

FACTORES CLAVE PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA CUBANA

KEY ISSUES FOR MANAGEMENT CONTROL IN A CUBAN CONSTRUCTION COMPANY

Laura Beatriz Camero Benavides ^I  <https://orcid.org/0000-0002-2529-766X>

Arialys Hernández Nariño ^{II}  <https://orcid.org/0000-0002-0180-4866>

Lisanne Díaz Almeda ^{III}  <https://orcid.org/0000-0001-9330-7738>

Dianelys Nogueira Rivera ^{IV}  <http://orcid.org/0000-0002-0198-852X>

^I Empresa constructora militar No. 4, Matanzas, Cuba.

✉ lcamerobenavides@gmail.com

^{II} Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas, Matanzas, Cuba.

✉ arialys.hernandez@gmail.com

^{III} Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, Matanzas.

✉ diazalmedalisanne@gmail.com

^{IV} Universidad de Matanzas, Cuba

✉ dianelys.nogueira@umcc.cu

* Autor para la correspondencia: lcamerobenavides@gmail.com, arialys.hernandez@gmail.com

Clasificación JEL: M10, L21, D20

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14560088>

Recibido: 02/08/2024

Aceptado: 21/11/2024

Resumen

Las empresas constructoras necesitan incorporar conocimientos científicos para llevar a cabo su estrategia, gestión y adaptación permanente a las situaciones de cambio. El objetivo de la investigación es revelar factores clave para la integración de herramientas de control de gestión en una empresa constructora. Se realiza un diagnóstico e identificación de oportunidades de mejora a través de análisis documental, entrevista al equipo de trabajo, y análisis y síntesis de toda la información revisada en la

FACTORES CLAVE PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA CUBANA

literatura especializada sobre el control de gestión y sus herramientas. La identificación de los factores clave para la integración de la dirección estratégica dentro del control de gestión, favorece la evaluación del alineamiento entre los objetivos estratégicos y los procesos de la organización y la concreción de su medición en indicadores bajo una óptica equilibrada que propiciaría mayor efectividad en los resultados estratégicos de la organización.

Palabras Claves: control de gestión, alineamiento estratégico, procesos, indicadores

Abstract

Construction companies need to incorporate scientific knowledge to carry out their strategy, management and permanent adaptation to changing situations. The objective of the research is to reveal key factors for the integration of management control tools in a construction company. A diagnosis and identification of opportunities for improvement is made through documentary analysis and interviews with the work team, and analysis and synthesis of all the information reviewed in the specialized literature on management control and its tools. The identification of key factors for the integration of the strategic direction within the management control, favors alignment evaluation between the strategic objectives and the processes of the organization and the concretion of its measurement in indicators under a balanced approach that would favor greater effectiveness in the strategic results of the organization.

Keywords: Management control, strategic alignment, processes, indicators

Introducción

Las empresas reclaman la incorporación de nuevas herramientas que les permita gestionar esfuerzos, recursos, capacidades y adecuarse a las exigencias del entorno,¹ por lo que resulta una necesidad desarrollar un sistema de control que propicie el despliegue de la estrategia, y conectar ese rumbo estratégico con la gestión de los procesos de la organización. Internacionalmente, se reconoce la existencia de dos herramientas asociadas a las necesidades del control de gestión moderno: el cuadro de mando integral y la Gestión por Procesos.^{2,3}

Las empresas constructoras necesitan incorporar conocimientos científicos para llevar a cabo su estrategia, gestión y adaptación permanente a las situaciones de cambio; para dirigir con éxito una empresa se exige contar con una gran capacidad estratégica para decidir cómo adaptarse permanentemente a las situaciones que estén en proceso de cambio. Por ello, el éxito que pueda tener la empresa al alcanzar sus objetivos, va a depender en gran parte de la forma en que se gestione la dirección. La gestión estratégica es el arte y la ciencia de anticipar el cambio, tiene un enfoque objetivo y sistemático que permite a la empresa asumir una posición proactiva y no reactiva en el mercado en que compite para no solo conformarse con responder a los problemas sino influir y anticiparse a ellos.⁴ Resultan innumerables las propuestas de metodologías para desarrollar el proceso de planificación estratégica.^{5,5} De igual forma, se reconoce la no existencia de una que satisfaga plenamente todas las exigencias, particularidades y sectores, aunque si se coincide en que las estrategias tienen que estar reflejadas en los procesos de la organización y, resulta esta la principal problemática de los momentos actuales.^{2,3}

FACTORES CLAVE PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA CUBANA

Después de definidas las categorías básicas de la estrategia e identificados los procesos de la organización, estas se contrastan para evaluar el alineamiento. La estrategia definida es efectiva si los objetivos estratégicos tienen su concreción en los procesos relevantes y los procesos responden a la estrategia.⁷

Dada la importancia del alineamiento estratégico en el funcionamiento efectivo de las instituciones y el interés de estas en la mejora continua de la calidad, se han desarrollado modelos y procedimientos, que aportan soluciones generalizadoras y brindan herramientas para operacionalizar el alineamiento estratégico⁽²⁾; sin embargo, la dinámica de cambio generada por el entorno y el propio desarrollo interno de las instituciones, demanda de ampliar el espectro de análisis que sirve de base a la acción de alinear, con mayor orientación hacia una visión más sistémica con énfasis en los grupos de interés.⁸

Ciertamente, los mayores problemas que presentan las organizaciones cubanas radican en la falta de instrumentos que permitan evaluar constantemente las posibles desviaciones y la falta de integración entre ellos. Las herramientas utilizadas por el control de gestión para la toma de decisiones son numerosas y variadas, así como los autores que las abordan.⁹⁻¹¹ Estos instrumentos van desde lo tradicional hasta las herramientas más modernas que abarcan estudios y análisis desde el proveedor hasta la satisfacción de los clientes.

Los procesos administrativos se llevan de manera empírica, esto hace complejo el control de la empresa, ya que no hay lineamientos que definan una ruta clara. En consecuencia, con las condiciones actuales y las debilidades definidas en la empresa, inmersa en un entorno inestable, agresivo y turbulento se precisa, no sólo de un sistema de control que propicie el despliegue de la estrategia, sino conectar ese rumbo estratégico con la gestión de los procesos de la organización, de forma tal que permita desarrollar un modelo de control dinámico y prospectivo, que posibilite perfeccionar el proceso de toma de decisiones. Además, los propios antecedentes referidos permiten denotar el interés en los vínculos entre la estrategia, el Control de Gestión, la gestión de los procesos y recursos y la toma de decisiones en diferentes organizaciones. Entonces, se requiere de investigaciones enfocadas a valorar estas relaciones en el ámbito empresarial,^{12,13} particularmente en empresas constructoras.

En consecuencia, como punto de partida para potenciales mejoras con la incorporación y utilización de conocimientos científicos y académicos en el desarrollo de la estrategia y la gestión, el objetivo de la investigación es revelar factores clave para la integración de herramientas de control de gestión en una empresa constructora.

Materiales y métodos

El estudio se desarrolló en una empresa constructora (a partir de este momento identificada como empresa B), con un enfoque cuanti-cualitativo, esencialmente descriptivo y exploratorio.¹⁴ Se realizó un diagnóstico e identificación de oportunidades de mejora a través de métodos empíricos que permiten revelar y explicar las características fundamentales y relaciones esenciales del fenómeno objeto de estudio, a partir de toda una serie de procedimientos prácticos y los medios de investigación, como el análisis documental que permitió revisar diferentes fuentes de información para conocer el estado real

FACTORES CLAVE PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA CUBANA

de la organización y la entrevista al equipo de trabajo que permitió conocer sus opiniones sobre el estado actual de la empresa.

También se utilizaron métodos teóricos para la interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados, permitiendo así revelar las relaciones esenciales y cualidades del objeto o fenómeno de la investigación, como identificación de los factores claves, a través de un análisis y síntesis de toda la información revisada en la literatura especializada sobre el control de gestión y sus herramientas.

Para la revelación de factores clave para la integración de herramientas de control de gestión, la etapa de preparación de las condiciones para el estudio es de vital importancia para el alcance satisfactorio de los objetivos del diagnóstico, como resultado se tendrá: la caracterización de la organización, la conformación del equipo de trabajo y el diagnóstico del sistema actual de control de gestión. Esta etapa está formada por tres actividades principales, las cuales se explican a continuación:

1. Caracterización de la organización. Se describió las características fundamentales a través de los elementos que diferencia a la entidad del resto, entre ellos se destacan: nombre, la posición geográfica, subordinación directa, el análisis estratégico (misión, visión, objetivos, entre otros), cartera de productos o servicios, descripción de la fuerza de trabajo y organigrama.
2. Diagnóstico del sistema actual de control de gestión de la organización. Para la recolección de la información se creó un equipo de trabajo, para realizar encuestas, análisis documental y tormenta de ideas. Los miembros fueron seleccionados sobre la base de sus conocimientos y experiencias, sus tareas y responsabilidades en el rol que ocupan. Se valoró la situación actual de la empresa, mediante un análisis documental, de las dimensiones del control de gestión¹⁵:

Estratégica: Se precisó si la empresa ha realizado el ejercicio estratégico de forma adecuada, con la aplicación de una lista de chequeo y análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades (DAFO).

Se analizó el planteamiento estratégico con sus variables de salida, según una lista de chequeo propuesta por Medina Enríquez y Crespo Rodríguez¹⁶ compuesta por 48 ítems; se aplica al responsable del proceso de gestión estratégica y verifica la existencia (valoración sí, no) de procedimientos, fichas de procesos e indicadores, con elementos esenciales definidos como: análisis de la organización, factores internos, procesos, diagnóstico estratégico, análisis de la estrategia, evaluación de la estrategia, desempeño, análisis y en la eficiencia en el impacto empresarial.

La construcción de la matriz DAFO se basó en las confluencias de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, a través de la tormenta de ideas con el consejo de dirección de la entidad. Fue aplicada la encuesta a una muestra aleatoria del personal y, con el equipo de trabajo se redujo el listado de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades; lo que permitió sentar las bases para determinar la estrategia, conformar el problema, su solución estratégica general y determinar el posicionamiento estratégico de la organización, basado en el Índice de posicionamiento estratégico: Resulta de dividir, en cada cuadrante, el total de puntos otorgados entre el total de puntos posibles a otorgar, según los rangos siguientes:

**FACTORES CLAVE PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA
CONSTRUCTORA CUBANA**

Maxi-Maxi: 137/210=65%
Maxi-Mini: 171/245= 70%

Mini-Mini: 149/245= 61%
Mini-Maxi: 125/210=60%

Económica: Se efectuó, según reportes económico-financieros (estado de situación y estado de resultado en el cierre de cinco períodos consecutivos) desde el año 2019 hasta 2023, una evaluación del comportamiento de indicadores y su tendencia en el tiempo. En la Tabla 1 se muestran los indicadores, su descripción y medición.

Tabla 1. Evaluación de indicadores de eficiencia.

| Indicadores | Medición | Descripción |
|------------------------------------|---|--|
| INDICADORES DE LIQUIDEZ | | |
| Liquidez General | $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$ | Representa la capacidad que presenta la empresa para poder asumir sus obligaciones a corto plazo, esta es obtenida mediante la división del activo circulante sobre el pasivo circulante. |
| Liquidez Inmediata | $\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$ | Representa la suficiencia o insuficiencia de la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo mediante sus activos de inmediata realización, es decir, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo. |
| INDICADORES DE RENTABILIDAD | | |
| Rendimiento financiero (ROE) | $\frac{\text{Utilidad del período}}{\text{Capital}}$ | Muestra el nivel de eficiencia con el cual se han manejado los recursos propios que componen el capital de la empresa, pues se compara el nivel de utilidad obtenido por la empresa contra el capital. |
| Rendimiento económico (ROA) | $\frac{\text{Utilidad en operaciones}}{\text{Activo Total Neto}}$ | Muestra el nivel de eficiencia con el cual se manejan los activos, pues compara el nivel de utilidad contra los activos totales de la empresa. |
| INDICADORES DE ACTIVIDAD | | |
| Ciclo de cobro | $\frac{360}{\text{Cuentas por cobrar}}$ | Significa los días de venta pendientes de cobro que tuvo la empresa en el período analizado, o sea, los días que tardaron los clientes en cancelar sus cuentas con la empresa. |

FACTORES CLAVE PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA CUBANA

| | | |
|---------------|--|--|
| Ciclo de pago | $\frac{360}{\text{Cuentas por pagar}}$ | Significa los días de venta pendientes de pago que tuvo la empresa en el período analizado, o sea, los días que tardó la empresa en cancelar sus cuentas con los clientes. |
|---------------|--|--|

Fuente: elaboración propia

Operativa: Soportado en los criterios de Medina León, Nogueira Rivera, Hernández Nariño y Comas Rodríguez,¹⁷ se describió, mediante una sesión de *brainstorming*, los procesos de la empresa, se identificaron los más relevantes, según la aplicación del método Kendall, y fueron analizadas oportunidades de mejora en su comportamiento y diseño. Adicionalmente, se realizó una valoración preliminar del alineamiento estratégico, según el grado de concreción de los objetivos estratégicos en los procesos relevantes, previamente analizados, y su aporte a la estrategia empresarial, en aproximación a la propuesta de Comas Rodríguez y colaboradores.²

Resultados y discusión

1. Caracterización de la organización. La empresa B es una empresa constructora cubana con personalidad jurídica, balance financiero independiente y gestión económica, financiera, organizativa y contractual autónoma. Fue creada para ejecutar obras de mantenimiento y reparación de viviendas y de mantenimiento y reparación de complejos hoteleros, entre otros.

Se utilizan novedosas técnicas y materiales de última generación para la ejecución de las obras, para lo cual se cuenta con la infraestructura necesaria. La empresa cuenta con una estructura plana que permite el funcionamiento eficaz de sus procesos en estrecha interrelación entre sí, asegurando que tanto las operaciones como el control sean efectivos. Su estructura organizativa la conforman nueve unidades empresariales de base.

2. Diagnóstico del sistema actual de control de gestión de la organización.

Dimensión estratégica:

En el análisis crítico de la planeación estratégica de la empresa, la Lista de chequeo para evaluar la Planeación Estratégica,¹⁶ resultó en 35 aspectos evaluados de manera positiva (72.9%) y el 27.1 % de manera negativa; siendo los principales aspectos evaluados de negativos:

- En la visión certificada de la empresa no se articula un panorama futuro, muestra una condición actual, no muestra a dónde aspira la empresa llegar en X años.
- En el proceso de diagnóstico estratégico no se emplea ningún método estadístico, ni entrevista, ni cuestionario.
- En la evaluación de la estrategia no se evalúa el impacto de la eficiencia de las decisiones en los resultados empresariales.
- La planeación estratégica carece de elementos en los que se realice una valoración integral, en la que se interrelacionen todos los procesos de la organización.

FACTORES CLAVE PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA CUBANA

Lo anterior confirma la necesidad de fertilizar el análisis interno y externo (**Tabla 2**).

Tabla 2. Listado de elementos internos y externos de la empresa.

| Análisis de los factores internos | Análisis de los factores externos |
|---|---|
| <p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Condiciones de trabajo favorables 2. Fuerza de trabajo altamente calificada, profesional y comprometida con la organización 3. Mejoras tecnológicas 4. Fortaleza financiera 5. Clima laboral adecuado 6. Almacenes propios con capacidad suficiente 7. Calidad y precio de los servicios | <p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perfeccionamiento de la redistribución salarial en el sistema empresarial estatal, 2. Modificaciones de la legislación 3. Avances tecnológicos 4. Fortalecimiento de alianzas estratégicas 5. Posibilidades de mantenimiento, construcción y restauración de obras hoteleras, infraestructuras y viviendas asociadas 6. Elevación del nivel técnico-profesional |
| <p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Déficit de actividades de capacitación 2. Fluctuación laboral 3. Problemas medioambientales en las áreas donde se ejecutan las obras 4. Exceso de inventario en almacén 5. Inestabilidad del aseguramiento material 6. Completamiento de la fuerza de trabajo 7. Irregularidad en el proceso de elaboración de contratos | <p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la hostilidad de Estados Unidos hacia Cuba 2. Creciente sector no estatal en el servicio de la construcción con reconocida calidad 3. Indisciplinas e Ilegalidades 4. Fluctuación de los precios 5. Dilatación en los procedimientos legales 6. Poca disponibilidad de suministros en el mercado 7. Crisis económica ocasionada por la COVID-19 |

Fuente: elaboración propia

En la **Tabla 3** se ilustra el resultado de las puntuaciones.

Tabla 3. Puntuaciones otorgadas a cada elemento.

| ANÁLISIS DAFO | OPORTUNIDADES | | | | | | AMENAZAS | | | | | | | Totales |
|-------------------|----------------------------|----|----|----|----|----|-----------------------------|----|----|----|----|----|----|-----------|
| | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 | A7 | |
| FORTALEZAS | Estrategia Ofensiva | | | | | | Estrategia Defensiva | | | | | | | |
| F1 | 5 | 3 | 4 | 1 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 | 5 | 47 |
| F2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 1 | 5 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 40 |
| F3 | 1 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 1 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 46 |
| F4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 57 |
| F5 | 5 | 2 | 5 | 1 | 2 | 4 | 4 | 1 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 38 |
| F6 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 5 | 1 | 1 | 2 | 3 | 5 | 1 | 29 |
| F7 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 51 |

FACTORES CLAVE PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA CUBANA

| DEBILIDADES | Estrategia de Reorientación | | | | | | Estrategia de Supervivencia | | | | | | | |
|----------------|-----------------------------|----|----|----|-----------|----|-----------------------------|----|----|----|----|----|-----------|-----------|
| | D1 | D2 | D3 | D4 | D5 | D6 | D1 | D2 | D3 | D4 | D5 | D6 | | |
| D1 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 5 | 41 |
| D2 | 5 | 4 | 2 | 1 | 5 | 1 | 2 | 5 | 5 | 4 | 2 | 1 | 5 | 42 |
| D3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 22 |
| D4 | 4 | 3 | 1 | 2 | 5 | 1 | 5 | 3 | 5 | 5 | 1 | 5 | 4 | 44 |
| D5 | 1 | 3 | 4 | 5 | 5 | 1 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 5 | 44 |
| D6 | 2 | 4 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 3 | 46 |
| D7 | 3 | 2 | 1 | 5 | 5 | 3 | 1 | 1 | 4 | 1 | 5 | 3 | 1 | 35 |
| Totales | 46 | 42 | 48 | 34 | 51 | 41 | 47 | 39 | 50 | 48 | 41 | 44 | 51 | |

Fuente: elaboración propia

Con esta información se define el problema estratégico general y su solución, así como el índice de posicionamiento estratégico para la estrategia y acciones a implementar.

Problema estratégico general: Si se intensifica la crisis económica ocasionada por la COVID-19 y no existe capacidad para completar la fuerza de trabajo entonces, aunque potencie a tope la fortaleza financiera, no se podrá aprovechar las posibilidades de mantenimiento, construcción y restauración de obras hoteleras, infraestructuras y viviendas asociadas.

Solución estratégica general: Superar el completamiento de la fuerza de trabajo y potenciar la fortaleza financiera, permite aprovechar las posibilidades de mantenimiento, construcción y restauración de obras hoteleras, infraestructuras y viviendas asociadas, todo lo cual contribuye a atenuar la crisis económica ocasionada por la COVID-19.

La empresa se encuentra posicionada en el cuadrante Maxi-Mini con una Estrategia Defensiva, lo que significa que debe potenciar a tope las fortalezas para atenuar el efecto de las amenazas

Dimensión Económica:

En la **Tabla 4** se muestran los indicadores calculados en el estudio y su variación durante cinco años consecutivos

Tabla 4. Análisis de los indicadores para realizar el diagnóstico económico-financiero

| Indicadores | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| INDICADORES DE LIQUIDEZ | | | | | |
| Liquidez General | 1.5694 | 1.7854 | 1.3879 | 1.4823 | 1.6788 |
| Liquidez Inmediata | 1.0240 | 0.8013 | 0.9245 | 0.9705 | 1.0088 |
| INDICADORES DE RENTABILIDAD | | | | | |
| Rendimiento financiero (ROE) | 0.5838 | 0.5325 | 0.5047 | 0.4862 | 0.7562 |
| Rendimiento económico (ROA) | 0.4896 | 0.4712 | 0.4679 | 0.4446 | 0.6184 |
| INDICADORES DE ACTIVIDAD | | | | | |
| Ciclo de cobro | 16 | 20 | 22 | 23 | 15 |
| Ciclo de pago | 22 | 18 | 16 | 19 | 21 |

Fuente: elaboración propia

FACTORES CLAVE PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA CUBANA

- Indicadores de liquidez

Liquidez General: Este indicador refleja que por cada peso que la empresa debe a corto plazo cuenta con más de un peso para respaldar sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo durante los años analizados. El indicador arroja resultados por encima de 1, lo cual garantiza que los activos en un momento dado puedan generar un flujo de efectivo constante que le asegure a la empresa el cumplimiento oportuno de sus obligaciones. Hay que tener cuidado del peligro de tener ociosos, por lo anterior, es necesario que los activos corrientes se puedan realizar efectivamente y tengan una alta rotación.

Liquidez Inmediata: Este indicador establece que por cada peso que la empresa debe a corto plazo cuenta para su cancelación con 1,01 pesos en el año 2023 en activos corrientes de fácil realización (efectivo, inversiones temporales y cartera), sin recurrir a la venta de inventarios, se encuentra en la relación satisfactoria ya que por cada peso que se deba se tenga un peso para respaldar esta obligación. Al encontrarse por encima de 0.8 durante los cinco años analizados existe el peligro de tener tesorería ociosa. En estos dos casos se observa una recuperación en 2023, luego de descensos entre 2021-2022.

Indicadores de Rentabilidad

Rendimiento Económico (ROA): Este indicador refleja los pesos de utilidad antes de impuestos genera la empresa por cada peso de activo invertido, independientemente de la forma como se mantuvo financiada (deuda o patrimonio). Como se puede observar en la anterior tabla, la empresa tuvo una ligera disminución hasta el año 2022, pero en el 2023 se obtiene una mayor eficiencia en la generación de utilidades con los activos que dispone la empresa, presentándose los más altos rendimientos sobre las inversiones realizadas.

Rendimiento Financiero (ROE): La rentabilidad para los accionistas fue mayor en el 2023, dado que hasta el año 2022 la participación del patrimonio fue menor en comparación con los años anteriores. Por otro lado, la utilidad neta aumentó considerablemente respecto a los períodos anteriores, principalmente por el aumento en las ventas.

- Indicadores de actividad

Ciclo de cobro. Expresa los días de venta pendientes de cobro que, como promedio, tuvo la empresa en los períodos analizados, o sea, los días promedios que tardaron los clientes en cancelar sus cuentas pendientes con la empresa. Se muestra una disminución en los días que demora el cobro de las ventas pendientes en el año 2023.

Ciclo de pago. Refleja el número de días promedio que se tardó en pagar a los proveedores. Cuanto mayor sea este valor implica más financiación para la empresa y por tanto es positivo. No obstante, hay que distinguir aquella que se produce por el retraso en el pago en contra de lo convenido con los proveedores. Esto es totalmente negativo por la informalidad que refleja y la erosión que puede provocar al prestigio de la empresa. Entonces es preciso vigilar el comportamiento integral de estos ciclos: cobro y pago.

FACTORES CLAVE PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA CUBANA

Se observan mejoras en los indicadores en sentido general a partir del año 2023, con una leve disminución del rendimiento entre los años 2020 y 2022 principalmente por consecuencia de la crisis económica ocasionada por la COVID-19; no obstante, aún hay reservas sin explotar, subyacentes en la rentabilidad alcanzada, es por ello que se debe trabajar en las siguientes proyecciones:

- Mejorar sistemáticamente la planificación, con el análisis riguroso de los recursos económicos.
- No incrementar las existencias de inventarios de medios de rotación normados, más allá de la necesaria cobertura para el ciclo de aprovisionamiento, para evitar recursos inmovilizados y, por ende, permita a la empresa una mayor liquidez, disminución de los costos, y, en consecuencia, aumento de la rentabilidad.
- Resolver los problemas con los expedientes de faltantes y sobrantes: en ocasiones no se actúa de manera oportuna y se reconocen fuera de los períodos establecidos, no se le da el seguimiento necesario a su depuración y no siempre se investigan con profundidad las causas, condiciones y los responsables.

Operativa:

- De 20 procesos inicialmente listados, se identificaron 16 como los representativos de la Empresa B (**Tabla 5**)

Tabla 5. Listado de procesos de la Empresa B

| No. | PROCESOS | ACTIVIDADES QUE INCLUYE |
|-----|---|---|
| 1 | Gestión Económica | Estados financieros, planificación, precios, costos, finanzas y estadística. Gastos e ingresos. Gestión de cobros y pagos. Inventarios de medios de rotación y de activos fijos tangibles e intangibles. |
| 2 | Gestión de la Calidad | Política y objetivos de la calidad, desarrollar e implantar el Sistema de Gestión de la Calidad según NC ISO 9001-2015. Acciones preventivas, correctoras, de mejora, y no conformidades, auditorías. Satisfacción del cliente, realizar la atención a quejas y reclamaciones. Aseguramiento metrológico. |
| 3 | Gestión del Capital Humano | Selección e integración, competencias laborales, organización del trabajo, capacitación y desarrollo, estimulación moral y material de los trabajadores, seguridad y salud del trabajo, evaluación del desempeño, remuneración; promoción. Política de cuadro. |
| 4 | Gestión Estratégica | Análisis del entorno, planificación y cultura empresarial (misión, visión, valores, políticas, objetivos estratégicos); despliegue de objetivos, definición de indicadores; mecanismos de control. Implantación de la dirección estratégica a todos los niveles. Medición de los resultados. |
| 5 | Gestión Medio Ambiental | Estrategia ambiental preventiva, integrada a los procesos, producciones y servicios. Requerimientos de la protección del medio ambiente en las políticas, objetivos, planes y programas de desarrollo. Principios de “producción más limpia y consumo sustentable” |
| 6 | Gestión de la Ciencia e Innovación Tecnológica | Actividad innovadora en los procesos inversionistas, tecnológicos y de transferencia de tecnología, la economía, la calidad. Estado de la innovación y la tecnológica de la empresa y su base jurídico-metodológica con la legislación del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica. |

FACTORES CLAVE PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA CUBANA

| | | |
|----|---|--|
| 7 | Gestión de la Comunicación Empresarial | Flujo (ida y vuelta) de información que se dan entre los trabajadores entre sí y con la dirección de la empresa. Canales de comunicación. |
| 8 | Atención al Hombre | Conjunto de medidas y acciones coordinadas y orientadas a la satisfacción de las necesidades básicas, sociales y superiores del trabajador en interés de la creación de valores y la consolidación de la cultura empresarial. Medidas de máxima participación de los trabajadores. |
| 9 | Compras y Evaluación de Proveedores | Trazabilidad de los productos, identificación, evaluación, selección y contratación de proveedores, control y seguimiento de contratos de suministros, negociación y alianza estratégica, recepción y seguimiento de solicitudes de compra, confección de pedidos, análisis de ofertas, realización de compras para garantizar en tiempo los recursos necesarios para la ejecución de las obras y que estos cumplan con los requisitos establecidos. |
| 10 | Preparación Técnica | Elabora la preparación técnica de las obras antes de comenzar la ejecución de las mismas que incluye: expediente de la obra, contratos de obras, presupuesto, cronograma de ejecución de la obra, presupuesto de gasto, programación de tiempo de duración, costo de mano de obra, costo de materiales, costo de equipos, plan de calidad y plan de seguridad y salud en el trabajo. |
| 11 | Aseguramiento Técnico-Material | Organiza el funcionamiento logístico de la empresa, logrando la adecuada conjugación producción, almacenaje, transportación. Servicios de reparaciones y mantenimiento a equipos automotores y máquinas de la construcción de la empresa. Garantizar la entrega de los recursos materiales y tecnológicos a las obras para cumplir con su ejecución en tiempo. |
| 13 | Asesoría Jurídica | Asesorar, revisar y dictaminar asuntos legales sometidos a su consideración. Actualización de la legislación vigente y representación de la entidad en procesos judiciales, administrativos o arbitrales. Asesora en todo lo referido con la contratación. |
| 14 | Control y supervisión | Organización y funcionamiento de las áreas que audita, velando por el cumplimiento de la disciplina administrativa y de los principios generales de la contabilidad, así como garantizar el cumplimiento de lo establecido en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba. |
| 15 | Informatización y Comunicaciones | Desarrollar, adquirir, instalar y dar mantenimiento a los servicios informáticos y de comunicaciones. Seguridad informática |
| 16 | Gestión de la Producción | Realización del producto cumpliendo con los requisitos establecidos con el cliente según el cronograma de ejecución pactado y preparación técnica atendiendo a las exigencias del entorno; es decir las regulaciones establecidas, las normas cubanas, las relaciones con los suministradores, las restricciones de recursos, entre otras. |

Fuente: elaboración propia

El análisis de los procesos seleccionados como relevantes (Gestión económica, Gestión de la Calidad, Gestión del Capital Humano, Gestión Estratégica, Compras y Evaluación de Proveedores, Preparación Técnica, Aseguramiento Técnico Material y Gestión de la Producción) apunta a la necesidad de:

- Representar en un mapa como se integran e interrelacionan los procesos y su posición como estratégicos, operativos y de apoyo.
- Documentarlos mediante una ficha, como soporte informativo de las características relevantes para el control de todas las actividades (responsable, objetivos, descripción, recursos necesarios,

FACTORES CLAVE PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA CUBANA

documentación, procesos con los cuales se relaciona, principales riesgos e indicadores para evaluar su eficacia) y diagramas que muestren una explicación detallada de sus actividades y quién lo hace.

- Especificar el uso de indicadores desde una perspectiva equilibrada.
- Potenciar el alineamiento estratégico, particularmente por la falta de alineamiento entre las propuestas definidas a largo plazo (establecidas a través de los objetivos estratégicos) y su accionar, en el corto plazo, en los procesos que se ejecutan en la organización.

El análisis general de las dimensiones permite identificar como factores relevantes: la sistematización y actualización del planteamiento estratégico, donde el capital humano y el desarrollo de proyectos constructivos y de infraestructura, con apoyo tecnológico y calidad son recursos clave (estrategia); la integración de análisis económicos y decisiones operativas como la planificación y control de los recursos, el manejo de los inventarios (salud financiera y económica); y la proactividad de la gestión basada en procesos formalizados, con un diseño y uso equilibrado de indicadores de desempeño y el reconocimiento de su incidencia decisiva en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, su impacto en la satisfacción de los clientes bajo un enfoque de mejora continua, y un sistemático análisis de su alineamiento estratégico (procesos).

Resulta una necesidad desarrollar un sistema de control que propicie el despliegue de la estrategia, y conectar ese rumbo estratégico con la gestión de los procesos de la organización, pues, como plantea Wall¹⁸ la estrategia impacta en el sistema de control de gestión.

En estudios realizados por Medina León, Nogueira Rivera, Hernández-Nariño, Medina Nogueira, Medina Nogueira y El Assafiri Ojeda,¹⁰ se reafirma que el control de gestión debe propiciar el despliegue de la estrategia, conectar el rumbo estratégico con la gestión de los procesos de la organización y desarrollar un control dinámico y prospectivo, que posibilite perfeccionar el proceso de toma de decisiones, vinculado a los tres niveles: estratégico, táctico y operativo, así como obtener resultados efectivos. Todo ello favorece a diagnosticar la situación actual de la empresa y contribuye al mejoramiento del desempeño de la organización para gestionar el cambio, y con la actualización del propio sistema de control, a través del análisis de las dimensiones del control de gestión.

Alcanzar y mantener un alineamiento estratégico favorable precisa de un monitoreo,¹⁹ la práctica común es el diseño de indicadores. Estos autores revelaron entre las líneas estratégicas para la mejora continua del desempeño de una empresa agroforestal: la identificación de potencialidades de la empresa, la presentación de proyectos para el desarrollo local, la mejora de procesos con base en alternativas productivas sustentables para generar productos de mayor rentabilidad y la capacitación a los recursos humanos como vía de impulso al desarrollo empresarial.

Hernández Pajares y Vivanco Ruidías²⁰ también confirman que las empresas con mayor nivel de facturación, con departamentos de control de gestión, que hacen planeamiento estratégico, y con controladores de experiencia, presentan una valoración más favorable de sus sistemas y herramientas de control de gestión.

FACTORES CLAVE PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA CUBANA

En definitiva, el estudio realizado apunta a factores coincidentes con los planteamientos de los autores anteriores. Así entonces, el sistema de control de gestión en la empresa precisa de mayor integración de herramientas científicamente argumentadas y un alineamiento efectivo entre estrategia y procesos, como igualmente encontró Hernández Mejía²¹ en pequeñas y medianas empresas de la construcción en Honduras.

Conclusiones

Sobre la base de los requerimientos actuales del Control de Gestión se evidencia la necesidad de considerar los factores clave que deben estar presentes en su diseño para la empresa estudiada, como resultan, en síntesis, la proactividad en la gestión; la aplicación integrada de herramientas desde lo estratégico, lo económico y lo operativo; equilibrio de indicadores de resultado, estratégico, operativos; enfoque de proceso, para la mejora continua y la gestión basada en el alineamiento estratégico.

Sin dudas ello hace más complejo el control, no hay lineamientos que definan una ruta clara y como integrar estos análisis. Por ende, la mejora de la gestión puede abordarse desde evaluar el alineamiento estratégico, verificar que los objetivos estratégicos tengan su concreción en los procesos relevantes de la organización; hasta establecer un Cuadro de Mando Integral que promueva la toma de decisiones basada en indicadores cuantitativos y cualitativos, económicos, operativos y estratégicos.

Referencias bibliográficas

1. Rivero Villar J, Aguilera Zas H, Rojas Roque L, Montes de Oca Martínez N, Alfonso Robaina D. Procedimiento para el diseño de un sistema de Control de Gestión en una organización de Investigación, Desarrollo e Innovación. Revista Visión de Futuro [Internet]. 2018 [Consultado 8 de Sept de 2024]; 22(2):[154-67 pp.]. Disponible en: https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082018000200005&script=sci_arttext
2. Comas Rodríguez R, Rivera Segura GN, Izquierdo Morán AM, Acurio Armas JA. El alineamiento estratégico y su incidencia en el control de gestión en las organizaciones. Universidad y Sociedad [Internet]. 2021 [Consultado 8 de Sept de 2024]; 13(S1):[424-32 pp.]. Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2052>
3. Nogueira Rivera D, El Assafiri Ojeda Y, Medina Nogueira YE, Varona Franco G, Medina León A, Medina Nogueira D. Capítulo 24. Control de gestión y gestión del conocimiento para el alineamiento estratégico. La Ciencia Administrativa para la Gestión Organizacional Sustentable 2020. p. 260.
4. Gallardo Medina W. Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. SUMMA Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales [Internet]. 2021 [Consultado 8 de Sept de 2024]; 3(2):[1-24 pp.]. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/357981496>
5. Almuiñas Rivero JL, Galarza López J. Evaluación de la planificación estratégica en instituciones de educación superior en Cuba. Metodología utilizada y resultados obtenidos. Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina [Internet]. 2020 [Consultado 22 de Sept de 2024]; 8(1):[1-16 pp.]. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322020000100009
6. Ciro Gallo EO. Evaluación de metodologías de planeación estratégica en pymes del sector confección: estudio de caso (Evaluation of Strategic Planning Methodologies at SMEs in the

FACTORES CLAVE PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA CUBANA

-
- Clothing Sector: A Case Study). Revista CEA [Internet]. 2021 [Consultado 8 de Sept de 2024]; 7(13):[1-28 pp.]. Disponible en: <https://revistas.itm.edu.co/index.php/revista-cea/article/view/1634/1856>
7. Comas Rodríguez R, Nogueira Rivera D, Medina León A. El control de gestión y los sistemas de información: propuesta de herramientas de apoyo. Ingeniería Industrial [Internet]. 2014 [Consultado 20 de Mayo 2021]; 35(2):[214-28 pp.]. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v35n2/rri09214.pdf>
 8. Crespo León E, Castellanos Castillo JR, Velázquez Escorcía S. Procedimiento para el alineamiento estratégico de la gestión universitaria. Varona [Internet]. 2022 [Consultado 8 de Sept de 2024]; (74):[144-55 pp.]. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/vrcm/n74/1992-8238-vrcm-74-144.pdf>
 9. Vega de La Cruz L, Marrero Delgado F. Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. Estudios de la Gestión: revista internacional de administración [Internet]. 2021 [Consultado 8 de Sept de 2024]; (10):[211-30 pp.]. Disponible en: <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/2861>
 10. Medina León A, Nogueira Rivera D, Hernández-Nariño A, Medina Nogueira D, Medina Nogueira YE, El Assafiri Ojeda Y. Contribución al control de gestión y a la gestión por procesos. Anales de la Academia de Ciencias de Cuba [Internet]. 2021 [Consultado 8 de Sept de 2024]; 11(3):[1-11 pp.]. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2304-01062021000300012
 11. Comas Rodríguez R, Nogueira Rivera D, Romero Bartutis F, Lumpuy Rodríguez M. Integración de herramientas para el control de gestión. Análisis de un caso de estudio. Enfoque UTE [Internet]. 2015 [Consultado 10 de Marzo de 2024]; 6(3):[1-19 pp.]. Disponible en: http://ingenieria.ute.edu.ec/enfoqueute/public/journals/1/html_v6n3/art001.html
 12. Tavares R, Norberto WD, Damke EJ, Panek L. Management Control Systems – Strategic Alignment Relations: A Study at Itaipu Binacional. BBR Brazilian Business Review [Internet]. 2023 [Consultado 22 de Sept de 2024]; 20(4):[443-64 pp.]. Disponible en: <https://www.scielo.br/j/bbr/a/fnqnkjdfZsF6RnvLMsBQrWwv/>
 13. Höglund L, Mårtensson M, Thomson K. Strategic management, management control practices and public value creation: the strategic triangle in the Swedish public sector. Accounting, Auditing & Accountability Journal [Internet]. 2021 [Consultado 22 de Sept de 2024]; 34(7):[1608-34 pp.]. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2019-4284>
 14. Sampieri Hernández R, Collado Fernández C, Baptista Lucio P. Metodología de la investigación. Sexta edición ed. México: Mc Graw Hill; 2014.
 15. Nogueira Rivera D, Medina León A, Medina Nogueira YE, Assafiri Ojeda YE. Matriz DAFO y análisis CAME, herramientas de control de gestión: caso de aplicación. RUS [Internet]. 2024 [Consultado 2 de octubre de 2024]; 16(2): [34-45 pp.]. Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4368>
 16. Medina Enríquez A, Crespo Rodríguez MY. Lista de chequeo para evaluar la planeación estratégica como herramienta de Auditoría de procesos. Magazine de las Ciencias: Revista de Investigación e Innovación [Internet]. 2019 [Consultado 8 de Sept de 2024]; 4(3):[43-54 pp.]. Disponible en: <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/view/671/524>
 17. Medina León A, Nogueira Rivera D, Hernández Nariño A, Comas Rodríguez R. Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. Ingeniare Revista chilena de ingeniería [Internet]. 2019 [Consultado 28 de Abril de 2022]; 27(2):[328-42 pp.]. Disponible en: <https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v27n2/0718-3305-ingeniare-27-02-00328.pdf>
-

FACTORES CLAVE PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA CUBANA

18. Wall WP. Strategic management and evaluation of the performance of family firms using management control system. *Transnational Corporations Review* [Internet]. 2023 [Consultado 8 de Sept de 2024]; 15(2):[87-102 pp.]. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/19186444.2021.1967104>
19. Pérez Martínez J, Fernández Hernández ME, de la Nuez Hernández D. Impacto del proceso de control de gestión orientado a la excelencia en la Empresa Agroforestal Macurijes de Cuba. *Revista Cubana de Ciencias Forestales* [Internet]. 2021 [Consultado 8 de Sept de 2024]; 9(1):[35-52 pp.]. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-34692021000100035&lng=es&tlng=es
20. Hernández Pajares J, Vivanco Ruidías G. Percepciones de los controllers sobre los sistemas de control de gestión de empresas peruanas. *CAPIC REVIEW* [Internet]. 2022 [Consultado 22 de Sept de 2024]; 20(6):[1-15 pp.]. Disponible en: <https://doi.org/10.35928/cr.vol20.2022.169>
21. Hernández Mejía JJ. Alineamiento estratégico para la gestión de los ingresos: Su aplicación en las medianas empresas de la construcción de La Ceiba Honduras. *IPSUMTEC* [Internet]. 2022 [Consultado 22 de sept de 2024] 5(4): [1-7 pp.]. Disponible en: <https://ipsumtec.itmilpaalta.edu.mx/uploads/2023/04/Hernandez-Mejia.-Art15.pdf>

Conflictos de intereses:

Los autores refieren no presentar conflicto de intereses.

Contribución de los autores:

- Laura Beatriz Camero Benavides: Conceptualización, Búsqueda, selección y organización de la información, recolección de datos o evidencias, Redacción del borrador original, Revisión y edición.
- Arialys Hernández Nariño: Conceptualización, Gerencia y coordinación de las actividades de planeación y ejecución de la investigación, Redacción, revisión y ejecución.
- Lisanne Díaz Almeda y Dianelys Nogueira Rivera: Redacción de la primera versión, revisión y edición.