

EVALUACIÓN DEL RIESGO A PARTIR DE RENDIMIENTO INDUSTRIAL POR SURTIDO DE TABACO: CASO ESPIRITUANO

Tamara Miriam Peña Lora

Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Fábrica Néstor Rodríguez Pérez Sancti Spíritus

<https://orcid.org/0000-0001-5224-2907>

tamaramiriampenalora@gmail.com

Inocencio Raúl Sánchez Machado

Doctor en Ciencias Económicas. Profesor Titular. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas

<https://orcid.org/0000-0002-7722-1341>

raulsm@uclv.edu.cu

Correspondencia: tamaramiriampenalora@gmail.com

RESUMEN

La selección de acciones encaminadas a mitigar los riesgos existentes en los diferentes procesos desarrollados en las empresas, ha sido un tema de estudio que ha tomado mucho auge en la actualidad. El enemigo de todo inversor es el “riesgo”, elemento de inestabilidad en las operaciones, por lo que todo empresario asume riesgos dentro de su campo para poder ser más competitivo y satisfacer las necesidades del cliente. El estudio se desarrolla en la UEB Néstor Rodríguez Pérez de Jatibonico, perteneciente a la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus, provincia cubana. Está encaminado a realizar un análisis del rendimiento por surtido de tabaco para la exportación y constituye un estudio sobre una de las particularidades del fundamento financiero, «el riesgo», por lo que se realiza una revisión crítica y profunda de los procedimientos existentes, en cuanto a la obtención de una herramienta práctica y viable que permita reconocer en un período, cuál de los surtidos de tabacos destinados a la exportación pudiera tener un mayor rendimiento. Los principales hallazgos evidencian la eficacia del análisis de riesgos en la toma de decisiones de la industria, partiendo de categorías como varianza, desviación típica, coeficiente de variación y probabilidades, rendimientos económicos esperados.

Palabras clave: riesgo, incertidumbre, rendimiento, decisión, análisis económico

RISK EVALUATION BASED ON INDUSTRIAL PERFORMANCE BY ASSORTMENT OF TOBACCO: THE CASE SANCTI SPIRITUS

Abstract

The selection of actions aimed at mitigating the existing risks in the different processes developed in the companies, has been a subject of study that has gained a lot of popularity today. The enemy of every investor is "risk", an element of instability in operations, which is why every businessman assumes risks within his field in order to be more competitive and satisfy the needs of the client. The study is carried out at the Néstor Rodríguez Pérez in Jatibonico UEB, belonging to the Sancti Spíritus Tobacco Company, Cuban province. It is aimed at carrying out an analysis of the performance by assortment of tobacco for export and constitutes a study on one of the particularities of the financial foundation, "the risk", for which a critical and in-depth review of the existing procedures is carried out, insofar as to obtaining a practical and viable tool that allows to recognize in a period, which of the assortments of tobaccos destined for export could have a higher yield. The main findings show the effectiveness of risk analysis in decision-making in the industry, based on categories such as variance, standard deviation, coefficient of variation and probabilities, expected economic returns.

Keywords: risk, uncertainty, return, decision, economic analysis

INTRODUCCIÓN

En la situación actual por la que atraviesa Cuba, tras una pandemia que ha hecho colapsar las principales fuentes de ingresos externos de la economía, unido a un bloqueo estadounidense, recrudecido en estas circunstancias excepcionales y una crisis estructural interna, la economía está orientada hacia una paulatina recuperación en el corto y mediano plazo, por lo que es conveniente ser cauteloso en la toma de decisiones económicas.

Los empresarios deben conocer la situación económica-financiera de sus entidades para lograr que se eleve su competitividad, produzcan más y presten un servicio de alta calidad. Todas las decisiones que se toman implican cierto grado de incertidumbre o de riesgo. Por lo tanto, antes de efectuarla, es importante evaluar los riesgos inherentes de cada operación.

El sistema empresarial cubano se encuentra actualmente involucrado en una realidad dinámica, un período de introducción de cambios, por ello se considera necesaria una especial atención a esta temática.

Cuba debe prepararse para manejar con eficiencia instrumentos como el análisis de riesgo y rentabilidad en las decisiones de asignación de recursos en sus unidades económicas de base. Las variaciones en las tasas de interés, tasas de cambio monetarias, precios de insumos, sobre todo de aquellos componentes importados, por citar solo algunos ejemplos; deben ser

manejadas por el empresario cubano en la búsqueda de la eficiencia en la gestión.

En el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) se destaca en los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026 el rol que debe jugar los cuadros con la aplicación de métodos participativos, eficaces e innovadores en materia de dirección para prever y limitar los riesgos. (PCC, 2021)

El estudio y medición del riesgo financiero se torna de suma importancia, sobre todo para las empresas que son más sensibles a la incertidumbre del mercado, ..., por lo que se analiza de manera integral el riesgo financiero con base en los riesgos de liquidez, endeudamiento y manejo de la cartera de productos. (Toro, 2014)

La incertidumbre y el riesgo se diferencian entre sí, en primer lugar, porque mientras usted no apueste por un resultado no está corriendo riesgo, en segundo lugar, en que la incertidumbre no se puede medir y el riesgo sí, ya que este depende de la probabilidad de ocurrencia y del rendimiento del activo. El riesgo se asocia con la incertidumbre que se puede tener sobre una inversión que se aspira realizar en cuanto al resultado que esta puede aportar en relación a su rendimiento, es decir, radica en la variabilidad que puede tener el rendimiento o la utilidad esperada, pero recuerde que hasta tanto no se realice la inversión no hay riesgo, solo existe incertidumbre. Por tanto, se puede decir que cuando hay incertidumbre existe la indicación de la presencia de riesgo y es aquí donde radica su relación. (Weston, 1994)

Teniendo en cuenta, el papel que desempeña la industria del tabaco, producto tradicional exportable con un aporte en divisa significativo dentro de la economía cubana, se realiza la presente investigación en la Fábrica de Tabacos Néstor Rodríguez Pérez de Jatibonico, perteneciente a la Empresa Provincial de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus, encaminada a diseñar e implementar una herramienta práctica que permita incorporar el análisis de riesgo, en el rendimiento económico a alcanzar por surtido de tabaco para la exportación.

Dos aspectos distinguen el problema en la fábrica objeto de estudio: (1) En la actualidad no se realiza la evaluación del rendimiento por surtidos de tabaco para la exportación, y (2) Los indicadores de rendimiento bajo condiciones de incertidumbre y/o riesgo no se utilizan de forma sistemática para prevenir los cambios en dichos rendimientos, ya sea por variación en los precios de las materias primas, falta de habilitaciones u otras causas.

El problema científico reside en la necesidad de poner en práctica un procedimiento que incorpore el análisis de riesgo en las decisiones de producción, a partir del rendimiento por surtido de tabaco torcido a mano destinado a la exportación.

El objetivo general de la investigación radica en aplicar un procedimiento que incorpore el

análisis de riesgo en las decisiones de producción, a partir del rendimiento por surtido de tabaco torcido a mano destinado a la exportación en la UEB Néstor Rodríguez Pérez. Los objetivos específicos a dar cumplimiento en esta investigación aplicada radican en: (1) Fundamentar teóricamente los conceptos de riesgo y sus nexos con las decisiones del sistema empresarial decisonal, (2) Diagnosticar la situación actual en la entidad acerca de la evaluación del rendimiento por surtido de tabaco torcido a mano para la exportación, (3) Diseñar un procedimiento encaminado a la evaluación del riesgo a partir del rendimiento por surtidos de tabaco torcido a mano para la exportación, y finalmente (4) Evaluar los resultados obtenidos de los indicadores económicos fundamentales.

Las variables consideradas en el diseño metodológico de la investigación son: (1) Determinación del nivel de Riesgo (variable dependiente) y (2) Procedimiento encaminado a la evaluación del rendimiento por surtidos de tabaco torcido a mano para la exportación (Variable independiente).

El resultado fundamental es haber dotado a la entidad empresarial de una herramienta práctica que permita reconocer en el corto plazo cuál de los tipos de tabacos tiene mayor rendimiento para su exportación para priorizar la estructura de producción a realizar.

Gestión económico financiera empresarial bajo riesgo e incertidumbre

Para las empresas es esencial el control sobre aspectos fundamentales de su accionar cotidiano como la satisfacción de los clientes, brindar productos de mayor calidad, anticiparse a la competencia e incluso conservar la empresa en caso de pérdidas desastrosas provocadas por accidentes, negligencias, falta de profesionalismo o cualquier otro hecho que cause pérdidas o efectos adversos, que amenacen con interrumpir las operaciones de la empresa, detener su crecimiento o reducir sus utilidades.

Las condiciones analítico empresariales postpandemia COVID-19 exigen que los directivos estén preparados para trabajar en ambientes de inestabilidad inéditos. (Silupú, 2022)

Cuanto más cambiante es el entorno, mayor necesidad hay de contar con una amplia gama de escenarios; más planes contingentes hay que generar para estar preparados ante la emergencia. En la gestión económico financiera es vital crear modelos de análisis a corto y largo plazo a partir de la especulación sobre el comportamiento de distintas variables que pueden afectar a la empresa. (Drew, 2020) (Salazar, 2020)

Generar escenarios plausibles permite planificar diferentes modelos comerciales que auxilian a la empresa al establecer diferentes estrategias operativas de desarrollo comercial en función de

la evolución del entorno y de los mercados locales. (Galve, 2019)

La gestión económico financiera de una empresa basa su desempeño en el empleo de indicadores medidores del rendimiento, que miden la eficacia con la que trabaja una empresa para lograr sus objetivos comerciales. Con ellos, también podrá comparar y analizar la evaluación de su desempeño a lo largo del tiempo e identificar qué acciones pueden realizar para mejorar esos números. (ESAN, 2020)

Cualquier esfuerzo de proyección productiva, de inversión en activos, de estructuración de los surtidos de producción, demandará en materia de planificación la consideración de la variabilidad de los factores internos y externos que pueden suscitarse en los desempeños futuros. (Paniego, 2020)

La planificación bajo condiciones de incertidumbre y riesgo se define en dos capas, la primera con enfoque estratégico que implica establecer los objetivos de mayor dimensión y la segunda capa con enfoque táctico, es decir, con objetivos propios de cada unidad empresarial. (Campoverde, 2022)

Materializar desempeños exitosos de la gestión financiera necesita entrenarse en el manejo de la información, pues sin datos suficientemente amplios no se pueden tomar decisiones robustas. (Heather, 2021) Son ya reconocidas las estrategias de crecimiento y rentabilidad empresarial en ambientes de incertidumbre y/o riesgo presentes y futuros basadas en la capacidad de manejar información amplia y de calidad sobre el entorno. (Gifford , Bagley , & Gantner , 2018) (Zurita Farceque, Pucutay Perez , Córdova Jaime , & León Sánchez, 2019)

El riesgo del que trata esta investigación se entiende y asocia a aquel acontecimiento que, en caso de materializarse, puede producir tanto efectos positivos para la empresa (fortalezas y oportunidades) como negativos (debilidades y amenazas). (Alonso, 2006) (Brito Gómez, 2018)

Riesgo puede definirse como la combinación de la probabilidad de un suceso y sus consecuencias. (F.E.R.M.A., 2003) También se admite como un fenómeno subjetivo-objetivo del proceso de toma de decisión entre diferentes alternativas en situación de incertidumbre, con la probabilidad de ocasionar efectos negativos en los objetivos de la empresa, produciendo después de realizarse la acción decidida un resultado peor del previsto. (Koprinarov, 2005)

En muchas investigaciones se adopta el riesgo, como algo determinante, el impedimento, el obstáculo, la amenaza, el problema que ponen en duda el alcance de los objetivos empresariales; apareciendo algunas diferencias en los fragmentos de la conceptualización, pero en la mayoría de las definiciones el riesgo empresarial se interpreta en el espacio de categorías como

incertidumbre, probabilidades, alternativas, pérdidas.

La incertidumbre se encuentra relacionada al riesgo y que es el primer elemento a la hora de lograr una clara definición de éste, pues de conocer con plena certeza los eventos futuros, entonces no se correría ningún riesgo; y de esta manera se podrá definir la incertidumbre como la imposibilidad de pronosticar o predecir el resultado de una situación en un momento futuro. (Moran , 2020)

Debido al carácter universal que se pone de manifiesto en el riesgo empresarial, este podría manifestarse y afectar a todas las etapas y sectores de una organización económica, intrínsecas con la actividad interna y externa. (COSO, 2018)

Mientras más rentabilidad espera un inversionista, más riesgo está dispuesto a correr. Los inversores son adversos al riesgo, es decir para un nivel dado de riesgo buscan maximizar el rendimiento, lo que se puede entender también que para un nivel dado de retorno buscan minimizar el riesgo. (Rodrigo Peña, 2022) (Calderón, 2022)

El buen empleo de fondos adquiridos por deuda sirve para aumentar las utilidades de una empresa o del inversionista. Un inversionista que recibe fondos prestados al 15%, por ejemplo, y los aporta a un negocio que rinde 20% en teoría, está aumentando sus propias ganancias con el buen uso de recursos de otro, sin embargo, también aumenta el nivel de riesgo de la inversión, propio de un ejercicio de simulación financiera o proyecciones financieras. (Salazar E. , 2022)

Ser empresario significa correr riesgos porque es imposible obtener ganancias sin enfrentarse a los riesgos en el contexto económico. Si no hay nada que perder, no hay nada que ganar, . (Koprinarov, 2005). Riesgo implica aleatoriedad con probabilidades conocidas, e incertidumbre como aleatoriedad sin probabilidades conocidas. (Gifford , Bagley , & Gantner , 2018)

La gestión de riesgo fue evolucionando, en el área financiera, las organizaciones observaron la necesidad de actuar contra la volatilidad y la incertidumbre de los factores económicos, derivados por ejemplo de la fluctuación de la moneda y los precios y/o valores y/o costos de los bienes y servicios. (Cardona, 2004)

En la profundización del conocimiento de la toma de decisiones bajo la premisa de información asimétrica, para el estudio de las múltiples variables del riesgo y para elaborar herramientas más adecuadas para su gestión práctica se unen más y más ideas e instrumentos que vienen tanto de las ciencias económicas, como de la matemática, psicología, ciencias informáticas, etc. Paralelamente, se desarrolla el proceso de elaborar y aprobar normativas nacionales para la

administración de riesgos; de lo cual Cuba no queda exenta (Ledesma Martínez, 2017).

El manejo de las categorías de riesgo/incertidumbre demandará trabajar con información acerca de la frecuencia (relativa y absoluta), probabilidades, valores esperados, varianza, desviación típica, coeficiente de variación. Sin este instrumental estadístico no se puede obtener una adecuada mezcla de herramientas analíticas que acerque al empresario a conclusiones y decisiones sólidas. (Rodrigo Peña, 2022)

Como se trabajará la gestión económico financiera empresarial estarán analizándose indicadores como rentabilidad sobre ventas, rentabilidad sobre activos, rentabilidad financiera y punto de equilibrio.

METODOLOGÍA

Diseño de investigación

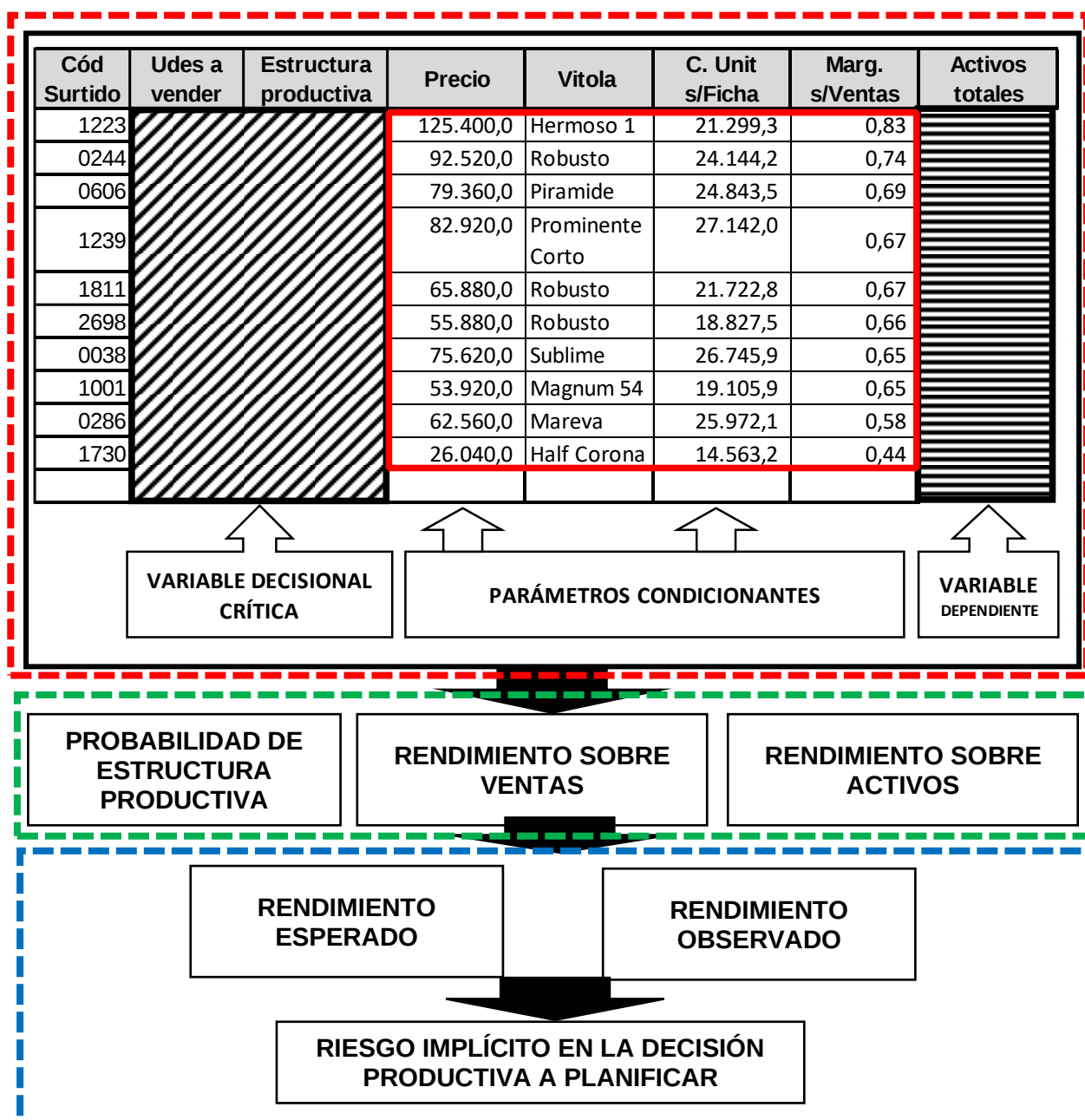
Con vistas a demostrar la importancia de planificar la actividad productiva en función de los niveles de rendimiento esperado de cada surtido de producción, cada uno de los cuales está afectado por factores externos asociados a: puntualidad de los suministros, calidades de materiales, cotizaciones diferentes, entre otros factores, se procede a validar un procedimiento que contemple las afectaciones en el rendimiento esperado sobre ventas de una entidad industrial cuyos diferencias significativas entre los surtidos de producción de tabacos para la exportación se aprecian en la figura 1.

Partiendo del margen de contribución de los datos planificados en la entidad productiva (de acuerdo a las fichas de costo), se calculan los rendimientos reales de los surtidos; basados en el umbral de rendimiento sobre los activos totales, (destacado en la figura en líneas discontinuas en rojo); se determinan los rendimientos esperados, junto a una estimación preliminar probabilística del rendimiento sobre ventas (destacado en línea discontinua en verde) y finalmente se valora el riesgo implícito en la decisión productiva adoptada, en función de las medidas estadísticas de varianza, desviación estándar y coeficiente de variación (destacado en línea discontinua en azul).

Son variables críticas de este procedimiento, los volúmenes de producción por surtidos a alcanzar y con éste la estructura productiva propuesta a priori, teniendo como información condicionante de partida: los costos determinados según sus fichas de costo correspondientes, los precios respectivos y por consiguiente los márgenes de utilidades sobre ventas que definen el rendimiento sobre ventas posible a alcanzar.

Figura 1

Propuesta procedimental analítica de la gestión económica por surtidos bajo riesgo



Fuente: Elaboración propia

Muestra

Con vistas a corroborar la validez procedimental propuesta se trabaja con un horizonte temporal similar (trimestre) para los años 2021 y 2022 en la entidad productiva. Los datos observados en el desarrollo de esta investigación corresponden a las unidades vendidas de una muestra de 10 surtidos en el primer trimestre del año 2021 y 2022; los mismos están agrupados en 8 clases para determinar con más facilidad la probabilidad de ocurrencia de las ventas en el período analizado.

Se emplean los surtidos de producción principales de la fábrica y asociado a estos, los elementos de costos, insumos materiales fundamentales y precios que se relacionan.

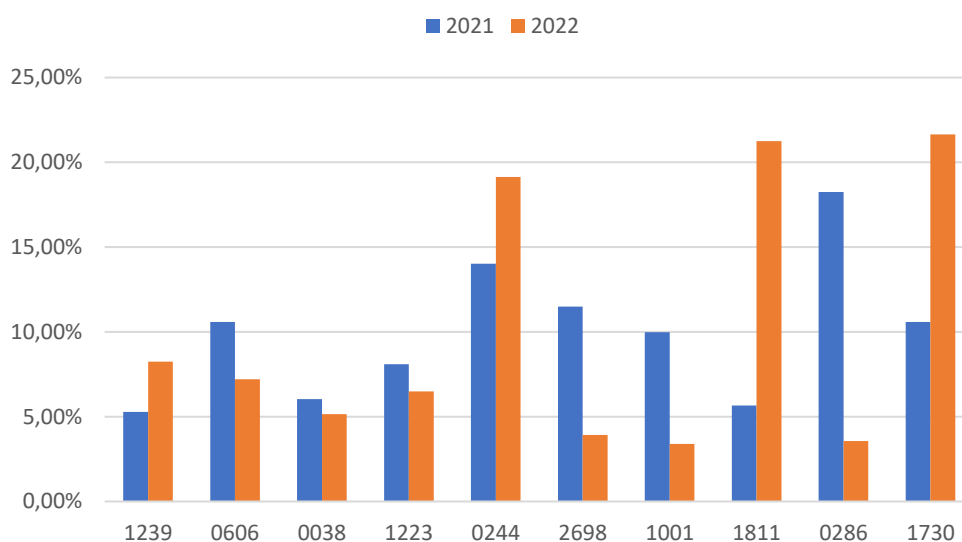
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados esperados pretenden dotar a la UEB Néstor Rodríguez Pérez de una herramienta práctica y viable que permita reconocer en el corto plazo cuál de los tipos de tabacos tiene mayor rendimiento para su exportación.

Se pudo comprobar que en la decisión productiva por surtidos (Figura 2) observada entre los años 2021 y 2022 existen argumentos que explican lo que más adelante se apreciará en términos de rendimientos esperados y riesgos asociados (varianza¹, desviación típica² y coeficiente de variación³).

Figura 2

Estructura de producción por surtidos aplicada (2021-2022)



Fuente: Elaboración propia

Los surtidos de producción presentan márgenes sobre ventas significativamente diferenciados (Figura 1), lo que unido a los precios a los que se comercializan estos, así como los requerimientos de insumos materiales y condiciones de aprovisionamiento que plantea su materialización, imponen variaciones apreciables en la siguiente Tabla 1.

Estas definiciones de estructuras productivas ocasionan rendimientos sobre los activos totales invertidos en la entidad con sustanciales diferencias. (Figura 3)

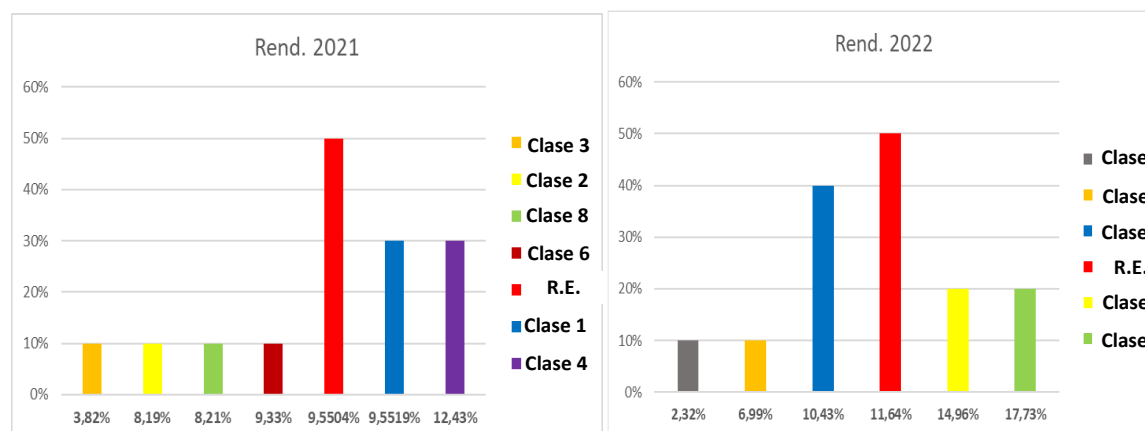
¹ Varianza(σ^2) = $\sum (P \cdot (K - K^*)^2)$

² Desviación típica (σ) = $\sqrt{\sigma^2}$

³ Coeficiente de variación (CV) = σ / K^*

Figura 3

Rendimientos sobre activos totales observados y esperados



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la aplicación de la muestra seleccionada permiten observarse en la Tabla 1.

Tabla 1. Resultados observados del análisis bajo riesgo de selección de surtidos

Indicador	u.m.	2021	2022
Total, surtidos	uno	10	10
Ventas totales	uno	52.929	38.815
# clases	uno	8	8
Recorrido ventas	uno	6.860	7.080
Mínimas ventas	uno	2.800	1.320
Máximas ventas	uno	9.660	8.400
Ingresos totales	MMP	3.715,0	2.646,5
Costos totales	MMP	1.090,8	837,9
Utilidad operación	MMP	2.624,1	1.808,6
Nivel equilibrio	uno	1.940	4.464
Activos totales	MP	5.091,8	2.675,0
Rend. Esper.	%	9,55%	11,64%
Rend. Mínimo	%	3,82%	2,32%
Rend. Máximo	%	12,43%	17,73%
Varianza		6,1449	21,0386
Desvío estándar	%	2,4789	4,5868
Coef. Variac.	%/P	0,26	0,39

Fuente: Elaboración propia

Después de analizar, por varias dimensiones la evaluación del riesgo, a partir del rendimiento por surtido de tabaco para la exportación, y tomando en cuenta la probabilidad de cada suceso, sus rendimientos, el cálculo del rendimiento esperado y la determinación de medidores estadísticos como: la varianza, la desviación típica y el coeficiente de variación, se puede

valorar que:

- Las decisiones de asignación de recursos a los surtidos resultaron menos riesgosas en del año 2021, varios indicadores arriba destacan tal enunciado:
 - Los niveles de actividad que permiten obtener al menos la costeabilidad del proceso de producción son menores
 - Se alcanzan mayores niveles de ventas totales, y por consiguiente los ingresos son superiores
 - La utilidad en operación es mayor
 - Se trabajó con índices de riesgo inferior expresado en el desvío estándar de los rendimientos sobre activos totales y un coeficiente de variación menor
- Aunque se promete un rendimiento esperado sobre activos totales mayor en el año 2022 contemplando los márgenes de riesgo en esta decisión: menores ingresos totales, menores utilidades, mayor variabilidad en tales rendimientos, resulta muy dudoso una decisión de surtido productivo como la empleada en este 2022.

Los Análisis de riesgo se realizaron atendiendo en primer lugar al umbral de rentabilidad, por medio de la generación básica de utilidades que fue la base para determinar el rendimiento, y en segundo lugar al cálculo de la probabilidad y el rendimiento esperado. Cada período del proyecto fue examinado por la autora en forma separada, explicando cada resultado en los pasos anteriores.

Resumiendo, el año 2021 fue el de mejores resultados analizándolo por la evaluación del riesgo que se llevó a cabo, pero se puede agregar también que estos resultados coincidieron con los indicadores económicos que se calculan en la entidad, al final de cada período contable.

CONCLUSIONES

En este trabajo se aplicó un procedimiento encaminado a la evaluación del riesgo a partir del rendimiento por surtido de tabaco torcido a mano para la exportación, en la UEB Néstor Rodríguez Pérez, donde se subrayan aspectos importantes, una vez culminada la investigación: (1) El diagnóstico realizado en la UEB Néstor Rodríguez Pérez arrojó, que no se evalúa el riesgo a partir del rendimiento por surtidos de tabacos para la exportación, los indicadores de rendimiento no se utilizan de forma sistemática y las principales causas de su deterioro son: la mala calidad y mixtificación de las materias primas, así como sus altos precios y la inestabilidad en el suministro de las habilitaciones, entre otras; (2) Se pudo apreciar una mayor variación de los rendimientos de un período a otro, donde fue superior la desviación estándar, por lo tanto, existe una mayor probabilidad de que el rendimiento esperado no se realice, considerándose así

una inversión más riesgosa; (3) Con la aplicación del procedimiento para la evaluación del riesgo a partir del rendimiento por surtidos de tabacos para la exportación fue, posible constatar la similitud con los indicadores económicos que se calculan en la entidad, permitiendo así, el análisis de forma periódica, incluyendo las causas que deterioran los rendimientos por surtidos y, por último, (4) La aplicación del procedimiento propuesto en la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus permitirá gestionar los riesgos, acorde a las características de la entidad objeto de estudio, posibilitando una adecuada prevención y control de los mismos.

Referencias

- Alonso, G. (2006). *Modelo de gerencia de riesgos basado en el estándar Europeo. Planificación del proceso. Gerencia de riesgos.*
- Brito Gómez, M. (2018). El riesgo empresarial. *Universidad Y Sociedad*., 10(1), 269-277.
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/806>.
- Calderón, D. (4 de mayo de 2022). *9 pasos para crear un forecast financiero en contextos cambiantes*. Obtenido de <https://fpalatam.com/9-pasos-para-crear-un-forecast-financiero-en-contextos-cambiantes/>
- Campoverde, C. (10 de octubre de 2022). *Múltiples Futuros, la Planificación Ante la Incertidumbre*. Obtenido de <https://revistaempresarial.com/empresas/multiples-futuros-la-planificacion-ante-la-incertidumbre/>
- Cardona. (2004). *Riesgos y Sostenibilidad. Retos para la Administración Municipal*. Bogotá: Alianzas.
- COSO. (5 de abril de 2018). *COSO-Guidance-on-Applying-ERM-to-Environ-Social-Gover-related-Risks-Spanish.pdf* . Obtenido de <https://www.coso.org/Shared%20Documents/COSO-Guidance-on-Applying-ERM-to-Environ-Social-Gover-related-Risks-Spanish.pdf>
- Drew. (10 de octubre de 2020). *Tiempos de incertidumbre: ¿Es posible planificar?* . Obtenido de <https://blog.wearedrew.co/tiempos-de-incertidumbre-es-posible-planificar>
- ESAN, C. (19 de noviembre de 2020). *¿Cómo planificar la incertidumbre en tiempo de pandemia?* . Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-planificar-la-incertidumbre-en-tiempo-de-pandemia>
- F.E.R.M.A. (2003). *Estándares de la gerencia de riesgos*. Federation of European Risk Management Associations.

- Galve. (29 de abril de 2019). *Cómo eliminar la incertidumbre en la planificación estratégica comercial*. Obtenido de <https://optimumventas.com/como-eliminar-la-incertidumbre-en-la-planificacion-estrategica-comercial/>
- Gifford , D., Bagley , D., & Gantner , R. (27 de noviembre de 2018). *Cinco estrategias que las empresas están utilizando para continuar su crecimiento y rentabilidad*. Obtenido de <https://www.plantemoran.com/explore-our-thinking/insight/2016/10/5-w>
- Heather. (1 de diciembre de 2021). *The future of finance is data driven. Are you ready?* Obtenido de <https://blogs.oracle.com/modernfinance/post/the-future-of-finance-is-data-driven-are-you-ready>
- Koprinarov. (2005). *El riesgo empresarial y su gestión analítica*. Mc. Graw Hill.
- Ledesma Martínez, Z. (2017). *EVALUACIÓN DE INVERSIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS*. Santa Clara: Samuel Feijoó.
- Moran , M. (10 de octubre de 2020). *El valor de Planificar en tiempos de incertidumbre*. Obtenido de <https://actioncoach.com.mx/mariainesmoran/planificar-en-incertidumbre/>
- Paniego. (30 de octubre de 2020). *Empresas: ¿cómo planificar en medio de la incertidumbre?* . Obtenido de <https://colombia.ladevi.info/empresas/empresas-como-planificar-medio-la-incertidumbre-n26545>
- PCC. (2021). *Lineamientos de la Política económico y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*. La Habana: Comité Central del Partido Comunista de Cuba.
- Rodrigo Peña, A. (12 de enero de 2022). *EMPRESAS, PyMES Planificación Estratégica en Tiempos Turbulentos*. Obtenido de <https://revistaempresarial.com/empresas/planificacion-estrategica-en-tiempos-turbulentos/>
- Salazar. (15 de marzo de 2020). *Abordar la incertidumbre financiera y el cambio persistente, Workday Adaptive Planning. Address financial uncertainty and persistent change*. Obtenido de <https://fpalatam.com/como-el-cfo-puede-abordar-la-incertidumbre-y-el-cambio-persistente/>
- Salazar, E. (2022). *Abordar la incertidumbre financiera y el cambio persistente, Workday Adaptive Planning. Address financial uncertainty and persistent change*. Obtenido de <https://fpalatam.com/como-el-cfo-puede-abordar-la-incertidumbre-y-el-cambio->

persistente/

Silupú. (15 de Noviembre de 2022). *Gestión empresarial en tiempo de incertidumbre*.

Obtenido de <https://www.udep.edu.pe/hoy/2022/04/gestion-empresarial-en-tiempo-de-incertidumbre/>

Toro. (2014). Análisis del riesgo financiero en las PYMES: estudio de caso aplicado a la ciudad de Manizales. *Revista Lasallista de Investigación*.

Weston. (1994). *Fundamentos de Administración Financiera*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

Zurita Farceque, T., Pucutay Perez , J., Córdova Jaime , I., & León Sánchez, L. (2019).

Estrategias financieras para incrementar la rentabilidad. Caso: Empresa Indema Perú S.A.C. *INNOVA Research Journal*, 4(3.1), 30–41. <https://doi.org/10.33890/innov>.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses en relación con la investigación presentada.

CONTRIBUCIÓN AUTORAL

TAMARA MIRIAM PEÑA LORA. Valoró las informaciones económico financieras de la entidad objeto de investigación y la construcción teórico metodológica esencial de la investigación.

INOCECIO RAÚL SÁNCHEZ MACHADO. Abordó el tratamiento de la información fáctica sobre el tema de investigación, realizando los ajustes y correcciones analítico y metodológicas necesarias.