

Universidad Hispanoamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Administración de empresas con énfasis en

Gerencia

Tesis para optar por el grado académico de

Licenciatura en Administración de negocios con

énfasis en Gerencia.

**Estudio de los factores a tomar en cuenta para
definir la gestión de una cadena de valor de una**

**Pymes de Ebanistería tomando en cuenta el
factor Covid-19 en el primer semestre de 2022.**

Andrés Calvo Campos

Marzo, 2022

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	2
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE IMAGENES	8
ÍNDICE DE GRAFICOS	9
AGRADECIMIENTOS	10
A Dios, por darme la fuerza para culminar con éxito este proyecto académico.	10
A las personas de mi familia que me apoyaron en este proceso.	10
Mi más sincero y profundo agradecimiento al profesor Seir Chacon, por su motivación, guía, apoyo necesario para llevar a culminar con tan ansiado proyecto.	10
A mis suegros por su incondicional apoyo y solidaridad durante tanto tiempo que se llevo culminar esta etapa de mi vida.	10
DEDICATORIA	11
Con muchísimo cariño dedico esta tesis a mi madre, aunque ya no se encuentra en este mundo, me apoyo en cada momento importante de mi vida, y ahora me acompaña en mi caminar y se lo orgullosa que debe estar.	11
A mi padre por enseñarme a nunca rendirme a pesar de las circunstancias que la vida nos presente.	11
A mi esposa por ser un ejemplo de superación y lucha, por brindarme el apoyo durante este proceso y la paciencia que tuviste durante estos meses.	11
RESUMEN	12
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales	16
1.1.2 Delimitación del problema	22
1.1.3 Justificación	22
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	22
1.3 OBJETIVOS	23
1.3.1 Objetivo general	23
1.3.2 Objetivos específicos	23
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	24
2.1 MARCO TEÓRICO	25
2.1.1 Cadena de valor	25
2.1.1.1 Actividades Primarias	27

2.1.1.1.1 Logística interna bilateral.....	27
2.1.1.1.2 Operaciones (producción)	27
2.1.1.1.3 Logística externa lateral.....	27
2.1.1.1.4 Marketing y ventas	27
2.1.1.1.5 Servicio de postventa o mantenimiento.....	27
2.1.2.1 Actividades secundarias (o transversales).....	27
2.1.2.1.1 Abastecimiento	27
2.1.2.1.2 Infraestructura de la organización.....	27
2.1.2.1.3 Dirección de recursos humano	27
2.1.2.1.4 Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo.....	28
2.1.2 Ventaja competitiva sostenible y teoría de recursos y capacidades	28
2.1.2.1 Identificación de los recursos y las capacidades de la organización	29
2.1.2.2 Tipos de recursos	29
2.1.2.3 Identificación de las capacidades	30
2.1.2.4 La determinación de si los recursos y las capacidades de una organización son los bastante fuertes como para permitir una ventaja competitiva sostenible	31
2.1.2.5 Las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso.....	31
2.1.2.6 Los recursos y las capacidades de una organización deben ser manejados en forma dinámica.	32
2.1.2.6 La función de las capacidades dinámicas.....	32
2.1.3 Modelo de cambio Kurt Lewin.....	33
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	36
2.2.1 Cambio organizacional	36
2.2.2 Materia prima.....	36
2.2.3 Tecnología.....	36
2.2.4 Segmento de mercado	36
2.2.5 Propuesta de valor.....	37
2.2.6 Producción	37
2.2.7 Microempresa	37
2.2.8 Productividad	37
2.2.9 Ebanistería.....	38
2.2.10 Ventaja competitiva sostenible	38
2.2.11 Capacidad dinámica	38
2.2.12 Covid-19	38

2.3	MARCO CONTEXTUAL	41
2.3.1	Reseña histórica	41
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		43
3.1	ENFOQUE	44
3.1.1	Enfoque cuantitativo	44
3.2	ALCANCE	45
3.2.1	Investigación descriptiva.....	45
3.2.2	Investigación correlacional	45
3.2.3	Investigación explicativa	45
3.2.3	Investigación experimental.....	45
3.3	DISEÑO	45
3.3.1	Diseño no experimental.....	45
3.3.2	Diseño no experimental.....	46
3.3.3	Diseños transeccionales o transversales.....	46
3.3.4	Teoría fundamentada.	46
3.3.5	Teoría narrativa.....	46
3.3.5	Teoría etnográfica.....	47
3.3.6	Teoría fenomenológico.....	47
3.3.7	Teoría de investigación-acción.....	47
3.3.8	Estudio de casos.....	47
3.4	UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO.....	49
3.4.1	Población.....	49
3.4.2	Tipo de muestra.....	49
3.5	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	50
3.6	VARIABLES O CATEGORÍAS.....	52
3.7	ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	54
CAPÍTULO IV: RESULTADOS		55
4.1	DEFINIR LA GESTIÓN DE LA CADENA DE VALOR.	56
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN		73
5.1	Examinar la gestión actual de cada uno de los eslabones de la cadena de valor de una Pymes Ebanistería tomando en cuenta el factor Covid-19 en el primer semestre 2022 con el fin de tener un punto de partida para la investigación.	74
5.1.2	Relacionar el impacto del Covid-19 en el sector Ebanisterías para tomarlo en cuenta en la propuesta de la gestión de la cadena de valor de la Pymes.....	77

5.1.3 Catalogar todos los cambios necesarios para establecer la gestión de la cadena de valor de la Pymes en Ebanistería tomando en cuenta el factor Covid-19 en el primer semestre 2022.	80
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES	82
Y RECOMENDACIONES	82
6.1 CONCLUSIONES	83
6.1.1 Examinar la gestión actual de cada uno de los eslabones de la cadena de valor de una Pymes Ebanistería tomando en cuenta el factor Covid-19 en el primer semestre 2022 con el fin de tener un punto de partida para la investigación.	83
6.1.2 Relacionar el impacto del Covid-19 en el sector Ebanisterías para tomarlo en cuenta en la propuesta de la gestión de la cadena de valor de la Pymes.	86
6.1.3 Catalogar todos los cambios necesarios para establecer la gestión de la cadena de valor de la Pymes en Ebanistería tomando en cuenta el factor Covid-19 en el primer semestre 2022.	88
6.2 LIMITACIONES	90
CAPÍTULO VII: PROPUESTA	91
7.1 “Plan para la optimización de los recursos”	92
7.2 Ebanistería Peter s.a. ubicada en San Joaquín de flores Heredia.	92
7.3 Objetivo general.....	92
7.3.1 Objetivos específicos	92
7.4 Cronograma de actividades y responsables	93
7.5 Presupuesto necesario para su implementación.....	93
7.6 Fases de la propuesta	94
7.6.1 Objetivo específico #1 Planificar un programa de capacitación del personal que potencie características propias de la cadena de valor y la gestión de cambio.	94
7.6.1.2 Actividad 2: capacitación al personal sobre la cadena de valor y la gestión de cambio.	94
7.6.1.3 Actividad 3: retroalimentación con el personal sobre lo aprendido.	94
7.6.2 Objetivo específico #2 Proponer la utilización de un software y una base de datos que ayude con la optimización de los recursos actuales.	95
7.6.2.1 Actividad 4: confeccionar base de datos.	95
7.6.2.2 Actividad 5: analizar los resultados obtenidos de la base de datos.	95
7.6.2.3 Actividad 6: iniciar un plan de acción con los resultados de la base de datos.	95
7.6.2.4 Actividad 7: compra y capacitación de software.	96
7.6.2.5 Actividad 8: retroalimentación de uso del software adquirido.	96
7.6.3 Objetivo específico #3 Establecer protocolos o planes de contingencia para situaciones de emergencia tales como desastres naturales o epidemias que permitan actuar de manera oportuna ante tales acontecimientos.....	96

7.6.3.1 Actividad 9: Protocolo de emergencia.....	96
7.6.3.1 Actividad 10: Revisión de protocolo de emergencia.	97
Protocolo de emergencias	98
7.6.4.1 Presentación	98
7.6.4.2 Justificación.....	98
7.6.4.3 Que es el COVID-19.....	99
.....	99
7.6.4.4 Formas de contagio.....	100
7.6.4.5 Principales personas en riesgo	100
7.6.4.6 Tratamiento para COVID-19	100
7.6.4.7 Protocolo.....	101
7.6.4.8 Paso 1	101
7.6.4.9 Paso 2.....	101
7.6.4.10 Paso 3.....	102
7.6.4.11 Paso 4.....	103
7.6.4.12 Paso 5	103
7.7 Referencias.....	104
REFERENCIAS.....	105
ANEXOS	106
Lista de Anexos.....	107
Anexo 4. Carta de aprobación del Tutor/de la Tutora.....	109
Anexo 5. Carta de aprobación del Lector/de la Lectora.....	110

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Criterios</i>	49
<i>Tabla 2 Variable1</i>	52
<i>Tabla 3 variable 2</i>	53
<i>Tabla 4 variable3</i>	54

ÍNDICE DE IMAGENES

<i>Imagen 1. Cadena de valor Ilustración 1 F1</i>	<i>26</i>
<i>Imagen 2. Cadena de valor Ilustración 2 F2</i>	<i>28</i>
<i>Imagen 3. Tipos de recursos Ilustración 3 F3.....</i>	<i>30</i>
<i>Imagen 4. Capacidades dinámicas. Ilustración 4 F4.....</i>	<i>33</i>
<i>Imagen 5. El modelo de Kurt Lewin Ilustración 5 F5.....</i>	<i>34</i>
<i>Imagen 6. El modelo de Kurt Lewin Ilustración 6 F6.....</i>	<i>35</i>
<i>Imagen 7. Microempresa Ilustración 7 F7</i>	<i>37</i>
<i>Imagen 8. Ministerio de salud Costa Rica Ilustración 8 F8.....</i>	<i>39</i>
<i>Imagen 9. Mapa San Joaquín de flores Heredia Ilustración 9 F9.....</i>	<i>41</i>
<i>Fuente: Hernandez et al., Metodología de la investigación para bachillerato, 2019. Ilustración 10 F10.....</i>	<i>46</i>
<i>Ilustración 11 F11</i>	<i>48</i>

ÍNDICE DE GRAFICOS

<i>¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Ebanistería PETER? Gra 1 G1.....</i>	<i>56</i>
<i>¿Cuál rol desempeña usted en la Ebanistería? Gra 3 G3.....</i>	<i>58</i>
<i>¿Conoce usted como da inicio la confección de un nuevo producto (puerta, closet, mueble, etc.)? Gra 4 G4.....</i>	<i>59</i>
<i>¿Considera usted que el espacio físico de la Ebanistería es idóneo para trabajar? Gra 5 G5.....</i>	<i>60</i>
<i>¿Conoce usted el proceso de compra de materiales? Gra 6 G6.....</i>	<i>61</i>
<i>¿Sabe usted cuántos proveedores posee la Ebanistería? Gra 7 G7.....</i>	<i>62</i>
<i>¿Dentro de la Ebanistería: ¿Existe un lugar específico donde se almacene el inventario? Gra 8 G8.....</i>	<i>63</i>
<i>¿Considera usted que la Ebanistería tiene estándares de calidad en su producción? Gra 9 G9.....</i>	<i>64</i>
<i>¿Conoce usted cómo se realiza de distribución de productos? Gra 10 G10.....</i>	<i>65</i>
<i>¿La Ebanistería tiene alguna estrategia de publicidad? Gra 12 G12.....</i>	<i>67</i>
<i>¿Por cuales medios se realiza la publicidad? Gra 13 G13.....</i>	<i>68</i>
<i>¿Considera que la pandemia del Covid-19 afectó las labores y roles en la Ebanistería? Gra 14 G14.....</i>	<i>69</i>
<i>Sobre la jornada laboral: ¿Hubo reducción de las horas de trabajo? Gra 15 G15.....</i>	<i>70</i>

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la fuerza para culminar con éxito este proyecto académico.

A las personas de mi familia que me apoyaron en este proceso.

Mi más sincero y profundo agradecimiento al profesor Seir Chacon, por su motivación, guía, apoyo necesario para llevar a culminar con tan ansiado proyecto.

A mis suegros por su incondicional apoyo y solidaridad durante tanto tiempo que se llevó culminar esta etapa de mi vida.

DEDICATORIA

Con muchísimo cariño dedico esta tesis a mi madre, aunque ya no se encuentra en este mundo, me apoyo en cada momento importante de mi vida, y ahora me acompaña en mi caminar y se lo orgullosa que debe estar.

A mi padre por enseñarme a nunca rendirme a pesar de las circunstancias que la vida nos presente.

A mi esposa por ser un ejemplo de superación y lucha, por brindarme el apoyo durante este proceso y la paciencia que tuviste durante estos meses.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general Analizar los factores a tomar en cuenta para definir la gestión de una cadena de valor de una Pymes de Ebanistería tomando en cuenta el factor Covid-19 en el primer semestre del 2022. La cadena de valor es un tema de gran importancia dentro de las industrias, la misma está ligada a factores claves de éxito, ya que la cadena de valor se extiende a lo largo de toda la producción de una empresa, a su vez esta investigación busca esclarecer como es la gestión de la cadena de valor dentro de una PYME de ebanistería. Para esta investigación se toma en cuenta también el factor COVID y su afectación en los desempeños de las empresas durante la pandemia, se espera obtener resultados el cual permita obtener una visión más amplia de cuáles fueron las estrategias utilizadas por esta PYME para mantenerse a flote en este periodo de pandemia.

La presente investigación se realizó bajo un enfoque de investigación mixto ya que se espera obtener resultados tanto cuantitativos, así como cualitativos esto con el fin de dar respuesta a los objetivos de la investigación mediante el análisis e interpretación de datos, números, gráficos e indicadores asociados al objetivo de estudio.

Al finalizar esta investigación se generan una serie de conclusiones que permitirán afirmar cuál debería ser la gestión de la cadena de valor de una Pymes de Ebanistería en Costa Rica tomando en cuenta el factor Covid-19 en el primer semestre del 2022.

Como parte de los resultados obtenidos en esta investigación se logra identificar algunos cambios que se pueden realizar dentro de esta empresa dichos cambios van enfocados a la cadena de valor y un mejor uso de los recursos de esta empresa así también los resultados muestran cómo se comportó el factor COVID dentro de las actividades de esta empresa.

Palabras claves: Ebanistería, cadena de valor, gestión de cambio, COVID-19, modelo de cambio kurt Lewin.

Abstract

The general objective of this research is to analyze the factors to be considered to define the management of a value chain of a Cabinetmaking SMEs, considering the Covid-19 factor in the first half of 2022.

The value chain is a topic of immense importance within the industries, it is linked to key success factors, since the value chain extends throughout the entire production of a company, in turn this research seeks clarify how is the management of the value chain within a cabinetmaking SME. For this research, the COVID factor and its impact on the performance of companies during the pandemic are also considered, it is expected to obtain results which will allow a broader vision of what were the strategies used by this SME to stay afloat in this pandemic period.

The present investigation was conducted under a mixed research approach since it is expected to obtain both quantitative and qualitative results, to respond to the objectives of the research through the analysis and interpretation of data, numbers, graphs, and associated indicators. to the study objective.

At the end of this investigation, a series of conclusions are generated that will allow us to affirm what the value chain management of a Cabinetmaking SMEs in Costa Rica should be, considering the Covid-19 factor in the first semester of 2022.

As part of the results obtained in this research, it is possible to identify some changes that can be made within this company, these changes are focused on the value chain and a better use of the resources of this company, as well as the results show how the company behaved. COVID factor within the activities of this company.

Keywords: Joinery, value chain, change management, COVID-19, Kurt Lewin change model.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

Los antecedentes del problema de estudio buscan descartar investigaciones previas y relevantes en relación con el objetivo de esta investigación.

En la investigación titulada “Diseño de un sistema colaborativo de planificación de la cadena de valor para Pintuco Costa Rica”. en donde los autores Mariana Jiménez Werther, Fabián Morales Vargas, Susan Solano Vega se plantean como objetivo específico “Mejorar la planificación de la cadena de valor de Pintuco, relacionada a sus condiciones de inventario, metas de adherencia y nivel de servicio, en procura de contribuir a una mejor utilización de los recursos de planeación”. Jiménez, Morales, Solano (2016) indican que un sistema de planificación en la cadena de valor maximizo la productividad y aumento los niveles de adherencia, como resultado de esto la empresa empezó a tener resultados positivos de productividad. Asimismo, el trabajo en equipo para la identificación de insumos necesarios requeridos para poder dar un orden y responsabilidad a cada eslabón de la cadena de valor esto llevo a que la estandarización de los procesos resultara más eficiente y a su vez identificar cuáles eran los puntos débiles dentro de la cadena de valor y a su vez fortalecerlos.

Este estudio fue elaborado desde una metodología mixta de tipo evaluativo, en el cual la muestra seleccionada fue de 631 artículos de la empresa Pintuco Costa Rica y se elaboraron entrevistas y cuestionarios. (Jiménez, Morales, Solano 2016).

Con los resultados de la investigación y el análisis de la información que se recabo, se confirma que la importancia de la cadena de valor en todos los procesos de productividad de las empresas, donde en esta empresa se logran identificar los errores que se ocasionaban en la producción, los indicadores utilizados dan como resultado inventario en riesgo de obsolescencia y

a su vez la planeación y la propuesta utilizada evidencia la mejoría en los meses venideros. (Jiménez, Morales, Solano 2016).

En la investigación que realizan Ana Lorena Pineda Ortiz, Jefferson Jiménez Solano, Jose Ramírez Morales, Sucette Arias Baez (2012) titulada “Prácticas utilizadas actualmente por las pymes costarricenses para definir los niveles producción, costos, ventas y precios de los productos y/o servicios”. Indican que para el año de la investigación las Pymes costarricenses eran empíricas y no contaban con una cadena de valor bien definida lo cual muchas veces no se sabía realmente cuales eran las metas de cada una de sus áreas a lo largo de la cadena y la toma de decisiones en cuanto a las ventas se relacionaba con la demanda esperada para el siguiente año, que muchas de las pymes tampoco tenían fácil acceso a los créditos lo cual ocasionaba que se buscaran otras fuentes de financiamiento que no fuera las del sistema bancario nacional lo cual hacía que los costos operativos aumentaran.

Los resultados de la investigación también identifican que las Pymes en Costa Rica hacen una comparación y crean un presupuesto contra lo real, así como fijan los precios utilizando un porcentaje de ganancia por encima de los costos en los que se incurren. (Pineda, Jimenez, Ramírez, Arias 2012.)

Esta es una investigación que se califica como mixta y la metodología que se utiliza en esta investigación es de tipo Exploratoria, Descriptiva, Correlacional, o Explicativa. A su vez la muestra utilizada fue de 50 Pymes.

La tesis realizada por Ana Catalina Morales Castro realizada en marzo de 2020 titulada “Impacto organizacional que ha tenido la pandemia COVID-19 sobre las estrategias empresariales de la industria gastronómica y hotelera de Costa Rica de marzo a octubre del 2020”, plantea como objetivo de su investigación “Determinar cuál ha sido el impacto organizacional que ha tenido la

pandemia COVID-19 sobre las estrategias empresariales de la industria gastronómica y hotelera ubicada dentro del territorio nacional de marzo a octubre del 2020”, concluyendo Morales que ésta, ha traído una serie de cambios en este tipo de industria y cito los cambios que ella menciona: cambios en el clima organizacional, comportamiento organizacional, motivación de los colaboradores, servicio al cliente y la comunicación con ellos, modelo de negocios, objetivos y estrategias empresariales.

En esta misma línea, recomienda una cultura de liderazgo y aprendizaje en situaciones no previstas como la pandemia, monitorear el cambio de clima organizacional, motivación de los colaboradores, nuevas estrategias, entre otras.

Esta investigación fue de tipo exploratoria y explicativa, a su vez su enfoque es cualitativo y la muestra alcanzo un total de 11 restaurantes y 12 hoteles.

María de los Ángeles Villalobos Román desde la Economía en el año 2019, elaboro la investigación de título, “Economía Digital como mecanismo de mejora en la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa del cantón de Escazú”, donde propone como objetivos específicos de investigación: realizar una caracterización del entorno económico y social en el que se desenvuelven las empresas de manufactura, comercio y servicios del cantón de Escazú, determinar el grado de aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación para el incremento de la competitividad de los sectores manufactura, comercio y servicios en el cantón de Escazú, evidenciar los retos y oportunidades que tienen las empresas de los sectores de manufactura, comercio y servicios del cantón de Escazú, elaborar una propuesta para implementar la economía digital como mecanismo de mejora de la competitividad de las empresas del sector manufactura, comercio y sector servicios del cantón de Escazú. Dentro del estudio elaborado, se visualiza la importancia de adaptación de las tecnologías de información en las pequeñas empresas

a nivel nacional, por cuanto incrementa el nivel de competitividad en el mercado y genera una reducción de costos en diversas etapas operativas, como por ejemplo el mercadeo digital, caso contrario a las que desaprovechan o no poseen tales recursos.

En su trabajo de graduación Michael Imaka. Mugabira 2017, titulada:” Value chain competitiveness analysis: entrepreneurial behavioural practices determining business success in uganda’s commercial sugar and forestry industries” se plantea como objetivo de la investigación examinar cómo las prácticas de comportamiento de los empresarios/actores pueden estimular u obstaculizar el desempeño competitivo de la participación en GVC en Uganda, este estudio plantea que al realizarse una alianza público-privada se potencia la cadena de valor, permitiendo un incremento en el apoyo técnico y financiero que se le puede brindar a las pequeñas empresas. La metodología empleada en el mismo fue de tipo exploratoria, descriptiva y explicativa mediante el método cualitativo y se utilizó una muestra de 92 empresas en la industria azucarera y 125 en la industria forestal.

La investigadora Llanina Cruz Culqui plantea en su trabajo final de graduación para optar por la licenciatura en administración de empresas el siguiente título: “Efectos de la pandemia del COVID 19 (coronavirus) en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) de la ciudad de chachapoyas, amazonas 2020”. Esta investigación fue de tipo descriptiva y la muestra es de 53 empresas para las cual se utilizó una metodología cuantitativa.

Cruz en su investigación platea como objetivo los efectos de la pandemia del Covid-19 en las MIPYMES, dando como resultado que los tres con mayor relevancia son las pérdidas económicas, pérdidas laborales y financieras, esto debido al periodo de confinamiento presentado en el año 2020.

El autor Jhoansson Víctor Manuel Quilia Valerio en su tesis titulada: " Desafíos en la gestión empresarial de las mypes en tiempos de COVID-19, Perú 2020", presenta un enfoque cualitativo a través estudio de casos, donde la muestra para dicho estudio se elaboró a partir de 6 MYPEs, donde por objetivo se tuvo analizar los desafíos empresariales en las MYPEs en tiempos de Covid-19, según los consultores empresariales y empresarios de Perú

Como resultado se mostró que la crisis pandémica golpea fuertemente la economía, donde se vuelve más vulnerable las microempresas, debido a la deficiente planificación como por ejemplo de un plan de contingencia para saber afrontar situaciones de crisis, generando escenarios inciertos en la gestión empresarial.

La investigación titulada: "Diseño de la cadena de valor para incrementar la productividad en la confección de prendas de vestir de la asociación de productores agropecuarios de alpaca "obreros unidos en acción", perteneciente a la comunidad José Carlos Mariátegui – distrito de Uyurpampa - Incahuasi, durante el período 2017 – 2021". Realizada por la autora Leydi Eliana Coronel Rojas, toma como objetivo general de investigación "Diseñar la cadena de valor que permitirá incrementar la rentabilidad en la confección de prendas de vestir de la Asociación de Productores Agropecuarios de Alpaca "Obreros Unidos en Acción", se utiliza como método de investigación un diseño explicativo y de enfoque mixto, la muestra es de 194 textileros.

Coronel (217-2021) indica que los puntos críticos en la cadena de valor son la mano de obra, métodos y sistemas de medición, a su vez problemas al generar la sinergia suficiente entre los recursos humanos, desarrollo de la tecnología, marketing y ventas, a su vez demuestra como el diseño de cadena de valor trae un incremento en la productividad de esta industria.

En el trabajo de investigación titulado: "COVID-19 y su influencia en el control interno

de las mypes textiles en la Galería Gamarrita Wanka – 2020”, realizado por Mireya Paulino Oyola y Beatriz Helen Zacarias Montero, se indica como objetivo general Determinar el grado de influencia del Covid 19 en el control interno de las MYPEs Textiles en la Galería Gamarrita Wanka - 2020. De esta investigación se concluye que el COVID-19 influyo directamente en el control interno de las microempresas, así como en sus ventas, de igual manera recomiendan utilizar el modelo COSO para restablecer y tener respaldo con relación a las consecuencias del COV-19.

Se planten buscar alternativas asociadas al uso de la tecnología para disminuir el impacto de la pandemia y poder buscar otros canales de ventas, a su vez también las investigadoras concuerdan en aplicar componentes de control interno para estar preparados para futuras afectaciones.

El enfoque de esta investigación es cuantitativo y el tipo de investigación es descriptivo – explicativo y la muestra es de 47 MYPEs.

La investigación realizada por el autor Chao Chen titulada “Lean Supply Chain Management in SMEs: A Case Study of a New Zealand Company 2017.”, dicha investigación tiene como objetivo la implementación del método Lean en una SME, siendo esta de tipo cualitativa por medio de estudio de casos en pequeñas empresas de productos promocionales en el mercado en Nueva Zelanda.

La misma concluye, que el método optimiza lo siguiente: asociación al largo plazo con proveedores, personas comprometidas, fluides sin desperdicios, así como la mejora continua; además que para una SME se deben ajustar los conceptos del método Lean y realizar un plan de implementación para que éste funcione adecuadamente, como también elaborar un constante análisis y evaluación durante la implementación.

1.1.2 Delimitación del problema

Esta investigación se realizará en el primer Semestre de 2022, en la zona de San Joaquín de Flores, Heredia.

1.1.3 Justificación

La presente investigación aporta al campo de la administración de empresas en cuanto la visualización de la gestión de la cadena de valor en los siguientes puntos: manejo de la cadena de abastecimiento, operaciones, distribución, ventas y marketing, servicio y márgenes de ganancia, así como ID de los productos, tecnología, desarrollo de sistemas, gestión humana y administración general.

Esto enfocado en las características propias de las PYMES en ebanistería en Costa Rica, el cual permite conocer los factores, las propuestas y la gestión actual para permanecer en el mercado tomando en cuenta el impacto que ha generado la pandemia del Covid-19.

Finalmente, aportar a nivel nacional un estudio el cual sirva como referencia para futuras investigaciones sobre lo acontecido desde el año 2020 hasta la actualidad, con el fin de generar propuestas y recomendaciones que les permitan a las pequeñas empresas enfrentar situaciones similares.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Cuál debería ser la gestión de la cadena de valor de una Pymes de Ebanistería en Costa Rica tomando en cuenta el factor Covid-19 en el primer semestre del 2022.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Analizar los factores a tomar en cuenta para definir la gestión de una cadena de valor de una Pymes de Ebanistería tomando en cuenta el factor Covid-19 en el primer semestre del 2022.

1.3.2 Objetivos específicos

- Examinar la gestión actual de cada uno de los eslabones de la cadena de valor de una Pymes Ebanistería tomando en cuenta el factor Covid-19 en el primer semestre 2022 con el fin de tener un punto de partida para la investigación.
- Relacionar el impacto del Covid-19 en el sector Ebanisterías para tomarlo en cuenta en la propuesta de la gestión de la cadena de valor de la Pymes.
- Catalogar todos los cambios necesarios para establecer la gestión de la cadena de valor de la Pymes en Ebanistería tomando en cuenta el factor Covid-19 en el primer semestre 2022.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

El marco teórico recopila y fundamenta esta investigación, así como le facilita al lector una idea más amplia del tema en cuestión, así como la historia de la empresa en investigación. Podemos encontrar conceptos básicos complementarios y específicos que respaldan este estudio, considerando lo que otros lectores aprecian.

Para la presente investigación se tomará como referencia a los autores Parra Alvis Mercedes, López Posada Laura Marcela, Ramirez Ramirez Enrique Antonio en su libro Gestión de la competitividad empresarial el cual permite visualizar la importancia sobre de cadena de valor y una estrategia que los complementa.

Es por lo anterior, que se expondrán los principales puntos de este libro con el fin de dar una base teórica al estudio en cuestión.

2.1.1 Cadena de valor

Este concepto según Parra Alviz, M. López Posada, L. M. y Ramírez Ramírez, E. A. (2019). Gestión de la competitividad empresarial consiste en “(...) un instrumento y modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial para generar valor al cliente final (p197) y adicionalmente Vergiú (2013) considera que debe usarse este tipo de modelo para el análisis interno de la organización.

Según los autores la cadena de valor empieza desde la concepción del producto y se extiende a lo largo de su elaboración, siendo incluso posible su reciclaje. Este conjunto de actividades son las que forman parte de los eslabones de tan importante cadena de valor.

El objetivo de esta técnica es identificar a lo interno de la organización las actividades inmersas en un sistema denominando sistema de valor que se conforma de la siguiente manera:



Imagen 1. Cadena de valor Ilustración 1 F1

Fuente: elaboración propia, a partir del texto "Gestión de la competitividad empresarial", 2019 (p. 198.)

Además, dicho valor es la sumatoria de los beneficios recibidos por parte del cliente menos los costos percibidos por adquirir dicho producto o servicio; siendo este proceso "(...) una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor" (Parra, et al., 2019, p.198).

El buen análisis de la cadena de valor da una ventaja competitiva ya que se generan actividades con un menor costo y esto hace una mayor diferencia entre los competidores, pudiendo obtener mejores márgenes a si se trate de un mismo producto.

Según los autores la cadena de valor genérica se conforma por tres elementos básicos.

El primero son las actividades primarias y tal como lo mencionan los son las actividades que se desarrollan de primero y tienen que ver con el inicio de la producción hasta el servicio posventa.

La segunda son las actividades de soporte a las actividades primarias, que conlleva la parte administrativa, compra de servicios, TIC, dichas actividades dan respaldo a las actividades primarias.

Por último, el margen según los autores es margen es la diferencia que existe entre el valor del producto y los costos inmersos en su producción. Parra Alviz, et al (2019).

2.1.1.1 Actividades Primarias

2.1.1.1.1 Logística interna bilateral

Para los autores Parra Alviz, et al (2019), la logística interna bilateral consiste en: “las actividades asociadas con la recepción, almacenamiento y diseminación de insumos del producto”. (p.199).

2.1.1.1.2 Operaciones (producción)

Según los autores esta actividad es donde la transformación del producto inicia llevando a la materia prima a convertirse en el producto final y donde se procura optimizar todos los procesos para minimizar al máximo los costos de producción, (Parra, et al., 2019, p.199).

2.1.1.1.3 Logística externa lateral

En esta actividad se llevan a cabo la logística de almacenamiento y distribución del producto que en la actividad anterior se concibió.

2.1.1.1.4 Marketing y ventas

La actividad de Marketing y ventas da a conocer nuestro producto al consumidor final y donde puede adquirir el mismo.

2.1.1.1.5 Servicio de postventa o mantenimiento

Para los autores esta actividad se enfoca en mantener y realzar el valor del producto, en la aplicación de garantías y soporte de este. (Parra, et al., 2019, p.199).

2.1.2.1 Actividades secundarias (o transversales)

Las actividades secundarias dan soporte a las actividades primarias, ayudando a que todas se lleven a cabo y siendo parte importante dentro de la cadena de valor.

2.1.2.1.1 Abastecimiento

Los autores mencionan esta actividad como la compra de insumos necesarios para la cadena de valor. (Parra, et al., 2019, p.200).

2.1.2.1.2 Infraestructura de la organización

Son las actividades realizadas a lo largo de la cadena de valor por el equipo administrativo que brinda soporte a cada uno de los eslabones.

2.1.2.1.3 Dirección de recursos humano

Se basa en la actividad de búsqueda, contratación y retención de talento humano, a su vez es la parte encargada de brindar capacitación, motivación y buscar actividades para el esparcimiento de los colaboradores.

2.1.2.1.4 Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo

El desarrollo de nuevas tecnologías es de suma importancia para la industria, ya que las mismas según los autores “(...) son generadores de costes y valor”. (Parra, et al., 2019, p.200).

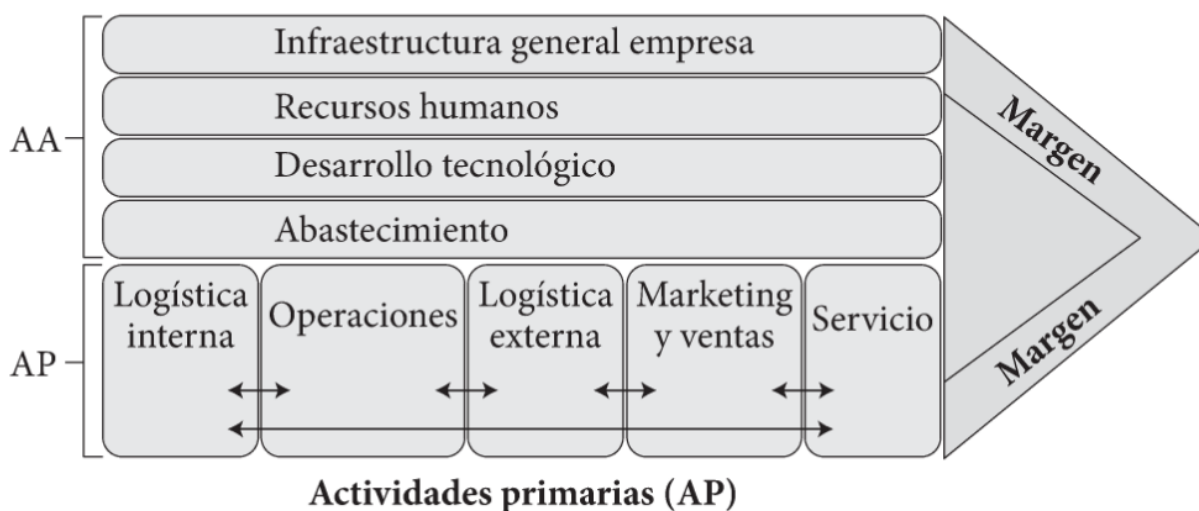


Imagen 2. Cadena de valor Ilustración 2 F2

Fuente: Parra Alviz, M. López Posada, L. M. y Ramírez Ramírez, E. A., *Gestión de la competitividad empresarial*, 2019.

No solo el hecho de conocer la cadena de valor nos ayuda a mantener la ventaja competitiva, sino también como puede encajar una empresa en el sistema de valor general, es por eso la importancia de conocer las actividades principales y de apoyo esto con el fin de detectar las oportunidades de mejora, así como es importante conocer la cadena de valor en la industria donde nuestra empresa se ubica y así poder sacar ventaja.

2.1.2 Ventaja competitiva sostenible y teoría de recursos y capacidades

Para los autores Thompson, et al.2018 en su libro administración estratégica teoría y casos, los recursos y las capacidades de una organización son sus activos competitivos y determinan si su poder en el mercado será impresionantemente fuerte o desalentadoramente débil. Las

organizaciones con activos competitivos mínimos u ordinarios casi siempre serán relegadas a una posición secundaria en el mercado.

El análisis de recursos y capacidades constituye para los administradores una poderosa herramienta para determinar los activos competitivos de la organización y precisar si pueden ser la base fundamental para el éxito en el mercado. Este es un proceso de dos pasos. El primero es que los administradores identifiquen los recursos y las capacidades de la organización, para que puedan tener una mejor idea de los elementos con que cuentan cuando diseñan la estrategia competitiva de la organización. El segundo paso es examinar más detalladamente los recursos y las capacidades de la organización para precisar cuáles son los más valiosos, y determinar si los mejores pueden ayudar a la empresa a alcanzar una ventaja competitiva sostenible sobre las empresas rivales. (Thompson, et al., 2018, p.116).

2.1.2.1 Identificación de los recursos y las capacidades de la organización

Para los autores “un recurso es un insumo productivo o un activo competitivo, tangible o intangible, que es propiedad o está controlado por la organización.”.

Así también los autores mencionan que “una capacidad es la habilidad de una empresa para realizar con destreza alguna actividad. Las capacidades también varían en la forma, la calidad y la importancia competitiva, donde algunas son más valiosas que otras. (Thompson, et al., 2018, p.117).

2.1.2.2 Tipos de recursos

Los autores identifican dos tipos los recursos tangibles son los que se identifican con mayor facilidad, puesto que son aquéllos que se pueden tocar o cuantificar con facilidad. Es evidente que estos incluyen varios tipos de recursos físicos, como las instalaciones de manufactura y los recursos materiales, pero también incluyen los recursos financieros, los recursos tecnológicos y los recursos organizacionales de una empresa, como son los sistemas de comunicación y los de control. Los recursos intangibles son más difíciles de distinguir, pero frecuentemente se hallan entre los más importantes activos competitivos de una empresa. Estos incluyen diversos tipos de activos humanos y de capital intelectual, así como las marcas, la imagen y los activos de reputación de una organización. (Thompson, et al., 2018, p.118).

TABLA 4.1 Tipos de recursos organizacionales

Recursos tangibles
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Recursos físicos</i>: la propiedad o los derechos de acceso a recursos naturales (como depósitos minerales), plantas de manufactura con tecnología avanzada, equipo y/o instalaciones de distribución; tierra y propiedades inmuebles: ubicación de tiendas, plantas de fabricación o centros de distribución, incluyendo el patrón global de sus ubicaciones físicas.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Recursos financieros</i>: efectivo y equivalentes de efectivo: valores de fácil realización, otros activos financieros como la capacidad de la empresa de obtener créditos (según lo indican su balance y su calificación de crédito).
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Activos tecnológicos</i>: patentes, derecho de autor y secretos comerciales, tecnología de producción, el acervo de otras tecnologías, procesos tecnológicos y bases de datos.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Recursos organizacionales</i>: sistemas de IT y de comunicación (servidores, estaciones de trabajo, etcétera); otros sistemas de planeación, coordinación y control; el diseño organizacional y la estructura de reportes.
Recursos intangibles
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Recursos humanos y capital intelectual</i>: la experiencia, el aprendizaje acumulativo y el conocimiento tácito de los empleados; la educación, el capital intelectual y la destreza de los equipos especializados y grupos de trabajo; el conocimiento de los empleados clave relacionados con las funciones importantes del negocio (v.g., la habilidad para mantener bajos los costos de operación, mejorar la calidad del producto y la entrega del servicio al cliente); el talento administrativo; la creatividad y la capacidad de innovación de ciertos empleados.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Marcas, imágenes y activos de reputación</i>: Nombres de marcas, marcas registradas, imagen de productos, lealtad del cliente y solvencia moral de la empresa, imagen, reputación de calidad, servicio y confiabilidad, y la reputación con los proveedores y los socios para concretar tratos justos.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Relaciones</i>: alianzas estratégicas y alianzas en proyectos conjuntos que permiten el acceso a tecnologías, conocimientos especializado o mercados geográficos, asociaciones con distribuidores que reducen los costos o mejoran la calidad y el desempeño de los productos, las redes de distribuidores y la confianza establecida con varios socios.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cultura organizacional y sistema de incentivos</i>: normas de conducta, principios de negocio y creencias arraigadas dentro de la organización, el apego de los empleados a los ideales de la organización; el sistema de compensaciones y el nivel de motivación de los empleados.

Imagen 3. Tipos de recursos Ilustración 3 F3

Fuente: Arthur A. Thompson, A.J. Strickland III, Alex Janes, Ciara Sutton, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble., *Administración estratégica teoría y casos*, 2018.

2.1.2.3 Identificación de las capacidades

Los autores definen “las capacidades organizacionales son entidades más complejas que los recursos; ya que estas se construyen mediante el uso de los recursos de la empresa, ya sea en lo individual o en una combinación de estos. Prácticamente todas las capacidades organizacionales se basan en el conocimiento, residen en la gente y en su capital intelectual, y en los procesos y sistemas organizacionales, que incorporan un conocimiento tácito”.

Además, mencionan dos enfoques en las que se basan las capacidades “El primer método toma como punto de partida el listado completo de los recursos de la empresa. Puesto que las capacidades requieren de recursos, y utilizan los mismos conforme se ejercen, los recursos de la empresa pueden ofrecernos un fuerte de pistas sobre los tipos de capacidades que es probable que la empresa haya acumulado.

El segundo método para identificar las capacidades de una empresa parte de un enfoque funcional. Muchas capacidades se refieren a la ejecución de funciones bastante específicas,

aquellas que se apoyan en un conjunto limitado de recursos y suelen abarcar un solo departamento o unidad específica” (Thompson, et al., 2018, p.119).

2.1.2.4 La determinación de si los recursos y las capacidades de una organización son los bastante fuertes como para permitir una ventaja competitiva sostenible

Para los autores los recursos son tanto heterogéneos como inmóviles, así como también establecen dos supuestos “El primer supuesto establece que los recursos que posee una organización difieren a los de otra organización. Si todas las organizaciones tienen diferentes racimos de recursos, no podrían usar estrategias iguales para competir entre sí. El segundo supuesto establece que los recursos son inmóviles, lo que significa que no se mueven entre compañías, por lo menos no en el corto plazo”. (Thompson, et al., 2018, p.121).

Según los autores cada “organización tiene activos que son centrales para su estrategia y que son superiores a los de sus rivales, se dice que tiene una ventaja competitiva sobre las otras empresas. Si esta ventaja perdura a pesar de los mejores esfuerzos de los competidores para superarla, entonces se dice que la organización tiene una ventaja competitiva sostenible. Aunque puede ser difícil que una organización alcance una ventaja competitiva sostenible, es un importante objetivo estratégico, porque agrega potencial a una rentabilidad atractiva y de largo plazo”. (Thompson, et al., 2018, p.121).

2.1.2.5 Las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso

Para los autores “el poder competitivo de un recurso, o capacidad, se mide según cuántas de las siguientes cuatro pruebas puede aprobar. Estas pruebas se les conoce como las pruebas VRIO de ventaja competitiva sostenible. VRIO se integra de las siglas de: Valioso, Raro, Inimitable, y que el valor puede ser capturado por la Organización. (Thompson, et al., 2018, p.121).

- ¿Es el recurso (o capacidad) competitivamente valioso? Para serlo, un recurso o capacidad debe ser directamente importante para la estrategia de la organización, haciendo de la organización un competidor más efectivo, que puede aprovechar las oportunidades de mercado y protegerse de las amenazas externas. A menos que un recurso contribuya a la eficacia de la estrategia de la organización, este no puede pasar la primera prueba.
- ¿Es raro el recurso es algo que los rivales no tienen? Los recursos y las capacidades que son comunes entre las empresas y son ampliamente disponibles, no pueden ser una fuente de ventaja competitiva. Un recurso o capacidad se considera raro si solo lo tiene un pequeño número de empresas en una industria o dominio competitivo específico.
- ¿Es el recurso difícil de copiar, es decir, inimitable? Si un recurso o capacidad es al mismo tiempo valioso y raro, será superior a recursos comparables de empresas

rivales. Como tal, es una fuente de ventaja competitiva para la organización. Mientras más difícil y costoso sea imitarlo para los competidores, es más probable que pueda convertirse en una ventaja competitiva sostenible.

- ¿Puede ser capturado el valor del recurso por la organización? Incluso los recursos y las capacidades que son valiosos, raros y difíciles de copiar, no conferirán ningún valor si la organización no está configurada en una forma que capture su valor. La organización debe tener una estructura, sistemas de administración, procesos, políticas y cultura para poder capturar plenamente el potencial de sus recursos y capacidades. (Thompson, et al., 2018, p.121-122).

2.1.2.6 Los recursos y las capacidades de una organización deben ser manejados en forma dinámica.

Según los autores las capacidades y recursos pueden tener valor duradero deben actualizarse y depurarse continuamente y en ocasiones aumentar con toda clase de nuevas habilidades, no solo la competencia se esfuerza mejorar sus capacidades, si no que las expectativas de los consumidores pasan por constante cambio.

2.1.2.6 La función de las capacidades dinámicas

Según los autores las organizaciones que saben la importancia de recalibrar y mejorar sus recursos y sus capacidades más valiosos se cercioran de que estas actividades se hagan de manera continua. Saber cómo sostener y desarrollar una ventaja competitiva es crucial para las organizaciones y sus administradores, ya que las capacidades y recursos de la organización son componentes centrales para la creación de valor y, por ende, la creación de una ventaja. El ambiente no es estático, por lo que es casi seguro que una ventaja competitiva que se sostiene a partir de una configuración específica de recursos se pierda con el tiempo en un ambiente dinámico, e incluso en uno relativamente estable, si la empresa no emprende nuevas acciones de tiempo en tiempo. (Thompson, et al., 2018, p.123).

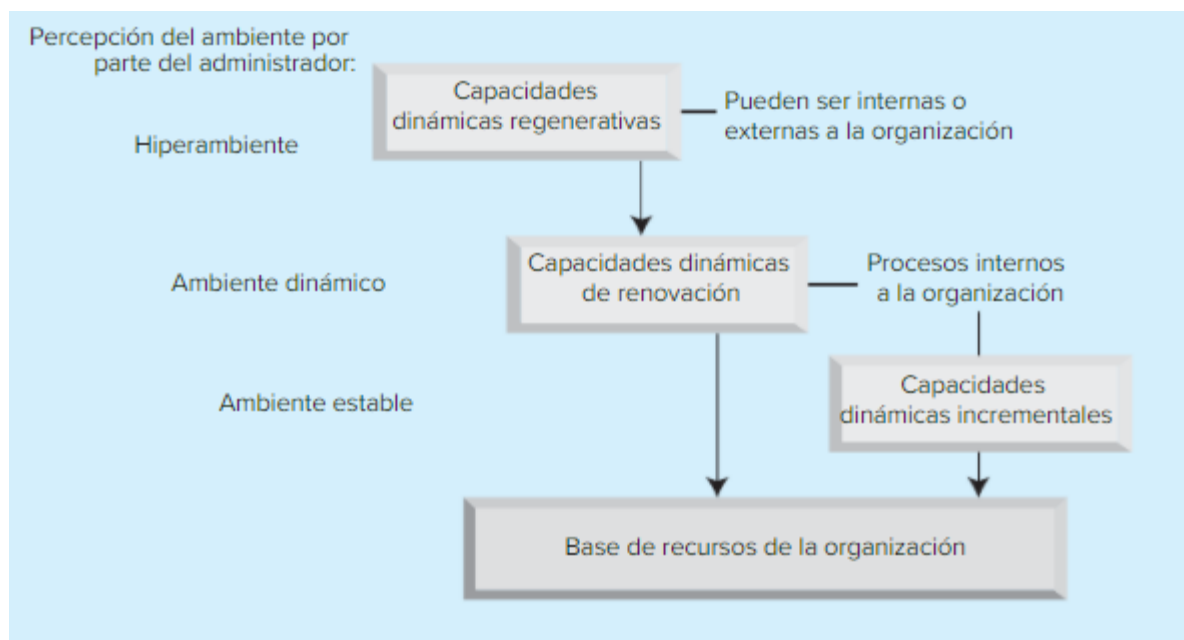


Imagen 4. Capacidades dinámicas. Ilustración 4 F4

Fuente: Arthur A. Thompson, A.J. Strickland III, Alex Janes, Ciara Sutton, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble., *Administración estratégica teoría y casos*, 2018.

2.1.3 Modelo de cambio Kurt Lewin

Para el autor Rafael Guízar Montúfar es su libro desarrollo organizacional de 2013, “Define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Siempre dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el status quo. Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un “equilibrio cuasi estacionario”.

Para modificar ese estado “cuasi estacionario” se puede incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden, o combinar ambas tácticas.

Lewin propone un plan Tres fases para llevar a cabo el cambio planeado”

- Descongelamiento: implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.

- Cambio o movimiento: consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
- Re-congelamiento: se estabiliza la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

También Lewin que estas tres etapas se pueden lograr de la siguiente manera:

- Se determina el problema
- Se identifica su situación actual
- Se identifica la meta por alcanzar
- Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él
- Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndose hacia la meta.

El modelo de cambio de Kurt Lewin ➤ 29

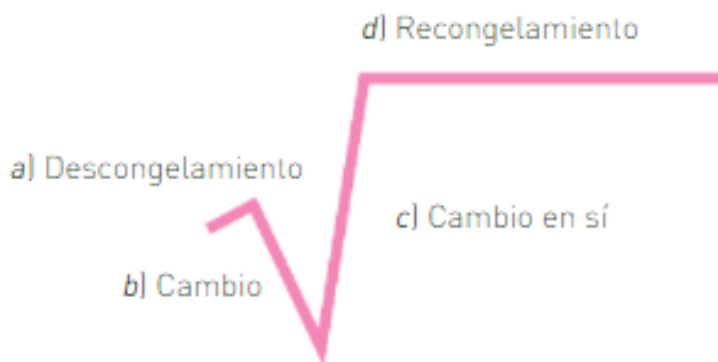


Imagen 5. El modelo de Kurt Lewin Ilustración 5 F5

Fuente: Guízar., Desarrollo organizacional, 2013.

Para el autor estos tres pasos o etapas, permiten asimilar de una mejor manera los cambios.

- En la etapa de Descongelamiento imperaba una situación determinante, con el consiguiente derroche de horas- hombre y tiempo. La posibilidad de cometer errores es muy alta.
- En el proceso de Cambio, al principio se puede observar un decremento de la productividad.
- Dentro de ese mismo proceso de cambio, se puede apreciar un incremento de la productividad.
- La etapa de Re-congelamiento, el nuevo método se integra como una parte de la actividad normal del trabajo. (Guízar, 2013 P46).

W.J Reddin ofrece el “programa para la organización flexible”, que logra incrementar de manera notable la competitividad. El programa se sustenta en el talento de los líderes de la empresa, con lo cual se logran una clara sinergia organizacional un compromiso claro con las soluciones. Pero las soluciones son las que generan un cambio real. Este programa consta de tres fases, que están conectadas al concepto de Kurt Lewin de descongelamiento, cambio y Re-congelamiento, estas fases son:

Fase	Características de la fase
I. Descongelamiento	Todo el personal de la empresa debe participar en un proceso de desaprendizaje que cuestiona la rigidez de las conductas e introduce el liderazgo situacional como elemento clave para dirigir la energía humana hacia resultados.
II. Reingeniería	Todo el personal de la empresa debe participar en clínicas de reingeniería de procesos, lo cual implica un cambio integral de la organización. Se deben definir metas concretas y objetivas, cuestionar los métodos de trabajo y elaborar planes de acción a corto y largo plazos. Se debe desarrollar el liderazgo situacional y habilidades esenciales de los líderes, que constituyen la base para fomentar una cultura de trabajo en equipo, y enfocar la energía hacia metas estratégicas.
III. Aseguramiento	Se deben implantar programas de seguimiento y control a partir de un sistema de información de resultados generados por los líderes y por los equipos autónomos. Además, se debe remunerar por resultados.

Imagen 6. El modelo de Kurt Lewin Ilustración 6 F6

Fuente: Guízar., Desarrollo organizacional, 2013.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Cambio organizacional

Para el autor Gareth Jones administración contemporánea El cambio organizacional es el movimiento que emprende una organización para alejarse de su situación actual y acercarse a un estado futuro deseado que le permita mejorar su eficiencia y eficacia. Pp384.

2.2.2 Materia prima

La materia prima es el elemento fundamental en las empresas industriales que son las encargadas en la fabricación de productos. La materia prima debe ser perfectamente identificable y medible, para poder establecer tanto el costo final del producto como su composición. (Parra, et al., 2019, p.207).

2.2.3 Tecnología

La innovación tecnológica forma una fuente trascendental en el aumento de la productividad. Se puede obtener un mayor volumen de bienes y servicios, un desarrollo de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, etcétera, mediante una mayor automatización y tecnología de la información. (Parra, et al., 2019, p.207).

2.2.4 Segmento de mercado

Un segmento de mercado es un conjunto grande de clientes o consumidores que tienen características afines y es fácilmente identificable por sus rasgos, que pueden ser demográficos, de deseos, actitudes de compra, ubicación geográfica, hábitos de consumo, nivel socioeconómico, etc., y que estos rasgos y características distintivos permiten predecir la reacción que tendrán bajo un estímulo de origen mercadológico. Es importante identificar y agrupar las características y rasgos de sus clientes para poder atenderlos. Una vez que la empresa ha segmentado y delimitado su mercado, se deben buscar grupos homogéneos de clientes para adecuar sus productos y hacerlos atractivos y necesarios para su consumo. Según las necesidades y objetivos de la empresa, se pueden atender a uno o varios segmentos de mercado. Un segmento de mercado busca obtener un conocimiento real y profundo de los clientes, para ofrecer a la empresa una posibilidad de éxito por ser el elemento que define las estrategias mercadológicas requeridas para los productos que se quiere comercializar. (Becerra, et al., 2020, p.44).

2.2.5 Propuesta de valor

La propuesta de valor es aquello que determina que un cliente escoja a una u otra empresa para satisfacer sus necesidades o solucionar sus problemas. Se compone de un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento determinado de mercado. Es decir, la propuesta de valor son las ventajas y beneficios que el cliente encuentra en lo que la empresa ofrece (Becerra, et al., 2020, p.44).

2.2.6 Producción

Diseño, fabricación y entrega de un producto en grandes cantidades y con calidad superior. La producción es predominante en las empresas de fabricación. (Becerra, et al., 2020, p.51).

2.2.7 Microempresa

Se conoce como microempresa a aquella empresa de tamaño pequeño, que por lo general es el producto del esfuerzo y entusiasmo de uno o varios emprendedores, que incluso son ellos los encargados de administrar y gestionar el negocio. (Parra, et al., 2019, p.5).

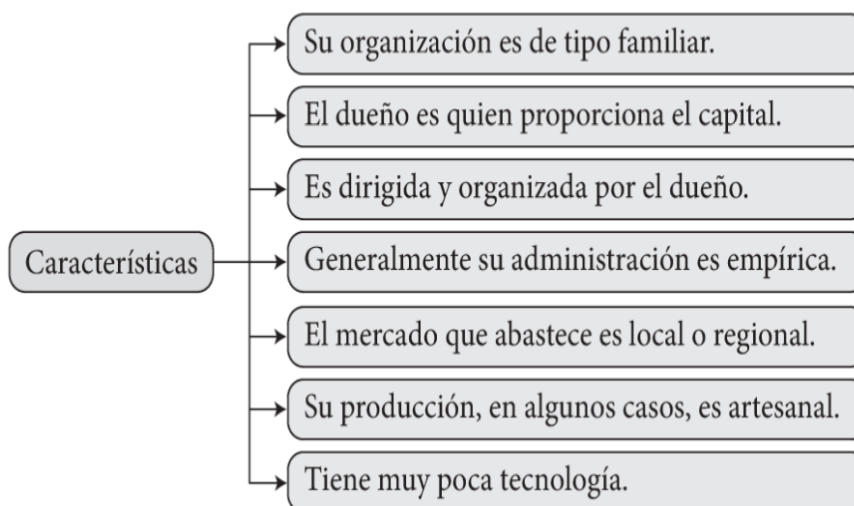


Imagen 7. Microempresa Ilustración 7 F7

Fuente: Parra Alviz, M. López Posada, L. M. y Ramírez Ramírez, E. A., Gestión de la competitividad empresarial, 2019.

2.2.8 Productividad

La productividad es un indicador para mostrar qué tan adecuadamente se están manejando los recursos de una economía en la elaboración de bienes y servicios. Del mismo modo, se puede puntualizar como la relación entre los recursos gastados y los productos derivados y expresa la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, tierra, entre otros, son utilizados para producir bienes y servicios en el mercado. (Parra, et al., 2019, p.37).

2.2.9 Ebanistería

Según el diccionario de la Real Academia española se define este concepto como “Taller de ebanista”, mencionando que este oficio en este mismo diccionario se define como “Persona que tiene por oficio trabajar en ébano y otras maderas finas”.

2.2.10 Ventaja competitiva sostenible

Para los autores es una ventaja sobre los rivales de mercado que persiste a pesar de los esfuerzos que estos realizan para superarla. (Thompson, et al., 2018, p.121).

2.2.11 Capacidad dinámica

Es la capacidad de una organización para modificar sus recursos y capacidades existentes o crear otras nuevas. (Thompson, et al., 2018, p.123).

2.2.12 Covid-19

Según la OMS (2020) La COVID-19 es la enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2. La OMS tuvo noticia por primera vez de la existencia de este nuevo virus el 31 de diciembre de 2019, al ser informada de un grupo de casos de «neumonía vírica» que se habían declarado en Wuhan (República Popular China).

Para el ministerio de salud COVID-19: es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente, se transmite por contacto con otra persona que esté infectada por el virus. La enfermedad puede propagarse de persona a persona a través de las gotículas y aerosoles procedentes de la nariz o la boca que salen despedidas cuando una persona infectada habla, tose o estornuda, también si estas gotas caen sobre los objetos y superficies, de modo que otras personas pueden tocar estos objetos o superficies y luego se tocan los ojos, la nariz o la boca (OPS/OMS, 2020).

3.4 Aislamiento: Lapso en que una persona infectada por SARS-CoV-2 debe estar alejada de otras personas, incluso en su casa.

3.5 Cuarentena: Lapso en el que una persona que pudo estar expuesta al virus debe estar alejada de otras personas.

3.6 Caso inusitado para vigilancia intensificada: a. Adulto joven previamente sano que cumple con la definición de IRAG con evolución rápidamente progresiva. b. Trabajador de salud que desarrolla IRAG luego de tener contacto estrecho con personas (vivas o muertas) con IRAG de origen incierto o que tienen una prueba positiva para el virus de influenza o SARS-CoV-2. c. Persona con IRAG que ha viajado a áreas de circulación de virus influenza de alta patogenicidad/SARS-CoV-2 o que ha estado en contacto con personas o aves enfermas (según el concepto de vigilancia integrada) con virus relacionados.

Diagrama de flujo Número 1. Decisión en la confirmación por nexo epidemiológico de COVID-19

Aplica en aquellos casos que sean contacto de un caso confirmado por laboratorio y desarrolla síntomas definición de caso sospechoso durante el período de incubación (7 o 10 días), posteriores al último día de contacto cercano con la persona contagiada).

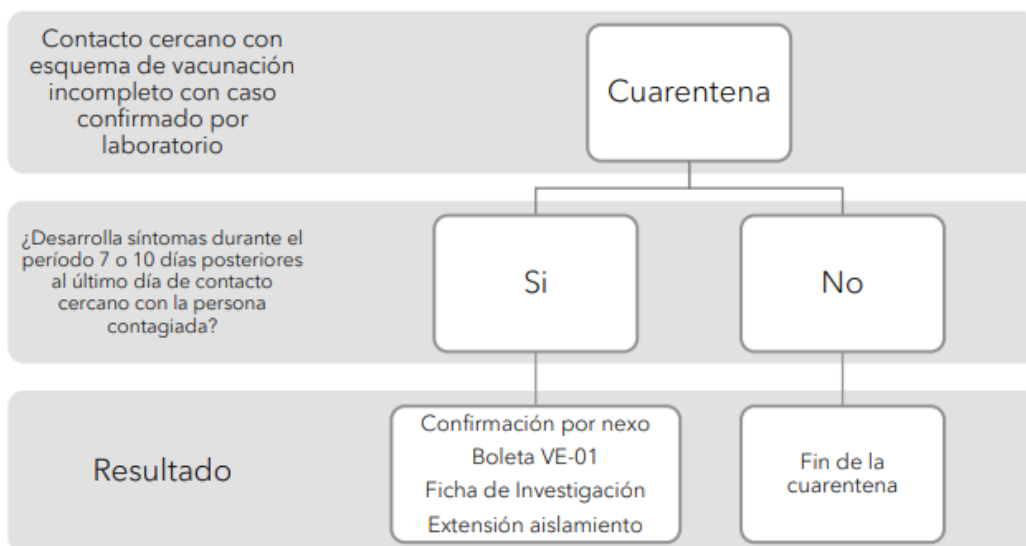


Imagen 8. Ministerio de salud Costa Rica Ilustración 8 F8

Fuente: https://www.ministeriodesalud.go.cr/sobre_ministerio/prensa/docs/ls_vs_001_version_23_vigilancia_COVID19_18012022.pdf

Control y prevención

- El aislamiento es una de las principales medidas de interrupción de la cadena infecciosa, y debe ser aplicado a todos los casos sospechosos y los casos confirmados de enfermedad respiratoria por COVID-19.
- Únicamente aquellos casos sospechosos que presentan complicaciones o que el equipo técnico nacional y el RSI consideren pertinentes, deben ser referidos a un hospital que tenga organizado un área de aislamiento hospitalario que cuente con las medidas establecidas, lo cual debe hacerse de manera coordinada entre el centro hospitalario y Ministerio de Salud.
- La organización de la red de servicios de salud públicos y privados debe ofrecer alternativas de aislamiento a casos complicados, de acuerdo con su nivel de complejidad.
- Los cuidados generales de higiene, como el lavado de manos frecuente en el hogar y el lavado y desinfección de los utensilios utilizados por el paciente, son medidas necesarias para evitar la propagación del virus. (Ministerio de salud Costa Rica, 2021).

<https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/biblioteca-de-archivos-left/documentos-ministerio-de-salud/vigilancia-de-la-salud/normas-protocolos-guias-y-lineamientos/situacion-nacional-covid-19/lineamientos-nacionales-para-la-vigilancia-de-la-infeccion-por-coronavirus/4366-version-22-27-de-setiembre-2021-lineamientos-nacionales-para-la-vigilancia-de-la-enfermedad-covid-19/file>

2.3 MARCO CONTEXTUAL

2.3.1 Reseña histórica

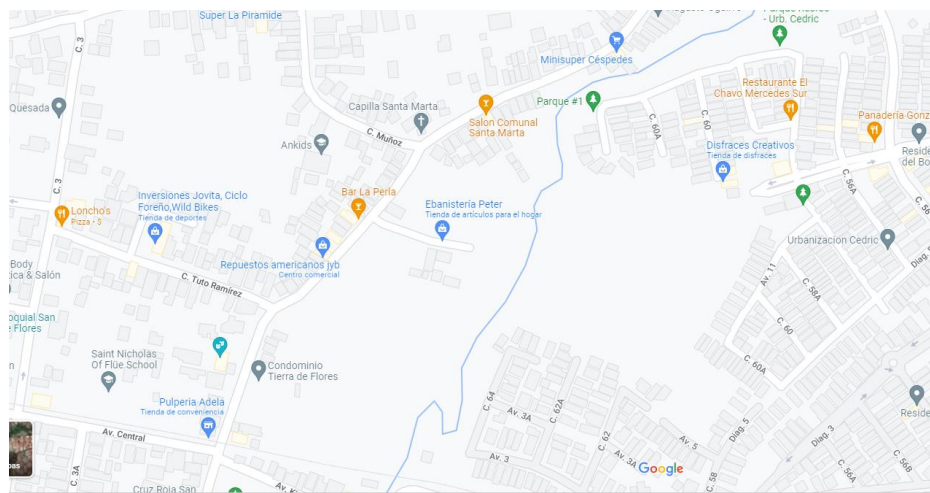


Imagen 9. Mapa San Joaquín de flores Heredia Ilustración 9 F9

Fuente: Google Maps

La primera ermita del barrio San Joaquín, construida de adobes, fue bendecida en septiembre de 1855, la cual estuvo ubicada dos cuadras al oeste de la esquina noroeste de la actual iglesia. La imagen del Patrono San Joaquín, traída de Guatemala, se bendigo en 1866. Fue así como el 11 de septiembre de 1865 se colocó la primera piedra del templo actual, consagrada el 4 de diciembre del mismo año, por Monseñor don Bernard Augusto Thiel Hoffman, segundo Obispo de Costa Rica.

En la segunda mitad del siglo XIX se instaló en San Joaquín, el primer alumbrado público, que consistió en faroles que contenían una canfinera, que diariamente se encendía y se apagaba a las 9:00pm. En 1914 se inauguró el alumbrado eléctrico con bombillos.

Durante el gobierno de don Rafael Iglesias Castro, mediante acuerdo ejecutivo No.130 del 18 de septiembre de 1894, se inauguraron los servicios telegráficos y correos en el distrito de San Joaquín.

El 1 de enero de 1916 se llevó a cabo la primera sesión del Concejo de Flores, integrado por los regidores propietarios señores Dolores Víquez Vargas, presidente; Zacarías Ramírez Víquez, vicepresidente; y Juan Ruiz Madrigal Fiscal. El secretario Municipal fue don Joaquín Calivá y el jefe Político don Juan Ramírez.

El nombre del cantón se otorgó en memoria del distinguido médico costarricense, don Juan J. Flores Umaña, quien se distinguió por su desprendimiento y espíritu humanitario; que llegó a ocupar la presidencia del Concejo de Heredia y la Gobernación de Heredia, gracias a su gestión se construyó el mercado, el parque y un salón teatro en la Casa Municipal de la ciudad. Nació el 12 de abril de 1843 en Heredia y falleció el 11 de octubre de 1903. (8 de marzo de 2022) en municipalidad de flores

<https://flores.go.cr/canton-de-flores/historia/#:~:text=La%20primera%20ermita%20del%20barrio,Guatemala%2C%20se%20bendigo%20en%201866.>

Según Edwin Campos Espinoza (2022) dueño de la empresa ebanistería Peter s.a. la misma fue fundada hace 20 años a raíz de una necesidad, el dueño con conocimientos en la materia decide emprender con este negocio, dicho establecimiento se ubicaba en mercedes norte de Heredia, pero al año de su fundación y por razones de espacio se decidió trasladar a su actual ubicación en barrio Santa marta de San Joaquín de flores en Heredia. Dicha empresa ya se encuentra establecida en el mercado costarricense ya que tiene una amplia trayectoria, esta empresa cuenta con 14 trabajadores directos y al menos 5 indirectos.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

A continuación, se detalla la metodología utilizada para realizar la investigación, se describen las fuentes, instrumentos y técnicas empleadas para la recolección de datos, así como los procedimientos a ejecutar para demostrar la validez y autenticidad de la investigación.

3.1 ENFOQUE

Para los autores Bernal Torres, César Augusto en su libro metodología de la investigación (2022), los métodos de investigación es la concepción de métodos cimentada en las distintas formas de concebir la realidad social, en el modo de conocerla científicamente y en el uso de herramientas metodológicas que se emplean para analizarla. (p72). Para efectos de esta investigación se utilizará un enfoque mixto.

3.1.1 Enfoque cuantitativo

Para los autores este enfoque se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizando una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. A este método también se le suele denominar tradicional o positivista. (p72).

3.1.2 Enfoque cualitativo

Según los autores Los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica. En su forma general, la investigación cuantitativa parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica, en tanto que la investigación cualitativa pretende conceptuar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas. (p72).

3.1.3 Enfoque mixto

En sentido general, la investigación mixta, también conocida como métodos mixtos, es la integración de las perspectivas cuantitativa y cualitativa en los procesos de investigación científica, especialmente en el campo de las ciencias sociales, con el propósito de lograr una mejor comprensión de un determinado problema, fenómeno, situación, etc. Esto, porque la evidencia muestra que la investigación realizada únicamente desde cada uno de los enfoques, cuantitativo o cualitativo, en muchos casos resulta limitada y parcial para la comprensión de muchos de los problemas o situaciones sociales estudiados, por la complejidad que tiene el estudio de lo social. (p105).

3.2 ALCANCE

Según Bernal Torres, César Augusto en la investigación científica existen diferentes tipos de investigación y es necesario conocer sus características para saber cuál se ajusta mejor a la investigación que se realizará. En este sentido, aunque no hay acuerdo entre los distintos tratadistas en torno a la clasificación de los tipos de investigación. (p154).

Para efectos de esta investigación, ya que ha sido un tema explorado va a ser descriptivo.

3.2.1 Investigación descriptiva

Según los autores la investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos más populares y utilizados por los principiantes. Los trabajos de grado, en los pregrados y en muchas de las maestrías, son estudios de carácter eminentemente descriptivo. En tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, se realizan diagnósticos, perfiles, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera. (p154).

3.2.2 Investigación correlacional

Según los autores en otras palabras, la correlación examina asociaciones, pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro. La investigación correlacional tiene como principales fuentes de información las bases de datos. (p158).

3.2.3 Investigación explicativa

La investigación explicativa tiene como fundamento la prueba de hipótesis y busca que las conclusiones lleven a la formulación o al contraste de las leyes o principios científicos. Son investigaciones en las que el investigador se plantea como objetivos estudiar el porqué de las cosas, los hechos, los fenómenos o las situaciones. En síntesis, en la investigación explicativa se analizan causas y efectos de la relación entre variables. (p159).

3.2.3 Investigación experimental

A este respecto, la investigación experimental se caracteriza porque el investigador actúa de manera intencional y conscientemente sobre el objeto de estudio, en tanto que los objetivos de estos estudios son precisamente conocer los efectos de los actos producidos por el propio investigador como mecanismo o técnica para probar sus hipótesis. (p163).

3.3 DISEÑO

3.3.1 Diseño no experimental.

Según Hernández, et al., 2019 en su libro metodología de la investigación para bachillerato, Los diseños cuantitativos no experimentales son aquellos en los que, a diferencia de los experimentales, no se manipulan las variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es

observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para luego analizarlos. La investigación no experimental es un parteaguas de varios estudios, como las encuestas de opinión (surveys), los históricos y antropológicos, etcétera. Para ilustrar la diferencia entre un estudio experimental y uno no experimental. (p92).

3.3.2 Diseño no experimental.

Los diseños cualitativos suelen utilizarse cuando como investigador se pretende explorar, describir y conocer con amplitud y profundidad percepciones, emociones, sentimientos, experiencias, enfoques y puntos de vista de personas, desde la perspectiva de los propios participantes o sujetos investigados, en su ambiente natural y de una manera más abierta. (p94).

EXPERIMENTO = Hacer enojar intencionalmente a una persona y ver sus reacciones.

NO EXPERIMENTAL = Ver las reacciones de esa persona cuando llega enojada.

Imagen 10. Diseño de la investigación

Fuente: Hernandez et al., Metodología de la investigación para bachillerato, 2019. Ilustración 10 F10

3.3.3 Diseños transeccionales o transversales.

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede en una fecha específica. (p92).

3.3.4 Teoría fundamentada.

Crear una teoría o conocimiento a partir de sentimientos, emociones, reflexiones, deseos y aspectos similares que te expresan las personas en sus propias palabras. Útil cuando no hay teorías sobre los sujetos estudiados. (p95).

3.3.5 Teoría narrativa.

Analizar historias de vida y vivencias de personas. (p95).

3.3.5 Teoría etnográfica.

Estudiar grupos, organizaciones (como empresas) y otros colectivos vistos como culturas (analizan y explican cómo funcionan ciertas culturas). (p95).

3.3.6 Teoría fenomenológico.

Explorar, describir y comprender las experiencias de las personas respecto a un fenómeno. (p95).

3.3.7 Teoría de investigación-acción.

Entender y resolver una problemática. (p95).

3.3.8 Estudio de casos.

Estudiar en profundidad uno o unos cuantos casos para entenderlos. (p95).

Tipo de diseño	Objeto/problema/fenómeno a estudiar	Ejemplo
Teoría fundamentada	Crear una teoría o conocimiento a partir de sentimientos, emociones, reflexiones, deseos y aspectos similares que te expresan las personas en sus propias palabras. Útil cuando no hay teorías sobre los sujetos estudiados.	Explicar por qué ciertos jóvenes tienen problemas de comunicación con sus padres, a partir de entrevistarlos en profundidad. Al final, desarrollar una teoría sobre este aspecto.
Diseños etnográficos	Estudiar grupos, organizaciones (como empresas) y otros colectivos vistos como culturas (analizan y explican cómo funcionan ciertas culturas).	Entender una cultura específica (sus valores, mitos, ritos, reglas, funcionamiento, etcétera). Por ejemplo: un grupo o nación indígena, o bien, los hinchas fanáticos de un equipo de fútbol; realizando observaciones, tomando notas y entrevistando a algunos miembros.
Diseños narrativos	Analizar historias de vida y vivencias de personas.	Comprender por qué un equipo de fútbol fue muy exitoso (ganó varios campeonatos), revisando las biografías de sus jugadores y las entrevistas que dieron a los medios de comunicación ellos y su entrenador. Entender hechos históricos revisando comentarios que realizaron los protagonistas.
Diseños fenomenológicos	Explorar, describir y comprender las experiencias de las personas respecto a un fenómeno.	Conocer cómo experimentaron diferentes personas un hecho (por ejemplo, las angustias y temores en un terremoto), reuniéndolas y conversar a fondo con ellas (se le denomina <i>grupo de enfoque</i>).
Diseños de investigación-acción	Entender y resolver una problemática.	Supongamos que en tu colonia o barrio hay una problemática (recolección de basura, inseguridad, etcétera), reunir a los vecinos para analizar las causas y en conjunto proponer soluciones (se involucra a la comunidad).
Estudios de caso	Estudiar en profundidad uno o unos cuantos casos para entenderlos.	

Imagen 11. Diseño de la investigación

Fuente: Hernandez et al., *Metodología de la investigación para bachillerato*, 2019.

Ilustración 11 F11

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

La unidad de análisis es los elementos del universo o conjunto de individuos a los que se les miden o estudian las variables o categorías de interés. Esto pueden incluir: individuos, instituciones, documentos, bases de datos y poblaciones, etc. Los sujetos de esta investigación están conformados por los colaboradores de la ebanistería Peter S.A.

3.4.1 Población

Para el autor la población es el conjunto de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia; o bien, unidad de análisis. Torres et al (p212).

Los colaboradores de la ebanistería serán la población para esta investigación.

3.4.2 Tipo de muestra

Para esta investigación no se va a utilizar muestra por qué se va a trabajar con el 100% de la población.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de exclusión e inclusión son parámetros específicos con los que se deben contar en la investigación.

Tabla 1

Criterios de inclusión y de exclusión

Tabla 1 Criterios

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Colaboradores de la empresa ebanistería Peter S.A.	Aquellos colaboradores que tengan menos de 3 meses de haber ingresado a labora para la ebanistería.

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4 Consideraciones éticas

La información para la presente investigación va a ser de uso exclusivo para esta investigación y los datos serán utilizados estrictamente para un criterio académico para la tesis en estudio. Los datos

sensibles suministrados por la empresa u colaboradores también serán usados con toda discreción y únicamente para el estudio en cuestión.

En síntesis, es importante señalar que, con relación a la ética en el ámbito de la investigación científica, es necesario actuar sobre la base de la confianza y la buena fe, y de conceptos compartidos sobre la esencia de la conducta ética. Torres et al (p33).

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Según el autor en la actualidad, en investigación científica hay gran variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo de una determinada investigación. De acuerdo con el método y el tipo de investigación que se realizará, se utilizan unas u otras técnicas. Encuestas, Entrevistas, Observación sistemática, Escalas de actitudes, Análisis de contenido, Test o cuestionarios estandarizados y no estandarizados, Grupos focales y grupos de discusión, Pruebas de rendimiento, Inventarios, Fichas de cotejo, Experimentos, Técnicas proyectivas, Pruebas estadísticas. Torres et al (p247).

3.5.1 Confiabilidad

De acuerdo con los mencionados autores, la pregunta clave para determinar la confiabilidad de un instrumento de medición es: ¿si se miden fenómenos o eventos una y otra vez con el mismo instrumento de medición, se obtienen los mismos resultados u otros muy similares? Si la respuesta es afirmativa, se dice que el instrumento es confiable. Torres et al (p249).

3.5.2 Validez

La validez indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos; por ejemplo, un instrumento válido para medir la actitud de los clientes frente a la calidad del servicio de una empresa debe medir la actitud y no el conocimiento del cliente respecto a la calidad del servicio. Torres et al (p249).

3.5.3 Factores que afectan la confiabilidad y la validez

Para los autores existen diversos factores que afectan la confiabilidad y la validez de los cuestionarios; sin embargo, los más comunes son:

- Improvisación. Consiste en creer que un instrumento de medición es un cuestionario que resulta de elaborar varias preguntas sin mucha dedicación ni revisión
- Utilización de instrumentos desarrollados en el extranjero que no han sido validados en el respectivo contexto. Es necesario adaptar los cuestionarios extranjeros al entorno cultural específico.
- Inadecuación del instrumento para las personas a las que se les aplica. Muchas veces no se utiliza el lenguaje apropiado de acuerdo con la edad, el reconocimiento, la capacidad de respuesta, el nivel ocupacional y educativo, y la motivación para responder.
- Condiciones en las que se aplica el instrumento de medición.
- Deficiencias en las instrucciones.
- Empatía o desconocimiento del instrumento por parte de quienes lo aplican. Torres et al (p250).

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

Tabla 2

Cuadro de operacionalización de las variables

Tabla 2 Variable1

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Examinar la gestión actual de cada uno de los eslabones de la cadena de valor de una Pymes Ebanistería tomando en cuenta el factor Covid-19 en el primer semestre 2022 con el fin de tener un punto de partida para la investigación.	Gestión de cadena de valor	Según los autores la cadena de valor empieza desde la concepción del producto y se extiende a lo largo de su elaboración, siendo incluso posible su reciclaje. Este conjunto de actividades son las que forman parte de los eslabones de tan importante cadena de valor.	Entrevista de preguntas abiertas al dueño de la empresa y una encuesta de preguntas cerradas a los colaboradores.	Actividades primarias. Actividades secundarias o de apoyo.	<p>Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logística interna • Producción • Logística externa • Marketing y ventas • Servicio posventa o mantenimiento <p>Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abastecimiento • Infraestructura • Recursos humanos • Desarrollo tecnológico 	Encuesta de preguntas cerradas. Entrevista de preguntas abiertas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3

Tabla 3 variable 2

Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Relacionar el impacto del Covid-19 en el sector Ebanisterías para tomarlo en cuenta en la propuesta de la gestión de la cadena de valor de la Pymes.	Covid-19	Es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente, se transmite por contacto con otra persona que esté infectada por el virus	Búsqueda en fuentes secundarias.	Impacto del covid-19 en empresas de productos o servicios	Como cambio las operaciones ventas Dinámica de una ebanistería.	Fuentes secundarias. Entrevista de preguntas abiertas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4*Tabla 4 variable3**Cuadro de operacionalización de las variables*

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Catalogar todos los cambios necesarios para establecer la gestión de la cadena de valor de la Pymes en Ebanistería tomando en cuenta el factor Covid-19 en el primer semestre 2022.	Gestión de cambio	Define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable	Entrevista a experto	Modelo de cambio.	<ul style="list-style-type: none"> • Descongelamiento • Cambio • Recongelamiento 	Entrevista de preguntas abiertas.

Fuente: Elaboración propia.

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Los datos cuantitativos se van a manejar a través de estadísticas, promedios, gráficos, tendencias, para los

datos cualitativos se utilizan las transcripciones de las respuestas a las entrevistas a las preguntas abiertas.

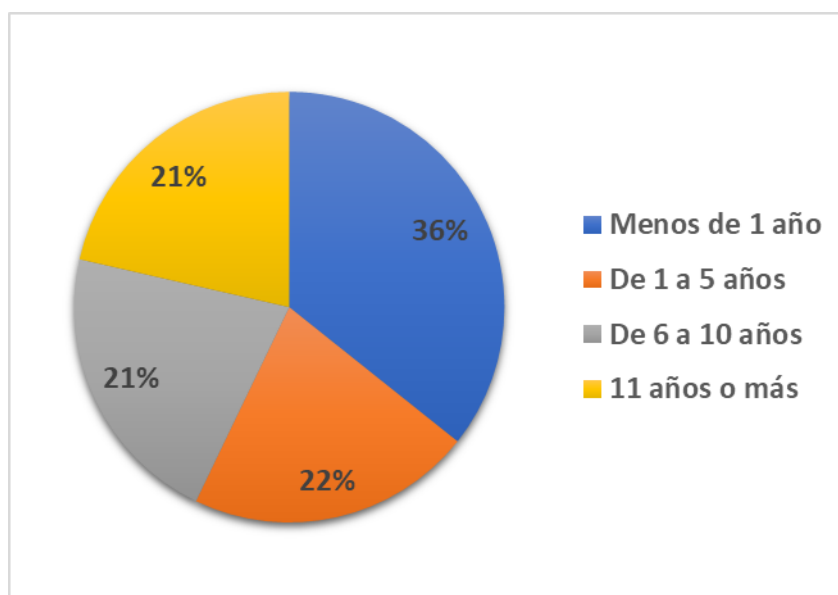
CAPÍTULO IV: RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos con los instrumentos de recolección de datos sujetos a esta investigación, el dueño y sus colaboradores de la ebanistería Peter ubicada en San Joaquín de Flores de Heredia, se decide diseñar y aplicar tres cuestionarios diferentes uno de 16 preguntas para los colaboradores de la ebanistería, otro con 4 preguntas para el dueño y uno más con 3 preguntas para un experto en el tema investigado, esto con el fin de entender la percepción de las personas en investigación.

4.1 DEFINIR LA GESTIÓN DE LA CADENA DE VALOR.

Gráfico 1

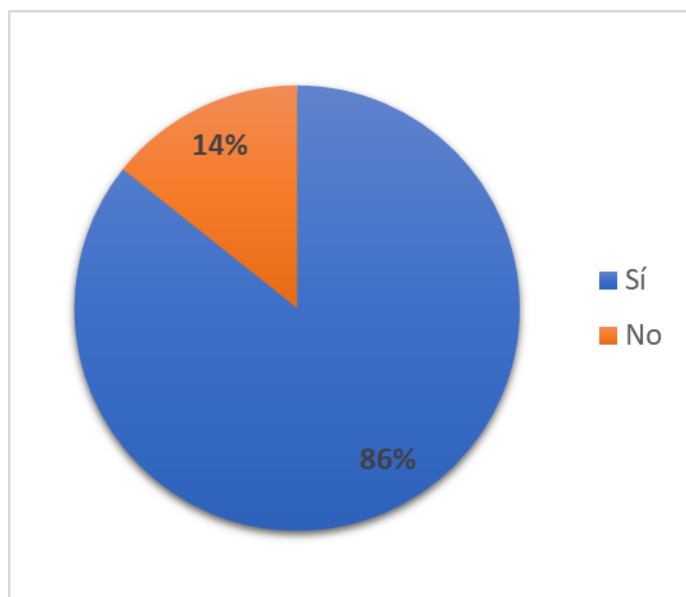
¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Ebanistería PETER? Gra 1 G1



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de la ebanistería Peter ubicada en San Joaquín de Flores de Heredia.

De acuerdo con el gráfico se puede observar que un 36% de los colaboradores tiene menos de un año de trabajar para la ebanistería, 21% de uno a 5 años, 22% de 6 a 10 años y 21% más de 11 años, este dato es de gran importancia para la investigación ya que se puede evidenciar el conocimiento de los trabajadores en cada uno de los procesos de la ebanistería.

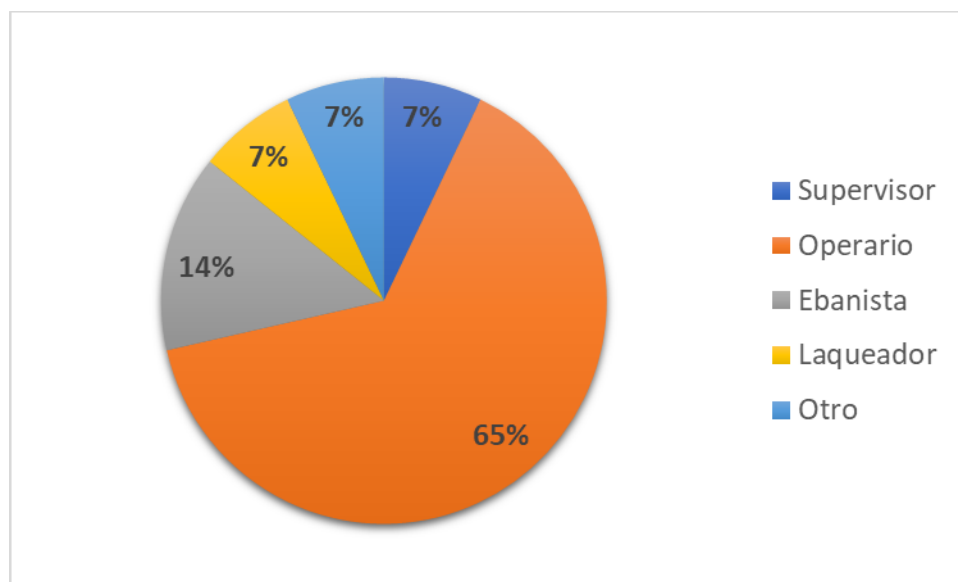
Gráfico 2
¿La Ebanistería tiene un rol definido para las personas trabajadoras? Gra 2 G2



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de la ebanistería Peter ubicada en San Joaquín de Flores de Heredia.

El gráfico muestra un 86% de los colaboradores de la ebanistería tienen un rol definido dentro de la misma y solo 14% no tiene ese rol tan claro.

Gráfico 3
¿Cuál rol desempeña usted en la Ebanistería? Gra 2 G3

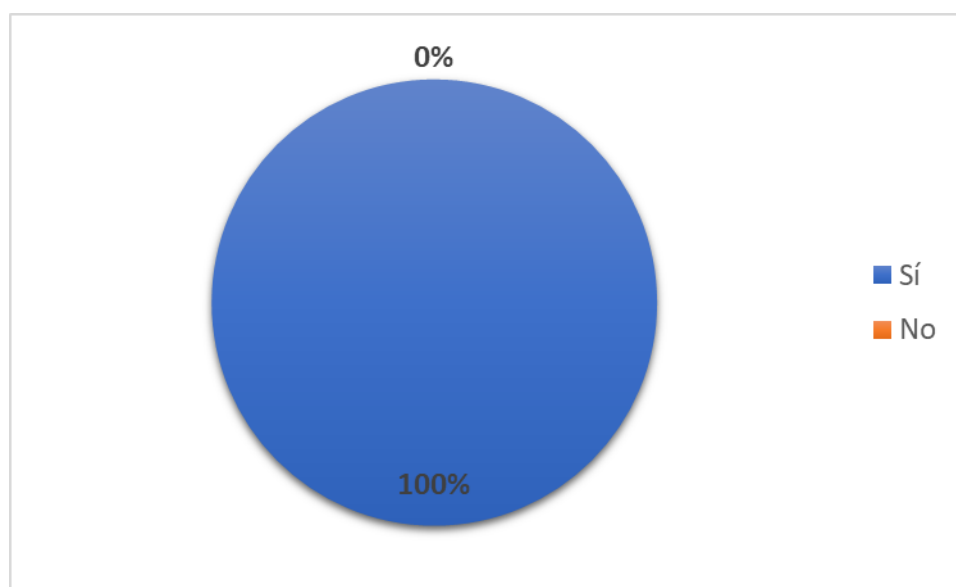


Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de la ebanistería Peter ubicada en San Joaquín de Flores de Heredia.

Según el gráfico un 65% de los colaboradores son operarios, 14% son ebanistas, un 7% supervisores, 7% laqueadores; 7% otro.

Gráfico 4

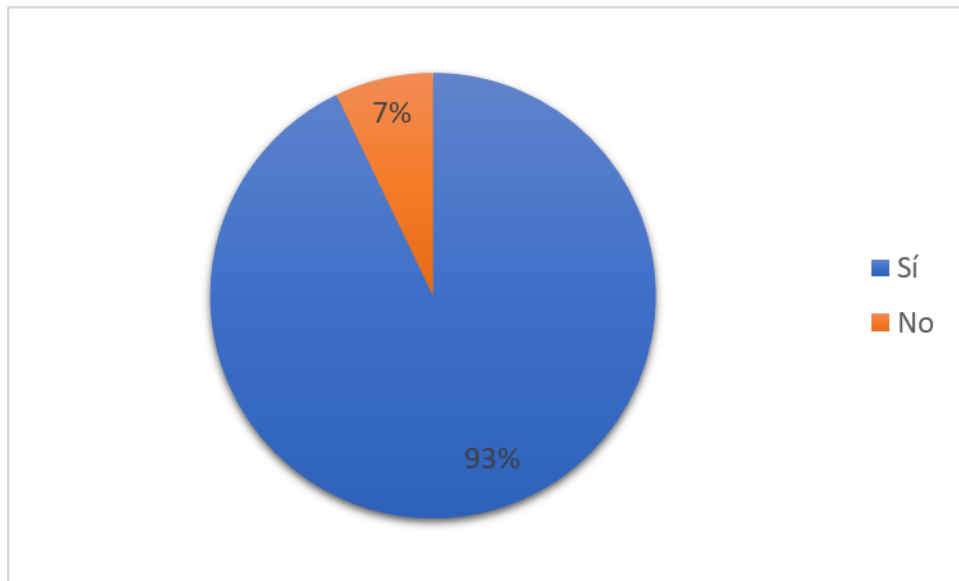
¿Conoce usted como da inicio la confección de un nuevo producto (puerta, closet, mueble, etc.)? Gra 3 G4



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de la ebanistería Peter ubicada en San Joaquín de Flores de Heredia.

Según este gráfico el 100% de los colaboradores conocen el inicio de la confección de los productos que vende la ebanistería.

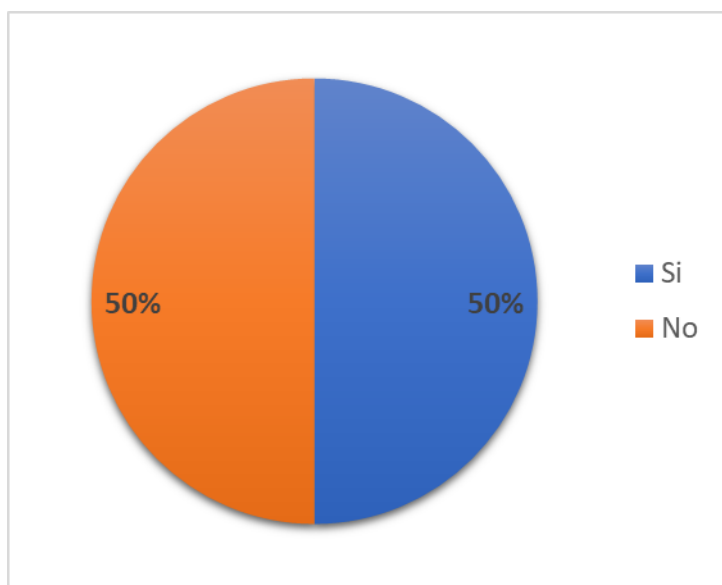
Gráfico 5
¿Considera usted que el espacio físico de la Ebanistería es idóneo para trabajar? Gra 4 G5



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de la ebanistería Peter ubicada en San Joaquín de Flores de Heredia.

El gráfico afirma que un 93% de los colaboradores consideran que la ebanistería cuenta con un espacio físico adecuado para trabajar y solo un 7% dice que no.

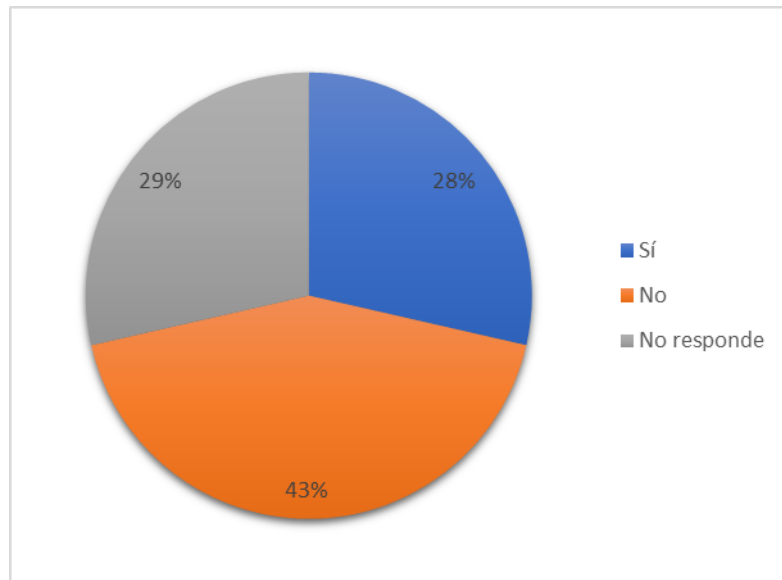
Gráfico 6
¿Conoce usted el proceso de compra de materiales? Gra 5 G6



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de la ebanistería Peter ubicada en San Joaquín de Flores de Heredia.

Según el gráfico el 50% de los colaboradores conocen el proceso de compra de materiales, mientras el otro 50% desconoce por completo como compra los materiales la ebanistería.

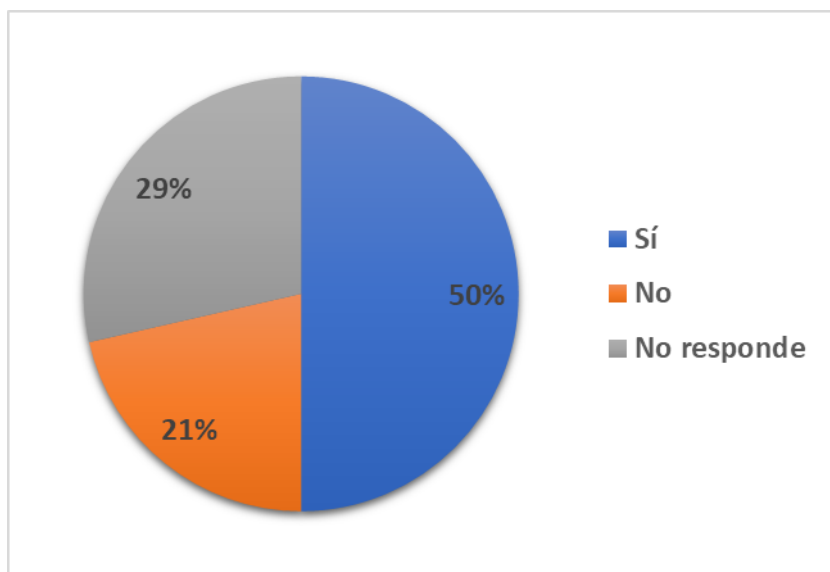
Gráfico 7
¿Sabe usted cuántos proveedores posee la Ebanistería? Gra 6 G7



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de la ebanistería Peter ubicada en San Joaquín de Flores de Heredia.

El gráfico anterior muestra que el 43% de los colaboradores no conocen cuántos proveedores posee la ebanistería, 28% sabe quiénes son los proveedores de la ebanistería y un 29% no respondió.

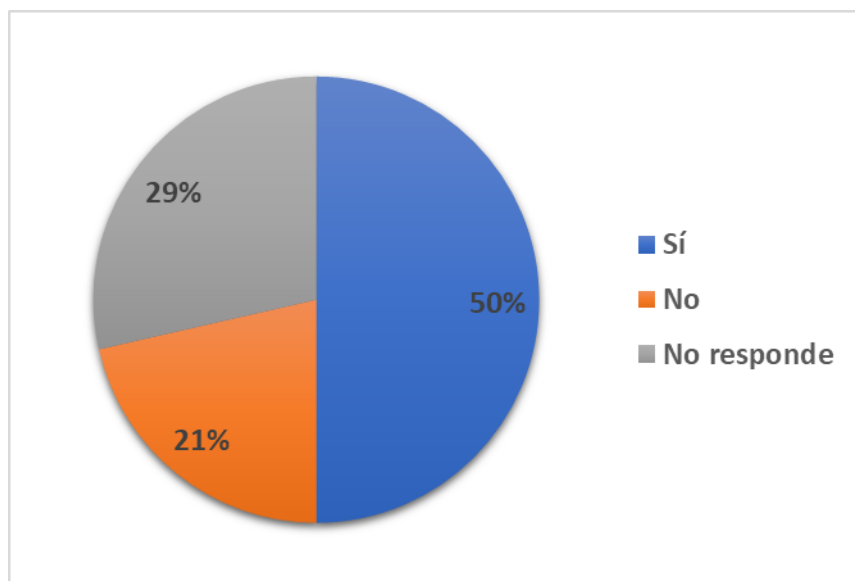
Gráfico 8
¿Dentro de la Ebanistería: ¿Existe un lugar específico donde se almacene el inventario? Gra 7 G8



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de la ebanistería Peter ubicada en San Joaquín de Flores de Heredia.

Según el gráfico anterior el 50% de los colaboradores sabe dónde se almacena el inventario, el 29% no responde y un 21% desconoce donde se almacena el inventario.

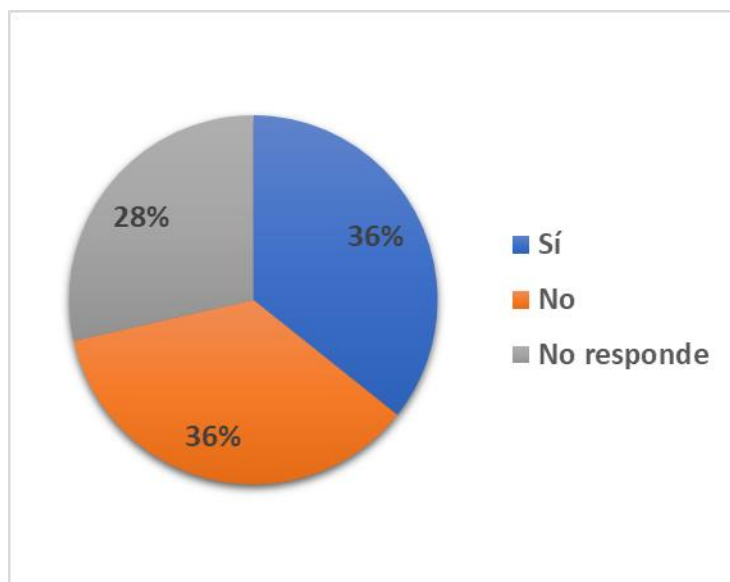
Gráfico 9
¿Considera usted que la Ebanistería tiene estándares de calidad en su producción? *Gra 8 G9*



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de la ebanistería Peter ubicada en San Joaquín de Flores de Heredia.

Basado en el gráfico anterior el 50% de los colaboradores considera que la ebanistería si posee estándares de calidad, el 29% no responde y un 21% considera que no tiene estándares de calidad.

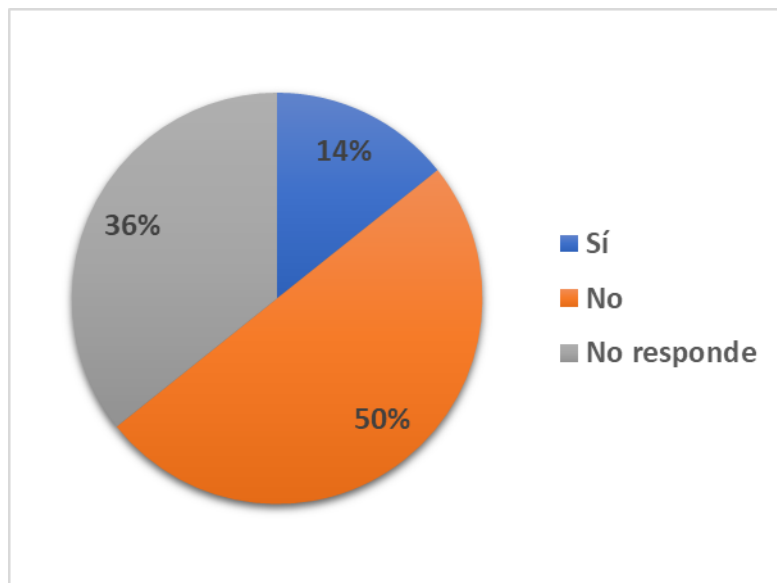
Gráfico 10
¿Conoce usted cómo se realiza la distribución de productos? Gra 9 G10



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de la ebanistería Peter ubicada en San Joaquín de Flores de Heredia.

El gráfico anterior indica que el 36% de los colaboradores de la ebanistería saben cómo se distribuyen los productos, un 36% no sabe cómo se distribuyen y un 28% no responde.

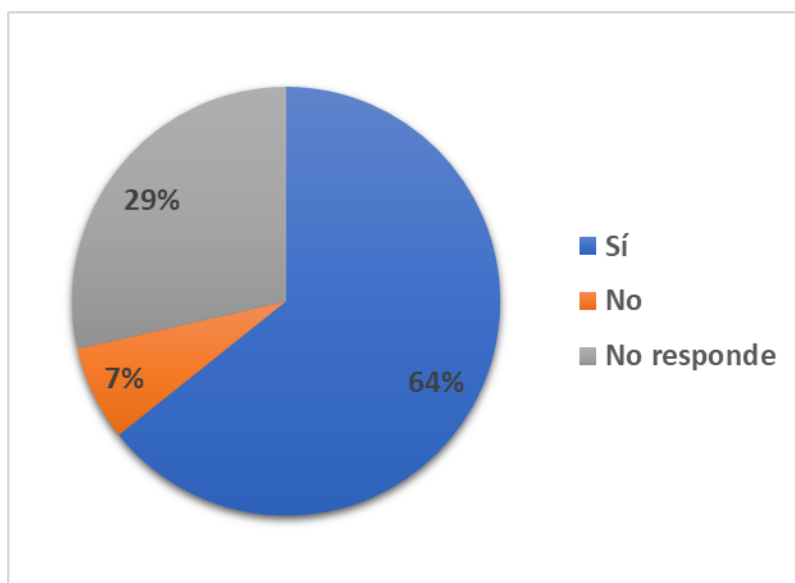
Gráfico 11
¿Sabe cómo se realizan las ventas de la empresa? Gra 11 G11



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de la ebanistería Peter ubicada en San Joaquín de Flores de Heredia.

Basado en el gráfico anterior el 50% de los colaboradores no saben cómo se realizan las ventas en la ebanistería, un 36% no responde y un 14% si sabe cómo realizan las ventas.

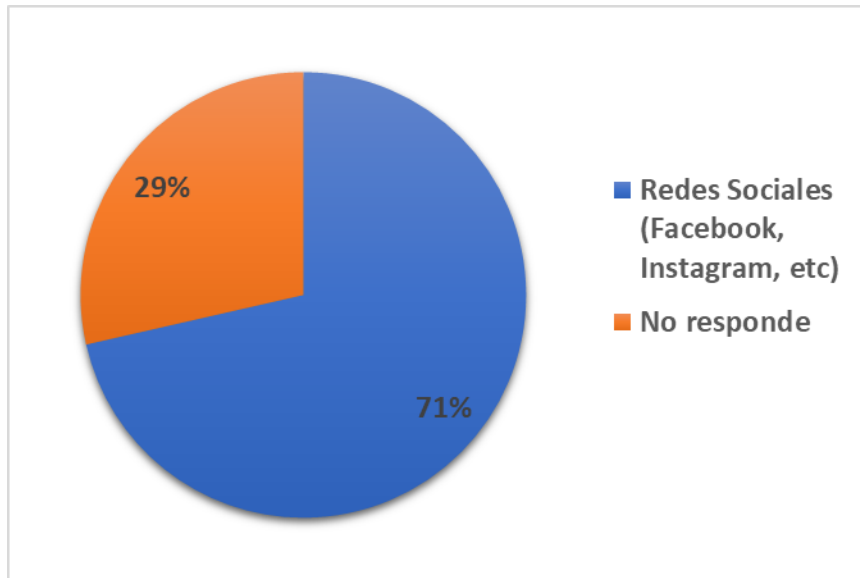
Gráfico 12
¿La Ebanistería tiene alguna estrategia de publicidad? Gra 10 G12



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de la ebanistería Peter ubicada en San Joaquín de Flores de Heredia.

Según el gráfico anterior el 64% sabe que la ebanistería tiene una estrategia de publicidad, el 29% no responde y el 7% no sabe.

Gráfico 13
¿Por cuales medios se realiza la publicidad? Gra 11 G13



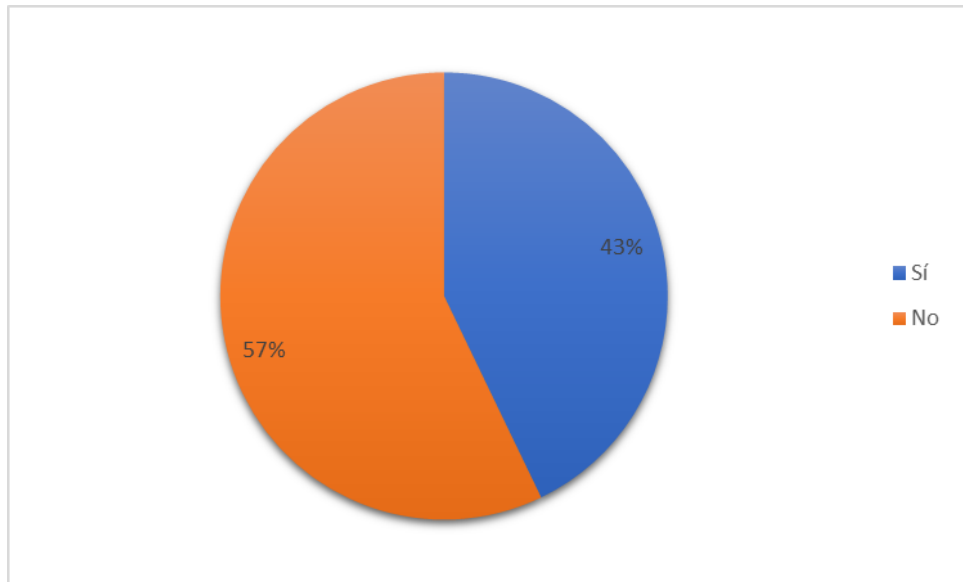
Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de la ebanistería Peter ubicada en San Joaquín de Flores de Heredia.

El gráfico anterior muestra que el 71% sabe que la ebanistería utiliza redes sociales para promocionar sus productos y un 29% no responde.

4.2.1 INFLUENCIA DEL COVID-19

Gráfico 14

¿Considera que la pandemia del Covid-19 afectó las labores y roles en la Ebanistería? *Gra 12 G14*

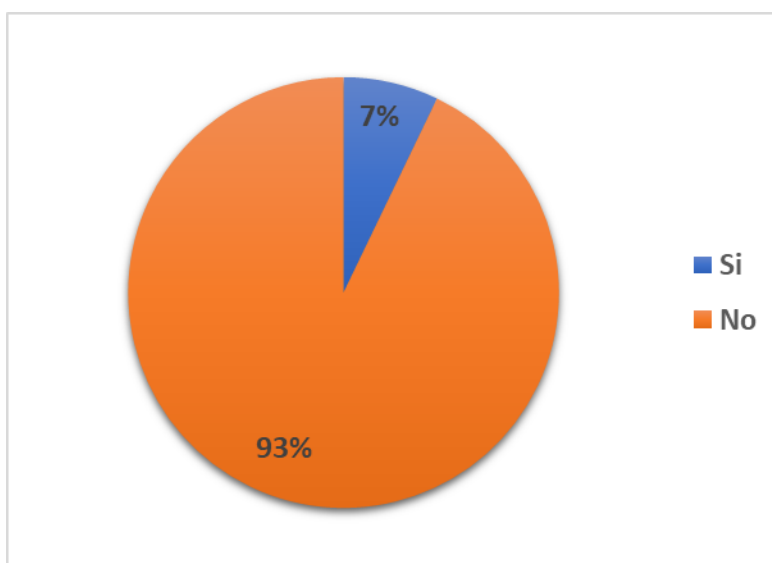


Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de la ebanistería Peter ubicada en San Joaquín de Flores de Heredia.

Basado en el gráfico anterior el 57% de los colaboradores de la ebanistería consideran que no hubo afectación en las labores cotidianas, 43% opino que si tuvieron afectación en sus labores cotidianas.

Gráfico 15

¿Sobre la jornada laboral: ¿Hubo reducción de las horas de trabajo? Gra 13 G15



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de la ebanistería Peter ubicada en San Joaquín de Flores de Heredia.

Según el gráfico anterior el 93% de los colaboradores no sufrió reducción de jornada laboral, mientras que el 7% sí tuvo algún cambio en su jornada.

En esta encuesta se realizaron preguntas abiertas, tanto a los colaboradores de la ebanistería, así como al dueño de la empresa y a un profesor experto en la materia.

La pregunta para los colaboradores es.

¿Qué acción o acciones considera usted que se deben realizar para fortalecer la Ebanistería después de la Pandemia?

Los colaboradores respondieron a su pregunta de la siguiente manera, consideran que se deben seguir con los protocolos establecidos por el ministerio de salud hasta tanto no haya un mejor panorama con el índice de contagios, también se consideró brindar más apoyo a los colaboradores.

Los temas tratados con el dueño fueron los siguientes.

Tienen líneas de producción establecidas y cómo funciona el proceso para lo cual respondió y cito

“La producción inicia, por ejemplo, una puerta, desde que se compra la madera, la reprocesa, la corta, la dimensiona, hay un encargado que la cepilla, luego la pasan en un trompo para poder moldurarla, una vez realizada esa operación, se ensambla la puerta y se pasa a la parte de lija y acabado, un encargado lija y la pasa para producto terminado que es la parte de laca ahí la sella, la lija y le echa el color que en ese momento se requiera.” Campos 2022.

La empresa resultó afectada durante la pandemia del COVID-19, para lo cual respondió.

“Gracias a Dios no se vio mucho afectada, porque ahí teníamos un paquete de producción acumulado, que nos permitió ir sacándolo, y la verdad es que prácticamente el COVID nos afectó nada más una vez que se

tuvo que cerrar en el sector de San Joaquín porque en ese momento estaba pegando muy fuerte el COVID, pero en realidad no nos afectó tanto, se cerró no por falta de producción sino por prevención”. Campos 2022.

Cuales medias de contingencia se tomaron durante la pandemia.

“Todo lo que requiere el Ministerio de Salud lo hemos llevado a cabo y así se ha manejado desde el principio, y hasta el momento se sigue manejando igual hasta que no levanten las medidas”. Campos 2022.

Después de la pandemia cuales experiencias positivas y negativas les dejo.

“¡Diay!, valorar muchas cosas que antes no se valoraban, cuidar las cosas, valorar a las personas que laboran con nosotros y hay muchas cosas la verdad, que dejó esta pandemia y que tiene que valorar uno”. Campos 2022.

Los temas tratados con el profesor experto fueron los siguientes.

Se puede llevar a cabo el modelo de gestión de cambio en una PYME para lo cual respondió.

“Sí claro, no es una limitante del tamaño de una organización o de una empresa para poder implementar el modelo de gestión de cambio, si al final se está buscando un tema de mejora, esto se puede hacer siendo un pequeña empresa, mediana o grande”. Mácala 2022

Estas implementaciones contribuyen al desarrollo de estas. Y él respondió

“Los modelos de gestión de cambio lo que buscan es que las organizaciones puedan ir mejorando continuamente y puedan trabajar en los procesos de transformación que los lleve a cumplir sus metas y objetivos que se tienen trazados a corto, mediano y largo plazo, bajo esa idea, esto se puede desarrollar en cualquier tipo de organización.

El tema de mejora continua es independientemente el tamaño, puede ser una empresa de índole público, privada, que ofrezca servicios o que genere bienes”. Mácala 2022

Como influye la cadena de valor.

“Lo que se busca es identificar aquellos procesos que son críticos dentro de las organizaciones, recordar que una organización va a tener diferentes tipos de procesos, va a tener procesos de apoyo, procesos principales y secundarios, independientemente de tipo la idea es encontrar aquellos procesos, o más bien, eliminar aquellos procesos que como su nombre lo dice no están agregando valor al producto final, que es un bien o un servicio, entonces, cuando usted desarrolla la cadena de valor eso significa los diferentes tipos de procesos que conforma una organización y lo que busca es eliminar aquellos aspectos o aquellos procesos que no estén generando valor para el producto final que es un bien o un servicio.” Mácala 2022

La cadena de valor puede verse afectada a raíz de la pandemia del covid-19, para lo que respondió

“El tema Covid-19 a nivel de los procesos productivos afectó dentro de lo que se conoce como la cadena de abastecimiento, porque los países y las empresas tuvieron las limitaciones para poder exportar sus productos; entonces es un tema que si afectó desde perspectiva del Covid y lo que es la cadena de abastecimiento en las empresas como tal.

Pero, por otro lado, también dicen que todo mal siempre hay que verlo como una oportunidad más bien, también al entrar el COVID, obligó a las empresas a tener que innovar, a hacer innovación tener que buscar nuevas cadenas de abastecimiento, a tener que ser mejores en lo que estaban haciendo, a ser más

eficientes, también se puede vislumbrar desde esa perspectiva el tema COVID obligó a las empresas a ser más eficientes en sus diferentes procesos.” Mácala 2022.

Según datos del INEC el 94% de las empresas en Costa Rica fueron impactadas por efectos del COVID-19.

- 91% de empresas señalaron reducción de ingresos.
- Comercio fue el sector que presentó mayor impacto.

Entre mayo y agosto de 2020, en el Directorio de Empresas y Establecimientos (DEE), se incorporó como parte de la actualización, una sección del COVID-19; con el fin de que las empresas indicaran cuáles fueron los principales efectos de la pandemia. Se confirmó que el 94 % tuvo afectación por el COVID-19; en donde el 91% indicó como principal consecuencia la reducción de los ingresos.

Otras consecuencias de relevancia indicadas fueron la reducción de las ventas (90 %), disminución de la jornada laboral (64 %), disminución de planilla (32 %), cierre temporal (28 %), el aumento de gastos de operación (23 %) y la implementación del teletrabajo (15 %).

El estudio -efectuado de manera especial- comprende empresas dedicadas al Comercio, Servicios (Transporte y almacenamiento; Alojamiento y servicio de comidas; Información y comunicaciones; Actividades financieras y de seguros; Actividades inmobiliarias; Actividades profesionales, científicas y técnicas; Servicios administrativas; Enseñanza; Salud humana y asistencia social; Actividades artísticas y recreativas y; Otras actividades de servicios), Manufactura, Construcción y Otros sectores (Explotación de minas y canteras; Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado; y Suministro de agua; tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación).

Los resultados señalan que el sector que presentó mayor afectación por el COVID-19 fue Comercio, en donde 96 de cada 100 empresas manifestó haber tenido algún tipo de consecuencia por la pandemia y la categoría Otros sectores fue el de menor afectación, en donde 76 de cada 100 empresas tuvieron consecuencias. Sin embargo, en todos los sectores de actividad económica, se observa el mismo comportamiento que en el ámbito nacional; es decir, la reducción de los ingresos, de las ventas y de la jornada laboral son las tres principales consecuencias indicadas. Para el caso de Otros sectores, el aumento de los gastos de operación también fue de relevancia (46 de cada 100).

Por su parte, el 19 % de las empresas contó con algún tipo de beneficio para hacerle frente a los efectos adversos provocados por la pandemia. Los principales beneficios recibidos fueron la readecuación de créditos financieros (46 %) y otros relacionados con el alquiler de local y cargas sociales (38 %) (posposición de pago, disminución del monto o no pago, entre otros).

Fuente: [https://www.inec.cr/noticia/94-de-las-empresas-impactadas-por-efectos-del-covid-19#:~:text=Otras%20consecuencias%20de%20relevancia%20indicadas,implementaci%C3%B3n%20del%20teletrabajo%20\(15%20%25\).](https://www.inec.cr/noticia/94-de-las-empresas-impactadas-por-efectos-del-covid-19#:~:text=Otras%20consecuencias%20de%20relevancia%20indicadas,implementaci%C3%B3n%20del%20teletrabajo%20(15%20%25).)

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

En el siguiente capítulo se presenta el análisis de la información que se recabó con el instrumento de recolección de datos, esta discusión e interpretación se lleva a cabo con el objeto de exponer las posibles respuestas del problema planteado en esta investigación.

5.1 Examinar la gestión actual de cada uno de los eslabones de la cadena de valor de una Pymes Ebanistería tomando en cuenta el factor Covid-19 en el primer semestre 2022 con el fin de tener un punto de partida para la investigación.

Según la investigación realizada al menos un 36% de los trabajadores tienen menos de un año de trabajar para la ebanistería, asimismo, el 86% de los colaboradores tiene bien definido su rol dentro de la ebanistería, y un 100% de los colaboradores conocen el proceso que se lleva a cabo para la producción o confección de cada producto. Lo anterior indica, que al tener un rol definido deja en claro que cada uno de los eslabones de la cadena se está llevando a cabo por ellos.

También es importante mencionar, que dentro de la ebanistería por lo menos 3 personas conocen el proceso completo de la gestión que se lleva a cabo dentro de la ebanistería, haciendo que los eslabones de dicha cadena no se detengan por que alguno de ellos no pueda llevar a cabo su parte, sino que permite visualizar que siempre habrá alguien que lo pueda llevar a cabo.

Investigaciones como la de Jiménez, Morales, Solano (2016), indica que un sistema de planificación en la cadena de valor maximiza la productividad y trae resultados positivos en la misma, por lo que tener las condiciones necesarias para que esto se cumpla como se muestra en la planificación y conocimiento que cada uno de los colaboradores que laboran dentro de la ebanistería, hace que se esté maximizado la mayoría de los procesos con el personal actual.

La investigación de Morales (2020), indica que el COVID-19 ha traído una serie de cambios en la industria, es así como en los resultados de esta investigación, un 43% de los trabajadores indican que el COVID-19 afecto los roles y labores dentro de la misma. Lo anterior

es importante debido a que al hacer un análisis a nivel general las industrias tuvieron diversos cambios en su manera de operar tanto positivos como negativos y esto llevó a muchas empresas a reinventarse o cambiar por completo su operativa habitual. La ebanistería también divide sus roles por labor donde el 65% de los colaboradores son operarios esto quiere decir que podrían tener distintas funciones dentro de la ebanistería como proceso estándar que cada uno de ellos podría llevar a cabo sin necesidad de que este una persona de mayor conocimiento acompañándolos. El 93% de los colaboradores considera que el espacio físico es idóneo para llevar a cabo las funciones de su operativa diaria, muchos de esto trabajadores también son llevados a los sitios donde son entregados los productos finales para su instalación por eso es que un 7% opina que no siempre las condiciones para trabajar son las idóneas, ya que se deben instalar en construcciones donde no siempre es seguro dejar sus implementos de trabajo, ya que transita mucha gente esto puede generar algunos atrasos o incluso pérdida de piezas de instalación por la manipulación de terceros.

Un 50% de los colaboradores conocen como se lleva a cabo el proceso de compra de materiales que no siempre es el correcto ya que en muchas ocasiones se compra piezas unitarias para la instalación en vez de comprar todo el paquete de herrajes para una instalación a sabiendas que los materiales en su mayoría siempre se utilizan los mismo, hacer esto de esta manera podría afectar los costos operativos de la ebanistería ya que no siempre se obtienen precios razonables en el mercado minorista.

Según Parra, et al (2019) la cadena de valor empieza desde la concepción del producto y se extiende a lo largo de su elaboración, con respecto a los resultados obtenidos se puede visualizar de la siguiente manera:

- **Materia Prima:** desde este eslabón fue uno de los más impactados dentro de la cadena de valor ya que en muchas ocasiones las materias primas no se podían conseguir debido a la

pandemia, hablamos en ocasiones visitaban algún comercio para adquirir sus materias primas pero el comercio se encontraba cerrado por algún caso de COVID-19 o de igual manera le solicitaban a algún proveedor materiales y tenía que entregar días después por el mismo motivo y esto generaba una serie de atrasos en cuanto a la producción de sus mercancías.

- **Producción:** la producción no tuvo descanso durante la pandemia debido a que los trabajos que se habían contratado meses atrás todavía estaban en cola de producción y por esta razón, la producción se mantuvo muy constante, y cuando la materia prima de alguno de estos trabajos se atrasaba pasaban al pedido que si tuvieran lo necesario finiquitarlo.
- **Distribución:** las distribuciones e instalaciones se fueron efectuando según disponibilidad de clientes libres de COVID-19 así como también trabajadores disponibles no contagiados, esto genero algunos leves atrasos en el producto terminado y entregado al cliente.
- **Marketing:** se aprovecharon las plataformas digitales para crear publicidad a través de redes sociales con el fin de intensificar las ventas durante la pandemia.

Según Mácala (2022) el modelo de gestión de cambio se puede llevar a cabo dentro de una PYME, ya que no es una limitante el tamaño de la organización si al final lo que se busca es la mejora de esta, con esto podemos decir que la ebanistería identifica los eslabones de la cadena de valor cada y cada uno de ellos es parte fundamental en los procesos diarios, este análisis nos brinda una claridad de cómo se gestionan las tareas dentro de esta empresa y como se gestiona la cadena de valor a diario dando resultados en cada uno de sus eslabones es importante que indicar que la cadena de valor dentro de las PYMES se gestionan siempre de manera diferente y cada una obteniendo el resultado que más le favorece y como el COVID-19 ha venido a modificar la forma de trabajar cada uno de los eslabones de dicha cadena, al punto que muchos procesos

5.1.2 Relacionar el impacto del Covid-19 en el sector Ebanisterías para tomarlo en cuenta en la propuesta de la gestión de la cadena de valor de la Pymes.

Según datos del INEC un 94% de las empresas en Costa Rica fueron impactadas a raíz del COVID-19, en la instigación llevada a cabo en la ebanistería PETER S.A. un 93% de los colaboradores consideró que no hubo cambios en su jornada laboral y un 57% opino que no hubo cambios en sus labores habituales.

Esto se puede visualizar, según Quilia (2020), que la vulnerabilidad de las microempresas se debe a la deficiente planificación, y la falta de protocolos para enfrentar épocas de crisis. Asimismo, lo indica el Instituto de Estadísticas y Censos (INEC), que en Costa Rica la mayor afectación durante la pandemia lo sufrió el comercio.

Sin embargo, los datos obtenidos en la investigación demuestran que la ebanistería PETER S.A., tuvo un comportamiento muy diferente, ya que si bien es cierto hubo cambios en cuanto al cómo enfrentarse a esta nueva normalidad, el trabajo diario no disminuyó, sino que se mantuvo y lograron acoplarse de una mejor manera en cuanto a las entregas de productos que tenían atrasados. Es por lo anterior, que se puede indicar que esta empresa supo cómo reinventarse durante este periodo de prueba económicamente tan inestable.

La gestión de la cadena de valor en PETER.S.A se mantiene desde antes de la pandemia, la misma ha tenido pocos cambios, incluso para dar un valor agregado a los clientes, se implementaron los protocolos establecidos por el Ministerio de Salud, haciendo que los clientes que ya tenían servicios contratados en el momento de la pandemia y los nuevos, pudieran tener la tranquilidad que cuando su producto fuera entregado se estableciera la sanitización tanto del personal así como la limpieza necesaria en los productos entregados.

Muchos de los colaboradores opinan que deben continuar con los protocolos contra el COVID-19 hasta tanto no se logre erradicar por completo la enfermedad o por lo menos la vacuna sea más efectiva.

La pandemia para esta empresa trajo mucho en que pensar como comenta el dueño de la empresa, en muchas ocasiones cosas tan cotidianas como conseguir una bolsa de tornillos en ocasiones se volvía algo complejo ya que no se lograban conseguir los que se ocupaban o el hecho de atrasar una entrega por que alguno de los colaboradores tenía el virus y era el que le tocaba la instalación, es un reto todos los días ya no solo el hecho de pensar en conseguir clientes para futuros proyectos si no que ahora también era un reto muchos factores externos que los aquejaban, esto provoca que después de casi dos años de no tener estabilidad en muchos temas y ver como otras empresas cambiaron por completo su forma de operar, considera que es el momento donde esto también debe cambiar dentro de esta empresa. Es importante mencionar que no todas las empresas que producen tuvieron la misma realidad que tuvo la ebanistería si bien es cierto la mayor parte del impacto lo tuvo el sector comercial en nuestro país un porcentaje pequeño de las empresas que se dedican a la producción también tuvieron que cerrar sus puertas debido a que definitivamente no pudieron contra la pandemia.

Mácala (2022) también indica que el tema Covid-19 a nivel de los procesos productivos afectó dentro de lo que se conoce como la cadena de abastecimiento, porque los países y las empresas tuvieron las limitaciones para poder exportar sus productos; entonces es un tema que si afectó desde perspectiva del COVID y lo que es la cadena de abastecimiento en las empresas como tal.

Muchas empresa si tuvieron afectación pero como bien lo indica el profesor experto Mácala (2022) Pero, por otro lado, también dicen que todo mal siempre hay que verlo como una

oportunidad más bien, también al entrar el COVID, obligó a las empresas a tener que innovar, a hacer innovación tener que buscar nuevas cadenas de abastecimiento, a tener que ser mejores en lo que estaban haciendo, a ser más eficientes, también se puede vislumbrar desde esa perspectiva el tema COVID obligó a las empresas a ser más eficientes en sus diferentes procesos. Y desde esta perspectiva tan acertada muchas empresas fue lo que pusieron en práctica, cambiaron por completo la forma en que venían operando para poder sobre llevar la pandemia, y lo que en Costa Rica no se utilizaba tanto a nivel local que era la compra en línea, según datos de PROCOMER un análisis de Oracle Grocery Retail, las compras en línea seguirán siendo importantes para los compradores incluso después de superada la pandemia. El 53% de los consumidores compraron comestibles en línea durante la pandemia y el 93% planea seguirlo haciendo aún después de la crisis.

“Los pedidos de comestibles en línea no son nuevos, pero la pandemia fue el punto de inflexión para generalizarlos. Los minoristas se vieron obligados a lidiar tanto con problemas de la cadena de suministro como con el comportamiento del consumidor que no era normal, lo que provocó caos y escasez”, comentó Mike Webster, vicepresidente de la firma. “Si bien las tiendas navegaron con relativa rapidez, los datos muestran que los consumidores no tienen planes de volver a sus viejos hábitos. Los comercios deben examinar lo que eso significa para sus operaciones, la distribución de las tiendas y todo lo demás implicado”.

El 72% de los compradores de comestibles en línea eligieron la entrega a domicilio para recibir sus pedidos, el 28% optó por los servicios de compra y recogida (click & collect), el 15% utilizó la recolección en la acera y el 13% hizo sus compras normales en la tienda.

Los minoristas han hecho un buen trabajo al utilizar las tiendas físicas como almacenes improvisados para cumplir con los pedidos y entregarlos rápidamente a los clientes. Sin embargo, deben equilibrar cuidadosamente la interrupción de los servicios de entrega.

Esto identifica como los hábitos de los consumidores van cambiando y esto es un impacto directo para las PYMES, es de suma importancia saber cómo se comporta el público meta y cuáles son sus gustos y preferencias, esto impacta directamente en uno de los eslabones de la cadena de valor y el no tener claro esta información para futuras estrategias de mercadeo y ventas dentro de este sector.

5.1.3 Catalogar todos los cambios necesarios para establecer la gestión de la cadena de valor de la Pymes en Ebanistería tomando en cuenta el factor Covid-19 en el primer semestre 2022.

En su investigación Coronel (2017-2021), identifica que los puntos críticos en la cadena de valor son la mano de obra, métodos y sistemas de medición, asimismo la tecnología, ventas y marketing. Como resultado de la investigación se obtuvo que un 50% de los colaboradores no saben cómo se realizan las ventas, un 36% no sabe cómo se distribuyen los productos terminados y a su vez solo un 50% de los colaboradores indican que la ebanistería PETER S.A. tiene controles de calidad en sus procesos.

Para Mácala (2022) cumplir sus metas y objetivos que se tienen trazados a corto, mediano y largo plazo, bajo esa idea, esto se puede desarrollar en cualquier tipo de organización. Esto con la investigación, como lo indica el profesor es muy importante para una empresa establecer objetivos a mediano y corto plazo, esto con el fin de estar en constante evaluación de los mismo y esto conlleva a una evaluación de los objetivos para las PYMES, en el caso de la ebanistería tuvo que reevaluar muchos puntos durante la pandemia y de los cuales tuvieron experiencias positivas y

negativas dentro de estas revaluaciones tuvieron que cambiar en varias ocasiones de proveedor para poder así abastecerse de sus materias primas, la planificación a nivel de compras de insumos cambio por completo es por ello que arrancando de su abastecimiento en la compra de insumos se volvió con muchas variables a considerar durante la pandemia y hasta utilizar productos sustitutos que cumplieran con lo que se requería, así mismo la operativa tubo cambios con la adaptación de estos insumos los cuales no eran los normalmente utilizados. Se identifica desde la investigación y como lo dice el dueño de la empresa (Campos 2022) valorar muchas cosas que antes no se valoraban, si analizamos a fondo este comentario hace sentido que no solo durante la pandemia se tuvieron que tomar decisiones que hacen cambiar por completo los esquemas de trabajo afectando todos los procesos internos de la ebanistería y así como los externos, al punto de considerar que si el espacio donde trabajan los colaboradores cumplía con los protocolos del ministerio de salud para continuar con las labores, establecer protocolos que se apegaran a lo establecido pero que no afectaran a sus clientes ni a sus colaboradores. Esto fue durante la pandemia, ahora postpandemia las muchas cosas deben de seguir siendo valoradas desde los eslabones de la cadena de valor, así como los objetivos y metas de las empresas, y con esto analizar los puntos de la cadena de valor que más sufrió durante la pandemia.

Como se indica en la investigación realizada por el INEC el aumento de los gastos de operación también fue de relevancia (46 de cada 100), estos aumentos en los costos operativos van de la mano con la escasez de materias primas, esto genera un efecto negativo en los precios de los productos debido a estas circunstancias.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo sintetiza los resultados de capítulos anteriormente visto con el objeto de exponer la posible respuesta al problema planteado en la investigación

6.1 CONCLUSIONES

6.1.1 Examinar la gestión actual de cada uno de los eslabones de la cadena de valor de una Pymes Ebanistería tomando en cuenta el factor Covid-19 en el primer semestre 2022 con el fin de tener un punto de partida para la investigación.

Según la información obtenida durante la aplicación del instrumento realizado para las encuestas, muestra un resultado satisfactorio ya que el primer objetivo toma las variables necesarias para la aplicación del trabajo de campo el cual examina cada uno de los eslabones de la cadena de valor dentro de la ebanistería Peter s.a.

Conclusiones	Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logística interna cada uno de los eslabones de la cadena de valor es un pilar para un sano funcionamiento de una organización, este indicador muestra que no todos los colaboradores de la ebanistería conocen bien la logística interna de la misma. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se recomienda que el personal tenga conocimiento de la mayor parte de roles y funciones que se llevan a cabo dentro de la ebanistería con el fin de minimizar cualquier imprevisto que puede presentar a lo interno, y pueda ser solventado con el personal presente.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Producción, el 100% de los colaboradores indican que conocen el proceso de cómo se da la producción dentro de la ebanistería, pero no así todos saben cómo llevar a cabo cada uno de los procesos dentro de la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer el proceso de producción es importante para los trabajadores, pero la recomendación para este indicador es que más trabajadores sepan llevar a cabo el proceso completo de producción dentro de la ebanistería, esto con el fin de no depender que un solo trabajador lleve a

	<p>cabo lleve y pueda esto paralizar la producción diaria.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logística externa se evidencia que solo el 50% de los colaboradores conocen temas relacionados con la logística externa de la ebanistería, y de ese porcentaje conocen muy poco realmente que es lo que se lleva a cabo después que un producto sale de la producción de esta. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es importante considerar el conocimiento por parte de la administración cuales trabajadores son los más aptos y que rol cumple cada uno de ellos dentro de la ebanistería, y se deben definir roles para estas personas que son las encargadas de llevar a cabo la distribución, coordinación de entrega y compra de materiales en momentos dados, ya que actualmente no se cuenta con personas que ejecuten esta labor y en momentos nadie sabe que se debe hacer, más que el dueño.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marketing y ventas no existe una estriega clara sobre este tema, el marketing es llevado por la misma administración, lo cual se lleva de manera empírica y sin ningún objetivo establecido, las ventas se realizan de manera muy empírica. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se recomienda en este indicador buscar ayuda profesional que los pueda orientar y capacitar al personal con estrategias de ventas, marketinkg digital, obtención de clientes potenciales, alianzas estratégicas con empresa.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio posventa o mantenimiento este servicio no se da por parte de la ebanistería. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En este apartado tan importante se recomienda establecer un plan de acción y dar seguimiento a el servicio posventa de

	<p>los próximos 6 meses y analizar los resultados obtenidos en ese periodo para que sirvan de retroalimentación.</p>
<p>Abastecimiento solo el 40% de los colaboradores conocen como se abastece o tiene alguna noción de cómo se compra la materia prima dentro de la ebanistería.</p>	<p>✓ La recomendación para este indicador se basa que la administración busque proveedores a granel donde se consigan mejores precios en los insumos que siempre se utilizan los mismos como tornillos y materiales de flamables esto con el fin de abaratar los costos de producción y si es posible buscar la importación de estos insumos sin necesidad de intermediarios.</p>
<p>▪ Infraestructura el 92% de los colaboradores consideran que las instalaciones son óptimas para trabajar.</p>	<p>✓ Se recomienda optimizar los espacios y crear líneas de producción, así como ubicar los equipos de manera tal que no entorpezcan la producción diaria y sean optimizados para que todo siga una línea de trabajado, de inicio a fin.</p>
<p>▪ Recursos humanos uno de los indicadores claves para toda industria y que se puso a prueba durante la pandemia, y como parte de los comentarios en la investigación se requiere más apoyo por parte de la administración.</p>	<p>✓ Es recomendación para este indicador, que la administración brinde más apoyo a los colaboradores, más incentivos como capacitación, asesorías, reconocimientos, comprensión y empatía para los colaboradores.</p>

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo tecnológico la ebanistería no cuenta con algún tipo de tecnología dentro de su operación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se recomienda para este indicador que la ebanistería cuente con más herramientas tecnológicas que sea de fácil uso, pero de gran impacto para su operativa diaria, tales como APP o software especializados optimización de cortes y distribución de paneles.
--	---

Fuente: Elaboración propia

6.1.2 Relacionar el impacto del Covid-19 en el sector Ebanisterías para tomarlo en cuenta en la propuesta de la gestión de la cadena de valor de la Pymes.

Esta investigación tomo en cuenta el factor COVID-19 y su impacto en funciones habituales de esta industria cabe mencionar que debido a este factor las dinámicas de consumo a nivel nacional y mundial tuvo un cambio radical poniendo a prueba a las industrias y su forma de mantenerse a flote a pesar de los cambios que realizaron a raíz de la pandemia.

Conclusiones	Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operaciones uno de los cambios fue la forma de como tenían que prepararse para la instalación de los productos terminados en este apartado las medidas higiénicas deberían priorizarse ya que en muchas ocasiones eran instalaciones con los clientes en su hogar por lo que, si no se establecían medidas o protocolos, muchos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se recomienda para esta situación establecer un plan de acción preventivo en la ebanistería el cual establezca protocolos ante situaciones extremas y que la administración pueda llevar a cabo con los trabajadores y los clientes de manera más eficaz, para cuando se presenten situaciones como estas prestar atención del

<p>clientes podrían postergar las instalaciones, y atrasar las líneas de producción.</p>	<p>entorno y de cuáles son las acciones por seguir dependiendo de la emergencia que se esté viviendo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ventas a pesar de que los trabajadores indican que no hubo un impacto en las operaciones diarias y que siempre tuvieron trabajo, la empresa sufrió una desaceleración de los pedidos que normalmente manejaban y tuvieron que subsistir con pedidos acumulados de meses atrás, esto ocasiono que la empresa no tuviera tanto crecimiento durante la pandemia, las ventas durante la pandemia eran relativamente pocas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es importante que la ebanistería use los medios digitales y establezca metas de ventas a través de redes sociales con el fin de aumentar sus ventas, de esta manera el tiempo que la ebanistería durante la pandemia pudo establecer planes de marketing para mejorar sus ventas mientras sufríamos los aislamientos, muchísimas personas estuvieron conectadas más tiempo a las redes sociales y pendientes de ellas, por lo que ese momento era clave para tener una fuerte estrategia de redes sociales, por eso se recomienda invertir en maketing digital como una fuente para futuras ventas y monitorear cuales son los beneficios que se pueden obtener a través de las redes sociales.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dinámica de una ebanistería, tuvo un cambio radical ya que se tuvieron que establecer protocolos de emergencia, como uso de mascarillas, lavado de 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los cambios que trajo la pandemia en la dinámica de las empresas obligan a que esta empresa piense como debe de mejorar como la pandemia saco a la luz las

<p>manos, y distanciamiento entre los colaboradores, la pandemia vino a cambiar hasta la forma de tratar con los clientes, protocolos para visitar a los clientes, cambio hasta en el trato con los mismo.</p>	<p>debilidades que tenían y la vez sus fortalezas, por esa razón se recomienda hacer un análisis de situación y ver cuáles fueron las cosas que más los afectaron durante la pandemia y trabajar en ellas y por otro lado que fue lo que más les sirvió y potenciarlas aún más.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia

6.1.3 Catalogar todos los cambios necesarios para establecer la gestión de la cadena de valor de la Pymes en Ebanistería tomando en cuenta el factor Covid-19 en el primer semestre 2022.

La gestión de cambio en esta investigación fue enfocada con un instrumento de preguntas abiertas hacia un profesor experto en la materia, el cual orienta el cómo se puede llevar a cabo estos cambios en una microempresa y puede ser de gran ayuda para la misma.

Conclusiones	Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descongelamiento la pandemia vino a traer distintas maneras de pensar y de operar las industrias el cómo entender estos procesos de manera positiva es lo que logra hacer que las empresas salgan adelante, y como lo indica el profesor este modelo lo que busca es que las empresas puedan ir mejorando. 	<p>✓ La recomendación para este apartado se basa en la gran oportunidad de mejora que tiene la ebanistería en cuanto a mejorar todos sus roles dentro de la cadena de valor a través de la tecnología y como de la mano de ella puedan llegar a implementar muchos avances, para la mejora continua de la empresa, dentro de la tecnología pueden implementar, página web con</p>

	<p>acceso a compras en línea, notificaciones a los clientes con la fecha de entrega de sus pedidos con relación a la fecha de inicio de su producción, video llamadas a clientes o sesiones virtuales con catálogos digitales para los clientes que no quieran o puedan reunirse físicamente.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambio los cambios no llevan a cumplir con objetivos trasados a corto, mediano o largo plazo, dichos cambios son pensados en el descongelamiento, llegar a este punto indica podemos hacerlos y tenemos objetivos trasados y metas que cumplir en un tiempo determinado, lo cual es esta investigación resalta algunas cosas que pueden mejorar dentro de la ebanistería. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Una recomendación para los cambios venideros que podría aplicar la ebanistería, sería un mejor uso de las líneas de producción que puedan llegar a maximizar las operaciones de la misma, tomando en cuenta la pandemia, cambios en la en la planificación y distribución de los materiales y comunicación más asertiva con los clientes, cambios en la compra de materias primas, repensar el modelo de compra y tratar de establecer alianzas estratégicas con proveedores, se necesitan cambios en casi todos los eslabones de la cadena de valor los cuales deben ser estudiados con detalle para evidenciar los posibles impactos negativos y positivos dentro de ebanistería.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Re-congelamiento una vez puesto en práctica los cambios son importante la puesta en marcha de estos para poder concluir con el modelo y como indica el profesor este modelo puede ser implementado en cualquier empresa sin importar su tamaño, lo que se busca es la mejora continua 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La recomendación dentro de este apartado se basa en cumplir con las metas trazadas en los pasos anteriores de este modelo y ver cuáles fueron los cambios que mejor dieron resultado, esta retroalimentación es de suma importancia para validar si lo que se hizo trajo beneficios para los trabajadores, así como los clientes y la empresa como tal, buscando cumplir con los objetivos trasados y la optimización de la empresa.
---	--

Fuente: Elaboración propia

6.2 LIMITACIONES

Las limitaciones que se tuvieron durante esta investigación se basaron en que los trabajadores no todos los días se encontraban disponibles para realizar las encuestas por lo que retraso un poco la aplicación del instrumento.

CAPÍTULO VII: PROPUESTA

El siguiente capítulo va a desarrollar la propuesta para ayudar a mejorar la aplicación de la cadena de valor en la Ebanistería PETER s.a. ubicada en San Joaquín de flores Heredia y se basa en los resultados obtenidos del estudio.

7.1 Nombre de la propuesta

“Plan para la optimización de los recursos”

7.2 Población en la cual se desarrollará:

Ebanistería Peter s.a. ubicada en San Joaquín de flores Heredia.

7.3 Objetivo general

Realizar una propuesta de estrategias que le permitan la optimización de sus recursos a la Ebanistería PETER s.a. ubicada en San Joaquín de flores Heredia.

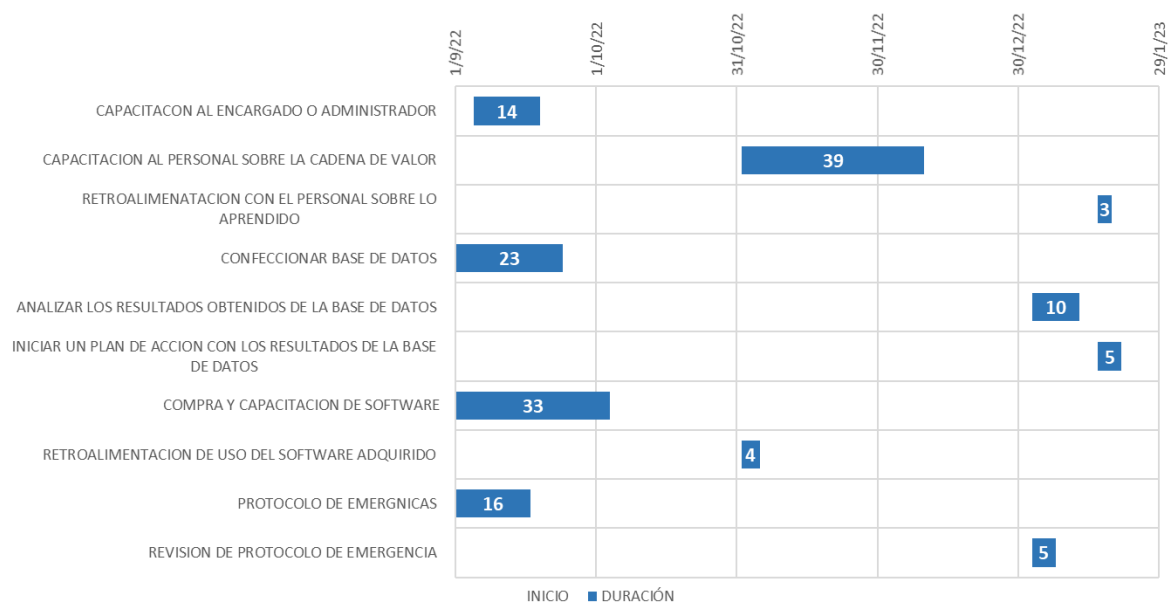
7.3.1 Objetivos específicos

7.3.1.1 Planificar un programa de capacitación del personal que potencie características propias de la cadena de valor y la gestión de cambio.

7.3.1.2 Proponer la utilización de un software y una base de datos que ayude con la optimización de los recursos actuales.

7.3.1.3 Establecer protocolos o planes de contingencia para situaciones de emergencia tales como desastres naturales o epidemias que permitan actuar de manera oportuna ante tales acontecimientos.

7.4 Cronograma de actividades y responsables



Fuente: Elaboración propia

7.5 Presupuesto necesario para su implementación

PLAN PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS		
ACTIVIDAD		MONTO
1	CAPACITACIÓN	¢1,142,400.00
2	APLICACIÓN	¢87,500.00
3	MATERIAL PARA CAPACITACIÓN	¢50,000.00
PRESUPUESTO TOTAL		¢1,279,900.00

Fuente: Elaboración propia

7.6 Fases de la propuesta

Los planes de acción para desarrollar las actividades y así lograr cumplir con los objetivos específicos.

7.6.1 Objetivo específico #1 Planificar un programa de capacitación del personal que potencie características propias de la cadena de valor y la gestión de cambio.

Lo que se busca con esta actividad es que la persona encargada tenga un mejor conocimiento en las actividades propias de la ebanistería enfocado en la optimización de todos los eslabones de la cadena de valor, ya que a mayor conocimiento puede llevar a cabo un plan de acción que le permita implementar mecanismos de mejora inmediata y necesaria para el mejor funcionamiento de la empresa, así como la mejora continúa enfocado en la gestión de cambio.

7.6.1.2 Actividad 2: capacitación al personal sobre la cadena de valor y la gestión de cambio.

Esta actividad lo que busca es que la persona encargada capacite al personal en cuanto de cuáles son las mejores prácticas y las que pueden sacar mayor provecho en las labores diarias del personal de la ebanistería, así como guiarlos y darles las herramientas necesarias para que las mismas sean llevadas a cabo en la cotidianeidad.

7.6.1.3 Actividad 3: retroalimentación con el personal sobre lo aprendido.

Es de suma importancia tener retroalimentación cada que se pone en marcha algo nuevo, sacar conclusiones junto con los colaboradores que fue lo más importante que pudieron ver en cuanto las nuevas prácticas utilizadas para la optimización de los recursos, así también que ellos puedan mencionar que fue lo menos productivo que esto les trajo para su diario vivir, y con esto eliminar algunos procesos o fortalecerlos dependiendo de cómo estuvieron los resultados de esta evaluación.

7.6.2 Objetivo específico #2 Proponer la utilización de un software y una base de datos que ayude con la optimización de los recursos actuales.

Este objetivo busca establecer la utilización de herramientas tecnológicas que le permitan a la ebanistería ser más eficientes con los recursos actuales y les favorezca en la toma de decisiones futuras.

7.6.2.1 Actividad 4: confeccionar base de datos.

La confección de una base de datos lo que busca es un punto de partida donde se puedan tener datos de suma importancia para la empresa esto debido a que la información que se tenga en esta base va a servir para la toma de decisiones futuras, la base de datos que se propone construir busca tener información fundamental como clientes, proveedores, inventarios, trabajadores etc.

Esto para facilitar la producción y compra de insumos semanales y con ello establecer compras de materiales comunes a granel y no comprar en volúmenes pequeños ya que esto afecta la optimización que se busca.

7.6.2.2 Actividad 5: analizar los resultados obtenidos de la base de datos.

Con la data obtenida en la base de datos obtenida en los meses que esté en marcha, se pueden obtener datos importantes para la optimización de los recursos de la empresa, esta data no puede decir que proveedor es el que no da un mejor precio o cuales son los materiales que más rotación tienen en un periodo, así como cuales clientes se mantuvieron en compras activas y ofrecerles descuentos y los que no estuvieron activos darle seguimiento con un servicio pos- venta, por esta razón los análisis de estas informaciones son de importancia para la ebanistería.

7.6.2.3 Actividad 6: iniciar un plan de acción con los resultados de la base de datos.

Después de haber analizado la data es requerido tomar medidas con los datos obtenidos, esto para ir dando forma a la optimización de recursos, el plan de acción dependerá de la información que haya arrojado la base de datos con esto se tendrá un insumo sustancial de la situación de la empresa y de cuáles son los puntos donde debe mejorar.

7.6.2.4 Actividad 7: compra y capacitación de software.

Actualmente la ebanistería no cuenta con ningún software que le permita la optimización de los materiales que cortan o de cuantas laminas se necesitan para un trabajo específico, esta labor se realiza de una manera empírica en un cuaderno donde se llevan las dimensiones de los trabajos esto en ocasiones produce errores y hasta compra de material que hasta el final del trabajo detectan que no era necesario, esta labor puede tardarse varias horas por parte de un operario, la propuesta de utilizar un software es que el mismo permite dimensionar el material a cortar y la cantidad de piezas requeridas optimizando en un 100% la utilización de las piezas con el mínimo desperdicio. El software permite que el tiempo se acorte, el desperdicio sea menos y que se compre el material justo para el trabajo.

7.6.2.5 Actividad 8: retroalimentación de uso del software adquirido.

Es de suma importancia el monitoreo de los resultados del uso de esta herramienta, ya que el tiempo empleado por un operario en las dimensiones de un producto terminado puede tardar horas, hacer ejercicios de retroalimentación en este punto permitirá evaluar la eficacia que el mismo ha tenido en la utilización dentro de la ebanistería y con esta disminución significativa en tiempo por parte de los operarios permitirá que los mismos dediquen más tiempo a otras actividades dentro de la ebanistería, a su vez también generara un ahorro en la compra de materiales necesarios para cada trabajo.

7.6.3 Objetivo específico #3 Establecer protocolos o planes de contingencia para situaciones de emergencia tales como desastres naturales o epidemias que permitan actuar de manera oportuna ante tales acontecimientos.

En este objetivo se busca establecer un protocolo que permita actuar de manera organizada en situaciones de emergencia a nivel local o nacional que obstaculices las labores cotidianas.

7.6.3.1 Actividad 9: Protocolo de emergencia.

Actualmente la ebanistería no cuenta con un protocolo de emergencia para los destares de ningún tipo, por lo que se requiere establecer un protocolo para emergencias, actualmente la ebanistería ya cuenta con una gran experiencia con la emergencia del covid-19 por lo que la experiencia vivida sirve como base para crear un protocolo de contingencia ante situaciones similares u otro tipo de emergencia esto con el fin de no desaprovechar la experiencia adquirida y ponerla en práctica en otras situaciones.

7.6.3.1 Actividad 10: Revisión de protocolo de emergencia.

Es importante que dichos protocolos se estén revisando y actualizando periódicamente, por lo que se recomienda después de hacer el primer protocolo una revisión dentro de 4 meses, y revisión periódica cada 6 meses o un año, esto con el fin de evidenciar alguna emergencia vivida en estos periodos de la experiencia continuar fortaleciendo estos planes de contingencia, ya que las emergencias nunca son las mismas pero con un protocolo se puede llevar a cabo de una mejor manera, en vez de empezar de cero a mapear posibles planes de acción.

Protocolo de emergencias

7.6.4.1 Presentación

Actualmente los trabajadores de la ebanistería no cuentan con un protocolo para emergencias causadas por desastres naturales, como por ejemplo el COVID-19, por esa razón se considera oportuno brindarles un plan de contingencia ante desastres naturales.

Este protocolo se crea con el fin de dar una eficiente respuesta y oportuna a las personas colaboradoras de la Ebanistería Peter que se enfrenten a situaciones de emergencia causadas por fenómenos naturales. Este documento está conformado de tres capítulos donde se detallan la justificación, propósito y un pequeño desarrollo.

Este protocolo brindara información clara que permita desarrollar acciones durante la pandemia de manera que atienda los riesgos más propensos a los que se enfrentan los trabajadores y sus familias, así como las posibles medias de prevención y de mitigación y otros aspectos relacionados a la enfermedad.

7.6.4.2 Justificación

Actualmente el mundo vive una de las peores crisis sanitarias de la historia causada por el virus del COVI-19, esta crisis no solo se ve refleja en la salud publica si no también es una crisis que ataca la economía mundial y la sociedad en general, como para todos es un ejemplo la forma en como cambio la sociedad en medio de la crisis.

Los gobiernos, trabajadores y la sociedad en general tienen un papel decisivo en el futuro de esta pandemia y de cómo protocolos sencillos aplicados en las empresas y nuestros hogares representara un cambio sustancial en la manera que valla evolucionado-dicha enfermedad.

Para reducir el impacto de esta pandemia se requiere contar con las herramientas necesarias sobre las características y el cómo esta crisis cambiando conforme pasen los días.

Diseñar un protocolo en las empresas que tenga los requerimientos básicos que la actual pandemia nos obligué a utilizar con el fin resguardar nuestra salud es algo fundamental dentro de las empresas.

7.6.4.3 Que es el COVID-19

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) es una enfermedad respiratoria nueva causada por el coronavirus (SARS-CoV-2) que se identificó por primera vez en Wuhan, China. Actualmente la propagación se da de persona a persona, a través del aire al toser y estornudar, al tocar o estrechar la mano de una persona enferma, o al tocar un objeto o superficie con el virus y luego tocarse la boca, la nariz o los ojos antes de lavarse las manos.

► Sintomatología

Los síntomas más comunes de la COVID-19 son fiebre, cansancio, tos seca, malestar general, dolor de cabeza. Algunas personas contagiadas pueden presentar dolores, congestión nasal, dolor de garganta, diarrea o dificultad para respirar. Recientemente se han adicionado síntomas como la pérdida del olfato (*Anosmia*) y cambio en la percepción del gusto (*Disgeusia*).



Fuente: <https://www.cso.go.cr/divulgacion/campanas/covid19/GUIA%20COVID-19%20OIT.pdf>

7.6.4.4 Formas de contagio

Esta enfermedad tiene diferentes tipos de contagio los cuales se resumen a continuación.



Fuente: <https://www.cso.go.cr/divulgacion/campanas/covid19/GUIA%20COVID-19%20OIT.pdf>

7.6.4.5 Principales personas en riesgo

El COVID-19 ponen en riesgo a las personas más vulnerables de la sociedad como lo son

- Las personas adultas mayores de 60 años.
- Las personas que cuentan con enfermedades preexistentes como diabetes, hipertensión, enfermedad cardíaca pulmonar.
- Las personas con inmunosupresión (cáncer, VIH).
- Las mujeres embarazadas.

7.6.4.6 Tratamiento para COVID-19

Actualmente solo se cuenta con la vacuna contra el COVID-19.

7.6.4.7 Protocolo



Fuente: <https://www.cso.go.cr/divulgacion/campanas/covid19/GUIA%20COVID-19%20OIT.pdf>

7.6.4.8 Paso 1

Se debe realizar una descripción de cada una de las áreas de trabajado, tanto dentro de la ebanistería, así como las áreas de trabajado fuera de la ebanistería las cuales varían por instalación.

7.6.4.9 Paso 2

Caracterizar los grupos de trabajo, personal que labora dentro de las instalaciones, personal que labora fuera, y las personas que brindan servicios a la ebanistería, así como al personal como más factores de riesgo.

7.6.4.10 Paso 3

Identificar los riesgos de contagio que existen en cada una de estas áreas de trabajo, así como enumerar una lista de implementos necesarios básicos para la prevención del riesgo de contagio.



Fuente: <https://www.cso.go.cr/divulgacion/campanas/covid19/GUIA%20COVID-19%20OIT.pdf>

7.6.4.11 Paso 4

Después de identificar los posibles riesgos por COVID-19, se debe definir las medidas de prevención que se deben implementar en los lugares de trabajo para garantizar la seguridad de los trabajadores.

Entre ellas están control sanitario de acceso, comunicación y divulgación, información, distanciamiento físico, servicios de salud y manejo de casos positivos, promoción de la salud, mantener las instalaciones con las mejores condiciones higiénicas.

7.6.4.12 Paso 5

Implementación del plan de acción y cronogramas de trabajo establecidos para el cumplimiento de las medias sanitarias.

Medidas de prevención y mitigación COVID-19	Recursos necesarios	Fecha para cumplimiento	Responsables cumplimiento	Estatus		
				Finalizado	Proceso	Pendiente

Fuente: <https://www.cso.go.cr/divulgacion/campanas/covid19/GUIA%20COVID-19%20OIT.pdf>

7.7 Referencias

<https://www.tec.ac.cr/programas-academicos/tecnico-administracion-empresas>

<http://www.cutmaster2d.com/esp/order.html>

REFERENCIAS

Parra Alviz, M. López Posada, L. M. y Ramírez Ramírez, E. A. (2019). Gestión de la competitividad empresarial. Bogotá, Ecoe Ediciones. Recuperado de

<https://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/126570?page=197>

Parra Alviz, M. López Posada, L. M. y Ramírez Ramírez, E. A. (2019). Gestión de la competitividad empresarial. Bogotá, Ecoe Ediciones. Recuperado de

<https://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/126570?page=198>.

Parra Alviz, M. López Posada, L. M. y Ramírez Ramírez, E. A. (2019). Gestión de la competitividad empresarial. Bogotá, Ecoe Ediciones. Recuperado de

<https://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/126570?page=199>.

Parra Alviz, M. López Posada, L. M. y Ramírez Ramírez, E. A. (2019). Gestión de la competitividad empresarial. Bogotá, Ecoe Ediciones. Recuperado de

<https://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/126570?page=200>.

https://www.procomer.com/alertas_comerciales/exportador-alerta/las-compras-en-linea-prevaleceran-en-el-post-pandemia/

Jones, G. R., George, J. M. (2019). Administración contemporánea. McGraw-Hill. <http://ebooks7->

[24.com.uh.remotexs.xyz/?il=9160](http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/?il=9160)

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Janes, A., Peteraf, M. A., Sutton, C., Strickland, A.

(2018). *Administración estratégica: teoría y casos*. McGraw-Hill. <http://ebooks7->

[24.com.uh.remotexs.xyz/?il=6250](http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/?il=6250)

<https://www.cso.go.cr/divulgacion/campanas/covid19/GUIA%20COVID-19%20OIT.pdf>

ANEXOS

Lista de Anexos

Declaración Jurada

Yo, Andrés Calvo Campos , mayor de edad, cédula de identidad número 1-13150755, en condición de egresado(a) de la carrera de Administración de empresas con énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, y advertido(a) de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura , mi trabajo de graduación titulado "Estudio de los factores a tomar en cuenta para definir la gestión de una cadena de valor de una Pymes de Ebanistería tomando en cuenta el factor Covid-19 en el primer semestre de 2022." es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el Diario Oficial La Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredia, el 08 de 08 del año 2022.



Andrés Calvo Campos

Cédula de identidad: 1-13150755

Carta de autorización de la entidad

Heredia, 01 de enero de 2022.

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Administrador en/de Ebanistería Peter S.A., brindo autorización para que el/la estudiante Andrés Calvo Campos, cédula de identidad 1-1315-0755, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: "Estudio de los factores a tomar en cuenta para definir la gestión de una cadena de valor de una Pymes de Ebanistería tomando en cuenta el factor Covid-19 en el primer semestre de 2022".

Además, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta empresa.

Además, solicito que toda la información obtenida de esta empresa se utilice de manera confidencial, solamente para fines investigativos y educativos. En ese sentido, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, se recurra a un pseudónimo o nombre ficticio para mantener nuestro anonimato.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico ecampos@petercr.com, o al teléfono 8359-3939

Atentamente,

Firma 
Edwin Campos Espinoza
Administrador
Ebanistería Peter S.A.

Anexo 4. Carta de aprobación del Tutor

CARTA DEL TUTOR

San José, 17 de agosto de 2022

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

La estudiante **Andrés Calvo Campos**, cédula de identidad número 113150755, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Estudio de los factores a tomar en cuenta para definir la gestión de una cadena de valor de una Pymes de Ebanistería tomando en cuenta el factor Covid-19 en el primer semestre de 2022**. el cual ha elaborado para optar por el grado académico de licenciatura en administración de empresas con énfasis en Gerencia.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco referencial, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones así como de la propuesta.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	15
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		95

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,  SEIR
FRANCISCO
CHACON ACHI
(FIRMA)

Nombre Seir Chacón Achí
Cédula identidad N 108480930
Carné Colegio Profesional N 38245

Anexo 5. Carta de aprobación del Lector

CARTA DE LECTOR

30 de agosto de 2022

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

La estudiante **Andrés Calvo Campos**, cédula de identidad **0113150755** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**Estudio de los factores a tomar en cuenta para definir la gestión de una cadena de valor de una Pymes de Ebanistería tomando en cuenta el factor Covid-19 en el primer semestre de 2022**", el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

**LUIS ALBERTO
VARGAS ZUÑIGA
(FIRMA)**

Firmado digitalmente por LUIS
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA
(FIRMA)
Fecha: 2022.08.30 18:12:17
-06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

Anexo 7. Licencia y autorización al CENIT

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

San José, 08 de 08 de 2022.


Señoras y señores
Centro de Información Tecnológico (CENIT)
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

El suscrito/, Andrés Calvo Campos, con número de identificación 1-1315-0755, autor(a) del trabajo de graduación titulado "Estudio de los factores a tomar en cuenta para definir la gestión de una cadena de valor de una Pymes de Ebanistería tomando en cuenta el factor Covid-19 en el primer semestre de 2022", presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de empresa con énfasis en gerencia.; (SI) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,

Firma 
Andrés Calvo Campos
Cédula 1-1315-0755

**ANEXO 1
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DEL AUTOR
PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) El autor acepta que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncia a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) El autor/ manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tiene los derechos que autorizan, y que es él quien asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre de la persona autora y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores, bajo los límites definidos por la Universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA TESIS PARA DEFINIR
LA GESTIÓN DE LA CADENA DE VALOR.**

Este cuestionario está elaborado para analizar los factores que definen la gestión de la cadena de valor en la Ebanistería PETER tomando en cuenta el factor de la pandemia Covid-19, todo esto en el primer semestre del año 2022.

Los datos brindados en el presente cuestionario serán utilizados únicamente para el fin investigativo, por lo que se resguardarán de forma confidencial.

Datos personales

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Ebanistería PETER?

Menos de 1 año De 1 a 5 años De 6 a 10 años 11 años o más

Sobre el trabajo en la Ebanistería

2. ¿La Ebanistería tiene un rol definido para las personas trabajadoras?

Sí No (pasar a pregunta #4)

3. ¿Cuál rol desempeña usted en la Ebanistería?

Supervisor (a) o encargado (a) Ebanista Laqueador Operario (a)

Otro.

4. ¿Conoce usted como da inicio la confección de un nuevo producto (puerta, closet, mueble, etc.)?

Sí No

5. ¿Considera usted que el espacio físico de la Ebanistería es idóneo para trabajar?

Sí (Pasar a pregunta #15) No (Pasar a pregunta #15)

Si la respuesta fue supervisor o encargado (a) de la ebanistería se responderán las siguientes preguntas:

6. ¿Conoce usted el proceso de compra de materiales?

Sí

No

7. ¿Sabe usted cuántos proveedores posee la Ebanistería?

Sí

No

8. Dentro de la Ebanistería: ¿Existe un lugar específico donde se almacene el inventario?

Sí

No

9. ¿Considera usted que la Ebanistería tiene estándares de calidad en su producción?

Sí

No

10. ¿Conoce usted cómo se realiza de distribución de productos?

Sí

No

11. ¿Sabe cómo se realizan las ventas de la empresa?

Sí

No

12. ¿La Ebanistería tiene alguna estrategia de publicidad?

Sí

No

13. ¿Por cuales medios se realiza la publicidad?

Redes Sociales
(Facebook,
Instagram, etc.)

Aplicaciones
(WhatsApp,
Telegram, etc.)

Medios de
comunicación
(teléfono, radio,
televisión, etc.)

Otro.

Sobre la pandemia Covid-19

14. ¿Considera que la pandemia del Covid-19 afectó las labores y roles en la Ebanistería?

Sí

No

15. Sobre la jornada laboral: ¿Hubo reducción de las horas de trabajo?

Sí

No

16. ¿Qué acción o acciones considera usted que se deben realizar para fortalecer la Ebanistería después de la Pandemia?

¡Gracias por su colaboración!

Entrevista al administrador

A lo interno de la Ebanistería: ¿Cuenta usted como administrador con una línea definida de producción? ¿Cómo es el proceso?

¿Como se vio afectada la empresa a raíz del Covid-19?

¿Cuáles medidas de contingencia han realizado durante la pandemia?

¿Qué experiencia positiva y negativa deja la pandemia a la empresa?

Preguntas al profesor invitado

Desde su experiencia y ampliando el tema, ¿Puede llevarse a cabo el modelo de gestión de cambio en una PYME? ¿Dicha implementación de este modelo contribuye en el desarrollo y estabilidad de esta?

Para usted, ¿Qué es la cadena de valor y cómo influye en las pequeñas empresas?






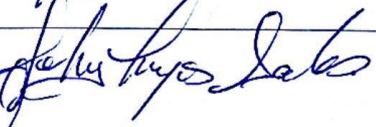
Desde su perspectiva y experiencia ante la pandemia de Covid-19 ¿Considera que la cadena de valor de una PYME puede verse afectada? ¿Por qué?




**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA TESIS PARA
DEFINIR LA GESTIÓN DE LA CADENA DE VALOR.**

Este cuestionario está elaborado para analizar los factores que definen la gestión de la cadena de valor en la Ebanistería PETER tomando en cuenta el factor de la pandemia Covid-19, todo esto en el primer semestre del año 2022.

Los datos brindados en el presente cuestionario serán utilizados únicamente para el fin investigativo, por lo que se resguardarán de forma confidencial.

Bitácora

NOMBRE COMPLETO	FIRMA
Nestor Espinoza. P.	
David Gerardo Velasco Campos	David Gerardo Velasco Campos
Alberto Alcegas Garcia	
Johnny Doregoi Delgado	
Kevin Alonso Jimenez	
Jonathan Gerardo Guz Castro	
Johnny Campos Salas	

4-160-905	
Juan yus an	
Victor Arce Soto	UGAS
Eduin Campos Genta	
Ronald Aguilan Sánchez	
Eduardo Arias	
Iván Arias	Iván Arias
Manuel Urbina	