

El Control de Gestión con enfoque hacia resultados, Empresa de Conservas de Vegetales la Conchita



Management Control with a focus on results, Empresa de Conservas de Vegetales la Conchita

Controlo de Gestão com enfoque nos resultados, Empresa de Conservas de Vegetales la Conchita



Miguel Ángel González Lemus

Licenciado en Contabilidad y Finanzas, Máster en Administración de Empresas Agropecuarias, Director Contable Financiero de la Empresa de Conservas y Vegetales La Conchita, Pinar del Río, Cuba, : economico@conchita.alinet.cu; : <https://orcid.org/0009-0001-5438-4703>



Mayra Carmona González

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales, Directora Dirección Calidad de la Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz Montes de Oca, Pinar del Río, Cuba, : mcarmona@upr.edu.cu; : <https://orcid.org/0000-0001-7131-6051>

Jineht Pérez Martínez

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales, profesora Investigadora del Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo, Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz Montes de Oca, Pinar del Río, Cuba, : jperez@upr.edu.cu; : <https://orcid.org/0000-0002-8160-0475>

Milena González Barrera

Estudiante cuarto año Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz Montes de Oca, Pinar del Río, Cuba, : milena.gonzalez@upr.edu.cu; : <https://orcid.org/0009-0008-2952-5835>

Para citar este artículo/To reference this article/Para citar este artigo

González Lemus, M. A., Carmona González, M., Pérez Martínez, J., & González Barrera, M. (2023). El Control de Gestión con enfoque hacia resultados, Empresa de Conservas de Vegetales la Conchita. *Avances*, 25(4), 580-598. <http://avances.pinar.cu/index.php/publicaciones/article/view/793/2118>

Recibido: 15 de marzo de 2023

Aceptado: 13 de septiembre de 2023

RESUMEN

El proceso de control de gestión tiene gran importancia para el logro de los resultados en la gestión empresarial, permite controlar el cumplimiento de los planes, los objetivos, las metas propuestas, los rendimientos industriales, el aprovechamiento de las capacidades instaladas, así como, los impactos en los clientes y la sociedad. En el caso de las empresas productoras de conservas de vegetales de Cuba este tema

adquiere particular relevancia por su significativo compromiso con el desarrollo local y el crecimiento de las exportaciones. En este trabajo se presenta una propuesta para el control de gestión con enfoque hacia los resultados en la Empresa de Conservas de Vegetales "La Conchita" a través de un conjunto de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad que contribuyen al mejoramiento de la gestión de los

resultados. Se emplearon métodos empíricos, encuestas, entrevistas y revisión documental para definir el estado actual de la gestión empresarial basada en el control de gestión. Se propone incorporar un grupo de indicadores a los ya existentes que permiten analizar de forma más integradora y oportuna, lo que facilitará un control de gestión más efectivo y que contribuya a la mejora de la eficiencia, eficacia y efectividad de los resultados. Se propone una aproximación al concepto de control de gestión con enfoque en los resultados y se establecen las relaciones existentes entre las variables eficiencia, eficacia, efectividad y los indicadores seleccionados, para su medición y efecto en los resultados.

Palabras clave: control de gestión; eficiencia; eficacia; efectividad; gestión para resultados.

ABSTRACT

The management control process is of great importance for the achievement of results in business management; it allows controlling the fulfillment of plans, objectives, proposed goals, industrial yields, the use of installed capacities, as well as the impact on clients and society. In the case of Cuban vegetable canning companies, this issue is particularly relevant because of their significant commitment to local development and export growth. This paper presents a proposal for management control focused on results in "La Conchita" Vegetable Canning Company through a set of efficiency, efficacy and effectiveness indicators that contribute to the improvement of results management. Empirical methods, surveys, interviews and documentary review were used to define the current state of business management based on management control. It is proposed to incorporate a group of indicators to the existing ones that allow a more integrated and timely analysis of the indicators mentioned above, which will facilitate a more effective management control that contributes to the improvement of efficiency, efficacy and effectiveness of results. An

approach to the concept of management control with a focus on results is proposed and the existing relationships between the variables efficiency, effectiveness, efficacy and effectiveness are established.

Keywords: management control; efficiency; efficacy; effectiveness; management for results.

RESUMO

O processo de controlo de gestão é de grande importância para a obtenção de resultados na gestão empresarial; permite controlar o cumprimento de planos, objetivos, metas propostas, o desempenho industrial, a utilização das capacidades instaladas, bem como o impacto nos clientes e na sociedade. No caso das empresas cubanas de conservas de legumes, esta questão é particularmente relevante devido ao seu importante compromisso com o desenvolvimento local e o crescimento das exportações. Este artigo apresenta uma proposta de controlo de gestão centrada nos resultados da empresa de conservas de legumes "La Conchita", através de um conjunto de indicadores de eficiência, eficácia e efetividade que contribuem para a melhoria da gestão de resultados. Utilizaram-se métodos empíricos, inquéritos, entrevistas e análise documental para definir o estado atual da gestão empresarial baseada no controlo de gestão. Propõe-se a incorporação de um conjunto de indicadores aos já existentes que permitam uma análise mais integrada e atempada dos referidos indicadores, o que facilitará um controlo de gestão mais eficaz que contribua para a melhoria da eficiência, eficácia e efetividade dos resultados. Propõe-se uma abordagem ao conceito de controlo de gestão com enfoque nos resultados e estabelecem-se as relações existentes entre as variáveis eficiência, eficácia, efetividade e efetividade.

Palavras-chave: controlo de gestão; eficiência; eficácia; eficácia; gestão por resultados.

INTRODUCCIÓN

Las iniciativas para acabar con la pobreza según la agenda 2030 debe ir aparejado de estrategias que favorezcan el crecimiento económico y abarquen varias necesidades sociales importantes. En la actualidad para los países que suscribieron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) cumplirlos constituye un gran reto, máxime cuando el panorama internacional y nacional se agrava por los efectos de la COVID-19 y la aplicación de políticas que solo benefician a las grandes potencias. En el caso de Cuba el gobierno coloca en primer plano la gestión del conocimiento como herramienta para asimilar los cambios que se producen de forma acelerada en el mundo empresarial, influenciados por elementos como son la innovación de forma general, el desarrollo de las comunicaciones y de la información.

Ley 107/2009 de la Contraloría General de la República de Cuba para el caso del sistema empresarial se concreta en una integración de procesos que permiten evaluar el Sistema de control implementado y la gestión en el sistema empresarial estatal cubano, en cumplimiento de la política y normativas aprobadas para objetivos priorizados vinculados a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021- 2026 actualizados en el 8vo. Congreso del Partido, y los Objetivos de Trabajo de su primera Conferencia Nacional.

La búsqueda de definiciones sobre la Gestión Para Resultados (GpR) nos acerca a que existen autores, entre ellos Hernández (2015) y (Ramírez (2015) que consideran que es proceso de planear, organizar, dirigir,

coordinar y controlar los recursos humanos, materiales y financieros para realizar las actividades que competen y de ese modo obtener los mejores resultados, que se plasman en el logro de las metas, objetivos y misión institucional. Otras definiciones plantean un enfoque más relacionado hacia el sector público tales como "...un modelo de administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno para un determinado período de tiempo y con determinados recursos (Makon, 2000); "... esta definición es un marco de referencia cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones" (BID y CLAD, 2007).

Según Moynihan (2008); Aguilar (2013) citados en Dussauge (2017) es el conjunto de ideas e instrumentos que buscan medir diversos aspectos del funcionamiento administrativo, para informar/guiar las decisiones de gestión que sean pertinentes a fin de (re)orientar el desempeño institucional hacia un mejor funcionamiento interno y/o hacia el logro eficaz de resultados específicos

Para Dussauge (2017) la exitosa difusión internacional de las ideas y herramientas de la GpR no siempre ha venido acompañada de prácticas, procedimientos y esquemas igualmente

exitosos. Por el contrario, son abundantes las experiencias empíricas y los estudios más o menos sistemáticos que han dado cuenta de lo difícil que es orientar el desempeño individual, programático y organizacional hacia la consecución de resultados (Bevan & Hood, 2006a, 2006b; de Bruijn, 2009; Van Dooren & Van de Walle, 2011 citado en Dussauge, 2017).

Al referir las características de la gestión orientada a resultados se resalta la identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados. El gran cambio que propone la GpR, es colocar en primer lugar los resultados que se desea alcanzar por la empresa y definir, en función de éstos, la mejor combinación de insumos, actividades y productos para lograrlo.

Para Dessauge (2016) las herramientas para la gestión para resultados son los indicadores de desempeño, los fines, las metas logradas cualitativamente y cuantitativamente, la evaluación del desempeño de los factores de la organización. Por su parte Milanesi (2018) plantea que la gestión para resultados con enfoque práctico debe incorporar diversas herramientas orientadas al logro de resultados, con una planificación, presupuestación, seguimiento y evaluación en el alcance de los objetivos y metas en los productos de las políticas públicas. Así mismo, la influencia de la gestión para resultados en los logros organizacionales debe concebirse como una necesidad verdadera de éstos, no limitándose a la mejora continua, sino a la generación de importantes incentivos de reconocimiento

social, el prestigio, la construcción y el posicionamiento como marca (Valdéz, 2019, p. 336).

Las organizaciones modernas están siempre sometidas al desafío en un espacio muy competitivo, donde la innovación tiene que ser el eje transversal del día a día de dicha organización (Peralta et al., 2020, p. 240). En línea con lo anterior, la gestión para resultados es un enfoque orientado a lograr cambios importantes en la manera en que operan las organizaciones, mejorando el desempeño en cuanto a los resultados como la alineación esencial.

Los autores consultados refieren como principales obstáculos para la implementación de la GpR la existencia de estructura vertical, descentralización de intereses, problemas de comunicación, falta de visión global, mejoras puntuales, falta de estandarización, dificultad para localizar problemas, falta de planificación y falta de apoyo para la toma de decisiones.

A lo anterior se añade las carencias en la implementación del control de gestión, algunas de ellas se reflejan en estudio realizado en (Sacacas y Cejas, 2013):

- ✓ El enfoque funcional al centrarse en las especialidades les resta importancia a los resultados finales de la organización.
- ✓ El enfoque jerárquico no muestra los vínculos causa efecto entre las actividades, genera altos costos de coordinación, centrándose en las tareas departamentales y no en los resultados de la organización.

- ✓ El enfoque por proceso es mucho más complejo además de que no garantiza la integración por especialidad y esto hace menos explícita la autoridad.

Siguiendo a Montes de Oca, Nogueira y Medina (2018) las investigaciones realizadas sobre control de gestión en Cuba abordan dos tendencias evolutivas: la tradicional y la moderna. El Control de Gestión tradicional presenta un perfil puramente financiero, reactivo y netamente interno; y el Control de Gestión moderno se fundamenta en la eficacia, eficiencia, efectividad y proactividad del proceso de decisión. En este sentido, Carmona (2022) plantea que en Cuba el Control de Gestión se realiza desde dos enfoques, el tradicional que presenta un perfil puramente financiero, reactivo y netamente interno; y el Control de Gestión moderno que se fundamenta en la eficacia, eficiencia, efectividad y proactividad del proceso de decisión.

Se adiciona a los obstáculos en la implementación en los enfoques del control de gestión las carencias de las empresas cubanas que revela el estudio preliminar, entre ellas: el sistema informativo no favorece una coherente integración entre los procesos y las funciones, limitado vínculo entre el control de gestión y la gestión de los procesos, insuficiente alineación de la gestión y prevención de riesgos con la estrategia, así como valoraciones insuficientes sobre la eficiencia, eficacia y efectividad que se logra en la gestión de los resultados.

El modelo implementado en Cuba, primero con la Resolución 297/2003 del

Ministerio de Finanzas y Precios y posteriormente mediante la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba (CGRC), está en armonía con los utilizados en países europeos, de África y la región. (USA, Canadá, Colombia, Nicaragua, México, Venezuela, Argentina) y se estructura en los cinco componentes definidos en el COSO.

Llama la atención que en los diferentes modelos internacionales, se establecen para medir la efectividad del control de actividades en el componente supervisión y monitoreo, entre ellas el seguimiento sistemático de las operaciones y procesos por las diferentes estructuras de dirección, las evaluaciones puntuales ejecutadas por los responsables de las áreas de resultados, la aplicación de guías de autocontrol y también las auditorías internas y externas, lo que se evidencia en la mayoría de la entidades cubanas y las pertenecientes al Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL) en los informes de autocontrol y la verificación nacional al control interno que realiza la Contraloría General de la República de Cuba.

El control de gestión en sus inicios se identificaba con la supervisión y monitoreo, en la actualidad tiene un alcance superior y demanda que se establezca una estrecha relación con las estrategias, la necesidad de un diagnóstico permanente, el sistema de información y una amplia implicación del personal para que la organización adopte una cultura de eficiencia, eficacia y efectividad, sustentada en los controles sobre la base de una gestión integrada y coordinada de los procesos y las funciones

de cada cargo en la estructura. Lo anterior no contradice lo que en definición se establece para el control interno, lo que se aprecia en los modelos que cita Estupiñán (2006: 1-16) COSO(USA), COSO E.R.M, COCO (Canadá), Cadbury (Reino Unido), Vienot (Francia), Peters (Holanda), King (Sudáfrica).

Todo lo anterior, permite definir como objetivo: proponer un conjunto de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad que contribuyen al mejoramiento de la gestión de los resultados en la Empresa de Conservas de Vegetales "La Conchita".

MATERIALES Y MÉTODOS

Durante el estudio se utilizaron diferentes métodos, técnicas y procedimientos de investigación. Como método teórico general, el materialismo dialéctico para valorar la evolución de la investigación en el campo del control de gestión y su interrelación con la gestión empresarial para fundamentar el sistema de indicadores que se propone para medir eficiencia, eficacia y efectividad en empresas de conservas de vegetales.

Se emplearon fuentes primarias y secundarias de información. Como parte de las fuentes primarias, se realizaron entrevistas a cuadros de dirección y trabajadores de empresas y UEB de Conservas de Vegetales La Conchita para determinar su percepción sobre gestión para resultados, control de gestión, indicadores de eficiencia, eficacia, y efectividad para evaluar el desempeño y con ello su nivel de conocimiento, actitudes, valores y motivaciones.

En el trabajo que se presenta se ofrece un marco coherente para medir la efectividad en el desempeño alcanzado por la Empresa de Conservas de Vegetales "La Conchita" perteneciente al Grupo Empresarial del Ministerio de la Industria Alimentaria. Se utiliza información para mejorar la toma de decisiones, mediante la utilización de herramientas que permiten desde el control la articulación adecuada entre plan y presupuesto; la eficiente utilización y distribución de los recursos.

Fue necesario recurrir además a fuentes de información secundaria, disponibles en la Empresa de Conservas de Vegetales "La Conchita" tales como: proyección estratégica, análisis económicos, balances de cumplimiento de los objetivos, informes gerenciales, expediente de acciones de control.

Se tuvo en cuenta las entrevistas a siete cuadros de dirección, ocho especialistas y nueve funcionarios de la oficina central de la empresa de conserva de vegetales y UEB del sistema. Definiendo los siguientes criterios para la selección, que fueran cuadros de dirección del nivel estratégico y especialistas y funcionarios responsables de procesos fundamentales, con el objetivo de diagnosticar el estado actual del control de gestión empresarial.

La revisión documental realizada a partir de informes gerenciales, acciones de control y los resultados de la aplicación de las entrevistas, de conjunto con el análisis

de artículos científicos corrobora la idea de que subyacen reservas para mejorar los resultados de la gestión empresarial mediante el control de gestión y las herramientas utilizadas para la gestión de los procesos y la evaluación del desempeño,

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Desde el cambio de paradigma entorno al control se produce la integración entre control de gestión y control interno (COSO, 1992); Carmona y Barrios (2007); Vega de la Cruz y Marrero (2021); Carmona (2022). Este último se define como un proceso con acciones coordinadas e integradas a los demás procesos, donde participan la dirección y demás trabajadores para lograr, de manera razonable, con economía, eficiencia y eficacia el cumplimiento de los objetivos. Esta definición abarca todas las operaciones y para una efectiva participación de todos los actores requiere que estén precisas y se ejerzan las funciones de autocontrol, control administrativo, control de dirección y control de custodia; que se asignen las responsabilidades, se establezcan las relaciones y coordinaciones entre áreas y puestos de trabajo; el flujo de la información y los indicadores para medir desempeño de personas, procesos y organización. Lo anterior son elementos esenciales en los que se entrecruzan a integran control interno y control de gestión en un único sistema de control que abarca la gestión de todos los procesos y operaciones para el seguimiento oportuno de los resultados.

Mientras Pérez (2019) refiere que en definiciones anteriores a su estudio no queda

lo que condujo a la elaboración del sistema de indicadores para medir de manera integrada eficiencia, eficacia y efectividad en empresas de conservas de vegetales.

declarada la función de coordinación del proceso de control de gestión en la organización, que permita viabilizar el flujo de información para la toma decisiones y alertar a la alta dirección sobre los riesgos, desviaciones, errores y no se delimitan los elementos relacionados con las partes interesadas definidas en la NC-ISO 9000:2015. En este sentido, los autores consideran que el problema está en la interpretación e implementación de los conceptos básicos y que las herramientas de control de gestión utilizadas no siempre están contextualizadas con el entorno, las particularidades de las entidades y el seguimiento de los resultados.

Por otra parte, se destacan como problemas asociados a los factores de complejidad del control de gestión en el seguimiento de los resultados, la presencia de objetivos ambiguos y efectos no anticipados; la necesidad de anticipar el futuro (ser proactivo) con planes estratégicos a largo y mediano plazo, materializados en programas con presupuestos asignados en el corto plazo a objetivos concretados en cuantías y responsables (Navarro, 2014) citado en Pérez (2019); insuficiente gestión de los riesgos y de coordinación entre áreas (Pérez, 2019); alcance limitado de indicadores y de

criterios de eficiencia, eficacia y efectividad (Zapico & Mayne, 1995), y aún no resuelto.

El Control de Gestión con Enfoque hacia Resultados (CGCER) se fundamenta en la integración de los procesos, la información y la dirección apoyada en objetivos, desde el diseño e implementación de indicadores y metas con enfoque estratégico, teniendo como base el establecimiento de sistemas de control de gestión donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, a partir de un presupuesto, un marco legal, así como los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones aportando a la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la empresa con los estándares de calidad exigidos.

Los resultados del diagnóstico en la Empresa de Conserva de Vegetales "La Conchita" evidencia los obstáculos en la implementación de la Gestión para Resultados (GpR) y las desventajas en los enfoques del control de gestión las carencias de las empresas cubanas en la gestión para resultados y el control de gestión que se revela en el estudio realizado en empresas de conservas y vegetales, entre ellas: el sistema informativo no favorece una coherente integración entre los procesos y las funciones, limitado vínculo entre el control de gestión y la gestión de los procesos, insuficiente alineación de la gestión y prevención de riesgos con la estrategia, así como valoraciones insuficientes sobre la eficiencia, eficacia y efectividad que se logra en la gestión de los resultados.

La empresa se encuentra implantando el modelo de ordenamiento monetario que se aplica en todo el país, la misma está enfascada en solucionar los problemas estructurales, tecnológicos, productivos y de calidad entre otros, que limitan el desempeño óptimo en su gestión; no escapando a la tendencia que muestran las empresas en el país en cuanto al control de gestión, evidenciándose las siguientes limitaciones:

- ✓ Las acciones de control tanto internas como externas en los últimos cinco años carecen de enfoque de gestión, se han centrado en la aplicación del sistema de control interno, con énfasis en el cumplimiento de lo establecido para el control de los recursos materiales, humanos y financieros.
- ✓ Insuficiente evaluación sistemática del grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestos en la organización.
- ✓ Los indicadores que se analizan no están enfocados a la evaluación de la eficiencia, la eficacia y la efectividad.
- ✓ Limitado enfoque de proceso y hacia la mejora continua en la gestión.
- ✓ Se aplican de forma aislada herramientas de control de gestión empresarial lo que limita contar con un diagnóstico integral sistemático.
- ✓ Demora y poca flexibilidad en el proceso de toma de decisiones.
- ✓ Limitada fiabilidad en la información de gestión proporcionada.

Para identificar el referente sobre el tema en la empresa se realizó una entrevista y un cuestionario para ello se entrevistó a 8 especialistas, 7 dirigentes y 9 funcionarios pertenecientes a la Oficina Central de la Empresa y las UEB del sistema.

En la Figura 1 se evidencia el desconocimiento teórico sobre el control de gestión, la gestión para resultados y su importancia para el desarrollo de la empresa, siendo más común dentro los encuestados los términos eficiencia y eficacia.

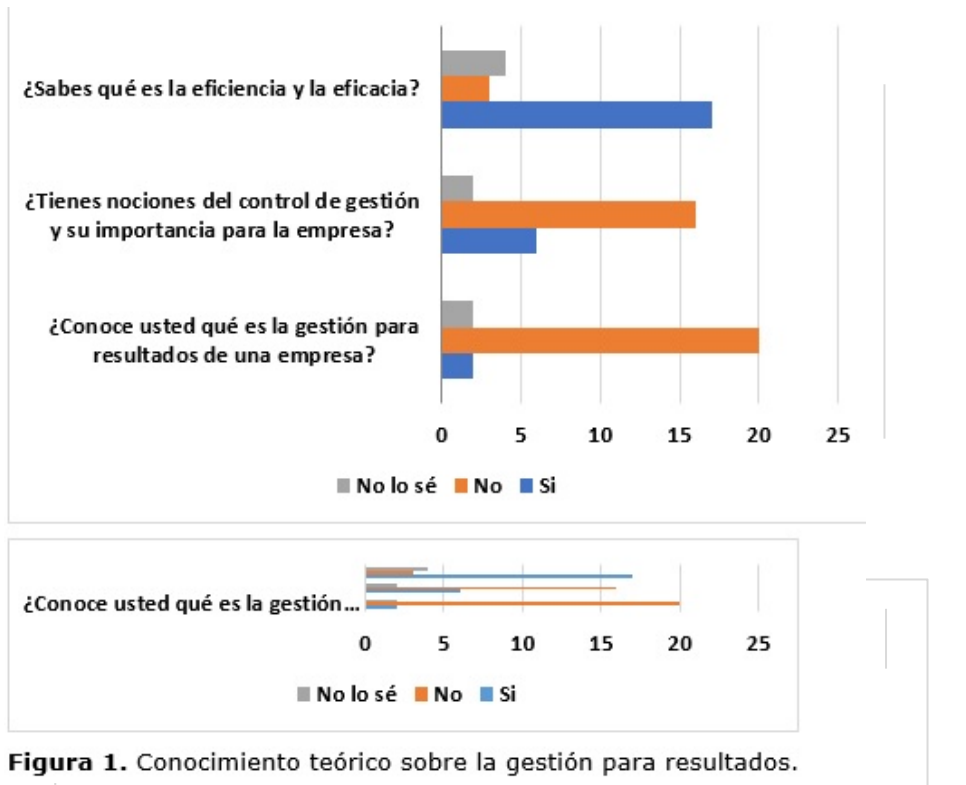


Figura 1. Conocimiento teórico sobre la gestión para resultados.

La Figura 2 muestra un conocimiento medio sobre la gestión que se realiza en la empresa, mostrándose este criterio en la mayoría de los encuestados, constatándose en el proceso limitaciones para el logro de una gestión administrativa efectiva como elemento fundamental dentro de la administración, como aspecto aglutinador

y sistémico, que sirva de soporte y sostén del desarrollo en la empresa. También se muestra que no existe una adecuada alineación entre planeación, los recursos que la respaldan, la gestión financiera y no se utiliza el control de gestión como una herramienta para evaluar el comportamiento de los objetivos y las metas propuestas.

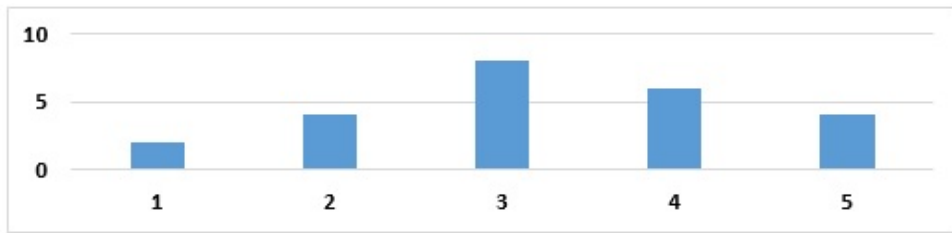


Figura 2. Evaluación de la gestión en la Empresa de Conservas y Vegetales La Conchita.

En las Figuras 3 y 4 se muestran las respuestas al evaluar el cuestionario realizado a dirigentes, especialistas, técnicos y trabajadores revelando la necesidad de realizar una gestión en la empresa basada en un modelo de gestión empresarial que identifique los objetivos y las metas, así

como, defina los indicadores que permitan evaluar los resultados, a través del desarrollo de un proceso de planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de los objetivos y las metas propuestas.

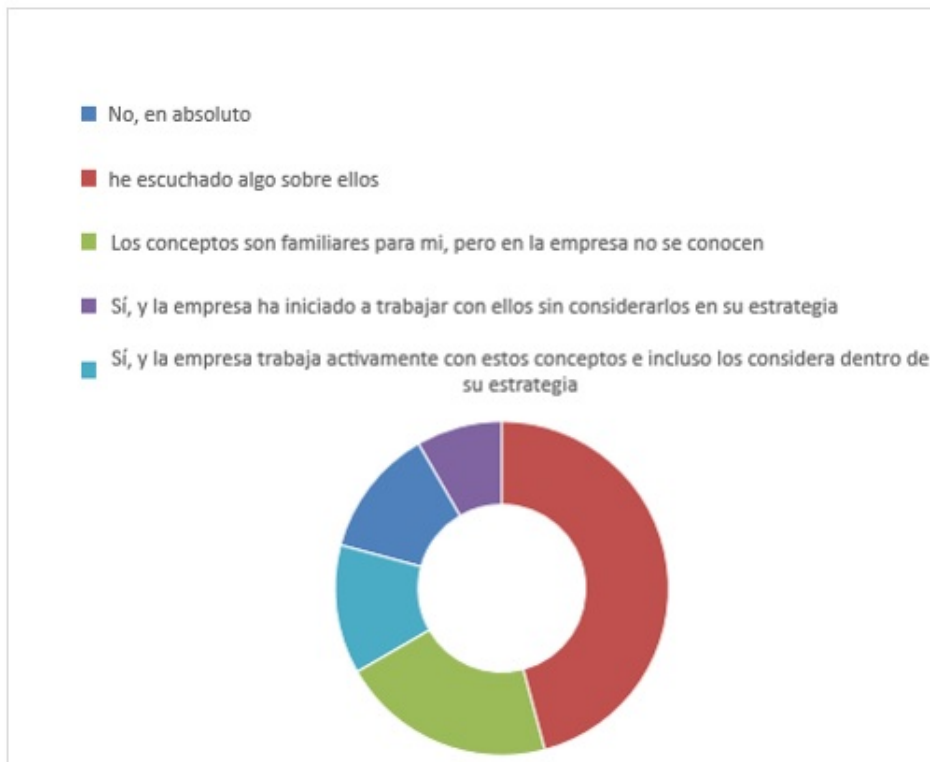


Figura 3. Conocimiento de la Gestión Empresarial.

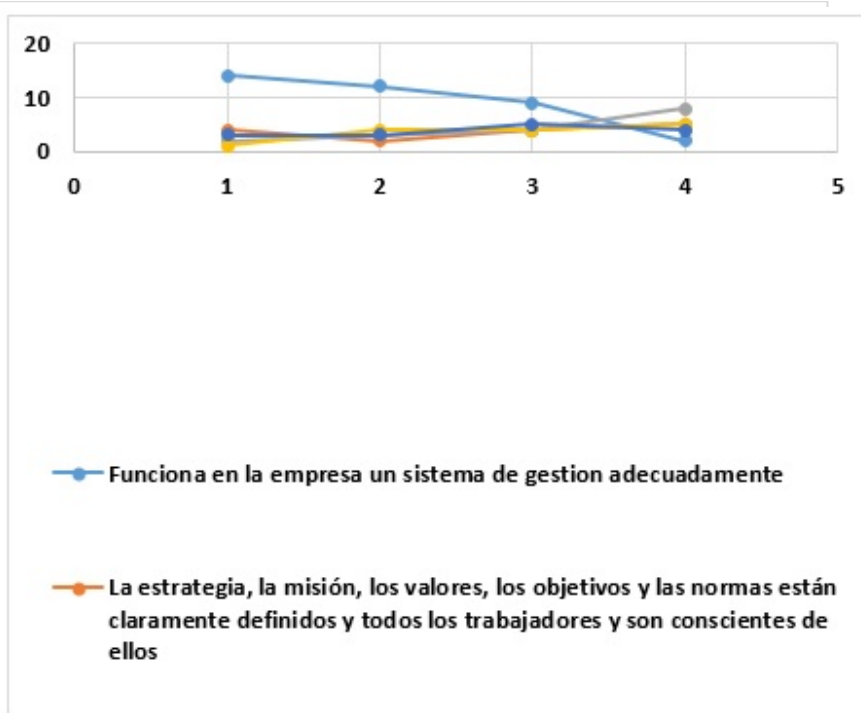


Figura 4. Valoración de las actitudes llevadas a cabo en su empresa.

El expediente único de auditoría y acciones de control de la Empresa de Conservas de vegetales La Conchita perteneciente al Grupo Empresarial de la Industria agroalimentaria muestra que, en los últimos diez años la institución no ha recibido, ni ha realizado acciones de control internas enfocadas al control de gestión.

Los controles realizados internamente y los efectuados por instituciones externas han estado dirigidas, a la aplicación de la guía de control de la Contraloría General de la República, al control de los recursos, y a la certificación de los estados financieros.

En los informes presentados a los consejos de dirección y a los consejos económicos en los últimos cuatro años, se aprecia un enfoque operativo en el análisis, lo que se evidencia en las situaciones que se presentan en cada momento, donde solamente realizan análisis grupales de indicadores, los que a criterio del autor

pierden oportunidad ya que estos análisis se realizan sobre hechos que ya acontecieron, sobre los cuales no se pueden realizar modificaciones en su comportamiento; además no se distingue que sean base para la toma de decisiones y que se diseñen medidas para corregir las desviaciones con una proyección estratégica hacia los resultados finales.

En estudio realizado a la documentación solicitada se constata que en la actualidad la empresa trabaja con los siguientes indicadores, para medir su gestión: Producción Mercantil, Ventas Netas sin Impuesto, Total de Ingresos, Total de Gastos, Utilidad o Pérdida del Período, Fondo de Salario, Promedio de Trabajadores, Salario Medio, Valor Agregado, Correlación Salario Medio/Productividad, Gasto de Salario /Peso de Ingreso Total, Gasto Total x Peso Ingreso Total, Producción Física.

Al realizar un análisis a esos indicadores de los últimos cuatro años se observa un decrecimiento de los niveles productivos y de ventas en unidades físicas, y un crecimiento exponencial en los valores de estas producciones, este comportamiento se debe primeramente a las limitaciones que se han presentado en esta etapa con la mayoría de las materias primas, tanto las importadas como las nacionales y en el caso de las materias primas que se reciben de la agricultura muestran una tendencia a la disminución progresiva por año, el incremento en los valores se debe fundamentalmente a las políticas que se aplicaron para incentivar el incremento de las producciones agrícolas, subiendo año tras año el precio a la mayoría de las materias primas agrícolas, y a la aplicación de la tarea ordenamiento en el año 2021, en la cual los precios para este sector subieron alrededor de 4.5 veces, comprobándose en revisión realizada que en el caso de esta entidad el aumento en el comienzo de esta tarea ascendió a un 3.7 por ciento y en el transcurso de dos años la tendencia ha sido al incremento progresivo.

En la etapa analizada se percibe una tendencia al incremento de los valores, incidiendo el tema precios que les permite el logro de crecimientos en los niveles de utilidad por año, disminuyendo el promedio de trabajadores por etapa a partir de la racionalización de la fuerza de trabajo, elevando el salario medio por trabajador, así

como las ventas destinadas al sector recaudador de divisas, de la misma forma el resto de los indicadores que se analizan muestran una tendencia similar.

Los rendimientos industriales y las normas de consumo de las materias primas en cada una de las producciones, no se analizan en los consejos de dirección, estos, se realizan en las áreas productivas, trabajando las desviaciones según se suceden. El control es operativo y no se proyecta a nivel estratégico las medidas para corregir las desviaciones. Realizan un informe de cierre de cosecha para los vegetales en el primer cuatrimestre de cada año; de la cosecha de mango entre junio y agosto y la cosecha de la guayaba entre septiembre y octubre. En general se valora un comportamiento razonable de estos rendimientos en la etapa analizada. En cuanto a las capacidades productivas, la posibilidad de ampliarlas o modernizarlas no existen análisis en ninguno de los órganos de dirección, las cuales se están explotando en estos momentos por debajo del cincuenta por ciento de las capacidades nominales. También se pudo comprobar que no se realizan análisis financieros a través de razones financieras, ni tampoco se analizan indicadores que midan el nivel de satisfacción de los clientes, a qué nivel se cubre la demanda, como tampoco se valoran las posibilidades de mejorar las condiciones de trabajo y de las condiciones de vida de los trabajadores.

Propuesta de Indicadores de gestión

Considerando los aspectos investigados y las particularidades de las empresas de conservas de vegetales se seleccionan un grupo de indicadores para evaluar eficiencia, eficacia y efectividad que

complementarían el sistema de control de gestión, propiciando análisis más efectivos para la toma de decisiones y el mejoramiento de la gestión empresarial (Tabla 1,2 y 3).

Tabla 1. Indicadores de eficiencia propuestos.

| Indicadores | Objetivo | Expresión Calculo | Valor Referencial |
|--|---|---|---|
| Productividad del trabajo (PT) | Medir el nivel de trabajo como indicador de rendimiento que permiten reconocer el retorno que producen los recursos invertidos en una actividad o proyecto. | PT = (Productos o Servicios Producidos) / (Promedio de trabajadores). Debe calcularse en unidades físicas y en valores. | La productividad se debe maximizar, cuanto más alta sea, el resultado del trabajo es mucho más eficiente. $\geq 100\%$ |
| Rendimiento industrial (RI) | Determinar la parte pulposa o jugosa del vegetal que se obtiene en el proceso tecnológico. | RI= Consumo Real/ Consumo S/norma x100 | $\geq 98\%$ y $\leq 102\%$ |
| Correlación salario medio productividad (CSMP) | Aplicar instrumentos de análisis económico en la Organización del Trabajo y en particular la categoría Trabajo y Salario. | CSMP= (Salario Medio periodo Actual / Salario Medio plan) / (Productividad del trabajo periodo actual / Productividad del trabajo plan) | ≥ 0.95 |
| Costo por peso de producción (C x PP) | Determinar el costo de cada peso de producción obtenida. | C x PP = Costo total / Valor de la Producción. | ≤ 0.90 |
| Costo por pesos de ventas (C x PV) | Determinar el costo de cada peso de producción vendida. | C x PV = Costo de venta/ Valor de la venta. | ≤ 0.90 . |
| Costo por peso de ingreso (C x PI) | Determinar el costo por cada peso ingresado. | C x PI = Costo total / Ingresos totales. | ≤ 0.95 |
| Ingreso monetario por pesos de valor agregado (IM x PVA) | Reflejar el gasto de salario, más las interrupciones laborales, contra el valor agregado obtenido. | IM x PVA = Ingreso Monetario / Valor Agregado | ≤ 0.26 |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Indicadores de eficacia propuestos.

| Indicadores | Objetivo | Expresión Cálculo | Valor Referencial |
|--|---|--|---|
| Utilidad o pérdida (U) | Determinar la utilidad o la pérdida en un periodo. | $U = \text{Ingresos} - \text{Gastos}$ | ≥ 1 |
| Cumplimiento de los procesos y objetivos | Lograr el cumplimiento de cada uno de los procesos | Cumplimiento por proceso= (real de indicador 1 / plan del indicador 1 x100 + real de indicador n / plan del indicador n x100) Según proyección estratégica Sobre cumplido. Cumplido, Parcialmente cumplido, Incumplido | Este comportamiento óptimo de este indicador se muestra en la mayor cantidad de procesos objetivos cumplidos. |
| Cumplimiento de los atributos de los productos | Lograr el cumplimiento de lo pactado con los clientes en términos calidad, entrega, precio, garantía. | Calidad=cantidad de reclamaciones/cantidad productos entregados x100 | $\leq 5\%$ |
| | | Entrega=cantidad de entregas en fecha / cantidad de entregas x100. | $\geq 90\%$ |
| | | Precio= precio real/precio contratado x100 | $= 100\%$ |
| | | Garantía= cantidad de reclamaciones por productos dañados antes de fecha de vencimiento/cantidad productos entregados a clientes x 100. | $\leq 1\%$ |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Indicadores de Efectividad propuestos.

| Indicadores | Objetivo | Expresión | Cálculo | Valor Referencial |
|--|--|-----------|---|---|
| Mejoramiento de las condiciones de trabajo y vida de los trabajadores (ST) | El mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores, persiguen el logro de mejores resultados en el trabajo | ST = | Cantidad de trabajadores satisfechos/cantidad de trabajadores encuestados x 100 Aplicación de encuestas que midan el nivel de satisfacción de los trabajadores | ≥ 95% Este indicador debe mantener una tendencia al mejoramiento continuo de las condiciones de vida y de trabajo. |
| Nivel de satisfacción de los clientes (SC) | Satisfacer la demanda de los clientes | SC = | Cantidad de clientes satisfechos/cantidad de clientes encuestados x 100 Aplicación de encuestas que midan el nivel de satisfacción de la demanda. | ≥ 95% Lograr el mayor nivel de satisfacción de los clientes |
| Fidelidad de los clientes (FC) | Determinar el nivel de fidelidad de los clientes | FC = | Total de clientes en el periodo actual / total de clientes en periodo anterior x 100 | ≥ 100% Este indicador no disminuya, de un periodo con respecto a otro. |
| Incremento de los clientes nacionales y extranjeros (IC) | Incrementar el nivel de clientes, con el objetivo de penetrar otros mercados y maximizar las ventas | IC = | Total de clientes en el periodo actual - total de clientes en periodo anterior | ≥ 1 Este indicador se muestra en el incremento de los clientes en una etapa con respecto a otra. |
| Crecimiento de la capacidad tecnológica y productivas (CCP) | Incrementar la capacidad de producción, permite lograr niveles superiores de producción, y de ventas, logrando una mayor eficiencia. | CCP = | capacidad productiva periodo actual - capacidad productiva en periodo anterior | ≥ 1 Este indicador debe mantener una tendencia al incremento |
| Retención del capital humano (RCH) | Lograr la retención del personal, permite una profesionalidad mayor de los trabajadores y un mayor compromiso con la institución. | RCH = | TT periodo actual - TT periodo anterior. | Este indicador debe mantenerse o incrementarse. |

Fuente: elaboración propia.

A partir de la revisión de informes económicos de los últimos cuatro años se presenta un análisis del comportamiento de algunos de los indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad que se proponen. Se

Análisis del comportamiento de la propuesta de Indicadores de gestión para la Empresa de Conservas de Vegetales la Conchita.

Se pudo realizar el análisis de los indicadores sustentados en la fuente de información de que dispone la empresa en estos momentos, quedando un grupo de indicadores para desarrollarlos en trabajos posteriores, creando la base para la obtención de la información que permita realizar el análisis de los mismos.

En el análisis realizado a los indicadores propuestos se compró una tendencia al mejoramiento de la eficiencia, y la eficacia basada fundamentalmente en los incrementos progresivos de precios que se han realizado en los últimos años, fundamentalmente a partir del ordenamiento. Se apreció otra tendencia cuando el análisis se realiza en las unidades físicas producidas, es por ello que se propone que en la evaluación de los indicadores se tenga en cuenta también el análisis de las unidades físicas, en aras de incrementar los niveles productivos, la disminución de los costos y con ello la elevación de los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad en el trabajo de la empresa.

Se constató que en el 2021 el indicador ingreso monetario por pesos de valor agregado de la variable eficiencia fue menos eficiente con respecto al 2019, debido a la disminución de los trabajadores vinculados a

realizó, además, el análisis en la práctica de los años 2019 antes de la pandemia y el 2021 que fue el comienzo del ordenamiento económico.

la producción por incidencia de la COVID 19 y sin embargo se mantiene la producción en valores de manera estable. La productividad del trabajo crece en relación el 2021 con respecto al 2019 en 901 por ciento por trabajador, sin embargo, en unidades físicas el decrecimiento es de un 0.5 por ciento por trabajador, lo que al comparar en valores se aprecia el efecto de los precios. En el 2021 las producciones principales de conservas como las asociadas a guayaba, mango, tomates decrecieron significativamente, la gestión de la empresa en otros renglones y los precios propició los valores alcanzados en ese año, pero no puede obviarse que las entregas en las producciones descritas no se cumplieron.

El cálculo del comportamiento de las normas de consumo se realiza a diario para cada producto en elaboración desde la apertura de la orden de producción, lo analizan a ese nivel y es allí donde se toman decisiones, en ocasiones para reajustar la norma en dependencia de la calidad de la materia prima y materiales que está entrando al proceso. Para este trabajo no se muestra el comportamiento por productos pero se considera que mensualmente se debían analizar en los consejos de dirección, pues pueden estar incidiendo en la eficiencia entrada de materias primas y materiales que afectan rendimientos, se ajusta

operativamente la norma a partir de ello, pero si los precios siguen siendo los mismos afectan el costo de la producción y las causas que inciden en el rendimiento no se atienden por la máxima dirección e inciden en los resultados.

La correlación salario medio-productividad tanto en el 2019, como el 2021 está por debajo de 0.95, aunque el 2021 se alcanza un crecimiento del 2 por ciento con relación al 2019.

Para evaluar la eficacia (Indicadores de Tabla 2) se analizó el comportamiento de la utilidad, la cual crece en año 2021 con relación al 2019 en un 321 por ciento, evidenciándose el impacto de los precios en los resultados. En la empresa del estudio no se analiza el comportamiento de los atributos de los productos, se centra el análisis los renglones producidos con énfasis

CONCLUSIONES

Los resultados del diagnóstico muestran que los indicadores utilizados en la empresa no son tomados como base para la toma de decisiones, lo que limita la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión de sus resultados. Los indicadores de gestión propuestos para el mejoramiento de la eficiencia, eficacia y la efectividad de la empresa permiten evaluar periódicamente, detectar desviaciones y desarrollar acciones correctivas no solo en el corto plazo y operativamente como realizan en la actualidad, sino con una proyección estratégica y hacia la mejora continua.

en el cumplimiento de la producción en valores a nivel general, siendo según criterio de los autores insuficiente el estudio de las causas de las desviaciones y la toma de decisiones para mejorar la gestión de los resultados. La investigación plantea la elaboración de procedimientos para ordenar y sistematizar la información.

En relación a indicadores de efectividad (Tabla 3) como satisfacción de clientes, fidelidad de los clientes e incremento de los clientes nacionales y extranjeros, la entidad no los analiza, para el primero deberá establecerse procedimiento para captar los datos mediante encuestas que midan el impacto de sus productos sobre las empresas que los adquieren y llegar hasta la satisfacción de los clientes finales, en este caso la población.

Se distingue que como particularidad en este tipo de empresa los análisis no pueden ser solo en valores e indicadores macro, porque los valores totales pueden enmascarse por los precios, deben tener en cuenta el cumplimiento de la producción física y la entrega de lo pactado a los clientes, para así lograr incrementar los niveles productivos, la disminución de los costos y con ello la elevación de los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad en el trabajo de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BID & CLAD. (2007). Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo Caracas, Venezuela. *Revista del CLAD Reforma y Democracia* (39), 149-210.
- Carmona González, M. (2022). Módulo Maestría de Dirección. <https://earchivos.upr.edu.cu>
- Carmona González, M., Barrios Hernández Y. (2007). Nuevo paradigma de control interno y su impacto en la gestión pública. *Economía y Desarrollo*, 141(1), enero-junio, 152-171. <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541595009.pdf>
- COSO (1992) Control interno: Un marco integrado, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissions (COSO) [https://www.bing.com/ck/a?!&&p=1864e2e1b67adc2dJmltdHM9MTY5NTg1OTIwMCZpZ3VpZD0zN2ZhNWU0Ni0zNzk1LTZkNWYtMTRjNi00ZGRjMzY1MzZjMWUmaW5zaWQ9NTE5Mg&ptn=3&hsh=3&fclid=37fa5e46-3795-6d5f-14c6-4ddc36536c1e&psq=Control+interno%3a+Un+marco+integrado%2c+Committee+of+Sponsoring+Organizations+of+the+Treadway+Commissions+\(COSO\)&u=a1aHR0cHM6Ly93d3cuY29zby5vcmcvaW50ZXJuYWwtY29udHJvbA&ntb=1](https://www.bing.com/ck/a?!&&p=1864e2e1b67adc2dJmltdHM9MTY5NTg1OTIwMCZpZ3VpZD0zN2ZhNWU0Ni0zNzk1LTZkNWYtMTRjNi00ZGRjMzY1MzZjMWUmaW5zaWQ9NTE5Mg&ptn=3&hsh=3&fclid=37fa5e46-3795-6d5f-14c6-4ddc36536c1e&psq=Control+interno%3a+Un+marco+integrado%2c+Committee+of+Sponsoring+Organizations+of+the+Treadway+Commissions+(COSO)&u=a1aHR0cHM6Ly93d3cuY29zby5vcmcvaW50ZXJuYWwtY29udHJvbA&ntb=1)
- Dussauge, M. (2017). Introducción a la Gestión para Resultados. In M. Dussauge (Ed.), *Gestión para Resultados*. 17-63. https://www.researchgate.net/publication/313856858_Introduccion_a_la_Gestion_para_Resultados/citation/download
- Dussauge, M. (2017). *Policy Analysis in Mexico*. UK: Policy Press. 293 pp.
- Estupiñán (2006). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533693007>
- Hernández, M. (2015). El alcance de los objetivos de la reforma a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- Ley 107/2009 de la Contraloría General de la República de Cuba, <http://www.parlamentocubano.cu/index.php/labor-legislativa/leyes%20/318-ley-no-107-de-la-contraloria-general-de-la-republica-de-cuba.html%20>
- Milanesi, A. (2018). La gestión por resultados: una revisión de la literatura y sus desafíos en América Latina. *Revista Administración y Desarrollo*, 48(1), 170-199. <https://orcid.org/0000-0001-7338-0380>
- NC-ISO 9000:2015. *Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario*. La Habana.
- Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. (2017). Índice integral de desempeño de los sistemas informativos para potenciar el control de gestión del sistema de dirección y gestión estatal. Ponencia, *VIII Convención Científica Internacional Universidad Integrada e Innovadora*, Matanzas.
- Pérez Martínez, Y. (2019). Modelo de control de gestión orientado a la excelencia en empresas agroforestales [Tesis en

opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas]. Universidad de Pinar del Río. <https://rc.upr.edu.cu/handle/DICT/3558>

Ramírez, J. M. (2015). Evaluación de la gestión financiera y su incidencia en la rentabilidad, de la empresa Zapatería Yuly período 2013.

Sacasas López, M., & Cejas Montero, J. (2013). Los modelos de control de gestión, el enfoque a procesos y la internacionalización universitaria. *Revista de Gestión Universitaria*, 5(2), [consultada: 18-03- 2021], ISSN 1852-1487.

<https://dialnet.unirioja.es/metricas/documentos/ARTREV/7687031>

Valdéz, A. (2019), Paradigmas emergentes en la gestión pública en América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 325–339.

Vega de la Cruz, L., & Marrero Delgado, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Estudios de la Gestión. Revista Internacional de Administración*.

<https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/ag/article/view/2861/3327>

Zapico, E., & Mayne, J. (1995). Nuevas perspectivas del control de gestión y medición de los resultados. <https://revistasonline.inap.es/index.php/GAPP/article/view/37/37>

CONTRIBUCIÓN DE AUTORES

González Lemus, M. A.: participación en la metodología, revisión bibliográfica, diagnóstico, redacción de manuscrito.

Carmona González, M.: metodología de investigación, revisión bibliográfica, análisis estadístico, asesoría, revisión general, corrección y ajuste.

Pérez Martínez, J.: método estadístico, procesamiento de datos, asesoría.

González Barrera, M.: revisión bibliográfica, levantamiento de datos e información

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses con respecto a la publicación de este artículo.

Avances journal assumes the Creative Commons 4.0 international license