

PARTE IV: LA FUNCIÓN DE CONTROL EN LA EMPRESA TURÍSTICA.

En los temas anteriores, como parte del estudio del proceso administrativo, se ha tratado la función de **Planificación**, en la que se definen las misiones y objetivos estratégicos a alcanzar por la empresa y se seleccionan las actuaciones necesarias para lograrlo. A partir de lo cual, la Función de **Organización** ordena y combina los recursos para la consecución de los objetivos mediante el diseño de la estructura. Para ello, se determina las tareas a realizar, quien las debe realizar, cómo se agrupan y coordinan las tareas y dónde se toman las decisiones en la empresa. Estas funciones de nada sirven si los directivos no consiguen liderar, motivar y comunicarse con su personal. En esto consiste la Función de **Dirección**, en crear un ambiente de trabajo adecuado para que los empleados hagan mejor su trabajo. Pero este proceso administrativo no está completo sin la Función de **Control**, encargada de comprobar que la misión y objetivos de la empresa se están llevando a cabo de forma adecuada y de detectar cualquier anomalía para proponer las acciones correctoras necesarias. Por tanto, el control es esencial para garantizar el correcto funcionamiento de la organización.

TEMA 7. LA FUNCIÓN DE CONTROL EN LA EMPRESA TURÍSTICA.

1. Concepto de control.
2. Proceso de control, características y tipos.
3. Herramientas de control en la empresa turística.

*** BIBLIOGRAFÍA DEL TEMA:**

Casanueva Rocha, C.; García del Junco, J. y Caro, F.J. (2000): "Organización y Gestión de Empresas Turísticas". Editorial Pirámide. (*manual de la asignatura*)

Martín Rojo, I. (2009): "Dirección y gestión de empresas del sector turístico". Ed. Pirámide

Parra López, E.; Calero García, F. (2006): "Gestión y Dirección de Empresas Turísticas". Ed. McGraw Hill.

TEMA 7: LA FUNCIÓN DE CONTROL EN LA EMPRESA TURÍSTICA.

En la empresa turística el control es una necesidad permanente, no sólo por la verificación de lo que se hace, sino por el seguimiento constante del programa general de la empresa. No tiene sentido llevar a cabo una planificación en la empresa si a continuación no se realiza un control para comprobar que se está cumpliendo lo planificado y, en caso contrario, corregir las posibles desviaciones. Por ello esta función administrativa va unida a la de Planificación, aunque no se puede desconectar de las funciones de Organización y de Dirección. La función de control constituye el eslabón final de la “cadena” de tareas directivas (proceso administrativo).

Efectivamente, la función de control es esencial para garantizar el correcto funcionamiento de la organización. Supone una pieza clave que ayuda a las empresas turísticas a poseer información para determinar si los objetivos inicialmente planteados eran óptimos y qué futuras acciones habrían de ponerse en marcha.

A continuación se va a estudiar la definición de control, las fases del proceso, sus características, tipos y las herramientas de las que se disponen para llevarlo a cabo.

1. CONCEPTO DE CONTROL.

La función de control en la empresa turística se ocupa de la medición y corrección del desempeño, con el fin de asegurar que se estén cumpliendo los objetivos y planes de la empresa.

Conjunto de actividades que la dirección ha de llevar a cabo, para garantizar que los resultados obtenidos por la organización concuerden con los planificados

El concepto de control en las empresas turísticas puede generar reticencias por el componente negativo que puede llevar implícito, en la medida en que parece restringir la autonomía de los individuos, frente a la tendencia a valorar a las personas como su principal recurso. Por ello, las organizaciones turísticas deben perseguir el equilibrio entre el excesivo control que reduzca la motivación, inhiba la creatividad y, redunde en empeorar los resultados; y la absoluta ausencia de medidas de control que lleve a que se desconozca totalmente el grado de cumplimiento de los objetivos. Así, la dirección de la empresa debe encontrar el equilibrio entre llevar a cabo un control organizativo eficaz y garantizar la libertad individual de los empleados.

2. PROCESO DE CONTROL, CARACTERÍSTICAS Y TIPOS.

El proceso de control consiste en: establecimiento de estándares, medición del desempeño, detección de desviaciones y acciones correctoras para asegurar que los recursos de la organización están siendo usados de la manera más eficaz y eficiente posible, para alcanzar los objetivos previstos.

1. Establecimiento de estándares:

A partir de los objetivos fijados en la planificación se determinan las normas o los estándares de control. Los estándares son guías preestablecidas que sirven como punto de referencia para compararlos con los resultados que se van alcanzando en el desempeño de la empresa. Dichos estándares derivan de los objetivos planteados para la organización y sus unidades. Estos estándares deben reflejar lo mejor posible los objetivos propuestos.

Es importante especificar los estándares de manera precisa y cuantitativa, y deben ser conocidos y aceptados por el conjunto de individuos implicados, para que éstos puedan ajustar su desempeño a las exigencias de la empresa. También es conveniente que el empleado esté implicado en la fijación de aquellos estándares que afectan a su puesto de trabajo¹.

Los estándares pueden plantearse en términos físicos (volumen de ventas, volumen de rechazos, nivel de ocupación, camas hechas por hora, número de personas atendidas, horas/hombre, etc.), monetarios (ingresos, costes, beneficios, inversiones, etc.) o porcentuales (tasa de incremento de las ventas respecto al mes anterior, grado de satisfacción de un cliente por el servicio recibido, etc.).

En algunos puestos de trabajo, la fijación de estándares no es fácil. Así, por ejemplo, a una limpiadora de un hotel se le puede fijar un estándar sobre el número de habitaciones limpiadas por hora, pero ¿cuál es el adecuado a una persona que atiende al público?. En estos casos se deberá buscar una variable adecuada para comparar con el desempeño real de una actividad, como por ejemplo las opiniones de los clientes o de los empleados y fijarse en términos cualitativos.

¹ Como ocurre en la DPO (Dirección Por Objetivos).

2. Medición de los resultados reales:

Una vez establecidos los estándares debe obtenerse información acerca del desempeño real de las personas que ocupan los puestos de trabajo o forman parte de una unidad organizativa determinada para poder realizar la comparación. Consiste, por tanto, en la medición exacta de lo que se está realizando para poder compararlo con los estándares y detectar si se ajusta a éstos o no. En caso de que no coincida lo planificado con lo realmente realizado surgen las desviaciones.

Para la medición de los resultados reales es imprescindible obtener la información necesaria, la cual puede obtenerse fácilmente en aquellas actividades que producen resultados específicos y concretos (producción, ventas, etc), pero que resulta difícil en actividades cuya evaluación es más compleja (desempeño de los recursos humanos, rendimiento del departamento de calidad y desarrollo de nuevos productos, impactos sociales y ambientales, etc). En estos casos, la información puede provenir de cuatro fuentes alternativas, cada una de las cuales presenta puntos fuertes y débiles: de la simple observación personal (provee información útil y de primera mano a la gerencia); de información probabilística y estadística (fácil de visualizar y útil para el posibles establecimiento de relaciones, aunque en ocasiones pueden omitir información cualitativa que resulta necesario tener en cuenta); o de informes (que pueden ser tanto verbales como escritos).

En cuanto a las mediciones de los resultados, se recomienda que sean fiables y reflejen el desempeño real, y que sean comparables en diferentes periodos de tiempo para poder estudiar su evolución.

Mientras que la periodicidad de las mediciones dependerá de los estándares establecidos. Sin embargo, deberá encontrarse el equilibrio entre lo que cuesta la realización de las mediciones, la relevancia de la información a obtener y el coste del retraso en la detección y corrección de las posibles desviaciones. Por ejemplo, si el objetivo de un hotel es alcanzar una tasa de ocupación media anual del 75%, no tiene sentido comprobarlo todos los días, ya que si se hace mediciones muy a menudo el coste se incrementa y probablemente la información obtenida sea irrelevante. Actualmente, la aplicación de los sistemas informáticos está facilitando la medición y contraste de los resultados de forma instantánea y prácticamente sin coste.

3. Detección de desviaciones:

A partir de la comparación de los resultados obtenidos con los estándares pre-fijados se determina si han existido desviaciones entre los resultados reales y los estándares establecidos. Lógicamente, resulta difícil que el resultado real se ajuste de manera perfecta al valor estándar preestablecido, por lo que el procedimiento habitual consiste en fijar un cierto rango de variación respecto a un valor ideal del mismo, considerándose adecuado el valor obtenido, si la desviación no excede dicho rango.

4. Acciones correctoras:

Una vez detectadas las desviaciones de los objetivos propuestos hay que adoptar las medidas correctoras adecuadas. Aunque, no siempre las desviaciones implican la necesidad de aplicar actuaciones correctoras, ya que puede ser que las desviaciones sean positivas y no requieran intervención o negativas pero de escasa relevancia o debidas a situaciones coyunturales, que no van a necesitar actuaciones correctoras. Sin embargo, puede ocurrir que las desviaciones sean positivas y requieran intervención, ya sea porque dicha desviación esté indicando que los objetivos propuestos en la planificación son poco ambiciosos, lo cual puede derivar en que el persona ajuste su esfuerzo cuando su desempeño podría ser mayor; o porque se deba a la política de incentivos que ha provocado una situación de sobreesfuerzo insostenible y que podría ocasionar problemas a la empresa. Por ejemplo, una campaña de promoción en la fuerza de ventas para conseguir la plena ocupación de una cadena hotelera. Una vez alcanzado el objetivo debe normalizarse el comportamiento para no crear expectativas que la empresa no puede cumplir con carácter permanente entre los clientes.

Es necesario destacar que deben detectarse las verdaderas causas de las desviaciones, de cara a actuar sobre las mismas. Las acciones correctoras pueden suponer cambios en diferentes actividades necesarias para llevar a cabo los procesos habituales de la organización, y dependen tanto del descubrimiento de la necesidad de actuar como de la capacidad y habilidad de la dirección para aplicar las medidas más adecuadas. El personal responsable de poner en marcha las medidas correctoras debe saber que ese es uno de sus cometidos y, además, debe poseer la autoridad necesaria para ello. Es necesario apuntar que, si la responsabilidad y autoridad para aplicar las medidas correctoras resultan ambiguas, la función de control puede resultar ineficaz. En algunos casos, en cambio, puede llegarse a la conclusión de que el estándar que se había fijado no tiene un carácter realista, justificándose por ello la desviación que se ha producido y optándose por la corrección del citado estándar. Antes de tomar una decisión en este sentido, ha de analizarse

concienzudamente la naturaleza de la desviación y determinar si efectivamente responde al excesivo valor del estándar y no a un deficiente funcionamiento de los procesos organizativos.

Si la desviación es considerable, hay que analizarla para determinar su causa, más que sólo los síntomas. Por ejemplo, si se detecta una desviación en las previsiones de ventas, habrá que estudiar el motivo de esa situación, ya que puede deberse a mal diseño del producto turístico en relación con los de la competencia, mala comunicación con los clientes y distribuidores, o mala actuación de la fuerza de ventas. Suponiendo que el problema fuera éste último, una posible solución sea invertir en formación de los comerciales o modificar el sistema de incentivos.

Las desviaciones detectadas deberán ser corregidas, ya sea elaborando de nuevo los planes o modificando las metas, reasignando o aclarando las tareas a realizar.

2.1. Características del proceso de control:

Por tanto, un sistema de control efectivo debe reunir las siguientes **características**:

1. Exactitud: la información proporcionada por la empresa turística debe ser precisa. Los datos inexactos pueden provocar la toma de decisiones correctoras inadecuadas para la solución del problema o incluso generar la creación de problemas adicionales.

2. Rapidez: ha de minimizarse el tiempo que transcurre desde que se produce el desajuste hasta que el aviso es recibido. Idealmente, el aviso habría de producirse antes de que se produzca la desviación.

3. Información objetiva y comprensible: cuanto más objetiva sea la información, esto es, menos manipulada o tergiversada por interpretaciones interesadas de individuos o grupos más eficaz será el sistema; para lo cual conviene que, en la medida de lo posible, los indicadores de control sean cuantitativos.

4. Centrado en las áreas de control estratégico: resulta materialmente imposible controlar todo lo que ocurre en una organización turística o, cuando menos, es algo económicamente ineficiente. En este sentido, el sistema de control habría de centrarse en aquellas áreas que pueden producir con mayor probabilidad desviaciones de los estándares, o donde dichas desviaciones producirían un mayor impacto en la organización. Asimismo, habría de centrarse también en las áreas donde las acciones correctoras pueden aplicarse con mayor eficacia.

5. Realista, desde el punto de vista económico y organizativo: el sistema de control debe ser compatible con la realidad de la organización turística.

6. Flexible: pocas organizaciones en turismo disfrutan actualmente de un entorno estable. Precisamente por esto, el sistema de control debe ser suficientemente flexible para reaccionar a los cambios adversos que puedan suceder en el mismo, así como para aprovechar las posibles oportunidades.

7. Aceptado por los miembros de la organización: si el sistema genera reacciones hostiles por parte de los usuarios finales, puede poner en riesgo su propia supervivencia.

Igualmente conviene tener presente la jerarquía en la función de control, ya que cada nivel jerárquico debe ser controlado por el inmediato superior.

2.2. Tipos de control:

La clasificación de los procesos de control se puede hacer atendiendo a diversos criterios: el momento en el que se efectúa o la finalidad perseguida con el mismo.

a) Según el momento en que se lleva a cabo, el control puede ser: preliminar, concurrente o de resultados.

* **Control preliminar o preventivo**: se realiza para prevenir o evitar que ocurran sucesos no deseados. Se realiza antes de que las actividades se lleven a cabo e intenta que no se produzcan desviaciones en la cantidad y calidad de los recursos utilizados por la organización turística. Sería por ejemplo, el control que deber seguir el equipo de mantenimiento de un hotel para que todas las instalaciones estén en perfecto estado. Pretende evitar problemas durante la ejecución de la actividad a controlar. Fundamentalmente se basa en la información obtenida de la medición de algunos atributos de los recursos empleados por la organización, como el de materias primas en un restaurante, el de las fuentes de financiación antes de emprender un proyecto, o el proceso de selección para tratar de prever el comportamiento futuro de un candidato a ocupar un puesto de trabajo. En este sentido, se trataría de que los recursos humanos posean las competencias necesarias para su desempeño en la organización; los recursos materiales deben poseer niveles aceptables de calidad y estar disponibles en el momento y lugar adecuado para su utilización en los diferentes procesos productivos de la empresa; los recursos de capital deben existir en cantidades suficientes para que la empresa cuente con un suministro adecuado de planta y equipos productivos para el cumplimiento de sus objetivos y, finalmente, la empresa ha de disponer de recursos financieros en las cantidades precisas y momentos oportunos.

Para el control preliminar la dirección turística tiene a su disposición una serie de **técnicas** para aumentar la probabilidad de que los resultados, finalmente obtenidos, concuerden con los planificados. Las más empleadas son: inspección de materias primas y materiales, el presupuesto financiero y de capital, y las técnicas de selección de recursos humanos y formación de equipos.

* **Control concurrente, permanente o actual:** se lleva a cabo durante la realización de la actividad. Los sistemas de control concurrente son esenciales para garantizar que los resultados se adecuan a los planificados y complementan a los controles preliminares. Actúa sobre las actividades que se llevan a cabo en la empresa turística, una vez que éstas se han iniciado, tratando de garantizar que se avance en la consecución de los objetivos organizativos. Este tipo de control permite que la Dirección actúe y resuelva el problema antes de que se generen mayores costes para la empresa. Ejemplos serían la supervisión diaria que lleva a cabo la gobernanta de un hotel o el maître de un restaurante, o el touroperador que envía un inspector a uno de los hoteles contratados para comprobar la calidad del servicio que presta a sus clientes. Su objetivo, por tanto, es detectar lo antes posible las desviaciones sin esperar al final. Así, puede controlarse mensualmente la cifra de reclamaciones de clientes, el nivel de ocupación, observarse a los empleados para comprobar que trabajan conforme a lo establecido, etc.

Las **técnicas** de control concurrente que se pueden emplear incluyen todas aquellas alternativas que la dirección tiene a su disposición para asegurar que no se producen desviaciones de los estándares previstos. Como la supervisión de los trabajadores en la empresa, para controlar la posible aparición de desviaciones en el desempeño; dada la importancia estratégica del factor humano en la empresa turística. Incluso podrían emplearse algunas de las técnicas para el control preliminar.

* **Control de resultados o a posteriori:** es el más habitual y se lleva a cabo una vez finalizada la actividad. Pretende comprobar si las actuaciones o resultados obtenidos por la empresa coinciden con los deseados. Sería, por ejemplo, el que tiene lugar al cumplimentar los clientes de un establecimiento una encuesta de satisfacción sobre el servicio recibido se detectan repentinamente una serie de fallos en el servicio, o cuando al finalizar una temporada, se detecta que la ocupación del hotel no ha sido la prevista. Son datos definitivos que informan sobre el grado de éxito o fracaso de los objetivos propuestos y que sirven para medir la evolución en diferentes periodos. Este control utiliza la información histórica de la organización turística (resultados obtenidos por la misma una vez que estos ya se han producido) con el objeto de establecer posibles medidas correctoras de cara al

futuro. Como se basa en resultados finales, lógicamente, las posibles desviaciones de los resultados previstos ya no podrán corregirse en el presente, sino que las conclusiones obtenidas en relación con las causas de las desviaciones habrán de aplicarse a las actividades futuras. Esto implicará que en el futuro sea necesario establecer correcciones, bien en los recursos a emplear por la empresa (control preliminar), o bien en las actividades de transformación que vaya a llevar a cabo (control concurrente).

Las **técnicas** de control de resultados más empleados son: análisis de los estados financieros, análisis de costes, evaluación del rendimiento de los trabajadores y control de calidad. En el caso de la empresa turística, por la intangibilidad del servicio, el resultado final suele medirse a través de cuestionarios a los clientes para que expresen su grado de satisfacción o de descontento.

En el siguiente apartado se analizan con más detalle estas herramientas.

b) Según su finalidad:

- **Control de exactitud o regularidad:** pretende que se actúe conforme a las normas y procedimientos preestablecidos. Se trata del control interno, por ejemplo, inventarios, tesorería, etc.
- **Control de eficiencia o “control de gestión de la empresa”:** mide la productividad, rentabilidad, etc.

3. HERRAMIENTAS DE CONTROL EN LA EMPRESA TURÍSTICA.

Los directivos de las empresas disponen de varios instrumentos de control, tanto presupuestarios como no presupuestarios.

3.1. Herramientas de control presupuestario:

El presupuesto es un instrumento de planificación pero también de control, ya que es un conjunto de resultados expresados en términos numéricos. Además contribuyen a la descentralización de la autoridad y la determinación de responsabilidades ya que asignan a las unidades organizativas los resultados a alcanzar y los recursos a emplear.

Los presupuestos pueden ser monetarios y no monetarios:

❖ **Presupuestos monetarios:** son los más frecuentes y suelen recoger previsiones de ingresos y gastos de la empresa en unidades monetarias. Dentro de éstos, destacan:

- *Presupuestos de ingresos y gastos (de explotación):* básico para la empresa, sirve de base para la elaboración de los otros presupuestos. Desglosa, por departamentos, los ingresos previstos y los costes en los que se va a incurrir. Un presupuesto anual se puede desglosar en mensuales. Recoge la especificación de los ingresos y gastos previstos para el ciclo de explotación, cuyas funciones principales son las de aprovisionamiento, producción, comercialización, administración, etc.
- *Presupuesto de capital:* recoge las inversiones a largo plazo que va a acometer la empresa y su plan de financiación para hacerle frente.
- *Presupuesto de tesorería:* deriva de los de ingresos y gastos y de capital. Su objetivo es conocer en todo momento la cantidad de dinero disponible, es decir, su liquidez. Es muy importante ya que determina la capacidad de la empresa para atender a sus pagos y si hay excedente, el cual puede invertirse. Normalmente se elabora mes a mes. Recoge la cuantificación de las necesidades financieras a corto plazo, tanto de los presupuestos de explotación como de los flujos de cobros y pagos que pudieran derivar de los presupuestos de capital.

❖ **Presupuestos no monetarios:** se suelen expresar de forma numérica, pero no monetaria, en unidades tales como horas de trabajo (considera aspectos como la rotación del personal, la previsión de bajas y los empleados contratados por ETT), metros cuadrados asignados, horas máquina (poco relevante en empresas turísticas, salvo en servicios de lavandería, panadería o aquellos en los que el uso de máquinas sea importante), unidades de materiales (sobretudo en los servicios de restauración), unidades productivas o servicios prestados.

❖ *Los principales problemas a los que se enfrenta el proceso de elaboración de presupuestos son:*

1. Sobrepresupuestación: un exceso de celo a la hora de presupuestar puede restar capacidad de maniobra a los directivos en la gestión de los recursos que les corresponde.
2. Exceder las metas de la empresa: a veces la obsesión por cumplir los presupuestos puede hacer olvidar los objetivos generales de la empresa.
3. Esconder ineficiencias: como los presupuestos suelen establecerse sobre la base de presupuestos anteriores, esto puede dar lugar a que haya departamentos ineficientes que gozan de mayores dotaciones presupuestarias.

4. Inflexibilidad: los presupuestos deben ser flexibles para adaptarse a posibles cambios en los pronósticos de partida.

❖ *Para intentar solucionar estos problemas se puede recurrir a variantes de los presupuestos, como:*

- Presupuesto flexible: aquel que se va modificando si se producen cambios sustanciales en las previsiones. Puede ser:
 - *Presupuestos suplementarios*, si las previsiones de gastos quedan por debajo de lo que es necesario efectuar.
 - *Flexibilidad en la dirección*, si la dirección considera el presupuesto como un punto de referencia, pero no como algo inamovible; así no es necesaria una revisión escrita del presupuesto cada vez que se aprecie una variación.
 - *Presupuestos alternativos*: se elaboran varios presupuestos (dos o tres) para escenarios diferentes, desde los más positivos a los más negativos. El uso de hojas de cálculo facilita esta labor, ya que permiten hacer simulaciones con gran rapidez.
- Presupuesto en base cero: se inicia desde cero cada vez que comienza un nuevo periodo, como si fuera el primero.

3.2. Herramientas de control no presupuestario:

En las empresas turísticas, gran parte del control se lleva a cabo sin emplear los presupuestos, aunque algunos de esos instrumentos sean complementarios a ellos.

Dentro de éstos se encuentran:

1. **Información estadística**: fundamental para predecir las tendencias en función de los datos históricos. Información de este tipo puede ser la ocupación media de un hotel, el tiempo medio de atención al cliente por teléfono o la evolución de las ventas. Hay que presentarla en forma de gráficos, para facilitar su comprensión.
2. **Informes y análisis especiales**: a parte de los que presenta la contabilidad, pueden ser necesarios otros informes, como por ejemplo el análisis detallado sobre una determinada actividad que puede ayudar a detectar importantes oportunidades de ahorro de costes.
3. **Auditorías internas**: permiten no sólo certificar la veracidad de las cuentas, sino que también evalúan las políticas, los procedimientos, el uso de la autoridad o la calidad de la dirección. Se llevan a cabo por personal staff de la organización (auditores) y normalmente se auditan las operaciones contables y financieras, la calidad y la gestión medioambiental.

4. **Observación personal:** como parte del control, los directivos también deben hacer uso de la supervisión directa mediante la observación y comunicación interpersonal con los empleados. Es una fuente de información fundamental.
5. **Encuestas de satisfacción del personal** o medición del ambiente laboral: en las que se interroga a los trabajadores sobre la satisfacción que les proporciona la tarea que realizan.
6. **Evaluación del desempeño** de los trabajadores en su puesto.
7. **Encuestas a los clientes** para medir su opinión, como referencia del grado de éxito de la empresa.

A modo de conclusión, se puede señalar que en la empresa turística el control es una necesidad permanente, no debiéndose interpretar éste simplemente como la verificación de lo que se hace, sino como un esfuerzo constante de seguimiento del programa general. Por lo que su estudio no puede desconectarse de las funciones de planificación, organización y dirección.