



**UNIVERSIDAD LATINA
DE COSTA RICA**

POWERED BY **Arizona State University**

CENTRO INTERNACIONAL DE POSTGRADOS

**MAESTRÍA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN CON
ÉNFASIS EN GERENCIA**

Proyecto Final:

Análisis del impacto financiero y relevancia de los cambios estratégicos implementados en respuesta a la pandemia de la COVID-19 en la empresa Luminova Pharma Group durante el tercer trimestre de 2022.

Elaborado por:

Kevin González Hernández

114210705

Juan Pablo Calderón Rojas

113960512

SAN JOSÉ, COSTA RICA, 2022

Licencia De Distribución No Exclusiva (carta de la persona autora para uso didáctico)
Universidad Latina de Costa Rica

Yo (Nosotros): Kevin González Hernández Cedula 114210705
Juan Pablo Calderon Rojas Cedula 113960512

De la Carrera / Programa: Maestría en administración de empresas con énfasis en gerencia

Modalidad de TFG: Proyecto

Titulado: Análisis del impacto financiero y relevancia de los cambios estratégicos implementados en respuesta a la pandemia de la COVID-19 en la empresa Luminova Pharma Group durante el tercer trimestre de 2022

Al firmar y enviar esta licencia, usted, el autor (es) y/o propietario (en adelante el "AUTOR"), declara lo siguiente: **PRIMERO:** Ser titular de todos los derechos patrimoniales de autor, o contar con todas las autorizaciones pertinentes de los titulares de los derechos patrimoniales de autor, en su caso, necesarias para la cesión del trabajo original del presente TFG (en adelante la "OBRA"). **SEGUNDO:** El AUTOR autoriza y cede a favor de la UNIVERSIDAD U LATINA S.R.L. con cédula jurídica número 3-102-177510 (en adelante la "UNIVERSIDAD"), quien adquiere la totalidad de los derechos patrimoniales de la OBRA necesarios para usar y reusar, publicar y republicar y modificar o alterar la OBRA con el propósito de divulgar de manera digital, de forma perpetua en la comunidad universitaria. **TERCERO:** El AUTOR acepta que la cesión se realiza a título gratuito, por lo que la UNIVERSIDAD no deberá abonar al autor retribución económica y/o patrimonial de ninguna especie. **CUARTO:** El AUTOR garantiza la originalidad de la OBRA, así como el hecho de que goza de la libre disponibilidad de los derechos que cede. En caso de impugnación de los derechos autorales o reclamaciones instadas por terceros relacionadas con el contenido o la autoría de la OBRA, la responsabilidad que pudiera derivarse será exclusivamente de cargo del AUTOR y este garantiza mantener indemne a la UNIVERSIDAD ante cualquier reclamo de algún tercero. **QUINTO:** El AUTOR se compromete a guardar confidencialidad sobre los alcances de la presente cesión, incluyendo todos aquellos temas que sean de orden meramente institucional o de organización interna de la UNIVERSIDAD. **SEXTO:** La presente autorización y cesión se regirá por las leyes de la República de Costa Rica. Todas las controversias, diferencias, disputas o reclamos que pudieran derivarse de la presente cesión y la materia a la que este se refiere, su ejecución, incumplimiento, liquidación, interpretación o validez, se resolverán por medio de los Tribunales de Justicia de la República de Costa Rica, a cuyas normas se someten el AUTOR y la UNIVERSIDAD, en forma voluntaria e incondicional. **SÉPTIMO:** El AUTOR acepta que la UNIVERSIDAD, no se hace responsable del uso, reproducciones, venta y distribuciones de todo tipo de fotografías, audios, imágenes, grabaciones, o cualquier otro tipo de

presentación relacionado con la OBRA, y el AUTOR, está consciente de que no recibirá ningún tipo de compensación económica por parte de la UNIVERSIDAD, por lo que el AUTOR haya realizado antes de la firma de la presente autorización y cesión. OCTAVO: El AUTOR concede a UNIVERSIDAD, el derecho no exclusivo de reproducción, traducción y/o distribuir su envío (incluyendo el resumen) en todo el mundo en formato impreso y electrónico y en cualquier medio, incluyendo, pero no limitado a audio o video. El AUTOR acepta que UNIVERSIDAD puede, sin cambiar el contenido, traducir la OBRA a cualquier lenguaje, medio o formato con fines de conservación. NOVENO: El AUTOR acepta que UNIVERSIDAD puede conservar más de una copia de este envío de la OBRA por fines de seguridad, respaldo y preservación. El AUTOR declara que el envío de la OBRA es su trabajo original y que tiene el derecho a otorgar los derechos contenidos en esta licencia. DÉCIMO: El AUTOR manifiesta que la OBRA y/o trabajo original no infringe derechos de autor de cualquier persona. Si el envío de la OBRA contiene material del que no posee los derechos de autor, el AUTOR declara que ha obtenido el permiso irrestricto del propietario de los derechos de autor para otorgar a UNIVERSIDAD los derechos requeridos por esta licencia, y que dicho material de propiedad de terceros está claramente identificado y reconocido dentro del texto o contenido de la presentación. Asimismo, el AUTOR autoriza a que en caso de que no sea posible, en algunos casos la UNIVERSIDAD utiliza la OBRA sin incluir algunos o todos los derechos morales de autor de esta. SI AL ENVÍO DE LA OBRA SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA U ORGANIZACIÓN QUE NO SEA UNIVERSIDAD U LATINA, S.R.L., EL AUTOR DECLARA QUE HA CUMPLIDO CUALQUIER DERECHO DE REVISIÓN U OTRAS OBLIGACIONES REQUERIDAS POR DICHO CONTRATO O ACUERDO. La presente autorización se extiende el día 08 de mayo de 2023 a las 11:00

Firma del estudiante(s):

Kevin González Hernández Cedula 114210705

Juan Pablo Calderon Rojas Cedula 113960512



CARTA SEGMENTADA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Estimados señores:

En mi calidad de tutor, yo Roberto Hunter Torrealba, como miembro del Tribunal Examinador, confirmo la aprobación del siguiente Trabajo Final de Graduación para optar por Maestría en administración de empresas con énfasis en gerencia.

- Título: Análisis del impacto financiero y relevancia de los cambios estratégicos implementados en respuesta a la pandemia de la COVID-19 en la empresa Luminova Pharma Group durante el tercer trimestre de 2022
- Modalidad: Proyecto Final de Graduación
- Autor(es):
Kevin González Hernández Cedula 114210705
Juan Pablo Calderon Rojas Cedula 113960512
- Fecha de aprobación: 8 Mayo, 2023



MGCI Roberto Hunter Torrealba

CARTA SEGMENTADA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Estimados señores:

En mi calidad de lector, yo Jean Paul San Lee Lizano, como miembro del Tribunal Examinador, confirmo la aprobación del siguiente Trabajo Final de Graduación para optar por Maestría en administración de empresas con énfasis en gerencia.

- Título: Análisis del impacto financiero y relevancia de los cambios estratégicos implementados en respuesta a la pandemia de la COVID-19 en la empresa Luminova Pharma Group durante el tercer trimestre de 2022
- Modalidad: Proyecto Final de Graduación
- Autor(es):
Kevin González Hernández Cédula 114210705
Juan Pablo Calderón Rojas Cédula 113960512
- Fecha de aprobación: Mayo 8, 2023.



MBA Jean Paul San Lee

San José, 26 de abril de 2023

Sres.

Universidad Latina de Costa Rica
Centro Internacional de Posgrados

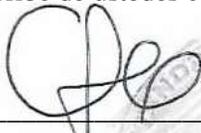
Estimados señores y estimadas señoras:

Hago constar que leí y corregí el Proyecto Final elaborado por Kevin González Hernández (114210705) y Juan Pablo Calderón Rojas (113960512), titulado “Análisis del impacto financiero y relevancia de los cambios estratégicos implementados en respuesta a la pandemia de la COVID-19 en la empresa Luminova Pharma Group durante el tercer trimestre de 2022” para optar al grado académico y título de Maestría Profesional en Administración con énfasis en Gerencia.

Se revisó ortografía; empleo de la gramática; puntuación; exposición de las ideas: longitud de oraciones y sintaxis; coherencia y cohesión en frases y en párrafos; vicios del lenguaje; uso del gerundio; frases preposicionales; vocabulario, precisión en el mensaje, economía del lenguaje; así como otros aspectos relativos a la comunicación escrita, al formato y al estilo.

Con base en lo anterior, se considera que dicho trabajo cumple para ser presentado como requisito de conclusión, una vez aplicadas las recomendaciones filológicas, por parte de los postulantes al grado de Maestría Profesional.

Se suscribe de ustedes cordialmente,



María Alejandra Brenes Rodríguez
Filóloga Española
Directora General
Carné 0094
La Diacrítica

Corrección de textos y estilo www.correcciontextoscr.com

Tel. (506) 8754-8904

San José, Costa Rica

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Juan Pablo Calderon Rojas estudiante de la Universidad Latina de Costa Rica, declaro bajo la fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy Autor Intelectual del Proyecto de Graduación titulado:

Análisis del impacto financiero y relevancia de los cambios estratégicos implementados en respuesta a la pandemia de la COVID-19 en la empresa Luminova Pharma Group durante el tercer trimestre de 2022

Por lo que libero a la Universidad de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Firmo en San Jose, Mayo 09,2023.



Juan Pablo Calderon Rojas

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Kevin Geovanny González Hernández estudiante de la Universidad Latina de Costa Rica, declaro bajo la fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy Autor Intelectual del Proyecto de Graduación titulado:

Análisis del impacto financiero y relevancia de los cambios estratégicos implementados en respuesta a la pandemia de la COVID-19 en la empresa Luminova Pharma Group durante el tercer trimestre de 2022

Por lo que libero a la Universidad de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Firmo en Heredia, 8 de mayo, 2023



Kevin Geovanny González Hernández

MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El (La) suscrito(a), **Kevin Geovanny González Hernández** con cédula de identidad número **1-1421-0705**, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de **Maestría Profesional en Administración con énfasis en Gerencia** de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, Mayo 8 del 2023



Kevin Geovanny González Hernández

MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El (La) suscrito(a), Juan Pablo Calderon Rojas con cédula de identidad número 113960512, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de Maestría Profesional en Administración en Gerencia de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, nueve de mayo del dos mil veinte tres



Juan Pablo Calderon Rojas

Tabla de Contenidos

Portada	1
Tabla de Contenidos	2
Tabla de Figuras	11
Contenido de Tablas	12
CAPÍTULO 1 El Problema y su Propósito:.....	15
Resumen ejecutivo	16
Tema de Investigación	21
Antecedentes del proyecto.....	26
Primer Antecedente	26
Segundo Antecedente	28
Tercer Antecedente	30
Cuarto Antecedente	32
Planteamiento del problema de Investigación	34
Preguntas Problema:.....	34
Sistematización del problema (Subproblemas):	36
¿Cuáles son los cambios estratégicos aplicados en esta empresa para contrarrestar los efectos de la crisis pandémica?	36

¿Determinar los indicadores financieros que permiten a la empresa ser considerada como un caso de éxito?	37
¿Cuáles son los elementos que definen de la cultura y el clima organizacional estratégicos utilizados?	38
Objetivos	38
Objetivo General	38
Objetivos Específicos	39
Objetivo de Proposición (Propositivo)	39
Justificación	40
Justificación teórica:	40
Justificación metodológica:.....	42
Justificación práctica:	44
Viabilidad	47
<i>CAPÍTULO 2 Marco Situacional y Marco Teórico:</i>	49
<i>Antecedentes de la Empresa</i>	50
Información General de Unipharm Costa Rica	50
Relaciones Sociales	54
Análisis PESTEL	58
Análisis FODA	60
Cinco Fuerzas de Porter	62
<i>Marco Teórico</i>	64

Especificar las estrategias implementadas por Luminova durante la	
pandemia.....	64
Definiciones generales	64
Metodologías Ágiles	66
Metodología Scrum	67
¿Qué es un Proyecto?	70
Scrum y las Metodologías Ágiles	71
Los Beneficios de Scrum Agile.....	72
¡Haz que Suceda!.....	72
Gestión de Proyectos Tradicional Comparado con la Metodología Ágil .	75
Establecer los Elementos de Cultura y Clima Organizacional Estratégicos	
.....	79
Misión	79
Visión	79
Valores	79
Proceso de Reclutamiento	81
Proceso de Selección.....	83
Determinar los Indicadores Financieros de Éxito.....	84
Indicadores Financieros	84
Indicadores de Liquidez.....	84
Indicadores de Solvencia	85
Indicadores de Actividad	86

Ciclo operativo.....	87
Indicadores de Rentabilidad	88
<i>CAPÍTULO 3 Marco Metodológico:</i>	89
Definición del Enfoque	90
Cuantitativa con rasgos cualitativos.....	91
No experimental	92
Seccional o transversal	93
Factorial.....	94
Otros tipos de técnicas utilizadas:	94
Método de investigación	95
De campo	96
Documental	97
Analítico.....	97
Deductivo	97
Tipo de investigación	98
Descriptiva.....	98
Exploratoria	99
Causal	100
Correlacional	100
Nomotética	101
<i>Sujetos y fuentes de información</i>	101
Fuentes de Información.....	102

Población y muestra	103
Población finita	104
Instrumentos aplicados	106
Instrumentos y técnicas de investigación	107
Cuestionario	108
Cuestionario para análisis de cultura y clima organizacional	108
Cuestionario aplicado para análisis de metodologías ágiles	110
Entrevista	111
Cuadro Operacional de Variables y Cuadro de Categorías que se Utilizan para Realizar el Diagnóstico	111
Ejecución del Diagnóstico	115
<i>CAPÍTULO 4 Análisis de Resultados</i>	117
<i>Análisis de Resultados</i>	117
Primer objetivo específico	118
Estrategias Implementadas por Luminova durante la pandemia	118
Resultados Obtenidos y Análisis de las Metodologías Ágiles	122
¿Describa con sus palabras cómo es la metodología que utiliza la empresa para el desarrollo de proyectos?	127
¿Qué beneficios considera usted que le aporta a la empresa?	130
¿Cuáles considera que son oportunidades de mejora para que mejore la implementación de esta metodología?	130
Segundo objetivo específico	131

Determinar los indicadores financieros de éxito	131
Instrumentos Financieros	133
Activos financieros	133
Pasivos financieros	135
Inventarios.....	136
Propiedad y Equipo	137
Provisiones.....	140
Reconocimiento de Ingresos	141
Beneficios a Empleados de Corto y Largo Plazo	142
Impuestos.....	144
Juicios, Estimaciones y Supuestos Significativos de Contabilidad.....	146
Deterioro de Activos Financieros Registrados al Costo Amortizado	146
Provisiones de Deducciones de Venta.....	147
Arrendamientos Operativos.....	147
Análisis de las cuentas más importantes del grupo.....	148
Efectivo en Caja y Bancos.....	148
Cuentas por Cobrar Comerciales	148
Cuentas por Cobrar y por Pagar a Compañías Relacionadas.....	150
Otras Cuentas por Cobrar Corto Plazo	150
Impuesto Sobre la Renta por Cobrar y Otros	151
Inventarios.....	151
Estimación por Deterioro	152
Estimación por Muestra Médica	153

Estimación por Valor Realizable.....	153
Propiedad y Equipo	154
Patrimonio	158
Cuentas por Pagar Comerciales	1
Gastos Acumulados y otras Cuentas por Pagar.....	2
Provisiones.....	3
Beneficios a Empleados.....	4
Movimiento de Beneficios a Largo Plazo:	5
Impuesto Sobre la Renta.....	6
Partes Relacionadas	10
Ingresos.....	12
Costos de Ventas	13
Gastos de Operación	13
Otros Gastos e Ingresos-Neto.....	14
Medidas Adoptadas por la Situación de Emergencia Sanitaria de la	
COVID-19	15
Tercer objetivo específico.....	16
Análisis de los elementos de Cultura y Clima Organizacional Estratégicos	16
Resultados Obtenidos que Ofrecen Oportunidades de Mejora para el	
Cuestionario de Cultura y Clima Organizacional.....	25
<i>CAPÍTULO 5 Conclusiones y Recomendaciones</i>	35
Conclusiones del primer objetivo	36

Estrategias implementadas por Luminova durante la pandemia.	36
Conclusiones del segundo objetivo.....	37
Determinar los indicadores financieros de éxito	37
Conclusiones del tercer objetivo.....	38
Elementos de cultura y clima organizacional estratégicos.	38
<i>Recomendaciones.....</i>	42
Recomendaciones del primer objetivo	42
Estrategias implementadas por Luminova durante la pandemia.	42
Recomendaciones para el segundo objetivo	44
Indicadores financieros de éxito	44
Recomendaciones para el tercer objetivo	44
Elementos de cultura y clima organizacional estratégicos.	44
<i>CAPÍTULO 6 Propuestas.....</i>	44
Propuesta para el primer objetivo.....	48
Estrategias implementadas por Luminova durante la pandemia.	48
Propuesta para el segundo objetivo	51
Indicadores financieros de éxito	51
Propuesta para el tercer objetivo	55
Elementos de cultura y clima organizacional estratégicos.	55
<i>Referencias</i>	58
<i>Anexos</i>	66

Anexo I. Cuestionario aplicado para análisis de metodologías ágiles	66
Anexo II. Cuestionario para análisis de cultura y clima organizacional ..	70
Anexo III. Cuadro de trabajo aplicados en la metodología ¡Haz que suceda!	80

Tabla de Figuras

Figura 1. Organigrama.....	52
Figura 2. PESTEL Cuantitativo	60
Figura 3. FODA Cuantitativo Luminova	61
Figura 4. Factor de optimización y de riesgo	62
Figura 5. Balance Estratégico.....	62
Figura 6. Las 5 Fuerzas de Porter	63
Figura 7. Proceso de Scrum, con todos sus componentes (Roles, eventos y artefactos)	78
Figura 8. Resultados Obtenidos del Rango de Edad de los Colaboradores....	119
Figura 9. Antigüedad de los Colaboradores en la Empresa	120
Figura 10. Departamento al que Pertenecen los Colaboradores	121
Figura 11. ¿Conoce sobre la Estrategia de Trabajo Agile?	122
Figura 12. ¿Utilizan esta Estrategia de Trabajo?.....	123
Figura 13. ¿Se siente usted Identificado con esta Estrategia de Trabajo o Utiliza Alguna Metodología Similar?	124
Figura 14. ¿Cuáles son los Valores que Definen la Metodología que Utilizan para la Gestión de Proyectos?	125
Figura 15. ¿A la hora de utilizar este instrumento; tienen un tiempo límite para cumplir los objetivos?	127
Figura 16. ¿Qué tan a menudo considera que se cumplen los objetivos planteados en el plazo previsto?	128
Figura 17. ¿Hace cuánto tiempo utilizan esta metodología?	129

Figura 18. Respuestas Obtenidas para Identificar el Sexo de los Colaboradores	17
Figura 19. Resultados Obtenidos del Rango de Edad de los Colaboradores. ..	18
Figura 20. Antigüedad de los colaboradores en la empresa	19
Figura 21. Criterio del Colaborador de su Jefatura Inmediata.	20
Figura 22. Sección de Conformidad con el Departamento.	21
Figura 23. Resultados de características sobre liderazgo	23
Figura 24. Características que la jefatura inmediata posee según sus colaboradores	24
Figura 25. ¿Considera usted que sigue las indicaciones de su jefe directo con la sensación de seguir un mandato o que están exigiéndole cumplir órdenes por miedo a ser despedido?.....	26
Figura 26. Sinergia Operativa Excelencia Comercial (SOEC)	80
Figura 27. VIUCVA	81

Contenido de Tablas

Tabla 1. Comparativa de la Metodología Agile y la Tradicional	75
Tabla 2. Unidades de Análisis.....	101
Tabla 3. Sujetos y fuentes de información	105
Tabla 4. Operacional de Variables	112
Tabla 5. Categorías para el Diagnóstico	113
Tabla 6. Cronograma de Investigación	115

Tabla 7. Tipos de activos	139
Tabla 8. Efectivo en Caja y Bancos	148
Tabla 9. Cuentas por Cobrar.....	149
Tabla 10. Estimación Cuentas Incobrables.....	149
Tabla 11. Cuentas por cobrar.....	150
Tabla 12. Otras Cuentas por Cobrar Corto Plazo	151
Tabla 13. Impuesto Sobre la Renta por Cobrar y Otros	151
Tabla 14. Inventarios.....	152
Tabla 15. Estimación por Deterioro.....	152
Tabla 16. Estimación por Muestra Médica	153
Tabla 17. Estimación por Valor Realizable	153
Tabla 18. Propiedad y equipo	154
Tabla 19. Cédula de Propiedad Planta y Equipo.....	155
Tabla 20. Depreciación	156
Tabla 21. Cédula de activo fijo	157
Tabla 22. Cuentas por Pagar Comerciales	1
Tabla 23. Gastos Acumulados y otras Cuentas por Pagar	2
Tabla 24. Provisiones.....	3
Tabla 25. Movimiento Provisiones	3
Tabla 26. Beneficios a Empleados.....	4
Tabla 27. Movimiento de Beneficios a Largo Plazo	5
Tabla 28. Hipótesis Actuariales.....	5
Tabla 29. Impuesto Sobre la Renta.....	6

Tabla 30. Impuesto Sobre la Renta Corriente	6
Tabla 31. Impuesto Sobre la Renta Diferido	7
Tabla 32. Impuesto Sobre la Renta Diferido Activo-Pasivo.....	8
Tabla 33. Saldos y Transacciones	11
Tabla 34. Ingresos	12
Tabla 35. Costos de Ventas.....	13
Tabla 36. Gastos de Operación	13
Tabla 37. Otros Gastos e Ingresos-Neto.....	14

CAPÍTULO 1:

El Problema y su Propósito

Resumen ejecutivo

Resumen ejecutivo

La investigación busca conocer en qué medida afecta la pandemia los hábitos de consumo y cómo esto repercute en la empresa Luminova en los ámbitos económico y financiero, así como en su modelo de negocios, para poder analizar cuáles son los factores estratégicos implementados que permiten solventarlos. Ante esto, la innovación y la capacidad de reinventarse son fundamentales para convertir las dificultades en nuevas oportunidades y solventar de esta manera las nuevas necesidades y exigencias del mercado, así como los cambios en el consumo que se presentan en consecuencia de la crisis sanitaria; y, con ello, una nueva forma de gestión administrativa y la manera de abordar los cambios en los hábitos de consumo.

Todo lo anterior es un gran aporte para la presente tesis, ya que permite entender que la manera idónea de enfrentar esta nueva realidad provocada por la llegada de la COVID-19 es a través de capacidad de adaptación al cambio por parte de las empresas y de reinventarse ante ambientes hostiles. De manera que permita ajustar sus estrategias empresariales, lo que es de gran ayuda para el enfoque del objetivo general, en el cual se abarcan los beneficios de la implementación de nuevas estrategias para convertir a la empresa en caso de éxito.

En el **Capítulo 1**, se detalla el inicio del coronavirus (CoV), causante de una enfermedad altamente infecciosa conocida como COVID-19. A partir del 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) anuncia que esta puede

caracterizarse como una pandemia. A partir de ese momento, se genera un estado de alerta a nivel mundial.

Por lo tanto, esta investigación se orienta hacia el análisis de las estrategias no convencionales implementadas en pro de diseñar modelos de negocios y la implementación de estas estrategias no convencionales. De modo que permita desarrollar una adecuada gestión empresarial para adaptarse a la crisis pandémica y la cual les permita a empresas como Luminova Pharma Group filial Costa Rica convertirse en caso de éxito a través de rendimientos positivos en sus indicadores financieros durante esta crisis ocasionada por la pandemia de la COVID-19, enfocadas además en el escenario de pospandemia y que les permita elaborar las herramientas necesarias para detectar las oportunidades que trajo consigo esta crisis.

Se detalla, además: los antecedentes del proyecto; las preguntas problemas; los objetivos generales; los objetivos específicos y de proposición; y las justificaciones teóricas, metodológicas y prácticas que llevan a Luminova Pharma Group a ser un caso de éxito.

En el **Capítulo 2**, se desarrolla el marco situacional, el cual detalla la historia de Luminova y los estudios realizados a esta. En el marco teórico, se especifica las estrategias implementadas por Luminova durante la pandemia y el método que esta empresa utiliza. Igualmente, se establecen los elementos de cultura y clima organizacional estratégicos, así como el proceso de reclutamiento y selección. Además, se determina los indicadores financieros de éxito.

En el **Capítulo 3**, se define el proceso de diseño metodológico de la investigación; se expone los métodos empleados, así como su enfoque, tipo de investigación, sujetos de información, población y muestra, instrumentos aplicados, técnicas de investigación y la ejecución del diagnóstico.

En el **Capítulo 4**, se detalla el análisis de resultados de cada objetivo; se brinda el análisis de la metodología Agile, los indicadores financieros de éxito, así como los instrumentos financieros, las medidas adoptadas por la situación de emergencia sanitaria de la COVID-19 y los resultados obtenidos que ofrecen oportunidades de mejora para el cuestionario de cultura y clima organizacional.

El **Capítulo 5** incluye las conclusiones y recomendaciones de cada objetivo planteado y analizado, a partir de los instrumentos utilizados para el análisis de problema planteado.

En el **Capítulo 6**, se especifica a profundidad las propuestas para alcanzar los objetivos de la investigación.

Introducción

La llegada de la COVID-19 y la crisis sanitaria genera un impacto directo, no solo en la salud, sino también en el ámbito social y político, así como una severa contracción de la economía que afecta a la mayoría de sectores industriales. Además, las empresas de todos los sectores a nivel mundial se ven obligadas a acatar y adaptarse a las nuevas medidas y protocolos establecidos por las autoridades sanitarias de los gobiernos en pro de reducir el contagio y proteger la salud de la

población en general. Por su parte, los cierres prolongados en los comercios y empresas, en varias ocasiones, conlleva a una reducción en la demanda con la consecuente disminución en las ventas e ingresos durante las primeras semanas de la pandemia, lo que ocasiona despidos, mayor contracción de la economía, el cierre definitivo y la quiebra de muchas compañías desde las mipymes hasta empresas grandes de gran trayectoria.

Esta investigación es relevante ya que permite comprender cómo los negocios durante la pandemia han logrado reinventarse buscando sacar provecho de las oportunidades que ofrece el mercado a través de la innovación; pues han procurado salir de la zona de confort para alcanzar nuevos enfoques y responder a la pregunta: ¿Cómo hacer negocios durante y después de la pandemia de una manera distinta a la competencia, siempre buscando solventar de diferentes formas las nuevas necesidades que tiene los consumidores producidas por los cambios en sus hábitos y con conducta de compra? Todo esto a pesar de las circunstancias extremas del entorno.

Durante la crisis sanitaria, las empresas se ven en la necesidad de realizar cambios estratégicos en su modelo de negocio para responder a las nuevas exigencias del mercado provocados por los cambios en la conducta de consumo, esto en busca de crear valor de manera sostenible en el tiempo, para lo cual deben aprovechar los recursos y las capacidades con los que cuentan, en la búsqueda de crear nuevos mercados o maneras de solventar las nuevas exigencias de los clientes; lo que permite establecer las reglas de juego, para ser más rentables, para sobrevivir y seguir siendo competitivos.

“En la preparación para las batallas he hallado siempre que los planes son inútiles, pero la planeación es indispensable” (Eisenhower, s.f., p.). Se da inicio al presente estudio con la siguiente pregunta: ¿A qué se hace referencia cuando se habla de estrategia?

En un determinado momento en el tiempo, una organización empresarial puede sobresalir dentro la industria donde desarrolla sus actividades, de modo que se instaure dentro en la cima del podio en su campo, en cuanto a lo que se refiere a su desempeño, tomando en cuenta variables como: ventas, rentabilidad, crecimiento en el valor de sus acciones y mejores prácticas organizacionales (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland III, 2012).

No obstante, en muchos casos, o debería decirse en la gran mayoría, estas empresas se encontrarán con la encrucijada de ver cómo se desvanece con celeridad su estado transitorio de éxito por un conjunto de circunstancias que se terminan convirtiendo en lo que se puede llamar una constelación de situaciones de mercado por las cuales no pueden mantener su posición privilegiada en este podio. Dicho en otras palabras, tuvieron la oportunidad de crear el negocio correcto en el momento correcto, pero eso es todo (Thompson, et al., 2012).

Por otra parte, otras empresas sí logran alcanzar el estrellato para elevarse hasta la cima y mantenerse, año tras año, para beneplácito de sus accionistas, consumidores y demás interesados. Dentro de estas, es posible nombrar a Apple, Nike y Google, las cuales han mantenido este estatus por una década o más; sin embargo, dicho éxito perdurable en el tiempo no es exclusivo para organizaciones transnacionales.

En este análisis, se hará referencia a uno de estos casos, en el cual Luminova Pharma Group, que es sujeto de la presente investigación, la cual gracias a la capacidad de adaptación en las estrategias implementadas y un correcto manejo financiero ha podido adaptarse a los cambios en los hábitos de consumo y convertir una de las peores crisis económicas mundiales en los últimos cuarenta años en una oportunidad para crecer y convertirse en un caso de éxito que se ha mantenido en el transcurso de los últimos tres años (Thompson, et al., 2012).

Esto conduce a una interrogante: ¿Cuál o cuáles son las razones y los recursos y capacidades con los que cuenta Luminova, que la han llevado a vencer las probabilidades y experimentar periodos de crecimiento y rentabilidad? ¿Cómo han podido sobrevivir e incluso crecer dentro de un mercado que ofrece una gran incertidumbre?

Tema de Investigación

En 2019, se detecta por primera vez un nuevo coronavirus (CoV) causante de una enfermedad altamente infecciosa que ahora se conoce con el nombre de 2019-nCoV o COVID-19, la cual fue una nueva cepa para el ser humano, antes de que se notificara el primer brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019, denominado como un síndrome respiratorio agudo severo (SARS-CoV-2). Desde ese momento, la COVID-19 se empezó a esparcir por todo el mundo, llegando al punto de que la Organización Mundial de la Salud (OMS), a partir del 11 de marzo de 2020, anunció que esta puede

caracterizarse como una pandemia (Organización Panamericana de la Salud OPS, 2020; Sharma et al., 2020).

A partir de ese momento, se genera un estado de alerta a nivel mundial, el cual sumerge al planeta entero en un estado de desconcierto sin precedentes debido a la crisis sanitaria, incluso sociedades desarrolladas, como es el caso de España e Italia, los cuales fueron de los más afectados en los primeros meses de 2020. Este hecho reveló las deficiencias que poseían los sistemas de salud públicos y privados en la mayoría de los países, así como la falta de planes de contingencia y de continuidad de negocio de muchas empresas, los cuales ocasionaron pérdidas billonarias en poco tiempo, producto del impacto sanitario, social, económico y productivo (Montenegro y Chaluisa, 2021).

La crisis sanitaria sacudió de lleno al mundo de los negocios. Por esta razón, directivos y empresas tuvieron por delante uno de los mayores retos en las últimas décadas más allá de la digitalización: adaptar la gestión empresarial a la nueva realidad posCOVID-19. La pandemia impactó de lleno en la economía mundial, así como en la vida empresarial, esto generó dificultades financieras y sacó a relucir la fragilidad de la gestión empresarial, por lo cual hubo por delante un arduo trabajo para afrontar los desafíos provocados por la crisis, cuya recuperación es lenta (Cámara de Comercio Madrid, 2020).

La nueva realidad ha tomado protagonismo cambiando los hábitos y derribando estereotipos establecidos. “Los modelos tradicionales de gestión pierden vigencia ante este evento disruptivo, y se fortalecen de manera acelerada modelos vinculados a las nuevas tecnologías de la información y comunicación (NTIC´S)” (Montenegro y

Chaluisa, 2021, p. 2), para hacer frente a los grandes retos que trajo consigo la crisis ocasionada por el coronavirus.

Con la llegada de la COVID-19, se produjeron grandes cambios, tanto a nivel social como económico. Ante lo cual, las empresas se vieron obligadas a modificar sus modelos de negocio para mantenerse a flote durante esta emergencia sanitaria. Por su parte, las restricciones de movilidad y el distanciamiento social impuestos por los gobiernos y sus autoridades de salud para restringir la propagación de la enfermedad producen un alto nivel de inquietud, sumado al desconocimiento de la situación y al miedo al contagio por parte de la población en general; lo cual llevó a cambios en sus hábitos de consumo y en la forma de adquirir los diversos productos y servicios. A su vez, ello generó una gran incertidumbre en relación con la capacidad de las empresas para adaptarse a estos nuevos tiempos y para solventar estos nuevos hábitos de compra y necesidades del mercado (Torres, Carrera y Partida, 2022).

Según Campbell et al., (2020) esta situación descrita originó cambios en los mercados económicos y en la conducta de consumo por parte de la sociedad, lo cual afectó severamente al sector empresarial. Por tanto, fue preciso modificar y replantear sus estrategias competitivas, funcionales y corporativas. Es importante comentar que de la crisis sanitaria nacen nuevos hábitos, conductas y necesidades en cuanto a las prácticas de consumo por parte de la población. Entre estos, se encuentra un mayor uso de nuevas tecnologías para la adquisición de productos y servicios (Seth, 2020).

Conforme avanza la pandemia y las restricciones asociadas a esta, los problemas que han enfrentado y las modificaciones que han tenido que realizar las empresas en sus modelos de negocio, así como en la generación y creación de valor

para sus clientes, sobre todo en lo que se refiere a tiempos de respuesta y reducción de costos, para lo cual se identifica previamente los factores clave que conducen a nuevas oportunidades de crecimiento de la empresa, han sido fundamentales para su supervivencia en estos tiempos de crisis (Gamero y Ostos, 2020).

Por tanto, se deben revisar temas como los cambio en patrones de consumo; las propuestas de valor; los reajustes en la oferta de productos y servicios; así como innovar en segmentos de mercado, en modelos financieros y la apertura hacia nuevos canales de comercialización como el *online* (Cámara de Comercio Madrid, 2020, p. 2). Como consecuencia, la reinención de los modelos de negocio se vuelve inevitable e imprescindible.

Esto trae consigo repercusiones para la dirección y el gerenciamiento de las empresas, así como requerimientos de nuevos liderazgos para gestionar los recursos con los que se cuenta para desarrollar estrategias que adecuen sus estructuras y actividades a un entorno lleno de incertidumbre en busca de una nueva visión estratégica para garantizar la continuidad de sus operaciones. Ante esta situación, analizar el panorama económico actual para reconocer y aprovechar los desafíos y oportunidades es el punto de partida para diseñar un plan de respuesta que garantice la supervivencia de la compañía (Cámara de Comercio de Madrid, 2020; Martín y Reyes, 2020).

El mayor reto para las empresas consiste en superar los modelos de gestión rígidos orientados únicamente al cumplimiento de objetivos mediante el uso de herramientas tradicionales, las cuales lo único que hacen es frenar su desarrollo. Por su parte, las organizaciones, que, en periodo de prepandemia, han buscado nuevas

formas y modelos de dirección estratégica, orientados a la gestión de riesgos operativos y financieros, los cuales abren las puertas a propuestas más ágiles e innovadoras, ancladas al desarrollo digital, se adaptan con mayor facilidad a la problemática económica ocasionada por la crisis sanitaria (Montenegro y Chaluisa, 2021).

Ahora bien, lejos de ver esta situación como una amenaza, a nivel empresarial debe ser vista como una oportunidad de mejora, mediante el emprendimiento de transformaciones para adaptarse y fortalecerse, y así solventar las nuevas necesidades que tienen los consumidores en este nuevo mercado e innovar para evolucionar hacia el futuro. Para salir adelante, se deben buscar nuevas formas de negocios, así como reforzar y reorganizar ciertos departamentos, apostar por el talento humano y refinanciar las deudas. Dicha circunstancia ayuda a cambiar el pensamiento y a buscar oportunidades (Lara, 2021).

Cabe mencionar que una de las estrategias más notables ha sido la transición del trabajo presencial hacia nuevas modalidades como el *home office* para mantener la continuidad de las operaciones y la productividad; para lo cual la gestión del trabajo es remota, y la retención y la captación del talento humano, especialmente en las generaciones más jóvenes (Y, Z), toman especial relevancia para garantizar una adecuada gestión empresarial (Fócil, 2020; Martín y Reyes, 2020, Martínez et al., 2022).

Por lo tanto, esta investigación se orienta al análisis de las estrategias no convencionales implementadas en pro de diseñar modelos de negocios y a la implementación de estas estrategias no convencionales, de manera que permitan

desarrollar una adecuada gestión empresarial para adaptarse a la crisis pandémica y que les permita a empresas como Luminova Pharma Group filial Costa Rica convertirse en caso de éxito a través de rendimientos positivos en sus indicadores financieros durante esta crisis ocasionada por la pandemia de la COVID-19; enfocadas además en el escenario de pospandemia y que les permita elaborar las herramientas necesarias para detectar las oportunidades que trajo consigo esta crisis.

Lo anterior está dirigido por el propósito de generar un análisis del impacto que tienen estos factores estratégicos implementados ante la grave crisis sanitaria, económica y social vivida, que aún continúa golpeando a la estructura productiva empresarial a poco más de dos años de su inicio. De manera tal que permita realizar una extrapolación de las conclusiones obtenidas al contexto de otras organizaciones para que estas puedan aprovechar los nuevos hábitos y conductas de consumo de la sociedad, con el fin de cambiar de mentalidad y entender la crisis como una oportunidad que ofrece el mercado para que los negocios puedan adaptarse y fortalecerse.

Antecedentes del proyecto

Primer Antecedente

Montenegro y Chaluiza realizan investigación en I2D Revista Científica durante julio-diciembre 2021 con el nombre de “La Gestión Empresarial en la post pandemia: caso Latinoamérica” para el Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad de Carabobo en Venezuela.

Dicha investigación tiene como objetivo orientarse al análisis de la gestión empresarial en la pospandemia en el contexto de Latinoamérica. Además, muestra que se pueden identificar oportunidades de recuperación de acuerdo con la “maleabilidad” e “intensidad de capital” de los sectores y, finalmente, se evidencia el apoyo de los gobiernos en distintos niveles y el acompañamiento de organismos internacionales, principalmente al sector de las mipymes, lo cual favorece su supervivencia y reactivación.

La investigación utiliza un enfoque mixto en su metodología, bajo un método hermenéutico e interpretativo. En primera instancia, realiza un estudio del entorno económico y social en el que se desenvuelven actualmente las organizaciones en Latinoamérica. Luego, se describe los factores más importantes que aportan a la gestión empresarial en los escenarios de pandemia y pospandemia, para de esa manera establecer que la COVID-19 tiene un impacto catastrófico en la región, pues ha agravado la pobreza y el desempleo, como consecuencia directa de las debilidades estructurales acumuladas por décadas (Montenegro y Chaluisa, 2021).

La crisis sanitaria producida por la pandemia del coronavirus revela la falta de planes de contingencia y de continuidad de negocio de muchas empresas, lo cual ha ocasionado pérdidas billonarias en poco tiempo, producto de la inmovilidad económica y productiva. Ante esta situación, el mayor reto para las empresas consiste en superar los modelos de gestión rígidos orientados únicamente al cumplimiento de objetivos mediante el uso de herramientas tradicionales que lo único que hacen es frenar su desarrollo (De la Hoz, Pérez y Divenso, 2022).

Al analizar esta situación descrita anteriormente, sale a relucir la necesidad emergente de un liderazgo que sea capaz de gestionar los recursos y las capacidades con los que cuenta la empresa para adaptarlos a un entorno lleno de incertidumbre y de esta manera garantizar su supervivencia y la continuidad de las operaciones. Sumado a los estudios realizados del entorno económico y social en los cuales están inmersas las empresas en consecuencia de la crisis sanitaria, así como la detección de los factores que generan mayor aporte a la gestión empresarial en los escenarios de pandemia y pospandemia, y su impacto se ajusta tanto al objetivo como al planteamiento del problema de la presente tesis (Organización Internacional del Trabajo, 2021).

Segundo Antecedente

Torres y Sánchez (2021), profesores e investigadores de Universidad Autónoma de Nuevo León, realizaron trabajo de investigación durante junio-diciembre de 2021 para la Revista Vinculatégica efan bajo el nombre de “Factores que influyen en las MiPymes en tiempos de Covid-19”. El objetivo de este trabajo de investigación tiene como finalidad describir los factores que influyen en las mipymes y sus efectos en estas. Con ello, se demuestra que, tanto aplicar cambios en tecnología como innovar, tener entornos colaborativos y nuevas maneras de negocios influyen en los mipymes de manera positiva, pues evitan que desaparezcan por esta emergencia (Torres, Carrera y Partida, 2022).

El análisis utiliza dos técnicas: la documental, con la cual se realizan consultas como en revistas e investigaciones empíricas; y la segunda técnica es la de tipo bibliográfica, con la cual se revisa las referencias del tema. Ambas permiten identificar

los factores que se presentan con regularidad en tiempos de pandemia, los problemas que han enfrentado y las modificaciones que han tenido que realizar en temas operacionales con base principalmente en los cambios tecnológicos, los entornos colaborativos, las innovaciones y los modelos de negocio (Torres, Carrera y Partida, 2022).

Las políticas de distanciamiento social impuestas por los gobiernos para restringir la propagación de la enfermedad producen un alto nivel de inquietud, sumado al desconocimiento de la situación y al miedo al contagio por parte de la población. En general, surge una gran incertidumbre en relación con la capacidad de los consumidores para adaptarse a estos nuevos tiempos, ya que esta origina cambios en los mercados económicos y en la conducta de la sociedad. “Se recalca que de la actual crisis sanitaria nacen mejores hábitos por parte de toda la población, entre esto un mayor uso de la tecnología” (Torres, Carrera y Partida, 2022, p.).

Los problemas que se han enfrentado y las modificaciones que se han tenido que realizar han afectado a algunas empresas, pues se han visto forzadas a modificar sus estrategias de negocio, de comunicación y financieras. Por consiguiente, se puede indicar que la relación de esta investigación con el desarrollo de la presente tesis está determinada por los cambios que se detectan en los patrones de consumo por parte de la sociedad, los nuevos segmentos de mercado, así como el reajuste de la oferta de productos y servicios. Ante esto, se debe transformar la propuesta de valor ofrecida, lo que conlleva a realizar modificaciones en sus modelos de negocio, así como en la creación de valor para sus clientes. Como consecuencia, la reinención de los modelos

de negocio es inevitable, por tanto, se puede observar su relación con el objetivo planteado.

Tercer Antecedente

Martínez, Segovia y Pérez (2021), realizan una investigación de junio a julio de 2021 para la Revista Vincula Tégica, con el nombre para el documento “El impacto del home office y el balance de vida y trabajo en la retención de personal de la Generación Y durante el Covid-19”.

La investigación pretende determinar el impacto del *home office* y el balance entre vida y trabajo en la retención del personal en hombres y mujeres de la generación “Y”. De este modo, se llega a la principal conclusión de que para los jóvenes (hombres y mujeres) de la generación Y, es de gran valor poder trabajar a distancia, debido a que es uno de los factores que influye para que permanezcan en la empresa, puesto que les permite manejar su tiempo de manera más efectiva respecto al resto de labores que tienen que realizar en su diario vivir. Sumado a esto, los jóvenes entre 23 y 29 años permanecen en compañías que implementan políticas de balance entre vida y trabajo (Martínez, Segovia y Pérez, 2021).

El centro de la investigación se basa en cuantitativo no experimental y transversal de tipo descriptivo. Por su parte, la muestra es de no probabilística incidental. Los integrantes están entre los veinticuatro y veintiocho años de edad, con un total de ciento seis personas investigadas, quienes en su mayoría son mujeres, y todos se encuentran laborando. Elaboran un documento llamado “Factores de retención de personal”, de 37 ítems para los cuales se toman tres variables y se deja

un total de 19 ítems. Además, realizan una prueba T-Student, con la cual se obtiene resultados importantes para *office home* con respecto a la retención laboral, contrario al resultado del balance entre vida y trabajo (Martínez, Segovia y Pérez, 2021).

Una de las estrategias que mayor relevancia ha tenido para las empresas durante la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19 ha sido la transición del trabajo presencial hacia nuevas modalidades como el *home office*. Por lo tanto, se ha buscado alcanzar un balance entre vida personal y trabajo con la finalidad de obtener un equilibrio entre ambos, de modo que se genere un aporte significativo en el objetivo específico en donde se aborda la cultura, el clima laboral y la injerencia que tienen para alcanzar tanto el éxito financiero como productivo y empresarial (Martínez, Segovia y Pérez, 2021).

Lo anterior genera un impacto directo en el sentido de pertenencia de los colaboradores, de manera que una adecuada gestión del teletrabajo permite mejorar la retención y la captación del talento humano, especialmente en las generaciones más jóvenes (Y, Z). Ante esto, el establecimiento de programas para alcanzar un equilibrio entre la vida personal y laboral de los colaboradores toma relevancia, debido a que estos influyen directamente en mejorar el clima laboral y el deseo de los trabajadores de permanecer y crecer dentro de la empresa. De esta forma, se puede optimizar la implementación de las nuevas estrategias que tanto dependen del talento humano que posea la organización y de cómo es recibida por los clientes; como consecuencia, se pretende ser capaz de reducir de esta manera los efectos provocados por la pandemia (Gomez, 2019).

Cuarto Antecedente

Cando et al. (2021) desarrollan un trabajo de investigación en enero de 2021 para la Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología, con el nombre de “La pandemia COVID-19 en la microempresa: Emprendimiento e Innovación”. El documento busca conocer en qué medida afecta la pandemia a la microempresa, juntamente con las pautas administrativas empleadas para sobrellevar la crisis producida por la pandemia.

La principal conclusión a la que se llega en el estudio es que la capacidad de innovación sumada a la elaboración de un plan estratégico acorde a la situación que atraviesan las empresas, que esté enfocado en solventar la crisis económica provocada por la pandemia, permite al gerente gestionar la empresa de manera óptima para sobrevivir y seguir siendo competitivos (Cando et al., 2021).

La metodología aplicada es de tipo descriptiva, con diseño de campo no experimental transversal, de modo que se analizan las diversas situaciones presentadas donde se detalla desde lo más general a lo específico. Se utiliza un instrumento de tipo encuesta *online* mediante un cuestionario de doce preguntas de varias alternativas de respuestas como principal método para recolectar información dirigida a una población de 56 emprendedores que continúan con sus emprendimientos de la categoría de restaurantes de la ciudad de Macas, provincia de Morona en Santiago; esta es validada por juicio de expertos y cálculo de fiabilidad de Cronbach de 0,89, de modo que es confiable para su aplicación y la información recopilada es procesada desde la estadística descriptiva utilizando Excel (Cando et al., 2021).

La llegada de la COVID-19 y su consecuente crisis sanitaria produce un cambio drástico en todos los niveles a la sociedad, no solo sanitaria, sino también al contraer la economía de la mayoría de países y sectores industriales. Sumado a esto, los cierres prolongados en los comercios, las políticas de distanciamiento social y el miedo al contagio por parte de la población conduce a que las empresas enfrenten diversos problemas en los ámbitos operacional y productivo, donde las estrategias que tenían establecidas se vuelven obsoletas (Cando et al., 2021).

Ante ese difícil momento que cursa la sociedad, los empresarios se ven obligados a adaptarse a las nuevas medidas y protocolos que son establecidos en busca de reducir el contagio y proteger la salud tanto de los clientes como de sus trabajadores; lo que los lleva a reinventarse y sacar provecho de la transformación en el ámbito tecnológico, económico y social. Para poder contrarrestar esta situación, las empresas se ven en la necesidad de innovar para así desarrollar y aplicar nuevos planes estratégicos, los cuales les permitiera sacar provecho de las oportunidades que ofrece el mercado para poder sobrevivir y seguir siendo competitivos (Cando et al., 2021).

Por lo tanto, la investigación busca conocer en qué medida afecta la pandemia a los comercios y cuáles son los factores estratégicos en el ámbito administrativo que pueden solventar los problemas que trae consigo la pandemia. Ante esto, la innovación y la capacidad de reinventarse son fundamentales para convertir las dificultades en nuevas oportunidades y solventar de esta manera las nuevas necesidades y exigencias del mercado, así como los cambios en el consumo que se presentan en consecuencia

de la crisis sanitaria; y, con ello, surge una nueva forma de gestión administrativa y la manera de abordar los cambios en los hábitos de consumo.

El anterior es un gran aporte para la presente tesis, ya que permite entender la manera idónea de enfrentar esta “nueva realidad” provocada por la llegada de la COVID-19, la cual es a través de capacidad de adaptación al cambio por parte de las empresas y de reinventarse ante ambientes hostiles, los cuales les permitan ajustar sus estrategias empresariales; esto es de gran ayuda para el enfoque del objetivo general, en el cual se abarcan los beneficios de la implementación de nuevas estrategias para convertir a la empresa en caso de éxito.

Planteamiento del problema de Investigación

Preguntas Problema:

- ¿Cuál es el efecto de los cambios en las estrategias implementadas durante la pandemia en la empresa Luminova Pharma Group?
- ¿Cuál es el impacto financiero y su relevancia en el ámbito administrativo de los cambios estratégicos implementados en respuesta a la pandemia de la COVID-19 en la empresa Luminova Pharma Group durante el cuarto trimestre de 2022?

A causa del confinamiento en casa por la pandemia de COVID-19, la empresa emprende alternativas para mantener el distanciamiento social y reducir los contagios, de manera que se pueda salir adelante, y el teletrabajo es una de ellas. Con esta modalidad, los colaboradores se mantienen comunicados y conectados, lo cual permite la continuidad a las operaciones. Además, las personas se mantienen en sus puestos de trabajo (Fócil, 2020; Martín y Reyes, 2020; Martínez et al., 2022).

Otro factor estratégico de gran valía para la empresa es su capacidad de innovación y de reinención para adaptarse a los nuevos hábitos y patrones de consumo; particularmente en la cadena de suministros, y que esta sea capaz de acoplarse a los nuevos cambios producto de la escasez de insumos y materias primas como consecuencia de la paralización global por el confinamiento, así como el desafío de mantener un equilibrio financiero en medio de la incertidumbre que experimentan los mercados, esto debido a las pérdidas significativas y la quiebra de muchas industrias debido a la paralización total de muchos sectores de la economía (Montenegro y Chaluisa, 2021).

Las empresas que implementan nuevos modelos de gestión administrativa en el periodo anterior a la pandemia, enfocados en desarrollar modelos de dirección estratégica, orientadas a la gestión de riesgos, y que abren las puertas a propuestas más ágiles, ancladas al desarrollo digital y la innovación, son las que se adaptan con mayor facilidad a la problemática producida por la COVID-19 que paraliza al mundo por completo y además produce la llamada “nueva realidad”, la cual les permite sacar ventaja de esta mediante la elaboración de planes de acción para posicionarse en la industria. De tal manera que se adelantan y toman ventaja sobre sus competidores para alcanzar un desarrollo sostenible en el tiempo que se proyecta más allá del escenario de la pospandemia, esto les permite obtener un retorno financiero superior en el largo plazo (Montenegro y Chaluisa, 2021).

Para cumplir con los objetivos y las metas planteados en estas nuevas estrategias, se debe contar con una adecuada cultura y un clima organizacional óptimo, los cuales aumentarán la productividad, la rentabilidad y la motivación de los

colaboradores. Todo esto se logra a través del establecimiento de una visión, misión y valores centrales, los cuales permitan capitalizar y desarrollar el talento humano; lo cual es fundamental para una correcta implementación de las estrategias empresariales (Caraveo y Del Carmen 2003; Chiavenato, 2006; Dias, 2003; Hernández et al., 2003; Salazar et al., 2009; Quirós, 2022).

Sistematización del problema (Subproblemas):

¿Cuáles son los cambios estratégicos aplicados en esta empresa para contrarrestar los efectos de la crisis pandémica?

Se busca especificar y analizar los cambios en las estrategias implementadas por Luminova para contrarrestar los efectos negativos que trajo consigo la pandemia por COVID-19.

La pandemia produce afectaciones en distintos niveles para las empresas: primero, en el ámbito político por las restricciones impuestas por el gobierno y el Ministerio de Salud, lo que condujo al teletrabajo; en el ámbito social, debido al miedo que se genera en la población al contagio de esta nueva enfermedad y a las consecuentes reducciones en las ventas, producto de la disminución en la utilización de medicamentos para tratamiento de enfermedades agudas, esto debido al confinamiento y al aumento de las medidas de cuidado de la salud, como: lavado de manos, uso de mascarillas y el distanciamiento social. Todo esto conduce a una afectación financiera de las empresas como consecuencia en la reducción del consumo por parte de la población.

Determinar los indicadores financieros que permiten a la empresa ser considerada como un caso de éxito.

Se llevará a cabo un análisis de indicadores financieros de los periodos 2019-2020 / 2020-2021 / 2021-2022 para determinar la rentabilidad financiera y así establecer a la empresa como un caso de éxito durante la pandemia.

La COVID-19 genera un grave impacto en la economía de la mayoría de sectores del mercado en el país, incluido el farmacéutico, esto debido principalmente a dos factores: el primero es adaptarse a las nuevas medidas y protocolos que establece las autoridades sanitarias del gobierno y el Ministerio de Salud en pro de reducir el contagio y proteger la salud de la población en general; lo cual implica los cierres prolongados en los comercios y empresas en varias ocasiones. En consecuencia, surge una reducción en la demanda con la consecuente disminución en las ventas e ingresos durante las primeras semanas de la pandemia, lo que ocasiona despidos, mayor contracción de la economía, el cierre definitivo y la quiebra de muchas compañías desde las mipymes hasta empresas grandes de gran trayectoria. Todo esto aumenta el desempleo y reduce el poder adquisitivo de la población, que termina por reducir el consumo de productos como los medicamentos.

En segundo lugar, se establecen medidas de prevención sanitaria, tales como: el lavado de correcto de manos; el uso de mascarillas, guantes e incluso el distanciamiento social mínimo de 1.5 m, lo que genera una reducción en las enfermedades producidas por microorganismos estacionales (específicos para estaciones específicas durante el año, como el rotavirus, que presenta picos en los meses lluviosos). El contagio de dichas enfermedades se produce principalmente por

contacto directo con una persona contagiada y las medidas antes señaladas generan una reducción de personas contagiadas por las llamadas enfermedades agudas como las respiratorias, lo que trae consigo una reducción en el consumo de los medicamentos de la línea para tratamiento de estas infecciones agudas.

¿Cuáles son los elementos que definen la cultura y el clima organizacional estratégicos utilizados?

Se pretende establecer los factores que definen y permiten analizar la cultura y el clima organizacional para lograr una óptima ejecución e implementación de las estrategias empresariales.

Esto debido a que, para cumplir con los objetivos y las metas planteadas en las nuevas estrategias generadas, se debe contar con una adecuada cultura y clima organizacional, las cuales permitan aumentar la productividad, la rentabilidad y la motivación de los colaboradores. Todo esto se puede lograr a través del establecimiento de una visión, una misión, así como valores centrales, los cuales permitan capitalizar y desarrollar el talento humano; esto es fundamental para una correcta implementación de las estrategias empresariales.

Objetivos

Objetivo General

Determinar los cambios implementados en las estrategias, así como en la cultura y el clima organizacional por la empresa en estudio, y evaluar por qué estos influyen en convertirla en un caso de éxito durante la pandemia de la COVID-19 a

través de rendimientos positivos en sus indicadores financieros durante el periodo pandémico comprendido por los periodos fiscales 2019 - 2020 - 2021.

Objetivos Específicos

Especificar las estrategias implementadas por Luminova durante la pandemia.

Como primer objetivo, se especificarán y analizarán los cambios en las estrategias implementadas y utilizadas por Luminova para contrarrestar los efectos negativos que trajo consigo la pandemia por COVID-19.

Determinar los indicadores financieros de éxito.

Se llevará a cabo un análisis de indicadores financieros de los periodos 2019-2020 / 2020-2021 / 2021-2022 para determinar la rentabilidad financiera y así poder establecer a la empresa como un caso de éxito durante la pandemia.

Establecer los elementos de cultura y clima organizacional estratégicos.

Establecer los factores que definen y permiten analizar la cultura y el clima organizacional para lograr una óptima ejecución e implementación de las estrategias empresariales.

Objetivo de Proposición (Propositivo)

Analizar y especificar el impacto de los cambios implementados en las estrategias, así como la cultura y el clima organizacional para evaluar su injerencia y determinar cómo influyeron en Luminova Pharma Group mediante el análisis de sus

indicadores financieros para convertirse en caso de éxito empresarial durante la pandemia por COVID-19.

Justificación

Justificación teórica:

Como referencia teórica para este proyecto, se hace referencia a la publicación de los profesores de Harvard: Michaela J. Kerrissey y Amy C. Edmondson llamada "Qué aspecto tiene un buen liderazgo durante esta pandemia" en el Harvard Business Review (Michaela y Edmondson, 2020).

La administración es más importante que nunca en tiempos de COVID-19, ya que las empresas y las organizaciones enfrentaron desafíos sin precedentes a medida que intentaban adaptarse y responder a la pandemia. Algunas de las formas en las cuales la administración puede ser especialmente importante en estos tiempos incluyen:

Toma de decisiones: Los líderes y los gerentes deben tomar decisiones rápidas y a menudo difíciles sobre cómo proteger a los empleados y a los clientes, cómo mantener el negocio a flote y cómo adaptarse a los cambios constantes en el entorno.

Gestión del cambio: Los equipos de administración deben ser capaces de liderar y gestionar el cambio en una empresa u organización, especialmente en un momento de incertidumbre y cambio tan rápido.

Comunicación: Es importante que los líderes y los gerentes mantengan una comunicación clara y abierta con los empleados y los *stakeholders* durante la pandemia, con el fin de mantener la confianza y la estabilidad.

Gestión del trabajo remoto: Muchas empresas han tenido que adaptarse rápidamente al trabajo remoto durante la pandemia, y los equipos de administración deben ser capaces de gestionar y apoyar a los empleados que trabajan de forma remota.

Adaptación a la nueva normalidad: A medida que la pandemia continúa y se inicia la adaptación a una "nueva normalidad", es importante que los equipos de administración sean capaces de anticipar y prepararse para los cambios que se avecinan.

Como parte de este trabajo, se quiere comprender cuáles estrategias disruptivas fueron usadas y cuál fue su efecto. Las estrategias disruptivas son aquellas que cambian radicalmente la forma en que se hace negocios en un mercado determinado, lo que permite a una empresa o una organización obtener una ventaja significativa sobre sus competidores. Algunas formas en que las estrategias disruptivas pueden ayudar a una empresa u organización incluyen:

Creación de un nuevo mercado: Las estrategias disruptivas pueden ayudar a crear un nuevo mercado o segmento de mercado que no existía previamente. Por ejemplo, Airbnb creó un nuevo mercado de alquiler de viviendas vacacionales al permitir a los propietarios de viviendas compartir sus hogares con los viajeros.

Reducción de costos: Las estrategias disruptivas a menudo implican la creación de procesos más eficientes o la eliminación de costos innecesarios, lo que puede ayudar a una empresa a ofrecer productos o servicios a precios más bajos que sus competidores.

Mayor agilidad: Las estrategias disruptivas pueden ayudar a una empresa a ser más ágil y adaptable, lo que le permite responder más rápidamente a los cambios en el mercado y aprovechar las nuevas oportunidades.

Ventajas competitivas: Al implementar una estrategia disruptiva, una empresa puede obtener una ventaja competitiva significativa sobre sus competidores, ya que es capaz de ofrecer algo que ellos no pueden.

Crecimiento: Las estrategias disruptivas pueden ayudar a una empresa a crecer rápidamente al atraer a un nuevo conjunto de clientes y aprovechar nuevas oportunidades de mercado.

Justificación metodológica:

Debido a la extensión del presente trabajo de investigación y la gran cantidad de temas por analizar para desarrollar esta investigación, se emplearán fuentes primarias de información, tales como: entrevistas cualitativas con preguntas abiertas para conocer la opinión de empleados que desempeñen altos puestos de liderazgo de nivel directivo o gerencial, así como cuestionarios a colaboradores de contacto directo con el cliente (ventas, mercadeo, atención al cliente) con preguntas de enfoque tanto cualitativo como cuantitativo de carácter cerrado y abierto; todos estos trabajan en la compañía que es objeto de estudio.

Como fuentes secundarias, se consultan libros de finanzas, gestión financiera, administración estratégica, gestión empresarial, mercadeo estratégico, clima y cultura laboral; sumado a esto, investigaciones científicas relacionadas a los temas descritos que sean publicadas en sitios académicos y revistas especializadas como The Wall Street Journal (WSJ), El Financiero, Forbes Centroamérica, México y el Mundo, entre otras confiables y de renombre. Además, se analizarán estados de resultados auditados de los periodos que comprenden 2018-2022 pertenecientes a la empresa objeto de estudio y documentación que no comprometa la confidencialidad de la información estratégica de la organización.

De nivel terciario, se utiliza libros de editoriales de renombre sobre temas como innovación, psicología organizacional, teletrabajo o *home-office*, además de estudios e investigaciones de organizaciones como la Organización mundial de Salud (OMS), la Organización mundial de Comercio (OMC), el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM), el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), entre otros.

- Entre las herramientas utilizadas, se encuentran las siguientes:
- Cuestionarios.
- Análisis de estados financieros.
- Análisis de informes y reportes administrativos y estratégicos como parte de las notas de los estados financieros.
- Para analizar las estrategias implementadas por Luminova durante la pandemia, se decide utilizar como instrumento un cuestionario mediante la plataforma de Google Forms.

- Para determinar el impacto en la utilización de las metodologías ágiles dentro de la empresa Luminova Pharma Group, se aplica como herramienta de investigación un cuestionario conformado de ocho preguntas cerradas y cinco abiertas, para un total de trece preguntas. Dicho cuestionario se puede observar en el Anexo 1.

Justificación practica:

El propósito principal de este proyecto de graduación es identificar buenas estrategias que pueden ser implementadas en tiempo de crisis.

Las buenas estrategias son importantes porque pueden ayudar a una empresa u organización a alcanzar sus objetivos y lograr el éxito a largo plazo. Algunas de las razones por las que las buenas estrategias son importantes incluyen:

Ayudan a definir el rumbo: Las estrategias brindan una visión clara del futuro y establecen un rumbo para alcanzar los objetivos de la empresa.

Ayudan a enfocar los esfuerzos: Una buena estrategia ayuda a una empresa a enfocar sus esfuerzos en las áreas más importantes y a aprovechar al máximo sus recursos.

Ayudan a anticipar y responder a los cambios: Las buenas estrategias tienen en cuenta el entorno en el que se desenvuelve la empresa y están diseñadas para anticipar y responder a los cambios.

Ayudan a diferenciar a la empresa: Una buena estrategia puede ayudar a una empresa a destacarse de sus competidores y a ofrecer algo único y valioso a sus clientes.

Ayudan a aumentar la eficiencia y la productividad: Las estrategias efectivas pueden ayudar a una empresa a ser más eficiente y aumentar la productividad, lo que a su vez puede llevar a un mayor éxito financiero.

Se desea brindar guías que permitan a los gobiernos corporativos generar valor por medio de estrategias disruptivas previamente adaptadas por Luminova Pharma Group, las cuales demostraron ser exitosas.

En tiempos de COVID-19, los gobiernos corporativos pueden ser especialmente importantes para asegurar la sostenibilidad y la resiliencia de las empresas. Algunas de las formas en que los gobiernos corporativos pueden ser especialmente importantes en tiempos como la pandemia COVID-19 incluyen:

Toma de decisiones: Los líderes y los consejos de administración deben tomar decisiones rápidas y a menudo difíciles sobre cómo proteger a los empleados y a los clientes, cómo mantener el negocio a flote y cómo adaptarse a los cambios constantes en el entorno.

Gestión del riesgo: Los gobiernos corporativos deben ser capaces de anticipar y gestionar los riesgos asociados con la pandemia, incluyendo el riesgo financiero, el riesgo de imagen y el riesgo de cumplimiento.

Comunicación: Los gobiernos corporativos deben asegurarse de que haya una comunicación clara y abierta con los empleados y los *stakeholders* durante la pandemia, con el propósito de mantener la confianza y la estabilidad.

Responsabilidad social: Los gobiernos corporativos deben asegurarse de que las empresas actúen de manera ética y responsable durante la pandemia, así como que contribuyan a la sociedad y al medioambiente de manera positiva.

Adaptación a la nueva normalidad: A medida que la pandemia continúa y la sociedad empieza a adaptarse a una nueva normalidad, es importante que los gobiernos corporativos sean capaces de anticipar y prepararse para los cambios que se avecinan.

La llegada de la COVID-19 y la crisis sanitaria generó un impacto directo no solo en la salud, sino también en los ámbitos social y político, así como una severa contracción de la economía que afecta a la mayoría de sectores industriales. Asimismo, las empresas de todos los sectores a nivel mundial se vieron obligadas a acatar y adaptarse a las nuevas medidas y protocolos que establecieron las autoridades sanitarias de los gobiernos en pro de reducir el contagio y proteger la salud de la población en general. Por su parte, los cierres prolongados en los comercios y empresas en varias ocasiones conllevaron a una reducción en la demanda con la consecuente disminución en las ventas e ingresos durante las primeras semanas de la pandemia, lo que ocasionó despidos, mayor contracción de la economía, el cierre definitivo y la quiebra de muchas compañías desde las mipymes hasta empresas grandes de gran trayectoria.

Esta investigación es relevante, ya que permite comprender cómo los negocios durante la pandemia han logrado reinventarse buscando sacar provecho de las oportunidades que ofrece el mercado a través de la innovación; de modo que han procurado salir de la zona de confort para alcanzar nuevos enfoques y responder a la

pregunta: ¿Cómo hacer negocios durante y después de la pandemia de una manera distinta a la competencia, siempre buscando solventar de diferentes formas las nuevas necesidades que tiene los consumidores producidas por los cambios en sus hábitos y con conducta de compra? Todo esto a pesar de las circunstancias extremas del entorno.

Durante la crisis sanitaria, las empresas se vieron en la necesidad de realizar cambios estratégicos en su modelo de negocio para responder a las nuevas exigencias del mercado provocadas por los cambios en la conducta de consumo, esto en busca de crear de valor de manera sostenible en el tiempo. Para ello, debieron aprovechar los recursos y las capacidades con los que contaban en la búsqueda de crear nuevos mercados o maneras de solventar las nuevas exigencias de los clientes, hecho que les permitió establecer las reglas de juego, para ser más rentables, para sobrevivir y seguir siendo competitivos.

Viabilidad

La presente investigación cuenta con la viabilidad requerida para resolver con la pregunta problema y los objetivos planteados, los cuales buscan determinar cómo y por qué los cambios implementados en las estrategias empresariales y los modelos de negocios influyen para que la empresa Luminova group sea un caso de éxito a través de la obtención de rendimientos positivos en sus indicadores financieros durante el periodo pandémico que comprende diciembre 2020 – diciembre 2022.

La presente investigación cuenta con el aval de la empresa objeto de análisis, la cual fue además de un caso de éxito empresarial durante la pandemia, pionera en su

respectivo sector comercial donde durante este periodo, ha mejorado su posicionamiento dentro del mercado, lo que le permitirá evolucionar para seguir innovando con el fin de diferenciarse respecto a su competencia directa. Asimismo, brinda los datos que son necesarios y el permiso para realizar las entrevistas, los cuestionarios y las encuestas para proponer una solución al problema.

Sumado a esto, los investigadores cuenta con el conocimiento y la experiencia de más de diez años en diversos sectores comerciales, tanto laborando para empresas como emprendedores, en distribución a comercios de tipo *retail*, bienes raíces, venta directa a nivel nacional, trabajo hospitalario, gerencia ventas y comercial en desarrollos inmobiliarios, gerencia de metodología Sox para empresas transnacionales, experiencia en liderazgo de equipos de trabajo, diseño e implementación de estrategias de comerciales, elaboración y cumplimientos de indicadores claves de desempeño (KPI's), además de estudios en Ciencias de la Salud y Contaduría Pública respectivamente.

CAPÍTULO 2:

Marco situacional

y

Marco teórico

Antecedentes de la Empresa

Información General de Unipharm Costa Rica

Unipharm Costa Rica, S.A. (la Compañía) es una compañía debidamente creada bajo las leyes de la República de Costa Rica e inscrita el 18 de noviembre de 1992 en el Registro Público Mercantil, con domicilio en; del Centro Comercial Lagunilla, 50 metros norte, Bodegas importación y comercialización de productos farmacéuticos para uso humano y uso veterinario. Es miembro del Grupo Unipharm, grupo líder en el mercado farmacéutico de la región latinoamericana, y su última controladora es American Medical Enterprises, Inc. con domicilio en Panamá (Estados Financieros Auditados Deloitte,2020-2021).

La empresa en la cual se realiza la presente investigación se llama Luminova Pharma Group filial Costa Rica. La compañía se encarga de comercialización y distribución de productos farmacéuticos genéricos propios y tercerizados a través de la distribuidora Medwell Internacional. Es una compañía líder en la industria farmacéutica con más de 55 años de experiencia en el mercado, cuenta con presencia en trece países de Latinoamérica y se encuentra en expansión (Estados Financieros Auditados Deloitte,2020-2021).

Cuenta con dos plantas de fabricación en Guatemala, las cuales cumplen con certificaciones internacionales de calidad en BPM y otras certificaciones de salud. En Costa Rica, tiene el edificio en San Pedro de Montes de Oca, antes conocida como Unipharm Costa Rica S.A. Ante el crecimiento, el desarrollo y la apertura de nuevos

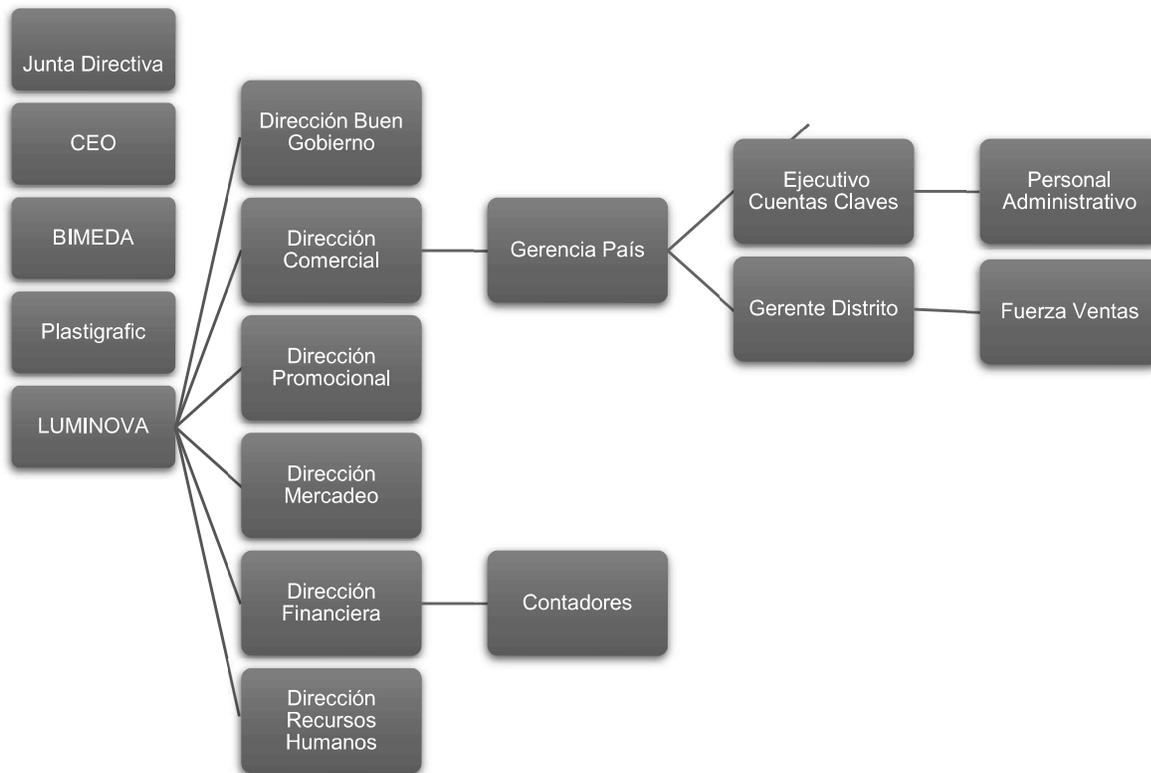
mercados que han experimentado, deciden reestructurar la compañía a Luminova Pharma Group; la cual se compone de:

- Tres casas médicas: Uninova (Medicamentos Crónicos), Unipharm (Medicamentos Agudos), Novum (Genéricos sin marca).
- Distribuidora Internacional Medwell, S.A.
- Helvetia Pharma.
- Swiss Pharma.
- Pharma Bussiness Advice.

La compañía inicia su historia como un laboratorio farmacéutico en Suiza, pero sus propietarios deben migrar por razones políticas a África. Luego de un tiempo y por las condiciones socioeconómicas del lugar, deciden migrar nuevamente, pero esta vez el destino es Centroamérica, en donde centran sus operaciones en ciudad de Guatemala hasta la actualidad.

Figura 1

Organigrama



Fuente: Luminova Pharma Group

Misión:

“Socio estratégico innovador, comprometido con el bienestar, a través del desarrollo, manufactura, distribución, promoción y comercialización de soluciones de salud integrales, con altos estándares de calidad y tecnología de vanguardia” (Luminova Pharma Group, s.f., párr.).

Visión:

“Ser una organización con estándares de calidad de clase mundial, líder en el mercado latinoamericano de soluciones de salud innovadoras, que garantizan accesibilidad y calidad de vida, para el bienestar de la sociedad” (Luminova Pharma Group, s.f., párr.).

Valores

- **Actitud de servicio:** Estar atentos a la necesidad de todos los clientes internos y externos, con la firme convicción de cooperar y dar lo mejor para avanzar en grupo y no a costa del otro.
- **Trabajo sinérgico:** Trabajar de manera cooperativa para maximizar las cualidades de cada miembro del equipo con el fin de conseguir un resultado superior al que se alcanzaría en la suma individual del trabajo.
- **Disposición al cambio:** Mantener una actitud de apertura ante los cambios del entorno, tomando riesgos y retando los convencionalismos, con el fin de afrontarse de la mejor manera.
- **Compromiso con los resultados:** Lograr lo propuesto cada día, descubriendo que alcanzar los objetivos organizacionales permite contribuir al crecimiento de la empresa y al propio desarrollo profesional.
- **Visión latinoamericana:** Visualizar la operación a nivel latinoamericano, con el fin de buscar oportunidades de expansión, de modo que se integre a los colaboradores de los diversos países donde se opera, así como en directrices y procedimientos corporativos.

- **Agilidad corporativa:** Adaptarse rápidamente a los cambios del mercado a lo interno y externo de la organización; para lo cual se responde a los requerimientos de los clientes de forma rápida, oportuna y flexible, sin disminuir la calidad.
- La empresa Luminova Pharma Group cuenta con un total de 22 colaboradores activos, los cuales se encuentran debidamente reportados a la Caja Costarricense de Seguro Social y están cubiertos con la póliza de riesgos del trabajo del INS. La edad promedio del personal de la empresa oscila entre los 25 y 50 años, lo cual indica que su población es relativamente joven y cuenta con un estatus académico medio a alto, donde la cantidad de funcionarios estudiantes activos es bajo y el índice de rotación es bajo.

Relaciones Sociales

Las empresas dedicadas a la fabricación de farmacéuticos en Costa Rica emplean aproximadamente a 3.500 trabajadores directos. De los 6.300 artículos farmacéuticos que se encuentran registrados en el país, 1.400 son de producción local.

El 1 % de estos productos representa reactivos de diagnóstico y vacunas, el 43 % está compuesto por antisueros y el 56 % de la fabricación farmacéutica en Costa Rica consiste en la producción de medicamentos recetados.

Algunas de las empresas multinacionales que participan en el sector de fabricación farmacéutica en Costa Rica incluyen:

- Aspen Pharma

- AstraZeneca
- Baxter
- Bayer
- Merck
- Pfizer
- Roche

La industria farmacéutica en Costa Rica es un sector importante de la economía del país y es responsable de la producción y la distribución de una amplia gama de productos farmacéuticos, incluidos medicamentos recetados y de venta libre, así como productos de belleza y cuidado personal. La industria está regulada por el Ministerio de Salud, el cual garantiza que todos los productos sean seguros, efectivos y de alta calidad.

Hay varias grandes empresas farmacéuticas que operan en Costa Rica, incluida Luminova, así como empresas más pequeñas de propiedad local. Estas empresas producen una variedad de productos tanto para el mercado interno como para la exportación, y muchas de ellas tienen alianzas con empresas farmacéuticas internacionales. La industria tiene un fuerte enfoque en la investigación y el desarrollo, y trabaja constantemente para traer productos nuevos e innovadores al mercado.

En general, la industria farmacéutica en Costa Rica juega un papel vital en el sistema de salud del país y ayuda a garantizar que los ciudadanos tengan acceso a los medicamentos que necesitan (The Central American Group, 2022).

Al tratarse de una empresa farmacéutica, las relaciones y los vínculos sociales son variados y de mucha importancia, entre los que se pueden citar las relaciones comerciales con los *stakeholders*, donde su mayoría son distribuidoras farmacéuticas dueñas de cadenas (Fischel, Bomba, Sucre, Saba, Farmavalue). Adicionalmente, venden a farmacias independientes, CCSS y el INS. Otro de sus pilares en el ámbito de relaciones sociales son los proveedores, entre los cuales se pueden mencionar proveedores de asesoría legal, comercial, publicitaria y de suministros de oficina, limpieza y alimentación.

Según detalla The Central American Group (2022), estas son algunas de las características de la industria farmacéutica en Costa Rica:

Regulada por el Ministerio de Salud: La industria farmacéutica en Costa Rica está regulada por el Ministerio de Salud, el cual asegura que todos los productos sean seguros, efectivos y de alta calidad.

Amplia gama de productos: La industria produce una variedad de productos, incluidos medicamentos recetados y de venta libre, así como productos de belleza y cuidado personal.

Fuerte enfoque en la investigación y el desarrollo: La industria tiene un fuerte enfoque en la investigación y el desarrollo, y trabaja constantemente para traer productos nuevos e innovadores al mercado.

Sociedades con empresas internacionales: Muchas de las empresas farmacéuticas de Costa Rica tienen sociedades con empresas farmacéuticas internacionales.

Importante contribuyente a la economía: La industria farmacéutica es un sector importante de la economía costarricense y juega un papel vital en el sistema de salud del país. Emplea a un número significativo de personas y ayuda a garantizar que los ciudadanos tengan acceso a los medicamentos que necesitan.

Para importar medicamentos a Costa Rica, se debe seguir ciertos procedimientos y cumplir con ciertos requisitos (Ministerio de Salud, 2022). Estos pueden incluir:

Obtener una licencia: Obtener una licencia del Ministerio de Salud para poder importar medicamentos al país. La licencia especifica los tipos y las cantidades de medicamentos que puede importar.

Registrar los medicamentos: Deberá registrar los medicamentos que está importando ante la Agencia Nacional de Medicamentos y Dispositivos Médicos (ANAM), que es la encargada de regular la importación y la distribución de medicamentos en Costa Rica.

Obtenga los permisos necesarios: Dependiendo de los medicamentos que esté importando, es posible que deba obtener permisos o aprobaciones adicionales de otras agencias reguladoras, como el Ministerio de Medio Ambiente y Energía o el Ministerio de Comercio Exterior.

Cumplir con los requisitos de etiquetado y empaque: Todos los medicamentos importados a Costa Rica deben cumplir con requisitos específicos de etiquetado y empaque, incluida la inclusión de información en español.

Pague las tarifas e impuestos aplicables: Deberá pagar las tarifas e impuestos aplicables sobre los medicamentos importados.

Es importante tener en cuenta que los requisitos para importar medicamentos a Costa Rica pueden variar según los productos específicos que esté importando y el uso previsto de los productos.

Análisis PESTEL para Luminoca

Realizar un cambio de idea de negocio sin antes calcular los beneficios o riesgos de este es una imprudencia. Por tanto, definir una dirección para esta nueva estrategia permite aumentar las posibilidades de éxito, por lo cual, es aquí donde entra en juego el análisis PESTEL.

Antes de realizar o implementar una nueva estrategia empresarial o un cambio de esta, es importante hacer un análisis del entorno del mercado en que desarrolla sus actividades la empresa y de su situación actual.

Tener acceso a esta información permite a las empresas establecer cuáles son las acciones que debe realizar o si es necesario cambiar alguna de sus estrategias, de manera que pueda hacer frente a las diferentes situaciones de un mercado cambiante y lleno de incertidumbre como el actual.

Analizar desde los factores que pueden afectar a la compañía en la actualidad hasta los riesgos y las oportunidades que ofrece el mercado en el futuro permitirá entender cuál es la dirección correcta que debe seguir la empresa para enfrentar las situaciones con el propósito de conseguir los mejores resultados.

Por lo descrito anteriormente, es de vital importancia que las empresas tengan claro entendimiento del entorno donde desarrollan sus actividades, de manera que puedan prever los cambios en tendencias, hábitos de consumo y comportamiento del segmento al cual se dirige en el corto y mediano plazo; mediante la realización de un análisis que toma en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, éticos, ambientales, así como legales.

A continuación, se detalla un análisis realizado mediante la herramienta o el instrumento PESTEL, con la diferenciación de que se realiza de manera cuantitativa. En él, se dan puntuaciones a cada variable según su impacto en la empresa y si es a corto, mediano o largo plazo (duración) de los distintos factores que se analizan en el PESTEL. Con esto, se obtiene una puntuación total que indica el nivel de riesgo de cada uno y su importancia para la empresa:

Figura 2

PESTEL Cuantitativo para Luminova

PESTEL Cuantitativo					
Criterio	Descripción	Impacto	Duración	Nivel de riesgo	Categoría del Riesgo
Político	Aumento de las tasas de interés por BCCR en contramedida del aumento de inflación	3	3	9	Crítico
	Pocas políticas de reactivación económica	2	3	6	importante
	Implementación de políticas para reducir el precio del dólar	3	2	6	importante
Económico	Volatilidad del tipo de cambio del dólar y altas tasas de interés	3	2	6	importante
	Bajas expectativas de crecimiento para 2023 en CR (2,7%)	3	3	9	Crítico
	Desaceleración de la inflación en el último trimestre (7,88%)	3	2	6	importante
Social	Alta posibilidad de recesión económica productos inflación 2023	3	2	6	importante
	Alta incidencia de obesidad, diabetes e hipertensión en la población	3	3	9	Crítico
	Mayor cantidad de población entre los 25 a 60 años (+40%)	1	3	3	Moderado
Tecnológico	Consumidores aceptan la virtualidad, mayor enfoque en marketing de contenidos y plataforma digitales para compra de productos	3	3	9	Crítico
	Capacitaciones virtuales para médicos, farmacéuticos, regentes y personal.	2	3	6	importante
	Nuevas tecnologías para automatización de procesos sin perder la personalización	3	3	9	Crítico
Ecológico	Fuertes regulaciones y políticas ambientales	2	3	6	importante
	Compliance Farmacéutico	1	3	3	Moderado
	Nuevas generaciones exigen a la empresas una cultura verde por lo que las estrategias deben dirigirse en este rumbo.	3	3	9	Crítico
Legal	La ley 9234 "Ley de Investigación y Desarrollo de Medicamentos"	2	3	6	importante
	Ley 9635 "Fortalecimiento de las Finanzas Públicas" (2% impuesto medicamentos)	1	3	3	Moderado
	Ley 7472 "Promoción de competencia y defensa efectiva del consumidor"	2	3	6	importante

Análisis FODA para Luminova

Es una herramienta que permite evaluar la situación de una empresa mediante la interacción de los factores que influyen de manera externa, como oportunidades y amenazas, así como los factores internos de fortaleza y debilidades. Así se tiene un

panorama más amplio de la situación, lo cual facilita tomar decisiones estratégicas que permitan a la empresa alcanzar sus objetivos. A continuación, se realiza una descripción de un análisis FODA cuantitativo, en el cual se da un valor a cada variable para así poder obtener una puntuación total, de la cual luego se calcula su porcentaje. De esta manera, se puede graficar para entender la posición de la empresa tanto en su ambiente interno (fortalezas y debilidades) como en su ambiente externo (oportunidades y amenazas):

Figura 3 IDEM

FODA Cuantitativo para Luminova

FODA Cuantitativo Luminova					
Resultados	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Total
	Adecuada segmentación mercado [3] (Conoce segmento que se dirigen)	Inadecuada gestión de cuentas por cobrar y por pagar [2]	Alianzas estratégicas con empresas del sector y afines [3] (posicionar, reducir costos y tiempos)	Mercado muy competitivo [2]	
	Venta de medicamentos en equidad de condiciones [3] (Precio para todos los distribuidores es igualitario y sin bonificaciones)	Política de competencia centrada en ofrecer el menor costo de mercado [2]	Alta demanda medicamentos genéricos [3]	Gran cantidad de productos sustitutos en el mercado [2]	
	Cultura innovación y capacidad de adaptación al cambio [3]	Faltante de inventario para producto de plataforma de canjes [3]	Mercado con productos con pocos factores diferenciales [3] (personalización y colores)	Mercado dominado grandes empresas [3] (posicionamiento, conocimiento, economías en escala)	
	Precio promedio de medicamentos por debajo de la competencia [3] (\$9 vs \$13)	Pocos colaboradores del equipo de ventas respecto a la competencia [3] enfocado en abarcar más mercado	Apertura nuevos mercados para desarrollo de casas tercerizadas de laboratorios en el país [3]	Alta posibilidad recesión económica en 2023 [2] (corto y mediano plazo)	
Total	12	10	12	9	43
Porcentaje	27,9%	23,3%	27,9%	20,9%	100%

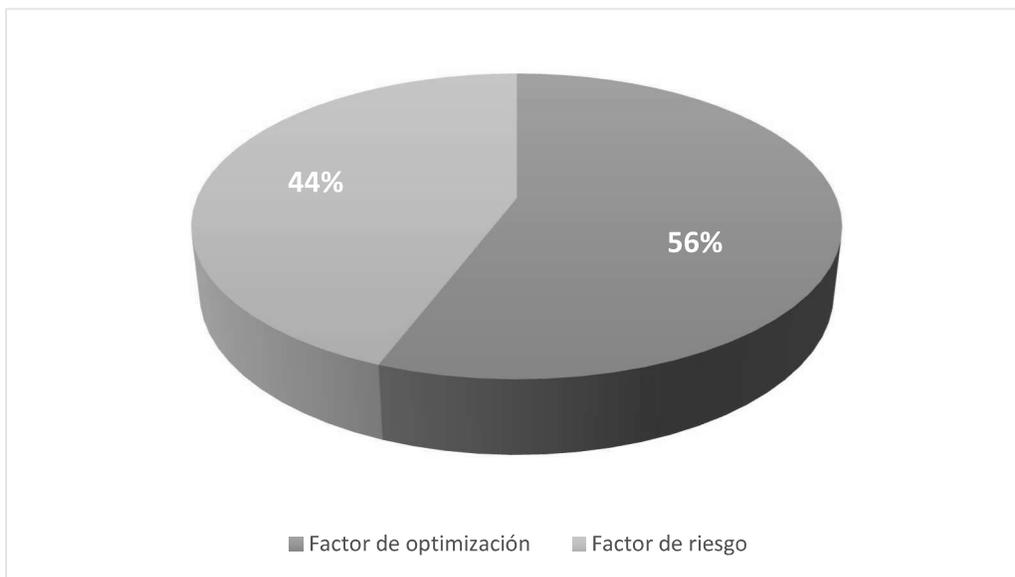
Figura 4 idem

Factor de optimización y de riesgo

Factor de optimización	Factor de riesgo
56%	44%

Figura 5

Balance Estratégico



Elaboración propia, 2023

Cinco Fuerzas de Porter

La siguiente figura corresponde al modelo de las cinco fuerzas de Porter, las cuales, se detallan y explican a continuación:

Figura 6

Las 5 Fuerzas de Porter

Poder de Negociación de los proveedores

- Moderado a Alto
- Monopolio/ Oligopolio

Amenaza de nuevos competidores entrantes

- Moderado Alto
- Ley 7472 "Promoción de competencia y defensa efectiva del consumidor"

Rivalidad de los competidores

- Alto
- Mercado dominado por grandes empresas

Poder de Negociación de los Clientes

- Bajo a Moderado
- Mercado dominado por grandes competidores

Amenaza de Sustitutos

- Moderado-Bajo
- Mercado gran cantidad de medicamentos genéricos, Luminova tiene precio promedio para por debajo del promedio del mercado (\$9 vs \$13)

- La competencia de vendedores rivales.
- La competencia de nuevos participantes a la industria.
- La competencia de los productores de productos sustitutos.
- El poder de negociación de los proveedores.
- El poder de negociación de los clientes.

La competencia de los vendedores rivales representa la más fuerte de las cinco fuerzas, al encontrarse en una búsqueda constante de la preferencia del consumidor. Los rivales emplean cualquier arma con tal de llamar la atención del consumidor y fortalecer su posición en el mercado. Lo ideal es generar una ventaja competitiva; no obstante, los rivales suelen responder con movimientos ofensivos para frenarlos, lo que podría generar un reajuste en las estrategias. Dentro de dichos reajustes, los competidores pueden recurrir a tácticas como: promociones, publicidad, financiamiento, amplias gamas de productos, etc. (Thompson, et al., 2012).

Marco Teórico

Especificar las estrategias implementadas por Luminova durante la pandemia

Definiciones generales

A continuación, se detallan conceptos definidos por Wikipedia:

Administración: La administración es la ciencia y el arte de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, financieros y materiales de una organización con el fin de alcanzar los objetivos establecidos. La administración se aplica a una gran variedad de contextos, desde empresas y organizaciones gubernamentales hasta organizaciones sin fines de lucro y hasta el hogar.

Estrategia: La estrategia es el plan o conjunto de planes que se desarrollan para alcanzar un objetivo o conjunto de objetivos. La estrategia implica la toma de

decisiones a largo plazo sobre cómo se deben utilizar los recursos de una organización para lograr esos objetivos.

La estrategia es importante porque ayuda a una organización a enfocarse en lo que es realmente importante, así como a maximizar su eficiencia y efectividad. También puede ayudar a una organización a adaptarse y responder a los cambios en su entorno, así como a anticipar y prepararse para el futuro.

Estrategias disruptivas: Las estrategias disruptivas son aquellas que crean un nuevo mercado o transforman uno existente, generalmente mediante la introducción de una tecnología o modelo de negocio innovador. Estas estrategias a menudo amenazan a las empresas establecidas y pueden cambiar radicalmente la forma en que se hacen los negocios en un sector dado.

Gobierno Corporativo: El gobierno corporativo se refiere a la estructura y los procesos mediante los cuales se toman decisiones y se controla una empresa. El gobierno corporativo incluye la forma en que se eligen y se supervisan los ejecutivos y los directores de una empresa, cómo se toman las decisiones importantes y cómo se gestionan los riesgos y el rendimiento de la empresa.

Rentabilidad: Es una medida del rendimiento financiero de una empresa o inversión. Se calcula como el beneficio obtenido dividido entre el costo o el valor invertido. La rentabilidad puede medirse de varias maneras, dependiendo del contexto y el objetivo de la medida.

Algunas de las formas más comunes de medir la rentabilidad incluyen:

Rentabilidad sobre el capital invertido (ROI): Mide el beneficio obtenido en relación con el capital invertido en una empresa o inversión.

Rentabilidad sobre el patrimonio neto (ROE): Mide el beneficio obtenido en relación con el patrimonio neto de una empresa.

Rentabilidad sobre la inversión (ROI): Mide el beneficio obtenido en relación con el costo total de una inversión, incluyendo el costo de adquisición y cualquier otro costo asociado con la inversión.

Liderazgo corporativo: El liderazgo corporativo se ejerce en el contexto de una empresa u organización. Los líderes corporativos son aquellos que tienen responsabilidades de liderazgo a nivel de la empresa y son responsables de guiar y tomar decisiones en el ámbito corporativo. Estos pueden incluir ejecutivos y directores de alto nivel, así como otros líderes en posiciones clave dentro de la empresa.

Metodologías Ágiles

En las metodologías ágiles, el liderazgo es una pieza fundamental, ya que fomenta el trabajo en equipo, la responsabilidad y la comunicación cara a cara. Los desarrolladores del proyecto y las partes interesadas del negocio deben trabajar en equipo para alinear el producto con las necesidades del cliente y los objetivos de la empresa, y cuando se hable de agilidad, realmente, se debería referir a una cultura, algo que va más allá de métodos o prácticas concretas. Sin embargo, esa cultura necesita de prácticas que se alineen con ella (Garzas, 2017). Ágil se refiere a cualquier proceso que se alinee con los conceptos del Manifiesto Ágil.

La metodología Scrum es un marco de trabajo para la gestión ágil de proyectos de creciente interés en distintos campos de aplicación. Para asimilar sus principios y

prácticas, no basta una formación conceptual, sino que es necesario utilizar un enfoque práctico que permita ejercitarlo a través del “aprender haciendo” (Yazyi, 2011).

En el presente trabajo, se analiza la experiencia de la aplicación del método de trabajo agile y su metodología ágil Scrum en la empresa Luminova Pharma Group a través de una encuesta, mediante la aplicación de un cuestionario, por medio de la herramienta Google Forms. De ese modo, se busca obtener información acerca de la experiencia vivida por parte de sus colaboradores en cuanto a la utilización de esta metodología Scrum, los beneficios que genera en su trabajo diario, así como posibles oportunidades de mejora y recomendaciones para esta.

Se destaca el uso de una metodología ágil denominada “Haz que suceda” proveniente de la implementación del libro “Haz que suceda” por el autor Rubén Turienzo; el cual ofrece un conjunto de herramientas con el propósito de ayudar a gestionar cuestiones tales como la determinación de objetivos, con una adaptación orientada a la inteligencia emocional. Esta metodología es la base en la gestión de proyectos en la empresa Luminova Pharma Group. Se desarrolla una detallada explicación acerca de agile Scrum, la comparativa con una metodología ágil y se detalla en qué consiste la metodología “Haz que suceda”.

Metodología Scrum

La metodología Scrum está basada en el manifiesto ágil, redactado en 2001 por diecisiete expertos en programación, aunque se desarrolla originariamente para el perfeccionamiento de *softwares*, debido a los buenos resultados obtenidos. Su aplicación se lleva a cabo en otros segmentos de negocio y proyectos de innovación. Se crea la Agile Alliance, una organización sin ánimo de lucro dedicada a promover el

desarrollo ágil de *software* y a apoyar a las organizaciones que deseen adoptar esta nueva forma de trabajar, así que redactan el Manifiesto Ágil, un documento que resume en cuatro valores y doce principios la filosofía agile (Durán, 2018).

Scrum agile es un marco de trabajo que se utiliza dentro de equipos que manejan proyectos complejos. Se trata de una metodología de trabajo ágil que tiene como finalidad la entrega de valor en períodos cortos (Management Magazine, 2021). Aunque los equipos de desarrollo de *software* lo utilizan con mayor frecuencia, Scrum puede ser esencialmente beneficioso para cualquier equipo que esté trabajando hacia un objetivo común. En particular, Scrum es una colección de reuniones, roles y herramientas que trabajan juntas para ayudar a los equipos a estructurar y administrar mejor su carga de trabajo (Escobar, 2019).

La metodología Agile Scrum tiene varios beneficios: fomenta que los productos se construyan más rápido, ya que cada conjunto de objetivos debe completarse dentro del marco de tiempo de cada sprint, ello requiere una planificación frecuente y el establecimiento de objetivos, lo que ayuda al equipo Scrum a centrarse en los objetivos del *sprint* actual y esto aumenta la productividad (Euroforum, 2022).

La definición *scrum agile* proviene de un concepto deportivo, propio del rugby, relacionado con la formación requerida para la recuperación rápida del juego ante una infracción menor (International Rugby Board, 2012). La primera referencia en el contexto de desarrollo data de 1986, cuando Takeuchi y Nonaka utilizan el Rugby Approach para definir un nuevo enfoque en el desarrollo de productos dirigido a incrementar su flexibilidad y rapidez, a partir de la integración de un equipo interdisciplinario y múltiples fases que se traslapan entre sí.

La metodología Scrum para el desarrollo ágil de *software* es un marco de trabajo diseñado para lograr la colaboración eficaz de equipos en proyectos, el cual emplea un conjunto de reglas y artefactos, y define roles que generan la estructura necesaria para su correcto funcionamiento (Scrum Alliance, 2012). Ambos creadores de Scrum, Jeff Sutherland y Ken Schwaber, luchan en la guerra de Vietnam entre los años 1967 y 1975. La necesaria evaluación de riesgos cotidianos ya influye en su forma de pensar y, naturalmente, afecta su trabajo posterior. A continuación, siguen trayectorias profesionales similares y se mantienen en contacto.

Ken Schwaber funda su propia empresa en 1985 después de trabajar en un entorno empresarial durante casi diez años. Él dice que el trabajo corporativo le genera mucha frustración, ya que nunca pudo averiguar qué estaba mal o por qué era tan difícil terminar los proyectos con éxito y unir a las personas para trabajar en equipo. En ese momento, aproximadamente el 45 % de los proyectos en los que estaba trabajando resultaron exitosos y el resto se consideró un desperdicio. A la gente no le gustaba su trabajo y seguían huyendo, tratando de encontrar algo más (Scrum Alliance, 2012).

Jeff Sutherland inicia su carrera con una disertación en medicina y teoría de sistemas complejos. Más tarde, en 1986, se convierte en responsable de la unidad de negocios de cajeros automáticos en Saddlebrook Corporation. De antemano, la unidad utilizaba la gestión de proyectos tradicional, lo que provocaba retrasos en la entrega, mala calidad e insatisfacción del usuario. Se suponía que Sutherland arreglaría esto. La unidad de cajeros automáticos era problemática y la rama menos rentable de la empresa; en seis meses breves, lo convierte en la unidad de mayor éxito.

Agile se origina en 2001. Un grupo de desarrolladores de *software*, todos defensores de diferentes estrategias de desarrollo, se reúnen para relajarse en un retiro en la montaña y discuten mejores formas de practicar un trabajo colaborativo eficaz y basado en valores. La declaración resultante: “The Agile Manifestó”, firmada por los diecisiete asistentes, realmente se enfoca no solo en cambiar el flujo de trabajo, sino en cambiar la cultura organizacional: valorar a las personas, la comunidad, la confianza y el respeto más que nada. Agile Alliance, como el grupo llega a llamarse a sí mismo, también desarrolla un conjunto de doce principios Agile para guiar aún más el desarrollo de *software*.

¿Qué es un Proyecto?

Un proyecto es una planificación, que consiste en un conjunto de actividades por realizar de manera articulada entre sí, con el fin de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas dentro de los límites de un presupuesto y de un periodo dados (PADID, 2014).

Para que un proyecto esté bien diseñado y formulado, se debe explicar cuál es su finalidad, sus objetivos, beneficiarios, productos, actividades, cronograma, presupuesto, etc. El objetivo general es la parte más importante del proyecto porque expresa lo que se pretende alcanzar al realizarlo, marca el rumbo de todas las actividades, al grado que ningún proyecto adquiere pleno significado si no define con toda precisión sus objetivos (PADID, 2014).

Su correcta formulación garantiza un buen proyecto, por ello es importante meditar correctamente sus contenidos antes de redactarlos. También debe

considerarse que un objetivo debe cumplir con las condiciones de ser factible, medible y congruente (PADID, 2014).

En cuanto a la descripción metodológica (¿con qué acciones se generarán los productos?), lo que materializa la realización de un proyecto es la ejecución secuencial e integrada de diversas actividades. Esto implica que en el diseño del proyecto se ha de indicar, de manera concreta y precisa, cuáles son las actividades que hay que ejecutar para alcanzar los objetivos propuestos. Para ello, debe explicarse la forma en que se organiza, suceden complementan y coordinan las diferentes tareas, de modo tal que el encadenamiento de estas no sufra desajustes graves que influyan negativamente en la realización del proyecto (PADID, 2014).

Scrum y las Metodologías Ágile

Scrum es un marco de trabajo para el desarrollo ágil de proyectos, en principio surgido en la industria del *software*, pero de suficiente sencillez y flexibilidad como para ser aplicado en contextos muy diversos. Algo que caracteriza a la metodología Scrum, según Ken Schwaber (2004), es que no se basa en una entrega final, en vez de esto, la metodología permite realizar entregas parciales y regulares del producto final. Además, cabe resaltar que este marco de trabajo está diseñado para proyectos que necesitan entregas rápidas y de calidad donde los requerimientos del proyecto sean demasiado cambiantes o aun no estén muy bien definidos (Narváez, Acosta, Montealegre, 2019).

Esta forma de concebir la gestión de proyectos es radicalmente diferente al modo secuencial en que se afrontan tradicionalmente, pues los dividen en etapas, sucesivas y especializadas, planificadas a priori en forma detallada; se propone, en cambio, un desarrollo en forma iterativa, como trabajo de un equipo multidisciplinario o

cross funcional (*scrum team*) sobre una versión completa del producto centrada en el valor para el cliente o destinatario (Yazyi, 2011).

Los Beneficios de Scrum Agile

Beneficios para el Cliente: Según Zuluaga, los clientes encuentran que el proveedor responde mejor a las solicitudes de desarrollo. Las características de alto valor se desarrollan y entregan más rápidamente con ciclos cortos que con los ciclos más largos favorecidos por los procesos clásicos de "cascada" (2022).

Beneficios para los Equipos de Desarrollo: Los miembros del equipo disfrutan del trabajo de desarrollo y les gusta ver su trabajo utilizado y valorado. Scrum beneficia a los miembros del equipo al reducir el trabajo no productivo (por ejemplo, escribir especificaciones u otros artefactos que nadie usa) y darles más tiempo para hacer el trabajo que disfrutan. Los miembros del equipo también saben que se valora su trabajo porque los requisitos se eligen para maximizar el valor para los clientes (Zuluaga, 2022).

¡Haz que Suceda!

Esta metodología utilizada internamente en la organización en la cual se aplica el cuestionario está basada en el libro: "¡Haz que suceda!", escrito por Rubén Turienzo, el cual es uno de los libros más vendidos de los últimos tiempos en Colombia y otros países de la región. Su primera edición es en agosto de 2011 y en marzo de 2019 se lanza la decimotercera edición.

El libro ofrece un sistema de herramientas para alcanzar los objetivos, a través del crecimiento personal y corporativo en el mundo mediante el desarrollo del esfuerzo sostenido como materia prima de cualquier iniciativa personal, social o corporativa.

“Haz que suceda” es una metodología que conduce al desarrollo del esfuerzo sostenido. El esfuerzo sostenido es el puente que comunica la intención con la acción y, en consecuencia, con el resultado. Es importante para las empresas que sus trabajadores tengan esfuerzo sostenido, por eso hay muchas que pierden tiempo y dinero para dictar conferencias a los trabajadores, quienes, aunque les dicte el más experimentado conferencista, no se obtiene los resultados esperados.

En el libro, se enseña que sí se llega a la acción, no por salir del paso o para decir:” ¡Al menos se intentó!”, sino con la verdadera y genuina intención de lograr un resultado claro, el resultado positivo es solo cuestión de desarrollar la capacidad de esfuerzo sostenido, lo que va a traer beneficios para la organización y permitirá conseguir el nivel de alto desempeño dentro de los equipos a la hora de implementar proyectos. De esta manera, se alcanzarán los objetivos y las metas planteados de manera individual, como equipo y, finalmente, en el ámbito empresarial.

El autor menciona que para saber si un objetivo es suficientemente concreto, se debe pasar por el filtro Smarter. Se trata de una técnica basada en otra similar creada por John Whitmore, padre del *coaching* moderno, conocida como SMART, acrónimo de specific/específico, measurable/medible, attainable/alcanzable, realistic/realista y time-bound/concreto en el tiempo. A la herramienta de Whitmore, el autor ha añadido dos requisitos: la E de ecological/ecológico y la R de return/recompensa. Para averiguar si el objetivo que se ha marcado lo es realmente o todavía está en un estado de

formulación inconcreta, primero se debe definir brevemente, de ser posible en una sola línea.

Finalmente, el autor menciona una herramienta: se trata del BHAG, siglas que corresponden a Big Hairy Audacious Goal, es decir “objetivo atrevido, complicado y grande”. Lo anterior habla de objetivos a largo plazo, pues relata cómo todos le dijeron a Bill Gates que estaba loco, pues cómo iba a ser posible tener en cada escritorio de cada casa un computador corriendo Windows, cuando en ese momento había 200 computadoras en el mundo que pesaban tres toneladas cada una, en unos cuartos grandes y debían tener programadores especiales para manejarlas. Con este ejemplo, se hace referencia a que los objetivos a largo plazo se pueden ir construyendo poco a poco.

En el anexo 1, el cuadro número uno muestra el formato en el cual se realiza la descripción del proyecto por ejecutar mediante la primera aplicación de Haz que suceda utilizada por Luminova Pharma Group, llamada SOEC (Sinergia Operativa Excelencia Comercial), la cual es empleada para estrategias a corto plazo, es decir menores a un año.

Y, por último, VIUCVA (Visión Unipharm de Creación de Valor) (ver anexo 1), que para el año 2021 cambia su nombre por VILUCVA (Visión Luminova de Creación de Valor) es la segunda aplicación de la metodología. Ambas son utilizadas para el planeamiento de las estrategias a largo plazo, es decir, la visión que se tienen para los siguientes cinco años. Por tanto, permite conocer cómo se ven los líderes de cada departamento a futuro y como se va a crear valor dentro de la organización.

Gestión de Proyectos Tradicional Comparado con la Metodología Ágil

Las metodologías tradicionales siguen muy vivas y necesarias para grandes proyectos con grandes equipos de desarrollo o para entornos críticos; sin embargo, ahora tienen una serie de competidores en el ámbito de los proyectos más manejables y que requieren de rápida adaptación y de resultados frecuentes (González, s.f.).

La incorporación de nuevas tecnologías y formas de llevar a cabo el proceso de desarrollo de *software* ha ido revolucionando de manera tal que se han dejado de lado los largos procesos y la documentación exhaustiva, por métodos más enfocados en el cliente y en el equipo de desarrollo. Con base en este enfoque, se realiza una comparación de la forma antigua de realizar el proceso versus el actual.

A continuación, se muestra una tabla resumen con aspectos importantes de la metodología de proyectos ágil y la gestión tradicional:

Tabla 1

Comparativa de la Metodología Agile y la Tradicional

	Gestión de proyecto tradicional	Gestión de proyecto ágil
Principios y contexto	El alcance del proyecto se conoce de antemano y no cambiará significativamente.	El alcance completo del proyecto no se conoce al principio y evoluciona durante el proyecto.
	Los procesos deben estar bien definidos, repetible y su ejecución rígidamente revisada.	Eventos impredecibles pueden afectar el proyecto.

	Los eventos que afectan el proyecto son previsibles.	Los procesos deben ser ligeros y fácil adaptación al proyecto contexto.
Origen y teoría	Gestión científica.	Gestión adaptativa y gestión del caos.
	Enfoque basado en procesos.	Enfoque iterativo.
Foco o centro de atención	Calidad.	Personas y trabajo en equipo.
	Costo / valor devengado.	Valor para el cliente.
	Planificación / Calendario.	Ejecución.
Características claves	Planificación inicial completa y detallada.	Refinamiento incremental y volver a planificar.
	Mando y control continuo.	Equipos de expertos autoorganizados.
	Gestión por excepción.	Jerarquía plana.
	Jerarquía formal.	Participación del cliente.
	Cumplimiento disciplinado de los procesos.	
Puntos fuertes	El alcance de los controles se desliza mediante un control rígido sobre los requisitos.	Prospera en entornos dinámicos con una fuerte participación de los clientes.
	Enfatiza y controla fuertemente la calidad de los entregables.	Muy reactivo a los cambios.

	Las desviaciones en términos de costo o planificación se detectan en una etapa temprana.	Fuerte participación y colaboración en equipo.
	Fácilmente enseñable y repetible.	Mayor satisfacción del cliente y motivación del equipo.
	Monitoreo y control de recursos eficientes a través del ciclo de vida incremental del proyecto.	Rápido y fácil de aprender.
		Poco tiempo de puesta en marcha.
	No se adapta bien a entornos de proyectos dinámicos e inciertos.	Susceptibles de alteración del alcance, ya que los clientes pueden darse el lujo de cambiar los requisitos de forma continua.
Debilidades clave	Cualquier cambio en las últimas etapas del proyecto puede tener un impacto significativo en el proyecto general.	El costo total y la planificación no se pueden determinar por adelantado.
	El plan inicial a menudo pierde rápidamente contacto con la	Menos eficiente para equipos grandes debido a las reuniones diarias.

realidad y requiere una revisión constante.

Inadecuado para proyectos pequeños debido a la sobrecarga de los entregables formales.	No utilizable para proyectos de precio fijo.
--	--

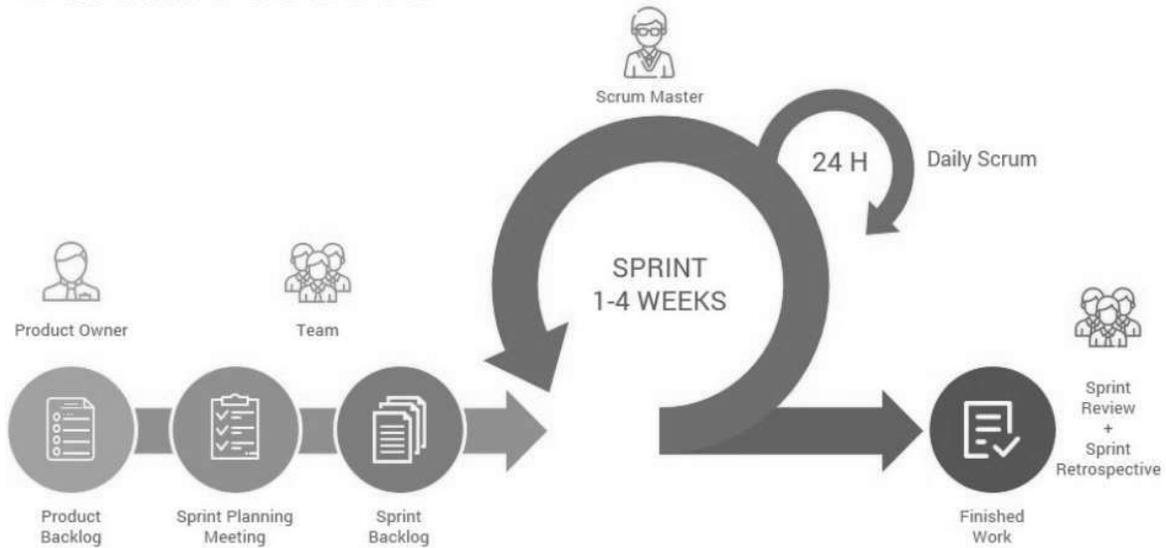
Interacción menos frecuente con las partes interesadas.

Fuentes: Fernández (2008); Patton (2003)

Figura 7

Proceso de Scrum, con todos sus componentes (roles, eventos y artefactos)

Scrum Process



Fuente: Crpime (2021)

Establecer los Elementos de Cultura y Clima Organizacional

Estratégicos

Misión:

“Socio estratégico innovador, comprometido con el bienestar, a través del desarrollo, manufactura, distribución, promoción y comercialización de soluciones de salud integrales, con altos estándares de calidad y tecnología de vanguardia”

(Luminova Pharma Group, s.f., párr.).

Visión:

“Ser una organización con estándares de calidad de clase mundial, líder en el mercado latinoamericano de soluciones de salud innovadoras, que garantizan accesibilidad y calidad de vida, para el bienestar de la sociedad” (Luminova Pharma Group, s.f., párr.).

Valores

Actitud de servicio: Estar atentos a la necesidad de todos los clientes internos y externos, con la firme convicción de cooperar y dar lo mejor para avanzar en grupo y no a costa del otro.

Trabajo sinérgico: Trabajar de manera cooperativa para maximizar las cualidades de cada miembro del equipo con el fin de conseguir un resultado superior al que se alcanzaría en la suma individual del trabajo.

Disposición al cambio: Mantener una actitud de apertura ante los cambios del entorno, tomando riesgos y retando los convencionalismos, con el fin de afrontarlos de la mejor manera.

Compromiso con los resultados: Lograr lo propuesto cada día, descubriendo que alcanzar los objetivos organizacionales permite contribuir al crecimiento de la empresa y al propio desarrollo profesional.

Visión latinoamericana: Visualizar la operación a nivel latinoamericano, de modo que se busquen oportunidades de expansión y se integre a los colaboradores de los diversos países donde se opera; así como las directrices y los procedimientos corporativos.

Agilidad corporativa: Adaptarse rápidamente a los cambios del mercado a lo interno y externo de la organización; respondiendo a los requerimientos de los clientes de forma rápida, oportuna y flexible, sin disminuir la calidad.

La empresa Luminova Pharma Group cuenta con un total de veintidós colaboradores activos, los cuales se encuentran debidamente reportados a la Caja Costarricense de Seguro Social y cubiertos con la póliza de riesgos del trabajo del INS. La edad promedio del personal de la empresa oscila entre los 25 y 50 años, lo cual indica que su población es relativamente joven y cuenta con un estatus académico medio a alto, donde la cantidad de funcionarios estudiantes activos es bajo y el índice de rotación es bajo.

Proceso de Reclutamiento

El reclutamiento puede definirse con un conjunto de procedimientos que se cumplen para poder obtener una cantidad y calidad de posibles ocupantes para una posición vacante en la compañía.

El proceso de reclutamiento inicia cuando se empiezan a buscar a los candidatos y se finaliza cuando se reciben las solicitudes de empleo. Por lo general, dicho proceso lo tiene a cargo el área de Talento o Recursos Humanos de las compañías, y esta debe contar con las herramientas necesarias para alcanzar un nivel óptimo en la ejecución de este proceso, dado que esta área es la más importante de un departamento de Recursos Humanos. Allí es donde inicia la relación laboral con alguna persona y el patrono, y cuanto más competitivo ingrese el nuevo integrante y más talento se haya detectado en los candidatos, mejor calidad de colaboradores habrá en la compañía.

En el proceso de reclutamiento, es importante el involucramiento directo del supervisor del área que requiere el puesto, dado que es el experto en el área técnica en la cual se requiere cubrir la plaza y domina las funciones del puesto. Para alcanzar la efectividad del proceso, es sumamente importante que el reclutador conozca los detalles de la plaza por cubrir y que previamente a la búsqueda de los candidatos, analice detalles de la necesidad específica de la jefatura que cuenta con la vacante, para así ir más diestro al proceso de búsqueda del perfil adecuado.

Se habla de varios tipos de reclutamiento:

- **Interno:** Cuando los candidatos son buscados dentro de la población activa de la empresa misma.
- **Externo:** Cuando los candidatos son buscados fuera de la empresa.
- **Mixto:** Cuando se contemplan candidatos y perfiles no solamente de la población interna de la empresa, sino también del mercado, se llevan ambos procesos de manera paralela.
- **Por invitación directa:** Cuando de manera directa se invita a algún (os) candidato (s) a sabiendas de manera previa de sus habilidades y conocimientos, y se presume que puede ser la persona que por cumplir con todos los requisitos necesarios es la que ocupe el puesto vacante.

El proceso de reclutamiento puede darse a través de diversas fuentes, tales como:

- Bolsas de empleo
- Referidos internos
- Referidos externos
- Bases de datos
- Página web de la compañía
- CV físicos que se reciben en la empresa de manera interna o externa
- Redes sociales

Al gestionar una metodología por competencias, el proceso de reclutamiento puede apoyarse en herramientas contemporáneas como la tecnología y las redes sociales; pues es posible convertir estas en una fuente de información muy valiosa, las

cuales, con el uso adecuado, pueden brindar al reclutador una visión compilada y hasta verídica de costumbres, nivel y calidad de vida de los posibles candidatos por valorar.

Proceso de Selección

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de candidatos para valorar para una plaza vacante, sigue el paso de tomar la decisión de quién es el candidato seleccionado para ocupar la plaza; el proceso de selección debe aplicarse con objetividad y debe estar apoyado en herramientas que puedan ayudar a la toma de decisiones, dentro de las cuales se pueden citar:

- Formularios de entrevista con referencias laborales.
- Formularios de autorización para investigación personal y crediticia.
- Uso de pruebas psicológicas.
- Uso de pruebas psicométricas.
- Evaluación final con *assessment* para la posición.

Cabe resaltar que el área de Recursos Humanos es un facilitador del proceso en mención. Al final de este, el que toma la decisión de la persona seleccionada es el jefe del área que requiere la plaza, y Recursos Humanos puede emitir una recomendación de los candidatos y su posición sobre la selección.

Un factor clave por considerar es que cuando se ejecute el proceso de entrevista, se valora tanto la parte técnica como las habilidades comportamentales; se utilizan distintas estrategias de entrevistas, diferentes al cuestionario tradicional, para colocar a los candidatos frente a situaciones reales y ahí se valora y analiza la actitud y

la manera en cómo responde ante situaciones circunstanciales a las que se puede ver expuesto ocupando la posición para la cual se postula.

Al contar con la persona ya seleccionada, se recomienda siempre la emisión de un reporte final, con el análisis de la terna contemplada en el proceso. y éste denotar el cierre de este, además brinda un tono más formal al proceso.

Determinar los Indicadores Financieros de Éxito

Indicadores Financieros

Los indicadores financieros son herramientas de análisis (cifras, ratios financieras, entre otros) que se utilizan para medir el rendimiento de una empresa.

Se trata de herramientas de gestión empresarial muy útiles, ya que permiten evaluar la salud de su negocio, determinar sus costos y márgenes, identificar dificultades antes de que sea demasiado tarde y reducir el riesgo de insolvencia.

Una adecuada gestión financiera es de vital importancia, ya que permite a las organizaciones tomar decisiones de manera informada frente a las condiciones económicas cambiantes del mercado, como las experimentados durante la pandemia.

Indicadores de Liquidez

(Apalancamiento) Corresponde a corto plazo y se divide en tres ratios:

Ratio de solvencia de activos corrientes y pasivos corrientes: La ratio actual es un ratio financiero que mide la capacidad de una empresa para pagar sus obligaciones corrientes con activos corrientes. La relación actual es una relación financiera que mide si una empresa tiene o no suficientes recursos para pagar sus deudas en los próximos doce meses.

Su medida es en tiempos promedio y es normal de 1,5 a 3.

Ratio rápido - Prueba ácida (efectivo + equivalentes de efectivo + activos a corto plazo + cuentas por cobrar corrientes / pasivos corrientes): El índice rápido o índice de prueba ácida es un índice de liquidez que mide la capacidad de una empresa para pagar sus pasivos corrientes cuando vencen solo con activos rápidos. Los activos rápidos son activos corrientes que se pueden convertir en efectivo dentro de los noventa días o a corto plazo. El efectivo, los equivalentes de efectivo, las inversiones a corto plazo o los valores negociables y las cuentas por cobrar corrientes se consideran activos rápidos.

Su medida es en tiempos promedio y es normal en 1.

Ratio de caja (efectivo + equivalentes de efectivo / pasivos corrientes): El índice de efectivo o índice de cobertura de efectivo es un índice de liquidez que mide la capacidad de una empresa para pagar sus pasivos corrientes solo con efectivo y equivalentes de efectivo. La relación de efectivo es mucho más restrictiva que la relación actual o la relación rápida porque no se pueden usar otros activos corrientes para pagar la deuda actual, solo efectivo.

Su medida es en porcentajes y es normal el 50 %.

Indicadores de Solvencia

Corresponde a largo plazo, se divide en tres ratio:

Ratio de deuda (total de pasivos frente a total de activos): El ratio de endeudamiento se define como la relación entre la deuda total y los activos totales,

expresada como un decimal o porcentaje. Se puede interpretar como la proporción de los activos de una empresa que se financian con deuda.

Su medida es en porcentajes y es normal del 50 % al 60 %.

Ratio de Patrimonio (Total Equity / Total Assets): Mide la cantidad de activos que se financian con las inversiones de los propietarios mediante la comparación del patrimonio total de la empresa con los activos totales.

Su medida es en porcentajes y es normal de 45 % a 55 %.

Ratio de endeudamiento (Total de pasivos / Patrimonio total): La relación deuda/capital es una relación financiera de liquidez que compara la deuda total de una empresa con el capital total. La relación deuda/capital muestra el porcentaje de financiación de la empresa que proviene de acreedores e inversores. Una relación deuda/capital más alta indica que se utiliza más financiación de acreedores (préstamos bancarios) que financiación de inversores (accionistas).

Su medida es en tiempos promedio y es normal de 1 a 1,5.

Indicadores de Actividad

Rotación de inventario (costo de bienes vendidos / inventario promedio (saldo inicial y saldo final dividido por 2): El índice de rotación de inventario es un índice de eficiencia que muestra la eficacia con la que se gestiona el inventario mediante la comparación del costo de los bienes vendidos con el inventario promedio durante un período. Esto mide cuántas veces el inventario promedio se "gira" o se vende durante un período. En otras palabras, mide cuántas veces una empresa vendió su cantidad total promedio de inventario en dólares durante el año.

Su medida es en tiempos promedio y es normal en 71.

Rotación de inventario en días 365 / Rotación de inventario: CIA requiere de varios días para vender su inventario.

Volumen de cuentas por cobrar (ventas netas de crédito / cuentas por cobrar promedio (saldo inicial y saldo final dividido por 2): La rotación de cuentas por cobrar es un índice de eficiencia o índice de actividad que mide cuántas veces una empresa puede convertir sus cuentas por cobrar en efectivo durante un período. En otras palabras, el índice de rotación de cuentas por cobrar mide cuántas veces una empresa puede cobrar sus cuentas por cobrar promedio durante el año.

Su medida es en tiempos promedio y es normal en 45.

Facturación por cobrar en días 365 / Rotación de inventario: Se cuenta con varios días por pagar.

Ciclo operativo

Volumen de negocios de cuentas por pagar: Las compras totales tendrán que calcularse sumando el inventario final al costo de los bienes vendidos y restando el inventario inicial. Cuentas por pagar promedio: cuentas por pagar iniciales y finales juntas y divididas por dos.

El índice de rotación de cuentas por pagar es un índice de liquidez que muestra la capacidad de una empresa para pagar sus cuentas por pagar mediante la comparación de las compras netas a crédito con las cuentas por pagar promedio durante un período. En otras palabras, el índice de rotación de cuentas por pagar es cuántas veces una empresa puede pagar su saldo promedio de cuentas por pagar durante el transcurso de un año.

Su medida es en tiempos promedio y es normal en 75.

Facturación de cuentas por pagar en días 365 / Facturación de cuentas por pagar: Se cuenta con varios días para pagar.

Ratio de rotación de activos Ratio de rotación de activos (ventas netas frente al total de activos): El índice de rotación de activos es un índice de eficiencia que mide la capacidad de una empresa para generar ventas a partir de sus activos mediante la comparación de las ventas netas con los activos totales promedio. En otras palabras, esta relación muestra cuán eficientemente una empresa puede usar sus activos para generar ventas.

Su medida es en porcentajes y es normal en 383.

Ratio de rotación de activos, 365 / Rotación de activos: La rotación de activos es una medida de la eficiencia con la que la administración utiliza los activos a su disposición para promover las ventas.

Indicadores de Rentabilidad

El margen de beneficio bruto se calcula con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Ingresos} - \text{Costo de los ingresos}}{\text{Ingresos}} = \%$$

CAPÍTULO 3:

Marco Metodológico

Definición del Enfoque

En este segmento, se pretende mostrar la metodología utilizada, además de los enfoques para realizar el análisis de los datos por obtener mediante los instrumentos que se están por describir. Según Arias (2006), el marco metodológico es el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas.

Realizar la investigación tiene como objetivo generar nuevos conocimientos mediante la resolución del problema planteado; por lo que la funcionalidad del marco metodológico está dada en que permite alcanzar y revelar los supuestos establecidos a través de los datos adquiridos mediante la información que es recabada a través de los instrumentos utilizados, con el propósito de responder la pregunta problema establecida en la investigación. La metodología de la investigación proporciona tanto al estudiante como a los profesionales una serie de herramientas teórico-prácticas para la solución de problemas mediante el método científico (Azuero, 2019; Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La metodología busca precisar cada aspecto establecido para desarrollar dentro de la investigación, los cuales son demostrados por el investigador y validados por el criterio de expertos en el área de estudio, para responder al cómo y al por qué ya definidos. Se presentan el tipo de datos que se pretende obtener para así responder a los objetivos, sumado al correspondiente establecimiento de los métodos que se usan para recabar la información necesaria (Azuero, 2019).

Hay dos modelos de investigación, los cuales no tienen bases para determinar cuál es mejor que el otro: a) El modelo “racionalista” o cuantitativo y b) El modelo “naturalista” o cualitativo (Zapparoli, 2013).

Por tanto, designación de “metodología de investigación” indica todas las decisiones que son tomadas por el investigador para alcanzar sus objetivos, estas tienen como designio aspectos como el tipo de diseño y la estrategia por utilizar, la muestra empleada, así como los métodos para recolectar los datos y los procedimientos por utilizar para examinar la información, esto con el objeto de alcanzar la máxima calidad de la investigación (Azüero, 2019; Hernández, et al., 2014).

Cuantitativa con rasgos cualitativos

El enfoque de la presente investigación se considera del tipo cuantitativo con rasgos cualitativos. Según la teoría de los autores Hernández et al. (2014), una investigación del tipo cualitativo se entiende como:

El enfoque cuantitativo (que representa un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no es posible “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, es posible redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas, se establecen hipótesis y se determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos

estadísticos y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis (Autor, año, pp. 4-5).

Un estudio puede combinar tanto enfoques cuantitativos como cualitativos. Por ejemplo, un estudio puede utilizar una encuesta cuantitativa para recopilar datos numéricos sobre las actitudes de las personas hacia un tema determinado y luego realizar entrevistas en profundidad con un subconjunto de participantes para obtener una comprensión más profunda de cómo se sienten y piensan sobre el tema.

La presente investigación es de enfoque cualitativo y cuantitativo, de tipo básico descriptivo, con un diseño exploratorio secuencial. La mezcla mixta se presenta cuando se cotejan los datos del análisis cualitativo y la recolecta cuantitativa de datos. La interpretación final es consecuencia de hacer una confrontación, interpretación e integración de resultados tanto cualitativos como cuantitativos. El diseño implica una fase inicial de recolectar y analizar la información y los datos cualitativos, seguida de otra donde se recaudan y analizan los datos cuantitativos (Hernández, et al., 2014; Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008).

A continuación, se brinda detalle de cada uno de estos métodos, pues se indica cómo cada uno de ellos se encuentra ligado con el presente trabajo de investigación.

No experimental

La definición de una investigación del tipo no experimental es dada por Toro y Parra (2006) de la siguiente forma:

La investigación no experimental es aquella se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, es investigación donde no hacemos

variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (p. 158)

Bajo dicho concepto, la investigación se considera no experimental, esto porque las variables son observadas y correlacionadas entre sí, además de que se busca determinar su afectación directa sobre en estudio. En ninguna circunstancia se realiza ningún tipo de manipulación sobre las variables observadas. Los datos se obtienen directamente de los sujetos de investigación a través de técnicas como la entrevista y la encuesta.

Seccional o transversal

La definición de una investigación del tipo seccional o transversal es planteada por el autor Briones, 1895, como se citó en Bernal, (2010): “Son aquellas en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado” (p.). Según Briones (1985), estos estudios son especies de “fotografías instantáneas” del fenómeno objeto de estudio. Esta investigación puede ser descriptiva o explicativa (p. 118).

Bajo dicho concepto, la presente investigación se considera seccional, ya que se toman los estados financieros auditados al cierre de los periodos diciembre 2019, 2021 y 2022.

Factorial

Los diseños del tipo factorial implican la correlación de más de una variable independiente y cómo estas afectan los resultados sobre las variables dependientes.

Al respecto, Hernández et al. (2014) definen el diseño factorial como sigue:

Los diseños factoriales manipulan dos o más variables independientes e incluyen dos o más niveles o modalidades de presencia en cada una de las variables independientes. Se utilizan muy a menudo en la investigación experimental. La preparación básica de un diseño factorial consiste en que todos los niveles o modalidades de cada variable independiente son tomados en combinación con todos los niveles o modalidades de las otras variables independientes. (p. 148)

Bajo dicho concepto, la presente investigación se considera del tipo factorial al relacionar la función de esta compañía con la de otras empresas de la misma industria como puntos de referencia, así como al determinar cómo la correlación de ambas crea variables independientes que inciden de manera directa sobre el desempeño de la compañía.

Otros tipos de técnicas utilizadas:

Para determinar la cultura de liderazgo que prevalece en el departamento de ventas de la empresa Luminova Pharma Group, se aplica como herramienta de investigación un cuestionario conformado de 27 preguntas cerradas y dos preguntas abiertas. Dicho cuestionario se puede observar en el Anexo 1.

De las 29 preguntas que conforman el cuestionario, tres son importantes para obtener información relevante de cada colaborador, veintiuna se aplican con la finalidad de conocer la relación entre el colaborador y su jefatura inmediata de esta forma determinar los objetivos de la investigación, tres tienen el objetivo de conocer la conformidad de cada colaborador con el departamento de ventas de la empresa, y, por último, se tienen dos preguntas sobre características de liderazgo.

Se aplica el cuestionario a un total de diez colaboradores del departamento mencionado, de manera virtual, por lo que se les envía el cuestionario mediante la plataforma de Google Forms. El cuestionario es respondido en su totalidad con absoluta anonimidad de parte de los colaboradores.

Método de investigación

Dentro del concepto de método, de manera general, se enmarcan los términos de orden, proceso y resultado. Por ende, se entiende, entonces, que un método de investigación se comprende como un proceso ordenado enfocado a obtener resultados sobre un tema de investigación particular.

Cerda (2000, como se citó en Bernal, 2010) señala: “Uno de los problemas más agudos y complejos que debe enfrentar en la actualidad cualquier individuo que quiera investigar es, sin lugar a duda, la gran cantidad de métodos, técnicas e instrumentos que existen como opciones” (p. 58).

Es por eso importante ubicar la presente investigación dentro de unos métodos particulares y adecuados según los fines definidos en los objetivos de investigación declarados.

De campo

La investigación de campo, según Morán y Alvarado (2010), se caracteriza porque el mismo objeto de estudio sirve de fuente de información para el investigador. Estriba en la observación directa y en vivo de las cosas y la conducta de personas, fenómenos, etcétera (p. 8).

Hay muchos métodos diferentes que se pueden utilizar en la investigación científica. Algunos de ellos incluyen:

Experimentación: Consiste en controlar y manipular variables para examinar su efecto en un fenómeno determinado.

Observación: Implica observar y registrar los comportamientos o fenómenos que ocurren en el mundo natural o en un ambiente controlado.

Estudios de casos: Involucra el análisis detallado de un individuo, grupo o comunidad en particular.

Encuestas: Consisten en la recopilación de datos a través de preguntas estructuradas a un grupo representativo de personas.

Análisis de datos secundarios: Consiste en el uso de datos que ya han sido recopilados por otras fuentes para responder a una pregunta de investigación.

Para la investigación desarrollada en el presente trabajo, la población en estudio, Gobierno Corporativo y empleados, se convierten al mismo tiempo en la fuente de información de la cual se obtienen los datos para su desarrollo.

Documental

Al categorizarse una investigación como del tipo documental, se considera que esta tiene fundamento en la información acumulada en documentos (Morán y Alvarado, 2010). Específicamente, el presente trabajo basa su información en la teoría documentada respecto de la administración, la economía, las finanzas, entre otras temáticas.

Analítico

El método de investigación analítico supone que el objeto de estudio puede ser descompuesto en una multiplicidad de partes, lo que permite estudiar cada una de manera individual y con mayor detalle (Morán y Alvarado, 2010).

El presente ejercicio de investigación se considera del tipo analítico porque estudia las variables del entorno de manera individual, entre estas menciona, por ejemplo: estados financieros, la gerencia, la eficiencia y la gestión general como entes independientes entre sí.

Al realizar la segregación de las partes y aplicar el análisis individual de cada una de ellas (Bernal, 2010), se pretende llevar a cabo una mejor comprensión y análisis a profundidad de la realidad que experimenta la compañía, con el fin de cumplir con el adecuado desarrollo de los objetivos específicos planteados.

Deductivo

Según Bernal (2010), la investigación del tipo deductivo se entiende como:

Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los

postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (p. 59)

De los datos e información general, se obtienen explicaciones particulares, las cuales permiten la toma de decisiones estratégicas en respuesta a los objetivos de investigación planteados, lo que permite afirmar que la presente investigación sigue el método de investigación tipo deductivo.

Tipo de investigación

Al seleccionar el tipo de investigación que se lleva a cabo, es necesario comprender el objetivo de investigación, así como los problemas que pretende resolver el trabajo investigación; esto porque existen múltiples tipos, posturas y planteamientos que resuelven unas u otras situaciones (Bernal, 2010). El presente trabajo comprende los tipos de investigación: descriptiva, exploratoria, causal, correlacional y nomotética. Seguidamente, se explican cada uno de estos métodos.

Descriptiva

La investigación descriptiva se enfoca en un objeto de estudio, define sus propiedades o características. Niño (2011) explica este tipo de investigación:

Su propósito es describir la realidad objeto de estudio, un aspecto de ella, sus partes, sus clases, sus categorías o las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos, con el fin de esclarecer una verdad, corroborar un enunciado o comprobar una hipótesis. Se entiende como el acto de representar

por medio de palabras las características de fenómenos, hechos, situaciones, cosas, personas y demás seres vivos, de tal manera que quien lea o interprete, los evoque en la mente. (p. 34)

Por su parte, Bernal (2010) agrega: “La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental” (p. 113).

La presente investigación es de tipo de investigación descriptiva porque en esencia realiza una valoración general del objeto de estudio, por ejemplo, para la empresa en estudio, el Grupo Unipharm, del cual se toma en cuenta factores como: Mercado donde opera, historia, sus clientes y mercado, y estados financieros.

Exploratoria

Según Hernández et al. (2014), los estudios exploratorios:

Se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (p. 124)

Para efectos del presente ejercicio de investigación, la compañía no cuenta con estudios previos que permitan comprobar, comparar o deducir información referente al sujeto de estudio y su gestión en el país. Por lo tanto, es necesario el desarrollo de un proceso de investigación del tipo exploratorio.

Causal

Bernal (2010) presenta el siguiente planteamiento respecto de la investigación del tipo causal:

La investigación explicativa o causal, para muchos expertos es el ideal y el culmen de la investigación no experimental, tiene como fundamento la prueba de hipótesis y busca que las conclusiones lleven a la formulación o al contraste de leyes o principios científicos. En la investigación explicativa se analizan causas y efectos de la relación entre variables. (p. 122)

En las investigaciones de tipo causal, para el Grupo Unipharm, la presente investigación ha buscado establecer una relación causal entre dos o más variables. Esto significa que la investigación trata de determinar si una variable es la causa de cambios en otra variable.

Para llevar a cabo esta investigación causal, es importante decir que se trató de controlarla cualquier otra variable que pudiera afectar el resultado, como las respuestas dadas por el Gerente país, dado que se esperaba que sus respuestas fueras más neutras y positivas de lo que realmente podían ser.

Correlacional

Para los autores Morán y Alvarado (2010), la investigación del tipo *correlacional* debe entenderse como la investigación que: “tiene como propósito evaluar la relación existente entre dos o más conceptos, categorías o variables” (p. 24).

La presente investigación toma características del tipo *correlacional* frente a la necesidad de desarrollar un análisis de la relación existente entre el Grupo Unipharm y otras compañías del sector.

Nomotética

Según Sadornil (2013), la investigación nomotética trata de encontrar relaciones universales y no particulares. Pretende establecer, por consiguiente, leyes generales por las que se rigen los fenómenos sociales (psicológicos, sociológicos, educativos, etc.) por medio de una metodología empírico-analítica, apoyada básicamente en la experimentación, pero sigue las explicaciones generales. Los estudios de esta clase procuran definir las relaciones universales y no específicas entre las distintas variables relacionadas con los sujetos de investigación, lo que genera posteriormente una propuesta y entrega a esta investigación características nomotéticas.

Sujetos y fuentes de información

La siguiente tabla muestra de dónde se obtiene la información que provee sustento a la investigación.

Tabla 2

Unidades de Análisis

Preguntas de investigación	Fuente de información
• ¿Cuál es el efecto de los cambios en las estrategias implementadas durante la	Estados financieros de los periodos auditados 2018-2021.

pandemia en la empresa	
Luminova Pharma Group?	
<hr/>	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el impacto financiero y su relevancia a nivel administrativo de los cambios estratégicos implementados en respuesta a la pandemia de la COVID-19 en la empresa Luminova Pharma Group durante el cuarto trimestre del 2022? 	<p>Encuesta al personal directivo/gerencial experto con más de diez años de experiencia de la institución donde se realiza el estudio.</p>
<hr/>	
<p>¿Cuáles son los factores que definen y permiten analizar la cultura y clima organizacional para lograr una óptima ejecución e implementación de las estrategias empresariales?</p>	<p>Entrevistas al personal con altos puestos de liderazgo y más de diez años de experiencia dentro de la organización donde se realiza la investigación.</p>

Fuentes de Información

Debido a la extensión del presente trabajo de investigación y a la gran cantidad de temas por analizar para desarrollar esta investigación, se hará uso de fuentes primarias de información, tales como entrevistas cualitativas con preguntas abiertas para conocer la opinión de empleados que desempeñen altos puestos de liderazgo de

nivel directivo o gerencial; y, por último, cuestionarios a colaboradores de contacto directo con el cliente (ventas, mercadeo, atención al cliente) con preguntas de enfoque tanto cualitativo como cuantitativo de carácter cerrado y abierto; todos estos trabajan en la compañía que es objeto de estudio.

Como fuentes secundarias, se consultan libros de finanzas, gestión financiera, administración estratégica, gestión empresarial, mercadeo estratégico, clima y cultura laboral. Sumado a esto, investigaciones científicas relacionadas con los temas descritos que sean publicadas en sitios académicos y revistas especializadas como The Wall Street Journal (WSJ), El Financiero, Forbes Centroamérica, México y el Mundo entre otras confiables y de renombre. Además, estados de resultados auditados de los periodos que comprenden 2018-2022 pertenecientes a la empresa objeto de estudio y documentación que no comprometa la confidencialidad de la información estratégica de la organización.

De nivel terciario, se utiliza libros de editoriales de renombre sobre temas como innovación, psicología organizacional, teletrabajo o *home-office*, además de estudios e investigaciones de organizaciones como la Organización mundial de Salud (OMS), la Organización mundial de Comercio (OMC), el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM), el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), entre otros.

Población y muestra

La población y la muestra se consideran conceptos básicos, inherentes e indispensables dentro de cualquier proceso de investigación. Es mandatorio definir de

manera adecuada las características de cada población y determinar los parámetros que se utilizan para obtener la muestra si se persigue el desarrollo de una investigación de calidad.

Población finita

Según la definición de Juez y Díez (1997), se entiende por población finita lo siguiente:

Se designa este término a cualquier conjunto de elementos que tienen características comunes. Cada uno de los elementos que integran tal conjunto recibe el nombre de individuo. Debido a la imposibilidad en la mayoría de los estudios de poder estudiar todos los sujetos de una población, se hace necesaria la utilización de subconjuntos de elementos extraídos de una población. Dicho subconjunto es denominado muestra. (p. 95)

Para los efectos de este trabajo, la población está dada por:

- Todos los empleados del departamento de Ventas activos en el momento de hacer el cuestionario, quince pertenecen a los departamentos de Ventas, Comercial, Distribución, así como Planificación y Logística.
- Información Financiera Auditada de la empresa para los periodos cerrados al 31 de diciembre de 2019, 2020 y 2021.

Tabla 3

Sujetos y fuentes de información

Objetivo	Instrumentos aplicados	Sujetos y fuentes de información	Razón de aplicación
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Especificar las estrategias implementadas por Luminova durante la pandemia.</i> 	<p>Cuestionario Entrevista preguntas abiertas</p>	<p>Los participantes que brindan colaboración con la investigación son un total de quince pertenecientes a los departamentos de Ventas (4), Comercial (3), Importaciones (1) Distribución (1), así como Planificación y Logística (6). Entrevista a Gerente país para Luminova.</p>	<p>Entender la aplicación de metodologías ágiles dentro de la empresa que permiten adaptar sus estrategias a los cambios en los hábitos de consumo que trae consigo la pandemia. Se aplica un cuestionario conformado de ocho preguntas cerradas y cinco abiertas, para un total de trece preguntas. Mediante la entrevista, se busca especificar y analizar los cambios en las estrategias implementadas y utilizadas por Luminova para contrarrestar los efectos negativos que trae consigo la pandemia por COVID-19.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Determinar los indicadores financieros de éxito.</i> 	<p>Análisis de estados financieros</p>	<p>Estados financieros auditados de los periodos 2019/2020/2021.</p>	<p>Análisis de indicadores financieros de los periodos 2019-2020 / 2020-2021 / 2021-2022 para determinar la rentabilidad financiera y así poder establecer a la empresa como un caso de éxito durante la pandemia.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Establecer los elementos de cultura y clima organizacion al estratégicos.</i> 	<p>Cuestionario Análisis de informes</p>	<p>Diez colaboradores del departamento de Ventas brindan ayuda con la investigación. Informe anual elaborado por Great Place To Work para Luminova Pharma Group.</p>	<p>Determinar la cultura de liderazgo que prevalece en el departamento de Ventas de Luminova. Se aplica un cuestionario conformado de 27 preguntas cerradas y dos preguntas abiertas. Con el análisis del informe, se busca establecer los factores que definen y permiten analizar la cultura y el clima organizacional para lograr una óptima ejecución e implementación de las estrategias empresariales.</p>

Instrumentos Aplicados

Para analizar las estrategias implementadas por Luminova durante la pandemia, se decide utilizar como instrumento un cuestionario mediante la plataforma de Google Forms. Asimismo, para determinar el impacto en la utilización de las metodologías ágiles dentro de la empresa Luminova Pharma Group, se aplica como herramienta de investigación un cuestionario conformado de ocho preguntas cerradas y cinco abiertas, para un total de trece preguntas. Dicho cuestionario se puede observar en el Anexo 1.

De las trece preguntas que conforman el cuestionario, tres son importantes para obtener información del colaborador: su edad, tiempo de laborar para la organización y el departamento al cual pertenece; tres tienen como objetivo conocer si los colaboradores conocen y utilizan el método agile y la metodología Scrum; cinco tienen como finalidad describir la forma en que la organización en estudio aplica la metodología y contrasta los procesos que utiliza a lo interno con los procesos que definen la metodología Scrum y sus valores; y, por último, se tienen dos preguntas sobre los beneficios que aporta en la resolución de problemas así como las oportunidades de mejora en la aplicación de esta herramienta.

Se aplica el cuestionario a un total de quince colaboradores de los departamentos de Ventas, Comercial, Distribución, así como Planificación y Logística de manera virtual, por lo que se les envía el cuestionario mediante Google Forms. Es contestando en su totalidad con absoluta anonimidad de parte de los colaboradores.

Para determinar la cultura de liderazgo que prevalece en el departamento de Ventas de la empresa Luminova Pharma Group, se aplica un cuestionario mediante la

plataforma Google Forms conformado de 27 preguntas cerradas y dos preguntas abiertas.

De las 29 preguntas que conforman el cuestionario, tres son importantes para obtener información importante de cada colaborador, veintiuna se hacen con la finalidad de conocer la relación entre el colaborador y su jefatura inmediata de esta forma determinar los objetivos de la investigación, y, por último, se tienen dos preguntas sobre características de liderazgo.

Se aplica el cuestionario a un total de diez colaboradores del departamento mencionado, de manera virtual, por lo que se les envía el cuestionario mediante la plataforma de Google Forms. El cuestionario fue respondido en su totalidad con absoluta anonimidad de parte de los colaboradores.

Instrumentos y técnicas de investigación

Los instrumentos de investigación son herramientas utilizadas por los investigadores para recopilar y analizar datos. Algunos ejemplos de instrumentos de investigación comunes incluyen:

Encuestas: Consisten en un conjunto de preguntas formuladas a un grupo de personas para obtener información sobre sus opiniones, actitudes y comportamientos.

Entrevistas: Son conversaciones estructuradas o semiestructuradas entre el investigador y una o varias personas para obtener información específica.

Cuestionarios: Son formularios que contienen una serie de preguntas a las que las personas deben responder por escrito.

Observación: Consiste en el registro de comportamientos, eventos o fenómenos sin intervenir en ellos.

Experimentos: Son estudios en los que el investigador manipula una o más variables y observa sus efectos en otras variables.

Análisis de datos secundarios: Consiste en el uso de datos previamente recogidos por otras fuentes para responder a una pregunta de investigación específica.

Cuestionario

La definición de cuestionario dada por los autores Chasteauneuf (2009) y Brace (2013), como se citó en Hernández, (2014) indica: “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Chasteauneuf, 2009, p. 217). “Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (Brace, 2013, p. 217).

La herramienta de cuestionario utilizada se desglosa de la siguiente manera:

Cuestionario para análisis de cultura y clima organizacional:

- ¿Sexo?
- ¿Rango de edad?
- ¿Antigüedad en el departamento de ventas?
- ¿Mi jefe inmediato me muestra el respeto como persona y colaborador?
- ¿Mi jefe inmediato me apoya y orienta en el desarrollo de mi trabajo?
- ¿Mi jefe inmediato fortalece la confianza del equipo de trabajo?

- ¿Mi jefe inmediato toma en cuenta y me alienta a dar mis iniciativas y sugerencias creativas acerca de mejoras o innovaciones en el departamento y me alienta a compartirlas?
- ¿Mi jefe inmediato tiene una buena actitud cuando se comete un fallo razonable en el departamento, da la retroalimentación con una actitud positiva y motivación para aprender del error?
- ¿Mi jefe inmediato le da reconocimiento a mis metas cumplidas y aprendizajes; y me alienta a seguir superando los retos de la empresa?
- ¿En general siente que su jefe inmediato se preocupa por darle una retroalimentación sobre las labores que realiza?
- ¿Mi jefe inmediato me ha suministrado la confianza necesaria para acercarme a él/ella con las inquietudes y problemas del departamento?
- ¿Considero adecuado los criterios de evaluación de mi desempeño?
- ¿Considero que mi jefe inmediato tiene un nivel de transparencia conmigo y el resto del equipo?
- ¿Considero que mi jefe inmediato participa con el equipo en conversaciones sobre temas informales, que no están relacionados al trabajo?
- ¿Considero que mi jefe brinda la motivación adecuada para generar un compromiso y buen desempeño con la empresa?
- ¿Considero que mi jefe directo, aunque finalmente tome la decisión que crea él más oportuna, escucha mi opinión?
- ¿Considero que mi jefe apoya en las decisiones tomadas en el departamento?

- ¿Considero que mi jefe inmediato comunica sus expectativas con respecto al rendimiento del trabajo realizado?
- ¿Considera usted que sigue las indicaciones de su jefe directo con la sensación de seguir un mandato o que están exigiéndole cumplir órdenes por miedo a ser despedido?
- ¿Considera usted que su jefe directo antes de implantar algún cambio da las explicaciones y la preparación necesarias?
- ¿Recomendaría a otras personas para trabajar en este departamento de la empresa?

Questionario aplicado para análisis de metodologías ágiles:

- ¿En cuál grupo etario se encuentra?
- ¿Hace cuánto tiempo labora en la empresa?
- ¿En qué departamento de la empresa labora?
- ¿Conoce sobre la estrategia de trabajo agile?
- ¿Utilizan esta estrategia de trabajo?
- ¿Se siente usted identificado con esta estrategia de trabajo o utiliza alguna metodología similar?
- ¿Cuáles son los valores que definen la metodología que utilizan para la gestión de proyectos?
- ¿Describa con sus palabras cómo es la metodología que utiliza la empresa para el desarrollo de proyectos?
- ¿A la hora de utilizar este instrumento, tienen un tiempo límite para cumplir los objetivos?

- ¿Qué tan a menudo considera que se cumplen los objetivos planteados en el plazo previsto?
- ¿Hace cuánto tiempo utilizan esta metodología?
- ¿Qué beneficios considera usted que le aporta a la empresa?

Entrevista

Bernal (2010) define la entrevista como herramienta de investigación:

La entrevista es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideran fuente de información. A diferencia de la encuesta que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio. (p. 194)

La entrevista como herramienta del presente estudio fue aplicada de forma personal, y según una guía de preguntas previamente desarrolladas, al gerente país de la compañía. Igualmente, la entrevista brinda información respecto de las decisiones estratégicas y de las metas tanto productivas como de gestión.

Cuadro Operacional de Variables y Cuadro de Categorías que se Utilizan para Realizar el Diagnóstico.

Tabla 4*Operacional de Variables*

Objetivo	Variable	Definición conceptual	Definición operacional (indicadores)	Definición Instrumental
Determinar los indicadores financieros de éxito.	Indicadores financieros	Los indicadores financieros son herramientas de análisis (cifras, ratios financieros, entre otros) que se utilizan para medir el rendimiento de una empresa.	Indicadores de Liquidez. Indicadores de Solvencia. Indicadores de Actividad.	Registro de análisis documental. Análisis horizontal y vertical de los estados financieros.

Tabla 5*Categorías para el Diagnóstico*

Objetivo	Categoría	Subcategorías	Instrumento
Especificar las estrategias implementadas por Luminova durante la pandemia.	Estrategias implementadas para reducir los efectos negativos producidos por la pandemia.	Describir las estrategias utilizadas. Definir el alcance de operaciones. Aplicación de pruebas (ajuste, ventaja competitiva, desempeño). Plan de implementación y ejecución de estrategias. Tipo de estrategia utilizadas (ofensiva/defensiva).	Registro de análisis documental. Entrevistas de enfoque cualitativo. Cuestionarios de enfoque cualitativo y cuantitativo.
Determinar los indicadores financieros de éxito.	Indicadores financieros.	Indicadores de Liquidez. Indicadores de Solvencia. Indicadores de Actividad. Indicadores de Rentabilidad.	Registro de análisis documental. Entrevistas de enfoque cualitativo.

Indicadores de Endeudamiento.

Establecer los elementos de cultura y clima organizacional estratégicos.	Cultura y clima organizacional.	Identificar la misión, la visión, los valores centrales y las normas éticas. Tipo de liderazgo implementado. Programas internos para incentivar a los colaboradores. Instrumentos o herramientas utilizadas para evaluar la cultura y clima laboral. Proceso de reclutamiento / rotación voluntaria de personal.	Registro de análisis documental. Cuestionarios de enfoque cualitativo y cuantitativo.
--	---------------------------------	--	--

Ejecución del Diagnóstico

En cuanto al análisis de los datos para la realización de la presente investigación, se elabora el siguiente cronograma, este considera las variables establecidas anteriormente y el tiempo que se estima necesario para la recolección y el análisis de la información.

Tabla 6

Cronograma de Investigación

Variable	Fecha de Inicio	Fecha de fin	Duración (horas)	Duración (días)
Análisis financiero sobre los estados financieros e indicadores financieros.	1/10/2022	10/10/2022	20	10
Especificar las estrategias empresariales utilizadas para la elaboración de los planes de acción.	21/10/2022	31/10/2022	30	10
Analizar la cultura y el clima organizacional que permita a la empresa alcanzar una correcta implementación de las estrategias empresariales.	01/11/2022	15/11/2022	30	15
Elaboración de herramientas para analizar los datos obtenidos.	16/11/2022	24/11/2022	20	8

Determinación el nivel de injerencia e	25/11/2022	05/19/2022	30	10
--	------------	------------	----	----

impacto de los datos recabados a
través de la herramienta diseñada.

CAPÍTULO 4.

Análisis de Resultados

Primer objetivo específico

Estrategias Implementadas por Luminova durante la pandemia

Para analizar las estrategias implementadas por Luminova durante la pandemia, se aplica un cuestionario a colaboradores de distintos departamentos de la empresa, enfocado en entender la aplicación de metodologías ágiles que permiten adaptar sus estrategias a los cambios en los hábitos de consumo que trae consigo la pandemia.

De los participantes que brindan su colaboración con la investigación, quince pertenecen a los departamentos de Ventas, Comercial, Distribución, así como Planificación y Logística.

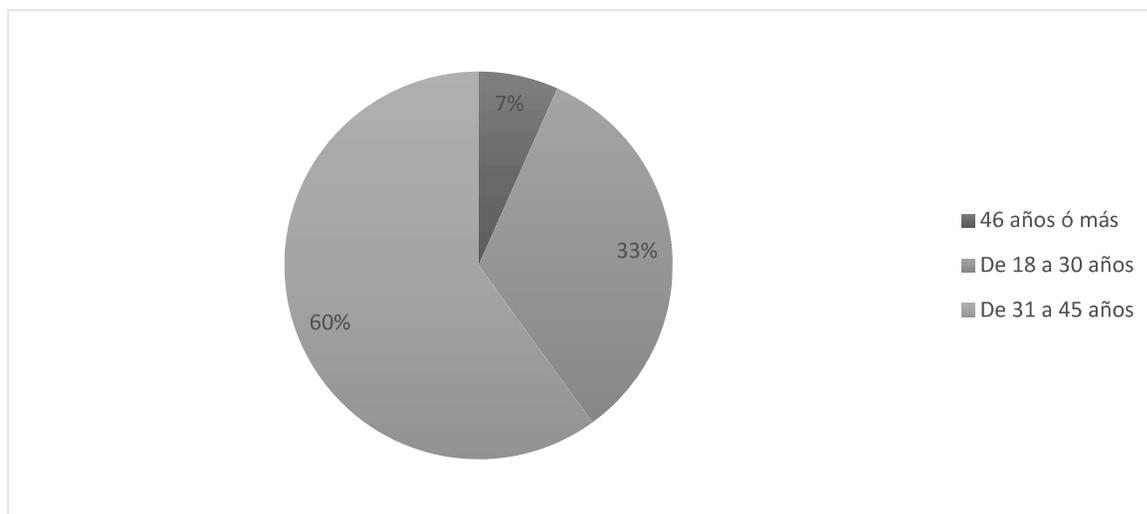
En las primeras preguntas del cuestionario, se indaga acerca de las características principales de cada colaborador para poder clasificar sus respuestas según su edad y valorar si hay perspectivas diferentes por tratarse de brechas generacionales distintas. Asimismo, en los siguientes gráficos, se observa la clasificación de los colaboradores por edad, antigüedad de laborar y el departamento para el cual trabajan dentro de la empresa.

Rango de edad: con los datos obtenidos a partir de las respuestas del rango de edad de los colaboradores, se puede determinar que el 7 % (más de 46 años) pertenecen a la generación “X” y posiblemente también a la posterior generación, los llamados “Baby Boomers”; el 66 % (entre 31 y 45 años) se encuentra también en la clasificación generacional X, debido que abarca a las personas nacidas en 1969 y 1980 es decir entre los 41 y 52 años de edad y también a la conocida como Y o “Millennials”

(1981 y 1992); y el 33 % pertenece a la clasificación generacional conocida como “Generación Z” (1993-2010).

Figura 8

Resultados Obtenidos del Rango de Edad de los Colaboradores.



Elaboración propia, 2022

Es importante clasificar a los colaboradores en los rangos generacionales, ya que de eso depende la percepción del uso y la aceptación de nuevas metodologías de trabajo. Por ejemplo, la generación “Z” está caracterizada por la expansión masiva del internet, aprenden rápido y de manera autodidacta; los “Millennials” están caracterizados por el inicio de la digitalización y la primera que puede considerarse global; y, por otra parte, la Generación “X” está marcada por una obsesión por alcanzar el éxito a toda costa y son los primeros en familiarizarse con los ordenadores como herramientas de trabajo.

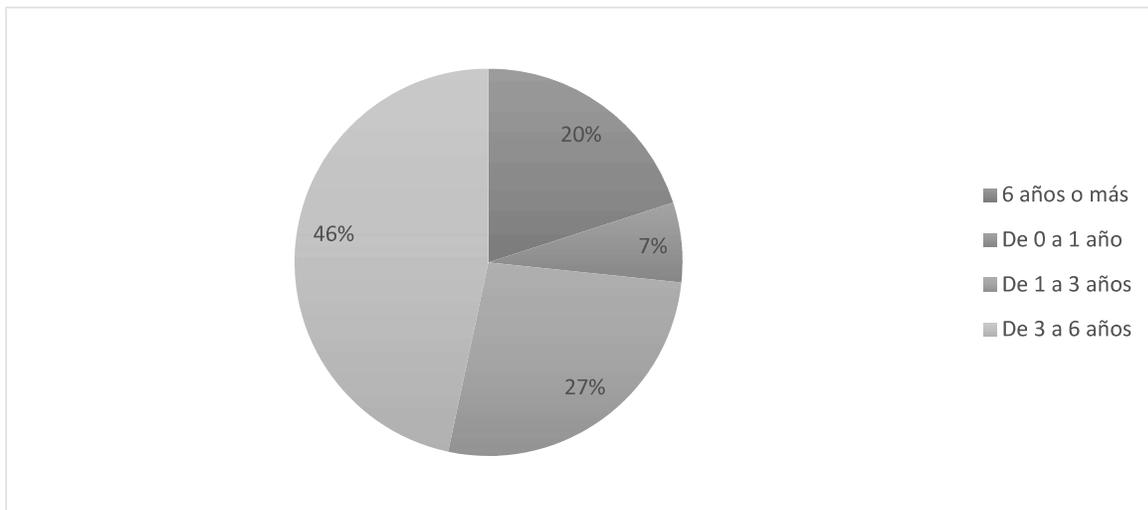
Antigüedad en el departamento: En la siguiente figura, se puede observar la antigüedad de los colaboradores participantes en la investigación. Tal como se

muestra, un 20 % ya tiene una permanencia mayor a los seis años en el departamento, por lo que su estabilidad laboral es alta; el 46 % tiene un tiempo medio (3 a 6 años) de laborar para la organización; el 27 % tiene de 1 a 3 años; y solo el restante 7 % se podría considerar que recién está comenzando.

Con una tasa de antigüedad alta (66 % tiene más de tres años de laborar dentro de la empresa), se podría deducir que los colaboradores ya tienen un conocimiento alto de sus funciones dentro la empresa y han podido participar en la utilización de herramientas como la que se está analizando.

Figura 9

Antigüedad de los Colaboradores en la Empresa

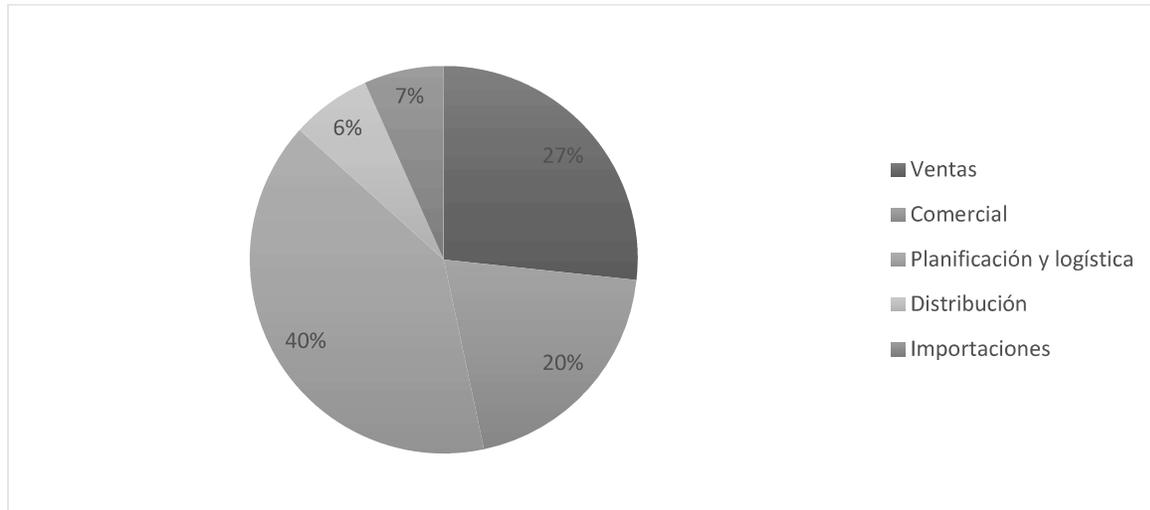


Elaboración propia, 2022

Departamento dentro del cual laboran: En el siguiente gráfico, se puede observar que el 40 % de los colaboradores pertenece al departamento de Planificación y Logística; el 27 % labora en ventas; un 20 % trabaja en el área comercial; un 7 % está en importaciones y un 6 % en el departamento de distribución.

Figura 10

Departamento al que Pertenecen los Colaboradores



Elaboración propia, 2022

Esta clasificación es importante, ya que dependiendo del departamento en el cual trabajan, por las labores que realizan, se utilizan en mayor o menor medida este tipo de metodologías, ya que deben cumplir con proyectos en tiempos definidos a través de equipos. Por ejemplo, el departamento de Planificación y Logística, así como el Comercial, en el momento de introducir nuevos productos al mercado o abrir operaciones en un nuevo país, utilizan este tipo de herramientas para el cumplimiento de los objetivos que solicita la organización.

Por su parte, las personas que se desarrollan dentro del departamento de Ventas y de Distribución, por la naturaleza de su trabajo, mediante la visita médica para la venta de sus productos, no es tan necesario su uso en el día tras día e incluso los colaboradores que tienen menos de un año dentro de la compañía no conocen esta metodología, por lo cual su uso y su experiencia esta es mínima.

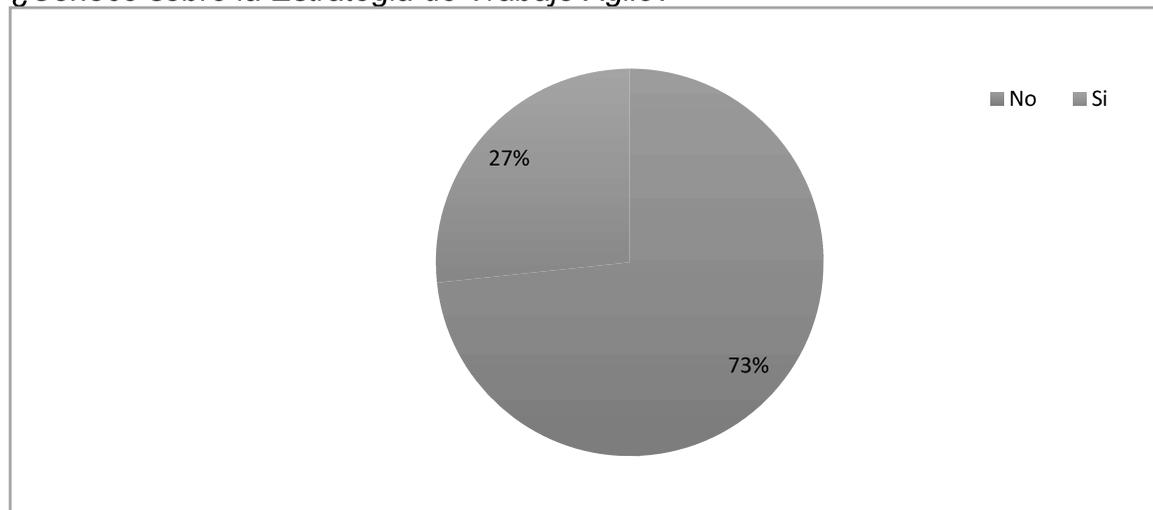
Resultados Obtenidos y Análisis de las Metodologías Ágiles

A continuación, se muestra la información recopilada en los cuestionarios aplicados en el departamento de Ventas.

Tal como se menciona anteriormente, las preguntas del cuestionario se clasifican en cuatro partes; la primera parte trata sobre características principales de los colaboradores; la segunda tiene como finalidad entender si los colaboradores conocen y utilizan el método ágil y la metodología Scrum; la tercera parte tiene como objetivo describir la forma en que la organización en estudio aplica la metodología y contrasta los procesos que utiliza la organización en lo interno con los procesos que definen la metodología Scrum y sus valores. Además, se cuenta con un último bloque sobre los beneficios que aporta en la resolución de problemas, así como las oportunidades de mejora en la aplicación de este tipo de instrumentos.

Figura 11

¿Conoce sobre la Estrategia de Trabajo Ágil?



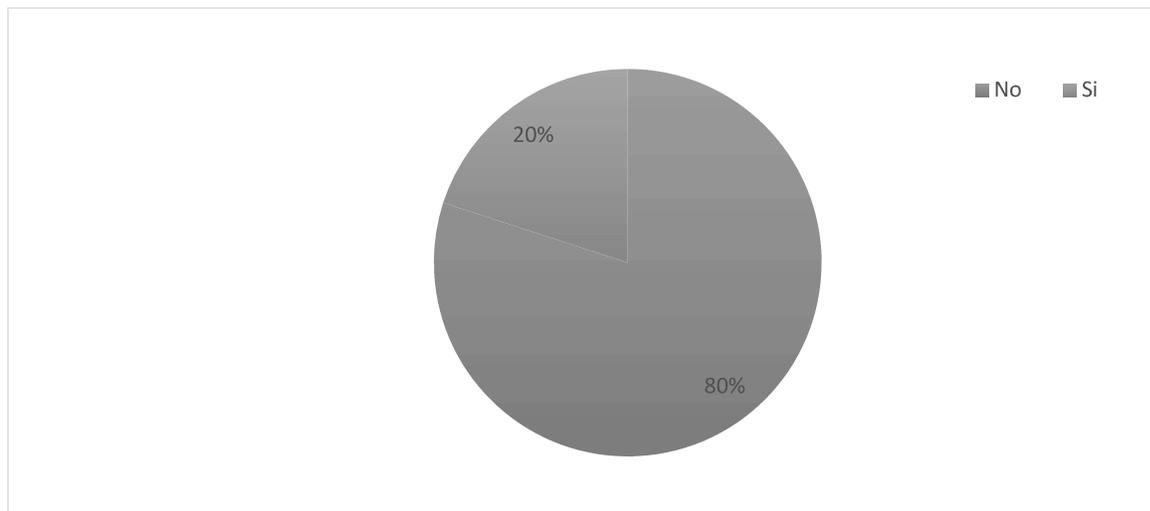
Elaboración propia, 2022

En esta pregunta, se nota que, dentro de la compañía, a pesar de tener necesidades de procesos estructurados para lograr un mejor resultado de las implementaciones, se puede ver cómo el 73 % de los encuestados no conocen una herramienta como “Agile”. El otro 23 % la conoce, pero no ha implementado las estrategias como una oportunidad de trabajo o mejora; esto incrementa el interés por ofrecer nuevas estrategias o exponer un área de mejora.

Adicionalmente, demuestra que dentro de la estructura organizacional debe existir un proceso de trabajo que ha generado éxito para sus requerimientos y para satisfacción de necesidades internas.

Figura 12

¿Utilizan esta Estrategia de Trabajo?



Elaboración propia, 2022

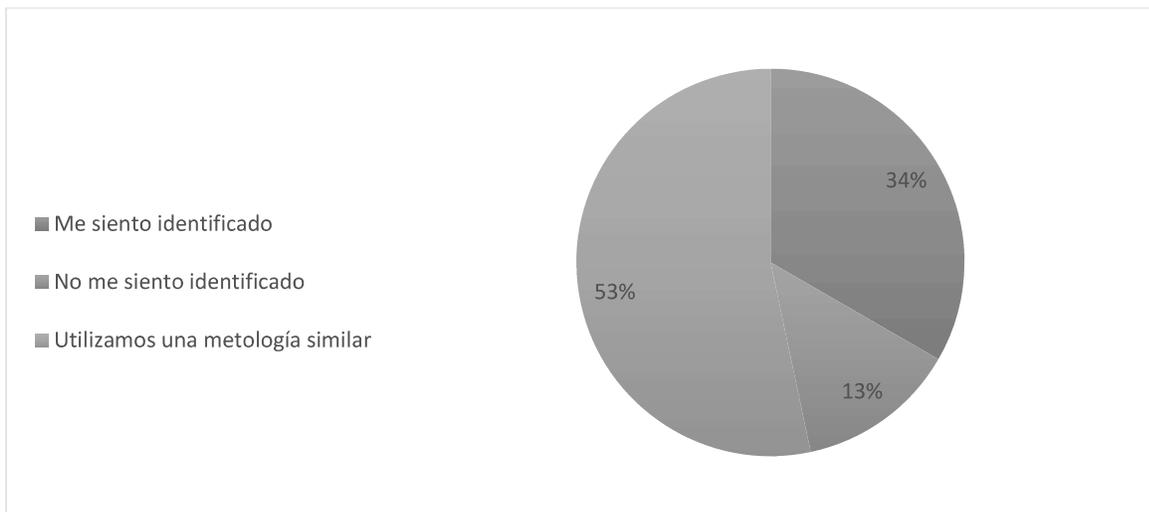
El Pareto menciona que no se utiliza la estrategia, lo que ocasiona una investigación sobre la herramienta de implementación con la que trabajan y a la cual se le da seguimiento. Al respecto, se encuentra que hay datos en los cuales se coincide o

se tiene generalidades del modelo “ágile”, los cuales son avalados por el 20 % de los empleados.

La estrategia de trabajo que emplean se conoce como “Haz que suceda”, esta misma mantiene un formato de “ágile”, sin ser identificado como tal. De ahí que hay una conciliación de conceptos, lo cual provoca que las personas que conocen del tema se refieran a que sí tienen el modelo y los que no, se pierdan en los temas conceptuales.

Figura 13

¿Se siente usted Identificado con esta Estrategia de Trabajo o Utiliza Alguna Metodología Similar?



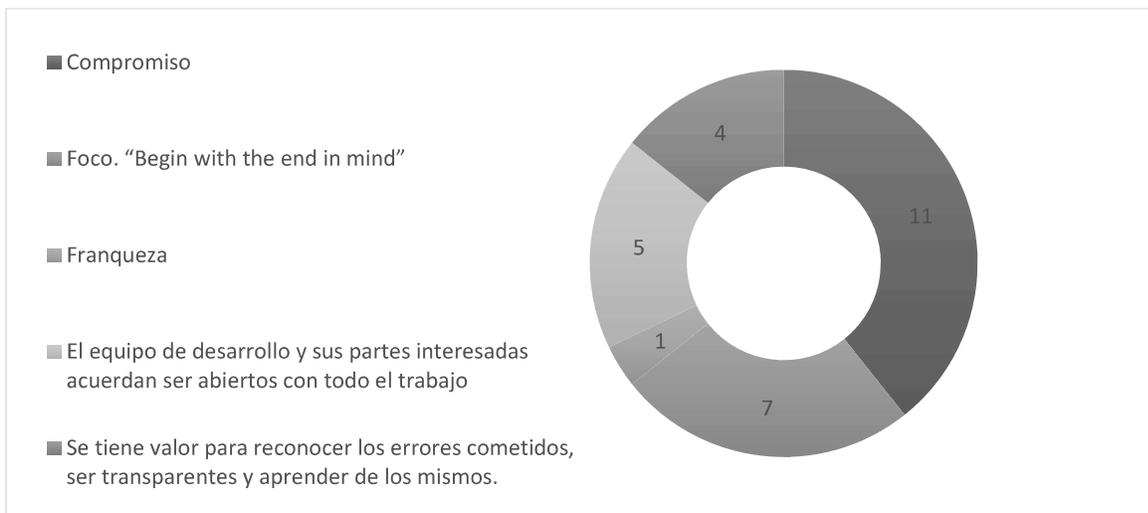
Elaboración propia, 2022

Por su parte, en esta pregunta, se comprueba los resultados obtenidos en la respuesta anterior, pues al explicar en qué consiste el “ágile”, los encuestados dan una identificación cercana o esperada al modelo. Como resultado, un 54 % de los participantes indica tener una metodología similar de trabajo y el 33 % se siente

completamente identificado con el modelo que actualmente les solicita la empresa, lo utilizan con el objetivo de darle fluidez y continuidad al trabajo, tomándolo como su método “Agile” personalizado o adaptado al diario en sus proyectos según las necesidades internas de la organización.

Figura 14

¿Cuáles son los Valores que Definen la Metodología que Utilizan para la Gestión de Proyectos?



Elaboración propia, 2022

Para comprender el alcance de la metodología que emplea Luminova Pharma Group, se busca que los participantes de la encuesta indiquen a través de algunas opciones cuáles son los valores transformadores o vivenciales que presenta o en los cuales está basada.

Estos valores permiten que esta metodología de trabajo tenga mayor probabilidad de alcanzar el éxito y un mayor involucramiento para todos los departamentos y personas involucradas en el proceso; lo cual da como resultado que

los equipos tengan un mayor sentido de compromiso, para lo cual se tiene el alcance de resultados como premisa.

Además, presenta un enfoque que toma como base los objetivos SMART, los cuales permiten tener un mayor enfoque y finalidad desde que inicia hasta su conclusión; esto mediante la implementación de cada una de sus iniciativas y el desarrollo de responsabilidades de sus participantes.

Un punto muy importante es que los miembros de los equipos deben tener siempre un trato respetuoso para con sus compañeros, el cual permita obtener una apertura para dar lugar a una retroalimentación abierta y directa durante los eventos que componen la metodología y la cual permita alcanzar la finalización del proyecto; esto requiere de madurez por parte de cada uno de los miembros participantes; donde el reconocimiento de los errores se ha presentado como una gran oportunidad de mejora para todos dentro del diario quehacer y, adicionalmente, permite mejorar los resultados obtenidos.

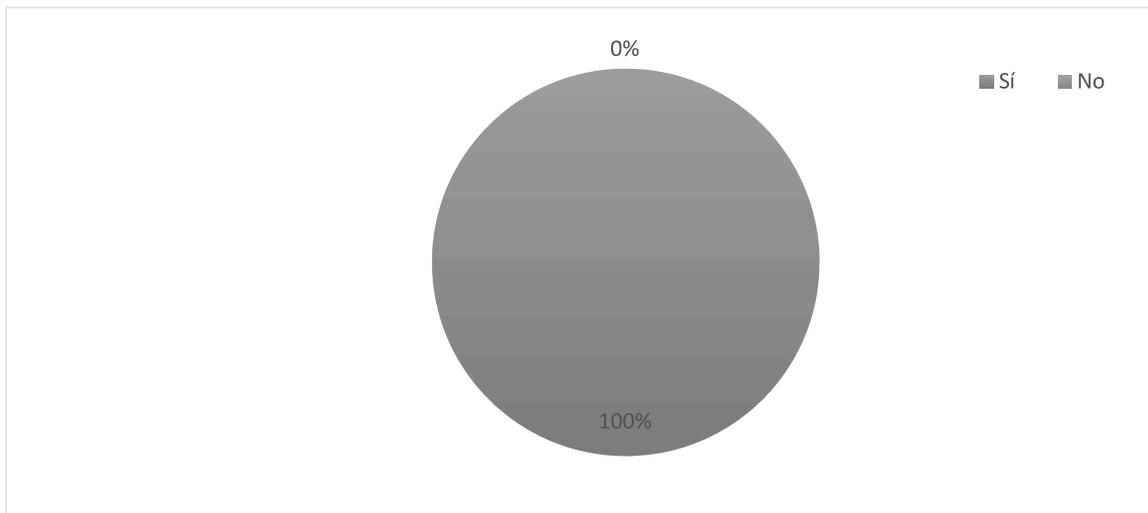
Algunos de los departamentos involucrados en los proyectos que utilizan esta metodología planteada son los de Logística, Comercial, y Ventas. La honestidad como herramienta en la gestión del proyecto permite a los participantes desarrollar y consolidar confianza dentro del equipo de trabajo, cuando se requiera tener apertura para alcanzar tanto los objetivos planteados por la organización como un mayor crecimiento y aprendizaje para cada colaborador dentro de la empresa.

¿Describa con sus palabras cómo es la metodología que utiliza la empresa para el desarrollo de proyectos?

Las descripciones más recurrentes que menciona el “Haz que suceda” están enfocadas en alcanzar todo un proceso de planificación y detalle de procesos, en el cual se explica la metodología de cómo lograr alcanzar un objetivo de la mejor forma, cumpliendo con los requerimientos solicitados y teniendo el compromiso de alcanzar los resultados. Más adelante, se brindará una mayor explicación de qué es esta metodología y cuáles beneficios trae para mejorar la conectividad de la empresa.

Figura 15

¿A la hora de utilizar este instrumento; tienen un tiempo límite para cumplir los objetivos?



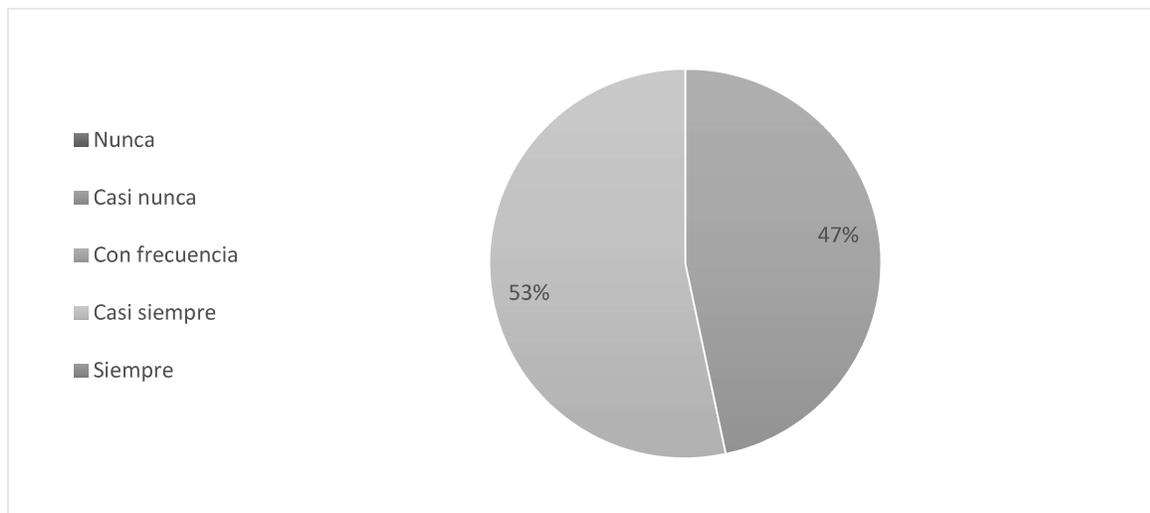
Elaboración propia, 2022

Como cualquier disciplina de trabajo con una buena implementación y objetivos definidos, el Haz que suceda debe tener un tiempo de cumplimiento, el cual permite tener los objetivos definidos y medibles. Además, debe permitir dar un seguimiento que

permita el cumplimiento de la tarea que se está ejecutando, de modo que sea posible alcanzar el éxito que desea la compañía buscando un “Ganar – Ganar” en donde todos los clientes involucrados, internos y externos, obtengan la satisfacción de tener beneficios y se cumplan los objetivos fijados.

Figura 16

¿Qué tan a menudo considera que se cumplen los objetivos planteados en el plazo previsto?



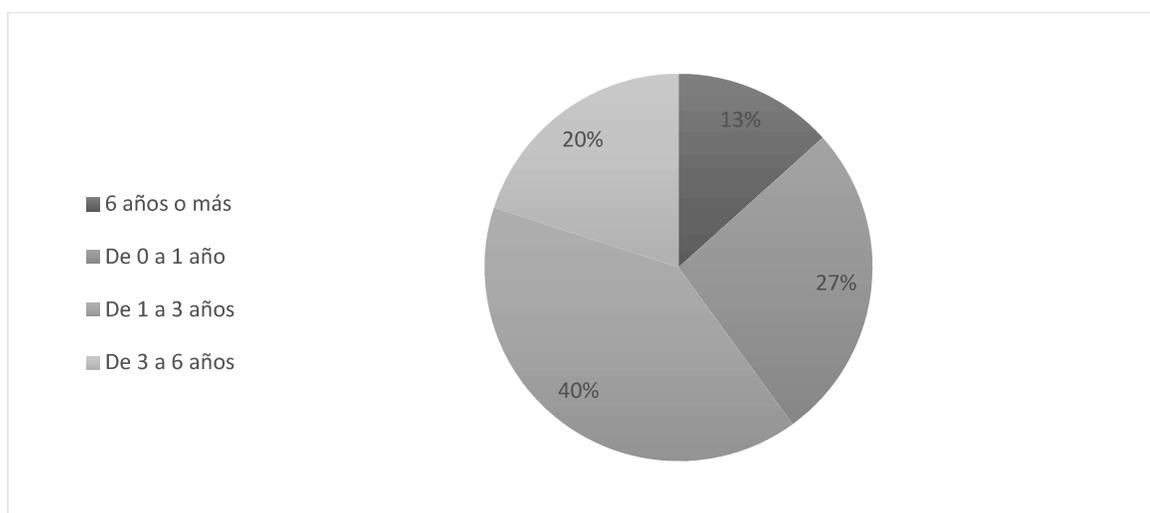
Elaboración propia, 2022

El cumplimiento de los KPI que se tienen en el corporativo se logra cumplir en un alto porcentaje, lo cual demuestra que su compromiso y su modelo de trabajo con el Haz que suceda (HQS) están muy enfocados en acciones claves, las cuales les permite hacer realidad los proyectos que se proponen y la forma en que los ejecutan. Desde el inicio de una acción hasta su conclusión, se da una serie de procesos y seguimiento que les permiten asegurar el éxito de su implementación. Lo más

interesante es que los encuestados piensan que su metodología es similar o parecida a Scrum, por las similitudes que comparte en sus valores y forma de implementación.

Figura 17

¿Hace cuánto tiempo utilizan esta metodología?



Elaboración propia, 2022

La metodología HQS que utiliza la compañía es implementada por el CEO, aproximadamente hace dos años, con la finalidad de mejorar la ejecución de proyectos y acciones claves para el negocio en las áreas más “embotelladas” de la compañía o que representan una posibilidad de desarrollar y permitir un crecimiento orgánico de esta. Con ello, se busca impactar las áreas de logística, planificación de la demanda, comercial y planta. De esta manera, se asegura que las ventas generadas por comercial logren tener un mejor *fill rate* acorde a la capacidad de producción de las plantas y de las personas que están involucradas en los procesos de inventarios y logística en general.

La política e implementación ha sido tan exitosa en la obtención de resultados y cumplimiento de objetivos, que se ha ido implementando en otras áreas del corporativo cuando alguno de los colaboradores está teniendo problemas para alcanzar sus metas y como una forma de hacer *coaching* para obtener mayores oportunidades de crecimiento y mejora por parte de los líderes.

¿Qué beneficios considera usted que le aporta a la empresa?

En esta respuesta, se observa que la percepción de la gran mayoría de participantes está enfocada en un mayor compromiso en cuanto al cumplimiento de resultados, así como a los objetivos planteados a través de los equipos multidisciplinarios de manera eficiente y efectiva.

¿Cuáles considera que son oportunidades de mejora para la implementación de esta metodología?

Por su parte, esta pregunta es planteada con el objetivo de conocer, con base en el criterio de los encuestados, cuáles son las oportunidades de mejora que presenta la metodología "Haz que suceda", quienes detallan que debería existir objetivos más específicos, mayor seguimiento, establecimiento de reuniones para mejora de los tiempos de respuesta dentro de los equipos, así como establecimiento de plazos definidos y realistas para el cumplimiento de los objetivos solicitados.

Segundo objetivo específico

Determinar los indicadores financieros de éxito.

Marco de Referencia Utilizado para la Preparación de los Estados

Financieros. Los estados financieros al 31 de diciembre de 2020 son preparados de conformidad con la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las pymes) emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sigla en inglés).

La compañía presenta el estado de situación financiera en orden inverso de liquidez, inicia con sus activos corrientes, ya que se considera que esta presentación proporciona información más relevante para los usuarios de los estados financieros.

Aprobación de Estados Financieros Utilizados para el Proyecto de

Graduación. Estos estados financieros al 31 de diciembre de 2020 son aprobados por la Dirección Financiera Corporativa el 21 de junio de 2021.

Muestran los resultados en plena pandemia y pospandemia.

Políticas Contables para la Preparación de los Estados Financieros. Las políticas adoptadas por la Compañía para la preparación de sus estados financieros al 31 de diciembre de 2020 son congruentes, en todos sus aspectos materiales, con aquellas que fueron utilizadas para la preparación de sus estados financieros al 31 de diciembre de 2019. Las siguientes son las políticas contables significativas aplicadas por la Compañía en la preparación de sus estados financieros.

Moneda, Transacciones en Moneda Extranjera y Conversión de Estados Financieros. La moneda nacional de la República de Costa Rica es el colón costarricense (₡); sin embargo, existe libertad de negociar con dólares de los Estados Unidos de América. Los estados financieros de la compañía se presentan en colones costarricenses, que a la vez es la moneda funcional y presentación.

Transacciones de Moneda Extranjera. Al 31 de diciembre de 2020, los tipos de cambio de compra y venta con respecto al dólar de los Estados Unidos de Norteamérica fueron de ₡610.53 y ₡617.30 por US\$1.00 (un dólar) respectivamente (₡570.09 y ₡576.49 por US\$1.00 en 2019).

Las transacciones en moneda extranjera, cualquier moneda distinta de la moneda funcional, son registradas al tipo de cambio vigente del día de la transacción. Al determinar la situación financiera y los resultados de sus operaciones, la compañía valúa y ajusta sus activos, valuación y determinación. Las diferencias cambiarias resultantes de la aplicación de estos procedimientos se reconocen en los resultados del periodo en que ocurren.

Efectivo y Equivalentes de Efectivo. El efectivo se presenta a valor nominal.

Los equivalentes de efectivo representan inversiones a la vista o con fechas de efectivo, las cuales se mantienen para cumplir con los compromisos de pago a corto plazo más que para propósitos de inversión y que están sujetos a un riesgo poco significativo de cambios en su valor.

El efectivo incluye los saldos en caja y en bancos. Estos activos son reconocidos en la contabilidad de la compañía en el momento en que el efectivo es recibido o es transferido a una entidad financiera a manera de depósitos a la vista, cuentas corrientes o de ahorros y su valor es el importe nominal, del total de efectivo o el equivalente de este. En el evento de existir restricciones en el efectivo o en cuentas de caja y bancos, la compañía no reconoce estos recursos de efectivo como disponibles, sino en una subcuenta contable para efectivo, dada la destinación limitada de dichos montos, y debe revelar en las notas a los estados financieros esta situación.

Para propósito del estado de flujo de efectivo y equivalentes de efectivo, es presentado por la compañía neto de sobregiros bancarios, si los hubiera.

Instrumentos Financieros

Activos financieros

Reconocimiento y medición inicial de los activos financieros.

Además del efectivo, los activos financieros de la compañía incluyen depósitos a corto plazo, documentos y cuentas por cobrar.

Como principio general, reconoce un activo financiero – cuenta por cobrar, en el mes en que fueron entregados los bienes mediante estimación realizada sobre los ingresos relacionados independientemente de la fecha en que se elaboren las facturas o se genere documento soporte.

El monto para reconocer será su valor nominal original establecido de acuerdo con las tarifas legalmente fijadas y los acuerdos contractuales solo cuando se convierta en una parte según las cláusulas contractuales del instrumento, esto es que renga el

derecho contractual a recibir efectivo en el futuro. Al reconocer inicialmente un activo financiero, lo mide al precio de la transacción, excepto si el acuerdo constituye una transacción de financiación.

Medición posterior: Todos los activos financieros se miden posteriormente a su reconocimiento utilizando el método del costo amortizado.

Costo amortizado: El costo amortizado se calcula utilizando el método de la tasa de interés efectiva menos cualquier estimación por deterioro. El cálculo toma en consideración cualquier premio o descuento en la adquisición e incluye costos de la transacción, así como honorarios que son parte integral de la tasa de interés efectiva.

Documentos, préstamos y cuentas por cobrar: Las cuentas por cobrar a corto y largo plazo, incluyendo las cuentas sin tasa de interés establecida, se pueden medir por el importe de la factura o recibo de paso original o por el valor de la deuda, si el efecto del descuento no es significativo. Se consideran transacciones con financiación implícita cuando las cuentas por cobrar sean de largo plazo.

Deterioro de Activos Financieros: Cuando exista evidencia objetiva que las condiciones iniciales de las cuentas por cobrar comerciales u otras cuentas por cobrar van a ser afectadas desfavorablemente, debe reconocerse la pérdida estimada en las cuentas por cobrar.

La pérdida por deterioro es la diferencia entre el valor contabilizado y el valor esperado por recaudar de acuerdo con las estimaciones realizadas. Dichas pérdidas de valor se deben contabilizar en el resultado del período y disminuirá el valor neto de las

cuentas por cobrar. La sociedad reconocerá estas pérdidas cuando existe evidencia objetiva de que la compañía no recuperará los saldos por cobrar.

Es posible la reversión del deterioro contabilizado en la medida en que las condiciones que lo originaron hayan disminuido o hayan desaparecido. Únicamente podrá revertirse hasta el monto de deterioro inicialmente reconocido.

Baja de Activos Financieros: Una cuenta por cobrar es retirada del estado de situación financiera cuando el deudor cancele la factura y cancele las obligaciones correspondientes.

Igualmente, una cuenta por cobrar podrá también ser retirada cuando, una vez efectuados los análisis pertinentes, se considera irrecuperable. En este caso, se debe retirar la proporción o la totalidad de la cuenta según los resultados del análisis que sobre su recuperabilidad presente la aplicación de la política contable de deterioro de valor de cuentas por cobrar bajo NIIF para las pymes.

Pasivos Financieros

Reconocimiento y Medición Inicial de los Pasivos Financieros.

Se reconoce como un pasivo financiero de naturaleza acreedor (cuentas por pagar) los derechos de pago a favor de terceros originados en la prestación de servicios recibidos o la compra de bienes a crédito, así como en otras obligaciones contraídas a favor de terceros.

Se reconoce una cuenta por pagar en el estado de situación financiera en la medida en que se cumplan las siguientes condiciones:

- Que el servicio o bien haya sido recibido a satisfacción.
- Que la cuantía del desembolso por realizar pueda ser evaluada con fiabilidad.
- Que sea probable que, como consecuencia del pago de la obligación presente, se derive la salida de recursos que llevan incorporados beneficios económicos futuros.

Los saldos por pagar se reconocen en el momento en que se convierte en parte obligada la compañía según los términos contractuales de la operación.

Medición posterior de pasivos financieros: La medición posterior para las cuentas por pagar de corto plazo se medirá al costo amortizado.

Pasivos financieros al costo amortizado: Después del reconocimiento inicial, los documentos y los préstamos por pagar, las cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar son medidas al costo amortizado utilizando el método de la tasa de interés efectiva. La compañía reconoce las ganancias o pérdidas en el resultado del periodo cuando al pasivo financiero se da de baja, así como a través del proceso de amortización.

Baja de pasivos financieros: Se elimina de sus estados financieros una cuenta por pagar solo cuando la obligación correspondiente se haya extinguido, bien sea por que se haya cancelado, pagado o haya expirado.

Inventarios

Las existencias son reconocidas como inventario cuando son mantenidas para la venta en el curso normal de la operación. Por su parte, los inventarios son costeados por el precio de compra, aranceles, de importación, otros impuestos que no son

recuperables posteriormente, por los gastos de transporte y la disminución en los descuentos comerciales y las rebajas.

Cuando se adquieren inventarios a crédito, se reconoce por su precio de contado y la diferencia entre el precio de contado, y el valor cancelado se reconoce como gasto por intereses a lo largo del periodo de financiación y no se adhiere al costo de los inventarios; esto para garantizar que el inventario no sea sobrevaluado por la inclusión del costo por intereses inherente al acuerdo de adquisición en el costo de inventarios.

Medición Posterior Inventarios: La medición posterior para los inventarios se medirá al importe menor entre el costo y el precio de venta estimado menos los costos de terminación y venta.

Deterioro de Inventarios: Los inventarios serán analizados anualmente para definir su deterioro por vencimiento o avería de la siguiente manera: Cuando exista indicio de deterioro, se practicará inventario físico para determinar la cuantía y esta se registrará en los resultados del periodo.

Los productos que tienen fecha de vencimiento menor a lo comerciable se consideran productos poco negociables y se registran en los resultados de la compañía inmediatamente.

Propiedad y Equipo

Se reconoce como propiedad y equipo los activos que cumplan la totalidad de los siguientes requisitos:

- Cuando es probable que se obtenga beneficios económicos futuros derivados de su uso en el giro normal de su operación o sirva para fines administrativos.
- Que sea un recurso tangible, identificable y controlado por la compañía.
- Que se espera utilizarlo en un giro normal de su operación en un periodo que exceda un año.
- Cuando el costo de sus activos puede medirse con fiabilidad y razonabilidad.

La propiedad y el equipo se miden inicialmente al costo de adquisición.

Medición Posterior: Se medirá todos los elementos de propiedad y equipo tras su reconocimiento inicial al costo menos la depreciación acumulada y cualesquiera pérdidas por deterioro del valor acumuladas. Los costos en que se incurra en mantenimiento de estos elementos de propiedad y equipo afectarán directamente el resultado del periodo en el que incurra en dichos costos.

Depreciación y Vida Útil: Se usará el método de depreciación lineal para todos los elementos de propiedad y equipo. Se depreciará un activo cuando esté disponible para su uso, esto es, cuando se encuentre en la ubicación y en las condiciones necesarias para operar de la forma prevista por la gerencia. La depreciación de un activo cesa cuando se da de baja en cuentas.

Se ha determinado las siguientes vidas útiles para los elementos de propiedad y equipo:

Tabla 7

Tipos de activos

<i>Tipos de activos</i>	Vida Útil Estimada
Edificios e instalaciones	20 años
Maquinaria y equipo	10 años
Mobiliario y equipo de oficina	5 años
Equipo de comunicación y computación	3 años

Por su parte, los avances tecnológicos y los cambios en los precios de mercado podrían indicar que ha cambiado el valor residual o la vida útil de un activo desde la fecha sobre la que se informa más reciente. Si estos indicadores están presentes, se debe revisar sus estimaciones anteriores y, si las expectativas actuales son diferentes, modificará el valor residual el método de depreciación o la vida útil. Asimismo, se contabiliza el cambio en el valor residual, el método de depreciación o la vida útil como un cambio de estimación contable.

No cesará la depreciación aun cuando el activo esté sin utilizar o se haya retirado del uso activo, a menos que se encuentre depreciado por completo.

Deterioro de propiedad y equipo: El deterioro se aplica solo cuando exista indicio de este. Habrá deterioro cuando el valor en libros del activo exceda su valor recuperable (mayor valor entre el valor razonable menos los costos de venta y el valor en uso). Se determinará si se ha visto deteriorado el valor de un elemento o grupo de

elementos de propiedad y equipo y, en tal caso, se reconocerá la pérdida de los resultados del ejercicio.

Baja de Propiedad y Equipo: Un componente de la propiedad y equipo es dado de baja cuando es desapropiado o cuando la compañía no espera beneficios económicos futuros de su uso. Cualquier pérdida o ganancia proveniente del retiro del activo, calculada como la diferencia entre su valor neto en libros y el producto de la venta, es reconocida en los resultados del año que se produce la transacción. No se clasificará estas ganancias como ingresos de actividades ordinarias.

Provisiones

Aspectos Generales: Una provisión representa un pasivo calificado como probable, cuyo monto es estimable confiablemente, pero cuyo valor exacto final y la fecha de pago es incierta. Las provisiones son un subconjunto de pasivos, estas se distinguen de otros pasivos, tales como las cuentas por pagar acreedores comerciales, debido a que se caracterizan por la existencia de incertidumbre acerca del movimiento del vencimiento o de la cuantía de los desembolsos futuros necesarios para proceder a su cancelación. Las provisiones son reconocidas con base en los criterios que se detallan en la siguiente página:

- Surgen a raíz de un suceso pasado y la compañía tiene la obligación y/o compromiso, ya sea implícito o legal, de responder ante un tercero.
- La probabilidad de que la compañía tenga que desprenderse de recursos financieros para cancelar tal obligación es mayor a la probabilidad de que no ocurra.

- Puede realizarse una estimación confiable del monto de la obligación, aunque su plazo de liquidación y valor no sea conocido.

Pasivos Contingentes: Un pasivo contingente es aquel cuyo monto es determinable o no en forma confiable, pero su desenlace es incierto o remoto. También se incluyen como pasivos contingentes aquellos cuyo desenlace es probable, pero su monto no es determinable en forma confiable.

Los pasivos contingentes posibles no se reconocerán en los estados financieros, solo se revelarán en sus notas cuando su momento sea significativo y se describirá la naturaleza de este y su estimación.

Para los pasivos contingentes remotos, no será necesario efectuar revelaciones. Debido a que los pasivos contingentes pueden evolucionar, se deberá revisar cada año si el pasivo contingente posible remoto se ha convertido en probable, caso en el cual deberá reconocer una provisión en sus estados financieros.

Reconocimiento de Ingresos

Los ingresos de actividades ordinarias son reconocidos cuando se vende los productos de cualquiera de las líneas que comercializa la compañía. En este caso, se medirá la transacción al valor razonable de la contraprestación recibida o por recibir.

Ingresos por Ventas de Bienes: Los ingresos por ventas de bienes son reconocidos cuando los productos son despachados a los clientes y se han transferido al comprador los riesgos y las ventajas derivadas de la propiedad de los bienes; el importe de los ingresos puede ser medido con fiabilidad, es probable que la compañía reciba los beneficios económicos asociados con la transacción y que los costos

incurridos en relación con la transacción puedan ser medidos con fiabilidad. Los ingresos por ventas de bienes están presentados en el estado de resultados netos de descuentos devoluciones e impuestos sobre las ventas.

Ingresos por Servicios: Los ingresos por prestación de servicios son reconocidos con el importe de los ingresos ordinarios pueda medirse con fiabilidad. Es probable que la compañía reciba los beneficios económicos derivados de la transacción, el grado de terminación de servicios prestados, en la fecha del estado de situación financiera. Asimismo, los ingresos son reconocidos como tales en la cuantía de los gastos reconocidos que sean considerados recuperables.

Ingresos por Intereses: Los ingresos por rendimientos sobre instrumentos financieros se reconocen en proporción del tiempo transcurrido, calculados sobre los saldos promedios mensuales del principal invertido aplicando el método del tipo de interés efectivo. Los ingresos por intereses son incluidos como ingresos financieros en el estado de resultados.

Beneficios a Empleados de Corto y Largo Plazo

Beneficios a Empleados: La compañía reconoce sus obligaciones laborales en la medida que se cumplan las siguientes condiciones:

- Que el servicio se haya recibido y haya sido prestado por el empleado.
- Que el valor del servicio recibido se pueda medir con fiabilidad.
- Que esté debidamente contemplado por disposición legal o sea costumbre.

- Que sea probable que, como consecuencia del pago de la obligación, se derive la salida de recursos que llevan incorporados beneficios económicos.

Se reconocerá un gasto por todos los costos por beneficios a empleados y un pasivo por el importe adeudado a los empleados después de reducir los gastos realizados a su favor.

Los beneficios que se otorgan a los empleados, trabajadores y familiares de estos están clasificados en cuatro categorías:

- Beneficios corto plazo.
- Beneficios por terminación.
- Beneficios largo plazo.
- Beneficios post empleo.

Se reconoce la obligación por indemnización laboral a favor de los empleados. La reserva para indemnización laboral a favor de los empleados se calcula de acuerdo con el tiempo de servicio y será pagada en caso de despido o renuncia voluntaria, de acuerdo con las disposiciones establecidas en el Código de Trabajo de la República de Costa Rica, el cual establece lo siguiente: “Un salario promedio por cada año laborado por despido” (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Ley 7360, 1992).

Adicionalmente, se paga el preaviso en caso no dé aviso de acuerdo con los días establecidos en la ley, por cualquiera de las partes. Además, es correspondiente hasta un mes de salario promedio cuando se labora más de un año continuo de acuerdo con lo siguiente:

- Antes de los tres meses no hay obligación de dar preaviso, pues se trata del período de prueba.
- Si tiene más de tres meses, pero menos de seis meses de labores, debe darse una semana de preaviso.
- Si tiene más de seis meses, pero menos de un año de labores, debe darse quince días de preaviso.
- Después de un año de labores, debe darse un mes de preaviso.

La compañía determina la obligación neta relacionada con el beneficio por indemnización calculando el monto por beneficio futuro que los empleados se han adquirido a cambio de sus servicios durante el período actual y periodos previos; ese beneficio se descuenta para terminar su valor presente. El cálculo es realizado anualmente por un profesional independiente utilizando el método de unidad de crédito proyectada.

Por su parte, la administración utiliza supuestos para determinar la mejor estimación de estos beneficios. Dicha expectativa, al igual que los supuestos, son establecidos por la compañía, utilizando una información financiera pública. Estos supuestos incluyen una tasa de descuento, los aumentos esperados en las remuneraciones y permanencia futura, entre otros.

Impuestos

Impuesto sobre la Renta Corriente: El impuesto sobre la renta líquida gravable es aquel que se genera una vez que se depura el resultado contable de todas aquellas partidas establecidas en el estatuto tributario. El impuesto sobre las ganancias

ocasionales es aquel que se causa de conformidad con lo indicado en la norma en la normatividad fiscal. La sumatoria de estas dos partidas conforma el impuesto corriente a cargo en el período contable.

Impuesto sobre la Renta Diferido: Los activos por impuesto sobre la renta diferido han sido reconocidos considerando que existe una probabilidad razonable de su realización a través de su aplicación a utilidades fiscales futuras.

El impuesto sobre la renta diferido es determinado utilizando el método pasivo aplicado sobre todas las diferencias temporarias que existan entre la base fiscal de los activos, pasivos y patrimonio neto y las cifras registradas para propósitos financieros a la fecha del estado de situación financiera. El impuesto sobre la renta diferido es calculado considerando la tasa de impuesto que se espera aplicar en el período en que se estima que el activo se realizará o que el pasivo se pagará. Los activos por impuestos diferidos se reconocen solo cuando existe una probabilidad razonable de su realización.

En el importe en libros de un activo por impuestos diferidos, es sometido a revisión en la fecha de cada estado de situación financiera. La compañía reduce el importe del saldo del activo por impuestos diferidos en la medida que estime probable que no dispondrá de suficiente ganancia fiscal, en el futuro, como para permitir cargar contra la misma totalidad, o una parte, de los beneficios que conforman el activo por impuestos diferidos. Así mismo, a la fecha de cierre de cada periodo financiero.

La compañía reconoce el impuesto sobre la renta y el impuesto sobre la renta diferido relacionado con otros componentes del resultado integral.

Igualmente, la compañía compensa sus activos por impuestos corrientes y diferidos con sus pasivos por impuestos corrientes y diferidos, respectivamente, cuando le asiste el derecho exigible legal de compensar los importes reconocidos ante la misma autoridad fiscal y cuando tenga la intención de liquidarlos por el importe neto o de realizar el activo y cancelar el pasivo simultáneamente.

Juicios, Estimaciones y Supuestos Significativos de Contabilidad

La preparación de los estados financieros de la compañía requiere que la administración realice juicios, estimaciones y supuestos que afectan las cifras informadas de ingresos, gastos, activos y pasivos y las divulgaciones correspondientes, así como la divulgación de pasivos contingentes. Sin embargo, la incertidumbre acerca de tales juicios, estimaciones y supuestos podría derivar en situaciones que requieran ajustes de importancia relativa sobre los valores registrados de los activos y pasivos en periodos futuros.

Las provisiones realizadas por la compañía son:

- Deterioro de activos financieros a costo amortizado.
- Deterioro de activos financieros disponibles para la venta.
- Provisiones de deducciones de venta.

Deterioro de Activos Financieros Registrados al Costo Amortizado

Cuando la compañía determina que ha incurrido en una pérdida por deterioro del valor de los activos financieros registrados al costo amortizado, estima el importe de la pérdida como la diferencia entre el importe en libros del activo y el valor presente de los flujos de efectivo futuros descontados con la tasa de interés efectiva original del activo

financiero, deduce la pérdida del valor registrado del activo y reconoce la pérdida en los resultados del año en que ocurre.

En caso de que, en un subsecuente período, el importe de la pérdida por deterioro disminuye, si puede ser objetivamente relacionada con un evento posterior al reconocimiento del deterioro, la pérdida por deterioro es revertida. Registrada la reversión, el importe en libros del activo financiero no exceda el importe amortizado original.

Deterioro de Activos Financieros Disponibles para la Venta / Valor Neto Realizable para Inventarios

La compañía clasifica ciertos activos financieros como disponibles para la venta y reconoce las variaciones en su valor razonable como una partida patrimonial. Cuando el valor razonable disminuye, la gerencia de la compañía evalúa las circunstancias que justifican la disminución y determina si tal disminución debe ser reconocida en los resultados del año.

Provisiones de Deducciones de Venta

La compañía reconoce en los resultados del período los descuentos, las devoluciones y las bonificaciones otorgados a sus clientes en giro normal del negocio farmacéutico, en el momento que se genera la venta; y se aplican o disminuyen cuando el cliente cancela su obligación.

Arrendamientos Operativos

Los arrendamientos en los cuales el arrendador tiene significativamente todos los riesgos y derechos de propiedad se clasifican como arrendamiento operativo.

Los pagos realizados por la compañía por estos arrendamientos son cargados bajo el método de línea recta en los resultados del año en que se incurren y durante el período establecido en el contrato de arrendamiento.

Análisis de las cuentas más importantes del grupo

Efectivo en Caja y Bancos

Al 31 de diciembre de 2021 y 2020, el efectivo en caja y bancos de la Compañía se encuentra integrado como se muestra en la tabla 8:

Tabla 8

Efectivo en Caja y Bancos

	2021	2020
Efectivo en caja y bancos	¢2.975.149	¢24.937.790
Denominado en colones costarricenses	2.731.477	6.743.764
Denominados en dólares estadounidenses	¢5.706.626	¢31.681.554

Fuente: Estados Financieros Auditados UNIPHARM Costa Rica

Cuentas por cobrar Comerciales

Las cuentas por cobrar se encuentran integradas de la siguiente manera (ver tabla 9):

Tabla 9*Cuentas por Cobrar*

	2021	2020
Cuentas por cobrar comerciales	¢21.697.857	¢48.753.415
Subtotal	21.697.857	48.753.415
Estimación para posibles cuentas incobrables	(2.561.797)	
Total	¢19.136.060	¢48.753.415

Fuente: Estados Financieros Auditados UNIPHARM Costa Rica

Los plazos de vencimiento de las cuentas por cobrar comerciales se extienden hasta 90 días contados a partir de la fecha de emisión de las respectivas facturas, están sujetas a descuento por pronto pago, no generan intereses y son recuperables en la moneda funcional de los estados financieros.

A continuación, se presenta el movimiento de la estimación para posibles cuentas incobrables:

Tabla 10*Estimación Cuentas Incobrables*

	2021	2020
--	-------------	-------------

Saldo al inicio del año	¢2.561.797	¢0
Incremento de la provisión		¢0
Saldo al final del año	¢2.561.797	¢

Fuente: Estados Financieros Auditados UNIPHARM Costa Rica

Cuentas por Cobrar y por Pagar a Compañías Relacionadas

Las cuentas por cobrar a compañías relacionadas se encuentran integradas de la siguiente manera (ver tabla 11):

Tabla 11

Cuentas por cobrar

	2021	2020
Cuentas por cobrar neto:		
Cuentas por cobrar relacionadas del exterior	¢ <u>402.130.308</u>	¢ <u>655.677.576</u>
Cuentas por pagar neto:		
Cuentas por pagar relacionadas del exterior		
Saldo al final del año	¢ <u>6.054.422</u>	¢ <u>19.291.346</u>

Fuente: Estados Financieros Auditados UNIPHARM Costa Rica

Los términos y las condiciones de los documentos y cuentas por cobrar a partes relacionadas se presentan en la Nota de partes relacionadas.

Otras Cuentas por Cobrar Corto Plazo

Se encuentran integradas de la siguiente manera (ver tabla 12):

Tabla 12*Otras Cuentas por Cobrar Corto Plazo*

	2021	2020
Liquidaciones por cobrar	¢514.045	¢7.649.137
Gastos pagados anticipados	704.422	2.066.139
Depósitos en garantía	<u>2.13.519</u>	272.045
		<u>16.286.678</u>
Otras cuentas por cobrar	<u>¢1.431.986</u>	<u>¢26.273.999</u>

Fuente: Estados Financieros Auditados UNIPHARM Costa Rica

Impuesto Sobre la Renta por Cobrar y Otros

Se encuentran integrados de la siguiente manera (ver tabla 13):

Tabla 13*Impuesto Sobre la Renta por Cobrar y Otros*

	Nota	2021	2020
Pago a cuenta impuesto sobre la renta por compensar	16	¢40.251.502	¢24.937.790
IVA por cobrar		<u>12.025.261</u>	
		<u>¢52.276.763</u>	<u>¢50.608.040</u>

Fuente: Estados Financieros Auditados UNIPHARM Costa Rica

Inventarios

Se encuentran integrados de la siguiente manera (ver tabla 14):

Tabla 14*Inventarios*

	2021	2020
Inventarios al costo:	<u>¢1.820.396</u>	<u>¢2.316.805</u>
Producto terminado	1.820.396	2.316.805
Al valor neto realizable:	(1.817.555)	
(a) Menos – Estimación por deterioro	(2.841)	(1.484.063)
(b) Menos – Estimación por muestra médica		<u>(70.087)</u>
(c) Menos – Estimación por valor neto realizable		<u>¢. 752.655</u>

Fuente: Estados Financieros Auditados UNIPHARM Costa Rica

Estimación por Deterioro

El movimiento de la estimación por deterioro durante el periodo es de la siguiente manera (tabla 15):

Tabla 15*Estimación por Deterioro*

	2021	2020
Saldo al inicio de año	¢ (1.494.063)	¢(29.795.993)
Más: Registros en el año	(323.492)	
Menos: Reversión	<u>.....</u>	<u>28.301.930</u>
	<u>¢ (1.817.555)</u>	<u>¢ (1.494.063)</u>

Fuente: Estados Financieros Auditados UNIPHARM Costa Rica

Estimación por Muestra Médica

El movimiento de la estimación por muestra médica durante el periodo es según se establece en la tabla 16:

Tabla 16

Estimación por Muestra Médica

	2021	2020
Saldo al inicio de año		¢(22.631.466)
Más: Registros en el año	¢ (2.841)	
Menos: Reversión		<u>22.631.466</u>
	<u>¢ (2.841)</u>	

Fuente: Estados Financieros Auditados UNIPHARM Costa Rica

Estimación por Valor Realizable

En la tabla 17, se detalla la estimación:

Tabla 17

Estimación por Valor Realizable

	2021	2020
Saldo al inicio de año	¢ (70.087)	¢(11.741.736)
Más: Registros en el año		
Menos: Reversión	<u>70.087</u>	<u>11.671.649</u>
		<u>¢ (70.087)</u>

Fuente: Estados Financieros Auditados UNIPHARM Costa Rica

Los importes de los ajustes relacionados con la valuación de inventarios por vencimiento corresponden al producto que se encuentra en inventario vencido y las muestras médicas corresponden a producto que no otorga beneficios económicos futuros, ya que se facturan el costo y se registran en los gastos de *marketing* y ventas.

Propiedad y Equipo

La propiedad y el equipo al 31 de diciembre de 2021 y 2020 se encuentran integrados de la siguiente manera (ver tabla 18):

Tabla 18

Propiedad y equipo

	Costo de Adquisición	Depreciación Acumulada	Valor en Libros 2020	Costo de Adquisición	Depreciación Acumulada	Valor en Libros 2020
Edificios e instalaciones	Ø13.390.027	Ø(11.905.696)	Ø1.484.31	Ø13.390.026	Ø(11.801.532)	Ø1.588.494
Maquinaria y equipo	5.355.991	(4.807.268)	548.723	5.355.991	(2.923.697)	2.432.294
Equipo de computación	12.937.288	(11.341.462)	1.595.816	12.937.288	(10.188.052)	2.749.236
Mobiliario y equipo	14.289.913	(12.321.093)	1.968.820	14.289.914	(11.580.130)	2.709.784
Equipo de comunicación	<u>1.006.326</u> Ø46.979.545	<u>(1.006.326)</u> Ø(41.381.855)	Ø5.597.690	<u>1.006.326</u> Ø46.979.545	<u>(1.006.326)</u> Ø(37.499.737)	Ø9.479.808

Fuente: Estados Financieros Auditados UNIPHARM Costa Rica

El movimiento de propiedad y equipo al 31 de diciembre de 2022 se compone de la siguiente manera (ver tabla 19):

Tabla 19

Cedula de Propiedad Planta y Equipo

Costo:	Edificios e Instalaciones	Maquinaria y Equipo	Equipo de computación	Mobiliario y Equipo	Equipo de comunicación	Total
Saldo al inicio del año	¢13.390.027	¢5.355.991	¢12.937.288	¢14.289.913	¢1.006.326	¢46.979.545
Adiciones						
Traslados						
Bajas						
Saldo al final del año	<u>13.390.027</u>	<u>5.355.991</u>	<u>12.937.288</u>	<u>14.289.913</u>	<u>1.006.326</u>	<u>46.979.545</u>

Fuente: Estados Financieros Auditados UNIPHARM Costa Rica

Tabla 20

Depreciación

Depreciación acumulada:	Edificios e Instalaciones	Maquinaria y Equipo	Equipo de computación	Mobiliario y Equipo	Equipo de comunicación	Total
Saldo al inicio del año	¢(11.801.532)	¢(2.923.696)	¢(10.188.052)	¢(11.580.131)	¢(1.006.326)	¢(37.499.737)
Adiciones	(104.164)	(1.883.572)	(1.153.420)	(740.962)		(3.882.118)
Bajas						
Saldo al final del año	<u>(11.905.696)</u>	<u>(4.807.268)</u>	<u>(11.341.472)</u>	<u>(12.321.093)</u>	<u>(1.006.326)</u>	<u>(41.381.855)</u>
Saldos netos:						

Al inicio del año:	<u>¢1.588.494</u>	<u>¢2.432.294</u>	<u>¢2.749.236</u>	<u>¢2.709.783</u>	<u>¢</u>	<u>¢9.479.808</u>
Al final del año:	<u>¢1.484.331</u>	<u>¢.548.723</u>	<u>¢1.595.816</u>	<u>¢1.968.820</u>	<u>¢</u>	<u>¢5.597.690</u>

Fuente: Estados Financieros Auditados UNIPHARM Costa Rica

El movimiento de propiedad y equipo el 31 de diciembre de 2020 se compone de la siguiente manera (ver tabla

21):

Tabla 21

Cedula de activo fijo

Costo	Edificios e Instalaciones	Maquinaria y Equipo	Equipo de computación	Mobiliario y Equipo	Equipo de comunicación	Total
Saldo al final del año	<u>¢13.390.026</u>	<u>¢5.355.991</u>	<u>¢10.201.603</u>	<u>¢14.289.914</u>	<u>¢1.006.326</u>	<u>¢44.243.860</u>
Adiciones						<u>2.735.685</u>
Traslados						
Bajas						
Saldo al final del año	<u>13.390.026</u>	<u>5.355.991</u>	<u>12.937.288</u>	<u>14.289.914</u>	<u>1.006.326</u>	<u>46.979.545</u>
Depreciación acumulada:						
Saldo al inicio del año	<u>(11.697.369)</u>	<u>(2.388.098)</u>	<u>(9.568.067)</u>	<u>(10.691.334)</u>	<u>(1.006.326)</u>	<u>(35.351.194)</u>
Adiciones	<u>(104.163)</u>	<u>(535.599)</u>	<u>(619.985)</u>	<u>(888.796)</u>		<u>(2.148.543)</u>

Bajas					
Saldo al final del año	<u>(11.801.532)</u>	<u>(2.923.697)</u>	<u>(10.188.052)</u>	<u>(11.580.130)</u>	<u>(1.006.326)</u>
Saldos netos:					
Al inicio del año:	<u>¢1.692.658</u>	<u>¢2.967.893</u>	<u>¢633.536</u>	<u>¢3.598.579</u>	<u>¢8.892.666</u>
Al final del año:	<u>¢1.588.494</u>	<u>¢2.432.294</u>	<u>¢2.749.236</u>	<u>¢2.709.783</u>	<u>¢9.479.808</u>

Fuente: Estados Financieros Auditados UNIPHARM Costa Rica

Patrimonio

Capital Pagado: El capital social está constituido por 200,100 acciones comunes y nominativas con igual derecho y beneficios. Estas acciones son inconvertibles al portador. El valor nominal de cada acción de ¢10,000, de modo que se conforma un capital social de ¢2.001.00000000.

Reserva Legal: Conforme a lo establecido por la Ley No. 7201 (Ley reguladora del Mercado de Valores y

Reformas del Código de Comercio), consiste en una obligación establecida en el Código de Comercio de Costa Rica, la cual estipula que sobre las utilidades del periodo se debe reservar un 5 % anual hasta alcanzar un 20 % del capital de la social de la compañía.

Déficit Acumulado: El 31 de diciembre de 2021, la compañía mantiene pérdidas acumuladas que ascienden a ¢1.687.082.987 (¢1.443.584.504 en 2020). Este importe excede el 50 % del capital social, lo cual podría ser causal de disolución, de acuerdo con el Artículo 201 del Código de Comercio de Costa Rica, si existiera una cesación de pagos a

los principales acreedores de la compañía. No obstante, la compañía es parte del Grupo Unipharm y, como tal, su accionista ha confirmado brindar el apoyo financiero necesario para que la compañía se mantenga en operación por los próximos doce meses, lo cual es consistente con la óptica empresarial del grupo.

En consecuencia, no se anticipan dudas para que la compañía continúe como negocio en marcha en un futuro previsible por los siguientes planes de negocio:

- Las actividades de la compañía para los próximos años y que le permitirán superar esta situación es la facturación de sus servicios de *back-office* a su compañía relacionada: Distribuidora Internacional Medwell (Costa Rica) S.A., con una significativa reducción de gastos y costos, con lo cual proyecta una mejora con su rentabilidad.
- Contar con el respaldo del grupo para el complemento de los flujos de efectivo para el cumplimiento de las obligaciones.

Cuentas por Pagar Comerciales

Las cuentas por pagar comerciales se encuentran integradas así:

Tabla 22

Cuentas por Pagar Comerciales

	2021	2020
Cuenta comerciales - neto		
Cuentas por pagar comerciales	<u>₡13.646.492</u>	<u>₡23.847.432</u>

¢13.646.492

¢23.847.432

Fuente: Estados Financieros Auditados UNIPHARM Costa Rica

Los plazos de vencimiento de las cuentas por pagar a proveedores se extienden hasta sesenta días contados a partir de la fecha de emisión de los respectivos documentos o facturas, no están sujetas a ningún descuento por pronto pago y son pagaderas en la moneda funcional de los estados financieros, otras transacciones se realizan en dólares americanos.

Gastos Acumulados y otras Cuentas por Pagar

Los gastos acumulados y las otras cuentas por pagar no generan intereses, no están sujetos a ningún descuento por pronto pago y son pagaderos en la moneda funcional.

Tabla 23

Gastos Acumulados y otras Cuentas por Pagar

	2021	2020
Honorarios por pagar	¢ 8.248.467	¢15.878.653
Seguro Social por pagar	99.355.459	70.916.171
Otras cuentas por pagar	<u>10.637.769</u>	<u>26.034.280</u>
	<u>¢118.409.881</u>	<u>¢112.829.104</u>

Fuente: Estados Financieros Auditados UNIPHARM Costa Rica

Provisiones

Las provisiones se encuentran integradas según lo mostrado en la tabla 24:

Tabla 24

Provisiones

	2021	2020
Estimaciones sobre ventas	<u>₡</u>	<u>₡4.702.679</u>

Fuente: Estados Financieros Auditados UNIPHARM Costa Rica

El movimiento de las provisiones se muestra en la tabla 25:

Tabla 25

Movimiento Provisiones

	2021	2020
Saldos al inicio del año	<u>₡4.719.612</u>	<u>₡42.050.174</u>
Incrementos del año		<u>981.336.962</u>
Aplicaciones	<u>(4.719.612)</u>	<u>(981.336.962)</u>
Importes no utilizados revertidos		<u>(37.578.189)</u>
Saldos al final del año	<u>₡</u>	<u>₡ 4.719.612</u>

Nota: La provisión de descuentos el 31 de diciembre de 2020 corresponde al reconocimiento de un pasivo relacionado con obligaciones con clientes generadas por compromisos pactados en la relación comercial.

Fuente: Estados Financieros Auditados UNIPHARM Costa Rica

Beneficios a Empleados

Tabla 26

Beneficios a Empleados

Provisiones- Beneficios a Empleados	2020	2021
Bonos por pagar	₡ 9.753.572	₡1.000.000
Aguinaldo	359.736	254.112
Vacaciones	2.884.577	33.962.364
Indemnizaciones	<u>6.954.153</u>	<u>3.034.353</u>
Subtotal	19.952.038	38.250.829
Menos: Pasivos por beneficios a corto plazo	<u>(12.997.885)</u>	<u>(35.216.476)</u>
Pasivos por beneficios a largo plazo	<u>₡6.954.153</u>	<u>₡ 3.034.353</u>

Fuente: Estados Financieros Auditados UNIPHARM Costa Rica

Movimiento de Beneficios a Largo Plazo:

Tabla 27

Movimiento de Beneficios a Largo Plazo

	2021	2020
Saldo al inicio del año	₡ 3.034.353	₡1.000.000
Costo del período – neto	827.475	254.112
Remediciones generales en resultados integrales	3.092.325	33.962.364
Pagos con cargo a la reserva		(8.312.640)
Transferencia de Pasivos		<u>(28.185.914)</u>
Saldo al final del año	<u>₡6.954.153</u>	<u>₡ 3.034.353</u>

Fuente: Estados Financieros Auditados UNIPHARM Costa Rica

Tabla 28

Hipótesis Actuariales

	2021	2020
Tasa de descuento	9,20%	9,20%
Tasa de incremento salarial	3,00%	3,00%
Tasa de inflación a largo plazo	3,00%	3,00%
Tasa de mortalidad	CEPAL	CEPAL
	Costa Rica	Costa Rica
Tasa de invalidez	GBB	GBB
Factor de despido		
Auxilio por cesantía	30%	30%
Preaviso	45%	45%

Fuente: Estados Financieros Auditados UNIPHARM Costa Rica

Impuesto Sobre la Renta

El impuesto corriente es el impuesto esperado por pagaron por cobrar por la renta imponible del ejercicio, para lo cual se emplean tasas impositivas aprobadas a la fecha del balance, así como cualquier ajuste al impuesto por pagar en relación con años anteriores. La compañía está gravada con el impuesto a las utilidades del 30 %.

Los componentes del impuesto sobre la renta divulgados en el estado de resultados integral se detallan a continuación en las tablas 29, 30, 31 y 32:

Tabla 29

Impuesto Sobre la Renta

	2021	2020
<ul style="list-style-type: none">• Impuesto sobre la renta corriente Reconocimiento y reversión de referencias	<u>¢23.861.588</u>	<u>¢ (31.573.363)</u>
<ul style="list-style-type: none">• Temporarias	<u>¢23.861.588</u>	<u>¢ (31.573.363)</u>

Fuente: Estados Financieros Auditados UNIPHARM Costa Rica

Tabla 30

Impuesto Sobre la Renta Corriente

	Nota	2021	2020
Pérdida antes de impuesto sobre la renta		¢ (264.267.747)	¢ (135.305.022)

Menos: Partidas financieras		
Reversión de provisión de cuentas incobrables	(5.256.860)	<u>(3.674.223)</u>
Registro del deterioro, muestra médica y VNR de inventarios	(256.246)	<u>62.605.045</u>
		<u>24.606.468)</u>
Reversión de provisión fiscal de inventarios	19.017.324	<u>20.330.756</u>
Reversión provisión moneda extranjera	(1.266.092)	7.800
Registro vidas útiles de propiedad y equipo NIIF	<u>(62.968.727)</u>	<u>37.008.059</u>
Beneficios a empleados	<u>₡ (314.998.347)</u>	<u>₡(43.634.054)</u>
Pérdida fiscal		
Gastos no deducibles		
Ingresos no gravables		
Renta Imponible		
Impuesto sobre la renta 30%	<u>₡ 40.251.502</u>	<u>₡ 50.608.040</u>
Pagos anticipados	7 <u>₡ 40.251.502</u>	<u>₡ 50.608.040</u>
Crédito ISR por compensar		

Fuente: Estados Financieros Auditados UNIPHARM Costa Rica

Tabla 31

Impuesto Sobre la Renta Diferido

	2021	2020
Activos por impuesto sobre la renta diferido		
Inventarios al valor neto realizable	₡ 383.709	₡ 306.835
Cuentas por cobrar y pagar relacionadas reexpresadas	1.179.105	
Aumento en activos fijos	<u>115.779</u>	_____.
Activo por impuesto sobre la renta diferido	<u>1.678.593</u>	<u>306.835</u>
Pasivos por impuesto sobre la renta		
Deterioro y reexpresión de cuentas por cobrar comercial	<u>(4.993.109)</u>	(7.400.576)
Beneficios a empleados	₡ (2.835.892)	₡ (22.654.208)
Depreciación fiscal a vidas útiles NIIF	_____.	<u>(264.049)</u>
Pasivo por impuesto sobre la renta diferido	<u>(7.829.002)</u>	<u>₡ (30.011.933)</u>
Total, impuesto sobre la renta diferido	<u>₡. (6.150.408)</u>	<u>₡ (30.011.988)</u>
Ingreso (gasto) por impuesto sobre	<u>₡ (21.118.073)</u>	<u>₡. 5.903.056</u>

Fuente: Estados Financieros Auditados UNIPHARM Costa Rica

El movimiento del impuesto sobre la renta diferido durante los años terminados el 31 de diciembre, es el siguiente:

Tabla 32

Impuesto Sobre la Renta Diferido Activo-Pasivo

Impuesto Sobre la Renta Diferido Activo	Total
Saldo al 31 de diciembre de 2019	₡13.141.989
Incrementos o (disposiciones)	<u>(12.835.153)</u>

Saldo al 31 de diciembre de 2020	<u>306.835</u>
Incrementos o (disposiciones)	<u>1.371.758</u>
Saldo al 31 de diciembre de 2021	<u>₡ 1.678.593</u>
Impuesto Sobre la Renta Diferido Pasivo	
	Total
Saldo al 31 de diciembre de 2019	₡ 11.580.623
(Incrementos) o disposiciones	<u>18.738.209</u>
Saldo al 31 de diciembre de 2020	<u>30.318.832</u>
(Incrementos) o disposiciones	<u>(22.489.831)</u>
Saldo al 31 de diciembre de 2021	<u>₡. 7.829.002</u>

Fuente: Estados Financieros Auditados UNIPHARM Costa Rica

Precios de Transferencia: En septiembre de 2013, a través del decreto No. 37898-H, el Gobierno de Costa Rica emitió una regulación relacionada con los precios de transferencia. A través de este decreto, se regula el requerimiento para que los contribuyentes que realizan transacciones con partes vinculadas estén obligados, para efectos del impuesto sobre la renta, a determinar sus ingresos, costos y deducciones. Para esas operaciones, se consideran los precios y montos de contraprestaciones que pactar, entre personas o entidades independientes en operaciones comparables, atendiendo el principio de libre competencia conforme al principio de realidad económica contenido en el Artículo No. 8 del Código de Normas y Procedimientos Tributarios.

Para efectos de cumplir con este requerimiento, las compañías deberían elaborar estudios de precios de transferencia y evaluar los ajustes en sus declaraciones de impuesto sobre la renta cuando las condiciones pactadas con las partes vinculadas resulten en una menor tributación en el país o en un diferimiento en

el pago del impuesto. Asimismo, deberán presentar una declaración informativa de precios de transferencia con periodicidad anual y mantener información, documentos y análisis suficientes para valorar sus transacciones con partes vinculadas.

Al cierre del período en revisión, la administración no había confeccionado el estudio de precios de transferencia en el cual se cuantifique el impacto sobre la determinación del impuesto sobre la renta de los periodos terminados del 31 de diciembre de 2021 y el 31 de diciembre de 2020, ni sobre los periodos no prescritos y abiertos a revisión por parte de las autoridades tributarias como consecuencia de la legislación establecida a través del decreto No. 37898-H. Sin embargo, la administración ha efectuado estudios internos, por lo que, en opinión de la administración de la compañía, no se espera un impacto significativo sobre la determinación del impuesto sobre la renta de los periodos terminados al 31 de diciembre de 2021 y el 31 de diciembre de 2020, ni sobre los periodos no prescritos y abiertos a revisión por parte de las autoridades tributarias.

Partes Relacionadas

Los saldos y transacciones con otras partes relacionadas se detallan a continuación (ver tabla 33):

Novoswiss Pharmaceuticals, S.A.	₡ _____.	₡ 158.550.000
Ventas de productos y servicios:		
Distribuidora Internacional Medwell, S.A. (Costa Rica)	₡ 4.467.622	₡ 714.085.612
Prestación de servicios:		
Distribuidora Internacional Medwell, S.A.,(Costa Rica)	₡ 88.799.638	₡ 162.129.088
Traslado de obligaciones post empleo:		
Distribuidora Internacional Medwell, S.A.,(Costa Rica)	₡106.054.422	₡ _____.
Ventas de marcas:		
Luminova Corporations GMBH	₡ 43.186.016	₡ _____.

Fuente: Estados Financieros Auditados UNIPHARM Costa Rica

La entidad transfirió a la distribuidora internacional Medwell, S.A., durante el período 2021, ₡106.054.422 correspondiente a: vacaciones e indemnización, en atención a la reestructuración de personal realizada.

Ingresos

Los ingresos se encuentran integrados según se estipula en la tabla 34:

Tabla 34

Ingresos

Ventas	2021	2020
Ventas locales	₡4.380. 825	₡2.708.170.104
Ventas servicios	78.583.750	143.477.069

Descuentos y devoluciones sobre ventas	<u>(14.694.913)</u>	<u>(438.770.596)</u>
Ventas netas	<u>€68.269.662</u>	<u>€2.412.876.577</u>

Fuente: Estados Financieros Auditados UNIPHARM Costa Rica

Costos de Ventas

Los costos se encuentran integrados de la siguiente manera (ver tabla 35):

Tabla 35

Costos de Ventas

	2021	2020
Inventario Inicial	€ 1.682.677	€ 33.826.791
Más: compras	1.204.434	1.372.971.197
Menos: Inventario final de producto terminado	<u>(1.820.396)</u>	<u>(752.655)</u>
Costo de Ventas	<u>€1.066.715</u>	<u>€1.406.045.333</u>

Fuente: Estados Financieros Auditados UNIPHARM Costa Rica

Gastos de Operación

Los gastos de operación se encuentran según lo estipulado en la tabla 36:

Tabla 36

Gastos de Operación

	2021	2020
Sueldos y prestaciones laborales	€ 150.908.781	€ 313.332.570
Otros	65.030.667	75.008.879
Honorarios profesionales	44.097.512	219.977.834
Comisiones	28.234.108	125.235.375
Comunicación satelital	9.303.418	19.697.398
Incobrables	4.984.658	
Otros impuestos	4.990.588	101.609.952

Depreciaciones	3.882.118	2.148.543
Promociones y publicidad	1.910.444	90.943.243
Muestra médica y otros	511.721	63.361.683
Papelería y útiles	337.690	1.437.027
Deterioro de inventarios	256.246	
Materiales varios	250.610	5.281.802
Cuotas y suscripciones	215.600	1.011.663
Energía eléctrica	58.545	1.079.298
Servicios de seguridad	52.124	2.323.000
Combustibles	26.649	13.937.033
Viáticos	7.754	42.381.233
Transportes y fletes		3.337.791
Destrucción de mercadería		5.786.721
Desgaste de vehículos		27.344.459
Arrendamientos		6.969.741
Simposios / congresos		
Gasto por convenio de pago Caja Costarricense del Seguro Social	<u>94.666.874</u>	1.405.786
Total	<u>¢409.726.104</u>	<u>¢1.141.023.711</u>

Fuente: Estados Financieros Auditados UNIPHARM Costa Rica

Otros Gastos e Ingresos-Neto

Los otros gastos e ingresos se encuentran integrados como se muestra en la tabla 37:

Tabla 37

Otros Gastos e Ingresos-Neto

	2021	2020
Ganancia / pérdida en moneda extranjera	¢ 42.979.096	¢ (30.906.449)
Ingreso por venta de activos	43.186.016	

Otros ingresos		<u>31.579.964</u>
Gastos / ingresos bancarios	(65.088)	<u>744.694</u>
Otros gastos	(2.925.158)	<u>(305.654)</u>
Gasto por revaluación moneda extranjera	<u>(4.919.454)</u>	<u> .</u>
	<u>₡78.255.411</u>	<u>₡ 1.112.555</u>

Fuente: Estados Financieros Auditados UNIPHARM Costa Rica

Medidas Adoptadas por la Situación de Emergencia Sanitaria de la COVID-19

La pandemia de COVID-19 se ha desarrollado rápidamente con un número significativo de casos a nivel global. Por su parte, las medidas tomadas por el gobierno local para contener el virus afectaron la actividad económica del país.

Desde la casa matriz, se formó, desde marzo de 2020, el Comité de Continuidad de Negocio (CCN), enfocado en garantizar el menor impacto de la organización y tomar las mejores decisiones, para lo cual se preserva en todo momento la salud y seguridad de todos los colaboradores. También está enfocado en garantizar la operación del grupo, desde la planta de producción en Guatemala hasta la comercialización en cada país en que opera el grupo.

Ante la pandemia COVID-19 y para preservar la salud y seguridad de todos los colaboradores, se implementaron dos planes en toda la organización, los cuales fueron:

1. Plan de Prevención de COVID-19, en el cual se implementaron medidas de prevención, teletrabajo, etcétera.;
2. Protocolo de respuesta de casos de COVID-19,

para accionar ante casos sospechosos y/o casos confirmados de contagio de colaboradores, familiares de colaboradores, proveedores y clientes.

Debido a que la industria farmacéutica ha sido una de las industrias con menor impacto por la pandemia, el CCN se ha enfocado en la toma oportuna de decisiones para continuar la operatividad de la compañía, debido a las diferentes restricciones gubernamentales y a los registros que la pandemia trae consigo para la población en general.

Tercer objetivo específico

Análisis de los elementos de Cultura y Clima Organizacional Estratégicos

Para determinar la cultura de liderazgo que prevalece en el departamento de ventas de la empresa Luminova Pharma Group, se aplica un cuestionario mediante la plataforma Google Forms conformado de 27 preguntas cerradas y dos preguntas abiertas.

De las 29 preguntas que conforman el cuestionario, tres son importantes para obtener información de cada colaborador; 21 son implementadas con la finalidad de conocer la relación entre el colaborador y su jefatura inmediata, de esta forma determinar los objetivos de la investigación; y, por último, se tienen dos preguntas sobre características de liderazgo.

Se aplica el cuestionario a un total de diez colaboradores del departamento mencionado de manera virtual, por lo que se les envió el cuestionario mediante la plataforma de Google Forms. El cuestionario fue respondido en su totalidad con absoluta anonimidad de parte de los colaboradores.

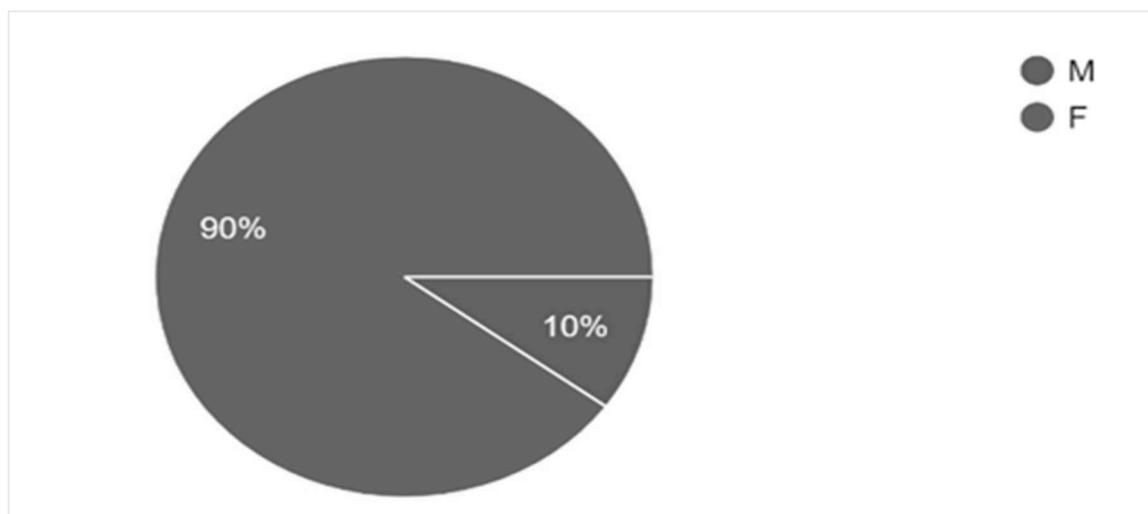
Diez colaboradores brindan su ayuda con la investigación, los cuales pertenecen al departamento de Ventas. En las primeras preguntas del cuestionario, se indaga las características principales de cada colaborador para poder clasificar sus respuestas según su edad y ver si hay perspectivas diferentes por tratarse de brechas generacionales distintas.

En los siguientes gráficos se puede observar la clasificación de los colaboradores por sexo, edad y antigüedad laboral en el departamento de Ventas de la empresa.

Sexo: tal como se observa en la figura 18, el 90 % de los colaboradores sometidos al cuestionario son del sexo femenino.

Figura 18

Respuestas Obtenidas para Identificar el Sexo de los Colaboradores



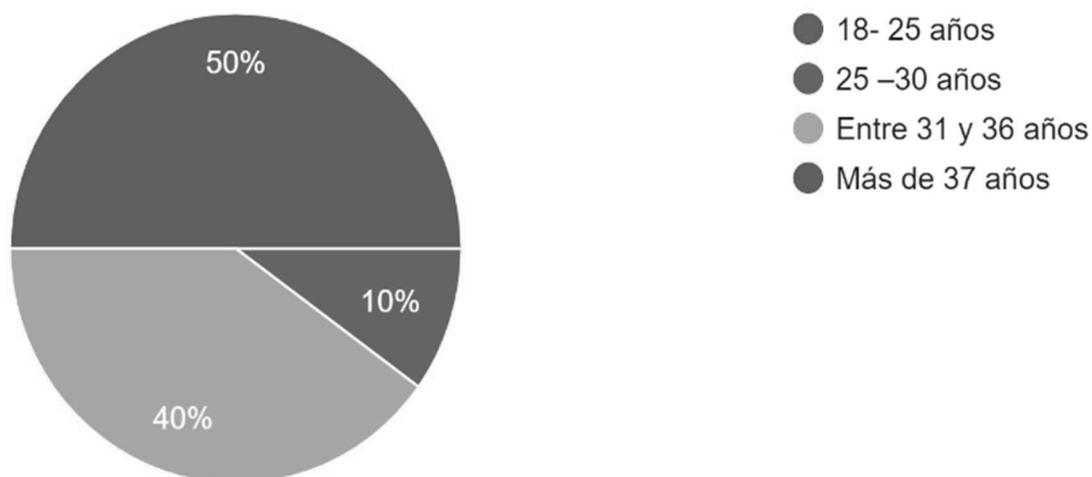
Elaboración propia, 2022

Rango de edad: con los datos obtenidos de las respuestas en cuanto al rango de edad de los colaboradores, se determina que el 50 % (más de 37 años) se

encuentra en la clasificación generacional conocida como “Generación X”; el 40 % (entre 31 y 36 años) se encuentra en la clasificación generacional conocida como “Millennials”; y por último el 10 % restante se encuentra en la clasificación generacional conocida como “Generación Z”. Es importante clasificar a los colaboradores en los rangos generacionales, ya que, dependiendo de esta, así es la percepción de la mayoría hacia su empleo. Igualmente, las motivaciones y el arraigo a la compañía varían de generación en generación.

Figura 19

Resultados Obtenidos del Rango de Edad de los Colaboradores.



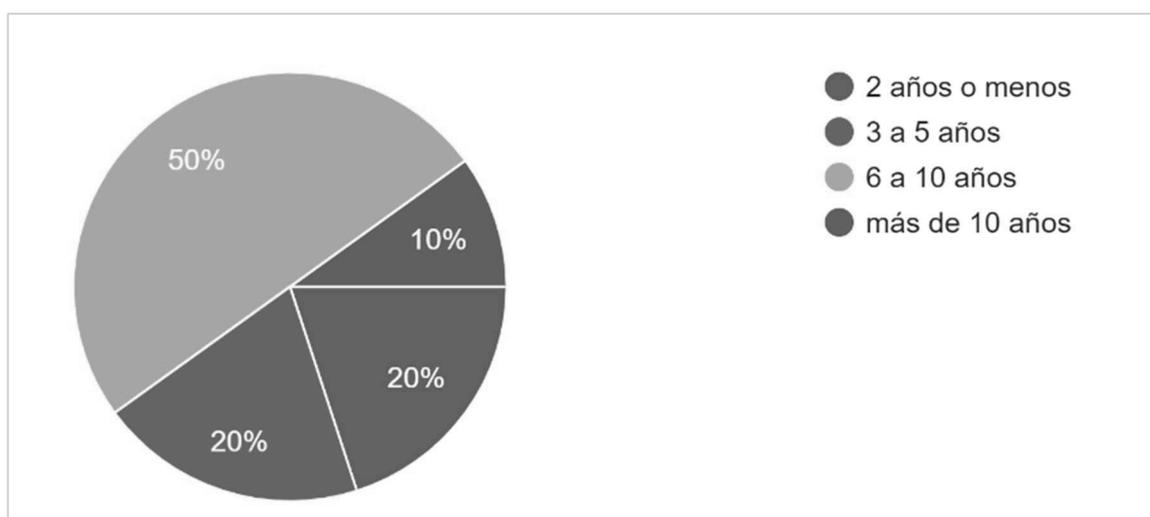
Elaboración propia, 2022

Antigüedad en el departamento: En la figura 20, se puede observar la antigüedad de los colaboradores participantes en la investigación. Tal como se muestra, una parte importante de los colaboradores, un 60 %, ya tienen una permanencia mayor a los cinco años en el departamento, por lo que su estabilidad laboral es alta, solo el 20 % tiene un tiempo medio de laborar en el departamento y el

20 % restante se podría considerar que recién está comenzando. Con una tasa de antigüedad alta, se podría deducir que los colaboradores ya tienen un conocimiento alto de sus funciones en la empresa y un arraigo importante.

Figura 20

Antigüedad de los colaboradores en la empresa



Elaboración propia, 2022

A continuación, se muestra la información recopilada con los cuestionarios aplicados en el departamento de Ventas.

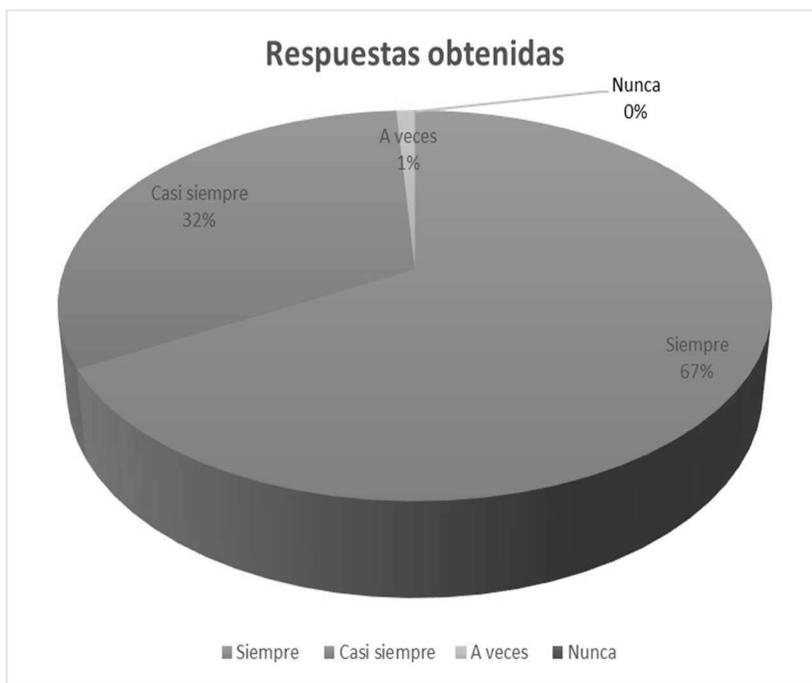
Tal como se menciona anteriormente, las preguntas del cuestionario se clasifican en cuatro partes: la primera parte trata sobre características principales de los colaboradores; la segunda, sobre su relación y criterio de su jefatura inmediata con el objetivo de identificar comportamientos positivos y “tóxicos”, así como con la falencia en competencias técnicas y blandas que presentan los jefes o gerentes; la tercera parte, sobre su conformidad laboral con el departamento de ventas; por último, se

muestra una parte con preguntas abiertas sobre el criterio de los colaboradores con respecto al liderazgo y las características de líder que su jefatura inmediata posee.

Los resultados obtenidos en la primera parte del cuestionario se muestran en el gráfico de la figura 21, donde se observa que el 67 % de las respuestas corresponde a “siempre”; el 32 %, a “casi siempre”; y el restante 1 %, a “a veces”.

Figura 21

Criterio del Colaborador de su Jefatura Inmediata.



Elaboración propia, 2022

Nota. Resultados obtenidos del cuestionario en la Sección criterio del colaborador de su jefatura inmediata.

En esta segunda parte del cuestionario, se realiza un total de 21 preguntas, las cuales tienen la finalidad de conocer la relación existente entre los colaboradores y su

jefatura inmediata para determinar de esta forma los objetivos de la presente investigación.

Es importante mencionar que el cuestionario en esta parte contiene preguntas sobre el respeto, el trabajo en equipo, la confianza, la motivación, la actitud, la retroalimentación, las evaluaciones, la transparencia, las relaciones interpersonales, el compromiso, el desempeño, la capacidad de escucha, los rendimientos, la honestidad, el compromiso y el desarrollo profesional; todos percibidos por los colaboradores de su jefatura inmediata.

A través de esta herramienta, se pretende determinar la cultura gerencial que existe dentro de la empresa, por lo que el diseño del grupo específico de preguntas se enfoca en hacer un análisis que permita medir las capacidades de liderazgo, para así identificar si las personas que desempeñan los puestos de jefatura reúnen las habilidades y competencias organizativas necesarias para desenvolverse con soltura en ese rol; porque no todos los profesionales están igual de preparados para asumir la responsabilidad de ser un líder.

Figura 22

Sección de Conformidad con el Departamento.



Elaboración propia, 2022

Nota. Resultados obtenidos del cuestionario en la sección de conformidad con el departamento.

En el siguiente gráfico, se observa los resultados obtenidos de la sección del cuestionario sobre la conformidad laboral de los colaboradores en el departamento de Ventas. Según se muestra, el 57 % de las respuestas es “siempre” y el 43 % restante es “casi siempre”. Lo cual indica que los colaboradores se sienten satisfechos con sus puestos laborales, se expresan positivo del departamento y lo recomendarían a las personas para formar parte del equipo.

Con este grupo de preguntas se determina que la presencia de la persona que desarrolla el puesto de líder dentro de este departamento es fundamental para la buena marcha de los procesos, debido a que no solo organiza, planifica y delega; sino que

también saca lo mejor de cada uno de sus colaboradores y lo pone al servicio de los objetivos comunes.

Además de que promueve las diferentes capacidades y aptitudes sociales para garantizar la eficacia y los buenos resultados del buen funcionar de cada uno de los miembros del equipo. Es también un referente transformador en el entorno en el que se desenvuelve, pues promueve cambios positivos en sus colaboradores, ya que es eficaz en la orientación de sus colaboradores porque permite una buena comunicación, para lograr de esta manera motivar y facilitar el desarrollo de los miembros de su grupo, con el fin de que puedan alcanzar una sensación de plenitud dentro de su entorno laboral.

De esta manera, se permite ese nivel de conformidad tan alto que se aprecia en los colaboradores, según el cual incluso recomendarían a otras personas trabajar dentro del departamento de Ventas.

En la última sección del cuestionario, se realizan dos preguntas abiertas sobre el criterio que tienen los colaboradores sobre las competencias que deben estar presentes en una persona para constituirse en un líder efectivo y ser admirado.

Figura 23

Resultados de características sobre liderazgo



Elaboración propia, 2022

En la figura 23, se muestran las características obtenidas por parte de los colaboradores, donde se puede observar cómo coinciden sus criterios en características acerca de cómo debe ser una persona: honesto, con inteligencia emocional, amplio conocimiento de sus labores realizadas y respetuosa.

En la figura 24, se muestra las competencias que ellos perciben que su jefatura inmediata posee. Tal como en el caso anterior, la mayoría de los colaboradores coinciden en que su jefatura posee todas las competencias previamente presentadas, lo que da resultados alentadores sobre los comportamientos demostrados en la jefatura hacia sus colaboradores.

Figura 24

Características que la jefatura inmediata posee según sus colaboradores



Elaboración propia, 2022

En conclusión, el líder de este departamento es una persona que influye sobre sus colaboradores y que actúa como un guía; quien además tiene la capacidad de orientar a sus colaboradores trabajando en pro de alcanzar un objetivo común, así como incentivando a su equipo ante cualquier situación imprevista que pueda producir problemas.

A su vez, ejerce un liderazgo que implica la creación de una visión común y un código de valores para actuar; posee la inteligencia emocional para potenciar la motivación, la empatía, la comunicación y la confianza dentro de su equipo.

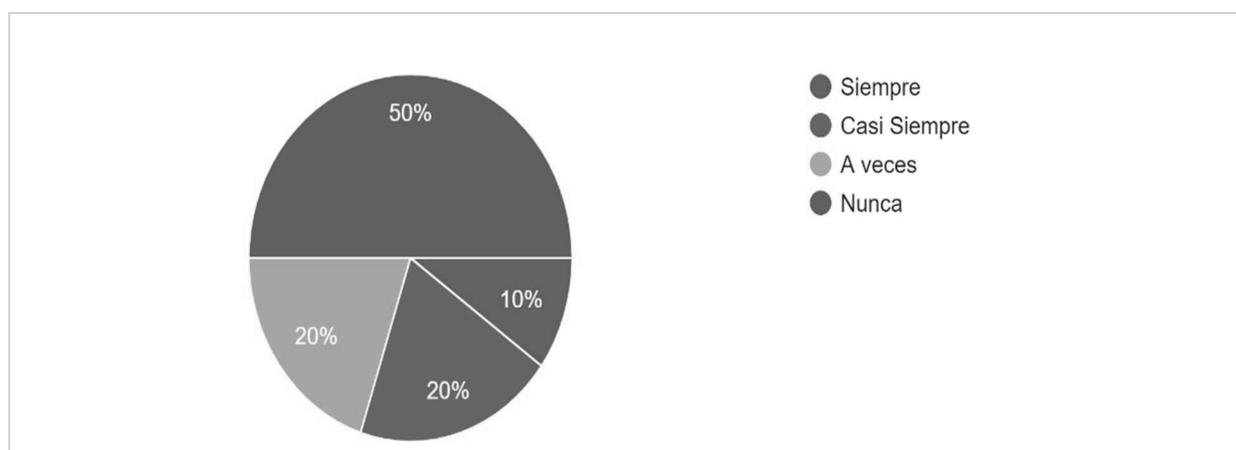
Resultados Obtenidos que Ofrecen Oportunidades de Mejora para el Cuestionario de Cultura y Clima Organizacional.

Dentro de las capacidades que debe tener un líder, una de vital importancia es que sus colaboradores sigan instrucciones por admiración y no por miedo a represalias. Porque para que un líder pueda manejar, conocer y entender a las personas que estén a su cargo, lo principal es que se conozca él mismo y se autorregule, que reconozca tanto las fortalezas y las debilidades; esto va a permitir mejorar las habilidades sociales y la manera de relacionarse con los demás. La clave es fomentar la inteligencia emocional, de manera que le permita comprender al otro, motivarlo y tener empatía.

Sin embargo, en las respuestas obtenidas de la pregunta número 20, se indica que solamente el 50 % de los colaboradores no siguen las instrucciones del líder por miedo a ser despedidos. Es decir, la mitad de ellos siguen las ordenes de su líder solo por miedo a perder su empleo y no porque confíen o crean en sus capacidades. Esto significa que hay una importante oportunidad de mejora en este punto en específico.

Figura 25

¿Considera usted que sigue las indicaciones de su jefe directo con la sensación de seguir un mandato o que están exigiéndole cumplir órdenes por miedo a ser despedido?



Elaboración propia, 2022

Para autores como Ashkanasy y Nicholson (2003), el miedo en el lugar de trabajo puede definirse como la aprehensión generalizada en el trabajo. Según ellos, en ciertas condiciones, el miedo y la hostilidad pueden ser una fuerza negativa dominante dentro de una organización. Por su parte, para Ryan y Oestreich (1991), el tema del miedo en el lugar de trabajo se encuentra relacionado con el sentimiento por posibles

consecuencias como resultado de hablar o de contar preocupaciones y errores asociados a los fenómenos organizacionales.

Bajo este orden de ideas, el miedo en la organización o en el lugar de trabajo es entendido como aquella emoción o sentimiento desagradable que surge cuando un individuo ha percibido una amenaza o un peligro que puede ser real o imaginario, asociado a fenómenos del trabajo, y reacciona ante ello psicológica, fisiológica y conductualmente.

Según Bedoya (2015), el miedo afecta tanto al trabajador como a la organización, empezando por el colaborador, quien experimenta esta emoción y ello genera reacciones psicológicas, fisiológicas y conductuales, las cuales condicionan su desempeño y su modo de relacionarse en la organización. De este modo, las organizaciones se ven afectadas no solo en su funcionamiento operativo, sino que además se afecta su dimensión social, como la cultura y el clima organizacional. Además, pueden surgir algunos resultados organizacionales, como la productividad, la creatividad y la innovación, la visión al largo plazo, entre otros más. En este orden de ideas, el miedo no solo afecta al trabajador, sino también al gerente o director en la toma de decisiones y en la orientación al riesgo.

Mediante la realización de un análisis interno, se detecta que esta situación se genera debido a que durante el periodo transcurrido entre el año 2019 y el primer trimestre de 2020, tuvieron una gerente de país para el departamento de Ventas, quien utilizó un régimen dictatorial, con el que hizo sentir a la fuerza de Ventas "amedrentada" o bajo amenazas de despido cuando ella sentía que no cumplían con los objetivos.

Por lo tanto, a inicios de 2020, la organización decide tomar “cartas en el asunto” y mediante los resultados de la encuesta GPTW (GREAT PLACE TO WORK), se replantea el mantener a esta gerente dentro del grupo de trabajo de la compañía. Sumado a esto, el Key Account Manager (KAM), quien se desempeña como la mano derecha del gerente de país, renuncia a finales de enero, aduciendo acoso laboral, lo cual desencadena y acelera el proceso de la organización de la evaluación del desempeño de esta gerente.

Cuando se toma la decisión de prescindir de los servicios a esta “líder”, se tarda un periodo de tres meses para la llegada del nuevo gerente de país, quien asume el mando y restablece los objetivos, alineando y reorganizando la fuerza de Ventas. Adicionalmente, decide implementar una serie de políticas enfocadas en el acompañamiento y desarrollo del personal, con la idea de fomentar nuevamente el sentido de arraigo y pertenencia de los colaboradores con la organización.

Genera un primer cambio organizacional a nivel local, se inicia un proyecto de desarrollo con líderes locales (KAM y Gerente de Distrito) para que estos impacten positivamente a la fuerza de ventas y subalternos.

Posterior a esto, la organización decide establecer políticas de mejora de clima laboral para dar seguimiento a las mejoras solicitadas y a las deficiencias detectadas en la encuesta GPTW. Lo que culmina en la realización periódica de distintos talleres relacionados con el clima laboral, en los cuales se intenta lograr, a través de prácticas de reconocimiento y una “chequera emocional”, que los colaboradores se sientan valorados. Además, se fomenta la cultura GiftWork y se agradecen los logros y aportes del personal a través del Programa Lumi-Reconociendo.

Parte de las dinámicas que se definen para este nuevo líder son:

- Incrementar los reconocimientos por buen desempeño laboral.
- Incrementar las celebraciones de ocasiones especiales (cumpleaños, aniversarios, etc.)
- Incentivos no económicos llamados a nivel interno como “Lumi-reconocimientos”.
- Acciones "one to one" de convivencia con los subalternos.
- Estrategia "Coffee Time": donde se invita a subalterno a tomar un café y hablar sobre "cosas que son importantes para la vida" de él, con lo cual se busca interesarse por el ser humano y no solo por el empleado.
- Buscar oportunidades de desarrollar a los subalternos dentro de la organización.
- Incrementar las responsabilidades dentro de la compañía para que el personal se sienta involucrado y desarrolle un sentido de pertenencia con respecto a sus labores diarias.

Hallazgos puntuales por objetivo

Primer objetivo específico

Estrategias Implementadas por Luminova durante la pandemia

Para analizar las estrategias implementadas por Luminova durante la pandemia, se aplica un cuestionario a colaboradores de distintos departamentos de la empresa, el cual estará enfocado en entender la aplicación de metodologías ágiles que permiten adaptar sus estrategias a los cambios en los hábitos de consumo que trae consigo la pandemia.

Las preguntas del cuestionario se clasifican en cuatro partes:

- La primera parte sobre características principales de los colaboradores, para poder clasificar sus respuestas según su edad y valorar si hay perspectivas diferentes según las brechas generacionales a las que pertenecen.
- La segunda tiene como finalidad entender si los colaboradores conocen y utilizan el método ágil y la metodología Scrum.
- La tercera parte tiene como objetivo describir la forma en que la organización en estudio aplica la metodología y contrasta los procesos que utiliza la organización a nivel interno con los procesos que definen la metodología Scrum y sus valores.
- Se cuenta con un último bloque sobre los beneficios que aporta en la resolución de problemas, así como las oportunidades de mejora en la aplicación de este tipo de instrumentos.

Dentro de los puntos destacados del instrumento utilizado para analizar este primer objetivo, se puede mencionar:

- La encuesta deja ver, como área de mejora en la implementación de Haz que suceda, que existe cierta confusión a la hora de definir objetivos, sumado a que no entienden completamente la función y la utilización del filtro SMARTER indicado en el libro que se tomó como base para para la metodología (Turienzo, 2019).
- Los colaboradores consideraron como área de mejora la definición de plazos para cumplimiento de los objetivos planteados a la hora de utilizar HQS, pues los tiempos de ejecución no son siempre los más precisos.

- Algunos colaboradores consideran que las tareas no tienen el seguimiento adecuado por parte de los encargados del proyecto.

Segundo objetivo específico

Determinar los indicadores financieros de éxito.

Para determinar los indicadores financieros de éxito como punto de valoración para este objetivo, se realiza un análisis de la información financiera del grupo UNIPHARM COSTA RICA S.A. con respecto a los cierres contables a diciembre 2019, 2020 y 2021, para lo cual se utilizaron las siguientes fuentes y técnicas de revisión.

- Estados financieros auditados por parte de Deloitte y PwC: Los estados financieros son documentos que muestran la situación financiera de la empresa en un momento determinado, como el balance general, el estado de resultados y el estado de flujos de efectivo.
- Herramientas de análisis: Analizar los estados financieros, como el análisis vertical, el análisis horizontal, el análisis de ratios, el análisis de tendencias, entre otros.
- Conocimiento contable: Es importante tener conocimientos contables para poder interpretar correctamente los estados financieros y las herramientas de análisis. Esto incluye comprender los principios contables y las normas internacionales de información financiera.

- Conocimiento de la industria: Para poder contextualizar la información financiera de la empresa, es importante tener un conocimiento profundo de la industria en la que opera. Esto ayudará a comprender las tendencias del mercado y las oportunidades y desafíos específicos que enfrenta la empresa.
- Análisis de sensibilidad: Esta técnica permite evaluar el impacto que tendrían cambios en ciertas variables sobre los estados financieros de la empresa. Por ejemplo, se podría analizar cómo afectaría una disminución en las ventas o un aumento en los costos de producción en el rendimiento financiero de la empresa.
- Análisis de punto de equilibrio: Esta técnica permite calcular el nivel de ventas que la empresa debe alcanzar para cubrir sus costos fijos y variables. Por tanto, es una herramienta útil para evaluar la viabilidad financiera de un proyecto o una inversión.

Dentro de los puntos destacados, se puede mencionar:

- Se observó que la empresa tiene problemas de flujo de efectivo. Se observó los resultados obtenidos en los indicadores de rentabilidad (ver anexos) y se determina que la empresa tiene excelentes márgenes de ganancia, esto como parte de una estrategia donde se implementó un cambio de modelo que fue vital para su éxito en época de pandemia.

- Como parte del proceso de investigación, se observa que grupo UNIPHARM COSTA RICA S.A. carece de un programa de entorno de control interno sobre el reporte financiero.
- Se observa que grupo UNIPHARM COSTA RICA SA carece de un programa de Continuidad de Negocio.

Tercer objetivo específico

Análisis de los elementos de Cultura y Clima Organizacional Estratégicos

Para determinar la cultura de liderazgo que prevalece en el departamento de Ventas de la empresa Luminova Pharma Group, se aplica un cuestionario mediante la plataforma Google Forms conformado de 27 preguntas cerradas y dos preguntas abiertas. El cuestionario fue respondido en su totalidad con absoluta anonimidad de parte de los colaboradores.

De las 29 preguntas que conforman el cuestionario, tres de las preguntas buscan obtener información de cada colaborador, veintiuna se emplean con la finalidad de conocer la relación entre el colaborador y su jefatura inmediata para de esta forma determinar los objetivos de la investigación. Por último, se tienen dos preguntas sobre características de liderazgo.

Dentro de los puntos destacados del instrumento utilizado para analizar este primer objetivo, se puede mencionar:

- Como primer hallazgo, se encontró que la jefatura inmediata del departamento de ventas demuestra comportamientos positivos hacia sus colaboradores, entre los más fuertes se encuentra: demuestra respeto hacia los colaboradores, confianza para acercarse a él/ella con inquietudes, presenta compromiso y esfuerzo en sus tareas a cargo y transmite credibilidad y honestidad.
- En la pregunta número 20 del cuestionario, se indica que el 50 % de los colaboradores, es decir, la mitad de ellos siguen las órdenes de su líder solo por miedo a perder su empleo y no porque confíen o crean en sus capacidades. Esto significa que hay una importante oportunidad de mejora.

CAPÍTULO 5

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones del primer objetivo

Estrategias implementadas por Luminova durante la pandemia.

Primera conclusión. La encuesta también deja ver como área de mejora en la implementación de Haz que suceda que al menos una persona dentro de cada equipo de trabajo manifiesta que existe cierta confusión a la hora de definir objetivos, sumado a que no entienden completamente la función y la utilización del filtro SMARTER indicado en el libro que se tomó como base para para la metodología (Turienzo, 2019).

Si un objetivo es suficientemente concreto, se debe pasar por este filtro, el cual se trata de una técnica basada en otra similar creada por John Whitmore, conocida como SMART, acrónimo de specific/específico, medible/medible, attainable/alcanzable, realistic/realista y time-bound/concreto en el tiempo. A la herramienta de Whitmore, Haz que suceda, ha añadido dos requisitos: la E de ecological/ecológico y la R de return/recompensa (Turienzo, 2019).

Segunda conclusión. Otro punto que los colaboradores consideraron como área de mejora gira en torno a la definición de plazos para su cumplimiento. En ciertas ocasiones, los empleados sienten que los tiempos de ejecución no son siempre los más precisos.

Tercera conclusión. Se desprenden de la encuesta realizada y se refieren al seguimiento que se le da a cada tarea. Algunos colaboradores consideraron que las tareas no tienen el seguimiento debido por parte de los encargados del proyecto. Dentro de las metodologías Agile, es muy importante este aspecto y la mayoría lo incluye dentro de sus procesos. Debido a que las metodologías Agile se basan en el

trabajo coordinado de pequeñas unidades de trabajo, es muy importante que todos los miembros de la organización estén al tanto de su rol dentro del marco metodológico de Haz que suceda y comprendan bien la forma de organizar cada periodo de trabajo.

Conclusiones del segundo objetivo

Determinar los indicadores financieros de éxito

Primera conclusión: Después de analizar la información financiera del grupo UNIPHARM COSTA RICA S.A. en cuanto a los cierres contables a diciembre 2019, 2020 y 2021, se han identificado las siguientes conclusiones que se consideran claves para el éxito de la compañía durante la pandemia.

Se observó que la empresa tiene problemas de flujo de efectivo. Se ha observado los resultados obtenidos en los indicadores de rentabilidad (ver anexos) y se observa que la empresa tiene excelentes márgenes de ganancia, esto como parte de una estrategia en la cual se implementó un cambio de modelo que fue vital para su éxito en época de pandemia, lo cual generó que el ingreso creciera un 9 % con respecto al cierre de 2019, pero este incremento no se vio impactado con el flujo de efectivo de la compañía.

Dicho esto, la empresa debe trabajar en mejorar sus plazos de recolección de las cuentas por cobrar, así como el *turn over* de cuentas pagar con el fin de contar con el efectivo por más tiempo.

Segunda conclusión: Como parte del proceso de investigación, se observa que el grupo UNIPHARM COSTA RICA S.A. carece de un programa de entorno de control interno sobre el reporte financiero.

Como control interno, se entiende que:

El Control Interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento”.

(COSO, año, párr. 13)

El modelo COSO es un marco holístico generalmente aceptado y utilizado a nivel mundial. Sirve como base subyacente para otros modelos de control interno, incluidos los desarrollados por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (Marco de Basilea). Además, es patrocinado por cinco organizaciones sin fines de lucro. COSO tiene como objetivo proporcionar liderazgo de pensamiento sobre el control interno y la gestión de riesgos empresariales. Igualmente, logra su misión a través de la publicación de orientación y el marco que las empresas y organizaciones de todo el mundo pueden aplicar en sus prácticas.

Tercera conclusión: Como parte del proceso de investigación, se observó que grupo UNIPHARM COSTA RICA S.A. carece de un programa de Continuidad de Negocio.

Conclusiones del tercer objetivo

Elementos de cultura y clima organizacional estratégicos.

Primera conclusión: Como parte de la primera conclusión, se considera que la jefatura inmediata del departamento de Ventas demuestra comportamientos positivos hacia sus colaboradores. Entre los más fuertes, se encuentra: demuestra respeto hacia

los colaboradores, así como confianza para acercarse a él/ella con inquietudes; presenta compromiso y esfuerzo en sus tareas a cargo y transmite credibilidad y honestidad.

Los colaboradores coinciden en que su jefatura inmediata posee las competencias que ellos a su criterio consideran de un líder efectivo y admirado por sus seguidores, entre las cuales destacan honestidad, inteligencia emocional y ser una persona respetuosa. Los colaboradores se muestran satisfechos en sus puestos laborales en el departamento de Ventas de la compañía.

Segunda conclusión: En la pregunta número 20 del cuestionario aplicado, se indica que el 30 % de los colaboradores siguen siempre o casi siempre las indicaciones de su jefatura inmediata por miedo a ser despedidos y el 20 % a veces siente lo mismo. Es decir, la mitad de ellos siguen las órdenes de su líder solo por miedo a perder su empleo y no porque confíen o crean en sus capacidades. Esto significa que hay una importante oportunidad de mejora.

Para autores como Ashkanasy (2003), el miedo en el lugar de trabajo puede definirse como la aprehensión generalizada en el trabajo. Según ellos, en ciertas condiciones, el miedo y la hostilidad pueden ser una fuerza negativa dominante dentro de una organización. Por su parte, para Ryan (1991), el tema del miedo en el lugar de trabajo se encuentra relacionado con el sentimiento por posibles consecuencias como resultado de hablar o de contar preocupaciones y errores asociados a los fenómenos organizacionales.

Bajo este orden de ideas, el miedo en la organización o en el lugar de trabajo es entendido como aquella emoción o sentimiento desagradable que surge cuando un individuo ha percibido una amenaza o un peligro que puede ser real o imaginario, asociado a fenómenos del trabajo, y reacciona ante ello psicológica, fisiológica y conductualmente. Aunque el miedo puede suscitar que los trabajadores se comporten en función de los intereses organizacionales, esta emoción influye negativamente en ellos y en su desempeño, lo que afecta los resultados organizacionales y las relaciones laborales.

Según Bedoya (2015), el miedo afecta tanto al trabajador como a la organización, empezando por el trabajador, quien experimenta esta emoción y ello genera reacciones psicológicas, fisiológicas y conductuales, las cuales condicionan su desempeño y su modo de relacionarse en la organización. De este modo, las organizaciones se ven afectadas no solo en su funcionamiento operativo, sino que además se afecta su dimensión social, como la cultura y el clima organizacional; así como algunos resultados organizacionales, como la productividad, la creatividad y la innovación, la visión al largo plazo, entre otros más. En este orden de ideas, el miedo no solo afecta al trabajador, sino también al gerente o director en la toma de decisiones y en la orientación al riesgo.

Mediante la realización de un análisis interno, se detectó que esta situación se generó debido a que durante el periodo transcurrido entre año 2019 y el primer trimestre de 2020, la organización contaba dentro de su grupo de trabajo con una gerente de país para el departamento de Ventas, quien utilizaba un régimen dictatorial,

con el que hacía sentir a la fuerza de ventas "amedrentada" o bajo amenazas de despido cuando ella sentía que no cumplían con los objetivos.

Por lo tanto, a inicios de 2020, la organización decide tomar “cartas en el asunto” y mediante los resultados de la encuesta GPTW (GREAT PLACE TO WORK), se replantea el mantener a esta gerente dentro del grupo de trabajo de la compañía. Sumado a esto, el Key Account Manager (KAM), quien se desempeña como la mano derecha del gerente de país, renuncia a finales de enero, aduciendo acoso laboral, lo cual desencadena y acelera el proceso de la organización de la evaluación del desempeño de esta gerente.

Cuando se toma la decisión de prescindir de los servicios de esta líder, se tarda un periodo de 3 meses para la llegada del nuevo gerente de país, quien asume el mando y restablece los objetivos, alineando y reorganizando la fuerza de Ventas. Adicionalmente, decide implementar una serie de políticas enfocadas en el acompañamiento y desarrollo del personal, con la idea de fomentar nuevamente el sentido de arraigo y pertenencia de los colaboradores con la organización.

De dicho modo, se genera un primer cambio organizacional a nivel local y se inicia un proyecto de desarrollo con líderes locales (KAM y Gerente de Distrito) para que estos impacten positivamente a la fuerza de Ventas y subalternos.

Recomendaciones

Recomendaciones del primer objetivo

Estrategias implementadas por Luminova durante la pandemia.

Recomendación para la primera conclusión: Realizar programas de capacitaciones continuas para fortalecer conceptos de la importancia que tiene una correcta comprensión, entendimiento y utilización de Haz que suceda, ya que esta ofrece un sistema de herramientas para alcanzar los objetivos a través del crecimiento personal y corporativo, en el cual los objetivos son pieza fundamental y deben ser planteados bajo la técnica SMART. Por tanto, no tener claro estos conceptos conlleva al incumplimiento de la función final, por lo cual se implementa esta metodología, con la verdadera y genuina intención de alcanzar un resultado claro, lo que va a traer beneficios para la organización y permitirá alcanzar el nivel de alto desempeño dentro de los equipos a la hora de implementar proyectos. De esta manera, se alcanzarán los objetivos y las metas planteados tanto a nivel individual, como de equipo y finalmente en el ámbito empresarial.

Por esta razón, se debe realizar capacitaciones una vez al mes durante un año, de tal manera que todos los colaboradores involucrados tengan claro cada variable involucrada en el proceso de utilización de Haz que suceda como metodología para alcanzar objetivos.

Recomendación para la segunda conclusión: Una forma para resolver este problema está en el planeamiento de un *sprint*, que corresponde a una ventana de tiempo donde se crea una versión utilizable del objetivo planteado. Cada *sprint* es considerado como un proyecto independiente (Navarro, 2013). Los *sprints* tienen una

duración fija y determinada, entre una y cuatro semanas; y es mejor cuanto más cortas sean, es decir, es mejor una semana que cuatro. Todos los *sprints* tienen la misma duración a lo largo del proyecto porque se rigen según el principio de *timeboxing*: cada elemento tiene un tiempo asignado que termina cuando acaba este tiempo (Incubic, s.f.).

En la reunión de planeación del *sprint*, se debe definir el plan de trabajo: qué se va a entregar y cómo se logrará. Es decir, el diseño del sistema, la estimación de cantidad y el tiempo de trabajo. Esta actividad dura ocho horas para un *sprint* de un mes. Si el *sprint* tiene una duración menor, se asigna el tiempo de manera proporcional (Navarro, 2016).

Esta reunión debe incluir a todos los involucrados en el proyecto y son los mismos colaboradores los que proponen un plazo razonable en el cual creen que pueden tener completo el objetivo. Así pues, la inclusión del equipo en el planteamiento de los objetivos y plazos puede llegar a subsanar la percepción de falta de claridad de los objetivos y de que los tiempos parecen no ser los adecuados.

Recomendación para la tercera conclusión: Como recomendación para buscar una solución, se sugiere una reunión diaria, corta, en la que se dará seguimiento a la tarea en la que trabajó el día anterior, la que trabajarán durante el día, así como cualquier impedimento que tengan para su cumplimiento. Con esto se busca enfocarse en detección temprana de problemas y soluciones.

Recomendaciones para el segundo objetivo

Indicadores financieros de éxito

Recomendaciones para la primera conclusión: Se debe crear un plan de trabajo que le permita a la empresa mejorar su proceso de cobrabilidad de las cuentas por cobrar, así como el proceso de cuentas por pagar para mejorar el flujo de efectivo de la empresa.

Recomendaciones para la segunda conclusión: Se debe trabajar en un plan para crear un programa de control interno sobre el reporte financiero bajo el marco COSO.

Recomendaciones para la tercera conclusión: Se debe trabajar en un plan para crear un programa de continuidad de negocio.

Recomendaciones para el tercer objetivo

Elementos de cultura y clima organizacional estratégicos.

Recomendaciones para la primera conclusión: Realizar actividades fuera de oficina para continuar con esta línea y así estrechar aún más lazos extrafamiliares, para seguir promoviendo este sentir y pensar de los colaboradores, de modo que la confianza y el respeto sigan siendo la base para que los colaboradores se mantengan satisfechos en sus puestos laborales.

Recomendación de la segunda conclusión: La organización debe establecer políticas de mejora de clima laboral para dar seguimiento a las mejoras solicitadas y deficiencias detectadas en la encuesta GPTW, sumado a talleres enfocados en mejorar estos puntos negativos encontrados con GPTW.

CAPÍTULO 6.

Propuesta

Introducción

En este apartado, se presenta el sexto y último capítulo de la presente investigación en respuesta a la necesidad de generar una propuesta para los puntos más relevantes encontrados acerca de los factores estratégicos implementados por Luminova para contrarrestar los efectos que trajo consigo la pandemia, la cual produjo cambios en los hábitos de consumo, así como para determinar de qué modo esto repercute en la empresa Luminova en los ámbitos económico y financiero, así como en su modelo de negocios y las estrategias propuestas.

Para el desarrollo y la realización de este capítulo, se toman en cuenta los hallazgos encontrados durante el análisis e interpretación de los resultados de investigación a partir de los instrumentos implementados, así como las conclusiones y recomendaciones derivadas de este proyecto. Las oportunidades de mejora se van a describir por objetivo acorde a cada una de las recomendaciones dadas.

La elaboración de este capítulo está presentada por una introducción que busca unir el capítulo de forma integral con el resto del estudio, seguida de los objetivos general y específicos de la propuesta. A su vez, las propuestas son desarrolladas por objetivos, los cuales buscan una mejor correlación con los hallazgos de la investigación.

La actual propuesta de mejora se formula para ser ejecutada durante corto (0-3 meses) mediano (9 meses) y largo plazo (18 meses). Esto con el objetivo de iniciar de manera inmediata a implementar los cambios necesarios para fortalecer los cambios estratégicos propuestos para contrarrestar los efectos negativos provocados por la

pandemia, para así asegurar que la propuesta de mejora no solamente se implemente, sino que también genere resultados que perduren en el tiempo y permitan a la organización empresarial tener las herramientas para afrontar futuras crisis; así como que esto se pueda extrapolar a otras empresas en industrias, donde la máxima sea cambiar los modelos de negocios rígidos por estructuras que se puedan adaptar a los cambios de mercado y sus hábitos de consumo.

Lo anterior permitirá a la dirección de la compañía evaluar la gestión y el impacto generados en esta y en futuras crisis, así como crear un espacio necesario para diseñar cambios o actualizaciones, los cuales puedan ser implementados como estrategias de mejora de manera constante.

Objetivo de Proposición (Propositivo)

Analizar y especificar el impacto de los cambios implementados en las estrategias, así como la cultura y el clima organizacional para evaluar su injerencia y cómo influyeron en Luminova Pharma Group mediante el análisis de sus indicadores financieros para convertirse en caso de éxito empresarial durante la pandemia por COVID-19.

Objetivo General

- Proponer un plan, así como las acciones por realizar para contrarrestar los efectos producidos por la pandemia y efectuar los cambios necesarios para compensar las áreas en las que se encontraron oportunidades de mejora mediante la presente investigación para contrarrestar.

El objetivo general consiste en los cambios que son necesarios para neutralizar los efectos negativos encontrados en las nuevas implementaciones realizadas en las estrategias empresariales, así como en la cultura y el clima organizacional por la empresa en estudio.

Objetivos Específicos

- Plantear un plan de acción con los puntos de mejora encontrados en la herramienta de análisis para las metodologías ágiles que permiten realizar los cambios necesarios las estrategias implementadas por Luminova durante la pandemia.
- Realizar una propuesta para poner en práctica las recomendaciones realizadas en el departamento financiero de Luminova.
- Establecer un plan de acción para contrarrestar los puntos de mejora encontrados en los elementos de cultura y clima organizacional estratégicos.

Descripción de la propuesta

El presente capítulo aborda las consideraciones mínimas pero suficientes para elaborar de manera efectiva un plan de mejora enfocado en responder a las necesidades, tanto de los consumidores como de los propietarios del emprendimiento.

Propuesta para el primer objetivo

Estrategias implementadas por Luminova durante la pandemia.

Propuesta para la primera recomendación: Realizar capacitaciones mensuales para reforzar conceptos y variables involucradas en la metodología Haz que suceda, para así alcanzar una correcta implementación; estas serán impartidas por el

capacitador interno de la empresa, en conjunto con el gerente país, de manera que se abarcan los puntos de mejora encontrados por los puestos de liderazgo el primer lunes de cada mes, de 7 a.m. a 9 a.m., para no afectar las labores posteriores de cada puesto. Además, todos los colaboradores involucrados en el proceso deben estar presentes.

Se realiza un cuestionario al inicio y al final de cada reunión para que cada uno de los colaboradores indique los puntos de mejora y se conozca la comprensión y el entendimiento de los conceptos que son necesarios para mejorar la utilización de la metodología. De esta manera, estas capacitaciones estén enfocadas en los puntos que requieren ser reforzados.

Dentro de los costos asociados a esta propuesta, se encuentran los gastos de alimentación de las personas que formaran parte de la capacitación, el salario del capacitador interno, así como una adecuada organización del tiempo para que no se vean afectadas las demás funciones de los colaboradores, como la visita médica.

Adicionalmente, se cuenta con otro punto que los colaboradores consideraron como área de mejora y esta gira en torno a la definición de plazos para su cumplimiento. En ciertas ocasiones, los empleados sienten que los tiempos de ejecución no son siempre los más precisos.

Propuesta para la segunda recomendación: Se debe programar una reunión diaria virtual preferiblemente por la mañana, de 20-25 minutos, para que el equipo completo tenga clara la meta del día y para poder sortear cualquier complicación que los miembros puedan estar teniendo con el fin de cumplir su objetivo dentro del plazo

determinado. Además, se recomienda que el planteamiento de objetivos y plazos se haga en una reunión con la participación de todos los involucrados en el proyecto y que sean ellos mismos los que indiquen cuánto tiempo creen que demorará cada tarea. De esta forma, se reduce la presión sobre los colaboradores y se puede aumentar la frecuencia con la que los objetivos se cumplen durante los plazos previstos.

Los costos asociados son casi nulos debido a que son reuniones de cortos periodos, en las cuales no es necesario involucrar costos de alimentación ni traslados, el único costo es el pago de la licencia para alguna herramienta para mantener las reuniones virtuales, por ejemplo: Teams o Zoom. Tomando en cuenta la pandemia y la virtualidad, este tipo de instrumentos ya debería formar parte de los recursos con los que cuenta la empresa. Asimismo, la mayor labor asociada es la dinámica de organizar la reunión virtual o presencial y, debido a su corto tiempo, afecta poco la realización de las demás labores diarias.

Propuesta para la tercera recomendación: Como propuesta, se sugiere realizar una reunión diaria como primera tarea del día de máximo quince minutos, en la que los miembros del equipo mencionan la tarea en la que trabajaron el día anterior, la que trabajarán durante el día y cualquier impedimento o bloqueo para cumplirla. Con este tipo de seguimiento, se les facilita a los equipos la detección temprana de problemas y la búsqueda de soluciones. El aporte que el grupo pueda dar también es muy valioso, ya que se abre a más ideas que pueden ayudar a sacar adelante los objetivos y a sortear los obstáculos.

Los costos asociados a esta propuesta incluyen el pago de la licencia de Teams o Zoom para realizar reuniones virtuales si son necesarias. Además, el tiempo

requerido es sumamente bajo y no afecta el resto de las labores del día. Por tanto, es una solución óptima y fácil de cumplir por costos mínimos asociados.

Propuesta para el segundo objetivo

Indicadores financieros de éxito

Propuesta para la primera recomendación: Para llevar a cabo esta recomendación, la empresa debe bajar sus plazos de crédito de noventa días a sesenta días para ventas no gubernamentales. Este cambio le va a permitir a la empresa mejorar sus flujos de efectivo. Igualmente, la empresa debe aumentar sus plazos de pagos de sus cuentas por pagar de treinta días a noventa días con el fin de poder contar con el efectivo por más días. La empresa debe ser mucho más agresiva con respecto al cobro de las cuentas por cobrar. Adicionalmente, es crítico que la empresa haga el pago de sus cuentas por pagar con tiempo más extensos para que pueda tener recursos disponibles con el fin de reinvertir en tiempos más cortos que los actuales.

Propuesta para la segunda recomendación: Se recomienda establecer un programa de control interno con los siguientes aspectos:

Objetivos: El control interno, cuando se establece y ejecuta de manera efectiva, es un sistema que permite a las entidades alcanzar sus objetivos. El control interno se centra en el logro de tres categorías de objetivos (que se analizan a continuación) y no debe tratarse como un conjunto de procedimientos de control separados.

Proceso: El control interno es un proceso continuo, ejecutado por y en todos los niveles de una organización. No se limita a una línea de tiempo, posiciones, unidades o

conjunto de reglas. Las empresas no deben considerar el control interno como una carga adicional además de los procedimientos de control que ya practican, sino más bien tratarlo como un sistema simplificado y completo.

Personas: El control interno no se trata de políticas, procedimientos y reglas. Se trata de personas: las personas de todos los niveles de una organización establecen objetivos y ejecutan actividades orientadas a lograr esos objetivos.

Limitaciones: El control interno proporciona información razonable, pero no absoluta garantía de alcanzar los objetivos. Los sistemas de control interno, al igual que otros procesos de negocio, pueden fallar. Las limitaciones de los sistemas de control interno están relacionadas con la relevancia de los objetivos de una entidad, el juicio de gestión, las averías internas y los eventos externos.

Adaptabilidad: El sistema de control interno es flexible por naturaleza. Se puede aplicar en todos los niveles de una organización: en toda la empresa, subsidiarias, sucursales, unidades y departamentos. Las entidades deben ajustar los procedimientos de control interno a las necesidades de su estructura organizativa.

Un sistema de control interno eficaz contribuye significativamente a la preparación de una entidad para los cambios en el panorama económico y de mercado. Para que un sistema de control interno se considere eficaz, los cinco componentes del modelo deben estar presentes y desarrollarse en consecuencia. Además, los componentes deben funcionar como un sistema integrado. Cada entidad es única en su misión, estructura y operación, por lo que no se espera que las organizaciones tengan sistemas de control interno idénticos. Si bien los bloques básicos del control interno

están definidos por el modelo COSO, depende de cada entidad decidir sobre actividades específicas y una estructura interna de sistemas de control interno. Por su parte, el diseño y la composición definitivos de un sistema de control interno deben determinar los objetivos de la entidad y el entorno en el que operan.

Este programa debe ser implementado por Guatemala, especialmente para la identificación de riesgos y creación de controles; así como localmente, para la ejecución de los controles por los responsables locales según la frecuencia y el objetivo de control. Igualmente, auditoría interna debe hacer una evaluación de la ejecución de dichos controles al menos una vez al año.

Propuesta para la tercera recomendación: Se recomienda crear un programa de continuidad de negocio que incluya al menos:

Corto Plazo – 3 meses: La organización debe determinar los problemas externos e internos que sean relevantes para su propósito y cómo podrían afectar su capacidad para lograr el resultado previsto en el plan de continuidad.

- Entender las necesidades de la organización y la necesidad de establecer políticas y objetivos de continuidad del negocio.
- Implementar y mantener un proceso para identificar, tener acceso y evaluar los requisitos legales y reglamentarios aplicables relacionados con la continuidad de sus productos y servicios, así como con actividades y recursos.
- Documentar esta información y mantenerla actualizada y accesible.

- **Mediano Plazo – 9 meses:** La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del plan de continuidad para establecer su alcance. Por tanto, la organización debe considerar, pero no limitarse a:
 - Amenazas externas e internas.
 - Requerimientos legales.
 - Misión, objetivos y obligaciones de la organización.
 - La organización debe establecer su composición organizativa, así como el tamaño, la ubicación, la naturaleza y la complejidad. Igualmente, debe determinar variedad de servicios y productos.

Largo Plazo – 18 meses: El liderazgo de la organización deberá demostrar compromiso y apoyo con respecto al plan de continuidad en las siguientes áreas:

- Asegurar esa integración del requisito del plan de continuidad en los procesos comerciales de la organización.
- Comunicar la importancia de la continuidad efectiva del negocio.
- El liderazgo deberá establecer y hacer cumplir una Política BCP que debe estar alineada con el propósito, los objetivos y los estándares de la industria de la organización.
- La política debe servir como marco para toda la organización, actualizada y siempre comunicada a toda la organización.

- El liderazgo debe asegurarse de que las responsabilidades del BCMS sean relevantes y estén debidamente asignadas, comunicadas dentro de la organización.
- Operar y mantener procesos, capacidades y estructuras de respuesta para garantizar que la organización sobreviva a las interrupciones.
- Supervisar y revisar el desempeño y la eficacia del plan de continuidad.

Para establecer dichos objetivos, la compañía debe tomar en cuenta la mejora continua basada en medidas cualitativas y cuantitativas.

- La organización debe abordar los riesgos y las oportunidades, para lo cual debe desarrollar un proceso continuo de evaluación de riesgos, capaz de determinar la eficacia de los controles de mitigación de riesgos y contramedidas.
- Los objetivos de continuidad del negocio se establecerán con un Análisis de Impacto en el Negocio y asegurarán lo siguiente:
- Serán coherentes con la política de continuidad de la organización.
- Serán medibles, monitoreados y actualizados en consecuencia.

Propuesta para el tercer objetivo

Elementos de cultura y clima organizacional estratégicos.

Propuesta para la primera recomendación: Se realizarán actividades mediante reuniones en la casa del gerente país, así como en la del gerente de distrito de manera mensual para buscar estrechar lazos extrafamiliares, estas serán los días viernes en las noches o sábado en horas de las tardes. En ellas, se ofrecerá alimentación con temática que va a variar cada mes. Además, todos los colaboradores

formarán parte de estas, así como de actividades que también variarán mes a mes. Por ejemplo, se harán talleres de mixología acerca de cómo preparar Martini.

Dentro de los costos asociados, se tiene la alimentación para todo el personal, bebidas, así como la contratación de la persona a cargo de los talleres de mixología o la actividad que se decida ofrecer, sumado a los suministros necesario para que los colaboradores formen parte del taller, esto será de aproximadamente \$1000.

Propuesta para la segunda recomendación: Se deben realizar mensualmente talleres relacionados con el clima laboral, en los cuales se intente lograr, a través de prácticas de reconocimiento y una “chequera emocional”, que los colaboradores se sientan valorados. Además, se busca fomentar la cultura GiftWork para agradecer por los logros y los aportes al personal, a través de un programa, con reconocimientos por parte de Luminova.

Parte de las dinámicas que puede realizar este nuevo líder son:

- Incrementar los reconocimientos por buen desempeño laboral.
- Incrementar las celebraciones de ocasiones especiales (cumpleaños, aniversarios, etc.).
- Incentivos no económicos que pueden ser llamados a nivel interno como “Lumi-reconocimientos”.
- Reuniones *one to one* de convivencia con los subalternos.
- Estrategia *Coffee Time*: en ella, se invita a un subalterno a tomar un café y hablar sobre "cosas que son importantes para la vida" de él, con lo cual se busca interesarse por el ser humano y no solo por el empleado.

- Buscar oportunidades de desarrollar a los subalternos, dentro de la organización.
- Incrementar las responsabilidades dentro de la compañía para que los colaboradores se sientan involucrados y desarrollen un sentido de pertenencia a sus labores diarias.

Esto conlleva un costo de contratar un asesor externo para realizar un análisis de los datos obtenidos de las encuestas de GPTW y que imparta los talleres cada tres meses con el fin de mejorar el clima laboral dentro de la empresa, lo que puede generar un costo de \$3000 a \$5000; sumado al costo de las reuniones *one to one* y el *Coffee Time*, las cuales se pueden hacer una vez a la semana con empleados que se detecten problemas o quienes sientan que no son felices con su trabajo, esto tendrá un costo aproximado de \$200 mensuales.

Referencias

Arias, F. (2006). Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica (5° ed.) Caracas: Espíteme.

Armando, D. (2022). El miedo: el silencio más común en el entorno laboral.

<https://www.sumanar.com.ar/el-miedo-el-silencio-mas-comun-en-el-entorno-laboral/>

Artigas, M. (2016). Desmotivación laboral: un problema para la empresa y el trabajador,

¿cómo superarla? <https://www.iebschool.com/blog/desmotivacion-laboral-relaciones-laborales/>

Azuero, A. (2019). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, Vol. 4, N°. 8, págs. 110-127.

Cámara de Comercio de Madrid (2020, 31 de Agosto). Empresas. Desafíos de la gestión empresarial antes y después del COVID-19. <https://www.mba-madrid.com/empresas/desafios-gestion-empresarial-covid/>.

Campbell, M.C., Inman, J.J., Kirmani, A., & Price, L.L. (2020). In times of trouble: A framework for understanding consumers responses to threats. Journal of consumer research, 47(3), 311-326.

Cando-Morales, A., Erazo-Álvarez, J., Álvarez-Gavilanes, J., & Rivera-Costales, J. (2021). La pandemia COVID- 19 en la microempresa: Emprendimiento e

Innovación. CIENCIAMATRIA, 7(12), 671-695.

<https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.445>

Caraveo, M., y Del Carmen, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. "Hitos de Ciencias Económico Administrativas", 27, 78-82.

Chávez, S. (2021). Análisis del cambio de modelo de negocio durante la pandemia del COVID-19: Caso Platanitos y San Antonio [Trabajo de investigación. Monografía, Centro Educativo Particular San Agustín] Perú.

Chiavenato, I. (2006). Administración de Recursos Humanos "El capital de las organizaciones". McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2006). Administración de Recursos Humanos "El capital de las organizaciones". McGraw Hill.

COSO,s.f, (Párrafo #13), <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso#:~:text=Seg%C3%BAAn%20COSO%20el%20Control%20Inter%20no,y%20eficiencia%20de%20las%20operaciones>

Daniel J. Fernandez & John D. Fernandez (2008) Agile Project Management —Agilism versus Traditional Approaches, Journal of Computer Information Systems, 49:2, 10-17, DOI: 10.1080/08874417.2009.11646044

De la Hoz, Pérez y Divenso, (2022) Planes de Continuidad de Negocios ante el Evento Disruptivo Covid 19.

<https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2331/2578>

Durán, A. (2018), Manifiesto "agile". <https://www.bbva.com/es/agile-manifiesto-que-es/>

Escobar, C (2019). “Marco de referencia basado en metodologías Agile para liderar empresas de software que trabajan en entornos distribuidos”. Trabajo de investigación para el grado académico de Maestría en administración Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13516/Mateo_EscobarJaramillo.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Euroforum, (2022), Metodología Scrum: definición, herramientas y ejemplos de proyectos. <https://www.euroforum.es/blog/metodologia-scrum-definicion-herramientas-y-ejemplos-de-proyectos/>

Fócil, M. (2020). Teletrabajo en el sector público en México: ¿Llegó para quedarse? Revista Buen Gobierno, 1(1), 1-27.

Gamero, H., & Ostos, J. (2020). Revisión sistemática de literatura sobre factores clave en la identificación de oportunidades de negocio. Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 10 (20), 307-327

Gomez (2019) El Teletrabajo atrae, retiene y motiva al personal.

González, J. (s/f). Introducción a las metodologías ágiles

Hernández Sampieri, R., y Mendoza, C. P. (2008) El matrimonio cuantitativo cualitativo: el paradigma mixto. In J. L. Álvarez Gayou (Presidente), 6º Congreso de Investigación en Sexología. Congreso efectuado por el Instituto Mexicano de Sexología, A. C. y la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, Tabasco, México.

Hernández, G., Galvis, S., y Narváez, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. Cuadernos de administración, 16(25), 109-137.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.

<https://ekaenlinea.com/el-teletrabajo-atrae-retiene-y-motiva-al-personal/>

International Rugby Board (2012). Ley 20, Scrum. “En Leyes del juego de Rugby”, <http://www.irblaws.com>

J. Patton (2003). "Unfixing the fixed scope project: using agile methodologies to create flexibility in project scope," Proceedings of the Agile Development Conference, 2003. ADC 2003, Salt Lake City, UT, USA. pp. 146-151, doi: 10.1109/ADC.2003.1231465.

Lara, D. (2021, 20 de Octubre). Los desafíos a los que se enfrentan las empresas tras la pandemia, Diario El País. <https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2021-10-20/los-desafios-a-los-que-se-enfrentan-las-empresas-tras-la-pandemia.html>.

Luminova Pharma Group, s.f.), <http://www.luminovapg.com/costa-rica/>

Management Magazine, (2021). Scrum Un Marco De Trabajo Ágil.

<https://esieduc.org/nuestros-blogs/scrum-un-marco-de-trabajo-agil-en-los-negocios/>

Martínez, R. , Segovia, A., y Pérez, K. (2022). El impacto del home office y el balance de vida y trabajo en la retención de personal de la Generación Y durante el Covid-19. VinculaTégica, 7(2), 113–124. <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-88>

Martin-Fiorino, V., Reyes, G (2020). Desafíos y nuevos escenarios gerenciales como parte de la herencia del Covid-19. Universidad del Zulia. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 25, núm. 90, pp. 710-722, 2020.

Ministerio de Salud de Costa Rica (2022), Procedimiento para la importación de medicamentos.

<https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/tramites/empresas/35-tramites/importaciones/1314-importacion-de-medicamentos-mediante-articulo-117>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, (1992) Ley 7360

Montenegro Cueva, E. G., & Chaluisa Chaluisa, S. F. (2021). La Gestión Empresarial en la post pandemia: caso Latinoamérica. I2D Revista Científica, 1(2), 23–35. <https://doi.org/10.55204/i2drc.v1i2.3>

Narváez, C, Acosta, S, Montealegre, J. (2019) Aplicación de la metodología scrum e implementación de la estrategia de servicio con base al marco de referencia itil v 3.0 en el desarrollo de una aplicación web para una empresa de transporte público

Organización Internacional del Trabajo (2021) Liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID-19. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/-act_emp/documents/publication/wcms_766963.pdf

Organización Panamericana de la Salud (2020, 11 de marzo) La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia. <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>.

Quirós, A; Entrevista realizada a coordinador país para Luminova Pharma Group sobre cultura y clima organizacional [Documento inédito en formato Microsoft® Word]

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Scielo, Acimed, 20(4), 67-75. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral – Revista SciELO.

Scrum Alliance (2012). “Scrum: the basics”, http://www.scrumalliance.org/pages/what_is_scrum.

Sharma, P., Leung, T. Y., Kingshott, R. P. J., Sharma, P., Leung, T. Y., Kingshott, R. P. J., Davcik, N. S. y Cardinali, S. (2020). Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective. Journal of Business Research, 116, 188-192.

Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on Consumer Behavior: Will the Old Habits Return or Die? Journal of Business Research, 117, 280-283.

Tamayo y Tamayo, M. (2004). El proceso de la investigación científica: Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación. Cuarta edición, México: Limusa

The Central American Group, (2022) Fabricación de Farmacéuticos en Costa Rica.
<https://www.thecentralamericangroup.com/fabricacion-de-farmaceuticos-en-costa-rica/>

Thompson, Strickland III, Janes, Sutton, Peteraf, Gamble. ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA. Teoría y Segunda edición internacional. McGraw Hill.

Torres Garza, A. R. ., Carrera Sánchez, M. M., & Partida Puente, A. . (2022). Factores
que influyen en las MiPyMES en tiempos de Covid-19. VinculaTégica, 7(2), 94–
112. <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-87>

Turienzo, R. (2019), Haz que suceda, Alienta

Yazyi, S. (2011) , Práctica Scrum [https://www.researchgate.net/figure/Figura-2-
Ejemplo-de-Product-Backlog-en-planilla-de-Google-Docs_fig2_303899555](https://www.researchgate.net/figure/Figura-2-Ejemplo-de-Product-Backlog-en-planilla-de-Google-Docs_fig2_303899555)

Yazyi, S. (2011). “Una experiencia práctica de Scrum a través del aprendizaje basado
en proyectos mediado por TIC en un equipo distribuido”. Trabajo de graduación
para el grade académico de Maestría en las Tiic de educación: análisis y diseño
de procesos, recursos y prácticas formativas). Universidad de Salamanca.
Salamanca, España.

[https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/100082/TFM_YazyiSergio_Master.
pdf;jsessionid=B7E19E167025841756A942DE054DB5D8?sequence=1](https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/100082/TFM_YazyiSergio_Master.pdf;jsessionid=B7E19E167025841756A942DE054DB5D8?sequence=1)

Zapparoli, M. (2013). Concepciones teóricas metodológicas sobre investigación.
Girasol: revista de la escuela de estudios generales. 5, 191-198. Todos los
derechos reservados. Universidad de Costa Rica.

Zuluaga, E. (2022). Metodología Agile Desarrollo de Software.

<https://gecos.com.uy/post/metodologia-de-desarrollo-agile-montevideo-uruguay/>

Anexos

Anexo I. Cuestionario aplicado para análisis de metodologías ágiles

Somos estudiantes del programa de postgrados de la Universidad Latina de Costa Rica, cursando la maestría en Administración de Negocios. Estamos realizando una investigación sobre Agile – Scrum para la competitividad de las organizaciones, para lo cual se debe aplicar un cuestionario con el propósito de medir el impacto del uso de las metodologías Agile dentro de la organización Luminova Pharma Group.

El siguiente cuestionario tomará 4 minutos aproximadamente para completarlo, el propósito es conocer acerca de la metodología en la gestión de proyectos dentro de la organización.

1. ¿En cuál grupo etario se encuentra?

De 18 a 30 años

De 31 a 45 años

46 o más

2. ¿Hace cuánto tiempo labora en la empresa?

De 0 a 1 año

De 1 a 3 años

De 3 a 6 años

6 años o más

3. ¿En qué departamento de la empresa labora?

R/

4. ¿Conoce sobre la estrategia de trabajo agile?

Sí

No

5. ¿Utilizan esta estrategia de trabajo?

Sí

No

6. ¿Se siente usted identificado con esta estrategia de trabajo o utiliza alguna metodología similar?

Me siento identificado

Utilizamos una metodología similar

No me siento identificado

Otras

7. ¿Cuáles son los valores que definen la metodología que utilizan para la gestión de proyectos?

Compromiso

Foco. "Begin with the end in mind"

Franqueza

() El equipo de desarrollo y sus partes interesadas acuerdan ser abiertos con todo el trabajo

() Se tiene valor para reconocer los errores cometidos, ser transparentes y aprender de los mismos

() Otras

8. ¿Describa con sus palabras cómo es la metodología que utiliza la empresa para el desarrollo de proyectos?

R/

9. ¿A la hora de utilizar este instrumento; tienen un tiempo límite para cumplir los objetivos?

() Sí

() No

() Otras

10. ¿Qué tan a menudo considera que se cumplen los objetivos planteados en el plazo previsto?

() Nunca

() Casi nunca

() Con frecuencia

() Casi siempre

() Siempre

11. ¿Hace cuánto tiempo utilizan esta metodología?

R/

12. ¿Qué beneficios considera usted que le aporta a la empresa?

R/

13. ¿Cuáles considera que son oportunidades de mejora para que mejore la implementación de esta metodología?

R/

Anexo II. Cuestionario para análisis de cultura y clima organizacional

Somos estudiantes del programa de postgrados de la Universidad Latina de Costa Rica, cursando la maestría en Administración de Negocios. Estamos realizando una investigación sobre la cultura gerencial que prevalece en esta organización, para lo cual se debe aplicar un cuestionario con el propósito de determinar oportunidades de mejora presentes en las personas que dirigen a los colaboradores a su cargo, considerando el Departamento de Ventas como objeto de estudio.

INSTRUCCIONES

Marque con una "X" en el espacio que corresponda a la alternativa que más se ajusta a su percepción.

1. Sexo

F

M

2. Rango de edad

18-25 años

25 – 30 años

Entre 31 y 36 años

Más de 37 años

3. Antigüedad en el departamento de ventas

2 años o menos

6 a 10 años

3 a 5 años

más de 10 años

4. Mi jefe inmediato me muestra el respeto como persona y colaborador

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

5. Mi jefe inmediato me apoya y orienta en el desarrollo de mi trabajo

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

6. Mi jefe inmediato fortalece la confianza del equipo de trabajo

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

7. Mi jefe inmediato toma en cuenta y me alienta a dar mis iniciativas y sugerencias creativas acerca de mejoras o innovaciones en el departamento y me alienta a compartirlas

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

8. Mi jefe inmediato tiene una buena actitud cuando se comete un fallo razonable en el departamento, da la retroalimentación con una actitud positiva y motivación para aprender del error

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

9. Mi jefe inmediato le da reconocimiento a mis metas cumplidas y aprendizajes, y me alienta a seguir superando los retos de la empresa

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

10. En general, siente que su jefe inmediato se preocupa por darle una retroalimentación sobre las labores que realiza

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

11. Mi jefe inmediato me ha suministrado la confianza necesaria para acercarme a él/ella con las inquietudes y los problemas del departamento

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

12. Considero adecuado los criterios de evaluación de mi desempeño

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

13. Considero que mi jefe inmediato tiene un nivel de transparencia conmigo y el resto del equipo

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

14. Considero que mi jefe inmediato participa con el equipo en conversaciones sobre temas informales, que no están relacionados con el trabajo

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

15. Considero que mi jefe brinda la motivación adecuada para generar un compromiso y buen desempeño con la empresa

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

16. Considero que mi jefe directo, aunque finalmente tome la decisión que crea él más oportuna, escucha mi opinión

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

17. Considero que mi jefe apoya en las decisiones tomadas en el departamento

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

18. Considero que mi jefe inmediato comunica sus expectativas con respecto al rendimiento del trabajo realizado

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

19. Considero que mi jefe inmediato tiene confianza en que el equipo va a cumplir sus objetivos en el tiempo estipulado

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

20. ¿Considera usted que sigue las indicaciones de su jefe directo con la sensación de seguir un mandato o que están exigiéndole cumplir órdenes por miedo a ser despedido?

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

21. ¿Considera usted que su jefe directo, antes de implantar algún cambio, da las explicaciones y preparación necesarias?

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

22. ¿Considera usted que su jefe directo tiene compromiso y esfuerzo en las tareas que tiene a cargo?

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

23. ¿Considera usted que su jefe directo le transmite credibilidad y honestidad?

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

24. ¿Su jefe directo reconoce cuando comete alguna equivocación?

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

25. Estoy satisfecho con mi puesto laborar actual y me gustaría continuar desarrollándome como profesional en este departamento específico

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

26. Mis compañeros suelen expresarse positivamente del departamento

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

27. ¿Recomendaría a otras personas para trabajar en este departamento de la empresa?

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

28. A su criterio, ¿qué competencias o características deben estar presentes en una persona para constituirse en un líder efectivo y admirado por sus seguidores?

R/

29. De las competencias o características que usted mencionó en la anterior pregunta, ¿cuáles de ellas posee su jefatura inmediata?

R/

Anexo III. Cuadro de trabajo aplicados en la metodología ¡Haz que suceda!

Figura 26

Sinergia Operativa Excelencia Comercial (SOEC)

HAZ QUE SUCEDA PERSONAL SOEC 2020



Nombre: _____

No.	Actividad	Responsable	Fecha de Entrega	Entregables	Peso	Estatus	Requerimientos	
							Concepto	US\$
Organizacionales								
1	EBIDTA en Valores CR	Gerente País	Mensual	SI		En proceso		
2	Indice de Evolución Prescriptiva Close Up Latam	Fernando Martínez	Mensual	SI		En proceso		
3								
4								
Funcionales								
1	Venta Neta Financiera Sell Out País	Gerente País	Mensual	SI		En proceso		
2	Gestión de la promoción médica para la creación de valor, mejora de la prescripción y el SELL OUT	Gerente País	Mensual	SI		En proceso		
3	Generación de valor de la marca Unipharm de prescripción y el mix de portafolio	Gerente País	Mensual	SI		En proceso		
4								
Individuales								
1	ACTIVACION TURBO 2020 DE LEMMS	Gerente de promoción de Distrito						
2	Sell Out Via Activación Promocional del Mercado /DAF- PROMED	Gerente de promoción de Distrito	Mensual	SI		En proceso	*Identificación de médicos potenciales *Acuerdo con los médicos para realizar las acciones *Análisis de crecimiento generado por la activación	
3	Sell Out Via Activación Promocional del Mercado /DAF-DIPO	Gerente de promoción de Distrito	Mensual	SI		En proceso	*Identificación de médicos potenciales *Planificación de las acciones para los médicos seleccionados *Análisis de crecimiento prescriptivo de los médicos DIPO	
4	Sell Out Via Activación Promocional del Mercado/ DAF - Promoción Efectiva en Farmacias	Gerente de promoción de Distrito	Mensual	SI		En proceso	*Identificación de farmacias con mayor potencial *Planificación de las activaciones a realizar *Seguimiento y análisis para evaluar la efectividad de la promoción	
5	Prescription share % País/ Equipo	GP/GD	Mensual	SI		En proceso	Revisión de las prescripciones y el índice de evolución mensual de los representantes.	
6	Venta Neta Financiera Sell Out División Privada País	GP/GD/KAM	Mensual	SI		En proceso	Revisión mensual de las ventas hacia los distribuidores versus presupuesto.	

Nota. SOEC son proyectos a corto plazo. Fuente: Luminova Pharma Group (2021)