Instituto de Estudios Turísticos
Secretaría General de Turismo
Secretaría de Estado de Comercio y Turismo

Estudios Turísticos, n.º 149 (2001), pp. 73-86

CONTROL DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS: IMPLICACIONES PARA LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES

Bernabé Escobar Pérez y Antonio Lobo Gallardo*

Resumen. En la actualidad, el turismo es uno de los sectores económicos más importantes. En particular, en nuestro país las actividades turísticas supusieron en el año 2000, un 11% del Producto Interior Bruto, lo que da una idea de su significación. Como consecuencia de este impacto en la economía, es evidente que se hace necesario que las empresas que operan en este sector, lo hagan de forma eficaz y eficiente. Para ello, se considera esencial el diseño e implantación de sistemas de Control de Gestión adecuados que permitan mejorar las actividades de planificación y control y, por tanto, el Rendimiento Organizativo.

En este contexto, el Control de Gestión se constituye como una herramienta básica para la gestión. Ahora bien, dada la creciente complejidad del entorno económico y, por consiguiente, de la gestión empresarial, entendemos necesario conceptualizar el Control de Gestión de forma amplia y tener en cuenta las implicaciones que ello plantea para la formación de futuros profesionales.

Asimismo, la elaboración de estudios de caso a través de trabajos de campo en grupo se ha revelado como un método con un elevado potencial para estrechar las relaciones entre la docencia, la investigación y la práctica empresarial, con el enriquecimiento mútuo que ello posibilita, y para desarrollar capacidades no técnicas en los futuros profesionales.

Palabras clave. Control de Gestión, estudios de caso, capacidades no técnicas.

Abstract. Nowadays, tourism is one of the most important economic sectors in the world. Particularly, this activity had a significant contribution to the Spanish economic in 2000. Thus it was 11% of the Gross Domestic Product which is quite indicative of its significance. As a consequence, the impact of this sector on the economic should be taking into consideration in order to have efficient and effective organizations operating in it. To make this possible it is considered essential designing and implementing Management Control Systems appropriated to improve both planning and control activities and, hence, Organizational Performance.

In this context, Management Control is a key tool to improve management at the organizations. Concerning to the above idea it need to be considered that environment uncertainty and complexity is continuously growing and, consequently, business management is getting more complicated. Therefore, we understand that Management Control should be conceptualise in a broader way and the main implications of this should be taking into consideration in the education and training processes of the future managers for this sector.

Likewise, conducting case studies at real organizations has been a method with a high potential to reduce the distance between teaching, research and business practice which provokes an effect of mutually enrichment, this fact makes possible a development of non-technical skills in the new future manager generations.

Key Words. Management Control, Case Study, Non-technical skill.

I. INTRODUCCIÓN

El rápido crecimiento experimentado por el sector turístico en las últimas cuatro décadas ha hecho de él, sin duda, una de las primeras industrias del mundo, y de forma muy especial para algunos países, como España, a cuyo desarrollo ha contribuido de manera notable. En relación con esto, las últimas cifras ofrecidas por la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo (2001) sobre la aportación de este sector estratégico a la economía española durante el año 2000: (1) Lo sitúan en un 11% del PIB, aproximadamente, (2) fijan su contribución a la tasa de cobertura media del déficit comercial del 126%, (3) señalan un crecimiento anual medio del 7,7% desde 1995 –más del doble que la tasa de crecimiento de nuestro PIB y, finalmente, (4) ponen de manifiesto que supone el 9,3% del total de la población ocupada.

* Departamento de Contabilidad y Economía Financiera. Universidad de Sevilla.

Sin embargo, a pesar de lo que representa el turismo para nuestro país y de su importancia en la economía, hasta hace muy pocos años no ha existido una verdadera planificación estratégica, ni se ha planteado la necesidad de formar profesionales, hasta que el Real Decreto 604/1996 de 15 de abril, estableció el título de Diplomado en Turismo y las directrices generales propias de los planes de estudios conducentes a su obtención, estableciéndose expresamente en la primera directriz que: "*Las enseñanzas conducentes a la obtención del título oficial de Diplomado en Turismo deberán proporcionar la formación teórico-práctica adecuada para la gestión de organizaciones e instituciones relacionadas con el turismo*".

Por otra parte, la gestión de las empresas turísticas resulta aún más compleja si cabe, debido a: (1) que se encuadran en un sector económico muy vulnerable y con una relación muy especial con el medioambiente, (2) las características específicas de estas empresas, entre las que podemos destacar la fuerte estacionalidad, el carácter intangible del *output* y la imposibilidad en muchos casos para almacenarlo, la gran importancia de su localización física, la intensidad del factor trabajo empleado y la rigidez de los procesos.

En este contexto, entendemos que el Control de Gestión resulta clave para la evaluación de la gestión de la empresa de cara a mejorar sus procesos de toma de decisiones, básicamente, en aquellas áreas que resultan de particular interés para la consecución de sus objetivos. Esta función tiene como principales destinatarios a todos los denominados usuarios internos de la información económico-financiera, los directivos o gestores, cada uno según el nivel de responsabilidad que ocupe. Asimismo, defendemos una visión amplia del Control de Gestión, tal como lo caracteriza Nevado (1999, pp. 45 y 46) combinando la medición de los aspectos financieros y no financieros, los recursos humanos y la estrategia.

En nuestra opinión, para llevar a la práctica la mencionada visión amplia sobre el Control de Gestión y dado su carácter eminentemente aplicado, resulta imprescindible reducir la importante brecha detectada entre las necesidades de las empresas y la preparación académica de los futuros profesionales.

Por otra parte, es necesario señalar que el éxito del especialista en la captación, elaboración y comunicación de la información, *controller* o también denominado director de información, requiere, además de conocimientos técnicos en organización de empresas, sistemas de información, tecnologías de la información, etc.; del dominio de habilidades de pensamiento crítico, comunicación y trabajo en grupo. En este sentido, la elaboración de estudios de caso se propone como instrumento para emplear y mejorar estas habilidades no técnicas.

En consecuencia, el resto del trabajo queda estructurado como sigue: (1) exponemos una conceptualización amplia del Control de Gestión y presentamos un modelo de Sistema de Control acorde con ésta, (2) planteamos la necesidad de acortar la distancia entre la docencia, la práctica y la investigación y defendemos el empleo

de los estudios de caso para la formación de profesionales, (3) comentamos los principales resultados de una experiencia pionera desarrollada en la Universidad de Sevilla, (4) presentamos las consideraciones finales, (5) la bibliografía utilizada y adjuntamos como anexo los datos sobre la experiencia mencionada.

II. CONCEPTUALIZACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN

Los importantes cambios que han afectado tanto al entorno empresarial como a las organizaciones –creciente tendencia hacia la terciarización de la economía, internacionalización de los mercados e importantes avances en las tecnologías de la producción y de la información (Ashton y otros, 1995, p.1)– han cuestionado los modelos tradicionales de gestión empresarial y el papel que los sistemas de información y control han de jugar en su mejora.

En este contexto, caracterizado por una elevada incertidumbre, el Control de Gestión como instrumento para conseguir una gestión más eficaz y eficiente, se está viendo obligado a responder al complejo reto que suponen no sólo el progresivo aumento de las necesidades informativas, tanto en términos cuantitativos como de oportunidad, sino también en su calidad. Siguiendo a Sierra y Escobar (1996), esto obliga a que se tenga que concebir desde una perspectiva amplia, como un sistema de información capaz de suministrar cualquier información relevante –tradicional, cuantitativa e incluso cualitativa- para la gestión empresarial, entendiendo ésta como un proceso continuo de planificación y control para la consecución de los objetivos de la organización.

Más en concreto, podemos definir el Control de Gestión como el conjunto de procesos continuos consecuencia del efecto conjunto de las acciones desarrolladas a través de los mecanismos formalizados y no del Sistema de Control, que la organización utiliza para motivar a los individuos y grupos que la componen a que se comporten de la forma más adecuada y congruente posible con los Objetivos Organizativos para así poder alcanzarlos. Además, estos procesos permitirían medir y evaluar la eficiencia y eficacia en el logro de los mismos, para emprender acciones encaminadas a incentivar o penalizar determinados comportamientos disfuncionales, mediante la influencia de un proceso de retroalimentación que modificara aquellos mecanismos del Sistema de Control, formalizados o no, para potenciar la mejora del Rendimiento Organizativo en el futuro (Gráfico 1).

En esta definición podemos destacar los siguientes aspectos distintivos:

a) El Control de Gestión debe entenderse como un proceso continuo, más que como acciones o actividades aplicadas en momentos puntuales. La perspectiva de procesos que defendemos incluiría esas acciones como desarrollo de la función de control en las organizaciones.

b) El proceso de Control de Gestión, no sólo es continuo, sino que además tiene naturaleza de bucle. Así, la organización utiliza el Sistema de Con-

trol para lograr sus objetivos y, simultáneamente, evalúa la eficacia y eficiencia del resultado para tomar las acciones que lo mejoren en el futuro, bien obteniendo los niveles deseados, bien superándolos en el tiempo.

c) Estos planteamientos por los que el Control de Gestión se convierte en un bucle cerrado de retroalimentación continua, contienen implícitamente la asunción de bidireccionalidad en las influencias de las múltiples interrelaciones. Es decir, tanto los individuos, grupos y la organización en sí, como los diferentes componentes formalizados y no del Sistema de Control, se influyen, construyen y transforman de forma mutua.

d) El Control de Gestión siempre ha de buscar la mejora continua del Rendimiento Organizativo de forma consistente con los Objetivos. Por esta razón, los componentes del Sistema de Control encargados de velar por una adecuada vinculación de ambos elementos, deben ser considerados explícitamente dentro del proceso, en particular, aquéllos destinados a la evaluación de los niveles de congruencia y medidas de intervención sobre el Sistema de Control que han sido menos estudiados por académicos de nuestra disciplina, los sistemas de medición, evaluación, incentivos y retroalimentación.

Teniendo en cuenta esta concepción amplia

empresas turísticas debido a sus particularidades, hemos desarrollado un modelo teórico (Gráfico 1) que integra planteamientos de disciplinas afines y considera variables cualitativas y mecanismos no formalizados –entre los que destaca la cultura organizativa- para evaluar y controlar el Rendimiento Organizativo, lo que facilitaría el control al permitir otorgar incentivos y penalizaciones.

A continuación, abordamos la descripción del modelo propuesto:

a) En primer lugar, las variables contingentes contenidas en este modelo que influyen directamente sobre los que hemos denominado Sistema Global de Control de la Organización. Para su definición diferenciamos entre dos grupos principales, por un lado, una contingencia que por su importancia tratamos de forma particular –Objetivos Organizativos-, y las variables contingentes controlables y no controlables por la organización, por otro.

a.1 La variable diferenciada a que hacemos referencia son los Objetivos Organizativos, es decir, la organización debe tener en cuenta cuáles son las metas que persigue, el *qué* controlamos y así poder decidir sobre el diseño de los Sistemas de Control que sería el *cómo* lo controlamos. Como defiende Otley (1980) el Rendimiento Organizativo y los Objetivos Organizativos son dos

de con-
globa-
gestión

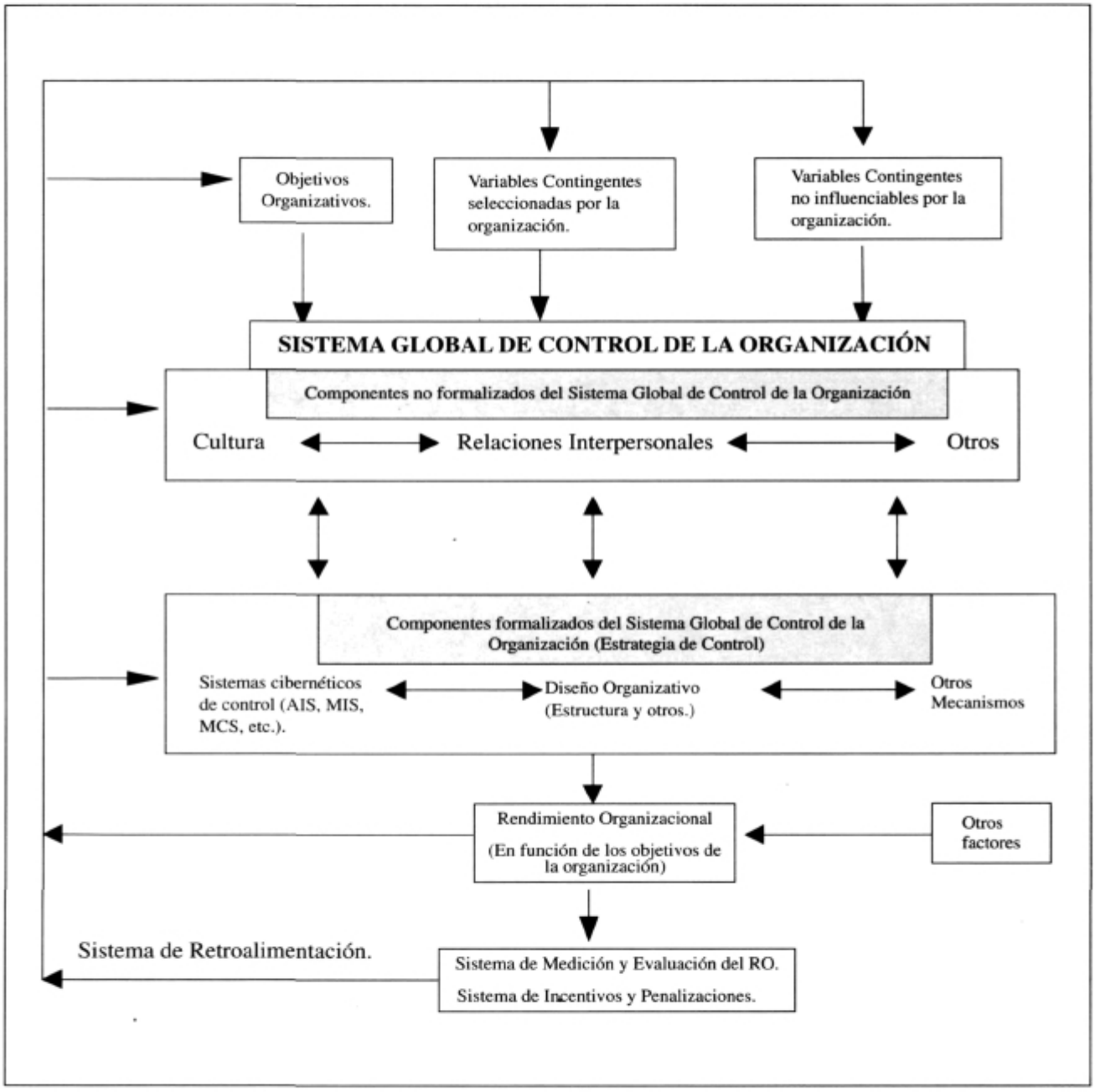
hotelero español y que requerirían análisis pormenorizados e individualizados:

deseo de las cadenas hotelera
solidar o proteger sus mercad
les y disfrutar de economías d

a que los objetivos individuales y de

a.2 Variables contingentes seleccionadas por la organización. Aque-

Gráfico 1
Modelo teórico propuesto[1]



(1) Las abreviaturas utilizadas en los Sistemas Cibernéticos de Control corresponden a: AIS -Accounting Information System-, MIS –Management Information Systems- y MAS –Management Control Systems–.
Fuente: Elaboración propia.

lo que implicaría unas necesidades informativas, y con unos niveles de accesibilidad para la gestión, totalmente distintos de una organización burocrática.

c.3 Otros mecanismos formalizados. Entre éstos destacamos la Gestión de los Recursos Humanos en línea con Fisher (1995).

d) El siguiente componente es el Rendimiento Organizativo, entendido como hemos propuesto previamente.

e) Por otros factores que influyen sobre el Rendimiento Organizativo, nos referimos prácticamente a las mismas contingencias contempladas como Variables Contingentes no influenciables por la organización a corto plazo, pero sólo en aquellos casos en los que se trate de modificaciones importantes de carácter coyuntural como, por ejemplo, la entrada en vigor de una normativa que afecte a la actividad de la empresa de forma significativa, una importante recesión económica, cambios drásticos en el sistema político, operaciones de concentración de negocios que puedan afectar a todo el sector, etc. Esta circunstancias afectarían al Rendimiento Organizativo a corto plazo y con carácter extraordinario.

f) El Sistema de Medición y de Evaluación del Rendimiento Organizativo será el encargado de determinar la eficiencia y eficacia en el logro de los Objetivos Organizativos, mientras el de Incentivos y Penalizaciones, en base a la información suministrada por el primero, fijará las recompensas y puniciones para potenciar aquellos comportamientos correctos para el cumplimiento de los objetivos, así como para corregir las formas de proceder disfuncionales.

g) Finalmente, el Sistema de Retroalimentación se encargará de distribuir la información para emprender las acciones recomendadas por el Sistema de Incentivos y Penalizaciones para influir sobre miembros de la organización, sobre los diferentes componentes del Sistema Global de Control, tanto formalizados como no, y también sobre las Variables Contingentes. Este proceso busca, en última instancia, la consecución de una mejora continua del Rendimiento Organizativo.

En cuanto a los componentes del Rendimiento Organizativo y los Sistemas de Medición y Evaluación, de Incentivos y Penalizaciones y de Retroalimentación, debemos resaltar un par de cuestiones:

- Estos sistemas pueden emplearse de forma continua en el tiempo y para diferentes niveles de agregación, áreas organizativas o cualquier otro criterio como el geográfico.

- En la determinación del Rendimiento Organizativo, su valoración y sus comunicación, el Control de Gestión juega un papel crucial como encargada de elaborar, suministrar e, incluso, analizar toda esta información para los directivos de los diferentes niveles, quiénes la emplearán en la toma de decisiones.

Por último, nos gustaría aclarar que el motivo de representar las relaciones con doble sentido, quiere indicar su naturaleza bidireccional. En otros casos, esta influencia doble, directa o indirecta, vendría recogida por el Sistema de Retroalimentación.

III. IMPLICACIONES PARA LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES

Como comentamos con anterioridad, para llevar a la práctica esta visión amplia sobre el Control de Gestión, resulta imprescindible reducir la brecha que existe entre las necesidades de las empresas y la preparación académica de los futuros profesionales que han de incorporarse a ellas, en muchos casos, para desempeñar labores de gestión.

Sterling (1973) fue el primero en preocuparse por entender la relación entre la docencia, la investigación y la práctica en las empresas. Por su parte, Beaver (1984) planteó una estructura triangular que mostraba de forma nítida, la relación existente entre las tres actividades básicas mencionadas. Más tarde, Kinney (1989) desarrolló una estructura triangular (Gráfico 2) similar a la de Beaver, pero con mejoras sustanciales, entre las que destaca el estudio de los vínculos causales bidireccionales entre las distintas actividades, explicando a lo largo del trabajo cómo estos vínculos las afectan de forma directa o indirecta.

En relación con el Control de Gestión, Kaplan (1989) adaptó el trabajo de Kinney (1989), defendiendo también la necesidad de estrechar las relaciones acercando la docencia y la investigación (tareas que no sólo no consideraba incompatibles, sino que además se reforzaban) a las prácticas implantadas por las empresas que son mucho más flexibles y cambiantes debido a la necesidad de adaptarse permanentemente a un entorno rápidamente cambiante. Además, para alcanzar esta buena sintonía entre ambas en Control de Gestión, propuso el empleo de los estudios de caso, tanto en investigación como en docencia.

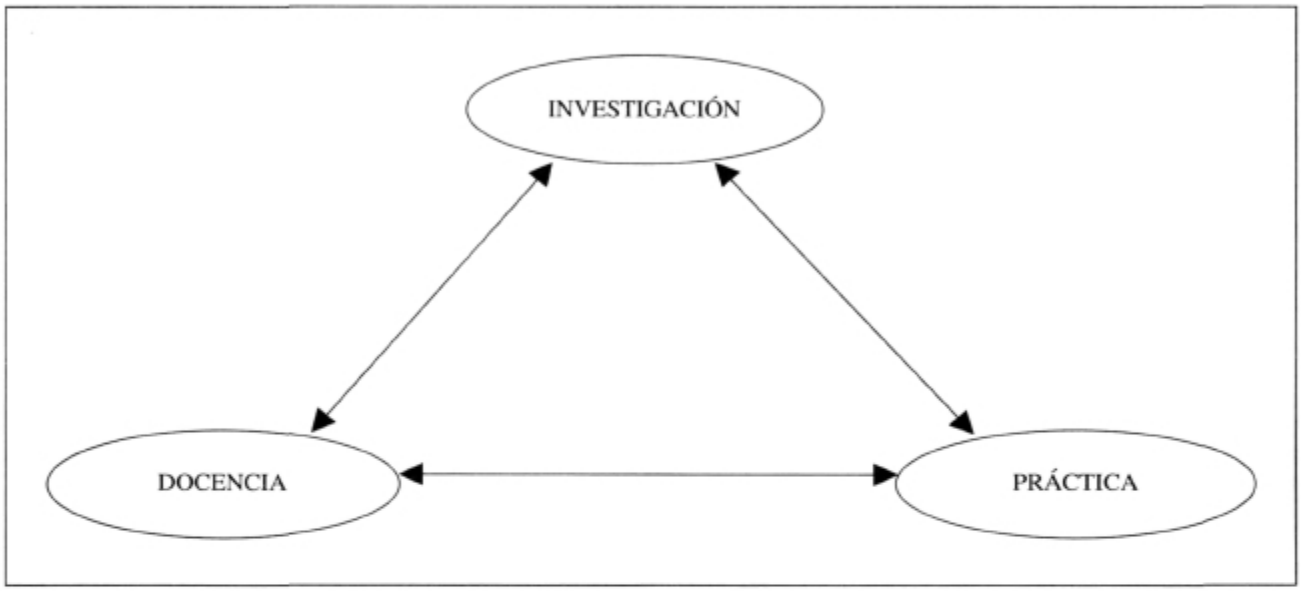
En esta misma línea, siguiendo a Escobar y Lobo (2000), con respecto a la relación entre enseñanza y práctica empresarial, podemos señalar la necesidad de que:

a) Los docentes doten a los estudiantes del conocimiento necesario para el empleo de instrumentos que deberán usar en la práctica, e incluso, de los propios instrumentos o técnicas cuando éstos fuesen muy novedosos.

b) Las prácticas de Control de Gestión constituyan una fuente continua de actualización para los contenidos de las materias impartidas en las aulas.

Asimismo, defendemos firmemente que la mejor vía para acortar las distancias entre la docencia, la investigación y la práctica empresarial, pasa por abandonar las universidades e ir a las empresas a conocer, interpretar y entender el papel que juega en ellas el Control de Gestión. Para ello, el estudio de casos resulta particularmente adecuado, ya que nos permite conocer el contexto en el que se lleva a cabo la actividad turística, interactuar con los responsables de las empresas, potenciar capacidades de trabajo en grupo, ejercitar el pensamiento

Gráfico 2
Las relaciones entre docencia, investigación y práctica empresarial



Adaptado de Kinney (1989, p. 119).

crítico y las habilidades de comunicación (Arquero y Jiménez, 1999).

La elaboración de estudios de casos se adapta perfectamente al análisis de las empresas turísticas, debido a que por un lado, permite representar con mayor precisión la compleja realidad que envuelve la problemática empresarial. Además, permite que tras describir sintéticamente la empresa en función de la recopilación de la información obtenida sobre ella, se pueda analizar desde diversas perspectivas y se ofrezcan distintas soluciones a los problemas planteados.

Por otra parte, en línea con las recomendaciones contenidas en los pronunciamientos de reconocidos organismos contables internacionales como el AICPA (1988) y la AECC (1990), el uso de estos casos se incardina dentro de una estrategia de enseñanza novedosa en Control de Gestión que persigue que los alumnos al tener que relacionarse con los verdaderos protagonistas de la gestión en las empresas, comprendan mejor las prácticas empresariales y se vean obligados a mejorar sus habilidades no técnicas, como las de comunicación, trabajo en grupo, manejo de aplicaciones informáticas, búsqueda de información y las relacionadas con el análisis, la capacidad de síntesis y de crítica.

IV. BREVE RESEÑA DE UNA EXPERIENCIA EN LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Con la actividad *Desarrollo y Análisis de Casos en Control de Gestión en la Em-*

presa Turística, pretendíamos acercar al alumno al contexto en el que se desarrolla la actividad turística, ya que entendemos que resulta muy conveniente para su formación.

Para conseguirlo, intentamos que el alumno, por un lado, desarrollase un trabajo de campo en el que pueda interactuar con los responsables de las empresas, conociese y trabajase con la información real de las empresas, con sus virtudes y limitaciones; y percibiese la importancia de esta información en el proceso de toma de decisiones –gestión- y, especialmente, en el de su control. Asimismo, se trataba de que desarrollase sus capacidades de trabajo en grupo y ejercitase su pensamiento crítico y habilidades de comunicación, así como de que mejorase su manejo de aplicaciones informáticas para la presentación de los casos.

Entre los principales resultados de esta actividad, podemos considerar de forma diferenciada:

a) La elaboración, presentación y discusión por parte de los alumnos de un informe que comprendía el análisis de la adecuación del sistema de control empleado en la organización y las recomendaciones derivadas de dicho análisis. En este sentido, la mayoría de propuestas de mejora estuvieron relacionadas con (1) la creación de nuevos cuadros de mando y (2) la implantación de nuevas tecnologías de la información como soporte de los mismos. Por otro, se puso de manifiesto la necesidad de incluir en los contenidos de los informes más información de carácter cualitativo y cuantitativo no financiero, debido a la naturaleza de la actividad empresarial –prestación de servicios– desarrollada por las organizaciones analizadas.

b) Las respuestas al cuestionario que aparecen como anexo y que nos han permitido conocer que los alumnos:

b.1 Valoran globalmente la actividad como positiva. En particular, la perciben como innovadora y consideran que tiene un efecto positivo en el desarrollo de sus capacidades y sus conocimientos.

b.2 En su mayoría, consideran que esta actividad les han motivado a trabajar más en la asignatura, preparar mejor los casos y a sentirse más implicados en ella, permitiéndoles discutir soluciones alternativas. Además, ha mejorado su opinión sobre el contenido de la asignatura y les ha ayudado a entender mejor el papel del Control de Gestión en la realidad empresarial.

b.3 Manifiestan que la actividad les ha ayudado en el proceso de aprendizaje de los contenidos nuevos y en su relación con los que ya poseían y han ido adquirido simultáneamente en otras asignaturas.

b.4 Afirman que la actividad ha contribuido a mejorar sus capacidades de trabajo en grupo, crí-

tica, analítica, de búsqueda de información, de manejo de herramientas informáticas, de síntesis, de discusión y exposición en público y de redacción de informes.

b.5 Señalan que durante el desarrollo de la actividad han llegado a apreciar mejor el trabajo en grupo, las aportaciones de los demás, el papel del profesor y el suyo propio en el esquema de enseñanza-aprendizaje; aunque se detctado malestar en algunos grupos debido a la falta de cooperación de algunos de los miembros.

V. CONSIDERACIONES FINALES

Partiendo de la importancia del sector turístico, hemos planteado la necesidad de gestionar adecuadamente las empresas que operan en él, para lo que hemos defendido la importancia del Control de Gestión.

A continuación, como consecuencia de la creciente complejidad del entorno económico y, por consiguiente, de la gestión empresarial, en particular la de las empresas turísticas habida cuenta de sus características específicas, hemos presentado una evolución del concepto de Control de Gestión y expuesto un modelo teórico inspirado en una visión amplia del mismo, capaz de incorporar cuestiones estrátegicas, culturales e incluso las relacionadas con el personal.

Posteriormente, hemos considerado las implicaciones que esta visión amplia del Control de Gestión y la utilización del modelo, plantean para la formación de los futuros profesionales que han de gestionar las empresas. En este sentido, la elaboración de estudios de caso a través de trabajos de campo en grupo, se ha revelado como un método particularmente adecuado tanto para desarrollar capacidades no técnicas en el proceso de formación, como para estrechar las relaciones entre la docencia, la investigación y la práctica empresarial, con el enriquecimiento mutuo que ello posibilita.

Para concluir, hemos presentado los resultados de una experiencia novedosa desarrollada en la Universidad de Sevilla, en la que hemos conseguido que los alumnos que cursan Control de Gestión, se acerquen a las empresas turísticas e interactúen con sus responsables, desarrollen sus capacidades de trabajo en grupo, ejerciten su pensamiento crítico y habilidades de comunicación, y mejoren su manejo de aplicaciones informáticas para la presentación de los informes. Asimismo, tras evaluar el impacto de esta experiencia en la actitud de los alumnos, hemos constatado que los alumnos manifiestan que ha aumentado su interés y participación en la asignatura, así como reconocen que han mejorado sus habilidades no técnicas.

BIBLIOGRAFÍA

Real Decreto 604/1996, de 15 de abril, por el que se establece el título universitario oficial de Diplomado en Turismo y las directrices generales propias de los planes de estudios conducentes a su obtención.

ACCOUNTING EDUCATION CHANGE COMMISSION (1990): *Position Statement Nº 1. Objectives of Education for Accountants*. Sarasota.

AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS (1988): *Education Requirements for Entry Into the Accounting Profession*. New York.

AMAT, J. M. (1991): *Los Sistemas de Control en las Empresas de Alta Tecnología: El Caso de dos Empresas del Sector Químico*. Ed. ICAC, Madrid.

ARQUERO, J. L. y JIMÉNEZ, S. M. (1999): *Influencia del Estudio de Casos en la Mejora del Aprendizaje, Adquisición de Capacidades no Técnicas y Motivación en Análisis Contable. Revista de Enseñanza Universitaria*, extraordinario, pp. 225-241.

ASHTON, D.; HOPPER, T. y SCAPENS, R. W. -Eds.- (1995): *Issues in Management Accounting*. -2nd Edition-. Ed. Prentice-Hall, New York.

BEAVER, W. H. (1984): "Incorporating Research into Educational Process". *Issues in Accounting Education*, pp. 33-38.

ESCOBAR, B. y LOBO, A. (2000): "Algunas Reflexiones sobre la Relación Docencia, Investigación y Práctica Empresarial en Contabilidad de Gestión". *Partida Doble*, julio-agosto, pp. 58-65.

FISHER, J. G. (1995): "Contingency-Based Research on Managemnet Control Systems: Categorization by Level of Complexity". *Journal of Accounting Literature*, vol 14, pp. 24-53.

FLAMHOLTZ, E. G. (1983): "Accounting, Budgeting and Control Systems in their Organizational Context: Theoretical and Empirical Perspectives". *Accounting, Organizations and Society*, vol. 8, nº 2/3, pp. 153-169.

KAPLAN, R. S. (1989): "Commentary on Connecting the Research-Teaching-Practice Triangle". Accounting Horizons, March, pp. 129-132.

KINNEY, W. R. (1989): "Commentary on the Relation of Accounting Research to Teaching and Practice: A "Positive" View". *Accounting Horizons*, March, pp. 119-124.

NEVADO, D. (1999): *El Control de Gestión Renovado: Factor Humano y Nuevos Instrumentos de Gestión Empresarial*. Ed. AECA. Madrid.

OTLEY, D. T. (1980): "Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis". *Accounting, Organizations and Society*, vol. 5, nº 4, pp. 413-428.

SECRETARIA DE ESTADO DE COMERCIO Y TURISMO (2001): *Evolución del Turismo en España. Año 2000*. Ministerio de Economía. http://www.mcx.es/turismo/.

SIERRA, G. J. y ESCOBAR, B. (1996): "Sistemas de Información para la Gestión". *Partida Doble*, nº 68, pp. 47-49.

STERLING, R. R. (1973): "Accounting Research, Education and Practice". *Journal of Accountancy*, September, pp. 44-52.

ANEXO: IMPACTO DE LA EXPERIENCIA EN LOS ALUMNOS

Tabla 1
Valoración General

Nº	Cuestiones sobre Valoración General de la Actividad	Media	Moda	Desv. Est.
5	Creo que la experiencia ha merecido el tiempo dedicado a los trabajos	2,16	1	1,10
6	Pienso que la generalización a otras asignaturas de este tipo de actividades mejoraría la calidad de la docencia universitaria	1,94	2	0,85
7	La intervención de los grupos hacen las clases más interesantes	2,23	1	1,09

Tabla 2
Valoración General

Nº	Cuestiones sobre Aspectos Motivacionales	Media	Moda	Desv. Est.
1	La actividad me ha motivado a trabajar más en esta asignatura	1,97	2	0,87
2	La actividad ha mejorado mi opinión sobre el contenido de la asignatura	2,16	2	1,04
3	Me siento más implicado/a en esta asignatura que si se trabajase de forma más teórica (visión útil).	1,87	1	1,15
4	La actividad ha aumentado mi valoración de la carrera	2,40	2	0,86
27	Esta actividad ha cambiado mi visión sobre el papel del alumno universitario como receptor pasivo de información	2,32	2	0,75

Tabla 3
Capacidades

Nº	Cuestiones sobre Desarrollo de Capacidades	Media	Moda	Desv. Est.
14	La actividad me ha ayudado a desarrollar capacidades como las de análisis, síntesis, crítica, etc.	2,45	2	0,77
15	La actividad me ha ayudado a desarrollar capacidades como manejo de ordenadores, búsqueda documental, uso de la biblioteca etc	2,42	2	0,99
16	La actividad ha mejorado mi capacidad para trabajar en grupo	2,32	2	1,01
17	He mejorado mi capacidad para exponer, defender o debatir opiniones en público	2,13	1	1,12
18	He mejorado mi capacidad para exponer, defender o debatir opiniones	1,94	2	0,63
26	Las exposiciones facilitan la participación en clase	1,97	2	0,84

Tabla 4
Conocimientos

Nº	Cuestiones sobre Mejora de Conocimientos	Media	Moda	Desv. Est.
8	La actividad me han ayudado a relacionar la nueva información o problema con lo que he aprendido previamente	1,97	2	0,60
9	La actividad me facilita el uso de ideas e información que conozco para entender algo nuevo	2,06	2	0,81
10	La actividad me ayuda a entender, mejorar, ampliar y relacionar mis ideas	1,81	2	0,75
11	La actividad me ayuda a poner en relación lo que aprendo en esta asignatura con los contenidos de otras	2,06	2	0,68
12	La actividad me anima a formular cuestiones y a discutir	2,16	2	0,93
13	La actividad sirve para aprender de lo que otros estudiantes piensan acerca de			
	un problema y considerar sus puntos de vista	2,16	2	0,93
23	El debate de las diferencias de opinión ha enriquecido mis conocimientos con visiones alternativas	2,26	2	0,89

Tabla 5
Actividad

Nº	Cuestiones sobre Características de la Actividad	Media	Moda	Desv. Est.
19	Los casos resueltos en clase por mis compañeros han sido interesantes	2	2	0,82
20	En general, pienso que este tipo de actividades denotan un interés por parte del profesor hacia la docencia	2,35	2	0,98
21	En el desarrollo de la actividad discutimos soluciones alternativas a los casos y problemas	2,16	2	0,86
22	La actividad permite compartir mis ideas, respuestas y visiones con mi profesor y compañeros	2	2	0,93
24	Mi experiencia indica que la gente interacciona bien trabajando en grupo	2,68	2	1,22