

## **EL APORTE DE LA CONTABILIDAD A LA TOMA DE DECISIÓN EN LA SUCURSAL CARACOL VARADERO ESTE.**

## **THE CONTRIBUTION OF ACCOUNTING TO DECISION MAKING AT THE CARACOL VARADERO EAST BRANCH OFFICE**

Dr.C. Orlando de la Caridad González Cuesta

Sucursal Comercial Caracol Varadero Este, Matanzas, Cuba

Código ORCID: 0000-0001-6765-4066

[subdirector.calidad@mtz.caracol.cu](mailto:subdirector.calidad@mtz.caracol.cu)

[canet1960@gmail.com](mailto:canet1960@gmail.com)

### **RESUMEN.**

La Sucursal Comercial Caracol Varadero Este enfrenta el reto de la transformación digital, compromiso que parte del objetivo de convertir a Varadero en ciudad digital para el año 2025. La sucursal ha incorporado herramientas digitales en la mayor parte de sus procesos y en la toma de decisiones, pero asume la transformación digital como un nivel superior de integración entre sus procesos estratégicos, claves y de apoyo. La ponencia se propone un acercamiento exploratorio – descriptivo al lugar actual de la contabilidad en los flujos informativos y el proceso de decisión y abordar lo que demandaría de ella la transformación digital. Se valúa la aptitud para la transformación digital de la Sucursal a partir de la gestión de su Sistema Integrado de Gestión y la evaluación de su madurez digital. Expone la experiencia de colaboración con el Parque Tecnológico de la Universidad de Matanzas. Palabras claves: contabilidad, innovación. proceso de decisión, transformación digital.

### **SUMMARY.**

The Sucursal Comercial Caracol Varadero Este faces the challenge of digital transformation, a commitment that stems from the objective of turning Varadero into a digital city by 2025. The branch has incorporated digital tools in most of its processes and decision making, but assumes the digital transformation as a higher level of integration between its strategic, key and support processes. The paper proposes an exploratory-descriptive approach to the current place of accounting in the information flows and the decision process and to address what the digital transformation would demand from it. It assesses the aptitude for the digital transformation of the Branch based on the management

of its Integrated Management System and the evaluation of its digital maturity. The experience of collaboration with the Technological Park of the University of Matanzas is presented.

Keywords: accounting, decision process, digital transformation innovation.

Códigos JEL:M15, M41, O32.

### **Introducción.**

La decisión de declarar a Varadero Ciudad Digital en el año 2025 es un nuevo desafío para la Sucursal Comercial Caracol Varadero: El desafío de la transformación digital. Warner and Wäger (2019), citado por Rosero García, definen que «"la transformación digital es un proceso continuo de renovación estratégica que utiliza los avances en las tecnologías digitales para desarrollar capacidades que actualizan o reemplazan el modelo comercial, el enfoque colaborativo y la cultura de la organización"». (Rosero García, 2019,1)

¿Cómo enfrentar lo que en sí constituye una oportunidad, pero a la vez un reto? Si bien el país está convocado a un modelo de dirección basado en la gestión del conocimiento y la innovación, la toma de decisiones basada en datos, la introducción de lo más novedoso de la informatización y la comunicación social en la dirección política y económica, lo hace cuando inciden un conjunto de factores adversos.

La transformación digital es ante todo una transformación cultural. Sin lugar a dudas, la tecnología juega un papel insoslayable, pero la cultura organizacional como base de la identidad, pertenencia y compromiso, constituyen importante fuerza propulsoras del desarrollo organizacional. (Reyes Hernández et al., 2019).

La Sucursal ha incorporado herramientas digitales en la mayor parte de sus procesos y en la toma de decisiones, pero asume la transformación digital como un nivel superior de integración entre sus procesos estratégicos, claves y de apoyo. En especial se interesa por el impacto de la transformación digital en los procesos de toma de decisión. En este sentido es de especial interés la relación de la contabilidad y el proceso decisorio.

La ponencia se propone una indagación exploratorio – descriptiva sobre el lugar de la contabilidad en los flujos informativos y el proceso de decisión Se evalúa la aptitud para la

transformación digital de la Sucursal a partir de la gestión de su Sistema Integrado de Gestión y la evaluación de su madurez digital. Expone la experiencia de colaboración con el Parque Tecnológico de la Universidad de Matanzas. Se recurre al análisis y síntesis de las evidencias documentales, se utiliza un modelo de Forrester modificado para evaluar la madurez digital, sometiendo los resultados obtenidos a análisis estadístico con los paquetes Epidat3.1 y SPSS 18.

### **Proceso de decisión y contabilidad**

La información precisa, oportuna, y relevante es la base para que la toma de decisiones empresariales. En una entidad de comercio minorista resulta básica para tener éxito en la tarea de satisfacer la demanda turística. Un flujo informativo importante lo genera el sistema contable, en especial en la medida que se acorta el ciclo de registro – análisis – información a las partes interesadas. El acortamiento del ciclo señalado está relacionado directamente con su concepción y puesta en práctica basado en las capacidades tecnológica y organizativas de las tecnologías de la información.

Los programas computarizados adaptados a las normas contables han digitalizado los procesos de registro y elaboración de informes, pero no se ha cambiado la manera de llevar las contabilidades. Precisamente la transformación digital de los procesos contables tiene que proponerse un cambio cualitativo en el registro oportuno, veraz y significativo de la información sea parte de un proceso en tiempo más cercano al real de asesoría y uso en la toma de decisiones empresariales.

Lo interesante de esto, es que a medida que avanza y crece el espacio cibernético, en las mismas proporciones evoluciona la contabilidad, gracias a la constante aparición de software que minimizan los márgenes de errores y, por lo general, se encuentran encadenados a las funciones contables (registro de las operaciones de ingresos, gastos y costos, generación de estados financieros, conciliaciones bancarias, análisis de índices financieros, controles internos, nóminas, entre otros). Para los autores, se comienza a entretejer en la profesión contable, el surgimiento de nuevas competencias en cuanto al conocimiento que repercute directamente en la mejora de una gestión empresarial efectiva, eficiente y sostenible. (Chávez Hernández, Zonia de Rocio et al., 2022)

El proceso de ventas es la razón de ser de Caracol. Hay procesos que devienen de apoyo al proceso de ventas como la gestión de los inventarios en los que confluye la gestión contable y el manejo más expedito posible de la información. En general la gestión del conocimiento de la demanda, la evaluación de proveedores, el proceso de gestión del inventario, los valores óptimos de reaprovisionamiento, son ejemplos en los cuales un perfeccionamiento del proceso de registro, análisis y comunicación redundaría en un incremento de valor al elevar la eficacia de la oferta en el proceso de venta.

Con enfoque sistémico resulta importante evaluar las interrelaciones entre la contabilidad y los demás procesos gestionados en el Sistema Integrado de gestión, su inserción en el proceso de la toma de decisiones y si éstas funcionan adecuadamente. Atendiendo a que los procesos contables en la organización están digitalizados es importante valorar los flujos de comunicación entre la contabilidad y los demás actores del proceso decisorio. Siguiendo a Pérez Ríos en la actividad contable es necesario identificar "atenuadores" y amplificadores" para hacer frente a la variedad que caracteriza la complejidad creciente del entorno, de la propia Sucursal y de la estructura de dirección. De acuerdo al Teorema de Conant - Ashby la contabilidad debe apoyar a la toma de decisión del equipo directivo con informaciones modélicas e indicadores que posean la variedad apropiada a los procesos que se gestionan. (Pérez Río, José, 2008)

La contabilidad tiene el objetivo final servir de apoyo a la toma de decisiones gerenciales. Ese objetivo está siendo facilitado por «la evolución digital, gracias al surgimiento de nuevas tecnologías que cambian el manejo y uso de la información financiera (Newman & Westrup, 2005)» (Chávez Hernández, Zonia de Rocio et al., 2022). El reto para los expertos contables consiste en pasar activos asesores en la gestión con el fundamento de la captación, procesamiento, análisis y presentación de la información contable – financiera, apoyándose en las capacidades y tecnologías digitales. (Philippe Arraou, 2019). La transformación digital del proceso contable debe transformar la masa ingente de datos cuantitativos en información útil para la gestión administrativa y la toma de decisiones. (Chávez Hernández, Zonia de Rocio et al., 2022). Chávez Hernández afirma que

para que las organizaciones mantengan una gestión empresarial de vanguardia, es necesario incursionar en procesos tecnológicos, tratando en la medida de lo posible de dominar y cubrir cuatro dimensiones principales: conocimientos de los procesos

contables, cultura organizacional, manejo del ciclo del negocio y la incursión oportuna y actualizada de la tecnología. Condensando estas dimensiones, la gestión empresarial rendirá sus frutos sosteniblemente y podrán emplear de manera adecuada el uso correcto de los recursos con los que cuenta la organización. (Chávez Hernández, Zonia de Rocio et al., 2022)

La Sucursal utiliza la Suite ZUN desarrollada por el Grupo de Electrónica para el Turismo (GET). La Suite ZUN que es un Sistema de gestión de entidades hoteleras y extrahoteleras integrado por módulos interrelacionados, flexibles, parametrizables y adaptables a los requisitos de cualquier entidad, independientemente de su complejidad. Uno de los módulos es ZUNmk que consiste en una aplicación web que permite la consulta, análisis y consolidación de indicadores para la toma de decisiones a diferentes niveles. (Nuñez Torres, Edgar et al., 2022). Sin embargo, la información contable llega a los diferentes niveles directivos a través de un libro EXCEL con 11 páginas. El libro se actualiza semanalmente y se pone al alcance de los directivos a través del servidor de la Sucursal. El examen del instrumento permite señalar varias insuficiencias, que deben ser objeto de la transformación digital prevista:

- La primera es el instrumento mismo, que sería innecesario de utilizarse todas las potencialidades del módulo ZUNmk, propiciando el acceso como consultas de información con las medidas correspondientes de ciberseguridad a todos los decisores.
- La actualización semanal de la información no puede satisfacer, en especial si se considera que gran parte de la información primaria se capta digitalmente, toda se elabora en la suite Zun, para después terminar en una hoja de cálculo.
- La transferencia de información del sistema Zun a una hoja de cálculo crea una vulnerabilidad de errores.
- En las páginas los análisis no pasan de análisis verticales contra años año anterior y plan. Una de las páginas propone ratios financieros, de inventarios y de rentabilidad. La información se brinda en todas las páginas en forma de tablas sin recurso visuales que ayuden a los decisores.
- La información no está asociada a criterios eficacia y eficiencia, que permitan una rápida valoración de la naturaleza de las desviaciones.

- El libro EXCEL no está asociado con los Objetivos Anuales, ni estratégicos de la Sucursal y por lo tanto no brinda una valoración sobre la trayectoria de la misma en los casos cuya valoración es de carácter netamente económico.

Como apunta Barrios

podemos establecer que el Sistema de Información Contable a diferencia de la Contabilidad Clásica es que a través de la Teoría de los sistemas la Contabilidad o Sistema e información Contable ha ocupado dentro de las organizaciones su verdadero papel, el de un instrumental o herramienta muy importante el cual se desprende información que conjuntamente con la producida por otros sistemas y va a permitir que la acción administrativa desplegada a través del Sistema de Administración logre el adecuado uso de los recursos organizacionales. Desde ya con esta nueva visión y misión de la contabilidad en las organizaciones puede colaborar más intensamente en el logro de los objetivos organizacionales participando entro de sus posibilidades en la toma de decisiones. (Barrios, Eduardo, 2017)

### **La transformación digital, solución posible.**

Las partes interesadas de la Sucursal conforman un ecosistema digital al que ésta debe responder. Ante los desarrollos tecnológicos acelerados, los modelos de organización requieren de más cooperación y cohesión entre los sectores e integrantes de las organizaciones para enfrentar los cambios.

“La transformación digital es el proceso a través del cual las compañías hacen converger múltiples nuevas tecnologías, mejoradas con conectividad ubicua, con la intención de alcanzar desempeños superiores y una ventaja competitiva sostenida, mediante la transformación de múltiples dimensiones del negocio, incluyendo el modelo de negocio, la experiencia del cliente (con énfasis en los productos y servicios habilitados digitalmente) y las operaciones (procesos y toma de decisión), y simultáneamente impactando en las personas (incluyendo habilidades, talento y cultura) y en las redes (cadena completa de valor)” (Ismail, Khater & Zaki, 2017, 543). (Castro Díaz et al., 2022)

Se trata de un proceso evolutivo en el que la toma de decisiones, proceso operativo fundamental que caracteriza la gestión directiva, se transforma cualitativamente de manera

positiva gracias a las capacidades digitales y la tecnología en cuanto a pertinencia, oportunidad y ubicuidad. Un proceso de toma de decisiones más eficaz redundará directa e indirectamente en el valor ofrecido a los clientes. (Rodríguez-Abitia and Correa, 2019) . No se trata simplemente de implantar las tecnologías digitales, sino de una reingeniería del proceso de toma de decisión, abarcando un universo de datos mayor, mayor rapidez y profundidad. (Aguirre Mayorga, 2022) La transformación digital exige el desarrollo de capacidades digitales alineadas a la dirección estratégica de la Sucursal. «El desarrollo de estas capacidades debe ocurrir de manera integrada en todas las dimensiones de la organización: estrategia, personas y cultura, estructura y sistemas de gestión, procesos de negocio y, por supuesto, en la tecnología» (Ochoa, Oswaldo Lorenzo, 2016)

Los diferentes modelos de madurez digital revisados coinciden en un enfoque integrado y evolutivo. Hay coincidencia en los diferentes modelos en el desarrollo de capacidades que sean claves para ser exitosos en la nueva era digital. Es decir, un progreso en línea ascendente con carácter incremental. (Ochoa, Oswaldo Lorenzo, 2016) La Contabilidad ha acumulado un know how digital en la captación, transmisión, registro y elaboración de los estados financieros, pero aún hay una brecha en el potencial aprovechamiento de las nuevas tecnologías, en especial en cuanto a la presentación y oportunidad de la información relevante para la toma de decisiones.

Desde esta perspectiva, la transformación digital es entendida como un proceso estratégico que se desarrolla al interior de las organizaciones. Por lo tanto, en su diseño e implementación están implícitos una serie de cambios asociados a la visión, a la cultura, a los procesos, a las relaciones, al rediseño de servicios, al ecosistema, a la propuesta de valor, al modelo de negocio, y a otros aspectos. Así pues, la transformación digital implica la incorporación de tecnologías para alcanzar los cambios antes mencionados, así como también, la re- definición de modelos organizacionales y/o de la propuesta de valor del modelo de negocio. (Gómez, 2017). (Cruz - Amarán Damaris and Guerreo, Maribel, 2019)

El primer paso de la dirección de la Sucursal es evaluar el grado de madurez para la transformación digital de la organización. Un diagnóstico veraz le permitirá diseñar e impulsar una estrategia para el cambio. Es evidente que un cambio cultural y organizacional de este tipo es un proceso recursivo. (Vicente and Elvira, 2021)

De acuerdo al estudio citado por Ochoa entre las capacidades críticas para la transformación digital está el cambio en los procesos de toma de decisiones desde modelos donde un directivo basa sus decisiones en la experiencia hacia modelos de decisión basados en la evidencia y los datos. (Ochoa, Oswaldo Lorenzo, 2016) En esa dirección la relación contabilidad – dirección cobra una especial importancia.

Uno de los modelos de madurez digital más ampliamente extendidos, por su amplitud de componentes y evolución a partir del aprendizaje de evaluar cientos de empresas a nivel global es el Modelo de Madurez Digital de Forrester (MMD 5.0)» (VanBoskirk, et al., 2017). El MMD 5.0 evalúa la manera en que las empresas incorporan la tecnología digital al interior de sus modelos operativos y la efectividad que tienen dichos modelos operativos en la ejecución de iniciativas digitales. Identifica un punto de partida para la implementación de la estrategia digital en una organización y clasifica su madurez digital en cuatro niveles que, de menor a mayor grado, son: escéptico, adoptante, colaborador o diferenciador".(Castro Díaz et al., 2022)

El modelo propuesto por la asesoría del Parque Tecnológico de la Universidad de Matanzas es el Modelo de Forrester. Atendiendo a las características de la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este se consideró oportuno hacer algunos ajustes al instrumento de evaluación con el objetivo de hacerlo más inteligible para los encuestados y reflejaran más apropiadamente los procesos a evaluar. El instrumento propuesto se expone en el Cuadro No.1.

Cuadro No. 1 Modelo aplicado en la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este para evaluar la Madurez Digital.

**Modelo de Forrester (modificado) para determinar el nivel de madurez digital de la organización**

**Por favor evalúe, MARCANDO UNA CRUZ (x) siguiendo la escala siguiente:**

<b>Es así:</b>	<b>5</b>
<b>Frecuentemente es así, la mayor parte de las veces:</b>	<b>4</b>
<b>Con frecuencia es así:</b>	<b>3</b>
<b>Solo en ocasiones es así:</b>	<b>2</b>

Nunca o muy rara vez es así:

1

<b>Organización</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Satisfacer el interés de los clientes es el primer deber funcional de todos los puestos dentro de la organización					
Hay recursos y atención para el uso de tecnologías digitales en todas las tareas de la Sucursal.					
El personal que apoya el uso de los medios digitales y los sistemas digitales siempre está accesible y calificado.					
Los procesos en los diferentes niveles de la Sucursal se realizan mediante sistemas informáticos y se transmiten digitalmente.					
Los partes e informes se intercambian, consolidan y usan en soporte digital como norma general					
En la sucursal y los complejos comerciales los procesos y tareas se realizan de modo conjunto entre los diferentes departamentos y subdirecciones.					
Están identificados los procesos repetibles que pueden informatizarse.					
Nuestros proveedores ofrecen facilidades para captar, procesar y transmitir información en formato digital por los sistemas informáticos de la Sucursal.					
<b>Cultura</b>					
Creemos que podemos ser más competitivos si los procesos de información tanto para los clientes como los internos se digitalizan					
Creemos que podemos ser más competitivos si los procesos de planificación, organización, control y operación se digitalizan					
Los especialistas y cuadros de dirección entienden la necesidad de la digitalización de los procesos en que están involucrados.					

Contamos con los líderes adecuados para ejecutar nuestra estrategia digital.					
Se recibe suficiente capacitación sobre los procesos y sistemas digitales en todos los niveles de nuestra organización.					
Hay una comunicación clara de lo que significa y se espera de la transformación digital.					
La prioridad en todo lo que se hace es que el cliente se vaya tan satisfecho de Caracol que quiera volver.					
<b>Tecnología</b>					
Se cuenta con presupuesto para garantizar el equipamiento necesario para los procesos digitales					
Se percibe que hay un equipo trabajando para co-crear nuestra hoja de ruta de tecnología digital					
Tenemos un enfoque flexible, iterativo y colaborativo para el desarrollo de tecnologías digitales.					
Se usa en la Sucursal herramientas de minería de datos e inteligencia artificial.					
El equipamiento de los procesos digitales (POS, PC, sistema comercial, sistema contable) ayuda a los resultados de las ventas y a la satisfacción de los clientes.					
Utilizamos las opiniones de los clientes y trabajadores para dirigir nuestro diseño de tecnologías digitales.					
Utilizamos herramientas digitales para promover la innovación, la colaboración y el intercambio de información de los empleados.					
<b>Visión y Aprendizaje</b>					
Tenemos objetivos claros y cuantificables para medir el éxito de la digitalización en los procesos.					

Todos los empleados entienden cómo su desempeño se relaciona con la aplicación de los instrumentos digitales.					
Los instrumentos de medición de la satisfacción miden la repitencia o el deseo de recomendar a Caracol.					
Medimos cómo los procesos trabajan de conjunto para lograr un resultado deseado.					
Las visiones y deseos de los clientes son elementos que se toman activamente en cuenta en la estrategia de aplicación de tecnología digital.					
Registramos y analizamos las experiencias en el uso de tecnologías digitales.					

Elaboración propia.

El instrumento se aplicó a una muestra no probabilística de 40 personas, 10 por la dirección de la Sucursal y 10 por cada uno de los Complejos Comerciales.

La evaluación de la fiabilidad del instrumento arrojó una estimación del coeficiente alfa de Cronbach de 0.8827. El software Epidat 3.1 permite evaluar el aporte potencial de la eliminación de cada ítem a la homogeneidad de la escala, es interesante que el rango de los 28 coeficientes es de sólo 0,021, lo cual también demuestra el grado de alta fiabilidad del instrumento en la muestra.

En el instrumento las preguntas se agrupan en cuatro bloques. La siguiente tabla muestra los porcentajes de respuesta obtenidos.

Tabla No.1 frecuencia de respuestas obtenidas

<b>Organización</b>	5,00	4	3	2	1	N/R
Satisfacer el interés de los clientes es el primer deber funcional de todos los puestos dentro de la organización	77,5%	10,0%	5,0%	7,5%	0,0%	0,0%
Hay recursos y atención para el uso de tecnologías digitales en todas las tareas de la Sucursal.	17,5%	20,0%	37,5%	17,5%	2,5%	5,0%

El personal que apoya el uso de los medios digitales y los sistemas digitales siempre está accesible y calificado.	27,5%	50,0%	12,5%	7,5%	0,0%	2,5%
Los procesos en los diferentes niveles de la Sucursal se realizan mediante sistemas informáticos y se transmiten digitalmente.	27,5%	45,0%	10,0%	10,0%	0,0%	7,5%
Los partes e informes se intercambian, consolidan y usan en soporte digital como norma general	52,5%	20,0%	22,5%	2,5%	2,5%	0,0%
En la sucursal y los complejos comerciales los procesos y tareas se realizan de modo conjunto entre los diferentes departamentos y subdirecciones.	40,0%	35,0%	15,0%	7,5%	0,0%	2,5%
Están identificados los procesos repetibles que pueden informatizarse.	15,0%	32,5%	12,5%	10,0%	0,0%	30,0%
Nuestros proveedores ofrecen facilidades para captar, procesar y transmitir información en formato digital por los sistemas informáticos de la Sucursal.	2,5%	17,5%	22,5%	17,5%	7,5%	32,5%
<b>Cultura</b>						
Creemos que podemos ser más competitivos si los procesos de información tanto para los clientes como los internos se digitalizan	80,0%	12,5%	2,5%	0,0%	5,0%	0,0%
Creemos que podemos ser más competitivos si los procesos de planificación, organización, control y	72,5%	20,0%	2,5%	0,0%	5,0%	0,0%

operación se digitalizan						
Los especialistas y cuadros de dirección entienden la necesidad de la digitalización de los procesos en que están involucrados.	52,5%	32,5%	10,0%	2,5%	0,0%	2,5%
Contamos con los líderes adecuados para ejecutar nuestra estrategia digital.	27,5%	55,0%	7,5%	0,0%	0,0%	10,0%
Se recibe suficiente capacitación sobre los procesos y sistemas digitales en todos los niveles de nuestra organización.	0,0%	40,0%	22,5%	25,0%	10,0%	2,5%
Hay una comunicación clara de lo que significa y se espera de la transformación digital.	15,0%	50,0%	17,5%	10,0%	5,0%	2,5%
La prioridad en todo lo que se hace es que el cliente se vaya tan satisfecho de Caracol que quiera volver.	77,5%	7,5%	15,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Tecnología</b>						
Se cuenta con presupuesto para garantizar el equipamiento necesario para los procesos digitales	15,0%	5,0%	30,0%	12,5%	2,5%	35,0%
Se percibe que hay un equipo trabajando para co-crear nuestra hoja de ruta de tecnología digital	27,5%	37,5%	22,5%	5,0%	0,0%	7,5%
Tenemos un enfoque flexible, iterativo y colaborativo para el desarrollo de tecnologías digitales.	30,0%	27,5%	20,0%	7,5%	0,0%	15,0%
Se usa en la Sucursal herramientas de minería de datos e inteligencia artificial.	0,0%	25,0%	12,5%	15,0%	10,0%	37,5%

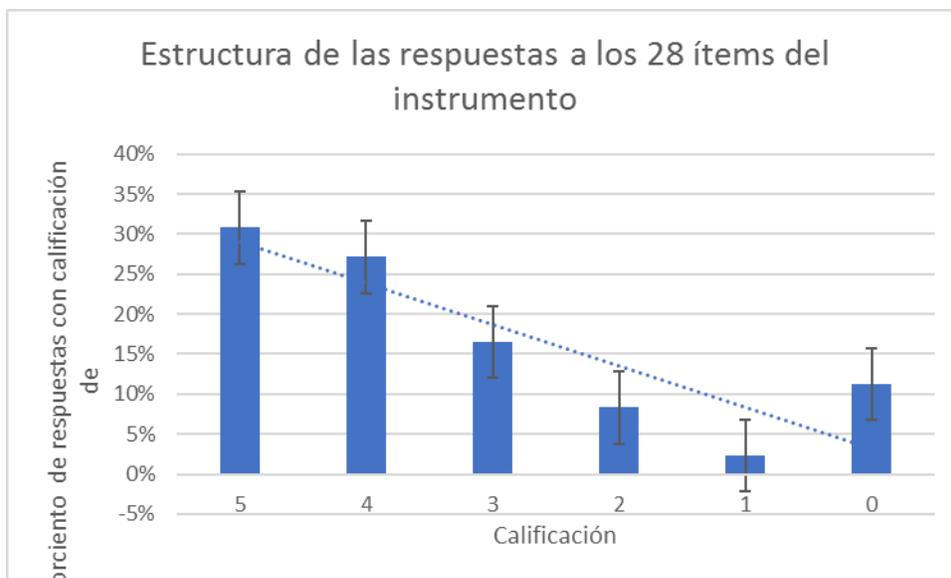
El equipamiento de los procesos digitales (POS, PC, sistema comercial, sistema contable) ayuda a los resultados de las ventas y a la satisfacción de los clientes.	40,0%	25,0%	20,0%	12,5%	2,5%	0,0%
Utilizamos las opiniones de los clientes y trabajadores para dirigir nuestro diseño de tecnologías digitales.	42,5%	20,0%	17,5%	12,5%	0,0%	7,5%
Utilizamos herramientas digitales para promover la innovación, la colaboración y el intercambio de información de los empleados.	2,5%	30,0%	37,5%	17,5%	2,5%	10,0%
<b>Visión y Aprendizaje</b>						
Tenemos objetivos claros y cuantificables para medir el éxito de la digitalización en los procesos.	17,5%	40,0%	15,0%	2,5%	2,5%	22,5%
Todos los empleados entienden cómo su desempeño se relaciona con la aplicación de los instrumentos digitales.	2,5%	25,0%	32,5%	25,0%	5,0%	10,0%
Los instrumentos de medición de la satisfacción miden la repitencia o el deseo de recomendar a Caracol.	20,0%	32,5%	7,5%	10,0%	2,5%	27,5%
Medimos cómo los procesos trabajan de conjunto para lograr un resultado deseado.	17,5%	12,5%	32,5%	15,0%	0,0%	22,5%
Las visiones y deseos de los clientes son elementos que se toman activamente en cuenta en la estrategia de aplicación de tecnología digital.	45,0%	17,5%	22,5%	2,5%	0,0%	12,5%

Registramos y analizamos las experiencias en el uso de tecnologías digitales.	17,5%	25,0%	20,0%	10,0%	2,5%	25,0%
---	-------	-------	-------	-------	------	-------

Satisfacer el interés de los clientes es el primer deber funcional de todos los puestos dentro de la organización (77.5%), Creemos que podemos ser más competitivos si los procesos de información tanto para los clientes como los interno se digitalizan (80.0%) y La prioridad en todo lo que se hace es que el cliente se vaya tan satisfecho de Caracol que quiera volver (72.5%) son los ítems que obtienen las mayores frecuencias de la más alta calificaciones, lo cual puede considerarse como un resultado de la experiencia cultural acumulada por el Sistema Integrado de Gestión. Al mismo tiempo comienza a manifestarse las barreras culturales expresada en calificaciones menores y más uniformemente distribuidas en lo referente a liderazgo, comunicación y capacitación. En los aspectos relacionados con Tecnología se aprecia la mayor dispersión en las apreciaciones. Lo cual es coherente con lo expresado respecto al liderazgo, la comunicación y la capacitación. Lo anterior se corrobora por los resultados de las respuestas del acápite Visión y aprendizaje.

La evaluación general, obtenida como la razón de la suma de las evaluaciones y la suma máxima posible de evaluaciones es de 67,9%. El Gráfico No. 1 ilustra como percepción de los entrevistados se mueve en un 74% de las apreciaciones entre “Es así”, “Frecuentemente es así, la mayor parte de las veces” y “Con frecuencia es así”.

Gráfico No. 1.



El promedio de las apreciaciones de los 40 entrevistados resulta estadísticamente confiable en un intervalo de 0.918 a 0.973 con 95% de confianza de acuerdo a un análisis de correlación intra - clase efectuado con el paquete estadístico SPSS.

Correlacionando ese resultado con la escala de los niveles de madurez de MMD 5.0, los 57 puntos obtenidos mediante el instrumento modificado se corresponden están en el límite inferior de la categoría Colaborador. (Castro Díaz et al., 2022) La fuerte orientación hacia el cliente influye en este nivel.

### **La experiencia del Sistema Integrado de Gestión como fuerza facilitadora del cambio.**

En la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este el proceso recursivo que aprovechó la similar estructura de las normas ISO e integró la Gestión de Calidad, la Salud y de Seguridad en el Trabajo y Medio Ambiente con las particularidades de cada caso, expresadas en especial en el Capítulo Octavo de las normas “Operaciones” ha contribuido a cimentar una cultura organizacional con elementos vertebrales que se manifiestan como facilitadores del cambio digital. La práctica de gestión basada en los principios comunes de las Normas Cubanas de la familia ISO han contribuido a la resiliencia organizacional de Caracol. Consolidó la coherencia entre su misión, estructura, cultura organizacional y orientación hacia la innovación. La sistematización sobre bases de normas ISO de la gestión introducen nuevas prácticas organizacionales, formas de organización, y, a su vez, paulatinos procesos de deconstrucción y construcción de consensos culturales en la

organización, tendientes a una mayor permeabilidad al cambio y capacidad de apropiación y consolidación de lo nuevo.

Un análisis comparativo entre los principios básicos de las Normas de sistemas de gestión de la familia ISO y principios de la Transformación y de la madurez digital de las organizaciones, citados por varios autores demuestra que hay una coincidencia en cuestiones esenciales:

1. El papel central del cliente, su experiencias y satisfacción.
2. El compromiso de la dirección y la necesidad de la implicación y participación de los colectivos. La necesidad de liderazgo y evangelización.
3. La relación con la visión, misión y estrategias de las organizaciones.
4. La gestión proactiva de los riesgos.
5. El enfoque a procesos y la mejora continua.

La implementación de la transformación digital tiene sentido si va acompañada de la implementación de modelos de excelencia de gestión mediante la mejora continua y viceversa, la mejora continua, que es parte medular del Sistema integrado de gestión crea las condiciones para facilitar la transformación digital. (Granda-Campoverde Roxana and Bermeo-Valencia Christian, 2022) El sistema integrado de gestión está organizado por procesos, enfoque de dirección que caracteriza la familia de normas ISO por el cual está certificado. El proceso contable se nutre de los procesos estratégicos, claves y de apoyo y, a su vez, proporciona a los mismos la información necesaria para los diferentes estadios del proceso de Deming. (Aguirre Mayorga (2022))

### **Experiencia con Universidad**

Los principales directivos de la Sucursal cursaron una capacitación sobre el tema de la Transformación digital. Se han firmado contratos con el Parque Científico Tecnológico de Matanzas S.A. con el objetivo de asegurar el Diagnóstico de la entidad y el acompañamiento en el proceso de creación del Plan de Transformación de la Entidad, proponiendo soluciones que darán valor agregado al proceso, organizadas en las líneas estratégicas que sigue el país para la transformación digital. También se ha contratado los servicios de Despliegue y Soporte Técnico del Cuadro de Mando Integral de Indicadores. Teniendo como alcance: Despliegue de la aplicación Cuadro de Mando Integral de Indicadores, en una primera etapa los indicadores de transformación digital de la entidad y

en una segunda, los indicadores propios de la entidad. Así como el mantenimiento, asistencia y soporte técnico de los procesos. En el alcance está, además, la capacitación y preparación del personal.

El contrato respalda el compromiso de la Sucursal con el objetivo estratégico planteado al Destino Varadero de certificarse como ciudad digital en 2025. Ese objetivo es un objetivo de rango estatal impulsado y controlado por el Ministerio de Turismo, en la persona jurídica de su Delegación en Varadero.

### **Conclusiones**

Resulta evidente, partir de la experiencia acumulada en los diseños, certificaciones y mejora de los sistemas integrados de gestión, que la estrategia de transformación digital en la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este debe transitar por las siguientes líneas directrices. Siguiendo el Modelo de Kurt Lewis:

Descongelamiento: Diagnóstico de las potencialidades digitales y determinación de las brechas y posibilidades de mejora, en especial de carácter incremental y que aseguren un efecto demostrativo con impacto en la construcción de un consenso de implicación y beneficio de la transformación

Cambio: Lograr aprovechar los valores creador por los procesos de diseño y certificación de los SIG: a saber, liderazgo y compromiso de la dirección, aceptación del cambio, tolerancia y adaptabilidad a las exigencias del medio. Aprovechar las potencialidades de capital humano, las relaciones con la academia y la infraestructura tecnológica

Congelar: Nuevos modos de hacer, Consolidar nuevos paradigmas. Lograr negociar a partir de la demostración de la eficacia probada a terceras partes las ventajas de los nuevos modos de hacer

La resiliencia de la organización, la sedimentación de una cultura innovadora, de búsqueda y aceptación del enfoque científico – técnico, gracias al trabajo de creación y certificación de un sistema integrado de gestión alrededor de la gestión de la calidad como estrategia líder. Ello crea condiciones apropiadas y favorecedoras para la transformación digital, con una estrategia de logro y consolidación en la solución de las brechas y posibilidades de mejora de la eficacia en el uso de las capacidades del capital humano y la infraestructura tecnológica, que podría comenzar ventajosamente en los procesos contables.

Los procesos contables pueden constituir la senda de evolutiva de cambios en el uso de la capacidades y tecnologías digitales

#### Bibliografía

- Aguirre Mayorga, H.S.A., 2022. «Aproximación metodológica para la innovación y transformación digital de los procesos de negocio. Un caso de estudio\*». *Cuadernos de Administración* 35, 1–22. <https://www.redalyc.org/journal/205/20574634006/>. Fecha de consulta: 11/05/2023
- Barrios, Eduardo, 2017. «La contabilidad y los sistemas de información contable en las organizaciones». [https://www.unpa.edu.ar/sites/default/files/publicaciones\\_adjuntos/LA%20CONTABILIDAD%20Y%20LOS%20SISTEMAS%20DE%20INFORMACION\\_EDUARDO%20BARRIOS.pdf](https://www.unpa.edu.ar/sites/default/files/publicaciones_adjuntos/LA%20CONTABILIDAD%20Y%20LOS%20SISTEMAS%20DE%20INFORMACION_EDUARDO%20BARRIOS.pdf). Fecha de consulta: 11/05/2023
- Castro Díaz, A., Delgado Fernández, T., Ash Hernández, G., Castro Díaz, A., Delgado Fernández, T., Ash Hernández, G., 2022. «Diagnóstico de transformación digital en hotelería: caso de estudio en el Hotel Nacional de Cuba». *Revista Universidad y Sociedad*, 14, 542–552. [https://www.researchgate.net/publication/360481787\\_Diagnostico\\_de\\_transformacion\\_digital\\_en\\_hoteleria\\_Caso\\_de\\_estudio\\_en\\_el\\_Hotel\\_Nacional\\_de\\_Cuba](https://www.researchgate.net/publication/360481787_Diagnostico_de_transformacion_digital_en_hoteleria_Caso_de_estudio_en_el_Hotel_Nacional_de_Cuba). Fecha de consulta: 11/05/2023
- Chávez Hernández, Zonia de Rocio, Yambay Hernández, Eduardo Andrés, Ortega Mosquera, Joaquín Marcelo, Colcha Ortiz, Raquel Virginia, 2022. «Las tecnologías de la información en los sistemas contables para la gestión empresarial». *MAGAZINE DE LAS CIENCIAS Revista de investigación e innovación*, 7, 51–74. <https://doi.org/10.33262/rmc.v7i4.2697> <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/view/2697/2297>. Fecha de consulta: 11/05/2023
- Cruz - Amarán Damaris, Guerreiro, Maribel, 2019. «LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y LA UNIVERSIDAD CUBANA», *Ciencia e Innovación Tecnológica*, vol. XI, Editorial Academia Universitaria y Revista Opuntia Brava Edition: 2019, (pp.394-402) [https://www.researchgate.net/publication/339004202\\_La\\_transformacion\\_digital\\_y\\_la\\_universidad\\_cubana#:~:text=Para%20ello%2C%20en%20este%20trabajo%20se%20realiza%20un,identificar%20el%20rol%20que%20ha%20tenido%20la%20universidad](https://www.researchgate.net/publication/339004202_La_transformacion_digital_y_la_universidad_cubana#:~:text=Para%20ello%2C%20en%20este%20trabajo%20se%20realiza%20un,identificar%20el%20rol%20que%20ha%20tenido%20la%20universidad). Fecha de consulta: 11/05/2023
- Granda-Campoverde Roxana, Bermeo-Valencia Christian, 2022. «Transformación digital: propuesta metodológica para la automatización de procesos desde el enfoque del BPM». *Revista Científica UISRAEL* 9, 47–71. <https://doi.org/10.35290/rcui.v9n3.2022.621> [https://www.researchgate.net/publication/363472315\\_Transformacion\\_digital\\_propuesta\\_metodologica\\_para\\_la\\_automatizacion\\_de\\_procesos\\_desde\\_el\\_enfoque\\_del\\_BPM#:~:text=Por%20lo%20tanto%2C%20este%20documento%20tiene%20el%20objetivo,organizaciones%20de%20diferente%20tipolog%C3%ADa%2C%20tama%C3%B1o%20y%20sector%20econ%C3%B3mico](https://www.researchgate.net/publication/363472315_Transformacion_digital_propuesta_metodologica_para_la_automatizacion_de_procesos_desde_el_enfoque_del_BPM#:~:text=Por%20lo%20tanto%2C%20este%20documento%20tiene%20el%20objetivo,organizaciones%20de%20diferente%20tipolog%C3%ADa%2C%20tama%C3%B1o%20y%20sector%20econ%C3%B3mico). Fecha de consulta: 11/05/2023
- Núñez Torres, Edgar, Velázquez Zaldívar, Reynaldo, Pérez Rives, Luis, 2022. «Valoración de la inteligencia turística en la gestión de destinos turísticos cubanos». *Explorador*

- Digital*, 6, 134–148. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i3.2218>  
[https://www.researchgate.net/publication/361966386\\_Valoracion\\_de\\_la\\_inteligencia\\_turistica\\_en\\_la\\_gestion\\_de\\_destinos\\_turisticos\\_cubanos](https://www.researchgate.net/publication/361966386_Valoracion_de_la_inteligencia_turistica_en_la_gestion_de_destinos_turisticos_cubanos). Fecha de consulta: 11/05/2023
- Ochoa, Oswaldo Lorenzo, 2016. «Modelos de madurez digital: ¿en qué consisten y qué podemos aprender de ellos». *Boletín de Estudios Económicos LXXI*, 573–590. [https://www.researchgate.net/publication/313798566\\_Modelos\\_de\\_Madurez\\_Digital\\_en\\_que\\_consisten\\_y\\_que\\_podemos\\_aprender\\_de\\_ellos](https://www.researchgate.net/publication/313798566_Modelos_de_Madurez_Digital_en_que_consisten_y_que_podemos_aprender_de_ellos). Fecha de consulta: 11/05/2023
- Pérez Río, José, 2008. «Aplicación de la cibernética organizacional al estudio de la viabilidad de las organizaciones. Patologías organizativas frecuentes (parte 1a)». *DYNA* 83,5, 265–281, ISSN: 0012-7361
- Philippe Arrau, 2019. «Los retos de la profesión del experto contable ante la transformación digital». *REGISTRO DE EXPERTOS CONTABLES* · Cuaderno N° 1 “La digitalización y el experto contable”, 54–67. <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/56022/La%20formacio%CC%81n%20de%20consultores%20ante%20la%20transformacio%CC%81n%20digital%20-en%20La%20digitalizacio%CC%81n%20y%20el%20experto%20contable%20-%20OTD%20REC.pdf?sequence=1#:~:text=Los%20retos%20de%20la%20profesi%C3%B3n%20del%20experto%20contable,Serrano.%20Registro%20de%20Expertos%20Contables%2C%20Universidad%20de%20Alcal%C3%A1> Fecha de consulta: 12/05/2023
- Reyes Hernández, J., Moros Fernández, H., Reyes Hernández, J., Moros Fernández, H., 2019. «La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio». *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina* 7, 201–217. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322019000100201#:~:text=La%20cultura%20organizacional%3A%20principales%20desaf%C3%ADos%20te%C3%B3ricos%20y%20metodol%C3%B3gicos,y%20Human%C3%ADsticas%2C%20Universidad%20de%20Pinar%20del%20R%C3%ADo%2C%20Cuba](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000100201#:~:text=La%20cultura%20organizacional%3A%20principales%20desaf%C3%ADos%20te%C3%B3ricos%20y%20metodol%C3%B3gicos,y%20Human%C3%ADsticas%2C%20Universidad%20de%20Pinar%20del%20R%C3%ADo%2C%20Cuba) Fecha de consulta: 12/05/2023
- Rodríguez-Abitia, G., Correa, G., 2019. «Modelo de Transformación Digital en las Empresas», Conferencia XXXII Congreso Nacional y XVIII Congreso Internacional de Informática y Computación de la ANIEI, Puebla, México, octubre 2019. [https://www.researchgate.net/publication/342407886\\_Modelo\\_de\\_Transformacion\\_Digital\\_en\\_las\\_Empresas](https://www.researchgate.net/publication/342407886_Modelo_de_Transformacion_Digital_en_las_Empresas). Fecha de consulta: 12/05/2023
- Vicente, Á.P., Elvira, M., 2021. «El papel del consejo de administración en la transformación digital. Una hoja de ruta». *ART-259 IESE - University of Navarra*, 1 - 15. <https://media.iese.edu/research/pdfs/ART-259.pdf>. Fecha de consulta: 12/05/2023