramente está planificado cuidadosamente en todos los aspectos, máxime en aquéllos que a posteriori repercutirán en la competitividad de los mismos, haciéndolos sustentables. Podría afirmarse que en la mayoría de los casos (Mancini et al, 2007; Fassola, 2011) los proyectos se materializan sin haber realizado mínimos estudios de factibilidad en las dimensiones más sensibles y que comprometen su supervivencia en un mercado altamente competitivo.

No obstante la abundante literatura existente respecto a formulación y evaluación de proyectos de inversión, así como a la gestión de los establecimientos de alojamiento turísticos, uno de los aspectos más descuidados a la hora de formular y administrar un emprendimiento es el del análisis económico-financiero. En los casos en que no es necesaria la obtención de un crédito para su concreción, raramente se confeccionan los respectivos presupuestos y cuando se requiere financiamiento externo los mismos son más bien “dibujos” que tienden a ajustarse a lo requerido por quien financia la inversión a efectos de cumplimentar los trámites correspondientes, muchas veces sin una cabal comprensión por parte de quien llevará adelante el proyecto. A pesar de ello, es razonable que esto ocurra, en virtud que los emprendedores raramente tienen formación específica en la temática existiendo una lógica dificultad para entender estos aspectos aunque es preciso señalar que también existe una

subvaloración del análisis económico y financiero como herramienta de planificación y gestión de empresas, respecto a los instrumentos que se proponen desde el marketing, siendo que el mismo encierra un enorme potencial al momento de formular, evaluar y seleccionar cursos de acción alternativos. En este sentido cabe resaltar que las dimensiones más cualitativas que proponen estos últimos resultan más comprensibles que la generación e interpretación de la información económico-financiera.

FORMULACIÓN DE PROYECTOS Y ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

Si bien la bibliografía sobre formulación y evaluación de proyectos suele indicar determinados pasos siguiendo un orden secuencial, el proceso real que sucede en la mente del emprendedor es esencialmente heurístico, es decir que busca la solución de un problema a través de un procedimiento práctico e informal, sin reglas metodológicamente forzosas. No obstante esto, es muy probable que los puntos de partida de cualquier emprendimiento tengan que ver con experiencias habidas como turista; con establecimientos conocidos por quien se decide a llevar adelante un proyecto de alojamiento; con el deseo de un cambio de vida o, simplemente, iniciar un negocio que *prima facie* resulta sencillo de llevar por quien no tenga capacitación específica.

Sin embargo, cualquiera que sea el punto de partida de un proyecto se impone la realización de una tarea fundamental, cual es la de planificar la estrategia empresarial, ya que ésta debería ser el eje vertebrador de casi las decisiones que se deban tomar.

La estrategia, elaborada a partir del análisis de sus tres pilares básicos: la demanda, la competencia y los recursos (Mancini et al, 2012), debe definir -con meridiana claridad- los segmentos de mercado a los cuales la futura empresa pretende captar, señalando lo más precisamente posible cuáles serán los mix de marketing respectivos (producto, precio, promoción y canales de comercialización) que permitirán diferenciarse de la competencia. Claro que con esto no alcanza, ya que la estrategia no se resuelve en estas definiciones con un alto grado de generalidad, sino que la misma se va a materializar a través de un sinnúmero de pequeñas acciones, las cuales deben ser cuidadosamente planificadas.

El proceso de planificación de la estrategia, como todo proceso decisorio, involucra exámenes de factibilidad de diversa índole, a fin que el resultado no sólo sea deseable, sino también posible.

Dentro de los análisis sucesivos que se llevan a cabo al formular una estrategia se pueden encontrar los de factibilidad legal, ambiental, técnica, comercial, económica, financiera, etc. Lo anterior no significa que primero se define una estrategia y luego se la somete a cada una de estas evaluaciones, sino que las mismas son realizadas en el propio proceso de elaboración. Sin embargo en el conjunto de ellas se encuentran algunas diferencias en cuanto al tipo de información que se emplea y a su tratamiento. En las mencionadas en primer

término (legal, ambiental, comercial, etc.) la información con la que se trabaja es eminentemente cualitativa, y el cerebro humano está en condiciones de procesar dicha información compleja en su conjunto y alcanzar conclusiones satisfactorias, sin siquiera tener la necesidad de plasmar en un documento todas las alternativas posibles que se pudieran barajar (aunque sí sería aconsejable que se hiciera, al menos en forma esquemática y sencilla). Por ejemplo, es posible tener presente diferentes segmentos de mercado, estudiar cómo los está satisfaciendo la competencia, determinar con qué recursos se cuenta, y llegar a decidir de entre varias alternativas, cuál es la conveniente. No obstante, cuando se quiere analizar la factibilidad económica o financiera de una estrategia, la información que se utilizará debe ser forzosamente cuantificada, y la mente requiere, en forma ineludible el auxilio de registros escritos. Estos documentos escritos son los presupuestos, entre los que se destacan por su utilidad como fuente de información tres de ellos: el Presupuesto de Inversiones, el Presupuesto de Operaciones y el Presupuesto de Caja.

PRESUPUESTO DE INVERSIONES: ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE?

La definición de la estrategia de un emprendimiento en alojamiento lleva implícita una inversión que habrá de materializarse tanto en elementos tangibles e intangibles. Por ejemplo, para una hostel, hará falta mobiliario, vajilla, y otros elementos materiales, así como también algún estudio de mercado, acciones promocionales, etc. Esta inversión requerirá de recursos económicos, los cuales habrá que cuantificar, tanto para evaluar la misma desde un punto de vista económico (saber si se justifica destinar cierta cantidad de recursos económicos en función de los beneficios que se obtendrán), así como también para evaluarla financieramente (conocer si se dispondrá del efectivo suficiente como para solventarla). Además del objetivo general que persigue todo Presupuesto de Inversiones, cual es el de conocer el monto de los recursos necesarios para poner en marcha el proyecto, el mismo tiene una utilidad a menudo desaprovechada, y es la de revisar algunos aspectos de la estrategia, identificar alternativas y ayudar a determinar los ingresos así como también los costos de operación del emprendimiento. En síntesis, la elaboración del Presupuesto de Inversiones implica una revisión exhaustiva de aspectos centrales de la estrategia, ya que permite visualizar si el soporte físico que se planea es consistente con los mix de marketing elaborados para cada segmento de mercado que se pretende captar. Asimismo, y como toda herramienta de planificación, invita a elaborar alternativas y seleccionar la que mejor se ajuste a los objetivos deseados, tanto en lo que respecta a la calidad de los servicios a prestar como en lo que hace a la competitividad y rentabilidad del futuro establecimiento.

PRESUPUESTO DE OPERACIONES: ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE?

El Presupuesto de Operaciones representa una herramienta básica de planificación, ya que permite identificar la mejor combinación posible entre precios, cantidades a vender y costos a incurrir; y como consecuencia, anticipar los posibles resultados. En otras palabras, constituye la valorización de la estrategia propuesta, siendo ésta el punto de partida para su elaboración. La nueva información que proporciona permite transitar un camino que va desde una estrategia ideal a una estrategia posible, al permitir evaluar y seleccionar los cursos de acción más satisfactorios para la empresa desde el punto de vista económico. Dentro de las principales utilidades que brinda esta herramienta de planificación se hallan la de exigir una mirada integral a todas las operaciones de la empresa a lo largo de un ciclo completo, máxime cuando se trata de actividades con un alto grado de estacionalidad. Además, el presupuesto de operaciones ayuda a hacer operativa la estrategia y que la misma no quede en enunciados generales, obligando a definir concretamente cómo se va a realizar cada acción planificada, poniendo en evidencia si hubo algún “olvido” en el diseño del servicio. Asimismo, al permitir estimar “a priori” los resultados a obtener por el desarrollo de la actividad hace posible la comparación entre los recursos invertidos y los beneficios monetarios a obtener y de este modo evaluar la conveniencia del proyecto (su rentabilidad). No menos importante es el hecho de constituirse en un parámetro razonable de comparación y punto de referencia para analizar los desvíos ocurridos.

PRESUPUESTO DE CAJA: ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE?

En forma resumida se puede decir que la evaluación financiera (a través de los presupuestos de caja de corto o largo plazo) tiene como finalidad estudiar si la empresa dispone (o dispondrá) de los recursos monetarios necesarios para financiar todas las actividades de la misma. En este caso, la herramienta más valiosa es el Presupuesto de Flujos de Caja (Cash Flows), cuyo objetivo es estimar las entradas y salidas de dinero a lo largo de ciertos períodos (semanas, meses, años, etc.), a fin de determinar si habrá excedentes (superávit) o faltantes (déficit) de disponibilidades (dinero). Esto facilita la toma de decisiones que contribuyan a mejorar la rentabilidad de la empresa evitando tener disponibilidades ociosas o bien incurrir en costos financieros innecesarios ocasionados por la imposibilidad de dar cumplimiento a obligaciones contraídas. Una buena planificación financiera, a través de esta herramienta permite potenciar la rentabilidad y competitividad de la empresa.

OBJETIVOS

Teniendo en cuenta los antecedentes expresados precedentemente, así como lo propuesto en el proyecto de investigación de la Facultad de Turismo (“Información para la toma de decisiones en la gestión de empresas localiza-

das en destinos turísticos”) es que se analizaron diferentes alternativas para que, a través de un lenguaje sencillo y comprensible, revalorizar el análisis económico y financiero como medio de planificación y gestión integral y acercar el uso de los instrumentos que el mismo plantea a un público más vasto dentro de los actores de la actividad turística. De esta manera es que se plantean los siguientes objetivos:

General

- Revalorizar y acercar a emprendedores del sector alojamiento al análisis económico-financiero como instrumento de planificación y gestión empresarial.

Específicos

- Desarrollar un contenido adaptado a la web con lenguaje sencillo y comprensible para emprendedores de alojamientos turísticos sobre análisis económico-financiero
- Generar una red colaborativa a partir de plantillas modelo de presupuestos de inversión, operación y de caja para enriquecer las mismas adaptándolas a diferentes casos.
- Asistir -a distancia- en la elaboración e interpretación de los diferentes presupuestos necesarios para mejorar el desempeño de los emprendimientos.

METODOLOGÍA

Desarrollar un sitio web donde se utilicen planillas electrónicas de cálculo y documentos de texto compartidos con asesoramiento a distancia. De esta manera la metodología que se propone es utilizar un soporte informático que facilite utilizar documentos compartidos, con formularios simples de entender y que tiendan a crear una red colaborativa, salvando las distancias físicas propias del territorio nacional.

Asimismo se plantea una ayuda a distancia para superar las dificultades de comprensión y análisis de las herramientas de planificación económico-financieras.

mientos. Cada caso planteado desde la realidad particular de cada proyecto enriquecerá el repertorio disponible para todos los que se vayan sumando a la red, facilitando a quienes piensan desarrollar una experiencia significativa que faciliten conseguir emprendimientos sustentables y competitivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Fassola, F (2011). Gestión de microemprendimientos turísticos de San Martín de los Andes, Neuquén Patagonia Argentina. Tesina de Licenciatura. Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue. Neuquén, Argentina
- Mancini, M., & Toros Scorians, C. (2012). Evaluación económico-financiera de pequeños proyectos en hotelería. Neuquén, Argentina: EDUCO.
- Mondino, D. & Pendás, E. (2007) Finanzas para Empresas competitivas. Buenos Aires. Ed. Granica.

CORREOS ELECTRÓNICOS

juansalvarez@gmail.com;

ctoroscorians@yahoo.com.ar;

mancinimarcelo59@gmail.com