



Ciencia Latina
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo-abril 2024,
Volumen 8, Número 2.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2

**ESTRATEGIAS ECONÓMICAS
POR PANDEMIA EN LA EMPRESA MUEBLES
ISSA, S. A. DE C. V., DELICIAS**

**ECONOMIC STRATEGIES DUE
TO PANDEMIC IN THE COMPANY MUEBLES
ISSA S.A. DE C.V. IN DELICIAS**

Isela Adriana Valles Alarcón

Universidad Autónoma de Chihuahua, México

Marisol Priscila Palafox Bolivar

Universidad Autónoma de Chihuahua, México

Elia Angélica Molina Lara

Universidad Autónoma de Chihuahua, México

Hermila Mata Carrasco

Universidad Autónoma de Chihuahua, México

Israel Hiram Ortiz Paul

Universidad Autónoma de Chihuahua, México

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.11243

Estrategias económicas por pandemia en la empresa Muebles ISSA, S. A. de C. V., Delicias

Isela Adriana Valles Alarcón¹

ivalles@uach.mx

<https://orcid.org/0000-0001-9138-748X>

Universidad Autónoma de Chihuahua
México

Marisol Priscila Palafox Bolivar

mpalafox@uach.mx

<https://orcid.org/0000-0003-1922-3792>

Universidad Autónoma de Chihuahua
México

Elia Angélica Molina Lara

amlara@uach.mx

<https://orcid.org/0000-0002-9323-7597>

Universidad Autónoma de Chihuahua
México

Hermila Mata Carrasco

hmata@uach.mx

<https://orcid.org/0000-0002-8101-0897>

Universidad Autónoma de Chihuahua
México

Israel Hiram Ortiz Paul

hortiz@uach.mx

<https://orcid.org/0009-0007-2006-7121>

Universidad Autónoma de Chihuahua
México

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue analizar cuáles fueron las estrategias económicas durante y después de la pandemia del COVID-19 que la industria del mueble implementó para la reactivación tomando como caso de estudio la empresa Muebles ISSA S.A de C.V. El enfoque del trabajo fue mixto, no experimental con diseño de investigación transversal, a través de una serie de entrevistas a diferentes áreas administrativas incluyendo la gerencia. Los resultados sugieren que la pandemia sí generó cambios en las estrategias económicas y que hubo factores externos que también jugaron un papel importante en la toma de decisiones. El factor de liderazgo basado en la unidad de la empresa, la resiliencia, el humanismo y la protección al trabajador fueron estrategias que determinaron un fortalecimiento de la empresa, que ante la crisis logró salir fortalecida generando incluso un crecimiento. La presente investigación compara el periodo antes de la pandemia y durante la misma, abarca el periodo 2019 al 2021. Se comprueba la hipótesis de que si hubo cambios y desafíos económicos

Palabras claves: pandemia, covid-19, estrategias económicas, muebles ISSA, industria del mueble

¹ Autor principal.

Correspondencia: ivalles@uach.mx

Economic Strategies due to Pandemic in the Company Muebles ISSA S.A. de C.V. IN Delicias

ABSTRACT

This investigation's objective was to analyze the economic strategies the furniture industry implemented to reactivate its activities during and after the COVID-19 pandemic using the Compañía ISSA S.A. DE C.V. as a case study. The specific objectives were to analyze the economic environment during and after the pandemic in the furniture industry in Ciudad Delicias. The focus of this work is mixed, not experimental with transversal investigative design, through a series of interviews to different administrative areas including management obtaining relevant information to the research to obtain data about the experience and measures realized and the response to the COVID-19 pandemic. The results suggest that the pandemic generated changes in economic strategies and there were external factors that also played an important role in the decision-making process. The leadership factor based in the company's unity, resilience, humanism, and workers' protection were strategies that determined a strengthening of the company that was able to strengthen itself and even grow.

Keywords: covid-19, pandemic, economic strategies, mumbles ISSA, furniture industry

Artículo recibido 28 marzo 2024

Aceptado para publicación: 30 abril 2024



INTRODUCCIÓN

El objetivo de este estudio es lograr un documento que nos indique cuáles fueron las estrategias económicas que la industria del mueble implementó para levantarse de la crisis pandémica del COVID-19. El reto más grande que enfrentan los empresarios además de lo económico y operativo, es actuar ante una situación de miedo social, de desmotivación generalizada y desconcierto, de cuáles serán esas estrategias para reinventar una reactivación durante y después de la pandemia en lo económico-laboral. En este sentido Deloitte (2020), afirma que “un líder resiliente deberá, tomar las decisiones en corto plazo con iniciativa y transparencia, imaginando un escenario futuro de perseverancia, pero sin perder la visión que le ayudará a recuperarse y emerger más fuerte”.

Debido a la pandemia COVID-19, los confinamientos y medidas de prevención, el sector productivo a nivel mundial se ha visto muy afectado, disminuyendo drásticamente las operaciones y, por lo tanto, su productividad y rendimiento. Solo las empresas relacionadas al área de la salud y productos de primera necesidad, así como servicio de seguridad, distribución, entre otros, pudieron seguir operando bajo las normas de distanciamiento. Mientras que el resto del comercio y la industria debió paralizar sus operaciones por varios meses (Sánchez- Martín, 2021). La empresa Muebles ISSA S.A. de C.V. no fue la excepción.

Reconocemos que cada empresa responde de diferente manera para enfrentar la contingencia por que se encuentra en diferentes etapas por lo tanto los impactos varían según su geografía, giro o sector, pero independientemente del alcance del impacto del virus en una organización, hay ciertas cualidades fundamentales de reacción a través del liderazgo resiliente recomendada como una medida que guía el rumbo de la empresa en estos momentos de crisis sanitaria de carácter mundial. En tanto que hemos utilizado el término de resiliencia organizacional podemos definirla como “la capacidad de enfrentar los desafíos buscando construir y fortalecer desde lo interno a la empresa para disminuir el riesgo en el ambiente” (Veliz, 2014), mientras que para Ruiz-Martín (2017), es definida como “la combinación apreciable de características, habilidades, capacidades o competencias que permitan a una organización soportar perturbaciones conocidas y desconocidas y aún así sobrevivir”.

La empresa productora Muebles ISSA S.A. de C.V. Fundada en 1975 es un excelente referente para la presente investigación ya que tiene una amplia experiencia y es la empresa más grande e importante del sector en la región para evaluar y hacer una estadística del suceso de la pandemia del COVID-19 y la crisis global presentes en la segunda década del siglo XXI la cual generó grandes retos no solo para cualquier industria sino para la sociedad en general, por lo que la presente investigación sugiere estudiar a fondo cuales son los nuevos retos durante y después de la pandemia para el sector de la industria del mueble en Delicias y la región a través de instrumentos de entrevistas a los líderes de área quienes vivieron a fondo este escenario de la pandemia. Arrojando como resultado un fortalecimiento hacia las estructuras internas de la empresa y sus líderes enfrentando los retos y saliendo fortalecidos con un crecimiento en la plantilla laboral y en la producción, siendo una empresa que ha superado ya varias crisis económicas, basándose en su propio modelo económico.

METODOLOGÍA

Enfoque Paradigmático

La naturaleza de esta investigación fue mixta, mediante la combinación de ambos enfoques, cualitativo recurriendo a entrevistas con los directivos de la empresa y cuantitativo ya que se determinaron resultados numéricos utilizando la técnica de la encuesta, con esta información se pudieron identificar las variables e indicadores de las estrategias que implementó la empresa durante la pandemia.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación es básica, ya que se desarrolló para la generación de conocimiento.

Finalidad

La finalidad de la investigación fue explicativa, basada en factores explicativos o causales, que determinaron el efecto del coronavirus en la industria del mueble en Cd. Delicias.

Temporalidad

La temporalidad del trabajo de campo es transversal con un solo corte en el tiempo para recopilación de la información sobre impactos del coronavirus en el sector y la evaluación de las estrategias de la industria del mueble en Cd. Delicias, caso de estudio Muebles ISSA.

Sujetos y población de interés

Población Objetivo

Líderes de la industria del mueble Cd. Delicias, Chih.

Personal operativo y administrativo de la industria del mueble en Delicias.

Población de Interés

Gerentes y área administrativa de Muebles ISSA S.A de C.V. de Cd. Delicias, Chih.

Administradores, gerentes y personal de la empresa Muebles ISSA S.A de C.V.

Plan de Acceso o Muestreo

Unidad de Análisis: El personal administrativo y de nivel gerencia, Muebles ISSA S.A. de C.V. de Cd. Delicias, Chih.

Tipo de Muestreo: Se aplicó el muestreo no probabilístico.

Método de muestreo

Para administrativos: muestreo no probabilístico, investigación exploratoria por tratarse de un estudio de la empresa.

Tamaño de la Muestra

Con respecto a los administrativos la entrevista corresponde al mes de enero del 2020 a diciembre del 2021.

En el caso de los administrativos, el tamaño de la muestra buscó incluir a los jefes del área administrativa encargados de la toma de decisiones.

Selección de la muestra: En el estudio aplicable a la empresa Muebles ISSA, se tomó la muestra dirigida a expertos, por las características de la investigación realizando entrevistas en orden descendiente comenzando por la gerencia de administración, compras, ventas y recursos humanos. .

Variables e Indicadores

Constructo 1

Liderazgo corporativo

Variables Independientes

1. Orientación a resultados.
2. Orientación al trabajador.

3. cultura corporativa.
4. Compromiso con la organización.
5. Proactivo.
6. Toma de decisiones.
7. Experticia profesional.
8. Iniciativa.
9. Aprendizaje continuo.
10. Trabajo en equipo y colaboración.
11. Creatividad e innovación ante la crisis.
12. Liderazgo de grupos de trabajo.

Constructo 2

Calidad y resiliencia de liderazgo.

Variables Dependientes

1. protección al trabajador.
2. Fiabilidad.
3. Empatía.
4. Seguridad.
5. Comunicación
6. Solidaridad
7. Unidad
8. Cooperación.
9. Comprensión
10. solidaridad
11. Respeto

Instrumento de Selección de datos

El instrumento que se aplicó fueron las entrevistas a las áreas administrativas.

El instrumento se aplicó a los encargados de áreas administrativas de Muebles ISSA S.A de C.V. En forma de cuestionario para evaluar sus acciones ante la contingencia sanitaria causada por el covid-19

Procesamiento de la Información

Una vez obtenida la información, se procesó mediante la evaluación de los resultados y algunos programas para generar algunas gráficas como el Excel.

DISCUSIÓN

Inicialmente se planteó una discusión sobre las preguntas claves que deberían de emplearse en el instrumento de la entrevista al área administrativa, determinando que era posible desglosarlo por algunos departamentos como el de recursos humanos, ventas, compras y gerencia administrativa.

Según algunos autores mencionados en el documento, se encontraron algunas referencias que tienen que ver con los resultados de las entrevistas aplicadas en la empresa, como las principales preocupaciones de los empresarios por la pandemia, el caso de la caída de la demanda, así como la salud de sus empleados y los inconvenientes en la cadena de proveedores.

Otros elementos que inciden en el impacto de la pandemia según algunos autores mencionados en el marco teórico para las empresas son: el tiempo que permanecieron cerradas (de acuerdo a la actividad), la posibilidad de implementar trabajo remoto y el equipamiento e infraestructura existente, las cuales arrojan como resultado que de acuerdo a la actividad por ser considerada no esencial, si se vio obligada a interrumpir al cien por ciento sus actividades durante los meses marzo y abril por cierre obligatorio del sector salud. Por otra parte, la empresa no requirió el tele trabajo o trabajo remoto por estar dentro del sector manufacturero.

Otros autores concluyen que la evolución de las empresas dependerá especialmente de la estrategia financiera con la que ella se desenvuelva durante la pandemia, planteando cuatro estrategias posibles: cierre, achicamiento, perseverancia e innovación. Haciendo la analogía sobre las medidas de la empresa Muebles ISSA se determinó que si fue necesario el cierre de actividades en el pico más alto por la pandemia en el 2020 apegándose a las recomendaciones del sector salud, pero cuando reapertura sus actividades no fue necesario el achicamiento como lo describen los autores sino al contrario se abrió una oportunidad de crecimiento al observar por parte de los directivos que la demanda del mueble aumentó considerablemente a causa de la parálisis industrial en Asia a causa de la pandemia del COVID 19 , especialmente China y la India, los principales competidores, así como el aumento del costo de los fletes marítimos, siendo factores claves para que las empresas en América y en México se volvieran



competitivas al satisfacer la demanda del sector en USA. Siendo así un factor de perseverancia, e innovación en los procesos administrativos en el sector nacional e internacional para Muebles ISSA.

RESULTADOS

Para la empresa la estrategia de modelo conservador le permitió mantenerse al margen y no caer en el error de generar cambios disruptivos en su filosofía empresarial, esto le ayudó a conservar tanto al personal como a sus procesos sin poner en juego gran cantidad de recursos, sino más bien re direccionando y ajustándose en la medida de lo posible, representando así la realización de una “renovación estratégica” para la empresa, las nuevas políticas de recuperación pudieron activar la inversión e impulsar cambios, sobre todo en la creación y fortalecimiento de nuevos proveedores, que incluso reducirán la probabilidad de posibles fracturas a la cadena de suministro que ayuden a fortalecer a la empresa en futuras crisis, así también la empresa buscó incrementar la resiliencia de sus trabajadores frente a ellas.

La supervivencia organizacional y la resiliencia finalmente si se relacionan con la capacidad del gerente para recibir, transmitir, comunicar e influir en la mayoría de los trabajadores, como un elemento clave ante la contingencia.

Las medidas de la empresa sobre las directrices de autoprotección y concientización a cerca de riesgos de contagio coinciden con los estudios realizados por algunos autores con respecto a las medidas internas que la empresa implementó para sus trabajadores, dentro y fuera del área laboral, siendo para la empresa una fortaleza la cultura del autocuidado, además de la atención directa y el respaldo medico hacía sus trabajadores.

Una vez que se aplicó el instrumento de la entrevista a las distintas áreas de la administración de la empresa, se abrió un espacio para analizar los hallazgos, encontrando que hubo una contracción de la producción de la empresa a causa de los cierres obligatorios por la pandemia del COVID-19 al ser actividades no esenciales.

Surge la oportunidad de exportar de una manera más significativa, generando un incremento en las exportaciones y dando oportunidad a las empresas nacionales a ser competitivas nuevamente, siendo un año de crecimiento para Muebles ISSA S.A de C.V.



En el estudio realizado se encontró que con la reapertura del mercado y las distintas actividades en el 2021 se logró la recuperación de la producción para el segundo trimestre y un crecimiento a partir del tercer trimestre.

Entrevista a la Gerencia de Administración de Muebles ISSA

Se le dio apertura a la persona a que describa un aspecto histórico de la empresa de lo cual se rescata los inicios de la empresa que comienzan en 1975 como una Tapicería, donde se recibían los armazones de madera tallados a mano. En 1981 la empresa compró un equipo de para sus procesos en Italia llevándole hasta 2 años de ajustes y detalles antes de dejarlo funcional, durante la crisis del 1982 la empresa hizo uso de sus propios recursos y estrategias financieras para superarla y tres años después, en el año de 1985 combinaron el uso de la maquinaria con el tallado artístico a mano y en la actualidad su producción se basa en la fabricación de recamaras principalmente.

La empresa nació en época de crisis, esto obligó a la empresa a establecer un modelo de negocios conservador, basado en no poner en juego lo avanzado, y no tomar riesgos innecesarios, además de siempre salir fortalecidos en las crisis, siendo solidarios con las familias que dependen de este sector, bajo el lema “Si el negocio está bien, la familia está bien”

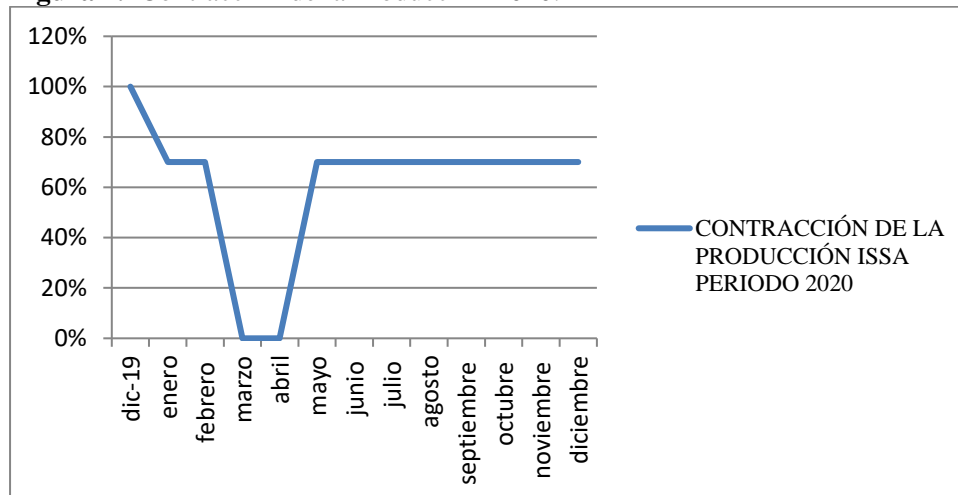
Con la apertura del tratado de libre comercio, desde su inicio se abrió un abanico de manera global, antes de enero de 1994 y después de enero del mismo año para la empresa, derribando la principal barrera que se tenía para un crecimiento y una mejora en los procesos al acceder a madera, en este caso la principal materia prima, de una mayor calidad, a partir de esa fecha toda la madera es importada sin pagar impuestos lo que favoreció al sector significativamente.

Caída del mercado del mueble en CD. Delicias por pandemia del covid-19

En el año 2020 hubo una contracción grave del mercado, a causa de los cierres obligatorios de las actividades no esenciales por la pandemia del covid-19 y el cierre de mercados y fronteras, la empresa se vio obligada cerrar 2 meses (marzo y abril) con una contracción del 30% con respecto al 2019 que durante los meses de marzo y abril del 2020 llegó a la cancelación y paro laboral con un 100% considerando esto un cambio significativo en todos los procesos de la empresa.

La empresa registró una caída en su producción a causa de la pandemia durante el año 2020 de un 30% en los meses de actividad laboral y una caída del 100% en los dos meses de paro total, por las medidas sanitarias, además del paro de los mercados que causó una ruptura en la cadena de suministros cerrando el año a la baja considerablemente como se muestra en la figura 1.

Figura 1. Contracción de la Producción 2020.



Producción de la empresa muebles ISSA por la pandemia

En el año 2021 surgió la oportunidad de exportar el producto de manera más significativa, de 85% de productos nacionales con 15% de productos de exportación en el periodo 2020, hubo un incremento de en las exportaciones en el periodo 2021, quedando en un 50% con 50% como se muestra en la figura 2 y figura 3. Es decir que el nivel de exportación que rondaba en un 15% de su producción a alcanzado un 50% de la producción de la empresa, esto fue debido a que se cortó el suministro de Asia principalmente de China y la india, considerando a China la principal fábrica del mundo, la cual quedó desarticulada por la pandemia, además del alza en los precios de los fletes marítimos, lo que causó un desabasto de productos, dando oportunidad a las empresas naciones de ser competitivas nuevamente. A raíz de que se reactiva la economía de USA se genera un aumento de las exportaciones de la empresa por lo que el año 2021 ha sido un año de crecimiento para Muebles ISSA S.A de C.V.

Figura 2 Periodo 2020.

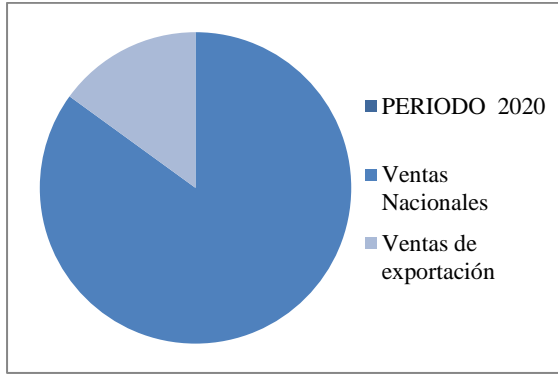
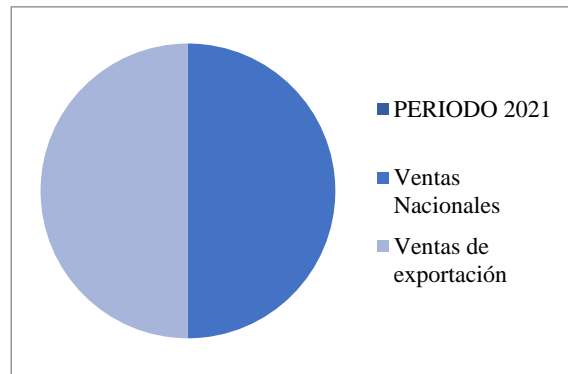


Figura 3. Periodo 2021



Financiamientos por cierre de actividades

En el año 2020 la crisis moral combinada con la crisis económica causó un gran impacto en el sector mueblero, en el personal y en sus líderes, y planteó una serie de retos para todas las empresas del sector. Como una de las estrategias que la empresa ISSA utilizó fue haber hecho uso de un fondo estratégico de 10 años de utilidad que la empresa tiene como reserva y que forma parte del capital de trabajo, que en este caso, logró mantener las finanzas con la plantilla de trabajadores para los 2 meses que se mantuvo cerrada, sin recurrir a financiamiento externo, sin adquirir deuda y sin tener problemas de liquidez, además de cuidar la economía de las familias de los trabajadores, ya que no hubo apoyos de los gobiernos que dieran respiro o ayudaran a las finanzas de las empresas, con los créditos de INFONAVIT, seguro social, etc. Los cuales son obligaciones de las empresas.

Como estrategia durante los paros totales en los meses de marzo y abril la empresa recurrió a pagar con el 60% del sueldo de sus trabajadores y con un reparto de utilidades de 20% para completar un 80% del sueldo en esos meses sin tener que liquidar a ningún empleado y sin afectar el ingreso familiar.

Plan Estratégico

La empresa cuenta con un plan estratégico que le obliga a cada situación realizar un esquema de planeación estratégica, para lograr los objetivos a nivel de departamento, cada uno hace su plan, desde desarrollar nuevos productos, implementar más equipo, más personal etc. Dependiendo del objetivo cada departamento hace, se desarrolla su planeación y se conjunta con todos los departamentos, de esta forma cada departamento tiende de forma directa sus necesidades o sus estrategias y las propone para implementarlas y coordinarlas con los demás.

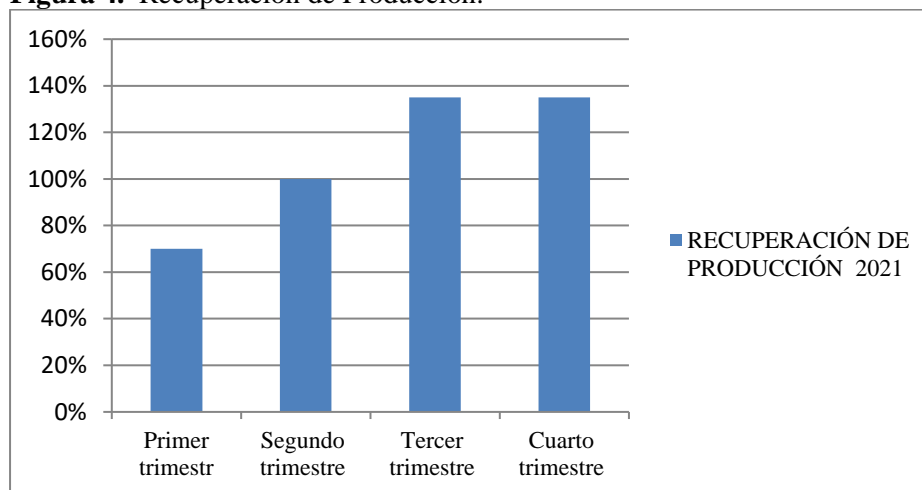
Medidas de seguridad al personal

Con respecto a la contingencia sanitaria, no se registraron contagios al interior de la empresa, dando énfasis al seguimiento de las medidas sanitarias y modificando horarios de alimentos para el uso de comedores o áreas de esparcimiento, haciéndolos por departamento y de manera escalonada, con una comunicación continua y estableciendo una cultura de cuidado personal.

Recuperación

Con la apertura de los mercados y la implementación de la vacuna en los países de primer mundo como USA surge la oportunidad de alcanzar los niveles óptimos de producción. En la Figura 4 se muestra que en el año 2021 ha sido un año con crecimiento para ISSA, en las exportaciones a causa de las necesidades en los mercados que se generaron por la baja producción de Asia.

Figura 4. Recuperación de Producción.



Cultura empresarial

Para la empresa cada crisis es un nuevo reto, implementando una filosofía de “pensar más como grupo que como empresa” siendo uno de los principios de la empresa pensar en el personal como una familia, donde la empresa es el patrimonio para todos sus trabajadores, siendo esta filosofía una fortaleza en las crisis, donde no solo es el patrimonio, sino el mérito de todos.

Cadena de suministro

El cierre de mercados durante la pandemia para la empresa implicó un ajuste general, por lo que se dejó de consumir y se dejó de producir al mismo tiempo, y para el primer trimestre del 2021 con la reapertura

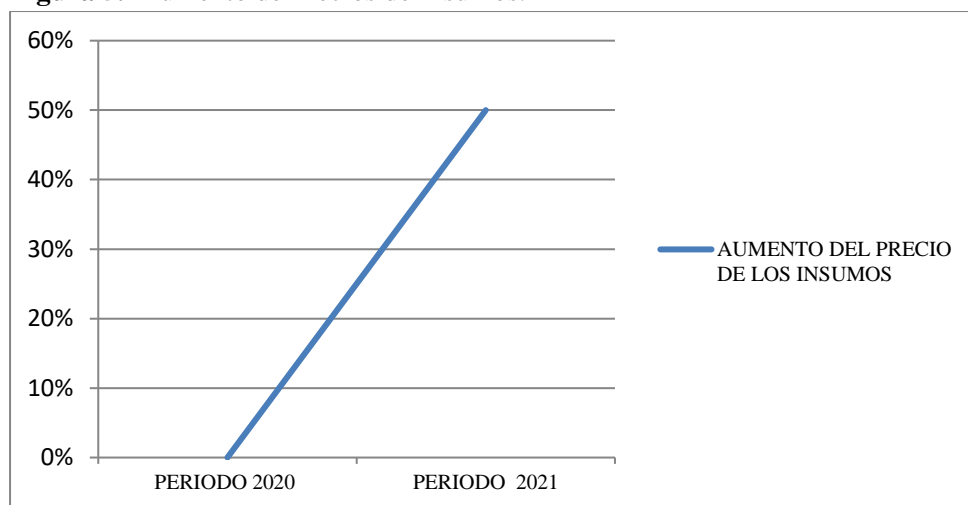
del mercado la economía comenzó a recuperarse, esto conllevó a que hubiera un crecimiento en la empresa al abastecer las necesidades del mercado de exportación.

Con la reapertura del mercado también hubo una escases de materia prima de origen nacional y de importación, fracturando de la cadena de suministros originando cambios importantes para la empresa, por lo que la empresa se vio obligada a implementar estrategias como la de optimizar los recursos al máximo, y no dejar de pagar proveedores, incluso a crear pequeños proveedores inyectándoles capital en la adquisición de materias primas para abastecer la demanda de la empresa, creando así oportunidades de crecimiento para pequeñas empresas, además de cumplir con los compromisos establecidos.

Inflación por covid-19

En la figura 5 se observa que en los últimos 8 meses los costos de las materias primas han aumentado hasta un 50% lo que implica también un aumento del costo de los productos a causa de la alta demanda y baja recuperación de los productores de insumos en este sector.

Figura 5. Aumento de Precios de Insumos.

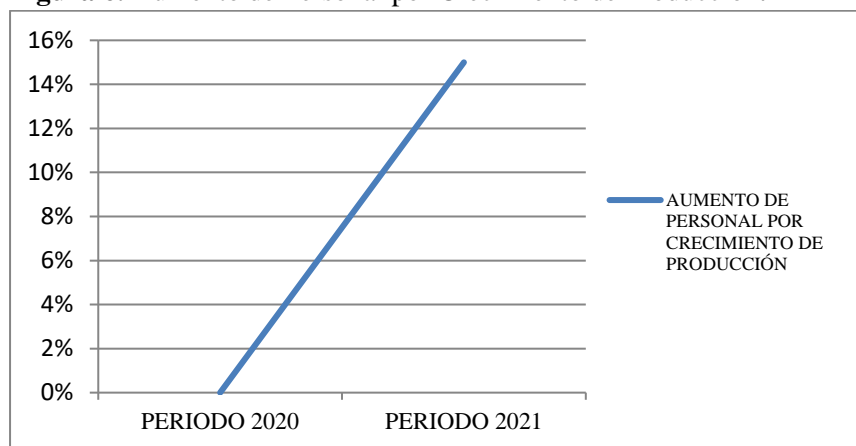


Métodos y Estratégias

Analizando el entorno, la empresa estudió el mercado y decidió no implementar las ventas directas en línea por la limitante de las fleteras, ya que son productos que requieren de dos a más personas para su manejo por lo que aún están limitadas para este tipo de productos, tampoco se implementó la estrategia de teletrabajo, ya que al ser una empresa de manufacturera la estrategia de trabajo en casa no es una

opción viable, tampoco el recorte de personal fue una opción en la planeación estratégica de la empresa, sino todo lo contrario, la estrategia fue mantener el capital de trabajo y a la plantilla de trabajadores, lo que tuvo grandes beneficios al momento de la recuperación, la cual incluso rebasó la producción con respecto al año 2019 y se incrementó un 15% la plantilla de trabajadores generando un crecimiento en la empresa como se señala en la Figura 6. La empresa sigue con las medidas sanitarias y sin registrar casos de COVID al interior en lo que va del año 2021, pero si reportó 35 casos al exterior.

Figura 6. Aumento de Personal por Crecimiento de Producción.



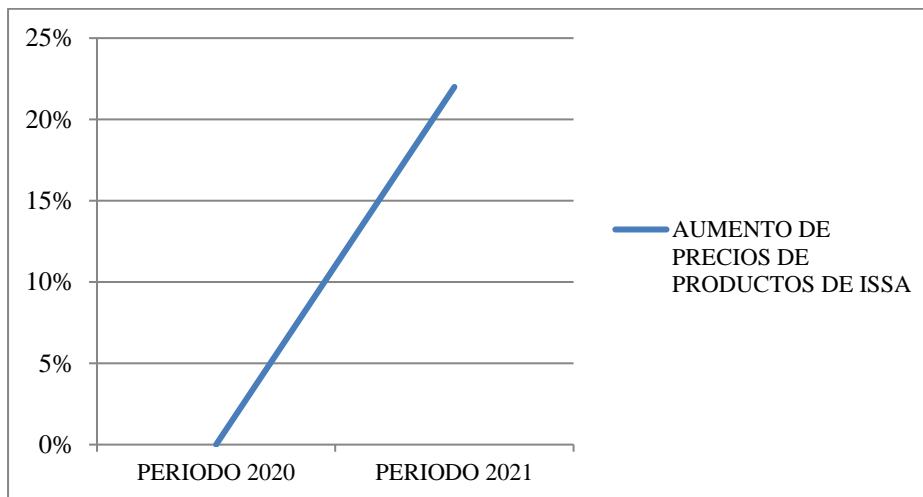
Principales materias primas de importación afectadas por la pandemia.

Uno de los productos más afectados en el sector es el MDF. Un material de fibras de madera con el que se elaboran varios productos, es la materia prima con mayor escasez que ha generado un incremento en el precio que obliga a la empresa a buscar nuevas alternativas de proveedores y mantener su política de ser cliente honesto y el pago oportuno para abrir nuevas oportunidades.

Aumento en los precios de productos de muebles ISSA por pandemia.

Estos incrementos en los insumos generaron un aumento en los productos que elabora la fábrica, de hasta un 22% como se muestra en la Figura 7. Por lo que afecta al consumidor final, siendo parte de la inflación causada por el COVID. Siendo para la empresa un riesgo constante una posible fractura a la cadena de suministro o la inestabilidad del mercado, esto le ha generado a la empresa seguir atendiendo las necesidades para enfrentar los diferentes retos que se presentan mes con mes, y al final salir fortalecidos de esta crisis causada por el COVID-19.

Figura 7. Aumento de Precios de Productos



Fortalezas de la empresa ante la pandemia.

La empresa ha establecido un sistema conservador con una cultura de “no riesgo” lo que la hace una empresa blindada ante las crisis, con un personal moralmente responsable, este personal le permitió a la empresa estar listos cuando se reactivó el mercado por los cierres obligatorios y en beneficio de ambos, empleado empresa, y así también con los proveedores, siendo estos fortalecimientos de la empresa.

CONCLUSIONES

Con respecto al objetivo general, si se cumplió en analizar las estrategias empleadas durante la pandemia en la empresa, validando y comprobando así la hipótesis general, concluyendo que la empresa se vio en la necesidad de utilizar distintos métodos estratégicos durante la pandemia en el periodo 2020 y 2021 las cuales le ayudaron y favorecieron para su fortalecimiento empresarial y crecimiento.

Para el primer objetivo específico se detectaron cuáles fueron las principales afectaciones por la crisis mundial causada por la pandemia en Muebles ISSA. validando la primera hipótesis específica, por lo que se concluyen que la contracción de la producción al inicio de la pandemia tuvo una caída hasta del 100% en los dos meses de paro total y obligatorio de las actividades no esenciales.

Para el segundo objetivo específico se establecieron los métodos y estrategias que la empresa empleó para enfrentar la crisis económica comprobando así la segunda hipótesis específica, concluyendo que la empresa se enfocó en utilizar su modelo conservador, evitando los riesgos, generando un crecimiento

y fortalecimiento con la crisis, cuidando a sus empleados con una filosofía empresarial humanista y la resiliencia de sus líderes.

Los instrumentos utilizados en los departamentos y la gerencia administrativa dan confiabilidad que se requiere para validar la hipótesis.

La validez de instrumento para obtener la información necesaria se utilizó la técnica de entrevista por departamento.

Por lo anterior esta investigación con la técnica de entrevista queda concluida como estudio no experimental y explicativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Castillo, N. (6, 2020) Desafíos de la industria manufacturera en tiempos de coronavirus. Ciencia UNAM-DGDC.

CEPAL, N. (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/(OIT) Organización Internacional del trabajo. Reinecke, G., Gontero, S., (2020) La dinámica laboral en una crisis de características inéditas: desafíos de política.

Dávila-Flores, A., & Valdés-Ibarra, M. (2020). México. Costos económicos del cierre de las actividades “no esenciales” por la pandemia Covid-19. Análisis multisectorial y regional con modelos SAM. *Economía: teoría y práctica*, (SPE5), 15-43.

Deloitte, (2020). El corazón del liderazgo resiliente. Respuestas a la COVID-19: Estrategias prácticas para la fuerza laboral que priorizan a su gente. De el-heart-of-resilient-leadership-español.

Farrell, Henry y Newman, Abraham (2020). “The future of globalization”, *Foreign policy*, summer, pp.40-45.

Fernández, C. (2020). Impacto en el mercado laboral de las medidas de aislamiento para combatir el COVID-19.

García, M. L. S. Inicio, evolución e impactos de la pandemia COVID-19 (Mundo y América Latina). *El impacto de la crisis del COVID-19 en México*, 11.

Mendoza, M., Quintana, L., Valdivia, M., Salas, C., (2020) Impactos macroeconómicos potenciales de la covid-19 en Méx.



- Mercedes, L., Liseras, M., Graña, F. (2020). Impactos, desafíos y oportunidades de la pandemia COVID-19 en la industria del partido de General Pueyrredon. Redes y conocimientos que impulsan la innovación y el desarrollo productivo y social.
- Mauro, L. M., Liseras, N., & Graña, F. M. (2020). Impacto, desafíos y oportunidades de la pandemia COVID-19 en la industria del Partido de General Pueyrredon. In *XXV Reunión Anual de la Red PyMEs-MERCOSUR* (pp. 155-165).
- Neri, J.C., Medina, R., Medina, M.A., Gonzalez, P., (3,2021) Efectos sociales, económicos y de la salud ocasionados por la pandemia del COVID-19. Castellanos, M., Guzman, L., Contreras,W. (2021) Efectos de COVID-19 en el sector mueblero, una perspectiva resiliente hacia nuevos modelos de liderazgo. Universidad Politécnica de San Luis Potosí.
- OCDE. Afrontar el coronavirus (COVID-19) unidos en un esfuerzo global. Reconstruir mejor: por una recuperación resiliente y sostenible después del COVID-19.
- Ruiz-Martin C. (2017). What we know about organizational resilience.
- Sánchez, Y., & Martín, L. (2021). *Plan de reorientación estratégica para la empresa Colchonería y Mueblería La Nacional SA* (Doctoral dissertation, Santo Domingo: Universidad Iberoamericana (UNIBE)).
- Strauss-Khan, Dominique (2020), Letre, l' avoir et le pouvoir dans la crise", *Politique International*, Printemps.
- Véliz, F. (2014). Resiliencia organizacional. El desafío de cuidar a las personas mejorando la calidad de vida de las empresas del siglo XXI. Ed. Gedisa, Barcelona España.
- Villanueva, B. M., de Jesús Almonte, L., & Suárez, Y. C. (2020). Impacto económico del cierre de las actividades no esenciales a causa del Covid-19 en México. Una evaluación por el método de extracción hipotética. *Contaduría y administración*, 65(5), 13.
- Villarruel, M. S. C., Mares, L. G., & Miranda, W. C. Efectos de COVID-19 en el sector mueblero, una perspectiva resiliente hacia nuevos modelos de liderazgo. *Efectos sociales, económicos y de la salud ocasionados por la pandemia del COVID19*, 61.
- Mauro, L. M., Liseras, N., & Graña, F. M. (2020). Impacto, desafíos y oportunidades de la pandemia COVID-19 en la industria del Partido de General Pueyrredon. *XXV Reunión Anual de La Red*

- PyMEs-MERCOSUR, Modalidad Virtual [ARG], 19-20 Noviembre 2020. ISBN 978-987-3608-54-4., 155–165.
- Izquierdo, J. M. C. (2021). De crisis sanitaria a crisis económica y laboral: patrones espaciales del impacto de la COVID-19 en el empleo formal de México. *Investigaciones Geográficas*, (104).
- Chiatchoua, C., Lozano Arismendi, M. D. C., & Macías Durán, J. E. (2020). Análisis de los efectos del COVID-19 en la economía mexicana.
- Ramírez, H. R. (2021). El impacto de covid-19 en las empresas de México. *OBSERVATORIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA*, 79.
- Salas Molina, D. (2020). El Impacto Del Covid 19 En La Industria Maquiladora Y La Nueva Normalidad.
- GAMBINA, J. (2020). La pandemia del Covid-19 agrava la crisis capitalista. *Colección Pensar la Pandemia*, (27).
- Fontrodona, J., & Muller, P. (2020). Reforzar la integridad empresarial ante la crisis del Covid-19. *SSRN Paper*, April, 8.
- San Millán, C. M. (2020). LA CRISIS DE LA COVID-19 Y LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO: ¿UNA OPORTUNIDAD? *Boletín Económico de ICE*, (3125), p43-53.
- Morales, R. R. (2021). El Covid-19 destapó una crisis mundial. No la provocó. *Educere*, 25(80), 97-109.
- Luyo, R. G. P. (2021). Desafíos en la logística internacional durante la crisis COVID-19. *Pie de Página*, (005), 23-25.
- García, M. L. S. Inicio, evolución e impactos de la pandemia COVID-19 (Mundo y América Latina). *El impacto de la crisis del COVID-19 en México*, 11.
- García, M. L. S. Inicio, evolución e impactos de la pandemia COVID-19 (Mundo y América Latina). *El impacto de la crisis del COVID-19 en México*, 11.
- Pizarro Hofer, R. (2020). Un paso más allá de la Covid-19. *El trimestre económico*, 87(348), 1033-1057.
- Bramble, B. (2020). Pandemia y Ética: Ocho grandes preguntas sobre el COVID-19.