

## Optimización estratégica en empresa láctea cubana: clave para la mejora continua

Strategic optimization in a Cuban dairy company: key to continuous improvement

**Juan Antonio Mateo Rodríguez**

Universidad de Cienfuegos, Cuba

<https://orcid.org/0009-0005-1464-7061>

[juanantoniomateorodriguez1990@gmail.com](mailto:juanantoniomateorodriguez1990@gmail.com)

**Anicel García Rodríguez**

Universidad de Cienfuegos, Cuba

<https://orcid.org/0000-0002-4586-3139>


[anicelgarcia8412@gmail.com](mailto:anicelgarcia8412@gmail.com)

Cita sugerida: Mateo Rodríguez, J. A., & García Rodríguez, A. (2025). Optimización estratégica en empresa láctea cubana: clave para la mejora continua. *RedCiencia 360*, 2(1), 24-38. <https://redciencia360-redicalc.org/index.php/redciencia360/article/view/10>

Recepción: 08 de abril de 2025

Aceptado: 18 de mayo de 2025

Publicado: 30 de junio de 2025

Copyright: © 2025 Juan Antonio Mateo Rodríguez y Anicel García Rodríguez; Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia de uso y distribución Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional (CC BY 4.0) 

## Resumen

La volatilidad del entorno y las restricciones de financiamiento exigen que las empresas agroindustriales integren análisis financiero y gestión estratégica para sostener su desempeño. Este estudio analiza la Empresa de Productos Lácteos Escambray (EPL) mediante un enfoque mixto y longitudinal (2022–2024), combinando revisión documental de estados financieros, cálculo de razones (liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad), descomposición DuPont y diagnóstico de causas mediante análisis causa-raíz con participación de directivos y especialistas. Los resultados evidencian deterioro de la liquidez y la solvencia, incremento del endeudamiento, alargamiento del ciclo de cobro y caída sostenida de la rentabilidad, situando a la entidad en un cuadrante de navegación que demanda reordenamiento operativo y financiero. A partir de las brechas identificadas se propone un paquete de estrategias priorizadas orientadas a: optimizar cobros y pagos, asegurar continuidad de acopio, elevar productividad, fortalecer encadenamientos y diversificar canales de comercialización. El estudio aporta un procedimiento replicable de diagnóstico-causa-acción para reducir subjetividad en la decisión y apoyar la mejora continua en empresas cubanas del sector lácteo.

**Palabras clave:** gestión, sostenibilidad, rentabilidad, decisiones, mejora

## Abstract

Market volatility and financing constraints require agrifood companies to integrate financial analysis and strategic management to sustain performance. This study examines the Escambray Dairy Products Company (EPL) through a mixed and longitudinal approach (2022–2024), combining documentary review of financial statements, calculation of key ratios (liquidity, leverage, activity, and profitability), DuPont decomposition, and root-cause analysis with the participation of managers and specialists. Results show a deterioration in liquidity and solvency, a rising debt burden, an extended collection cycle, and persistently negative profitability, placing the firm in a navigation quadrant that calls for operational and financial reorganization. Based on the identified gaps, the paper proposes a prioritized set of strategies aimed at optimizing collections and payments, securing milk procurement continuity, improving productivity, strengthening local linkages, and expanding sales channels. The study contributes a replicable diagnostic-cause-action procedure that reduces decision-making subjectivity and supports continuous improvement in Cuban dairy firms.

**Palabras clave:** management, sustainability, profitability, decisions, improvement

## **Introducción**

El entorno empresarial contemporáneo se caracteriza por una elevada volatilidad en los mercados, restricciones de recursos y una competencia creciente, condiciones que incrementan la incertidumbre y pueden comprometer la estabilidad organizacional. En este escenario, las entidades requieren gestionar simultáneamente el desempeño presente y la sostenibilidad futura, lo cual demanda capacidades para anticipar cambios, aprender del entorno, reconfigurar procesos y sostener ciclos de mejora continua a partir de una planificación estratégica sistemática y basada en evidencia.

Diversos estudios sostienen que estas dinámicas han puesto en evidencia las limitaciones de enfoques tradicionales de gestión, reforzando la necesidad de la administración estratégica como un proceso integrador que articula gestión, finanzas, contabilidad y operaciones con el fin de orientar el desempeño hacia objetivos de competitividad y sostenibilidad. En particular, la administración estratégica implica analizar de forma permanente señales del entorno y del desempeño interno para convertirlas en decisiones oportunas, coherentes y alineadas con la creación de valor (Mateo y García, 2024; Majid et al., 2019; Settembre et al., 2021).

En este marco, los estados financieros constituyen una fuente central de información para la toma de decisiones, al permitir comprender la dinámica de los recursos y obligaciones, evaluar tendencias, identificar riesgos y apoyar la proyección de escenarios. Su análisis, mediante indicadores de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad, contribuye a evaluar el desempeño y a fundamentar decisiones con menor nivel de subjetividad (Calderón et al., 2021). Asimismo, el análisis financiero facilita una lectura estructurada de la situación de la empresa en un período determinado, revelando cómo se generan y utilizan los recursos y qué brechas condicionan el logro de los objetivos estratégicos (Díaz et al., 2024).

No obstante, en el contexto cubano persisten limitaciones relacionadas con el uso sistemático e interpretativo de la información disponible en el momento de decidir, lo que restringe la capacidad para diseñar estrategias efectivas y aprovechar plenamente las potencialidades internas frente a amenazas externas. Esta situación se expresa, entre otros aspectos, en diagnósticos incompletos, baja integración entre análisis económico-financiero y prioridades estratégicas, y ausencia de mecanismos claros para traducir

brechas detectadas en acciones priorizadas y medibles (Mateo y García, 2024; Corpas et al., 2023). En consecuencia, se identifica una brecha práctica relevante: la necesidad de procedimientos aplicables que integren análisis financiero, identificación de causas y formulación de estrategias, especialmente en sectores con alta sensibilidad operativa como la industria láctea.

En las entidades lácteas cubanas, la gestión eficiente resulta crítica debido a la dependencia del acopio, la variabilidad en la disponibilidad de materias primas, la presión sobre los costos operativos y la exigencia de garantizar continuidad productiva y calidad. En este tipo de organizaciones, decisiones sustentadas en datos y análisis permiten detectar oportunidades de mejora en productividad, controlar el riesgo financiero, optimizar el uso de recursos y fortalecer prácticas responsables orientadas a la sostenibilidad. Evaluar las decisiones estratégicas bajo este prisma posibilita una mejora integral que articula eficiencia económica, estabilidad operativa y resultados para los distintos actores vinculados a la cadena de valor.

En este sentido, la Empresa de Productos Lácteos Escambray (EPL), perteneciente al Grupo de la Industria Agroalimentaria y con tradición en la producción de derivados de la leche, ha evidenciado —según resultados de acciones de control internas y externas— brechas asociadas a la ausencia de un modelo de gestión suficientemente efectivo para responder al escenario actual, así como dificultades en la implementación coherente de documentos normativos y en la consolidación de prácticas de excelencia en productos, procesos y servicios con enfoque competitivo y de desarrollo sostenible (Mateo y García, 2024). Estos elementos justifican la pertinencia de un análisis estratégico-financiero que permita diagnosticar la situación, explicar sus principales causas y orientar decisiones correctivas y de mejora.

Por lo anterior, el objetivo de esta investigación es realizar un análisis estratégico en la EPL, en el período 2022–2024, para respaldar la toma de decisiones y contribuir al perfeccionamiento de la gestión empresarial. Como contribución, el estudio integra herramientas de análisis financiero con un enfoque de identificación de brechas y causas, proponiendo un conjunto de estrategias orientadas a reducir vulnerabilidades y fortalecer la mejora continua. En el marco de la actualización del modelo económico cubano, la investigación ofrece evidencias útiles para elevar la

eficiencia económica y apoyar la implementación de disposiciones emitidas por los organismos rectores, favoreciendo además la satisfacción de clientes internos y externos.

### **Metodología**

La investigación adoptó un enfoque mixto (cuantitativo–cualitativo) orientado a comprender el desempeño económico-financiero de la empresa, identificar tendencias en el período analizado y derivar recomendaciones estratégicas sustentadas en evidencia. Se desarrolló un estudio descriptivo, comparativo y longitudinal, dado que: (i) describe la situación financiera, (ii) compara su evolución entre períodos y (iii) analiza el comportamiento temporal a partir de la información contable de tres años consecutivos (2022–2024), con el propósito de reconocer brechas, fortalezas y debilidades relevantes para la toma de decisiones.

### **Fuentes de información y técnicas empleadas**

Se utilizaron métodos empíricos y técnicas complementarias, organizadas en dos componentes:

#### a) Componente cuantitativo (análisis financiero):

- Revisión documental de los estados financieros del período 2022–2024 (Balance General y Estado de Resultados, y anexos disponibles), con el fin de extraer las partidas necesarias para el cálculo de indicadores.
- Cálculo e interpretación de razones financieras agrupadas en: liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad, seleccionadas por su utilidad para evaluar solvencia de corto plazo, estructura de capital, eficiencia operativa y generación de resultados.
- Comparación temporal (entre años) para identificar tendencias y cambios estructurales en el desempeño.

#### b) Componente cualitativo (diagnóstico estratégico y causal):

- Revisión bibliográfica para sustentar conceptualmente el uso de indicadores y su relación con la gestión estratégica.

- Cuestionario y entrevistas a actores clave, dirigidos a identificar percepciones sobre causas de brechas, restricciones operativas y oportunidades de mejora.
- Técnicas de análisis del contexto, complementadas con tormenta de ideas y búsqueda de consenso, orientadas a construir una lectura compartida de problemas y prioridades estratégicas.

### **Equipo de trabajo y criterios de selección**

Para el desarrollo del diagnóstico se conformó un equipo de trabajo integrado por miembros de la alta dirección, responsables de procesos clave y trabajadores con experiencia en la entidad. La selección fue no probabilística e intencional, atendiendo a los objetivos del estudio y considerando, como criterios: disposición a participar, experiencia profesional y/o científica, rol desempeñado en la organización, capacidad analítica, pensamiento lógico y habilidades para el trabajo colaborativo.

### **Procedimiento de análisis**

El estudio se ejecutó en cuatro etapas:

- a. Levantamiento y depuración de información documental y normativa vinculada al desempeño económico-financiero.
- b. Cálculo de indicadores financieros y análisis comparativo interanual (2022–2024).
- c. Triangulación con información cualitativa (cuestionarios/entrevistas y consenso) para explicar brechas detectadas y aproximar causas.
- d. Formulación de recomendaciones estratégicas, conectando los resultados del análisis financiero con oportunidades de mejora en procesos, políticas internas y gestión operativa.

### **Resultados**

Con base en los estados financieros del período 2022–2024 y el cálculo de razones financieras, se identificaron tendencias relevantes en liquidez, solvencia, estructura de financiamiento, eficiencia del ciclo de cobro y rentabilidad. El análisis

por grupos de indicadores permite caracterizar el desempeño económico-financiero de la EPLE e inferir brechas estratégicas que condicionan la toma de decisiones.

Los indicadores de liquidez evidencian un deterioro sostenido durante el período evaluado. La liquidez corriente disminuye de 0.92 en 2022 a 0.58 en 2023 y 0.57 en 2024, lo que sugiere insuficiencia de activos circulantes para cubrir pasivos de corto plazo, incrementando la exposición a tensiones de caja. En consonancia, la liquidez inmediata cae de 0.54 (2022) a 0.05 (2023) y 0.04 (2024), reflejando una reducción marcada de la disponibilidad de efectivo y equivalentes para responder a obligaciones inmediatas. Estos resultados indican menor capacidad de pago y menor garantía ante terceros, con riesgo de incumplimientos y dependencia de financiamiento externo de corto plazo.

En la misma Tabla 1 se aprecia que la solvencia presenta una reducción abrupta: 1.70 (2022) frente a 0.72 (2023) y 0.71 (2024). Este comportamiento sugiere menor respaldo de activos frente a los compromisos y, por tanto, mayor fragilidad financiera. Paralelamente, el endeudamiento aumenta del 56% (2022) al 69% (2023) y 73% (2024), lo cual confirma un incremento del apalancamiento y del riesgo asociado. Asimismo, la autonomía se reduce de 100% en 2022 a 23% en 2023 y se mantiene en 23% en 2024, lo que refleja mayor dependencia de financiamiento externo y menor margen de decisión para sostener inversiones y mejoras. En conjunto, los resultados describen una estructura financiera que se torna más restrictiva con el paso del tiempo, especialmente a partir de 2023.

**Tabla 1.** Razones financieras de la EPLE, 2022–2024

Indicador	2022	2023	2024
Liquidez (coef.)	0.92	0.58	0.57
Liquidez inmediata (coef.)	0.54	0.05	0.04
Solvencia (coef.)	1.70	0.72	0.71
Endeudamiento (%)	56	69	73
Autonomía (%)	100	23	23
Período promedio de cobranza (días)	45	60	69
Rentabilidad sobre ventas (%)	6	-14	-14
Rentabilidad económica (%)	7	-19	-19

Rentabilidad financiera (%)	7	-19	-19
-----------------------------	---	-----	-----

**Nota.** Coef. = coeficiente. Los indicadores se calcularon a partir de los estados financieros de la EPLE para el período 2022–2024. Para cumplir APA 7, se recomienda incluir en anexo o nota al pie de tabla las fórmulas y cuentas contables utilizadas (p. ej., Activo circulante/Pasivo circulante; Efectivo y equivalentes/Pasivo circulante; Pasivo total/Activo total, etc.).

En cuanto a la gestión operativa del capital de trabajo, la Tabla 1 muestra un aumento del período promedio de cobranza de 45 días (2022) a 60 días (2023) y 69 días (2024). Esta tendencia sugiere un deterioro en la eficiencia del ciclo de cobro y una mayor inmovilización de recursos en cuentas por cobrar, aspecto que presiona la liquidez y aumenta la probabilidad de tensiones de caja. Además, la propia tabla señala la presencia de morosidad y una gestión de cobros y pagos catalogada como ineficiente, lo cual refuerza la necesidad de decisiones correctivas sobre políticas de cobro, seguimiento y disciplina financiera.

Los indicadores de rentabilidad muestran un cambio desfavorable a partir de 2023. La rentabilidad sobre ventas pasa de 6% en 2022 a -14% en 2023 y se mantiene en -14% en 2024, evidenciando incapacidad para generar beneficios en relación con los ingresos. De forma coherente, la rentabilidad económica (ROA) cae de 7% en 2022 a -19% en 2023 y -19% en 2024, mientras que la rentabilidad financiera refleja la misma tendencia: 7% (2022) a -19% (2023–2024). Esta persistencia de valores negativos indica un deterioro estructural del desempeño económico, con riesgo de descapitalización y restricciones para sostener inversiones, innovación y mejoras operativas.

Con el propósito de identificar oportunidades de mejora, se realizó una comparación con valores promedio de la industria aportados por la OSDE. Los resultados muestran que la entidad se encuentra en desventaja respecto al promedio sectorial, tal como se resume en la Tabla 2: razón rápida de 0.21 frente a 1.0; plazo promedio de cobro de 58 días frente a 20; razón de endeudamiento de 66% frente a 33%; y margen de beneficio neto de -7.3% frente a 5%. En conjunto, el benchmark respalda que las brechas de la EPLE no se limitan al comportamiento interno interanual, sino que también se expresan como desventajas comparativas en variables críticas de liquidez, cobranza, apalancamiento y rentabilidad.

**Tabla 2.** Comparación de indicadores promedio de la EPLE vs. promedio de la industria

Indicador	EPLE (promedio)	Industria (promedio)
Razón rápida	0.21	1.00
Plazo promedio de cobro (días)	58	20
Razón de endeudamiento (%)	66	33
Margen de beneficio neto (%)	-7.3	5.0

**Nota.** Los promedios corresponden a valores reportados para la entidad y el referente sectorial (industria). Se recomienda especificar en el texto la fuente exacta del promedio sectorial (p. ej., OSDE/industria, año del reporte y método de cálculo).

Para profundizar en la explicación de la rentabilidad, se aplicó el método DuPont, el cual permite descomponer el rendimiento para identificar factores subyacentes. Como se presenta en la Tabla 3, la rentabilidad sobre ventas (coeficiente) pasa de 0.06 (2022) a -0.14 (2023–2024), mientras que la rotación de activos se mantiene relativamente estable (1.22 en 2022; 1.42 en 2023; 1.41 en 2024). En consecuencia, el ROA cae de 7.32% en 2022 a -19.88% en 2023 y -19.74% en 2024. Adicionalmente, el ROE se reduce de 13% (2022) a -5.0% (2023) y -5.1% (2024). En términos interpretativos, esta descomposición sugiere que el deterioro de la rentabilidad está más asociado a la pérdida de margen (rentabilidad sobre ventas negativa) que a una caída en la rotación de activos, lo cual orienta la discusión hacia decisiones centradas en costos, productividad y mezcla de productos, más que únicamente en el volumen de ventas.

**Tabla 3** Descomposición de la rentabilidad mediante el método DuPont, 2022–2024

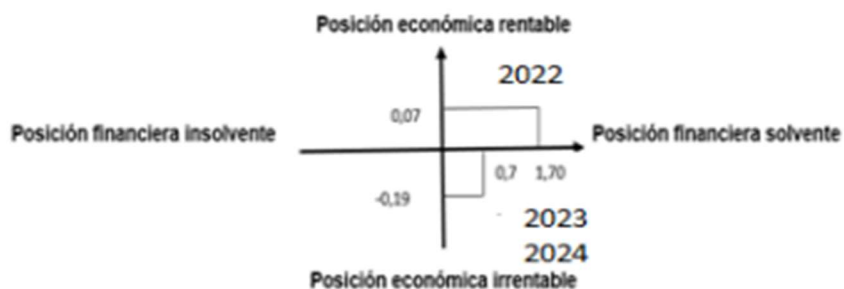
Componente DuPont	2022	2023	2024
Rentabilidad sobre ventas (coef.)	0.06	-0.14	-0.14
Rotación de activos (coef.)	1.22	1.42	1.41
ROA (%)	7.32	-19.88	-19.74
Multiplicador del capital contable (%)	98.6	100.1	98.7
ROE (%)	13.0	-5.0	-5.1

**Nota.** ROA = rendimiento sobre activos; ROE = rendimiento sobre el patrimonio. Los valores se reportan según los cálculos del estudio para 2022–2024. Para fortalecer el rigor, se

recomienda aclarar si el “multiplicador del capital contable” está expresado como veces o como porcentaje (y consignar la fórmula aplicada), y verificar la consistencia interna del modelo DuPont empleado (por ejemplo,  $ROE = (\text{Rentabilidad sobre ventas}) \times (\text{Rotación de activos}) \times (\text{Multiplicador del capital})$ ).

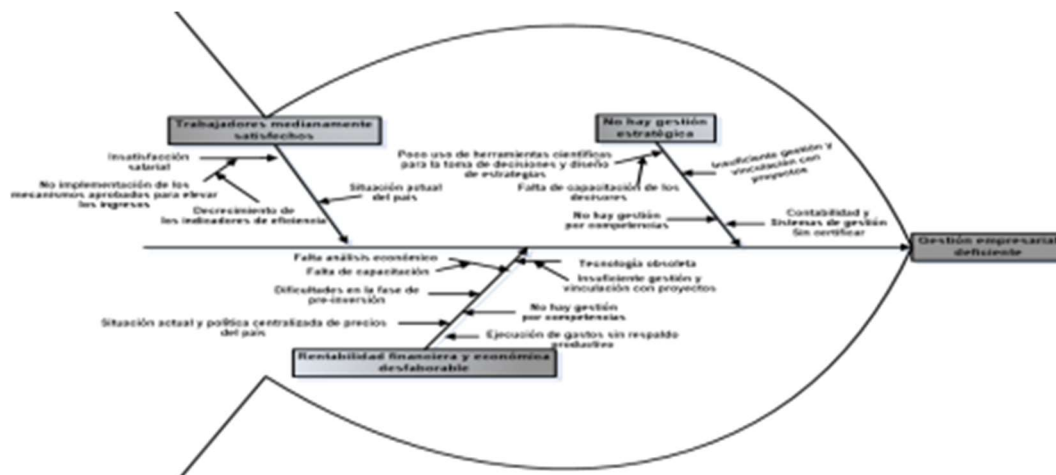
A partir del análisis de liquidez y rentabilidad se determinó la ubicación de la entidad en el cuadrante de navegación (Figura 1), herramienta que permite sintetizar el estado financiero global y orientar cursos de acción. La posición obtenida sugiere la necesidad de reorganización y ajustes en procesos críticos para recuperar estabilidad financiera y capacidad de generar utilidades.

**Figura 1.** Ubicación en el cuadrante de navegación



Con el fin de identificar causas primarias asociadas a las brechas detectadas (deterioro de liquidez, incremento del endeudamiento, extensión del ciclo de cobro y caída de rentabilidad), se elaboró un diagrama de Ishikawa (Figura 2). Este análisis, apoyado en resultados cuantitativos y en criterios del equipo de trabajo, permitió estructurar los factores causales que obstaculizan el desempeño y, con ello, fundamentar la selección de acciones orientadas a corregir debilidades y reducir vulnerabilidades.

**Figura 2.** Diagrama de Ishikawa



Los resultados muestran: (i) pérdida de capacidad de pago (liquidez corriente e inmediata por debajo de niveles funcionales), (ii) disminución de solvencia y mayor dependencia de deuda, (iii) ineficiencia creciente en cobros, (iv) rentabilidad negativa sostenida desde 2023 y (v) brecha desfavorable frente a la industria en liquidez, endeudamiento, cobranza y margen neto. Estos hallazgos configuran un escenario que demanda decisiones estratégicas enfocadas en el capital de trabajo, la disciplina financiera y la recuperación del margen operativo, como condición para restablecer la sostenibilidad económica y la mejora continua.

## Discusión

Los resultados del período 2022–2024 muestran un deterioro financiero progresivo en la EPLE, reflejado en la caída de los indicadores de liquidez y solvencia, el aumento del endeudamiento, el alargamiento del período promedio de cobranza y la persistencia de rentabilidad negativa desde 2023. Este patrón sugiere una combinación de tensiones de capital de trabajo con limitaciones operativas que terminan afectando la generación de resultados. En términos de gestión, ello confirma la necesidad de trascender enfoques tradicionales de dirección y reforzar una administración estratégica que integre finanzas y operaciones para sostener la competitividad y la mejora continua (Majid et al., 2019; Mateo & García, 2024; Settembre et al., 2021).

La reducción sostenida de la liquidez corriente y, especialmente, de la liquidez inmediata, indica una menor capacidad de respuesta frente a obligaciones de corto plazo. En este tipo de escenarios, el análisis financiero no solo describe un estado, sino

que orienta decisiones sobre el capital de trabajo, priorización de pagos y control de riesgos (Calderón et al, 2021). De forma consistente, el incremento del período promedio de cobranza observado en la EPLE constituye un factor explicativo relevante: al demorarse la conversión de ventas en efectivo, se intensifica la presión sobre la caja y se restringe el margen de maniobra para sostener operaciones y compromisos, lo cual puede arrastrar la empresa hacia soluciones de corto plazo con mayores costos financieros (David, 2019).

La literatura utilizada en el estudio resalta que la información contenida en los estados financieros resulta crucial para comprender cómo se obtienen y se utilizan los recursos, y para disminuir la subjetividad en el proceso decisional (Díaz et al., 2024). En la EPLE, la coexistencia de mayor plazo de cobro con liquidez inmediata muy baja refuerza una lectura gerencial: la recuperación financiera requiere intervenir en políticas de crédito y cobro, rutinas de seguimiento, coordinación con clientes y disciplina interna de gestión del efectivo, más allá de medidas aisladas de recorte o control del gasto.

El aumento del endeudamiento y el deterioro de la solvencia evidencian una estructura financiera más frágil, donde la empresa incrementa su dependencia de fuentes ajenas y reduce su capacidad de autonomía y respaldo patrimonial. Desde el punto de vista estratégico, este comportamiento reduce la capacidad de decisión y eleva la vulnerabilidad ante variaciones en costos, interrupciones operativas o nuevas restricciones del entorno. En ese sentido, las deficiencias en el uso e interpretación sistemática de herramientas financieras en el momento de decidir —señaladas para el contexto cubano— pueden contribuir a sostener prácticas que no corrigen oportunamente las brechas, afectando la capacidad de diseñar e implementar estrategias coherentes con el desempeño real (Corpas et al., 2023; Mateo & García, 2024).

En consecuencia, los resultados sugieren que la entidad enfrenta un doble reto: (a) estabilizar el corto plazo (liquidez y compromisos inmediatos) y (b) recomponer la sostenibilidad del mediano plazo (estructura de financiamiento y rentabilidad). En términos de administración estratégica, esto requiere alinear decisiones financieras con decisiones operativas (prioridades productivas, continuidad de insumos, productividad y control de costos) para evitar que el apalancamiento se convierta en un mecanismo

de supervivencia que agrave la fragilidad (Majid et al., 2019; Settembre et al., 2021).

La rentabilidad negativa sostenida desde 2023 indica una pérdida de capacidad para generar resultados a partir de las ventas y los activos. Este hallazgo tiene implicaciones directas para la mejora continua: cuando los indicadores de rentabilidad se deterioran de forma persistente, no basta con sostener niveles de actividad; es indispensable revisar la estructura de costos, la eficiencia de procesos, la coherencia del portafolio de productos y la disciplina del gasto, integrando el diagnóstico financiero con decisiones estratégicas (Calderón et al., 2021; David, 2019).

Además, el contraste con referencias sectoriales (cuando se dispone de ellas) adquiere valor interpretativo, pues permite distinguir qué parte del deterioro puede atribuirse a restricciones del entorno y qué parte refleja brechas internas de gestión. En el caso de la EPLE, las diferencias desfavorables en liquidez, cobranza, endeudamiento y margen sugieren que, aun operando en un contexto complejo, existen oportunidades internas de mejora que deben convertirse en prioridades estratégicas, reforzando la necesidad de procedimientos integrados de diagnóstico–acción (Mateo & García, 2024).

## Conclusiones

El análisis financiero aplicado a la EPLE (2022–2024) evidenció un deterioro del desempeño caracterizado por baja liquidez, aumento del endeudamiento, mayor plazo de cobranza y rentabilidad negativa sostenida. La comparación con el referente sectorial confirmó brechas competitivas en variables críticas (liquidez, cobranza, apalancamiento y margen), lo que refuerza la necesidad de intervenciones internas priorizadas.

La descomposición DuPont mostró que el deterioro de la rentabilidad se explica principalmente por la pérdida de margen, más que por una caída relevante en la rotación de activos. La metodología integrada (indicadores + análisis estratégico/causal) permitió identificar brechas, aproximar causas y orientar decisiones, reduciendo subjetividad y favoreciendo un enfoque de mejora continua. Las estrategias derivadas deben priorizar la recuperación del capital de trabajo, la disciplina de cobros y pagos y la recomposición del margen operativo como base para la sostenibilidad.

## Referencias

- Calderón, X. C., Castillo, G. Y. C., & Calderón, R. E. (2021). La importancia de los estados financieros en la toma de decisiones financiera-contables. *Revista FAECO Sapiens*, 4(2), 82–96.  
[https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PA\\_c4c2b1c7dcc0bc7a8df4b84f4c47b196](https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PA_c4c2b1c7dcc0bc7a8df4b84f4c47b196)
- Corpas Rodríguez, J., Tornet García, B. M., Palacios Hidalgo, Á. L., & Álvarez Álvarez, N. M. (2023). Instrumento de evaluación de la flexibilidad organizacional para el sistema empresarial cubano. *Retos de la Dirección*, 17(3).  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552023000300004&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552023000300004&script=sci_arttext)
- David, F. R. (2019). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.  
<https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/530/1/Conceptos%20de%20Administracion%20Estrategica%20R.%20David.pdf>
- Díaz Macías, R., Álvarez Sánchez, Y., & Rodríguez González, R. (2024). Estrategia para la exportación del carbón vegetal en la Empresa Acopio Cienfuegos. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 9(1), 188–195.  
<https://rccd.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/568/553>
- Garciandía Mirón, G. N., Ramírez Reyes, M. A., & Velásquez Benites, O. (2023). Integración de la identificación de oportunidades de mercado con la planeación estratégica en organizaciones empresariales. *Retos de la Dirección*, 17(3).  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552023000300008&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552023000300008&script=sci_arttext)
- Majid, A., Yasir, M., Yousaf, Z., & Qudratullah, H. (2019). Role of network capability, structural flexibility and management commitment in defining strategic performance in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(8), 3077–3096.  
<https://www.cabidigitallibrary.org/doi/full/10.5555/20193478910>
- Mateo Rodríguez, J. A., Francke, A., & García Rodríguez, A. (2024). Diseño de un instrumento para evaluar la percepción ambiental y de desarrollo sostenible en centros universitarios cubanos. *Cub@: Medio Ambiente y Desarrollo*, 24, 1–12.  
<https://cmad.ama.cu/index.php/cmada/article/view/365>

Mateo Rodríguez, J. A., & García Rodríguez, A. (2024). Perfeccionamiento de la gestión empresarial en la Empresa de Productos Lácteos Escambray. *Universidad y Sociedad*, 16(4), 202–214. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4541>

Sarria Campos, A. (2023). *Estrategia para la exportación de carbón vegetal en la Empresa Acopio Cienfuegos* (Tesis de maestría). Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”.

Settembre Blundo, D., González Sánchez, R., Medina Salgado, S., & García Muiña, F. E. (2021). Flexibility and resilience in corporate decision making: A new sustainability-based risk management system in uncertain times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(Suppl 2), 107–132. <https://link.springer.com/article/10.1007/s40171-021-00277-7>

### **Conflicto de interés**

No posee conflictos de intereses.

### **Financiamiento**

El artículo no tiene financiamiento

### **Declaración de responsabilidad autoral**

Juan Antonio Mateo Rodríguez: Conceptualización: Curación de datos: Análisis formal: Investigación: Metodología: Gestión del proyecto:

Anicel García Rodríguez: Recursos: Supervisión: Validación: Visualización: Redacción – borrador original: Redacción, revisión y edición.

### **Editorial**

Red de investigadores científicos de América Latina y el Caribe, número de registro de red ante SENESCYT REG-RED-23-0196, Quito, Ecuador.