

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN EL GRUPO EMPRESARIAL CAMPISMO POPULAR. APLICACIÓN EN LA EMPRESA CAMPISMO POPULAR DE VILLA CLARA

Ariel Espino Valdés, Ramón Sánchez Sánchez y Allán Aguilera Martínez

RESUMEN

Actualmente, el control de gestión tiene un papel decisivo como perspectiva de dirección en las empresas cubanas optimizando el conocimiento de los trabajadores en función de los resultados de la organización. Se han introducido distintos enfoques en este sentido; pero todavía no se ha logrado conectar los objetivos estratégicos con las metas a alcanzar. La presente investigación tiene como objetivo desarrollar un sistema de control de gestión, sustentados en el diseño de un modelo y su procedimiento para el control de gestión en las Empresas de Campismo Popular, que permita la utilización del conocimiento para el alineamiento de la gestión de los procesos con la estrategia establecida, bajo un enfoque sistémico y proactivo. El trabajo muestra como resultados fundamentales; el diseño de un modelo de carácter integrador con enfoques modernos de gestión y clima organizacional traducido en un procedimiento caracterizado por la pertinencia que permite su implementación.

Palabras clave: sistema de control de gestión, dirección, resultados de la organización, objetivos estratégicos, alineamiento de la gestión de los procesos.

Introducción

Ariel Espino Valdés es Maestro en Ciencias y se desempeña en la Empresa de Campismo Popular, Santa Clara, Villa Clara.

E-mail:

explotacionvc@vcl.campismopopular.cu

Ramón Sánchez Sánchez es Doctor en Ciencias y se desempeña en la Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. E-mail: ramonss@uclv.edu.cu

Allán Aguilera Martínez es Doctor en Ciencias y se desempeña en la Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo de la

El empresario cubano debe poseer habilidades de dirección donde el control de gestión se convierta en la brújula que permita de manera efectiva tomar decisiones con el mínimo nivel de riesgo, pues de esto dependerá en buena medida el éxito de toda empresa.

La concepción del control de gestión se modifica de manera decisiva en los nuevos diseños gerenciales que han estado adoptando las empresas cubanas en la primera década de este siglo. Por las

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. E-mail: aaquilera@uclv.edu.cu

características propias de las empresas dedicadas al servicio hotelero dentro de las que se incluye el Campismo como una modalidad, es incuestionable que para su desarrollo y resultados lo constituyen sus recursos materiales, tecnológicos, financieros y en gran medida el capital humano encargado de transformar la materia prima en el servicio que necesita el cliente; donde la identificación de los procesos claves y su perfeccionamiento constituye un punto esencial para el logro de los objetivos planificados. Teniendo en cuenta lo anterior establecer indicadores de gestión permite evaluar y realizar correcciones en caso necesario.

Concepción del Sistema de Control de Gestión para la Empresa Campismo Popular de Villa Clara.

El país se encuentra inmerso en un reordenamiento económico donde el control de gestión como perspectiva de dirección, resulta necesario para garantizar las transformaciones y cambios que requieren las empresas.

En la década del 90 Hernández (2001) investiga sobre el control de gestión aplicado en diferentes sectores de la economía cubana, definiéndolo como el proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Posteriormente, surgen otros estudios a inicios del siglo XXI donde se destacan Nogueira (2002) y Machado (2003) realizando aportes al tema en cuestión.

Otros autores han profundizado en estudios relacionados con el control, entre ellos: Del Carmen (2003); Bejerano (2003); Muñoz (2005); Castellano (2006) y Alvarez (2006), coincidiendo en que el control bien empleado se convierte en una poderosa herramienta de trabajo para el dirigente y funcionario en cualquier nivel o esfera que se desempeñe ya que del estricto cumplimiento de las medidas de control establecidas dependerá la seguridad, veracidad y eficiencia de su mandato.

Por lo importante que resulta esta temática, se diseña para la Empresa Campismo Popular de Villa Clara un Sistema de Control de Gestión; mostrándose un resumen de los resultados alcanzados.

Para concebir el modelo (Figura 1) que tribute al Sistema de Control de Gestión se tiene en cuenta principios, premisas y características puntuales que otorgan una importante diferencia con las restantes filosofías relacionadas con el tema, teniendo en cuenta la entidad objeto de estudio.

Como soporte de este modelo se muestra la representación cónica (Figura 2), donde aparecen los tres niveles que abarcan el SCG propuesto para la empresa Campismo Popular. Como se muestra en el modelo el sistema de información concebido debe permitir analizar las desviaciones para oportunamente realizar la corrección. En el modelo se otorga gran importancia al clima y la cultura organizacional.

Entre los principios fundamentales concebidos para el modelo se pueden mencionar los siguientes:

- Otorga relevancia al clima organizacional.
- Se sustenta en un consistente sistema de información.
- Implica a todo el personal fomentando el trabajo en equipo.
- Es flexible su aplicación adoptándose a los cambios que se producen en el entorno.
- Permite el perfeccionamiento constante garantizando la coherencia entre los distintos niveles de la organización.
- En su concepción garantiza la pro actividad que facilita tomar acciones encaminadas a la proyección de la entidad hacia el futuro.
- Es compatible con la estructura de la organización demostrando su pertinencia.

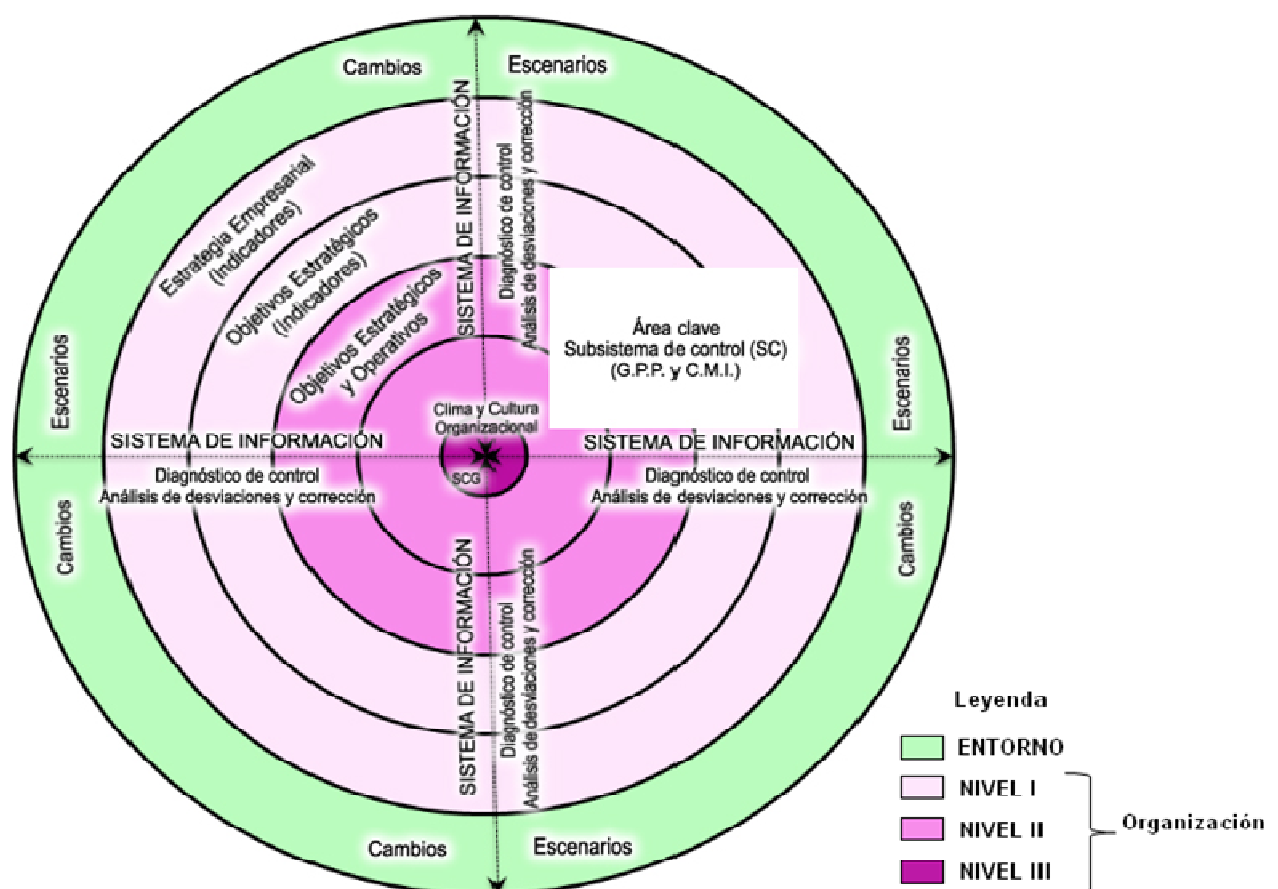


Figura 1: Sistema de Control de Gestión. Fuente: Elaboración propia.

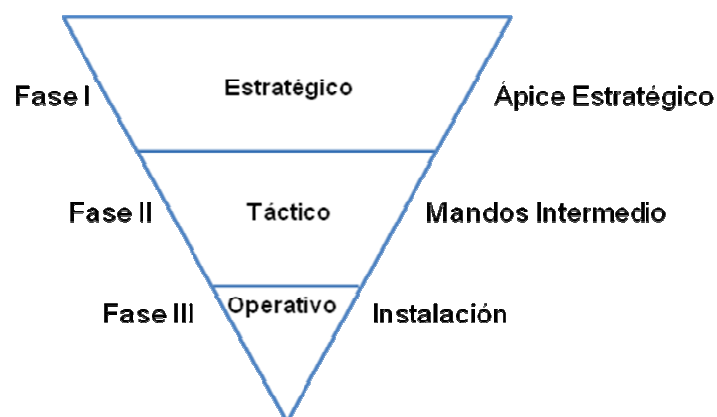


Figura 2: Soporte del MCG. Fuente: Elaboración propia

Por supuesto, todo cambio requiere de ciertas premisas:

- En los distintos niveles de dirección debe existir cultura sobre el control de gestión.

- La entidad debe contar con las estrategias bien definidas.

- Se debe propiciar un ambiente de cambio centrado en la mejora continua de los distintos procesos que intervienen

en la organización en función de elevar la calidad en los servicios.

- Los gastos incurridos en su concepción no deben ser superiores a los beneficios que reporta el mismo.

Como característica distintiva posee un carácter integrador y sistémico abarcando la totalidad de las actividades de la entidad y sus procesos.

Como subsistemas del control de gestión se definen los siguientes:

Subsistema Estratégico: Intervienen los procesos de dirección y los objetivos estratégicos.

Subsistema Táctico: Se evalúan los objetivos a mediano plazo.

Subsistema Operativo: Se evalúan los objetivos a corto plazo.

Subsistema Informativo: Establece un sistema de información horizontal y vertical.

Subsistema de medición: Establece indicadores de medición.

En la (figura 3) se muestra la interrelación entre los subsistemas definidos para el Sistema de Control de Gestión.

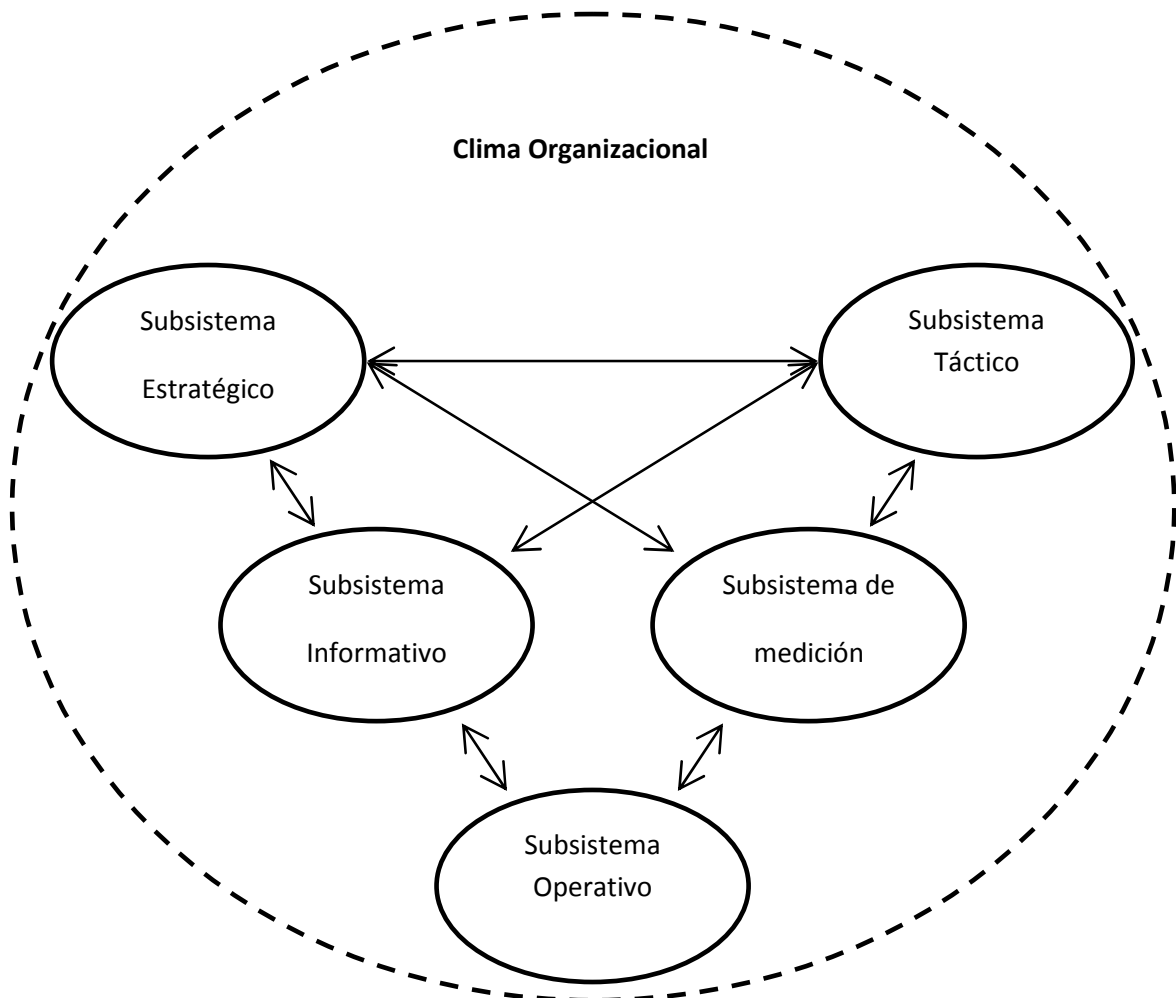


Figura 3: Interrelación de los subsistemas del Sistema de Control de Gestión. Fuente: Elaboración propia.

Factores influyentes para el sistema de control de gestión diseñado.

El Sistema de Control de Gestión debe ser asimilado por toda la organización de manera viable ya que en este intervienen diversos factores y dependen de estos que el “traje” quede a la medida de la entidad objeto de estudio.

1. La misión y la visión de la entidad constituyen el soporte práctico en la implementación del sistema teniendo en cuenta la estructura organizativa como el cuerpo a cubrir.

La empresa objeto de estudio tiene como misión: Consolidar el Campismo como oferta recreativa vinculada a la naturaleza y a la protección del medio ambiente; proporcionando un mayor confort, calidad y ampliación de los servicios mediante un desempeño eficiente y eficaz de todos sus trabajadores.

La visión queda definida de la siguiente manera: Campismo Popular de Villa Clara es una entidad con un alto nivel de gestión donde el ambiente organizacional existente propicia, de forma natural, el trabajo en equipo y la dirección participativa en el logro de las metas con estrategias bien definidas lo que la hace ser competitiva.

El sistema de control suele influir en el comportamiento individual ya que las personas buscan un reconocimiento de su esfuerzo y para lograrlo puede orientarse más a lo que se ve que a lo que puede ser necesario. Esto demuestra que el sistema de control no debe limitarse exclusivamente a los aspectos técnicos.

2. La estructura organizativa de la organización suele ser determinante, por tanto si esta no se encuentra diseñada correctamente es poco probable que un sistema de control de gestión tenga éxito.

La empresa objeto de estudio se encuentra inmersa en un cambio

estructural que le permita funcionar con mayor eficiencia.

3. Es vital la adecuada definición de la estrategia y el liderazgo imperante en la organización así como el sistema informativo que se utiliza para la toma de decisiones. En la Empresa se utiliza el Sistema Único de Información (SUI).

Procedimiento general para la implementación del control de gestión.

A continuación se expone el procedimiento general (Figura 4) para la implementación del SCG.

Los autores de esta investigación muestran a continuación un resumen de la aplicación del procedimiento en la entidad objeto de estudio.

Para determinar los elementos del entorno y del sistema que pueden afectar o favorecer a la empresa se utiliza el método MICMAC (matriz de impactos cruzados-matriz aplicada al control) tratado por Cano (2001), en la obtención de variables esenciales para el desempeño de un sistema empresarial.

Con la aplicación de este método se precisan las variables de mayor influencia para el planteamiento de escenarios.

De 8 variables definidas por los expertos resultaron las más representativas, aplicando el método MICMAC, las siguientes: 1. Equilibrio político. 2. Crisis económica financiera.

La definición de los escenarios, se realiza a partir de estas dos variables aplicando la técnica de trabajo en grupo, con los expertos determinados al efecto; otorgándose 3 categorías: favorable, poco favorable y no favorable.

En el análisis interno, resulta vital una evaluación acertada de la infraestructura organizativa, donde el clima organizacional resulta determinante.

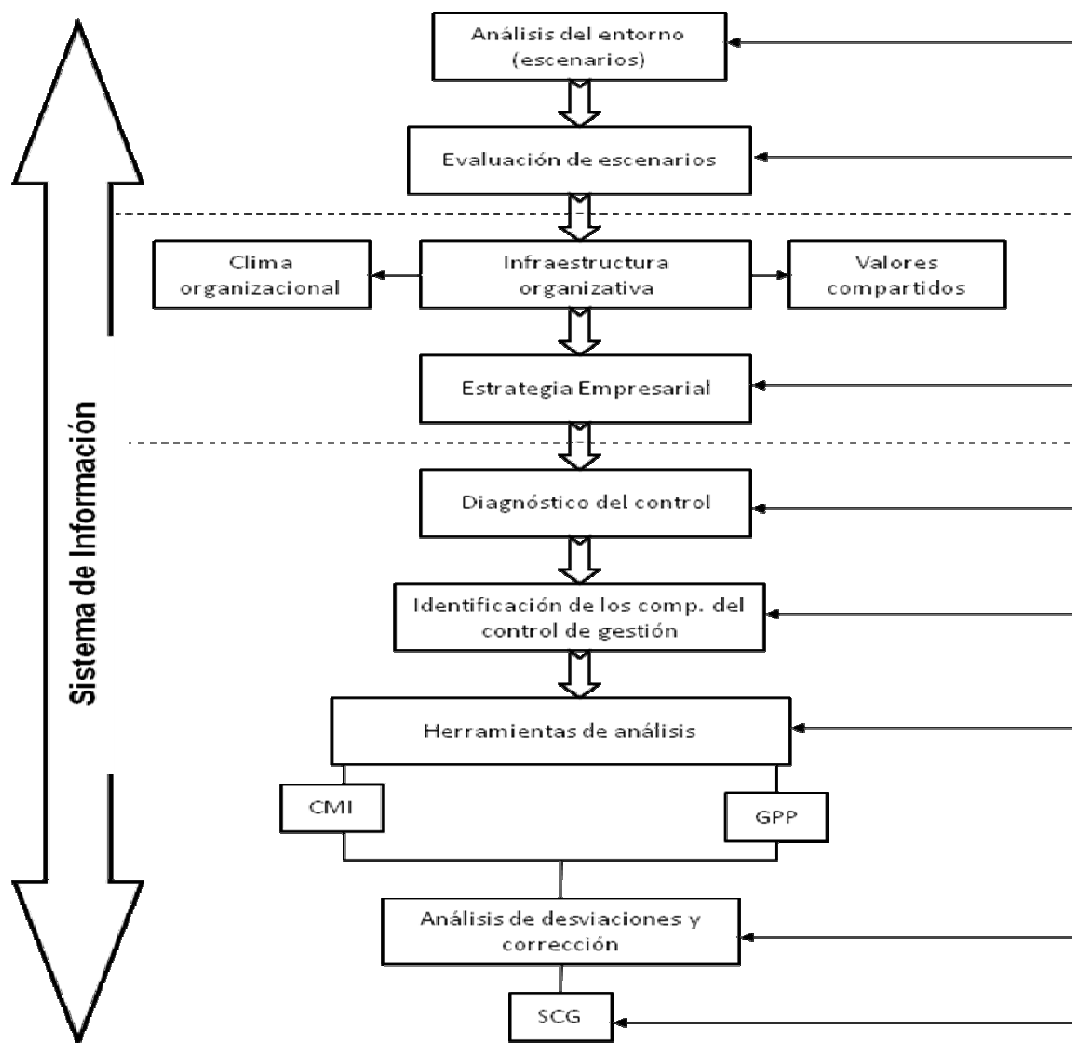


Figura 4: Procedimiento General para el SCG. Fuente: Elaboración propia

Los autores de esta investigación muestran a continuación un resumen de la aplicación del procedimiento en la entidad objeto de estudio.

Para determinar los elementos del entorno y del sistema que pueden afectar o favorecer a la empresa se utiliza el método MICMAC (matriz de impactos cruzados-matriz aplicada al control) tratado por Cano (2001), en la obtención de variables esenciales para el desempeño de un sistema empresarial. Con la aplicación de este método se precisan las variables de mayor influencia para el planteamiento de escenarios.

De 8 variables definidas por los expertos resultaron las más representativas, aplicando el método MICMAC, las

siguientes: 1. Equilibrio político. 2. Crisis económica financiera.

La definición de los escenarios, se realiza a partir de estas dos variables aplicando la técnica de trabajo en grupo, con los expertos determinados al efecto; otorgándose 3 categorías: favorable, poco favorable y no favorable.

En el análisis interno, resulta vital una evaluación acertada de la infraestructura organizativa, donde el clima organizacional resulta determinante.

Estudiosos de esta temática; Aguirre (2000); Davenport & Solana (2000); Albizu & Landeta (2001); Baguer (2001); Cardona (2002) y Gan & Triginé (2006) consideran que la existencia de un clima

organizacional inadecuado constituye un grave obstáculo para la consecución de los objetivos empresariales; por tanto, un clima adecuado favorece los logros y éxitos de la gestión empresarial. Los autores de la presente investigación, proponen utilizar la encuesta diseñada por Gan & Triginé (2006); obteniendo como resultado que en la empresa predomina un clima organizacional adecuado

La definición correcta de la estrategia es vital para lograr la meta de la entidad. Por tanto, una de las formas para identificar las fuerzas que actúan dentro de la organización como en su entorno, es mediante la construcción de la Matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). Después de aplicar la matriz DAFO se comprobó que la mayor cantidad de impactos se localizaron en el 3^{er} cuadrante, lo que indica que la entidad debe tener como prioridad eliminar en el menor tiempo posible las debilidades que presentan y así aprovechar las oportunidades.

⇒ Las fortalezas decisivas van a ser:

- Calidad humana.
- Trabajo en equipo.

Se determinan los valores compartidos a través del criterio de los expertos, quedando definidos los siguientes:

Cortesía y respeto.

Alto sentido de responsabilidad.

Moral y honestidad.

Patriótico y revolucionario.

Interés en una superación constante.

Solidaridad entre los compañeros.

Modestia y simpatía.

Organización y disciplina.

- Los trabajadores que laboran en los Campesinos son de la zona.

⇒ Las debilidades que más afectan son :

- La calidad en los servicios no es óptima.
- Resistencia al cambio.
- No contar con el presupuesto adecuado para enfrentar dificultades de las instalaciones.

⇒ Las amenazas más significativas son:

- La competencia con cadenas de turismo Nacional.

- Playas del litoral en mal estado.

⇒ Las oportunidades más significativas son:

- El turismo ecológico.

- Apoyo del Gobierno y del partido del territorio así como del MINTUR.

- Existencia de FORMATUR y vinculación con la UCLV

Como componentes del control de gestión se desarrollan los aspectos formales y no formales explicados por Amat (2003).

En la última década del siglo pasado, surge uno de los instrumentos de control más consistentes y acertados: El Cuadro de Mando Integral (CMI), que se consolidó como herramienta de gestión a partir de la publicación de los resultados del estudio de Kaplan & Norton (1992).

Estos autores definen 4 perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y aprendizaje y crecimiento; siendo esta última la base de las restantes.

Como herramientas de análisis se muestra en este artículo un resumen del despliegue del cuadro de mando integral.

El C.M.I constituye una importante herramienta para el control de gestión. Por tanto diagnosticar el comportamiento de las perspectivas del CMI en la organización es necesario para su despliegue posterior.

A continuación se describe el sistema de indicadores claves que se proponen para formar parte de esta poderosa herramienta del control de gestión, agrupadas en sus cuatro perspectivas:

Los indicadores constituyen el soporte de medición que permite evaluar el cumplimiento de los objetivos y de acuerdo al comportamiento de estos se toman decisiones las cuales estarán en consonancia con lo que se espera de la organización, que es en definitiva alcanzar la meta.

En la tabla 1 se muestran los objetivos de la entidad, su relación con las perspectivas del CMI y los indicadores de gestión.

Perspectivas	Objetivos	Factores claves de éxito	Indicadores
Financiera	Incrementar los ingresos en moneda total con un crecimiento de un 20 % con relación al 2009.	Ingreso	Ingreso
	Reducir el costo por peso en moneda total en 0.01, con relación a lo alcanzado en el año 2009.	Costo por peso	Costo por peso
	Reducir el ciclo de cobro a 30 días.	Ciclo de cobro	Ciclo de cobro
Clientes	Incrementar el nivel de comercializaciones de las instalaciones, logrando alcanzar la cifra de 153 672 campistas físicos, 488 128 campistas días, con un período de estancia de 3.18 días.	Nivel de comercialización.	Campistas Campistas físicos Período de estancia
	Lograr mayor crecimiento del mercado que visita las instalaciones.	Crecimiento del mercado	
		Incremento de nuevos clientes	Índice de incremento
		Repitencia	Índice de repitencia
Procesos internos	Incremento en la calidad en los servicios, logrando que más del 95% de los campistas estén satisfechos.	Calidad en los servicios - Gastronomía - Recreación - Alojamiento	% de quejas % de de satisfacción
	Reducir el costo por peso en la actividad de gastronomía en 0.03 con relación a lo alcanzado en el 2009.	Costo por peso en gastronomía	Costo por peso
Aprendizaje y crecimiento	Lograr mayores niveles de eficiencia con la óptima utilización de la fuerza de trabajo.	Productividad	Productividad

	Mantener el índice de fluctuación no mayor al 3%.	Índice de fluctuación	Índice de fluctuación
	Incrementar la superación profesional y cultura de los trabajadores logrando capacitar al 100% de los mismos.	Capacitación	% de capacitados
	Incrementar sistemas de trabajo más eficientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Éxitos de dirección - Métodos de dirección - Sistema informativo 	Encuesta, entrevistas.

Tabla 1: Relación objetivos indicadores de la entidad. Fuente: Elaboración propia

Después de determinar los factores claves de éxito y los indicadores de medición que permitirán evaluar el cumplimiento de los

objetivos se construye el mapa de relaciones causa efecto:

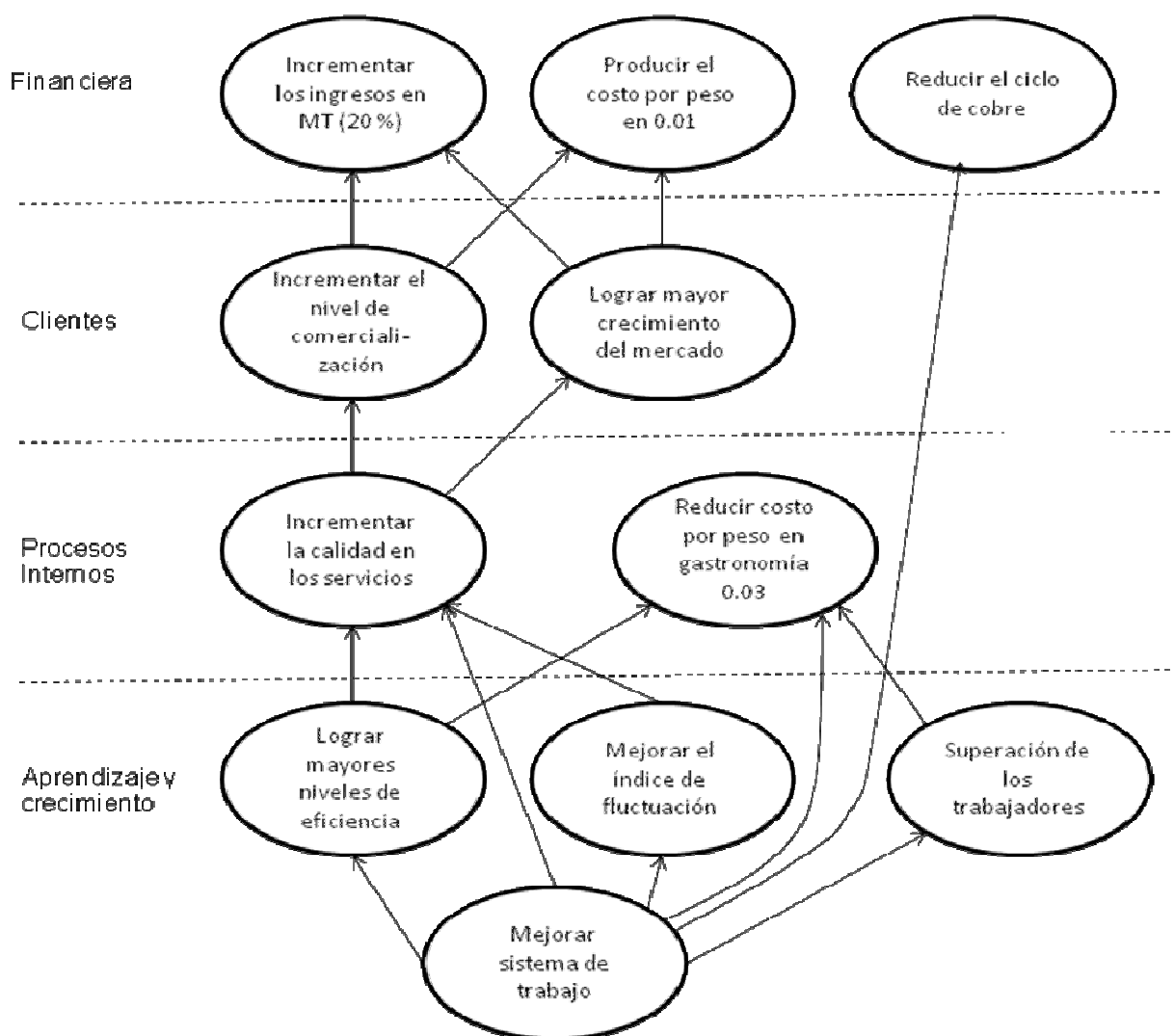


Fig. 5: Mapa de relaciones causa efecto. Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el mapa de relaciones causa efecto, la organización tiene que verse como un todo donde la interrelación de los objetivos y su seguimiento juegan un

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización. Esta última perspectiva garantiza los elementos necesarios para arribar con éxito a las otras metas. Es preciso invertir en infraestructura, personal, sistemas y procesos, para concretar objetivos de crecimiento. Para ello deben medirse aspectos relacionados con cada uno de ellos.

Por ejemplo los indicadores de medición de los empleados establecerán su nivel de satisfacción, retención o productividad. Se sabe que un empleado satisfecho es una condición previa para aumentar la productividad de la empresa, la rapidez de reacción y la calidad y servicio al cliente.

La encuesta fue diseñada para los empleados, y analizada por un psicólogo.

papel importante en el cumplimiento de la meta siendo la perspectiva de aprendizaje y crecimiento el cimiento de las restantes perspectivas.

Se fijó un nivel de confianza de un 10% (d) para el cálculo del tamaño de la muestra (n) utilizando la expresión 2, donde N es la población total de trabajadores:

$$n = \frac{N}{N * d^2 + 1} \quad (2)$$

Según los resultados de la expresión 2 la muestra mínima (n) debió ser de 96 empleados; esto se realizó de forma equitativa en todas las instalaciones y en los diversos departamentos de la Empresa Provincial, teniendo como objetivo la búsqueda de información de elementos relacionados con el desarrollo y funcionamiento de la entidad.

Para facilitar este análisis se decidió agrupar las preguntas contenidas en la encuesta, en forma de indicadores a evaluar en el área de Recursos Humanos según la relación que existiera y para su mejor interpretación se identifican con números cardinales, como se muestra en la **tabla 2**:

Indicadores a medir	Preguntas
1: Formación y desarrollo.	23,32
2: Capacidad de los empleados.	18,20
3: Delegación de poder.	4,6,9,29
4: Comunicación y sistema de información.	3,17,19,25,27
5: Evaluación del desempeño.	10,11,13,15,16
6: Coherencia de los objetivos.	5,7,8,12
7: Motivación.	1,14,21
8: Satisfacción laboral.	24,28,30
9: Retención de los empleados.	2, 22,26

Tabla 2: Clasificación de las preguntas por indicadores. Fuente: Elaboración propia

Utilizando estos parámetros y procesando la encuesta a partir del SPSS versión 6.0 se construye el gráfico de barra (gráfico 1), el cual muestra de forma explícita los

resultados obtenidos en la encuesta y así facilitar una mejor comprensión del diagnóstico aplicado, la coordenada % representa las respuestas afirmativas.

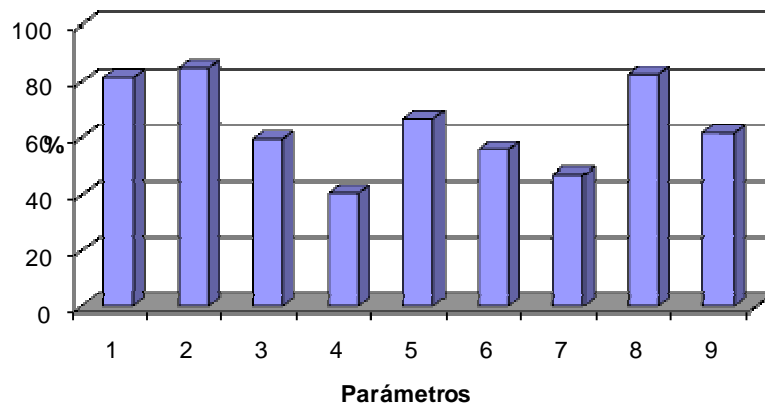


Figura 6: Análisis de indicadores. Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la **figura 6**, de forma general puede plantearse que el indicador formación y desarrollo del personal (1) funciona adecuadamente ya que existe un plan de capacitación que permite la formación de los trabajadores en la actividad que realizan; según el 81.5 % de los encuestados, los cuales están de acuerdo con este plan, todo lo anterior quedo corroborado también en la revisión documental realizada.

La capacidad de los empleados (2) se considera adecuada ya que los empleados conocen su trabajo, por lo que siempre que ocurren problemas en la entidad se dominan sus responsabilidades. Además existe un perfeccionamiento constante de la organización del trabajo y los servicios siendo asimilado el mismo por todos los empleados, así como se pudo constatar la forma en que se planifican las diferentes actividades.

En cuanto a la delegación de poder (3) puede inferirse que no se comporta de forma favorable ya que algunos encuestados plantean que en ocasiones no existe relación entre autoridad y

responsabilidad; además no siempre sus ideas y sugerencias son escuchadas por su jefe inmediato.

El indicador comunicación y sistema de información (4) presenta problemas según se aprecia en la gráfica, la mayoría de los encuestados plantean que no siempre existe una comunicación adecuada entre las distintas áreas por lo que en ocasiones no se conoce la información necesaria para realizar el trabajo con la calidad requerida.

Se realiza la evaluación del desempeño (5) mensual; no obstante algunos encuestados opinan que se deben valorar más los resultados del trabajo de cada empleado.

El indicador coherencia de los objetivos (6) se comporta de forma aceptable; aunque no se comporta de esta manera en cada área de trabajo; algunos encuestados no dominan totalmente sus objetivos de trabajo.

El indicador motivación (7) es otro problema que afecta a los empleados ya que el 53.1% alega que su salario no se corresponde con el trabajo que realizan y la mayoría plantea que en ocasiones las condiciones de trabajo

no son adecuadas. Además plantean que se aplica un sistema de estimulación que no satisface las necesidades de todos según los encuestados.

La mayoría de los empleados encuestados se encuentran satisfecho (8) con su trabajo, realizándolo con calidad siendo este un aspecto importante, aunque el 38.5% plantean que desearían cambiar de trabajo para otro centro por lo que el indicador retención de los empleados (9) se comporta de manera desfavorables alegando algunos que en ocasiones reconoce más al trabajador por otros motivos que por los resultados que obtienen.

Las encuestas fueron de carácter anónimo para que no se limitaran ni cohibieran de emitir sus criterios los encuestados. El comportamiento de la distribución por edades en el personal encuestado se comportó con una media de 33 años.

CONCLUSIONES

- Se hace evidente la necesidad y posibilidad real de aplicación del Sistema de Control de Gestión para la organización, en particular en las empresas de campismo popular.
- Queda demostrada la pertinencia del modelo diseñado para la Empresa de Campismo Popular con enfoques modernos de gestión.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, dentro del control de gestión en la empresa campismo popular de Villa Clara constituye el cimiento para la utilización adecuada del conocimiento en función del control de gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Amat Salas, Joan M. (2003): Control de gestión: Una perspectiva de dirección. Barcelona: ed. Gestión 2000. España.
2. Aguirre De Mena, J. M. (2000): Dirección y gestión de personal. Madrid: ed. Pirámide. España.
3. Álvarez Suárez, Alfredo (2006): Experiencias en la elaboración de los procedimientos de Control Interno. Revista BET SIME; La revista del Empresario Cubano. Editada por casa consultora DISAIC. No. 1; 2 - 13pp. Ciudad Habana. Cuba. 56 pp. <http://www.nconline.cubaindustria.cu/>
4. Castellano Cruz, Rodeloy (2006): Definiciones, panorama y relevancia de la actividad de control. Revista BET SIME; La revista del Empresario Cubano. Editada por casa consultora DISAIC. No. 1. Ciudad Habana. Cuba. <http://www.nconline.cubaindustria.cu/>
5. Cano Hernández, C. A. (2001): Empleo de referenciación y el método MICMAC en la definición de estrategia individual y colectiva. Universidad Politécnica de Valencia. España.
6. Cardona, P. (2002): Las claves del talento. Barcelona: ed. Urano. España
7. Davenport, T. O. & Solana, G. (2000): Capital humano. Barcelona: ed. Gestión 2000. España.
8. Gan Bustos, F. & Triginé I Prats, J. (2006): Manual de instrumento de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Ed. Díaz de Santos. España.
9. Hernández Torres, M. (2001 /b/): Acerca de la definición de control de gestión. En línea / 5campus.com, control de gestión. http://www.5campus.com/leccion/cgde_fj. (consultada el 4/05/2008).
10. Kaplan, R, S. & D. P. Norton (1992): "The Balanced Scorecard: Measures that drive performance", in Harvard Business Review (enero-febrero), USA
11. Machado Noa, Noyla (2003): Procedimiento para el perfeccionamiento del control de gestión. Aplicación a Instituciones bancarias con funciones de banca universal. Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Económicas. Facultad de Ciencias Empresariales; UCLV; Villa Clara; Cuba.
12. Muñoz Guerra, María Elena (2005): Medir la gestión empresarial no solo a través de los indicadores de desempeño, utilizar los estados financieros. Revista BET SIME; La revista del Empresario Cubano. Editada por casa consultora DISAIC. No. 6 Noviembre – Diciembre; 2pp - 9pp. Ciudad Habana. Cuba. <http://www.nconline.cubaindustria.cu/>