

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**TRABAJO DE ESPECIALIZACIÓN: EN FINANZAS**

**«EVALUACIÓN FINANCIERA DE LOS EFECTOS POR PANDEMIA  
DE COVID-19 EN LAS MICRO EMPRESAS DEL RUBRO  
DE CAFETERÍAS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR»**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

INÉS MARGARITA ORTEZ SÁNCHEZ

ELIEZER JEFTÉ LÓPEZ HERNÁNDEZ

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIADA(O) EN ECONOMÍA

SAN SALVADOR, SAN SALVADOR, EL SALVADOR

OCTUBRE 2021

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector:** Msc. Roger Armando Arias Alvarado  
**Secretario General:** Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Decano:** Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez  
**Vicedecano:** Msc. Mario Wilfredo Crespín Elías  
**Secretaria:** Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo  
**Coordinador General de Procesos de Graduación:** Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez  
**Directora de la Escuela de Economía:** Licda. Celina Amaya de Calderón  
**Director de la Escuela de Administración de Empresas:** Lic. Abraham Vásquez Sánchez  
**Docente Director:** Msc. Nelson Mauricio Herrera Rodríguez

**TRIBUNAL CALIFICADOR**

Lic. Abraham de Jesús Ortega Chacón  
Msc. Jonny Francisco Mercado Carrillo  
Msc. Nelson Mauricio Herrera Rodríguez

SAN SALVADOR, SAN SALVADOR, EL SALVADOR

OCTUBRE 2021

## DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios, por mostrarme el camino que siempre debí recorrer, por ser su pieza y colocarme en el lugar que siempre Él quería para mí, por mostrarme su amor y composición de infinitas formas.

A mi familia. A mi mamá y mi papá por su esfuerzo, trabajo, amor, paciencia, apoyo y dedicación en toda mi vida. A mi hermana, Michelle. Gracias por tu consejo, por mostrarme siempre que en la vida hay más de una alternativa al problema. A mi sobrino, Mateo, sin duda alguna sos «el gran regalo de Dios», gracias por enseñarme a ser feliz siempre. A mi abuelita, mi Margarita. Abuelita, ¡Lo logramos!, gracias por ser la persona más llena de amor, por ser el ángel que Dios me dejó en la tierra. A mi ángel en el cielo, mi tía Tancho.

A Vicky Rivera y Luz Pacheco, gracias por ser más que amigas y estar siempre cuando necesité de ustedes.

Y, a vos, a Eliezer López, gracias por mostrarme otra forma de ver la vida, por ser mi compañía, y recorrer el camino juntos, y sobre todo por enseñarme las mil formas de construir puentes.

En memoria de Víctor Melgar y Otilia Ortez.

**Maggie Ortez.**

*Atá jonén leadam da'at umlamed leenosh biná.  
Vejonenu meitejá jojmá biná vada'at.  
Baruj atá Adonáy, jonén hada'at.*

A mi madre y mi hermana, Isa y Aksha. Su amor, oraciones y dedicación han dado fruto, ¡Lo hemos logrado! Son mi inspiración para forjar cada día la persona que el Eterno me ha destinado a ser. Gracias por estar conmigo a cada paso. Las amo.

A mi compañera y colega, Maggie; te agradezco por hacer camino a mi lado. Gracias por tu luz, consejo, confianza y complicidad. Icemos velas, y que en el finito andar del tiempo, la vida nos permita compartir nuevos horizontes.

A la memoria de mi padre, Lino; quien siempre ovacionó todos mis sueños e hizo suyos todos mis logros. Volveremos a vernos, pero aún no. *Baruj dayán ha'Emet.*

A la bendita memoria de mis abuelos, papá Benve y mamá Conchita.

**Eliezer Jefté.**

# ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO DE REFERENCIA	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	1
1.1.2. CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2. OBJETIVOS	5
1.2.1. OBJETIVO GENERAL	5
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	5
1.3.1. ANTECEDENTES	5
1.3.2. GENERALIDADES DE LAS CAFETERÍAS	6
1.3.2.2. FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	12
1.3.2.3. FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	13
1.3.3. TENDENCIAS ACTUALES DEL MERCADO DE CAFÉ EN EL SALVADOR	15
1.3.4. CLASIFICACIÓN EMPRESARIAL EN EL SALVADOR	16
1.3.5. LIQUIDEZ FRENTE A LA RENTABILIDAD DE LA MYPE	18
1.3.5.1 RELACIÓN ENTRE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA	18
1.3.5.2. LA RENTABILIDAD	24
1.3.5.3. TEORÍA ECONÓMICA KEYNESIANA APLICADA A LA INVERSIÓN PRIVADA Y EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL	30
1.3.5.4. EL DILEMA DE LA LIQUIDEZ Y LA RENTABILIDAD EN EL CONTEXTO DE RECESIÓN ECONÓMICA	31
1.3.6. IMPLICACIONES DE LOS CHOQUES DE DEMANDA EN LAS MYPE	33
1.3.6.1. CRISIS ECONÓMICA 2008-2009 EN MÉXICO	33
1.3.6.2. LA CRISIS ECONÓMICA BRASILEÑA 2015-2016	34
1.3.6.3. LA CRISIS ECONÓMICA ARGENTINA 2017-2019	36

1.3.6.4. LA EXPERIENCIA LATINOAMERICANA	37
1.3.7. NORMA JURÍDICA VINCULANTE A LAS MYPE EN EL SALVADOR	38
1.3.7.1. CÓDIGO DE TRABAJO	38
1.3.7.2. CÓDIGO DE COMERCIO	38
1.3.7.3. CÓDIGO TRIBUTARIO	38
1.3.7.4. LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	39
1.3.7.5. LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS (LEY DEL IVA)	39
1.3.7.6. LEY DE REGISTRO DE COMERCIO	40
1.3.7.7. LEY DE REGISTRO Y CONTROL ESPECIAL DE CONTRIBUYENTES AL FISCO	40
1.3.7.8. LEY DE FOMENTO, PROTECCIÓN Y DESARROLLO PARA LA MYPE	41
1.3.7.9. LEY DE COMPETENCIA	41
1.3.7.10. LEY DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR	41
1.4. HIPÓTESIS	42
1.4.1. HIPÓTESIS DE TRABAJO	42
1.4.2. HIPÓTESIS NULA	42
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	43
2.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	43
2.1.1. TIPO DE ESTUDIO	43
2.1.2. UNIDAD DE ANÁLISIS	44
2.1.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	45
2.1.4. VARIABLES E INDICADORES	46
2.1.4.1. DETERMINACIÓN DE VARIABLES	46
2.1.4.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	46
2.1.5. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	47
2.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS PROCESADOS	48
2.2.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO ELECTRÓNICO	48
2.2.2. RELACIONES ENTRE LOS DATOS CUANTITATIVOS	66
2.3. EVALUACIÓN DEL IMPACTO FINANCIERO A CAUSA DE LA PANDEMIA	77

2.3.1. CONSECUENCIAS MACRO DE LA PARALIZACIÓN ECONÓMICA	77
2.3.2. IMPLICACIONES ESPECÍFICAS DE LA PANDEMIA EN LAS MYPE	85
2.3.3. CONTRASTACIÓN EMPÍRICA DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	89
CAPÍTULO III: EVALUACIÓN DEL IMPACTO FINANCIERO DE LA PARALIZACIÓN ECONÓMICA EN UNA PEQUEÑA CAFETERÍA DE SAN SALVADOR	90
3.1. CARACTERIZACIÓN CUALITATIVA DE LA CAFETERÍA CASO DE ESTUDIO	90
3.2. CARACTERIZACIÓN FINANCIERA DE LA CAFETERÍA CASO DE ESTUDIO	92
3.2.1. ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL	92
3.2.1.1. ANÁLISIS DEL ACTIVO	92
3.2.1.2. ANÁLISIS DEL PASIVO Y PATRIMONIO	93
3.2.1. ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS	97
3.2.1. ANÁLISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS	98
3.2.1.1. ANÁLISIS DE LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA	98
3.2.1.2. ANÁLISIS DE SOLVENCIA Y ENDEUDAMIENTO DE LA EMPRESA	99
3.2.1.3. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD DE LA EMPRESA	101
3.3. SÍNTESIS DE LA EVALUACIÓN A LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO	103
3.4. ESTRATEGIAS QUE SE RECOMIENDAN A LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO	104
3.5. CONCLUSIONES	105
3.6. ESTRATEGIAS QUE SE RECOMIENDAN AL RUBRO DE CAFETERÍAS	106
BIBLIOGRAFÍA	109
ANEXOS	119

# ÍNDICE DE CUADROS

## CAPÍTULO I

Cuadro 1.1: Criterios para la clasificación empresarial en El Salvador	17
Cuadro 1.2: Diferencias entre Liquidez y Solvencia	19
Cuadro 1.3: Indicadores de Liquidez de la empresa	21
Cuadro 1.4: Indicadores de Solvencia y Endeudamiento de la empresa	23
Cuadro 1.5: Estructura del Estado de Resultados	25
Cuadro 1.6 Márgenes de Utilidad e Indicadores de Rentabilidad	29

## CAPÍTULO II

Cuadro 2.1: Determinación de variables de acuerdo a su carácter, tipo y escala	46
Cuadro 2.2: Operacionalización de variables según sus indicadores y fuentes de verificación	46
Cuadro 2.3: Temporalidad de las operaciones de la cafetería	48
Cuadro 2.4: Rango de la fuerza laboral previo a la Cuarentena	49
Cuadro 2.5: Empleados cesados por las empresas en el marco de la Cuarentena	50
Cuadro 2.6: Rango de la fuerza laboral que emplea actualmente	52
Cuadro 2.7: Rango de las ventas brutas mensuales previo a la Cuarentena	53
Cuadro 2.8: Percepción de la variación de las ventas brutas mensuales durante la Cuarentena	54
Cuadro 2.9: Percepción de la variación de la rentabilidad durante la Cuarentena	55
Cuadro 2.10: Percepción de la situación financiera general tras la reactivación económica	56
Cuadro 2.11: Percepción sobre principales efectos positivos durante la Cuarentena	57
Cuadro 2.12: Percepción sobre principales efectos negativos durante la Cuarentena	59
Cuadro 2.13: Modalidad adoptada para mantener operaciones durante la cuarentena	60
Cuadro 2.14 Percepción sobre principales efectos negativos durante la Cuarentena	61
Cuadro 2.15 Estrategias financieras adoptadas para afrontar la etapa de Cuarentena	62
Cuadro 2.16: Búsqueda y respuesta de apoyo financiero gubernamental	64
Cuadro 2.17: Situación previa a la pandemia según dimensión laboral y financiera	66
Cuadro 2.18: Cambios en la dimensión laboral de las empresas	66
Cuadro 2.19: Evaluación de la dimensión financiera y laboral de empresas de 11 a 15 empleados	67
Cuadro 2.20: Impacto de la Cuarentena en las ventas brutas mensuales de las empresas	68

Cuadro 2.21: Impacto de la Cuarentena en la rentabilidad de las empresas	69
Cuadro 2.22: Impacto combinado de la caída de ventas y rentabilidad	70
Cuadro 2.23: Principales efectos negativos percibidos por segmento de empresas	71
Cuadro 2.24: Principales efectos positivos percibidos por segmento de empresas	72
Cuadro 2.25: Modalidades de ventas durante la cuarentena según estratos	73
Cuadro 2.26: Estrategias adoptadas para mantener la liquidez de la empresa según estrato	74
Cuadro 2.27: Búsqueda y respuesta del apoyo financiero gubernamental según estrato	76
Cuadro 2.28: Evolución de la masa salarial en empresas de alimentos y bebidas, 2018-2021	83
Cuadro 2.29: Créditos otorgados al rubro de restaurantes y cafés por el FDE de BANDESAL, 2021	88
Cuadro 2.30: Créditos anuales otorgados por BANDESAL al rubro de restaurantes y cafés, 2011-2021	88
Cuadro 2.31: Contrastación de hipótesis: efectos de la paralización económica en las cafeterías	89
<b>CAPÍTULO III</b>	
Cuadro 3.1: Análisis vertical y horizontal de la Empresa Caso de Estudio, 2018-2020	96
Cuadro 3.2: Indicadores de Liquidez de la Empresa Caso de Estudio	99
Cuadro 3.3: Indicadores de Solvencia y Endeudamiento de la Empresa Caso de Estudio	101
Cuadro 3.4: Márgenes de Utilidad e Indicadores de Rentabilidad de la Empresa Caso de Estudio	103
<b>ANEXOS</b>	
Cuadro A.1: Cronología de la crisis sanitaria por la pandemia de COVID-19 en El Salvador, 2020	120
Cuadro A.2: Balance General de la Empresa Caso de Estudio S.A. de C.V.	121
Cuadro A.3: Estado de Resultados de la Empresa Caso de Estudio S.A. de C.V.	122

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

## CAPÍTULO II:

Gráfico 2.1: Temporalidad de las operaciones de la cafetería	48
Gráfico 2.2: Rango de la fuerza laboral previo a la Cuarentena	49
Gráfico 2.3: Empleados cesados por las empresas en el marco de la Cuarentena	51
Gráfico 2.4: Rango de la fuerza laboral que emplea actualmente	52
Gráfico 2.5: Rango de las ventas brutas mensuales previo a la Cuarentena	53
Gráfico 2.6: Percepción de la variación de las ventas brutas mensuales durante la Cuarentena	54
Gráfico 2.7: Percepción de la variación de la rentabilidad durante la Cuarentena	55
Gráfico 2.8: Percepción de la situación financiera general tras la reactivación económica	56
Gráfico 2.9: Percepción sobre principales efectos positivos durante la Cuarentena	57
Gráfico 2.10: Percepción sobre principales efectos negativos durante la Cuarentena	59
Gráfico 2.11: Modalidad adoptada para mantener operaciones durante la Cuarentena	60
Gráfico 2.12: Combinaciones adoptadas para mantener operaciones durante la Cuarentena	61
Gráfico 2.13: Estrategias financieras adoptadas para afrontar la etapa de Cuarentena	63
Gráfico 2.14: Búsqueda y respuesta de apoyo financiero gubernamental	64
Gráfico 2.15: Variación del PIB Trimestral 2016-2021: Actividades de Alojamiento y de Servicio de Comidas	78
Gráfico 2.16: Evolución mensual de la cartera de préstamos al Comercio Interno, 2019-2021	79
Gráfico 2.17: Evolución mensual del refinanciamiento al sector Comercio, 2018-2021	80
Gráfico 2.18: Evolución del empleo en empresas de alimentos y bebidas, 2018-2021	81
Gráfico 2.19: Variación interanual del empleo en empresas de alimentos y bebidas, 2019-2021	82
Gráfico 2.20: Variación interanual de la masa salarial en empresas de alimentos y bebidas, 2019-2021	83
Gráfico 2.21: Diferencia interanual del número de patronos en empresas de alimentos y bebidas, 2019-2021	85
Gráfico 2.22: Tipo de apoyo financiero requerido por las MYPE en abril, junio y diciembre de 2020	87
<b>CAPÍTULO III:</b>	
Gráfico 3.1: Composición del activo corriente y no corriente de la cafetería caso de estudio, 2018-2020	95
Gráfico 3.2: Composición del pasivo total y patrimonio de la cafetería caso de estudio, 2018-2020	95

## **SIGLAS Y ACRÓNIMOS**

BANDESAL	Banco de Desarrollo de El Salvador
BCR	Banco Central de Reserva de El Salvador
CAMARSAL	Cámara de Comercio e Industria de El Salvador
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CONAMYPE	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
CSC	Consejo Salvadoreño del Café
FDE	Fondo de Desarrollo Económico
FIREMPRESA	Fideicomiso para la Recuperación Económica de las Empresas Salvadoreñas
ISSS	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
MINEC	Ministerio de Economía
MINSAL	Ministerio de Salud
OMS	Organización Mundial de la Salud
OPS	Organización Panamericana de la Salud
SSF	Superintendencia del Sistema Financiero

## RESUMEN EJECUTIVO

La propagación del virus SARS-CoV-2 a partir de diciembre de 2019, marcó un antes y un después en la historia contemporánea. Según la Organización Mundial de la Salud, la pandemia ha cobrado la vida de al menos 10 millones de personas alrededor del mundo. En El Salvador, las medidas oportunas tomadas por el gobierno con el apoyo de la ciudadanía, lograron contener el rápido avance del virus, evitando la catástrofe sanitaria observada en otras regiones del globo. No obstante, el costo económico y social de las medidas de contención fue alto.

La presente investigación tuvo por objetivo la evaluación del impacto financiero en micro y pequeñas empresas del rubro de cafeterías en la ciudad de San Salvador, a raíz de la paralización económica por la pandemia de COVID-19, entre los meses de marzo 2020 a junio 2021. El diagnóstico inicial indicó la posibilidad de que el impacto de la recesión económica en El Salvador, se haya extendido hasta el estrato de micro y pequeñas empresas. En tal sentido, se trabajó bajo la hipótesis que la paralización económica por la pandemia tuvo un impacto financiero significativo en micro y pequeñas cafeterías del municipio de San Salvador.

El estudio partió de la observación y el análisis de la situación problemática. Inicialmente, se identificó la base técnica y legal que dio paso a las medidas de contención de la pandemia, siendo la más notable la cuarentena domiciliar obligatoria decretada el 18 de marzo de 2020. Se identificó además, la importancia que el rubro de cafeterías en El Salvador tiene para el sector cafetalero nacional, siendo la principal vía que conecta a los caficultores con los consumidores en el mercado interno. Por otra parte, se identificaron las aristas financieras, legales y técnicas que permiten clasificar a las empresas, especialmente a las MYPE, que generan una significativa parte del empleo del país. Por último, se identificaron las consecuencias en las MYPE que los choques de la demanda han tenido durante las pasadas crisis económicas en América Latina.

Para el cumplimiento del objetivo general se partió de una metodología basada en el método hipotético-deductivo de investigación, la cual incluyó además de la revisión de fuentes secundarias, el uso de instrumentos como el cuestionario y la entrevista libre. Para ello, se realizó un muestreo no aleatorio por cuotas, fundamentado en características especiales que identifican a micro y pequeñas cafeterías de otros establecimientos de alimentos y bebidas; esto fue posible gracias al acompañamiento de expertos relacionados al mercado de cafeterías. Este proceso llevó al levantamiento de información sobre el impacto financiero general de la pandemia, a través de un cuestionario electrónico con trece empresas participantes. Asimismo, se realizó tres entrevistas libres vía telefónica a empresarios del sector, obteniendo valiosa información que sirvió de base para el análisis financiero realizado a una microempresa; mediante la cual se logró confirmar el significativo impacto que tuvo la paralización económica en las cafeterías de San Salvador.

El estudio consiguió caracterizar cualitativa y financieramente a las empresas dedicadas al rubro de cafeterías en El Salvador, al tiempo de diagnosticar la dimensión del impacto financiero a raíz del choque de demanda y las restricciones económicas en las mismas; permitiendo así formular estrategias financieras para las cafeterías que resultaron afectadas por la crisis sanitaria. Con ello, se cumplieron los objetivos específicos trazados por la investigación.

La investigación evidenció el impacto financiero que en las cafeterías tuvo la paralización económica en su liquidez, teniendo que recurrir al financiamiento interno a través de liquidación de activos, reducción de costos operativos, principalmente los relacionados a la administración del negocio. Por otra parte, se concluyó que la solvencia de las empresas se ha visto comprometida a raíz de la pandemia, poniendo en riesgo la capacidad de pago a sus obligaciones futuras, lo que a su vez agrava su perfil al momento de solicitar créditos o refinanciamiento en la banca privada. Finalmente, se comprobó una fuerte caída en la rentabilidad de los negocios de este rubro.

## INTRODUCCIÓN

A finales de marzo de 2020, una de cada cinco personas en el mundo se encontraba bajo cuarentena domiciliar debido a la rápida propagación del COVID-19 (AP, 2020). El Salvador no fue la excepción, siendo uno de los primeros países en América Latina en ordenar medidas estrictas de contención del virus. La cuarentena domiciliar obligatoria iniciada el 22 de marzo trajo consigo la recesión económica más grande sufrida por El Salvador desde el conflicto armado interno. De acuerdo con FUSADES (2020), el 53% de las actividades económicas fueron categorizadas como no esenciales, teniendo que paralizar sus operaciones de forma inmediata. El resto de ellas, dentro de las cuales se encontraban las empresas de alimentos y bebidas, operó de forma parcial. Las más afectadas por las restricciones fueron las micro y pequeñas empresas (CEPAL, 2020).

La presente investigación tuvo por objetivo la evaluación del impacto financiero en micro y pequeñas empresas del rubro de cafeterías en la ciudad de San Salvador, a raíz de la paralización económica por la pandemia de COVID-19. El estudio fue realizado entre los meses de marzo y agosto de 2021, un año después de la reactivación económica.

El documento se divide en tres capítulos. En el primer capítulo se plantea el problema a investigar, evidenciando las consecuencias de las restricciones en la actividad económica a nivel general, y en las MYPE en específico. La pregunta de investigación se enfocó a conocer el impacto en la liquidez, solvencia y rentabilidad de micro y pequeñas cafeterías de la ciudad de San Salvador en los meses que duró la cuarentena estricta, y en la fase de reactivación económica. Para ello, el capítulo se encarga de caracterizar a las cafeterías como rubro específico, sus especificidades y diferencias con otro tipo de actividades de alimentos y bebidas. De igual forma, se presentan los datos de una reciente investigación sobre el consumo de café en El Salvador, buscando relacionar la importancia que las cafeterías tienen para el sector cafetalero nacional.

Siempre en el primer apartado, se presenta la teoría que permitió evaluar financieramente a las empresas; asimismo, la teoría económica que sustentó la investigación y que fue transversal al análisis de los resultados. Para ello, se presenta el caso de la experiencia de la respuesta de las MYPE ante choques de demanda durante recesiones económicas pasadas en América Latina, lo que permitió un primer acercamiento al impacto que se buscaba evidenciar en las MYPE del rubro de cafeterías en El Salvador, y para ello, se presenta la hipótesis de trabajo.

En el segundo capítulo se presenta la metodología de la investigación, donde se expone el método que guio la investigación y que fue sustento del proceder del estudio, como la utilización de instrumentos de recolección de información, concisamente el cuestionario y la entrevista. Al respecto, se expone cómo se llevó a cabo la selección de las cafeterías de San Salvador que participaron en el estudio mediante sus respuestas al cuestionario electrónico. A continuación se presentan los resultados obtenidos, el cruce de indicadores, y su respectivo análisis. De igual forma se presenta la evidencia empírica de los impactos al sector general de servicios de alimentos y bebidas, como el acceso al crédito, el impacto en el empleo y en el desempeño económico general. Al cierre del capítulo se expone la contratación de la hipótesis de trabajo, con base en los datos recabados de forma primaria y la evidencia empírica de documentación secundaria.

En el tercer capítulo tiene lugar el estudio financiero específico de una pequeña cafetería de San Salvador. Los resultados de esta evaluación permitieron verificar los datos obtenidos en el cuestionario electrónico del segundo apartado. Para ello, se llevó a cabo un análisis de las razones financieras de liquidez, solvencia y rentabilidad. Posteriormente se proponen las estrategias que podría seguir una empresa en la misma situación para sortear las dificultades que ha dejado tras de sí la pandemia por COVID-19. Al cierre del capítulo se presentan las conclusiones generales de la investigación, con base en el análisis empírico, económico y financiero del rubro de cafeterías.

## **CAPÍTULO I:**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO DE REFERENCIA**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

El Salvador presume de una larga tradición en la producción de café de alta calidad. Las tendencias del consumo en los países con mayores ingresos, donde se destinaba buena parte de las exportaciones, calaron en el mercado interno a partir de los años 90. Gracias a la recuperación económica de la posguerra y el auge de las remesas, se consolidó una robusta clase media que modificó la estructura de la demanda, que llevó a orientar al mercado local una mayor proporción de la cosecha de café. Se evidenció que los nuevos gustos y preferencias exigían una calidad superior de la bebida; y ante ello, las empresas respondieron adecuadamente mediante dos vías: café soluble de mayor calidad y, la expansión del negocio de cafeterías. El vertiginoso aumento de la competencia de este tipo de negocios en El Salvador, desde empresas familiares hasta grandes franquicias internacionales, fue indiscutible desde la primera década del siglo XXI.

Hacia finales de 2019, el mundo conoció sobre una nueva enfermedad respiratoria en la República Popular China, causada por el virus SARS-Cov-2, y que fue denominada COVID-19. Tras la detección de casos positivos fuera del país asiático, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró la Emergencia de Salud Pública de Importancia Internacional el 30 de enero de 2020. Ante la rápida y amplia propagación, el 11 de marzo la OMS declaró al COVID-19 como pandemia, y exhortó a los países a adoptar acciones urgentes de identificación, confirmación, aislamiento y monitoreo de casos sospechosos, así como el tratamiento inmediato de pacientes diagnosticados con el virus. Además, se instó a divulgar medidas preventivas a fin de mitigar el contagio (OPS/OMS, 2020a; 2020b). El gobierno salvadoreño decretó ese mismo día el Estado de

Emergencia Nacional. Se estableció una cuarentena orientada a la población más vulnerable; que se tornó más estricta con la declaración del Estado de Excepción el 14 de marzo.

El 18 de marzo se detectó el primer caso positivo en el territorio nacional, por lo que a partir del día 21 se emitió la declaratoria de cuarentena general, la supresión del libre tránsito de personas a través de las fronteras, y la paralización forzosa de todas las actividades económicas clasificadas como no esenciales. La medida obligó a restaurantes y cafeterías a la suspensión de su servicio en mesa, permitiéndoles operar únicamente bajo modalidades de servicio a domicilio y el retiro de productos; sin embargo, no todos los negocios pudieron reaccionar oportunamente, debido a sus limitaciones financieras.

### **1.1.2. CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA**

Con una economía pequeña y abierta, cualquier impacto en la actividad económica recae significativamente en micro y pequeñas empresas (MYPE); que en 2019 constituían el 95% de las empresas formales de El Salvador, absorbiendo cerca de un tercio del total de empleo generado por el sector privado. Al cierre de ese mismo año, alrededor del 50.2% de las MYPE se ubicaban en el municipio de San Salvador, concentrando el 49.7% del empleo generado en este grupo de empresas, y el 16.4% de todo el sector privado salvadoreño (MINEC, 2020). Para el caso específico de las tiendas de café, la mayor parte de ellas se encuentra dentro de la clasificación MYPE, siendo igualmente vulnerables ante choques internos y externos, reales y financieros.

La apuesta por el comercio minorista bebidas a base de café, se basa evidentemente en la demanda de los grupos etarios más jóvenes de la población, sobre quienes las tendencias externas de consumo tienen una mayor influencia. Las cafeterías, mayoritariamente, cuentan con personal inferior a los veinticinco empleados; e incluso, algunas apenas son emprendimientos familiares. Su amplia presencia es incuestionable en el país, tanto en centros comerciales como en los

promocionados «pueblos mágicos» y rutas turísticas; y, recientemente, en el revitalizado Centro Histórico de San Salvador. Hasta mediados del mes de marzo de 2020, la situación les permitía liquidez mínima requerida para solventar los gastos y costos de su actividad operacional, como el pago de salarios, proveedores, servicios básicos, alquileres, entre otros.

El subsecuente confinamiento de la población a raíz de la crisis sanitaria, así como el cierre de negocios no esenciales, obligó a restaurantes y cafeterías a la suspensión inmediata de atención al público en mesa hacia finales de marzo. Las autoridades sanitarias consideraron a estos negocios un foco potencial de contagio, permitiéndoles operar únicamente mediante el retiro de productos en tienda y el servicio domiciliar. Sin embargo, como se muestra en el Cuadro A.1, a partir del mes de mayo la crisis se intensificó para el sector de servicios alimenticios, ya que se endurecieron las restricciones a la movilidad, haciendo más difícil el retiro de productos en tienda. Fue indiscutible que no todos los negocios contaban con la suficiente solvencia financiera para reaccionar en la misma forma a la nueva coyuntura; e incluso, muchos paralizaron sus operaciones. Las cafeterías que lograron hacer frente a los meses de confinamiento tuvieron que diversificar su oferta e invertir una mayor proporción de sus ingresos en mercadeo digital (PDG, 2020a).

A nivel general, de acuerdo con el segundo sondeo de la Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa sobre el impacto de la pandemia a junio 2020, cerca del 50% de todas las MYPE del país manifestaron haber suspendido todas sus operaciones; mientras que el 33% suspendió labores de forma parcial. Solo el 13% manifestó seguir operando con normalidad; y únicamente el 4% indicó haber cerrado definitivamente (CONAMYPE, 2020a). En octubre 2020, la Cámara de Comercio e Industria indicó que al cierre del tercer trimestre, el 76% de las MYPE reportaban una disminución en sus ingresos por ventas brutas, mientras que solo el 9% reportaban un incremento de las mismas, el resto no indicaba variación (CAMARSAL, 2020).

Con la etapa de reactivación de la actividad económica, las medidas de regulación como el control al número de clientes dentro de las cafeterías, la disposición de elementos de bioseguridad, así como los nuevos y más estrictos controles sanitarios a sus productos, derivaron no solo en nuevos costos financieros, sino en la pérdida de su clientela ante la imposibilidad de ofrecer el espacio de sociabilidad que les era habitual. Esta situación se observó principalmente en la ciudad de San Salvador, no sólo porque el 13% de los casos positivos de COVID-19 detectados a nivel nacional se concentraban en ella durante los meses de la cuarentena domiciliar obligatoria, sino porque representa el núcleo de la actividad económica del país.

### **1.1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La economía salvadoreña fue impactada fuertemente a consecuencia de la pandemia y las medidas para contenerla; así lo revelan los datos del BCR al segundo trimestre de 2020, indicando una caída del 19.2% frente al mismo periodo del 2019. Sin embargo, la recesión económica se confirmó al conocerse las cifras del tercer trimestre, con una caída del 10.2% interanual. El BCR manifestó que la profundidad de la recesión económica se vio limitada por la etapa de reactivación económica, y *«la respuesta de las empresas en innovar, digitalizar y crear nuevos productos y canales de distribución para atender la demanda existente»* (BCR, 2020b).

Haciéndose evidentes los efectos negativos que ha tenido las restricciones producto de la crisis sanitaria en la dinámica de la economía salvadoreña en general, y en las micro y pequeñas empresas en específico; resulta necesario diagnosticar su magnitud y alcance desde un enfoque financiero, por tanto, ¿De qué forma impactaron las medidas restrictivas a causa de la pandemia por COVID-19 en la liquidez, solvencia y rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del rubro de cafeterías en San Salvador?

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Evaluar el impacto financiero en las MYPE dedicadas al rubro de las cafeterías del municipio de San Salvador, a raíz de la paralización de sus operaciones habituales debido a la pandemia de COVID-19, durante los meses de abril 2020 a junio 2021.

### **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Caracterizar financieramente las MYPE del rubro de cafeterías ubicadas en el municipio de San Salvador.
- Diagnosticar la dimensión del impacto financiero a raíz de la pandemia en las cafeterías clasificadas como MYPE del municipio de San Salvador.
- Formular estrategias financieras a las MYPE del rubro de cafeterías que pudiesen haber sido afectadas la pandemia en el municipio de San Salvador.

## **1.3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

### **1.3.1. ANTECEDENTES**

En una reciente investigación del Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica (MEIC) sobre el impacto de la pandemia en las PYMES locales, se llegó a la conclusión de que este tipo de empresas son las más susceptibles a recibir los efectos negativos de la crisis, en el sentido que su capacidad financiera es limitada y no está en condiciones de resistir el cierre de las actividades económicas. Algunos impactos que se evidenciaron fueron el recorte de salarios compensada con una reducción en la jornada laboral; la reinversión en la forma de hacer negocios; la modificación los mecanismos de venta y, en muchos casos, recortes de personal, seguida por la paralización temporal o definitiva de las operaciones (MEIC, 2020).

En otro estudio realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), se expone que el impacto de la suspensión de actividades económicas en la región ha sido más fuerte en los «sectores cuyas actividades implican aglomeración y cercanía física». Asimismo, la reducción de los ingresos de los hogares implicó no solo una caída del consumo, sino un cambio en los patrones del mismo. CEPAL (2020), hace énfasis en que las consecuencias económicas de la pandemia se han hecho más evidentes en las MYPE, proyectando el cierre de 2.7 millones de estas empresas en 2020. El tercer sector de las MYPE que más fue impactado, es el rubro de «restaurantes y hoteles», donde se ubican las cafeterías.

Rodolfo Guillén, financiero experto en reingeniería empresarial de la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico (Swisscontact), indica que la debilidad de las MYPE ante la crisis ha residido en su carencia de un fondo de ahorro para afrontar contingencias, débiles estructuras administrativas y, como agravante, la inexistencia de un plan estratégico financiero de largo plazo. Manifiesta que, si bien es posible para una empresa operar algún tiempo con pérdidas, sin los flujos de efectivo de sus operaciones ordinarias la empresa no podrá subsistir más allá de unos meses. La única forma en la que algunas MYPE han podido sobrevivir, ha sido por el hecho de contar con un mínimo de liquidez necesaria, en función de la creatividad e innovación adoptada para sostener las ventas durante esta coyuntura (Summa, 2020).

### **1.3.2. GENERALIDADES DE LAS CAFETERÍAS**

Una cafetería *es un establecimiento cuya principal actividad económica es la preparación y venta de bebidas a base de café, que son generalmente acompañadas por alimentos ligeros y repostería* (Cambridge, 2020). Las cafeterías, así como cualquier otra empresa del sector comercio, son susceptibles a expandirse en cadenas y franquicias; no obstante, la mayoría suelen ubicarse dentro del grupo de micro y pequeñas empresas.

El elemento humano central de una cafetería es un barista, que se define como aquél profesional con las habilidades técnicas necesarias para preparar bebidas a base de café, sea por máquinas de espresso o por métodos de extracción; pero, además, posee cualidades específicas que le permiten seleccionar la calidad del café que es requerida, así como explorar nuevos sabores a través de mezclas y, no menos importante, conocer su tueste óptimo. El café puede ser mezclado con otras bebidas, como la leche y los licores. Las bebidas más comunes preparadas por estos especialistas son aquellas a base de café espresso, siendo la más representativa el capuchino. Sin embargo, la bebida más difundida sigue siendo el café americano o café negro (PDG, 2019a).

Una persona o sociedad que se decide a emprender una cafetería debe tener en cuenta que las tendencias del consumo definirán la estrategia con la que debe captar nuevos clientes. En este mercado, el concepto y la marca son esenciales para diferenciar el producto de aquél que ofrece otra cafetería. PDG (2019a) considera indispensable que el emprendimiento posea un plan de negocio sólido, pues los flujos de caja pueden tardar meses en tornarse positivos. De igual forma, una de las decisiones más importantes es el lugar donde se ubicará la tienda de café, sea en un área que está potenciando su desarrollo turístico, o bien, en lugares consolidados como los centros comerciales. En ambos casos, el empresario debe analizar el costo-beneficio del alquiler al ubicarse en determinada zona. Asimismo, si bien el café es el principal producto, la mayoría de cafeterías cuentan con otros productos que complementan sus ingresos ordinarios. No obstante, esto resulta ser un reto para este tipo de negocio, ya que todos sus productos son perecederos y su movimiento suele ser lento, por lo que el control adecuado de los inventarios resulta ser fundamental para la adecuada gestión del ciclo de conversión del efectivo.

Para una cafetería es esencial conocer el entorno en el que desarrolla su actividad económica; por tanto, el empresario debe considerar que la competencia es creciente, y que las

tendencias de consumo pueden cambiar en el mediano plazo. Godínez (2017) sostiene que existen barreras de entrada en las que se debe poner atención, tal es el caso de un mercado con una competencia consolidada, atomizada, y adaptada a costos fijos elevados. Los administradores de las cafeterías deben estar conscientes que un mínimo cambio en el mercado puede afectar tanto el rendimiento como los flujos de efectivo de la empresa (Contreras, *et al*, 2014). El éxito del negocio dependerá de si la oferta logra captar eficazmente la atención del cliente, de ello que la estrategia financiera debe sustentarse en la gestión eficiente de la información que le brindan los propios consumidores (PDG, 2019a). Para Godínez (2017), en el caso específico de las cafeterías, la estrategia financiera no puede separarse de una correcta estrategia comercial.

Otro elemento que debe estar en la atención de la administración financiera es la atomización de proveedores en este rubro, que ofrecen distintas calidades y procesos de beneficiado de café. Lo anterior resulta ser una ventaja para la empresa, pues el problema estructural de la falta de organización de la mayoría de productores e intermediarios, no les permite imponer condiciones de precio, ni un volumen mínimo de compra. Si bien es cierto el café es el principal insumo del negocio, éste siempre tiene sustitutos en calidad y la flexibilidad de sus precios es amplia. Sumado a ello, el país cuenta con la capacidad productiva para suplir toda la demanda de las cafeterías locales, por lo que un estanco del suministro es improbable.

#### *1.3.2.1. FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN*

En El Salvador, gran parte de las cafeterías suelen realizar la inversión inicial con capital del empresario o de los socios, y solo algunas empresas logran acceder al financiamiento a través de entidades públicas, como el Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL). El capital semilla también es posible financiarlo mediante de la banca comercial, sin embargo, en la mayoría de los casos no representa la principal fuente de recursos iniciales.

Cabe señalar que previo a realizar las actividades de inversión, se da por hecho que el emprendedor cuenta con un plan de negocios para la cafetería, que le permite conocer temas como los precios de materia prima e insumos, inversión inicial, capital de trabajo, gastos operativos, promoción, entre otras erogaciones. Asimismo, se ha asesorado en los trámites de apertura, como permisos de las autoridades centrales y municipales, registros de nombre comercial y marcas, contratos con los proveedores, etcétera. De igual forma, ha explorado sus oportunidades de venta, identificando la ubicación apropiada para el establecimiento y el perfil de sus clientes potenciales. Finalmente, está al corriente de las capacidades técnicas y aptitudes del recurso humano que requerirá la cafetería.

### ***Aprovisionamiento e inventarios***

La principal cuenta de una cafetería es su inventario, que incluye todos los productos o activos necesarios para realizar su actividad comercial. La vital materia prima de este tipo de empresas es el café, seguido de otros insumos indirectos. Asimismo, se incluyen productos alimenticios elaborados *in situ*, o bien, adquiridos de los proveedores. No importando el origen de éstos, es necesario que la tienda lleve un registro adecuado del inventario, siendo eficientes en sus órdenes de abastecimiento a través de una correcta logística interna (Mora, s.f.). Todos los bienes de consumo incluidos en los inventarios de las cafeterías son perecederos. En el manejo de éstos es importante el adecuado empaque, principalmente del café, ya que por su naturaleza es susceptible al deterioro de la calidad por la humedad y los olores del entorno. Generalmente el café tostado se empaca en bolsas de polietileno metalizadas en lugares con temperatura controlada. Todas las condiciones ambientales del almacenamiento en bodega forman parte de esta logística interna, no solo del café, sino de los demás productos perecederos.

En este tipo de negocios, los encargados de llevar el control de entradas y salidas se deben valer de medios electrónicos para hacer su labor más eficiente. Además, la logística debe tomar en cuenta que algunos proveedores no poseen los medios necesarios para hacer llegar los insumos directamente a bodega. Asimismo, durante los procesos de adquisición deben registrarse los descuentos sobre las compras, lo que es útil al momento de determinar precios reales que luego se tratarán contablemente para ser reflejados en el Estado de Pérdidas y Ganancias. Todo lo anterior se proyecta en los costos de operación antes de iniciar la actividad comercial, pues la eficiencia del negocio dependerá de ello. (Poveda y Montoya, 2016; Godínez, 2017; PDG, 2019a).

### ***Inversión en planta y equipo***

Como su nombre lo indica, *son bienes tangibles susceptibles a ser utilizados por más de un periodo en la producción o provisión de bienes y servicios* (NIIF). En el caso de las cafeterías, la producción es la transformación del café tostado en bebidas servidas inmediatamente al público. Por lo general las cafeterías operan en locales rentados, lo que representa una considerable proporción de sus gastos fijos. Los equipos, en cambio, suelen ser propiedad de la empresa. Tal es el caso de las máquinas de espresso, molinos de café, cafeteras manuales, equipos de barismo y cocina, calentadores de agua, cámaras refrigerantes, mesas, etcétera. El costo del equipo depende de la marca y el proveedor, siendo el más costoso la máquina de café espresso, cuyo precio de adquisición se halla entre \$4,000 y \$15,000 dólares. De acuerdo con Poveda y Montoya (2016), la empresa también debe considerar el costo de mantenimiento de los equipos, su instalación y montaje. De igual forma, debe calcularse el importe depreciable de todos activos muebles, a través de métodos lineales o métodos acelerados.

En relación a la planta, la mayoría de empresas dedicadas a este rubro no se cuenta con un establecimiento propio, siendo uno de los principales desembolsos el alquiler del local donde

operará la tienda, el cual debe ser adecuado a la proyección que se realiza en el plan de negocio. Adicionalmente, el empresario deberá considerar los costos de adecuar el establecimiento, y que su presentación sea atractiva a los clientes.

### ***Inversión en mercadeo***

La base del mercadeo de una cafetería es su marca. La identificación comercial de la empresa debe posicionarse en el mercado meta. El uso de los medios digitales es indispensable en la estrategia de mercadeo de una cafetería. En primer lugar, es necesario concientizar a los clientes potenciales de lo que se ofrece; es decir, obtener relevancia en un mercado tan competitivo. En segundo lugar, el consumidor necesita conocer qué distingue al negocio de otras del mismo rubro. En tercer lugar, es oportuno fomentar las relaciones entre la clientela y la tienda de café, lo cual es un proceso continuo, pues se necesita consolidar la fidelidad a la marca. El éxito de este tipo de negocios exige que el posicionamiento de la marca sean parte de los gastos fijos (PDG, 2019b).

Recientemente, el negocio de cafeterías se ha expandido a plataformas digitales para hacer llegar los productos a sus clientes en cierto radio de cobertura, ello implica un gasto adicional y es posible que la competencia pueda cubrirlos de mejor manera. Lo anterior fue evidente durante la cuarentena, pues las cafeterías que lograron reaccionar a tiempo fueron aquellas que ya poseían cierta experiencia en este tipo de comercio digital. Para los *coffee shops* es importante calcular y presupuestar todo el gasto relacionado a impulsar la imagen de sus productos, ya que ello también tendrá que ser incluido en la determinación de sus precios de venta. Estos gastos incluyen principalmente el mercadeo, que es esencial para el desarrollo del negocio.

### ***Inversión en Capacitación Técnica del Personal***

Una empresa exitosa es aquella que posee un personal altamente capacitado. Un barista que no está en constante formación puede echar a perder un café de excelente calidad, y con ello,

la imagen del negocio ante sus clientes más exigentes. Es por esto necesario que todo el recurso humano de la empresa cuente con una formación adecuada en la elaboración y manejo de los productos terminados, pero también, en la utilización responsable del activo fijo (PDG, 2019a).

Muchas veces los propietarios de cafeterías no evalúan el costo-beneficio que representa la capacitación del elemento humano, anteponiendo la maximización del beneficio en el corto plazo. A raíz de ello, la empresa tendrá que lidiar con un deterioro constante de la calidad de los productos y de su atención al cliente, lo que no pasarán por alto los consumidores. En el largo plazo, como efecto de la nula o escasa formación del personal, los ingresos de la empresa pueden mermar al perder la fidelidad de sus clientes actuales.

Sin embargo, existen también empresarios que consideran los efectos positivos de la formación técnica en el largo plazo. Para ello, recurren a profesionales externos para capacitar *in situ* al personal; pero también, invierten en la formación del recurso humano en centros especializados. Para el caso de El Salvador, son muchos los profesionales en el área de catación, tostado y barismo que están a la disposición de las empresas; asimismo, es posible obtener el apoyo gubernamental mediante la Escuela de Café del Consejo Salvadoreño del Café (CSC).

### ***1.3.2.2. FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN***

#### ***Ingresos por Operaciones Ordinarias***

Uno de los retos que enfrenta un emprendimiento en el rubro de cafeterías es la determinación de los precios de venta al público. Este elemento puede ser el catalizador del éxito o el fracaso de una tienda de café. Ante todo, se debe conocer al consumidor en el mercado meta. Es probable que la ubicación del negocio determine el tipo de clientes potenciales; por ejemplo, no será lo mismo una cafetería ubicada cerca de una zona hospitalaria, a una que se establezca en un centro comercial o en un destino turístico. En el primer caso, es posible que los clientes sean

profesionales en el área de la salud, así como pacientes que visitan eventualmente consultorios médicos y hospitales cercanos. En el segundo caso, el perfil de los clientes será más difícil de determinar. La pregunta principal será cuánto está dispuesto el cliente a pagar por el producto y la experiencia que se le ofrece. En todo caso, conocer a la competencia es vital para cualquier negocio en una economía de mercado. Es razonable que existirán variaciones en los precios de una y otra cafetería; sin embargo, lo importante será justificar la diferencia de precios entre un producto que ante el cliente no especializado aparenta ser similar (PDG, 2019b)

Al respecto, cabe señalar que el ingreso ordinario de una cafetería dependerá, entre otros factores, de una correcta determinación de precios de venta. Los propietarios de cafeterías deben comprender que operar un tiempo con cero rentabilidad, e incluso con pérdidas, es menos riesgoso que operar sin la liquidez mínima requerida. Por lo general, esto se observa en los primeros meses de vida de un emprendimiento, pero también durante las épocas de crisis económica, como la que se ha vivido durante la pandemia. La resiliencia de un negocio en el rubro de cafeterías estriba en una revisión continua de sus estrategias comerciales durante las épocas de crisis, mediante la innovación de productos y formas de acercarse a los consumidores, de modo que pueda mantenerse un mínimo de liquidez necesaria. Sumado a ello, es importante señalar que las alianzas con otras empresas del sector cafetalero son fundamentales en la generación ingresos ordinarios de las cafeterías; por ejemplo, la exhibición y venta de productos de un proveedor aliado que ofrece café tostado y molido para preparar en el hogar.

### *1.3.2.3. FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO*

#### *Financiamiento de Corto Plazo*

Brand (1999) expone que una correcta administración del circulante es esencial para el éxito de una empresa. El capital de trabajo es la liquidez mínima necesaria para operar la cafetería.

El recorte de costos fijos y reingenierías son recurrentes en las tiendas que buscan adaptarse a las nuevas condiciones que les impone el mercado. En muchas ocasiones, las cafeterías recurren a *financiar operaciones de corto plazo con operaciones de mediano plazo*. Estas operaciones de financiamiento son importantes para mantener el apropiado manejo de la liquidez, especialmente en los primeros meses de actividad; sin embargo, el riesgo que suponen los negocios de este rubro limita el acceso al crédito de la banca comercial.

Existe una ventaja financiera para las empresas dedicadas al rubro de alimentos y bebidas, y es que sus requerimientos de circulante son cubiertos de forma inmediata, ya que sus cobros son al contado. Respecto a los costos fijos, el requerimiento de recursos externos es mínimo, pues la empresa por su naturaleza maneja insumos perecederos, y el plazo entre la adquisición de materia prima y la venta del producto elaborado es corta. La necesidad de financiamiento del circulante aumentará dependiendo del plazo acordado con los proveedores. En algunos casos, la cafetería tendrá que pagar al contado la compra de insumos, pudiendo incrementar su requerimiento de recursos externos. Sin embargo, la empresa puede incurrir en préstamos para cubrir las erogaciones fiscales anuales, así como el pago de tasas municipales (Finanlick, 2020). Existe una amplia variedad de instrumentos de deuda que se ofrecen en el sistema financiero salvadoreño; a pesar de ello no todas las empresas, y en especial las MYPE, logran acceder a éstos.

### ***Financiamiento de Largo Plazo***

Algunos empresarios del rubro acceden a créditos comerciales para realizar la inversión inicial, no obstante, la mayoría suele cubrir este requerimiento con capital propio. Es posible que una cafetería consolidada en el mercado explore una potencial expansión, no solo con la ampliación del establecimiento, sino con la apertura de otras sucursales. El crecimiento es uno de los principales motivos por los que una cafetería requiera financiamiento de largo plazo, ya que la

inversión en planta y equipo será fuerte. En sus primeros meses, las sucursales requieren recursos para hacer frente a los pasivos circulantes generados en su operatividad, que generalmente son financiados con pasivo de largo plazo. (Financlick, 2020; Godínez, 2017).

### **1.3.3. TENDENCIAS ACTUALES DEL MERCADO DE CAFÉ EN EL SALVADOR**

Un reciente estudio de mercado de la consultora StatKnows, gestionado y publicado por el Consejo Salvadoreño del Café (CSC), arrojó datos importantes sobre el consumo actual de café en El Salvador. Para mayo de 2021, el 88% de los salvadoreños mayores de 18 años afirman beber café habitualmente; de ellos, aproximadamente el 62% indicó no poseer ingresos superiores a un salario mínimo urbano (\$300). La investigación reveló que el 46% de los consumidores tiene una mayor afinidad por el café tostado y molido (llamado coloquialmente «de olla»), frente al 37% que prefieren consumir el café soluble; el resto 17% manifestó no poseer preferencia. Por otra parte, el 30% de los salvadoreños que consumen café lo hacen mayoritariamente fuera del hogar y el trabajo; de este total, el 57% indica beberlo con mayor frecuencia en restaurantes, 33% con mayor frecuencia en cafeterías (coffee shops), y 10% en cafetines/comedores.

En consecuencia, el estudio CSC/StatKnows (2021) estima que las cafeterías cuentan con la fidelidad de al menos 421 mil consumidores mayores de edad. De estos, el 35% están en el grupo etario de 18 a 29 años; el 27% en el rango de los 30 a 39 años; y el 17% entre los 40 a 49 años. Respecto a sus preferencias, el 59% de los clientes frecuentes de cafeterías afirman acudir a ellas acompañados por familiares, amigos o compañeros de trabajo; es decir, el consumo de café en dichos establecimientos implica fuerte correlación con las relaciones sociales del individuo. Por otra parte, cabe señalar que la clientela frecuente de cafeterías está mayoritariamente conformada por mujeres, que representan el 65% del total; sin embargo, el estudio arroja una asimetría entre el poder adquisitivo, pues el 51.8% de los hombres afirman tener ingresos mayores al salario mínimo

vigente, respecto al 34.5% de las mujeres. En relación a los gustos por bebidas a base de café, el 45% de los consumidores afirman beber café espresso con leche, como el cappuccino; el 27% café espresso sin leche (principalmente café americano o negro); el 9% afirma preferir el café *frozen*; el 5% café con chocolate (*mocca*); mientras que el resto (2%) no indican preferencia alguna. Asimismo, el 40% indica acompañar su bebida con alimentos dulces, frente al 22% que acompañan el café con alimentos salados; el resto no suele acompañar su bebida con ningún tipo de alimentos.

#### **1.3.4. CLASIFICACIÓN EMPRESARIAL EN EL SALVADOR**

Si bien la clasificación empresarial varía de un país a otro, en El Salvador la *Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa* las categoriza de acuerdo con dos dimensiones: la ocupación remunerada en planta y las ventas brutas anuales (VBA). Se denomina «microempresa» a la unidad económica con VBA de hasta 482 salarios mínimos y hasta diez trabajadores. «Pequeña empresa» es aquellas con VBA entre 482 y 4,817 salarios mínimos, y un máximo de cincuenta empleados. La *Ley* detalla que aquellas que no cumplan estos requisitos, deben ser clasificadas de acuerdo al nivel de su VBA. No obstante, el Ministerio de Economía (MINEC) por convención comprende por «mediana empresa» a las unidades que cuentan con una planilla de entre cincuenta y cien trabajadores, y con VBA de hasta \$7.0 millones de dólares. Por último, considera «gran empresa» a aquellas con más de cien empleados, y con VBA superiores a \$7.0 millones de dólares. La clasificación empresarial en El Salvador se resume como sigue:

### **Cuadro 1.1**

#### *Criterios para la clasificación empresarial en El Salvador*

<b>Segmento</b>	<b>Dimensión Financiera</b>	<b>Dimensión Laboral</b>
Microempresa	VBA hasta \$144,599.99	Hasta 10 empleados
Pequeña Empresa	VBA Entre \$144,600.00 y \$1,445,099.99	Entre 11 y 50 empleados
Mediana Empresa	VBA Entre \$1,445,100.00 y \$7,000,000.00	Entre 51 y 100 empleados
Gran Empresa	VBA superiores a \$7,000,000.00	Superior a 100 empleados

Fuente: Elaboración propia, con base en Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, Boletín Económico Marzo-Abril 2018 (BCR) y Ministerio de Economía (2020). Clasificación vigente hasta julio 2021.

Chacón (2017) enfatiza el papel dinamizante que tienen las MYPE en la economía, siendo ello motivo para que muchos gobiernos ejecuten políticas que buscan impulsar su crecimiento y consolidación mediante el apoyo con instrumentos técnicos y financieros. Al respecto, la Coordinadora Andina de Fomento (CAF) sostiene que las MYPE son claves para la recuperación económica de los países de América Latina tras la crisis sanitaria, por lo que las autoridades deben articular esfuerzos con el sector financiero privado, de modo que se canalicen recursos a través de modelos de riesgo compartido (CAF, 2020).

En El Salvador, el enfoque del riesgo compartido lo asume el Banco de Desarrollo (BANDESAL); sin embargo, la entidad también canaliza directamente recursos mediante créditos blandos y, ante la actual coyuntura, gracias a la reciente creación del Fideicomiso para la Recuperación Económica de las Empresas Salvadoreñas (FIREMPRESA), que fue constituido por \$600 millones de dólares, y que está orientado principalmente a las MYPE (BANDESAL, 2020). Existen además, instituciones estatales de capacitación técnica y desarrollo empresarial, como la CONAMYPE, la Secretaría de Innovación, y la Secretaría de Comercio e Inversiones.

### **1.3.5. LIQUIDEZ FRENTE A LA RENTABILIDAD DE LA MYPE**

Ante una coyuntura económica como la actual, surge en las empresas el dilema entre la liquidez y la rentabilidad. Se comprende la liquidez como la capacidad con la que cuenta el negocio para satisfacer sus necesidades operativas y cubrir sus obligaciones financieras en el corto plazo; por otra parte, la rentabilidad es el retorno que obtiene el empresario con los recursos que ha invertido. La gestión de ambas concepciones es objeto de estudio de la administración financiera, y en especial durante un periodo de crisis económica que demanda mayor eficiencia en la asignación de los recursos (Castro, 2021). Esto es así porque la noción de liquidez no solo engloba al efectivo y equivalentes, sino también activos que pueden liquidarse sin perder su valor en un plazo inferior a los doce meses; por ejemplo derechos de cobro a deudores comerciales y no comerciales, materia prima, producción en proceso o terminada, etcétera (Lesmes, 2021).

Existe una relación inversa entre liquidez y la rentabilidad del negocio, la cual es conocida como *dilema fundamental de la contabilidad*. Ello se basa en el principio de que la liquidez, como se expuso, está relacionada positivamente con el aumento del activo circulante, el que a su vez genera un retorno nulo o poco significativo en comparación con el activo no corriente (fundamento de la solvencia de la organización, como se verá más adelante). (Vásquez *et al*, 2017).

#### **1.3.5.1 RELACIÓN ENTRE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA**

Se ha mencionado que el principal riesgo de una empresa en época de crisis económica es la pérdida de liquidez, por lo que su adecuada gestión implica conocer a cabalidad sus alcances. En coyunturas como la actual, suele suceder que el empresario considera su estabilidad financiera únicamente en el corto plazo, siendo ello un error, ya que exime del análisis su solvencia. Si bien la liquidez está estrechamente ligada al concepto de solvencia, pues la primera es requisito para la existencia de la segunda, hay marcadas diferencias que pueden sintetizarse en el cuadro siguiente:

**Cuadro 1.2***Diferencias entre Liquidez y Solvencia*

<b>Diferencia</b>	<b>Liquidez</b>	<b>Solvencia</b>
Estabilidad financiera según plazo	Capacidad de hacer frente a obligaciones de Corto Plazo; operaciones diarias y cuentas con proveedores, especialmente.	Capacidad de hacer frente a obligaciones de Largo Plazo; deudas con instituciones financieras, especialmente.
Cantidad y clasificación de los activos	Existe relación directa entre la cantidad de Activos Corrientes que posee la MYPE y su capacidad de responder a obligaciones de CP.	Existe relación directa entre la cantidad de Activos Corrientes y No Corrientes que posee la MYPE y su estabilidad financiera en el LP.
Acceso asimétrico a financiamiento externo	No existe correlación entre la liquidez de la MYPE y su acceso a financiamiento externo (Activos Corrientes no implican garantía).	Existe correlación entre la solvencia de la MYPE y su acceso al financiamiento externo (Activos No Corrientes pueden implicar garantía).
Tiempo de conversión de los activos	Es necesario que la MYPE posea Activos Corrientes de calidad (Efectivo, por excelencia).	Es necesario que la MYPE posea Activos No Corrientes de calidad (Bienes muebles e inmuebles, por ejemplo).
Consecuencias de su pérdida	Anulación total de operaciones de la empresa, como el pago de salarios y proveedores; implica cierre inmediato del negocio.	Efectos negativos que no implican cierre del negocio en el corto plazo; existe margen de maniobra para recuperar la estabilidad financiera.

Fuente: Elaboración propia con base en Flores y Dulanto (2020), Circulantis (2020) y Gitman (2003).

***Gestión de Liquidez***

La adecuada administración financiera permite que la empresa logre generar los suficientes fondos para cubrir con las obligaciones de corto plazo, es decir, condiciones de liquidez. Un activo es más líquido en función de la velocidad para convertirse en efectivo, evitando así el deterioro significativo de su valor inicial. No obstante, la liquidez de la empresa está influenciada por el escenario en el que desarrolla su actividad económica; especialmente el entorno macroeconómico.

Como consecuencia, la recesión económica causada por la pandemia interviene en el desempeño de las empresas para generar la liquidez necesaria en el corto plazo y, para conservar su solvencia en el largo plazo (Flores y Dulanto, 2020).

Durante la cuarentena, y en el periodo de reactivación económica, ha sido evidente que la gestión financiera de las empresas se ha enfocado en la reducción de gastos y el aplazamiento de inversiones, en aras de salvaguardar el nivel de liquidez requerida (Gutiérrez, 2020). La gestión de liquidez se comprende como la administración del activo corriente del que dispone la empresa, con la finalidad de evitar situaciones de ausencia de flujo de caja y posibles impagos de pasivos corrientes (Llamas, 2020). La disminución de ingresos a causa de la pandemia presiona no solo a las empresas con exigencias apremiantes de liquidez, sino también en aquellas que *«gozan de una situación de solvencia»* (Touza y Picatoste, 2020).

Dado que la liquidez expone la capacidad del negocio en honrar deudas de corto plazo, su análisis es imprescindible para *«valorar la capacidad financiera de la empresa, ante imprevistas variaciones de las condiciones del mercado y para aminorar el riesgo de liquidez ante una eventual escasez de fondos por parte de una entidad»* (Gutiérrez y Tapia, 2020, citando a Baños, Pérez y Vásquez, 2011). En este sentido, su análisis comienza con la interpretación del Estado de Situación Financiera, mediante razones de liquidez, las cuales miden la capacidad de hacer frente a los requerimientos de corto plazo. Cuanto más alto sea el cociente que el ratio devuelva, más alta es la liquidez de la que dispone la empresa; no obstante, la interpretación del resultado dependerá también de las características específicas de la empresa. Las principales razones de liquidez, y sus respectivos conceptos e interpretaciones, se presentan en el Cuadro 1.5.

### Cuadro 1.3

#### *Indicadores de Liquidez de la empresa*

Indicador	Concepto	Interpretación	Expresión
<b>Razón Circulante</b>	Mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo (Pasivo Corriente) con el Activo Corriente del que dispone.	Número de veces que el Activo Corriente cubre el Pasivo Corriente.	$= \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
<b>Prueba Ácida</b>	Mide la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes (corto plazo), sin contar con la venta de sus existencias o inventarios.	Número de veces que el Activo Corriente más líquido cubre el Pasivo Corriente.	$= \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
<b>Razón del Efectivo o Prueba Defensiva</b>	Mide la capacidad de la empresa para hacer frente rápidamente a sus obligaciones en el corto plazo, con efectivo y valores negociables; sin la necesidad de vender ningún activo.	Número de veces que el Efectivo y los Valores Negociables a título de la empresa, cubren el Pasivo Corriente.	$= \frac{\text{Efectivo y Equivalente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
<b>Capital de Trabajo Neto o Activo Circulante Neto</b>	Cuantifica la capacidad de la empresa para cubrir Pasivos Corrientes con sus Activos Corrientes.	Cantidad absoluta (\$) con la que cuenta la empresa para realizar sus operaciones, tras haber cubierto sus obligaciones de corto plazo.	$= \text{Activos Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes}$

Fuente: Elaboración propia con base en ION Financiera (2021), Trenza (2018) y Gitman (2003).

Nota: Ratios mayores o menores a 1, no necesariamente significa liquidez en exceso o en defecto. Habrá que evaluar factores cualitativos específicos de la empresa.

### ***Gestión de Solvencia***

La *gestión de solvencia* hace énfasis en la administración de *activos totales* que le otorgan garantía a la empresa para hacer frente a pagos y deudas de largo plazo. Se comprende la solvencia como la capacidad de mantener la liquidez de la empresa en el tiempo. A diferencia de la gestión de liquidez (corto plazo), a este nivel se tiene en cuenta los *activos y pasivos no corrientes*, así como el *patrimonio*, de los cuales se puede disponer para generar *liquidez futura*. Por tanto, cabe señalar que no es suficiente ejercer una correcta gestión del circulante, sino que la empresa debe mantener la garantía y consistencia del cumplimiento de obligaciones en el largo plazo. Un negocio

podrá responder a una entidad financiera con la garantía del patrimonio que posee, aunque en sus cuentas bancarias no se refleje tan siquiera un dólar. La liquidez actual no avala una empresa solvente, pues ésta puede no contar con los activos necesarios para hacer frente a compromisos futuros; por tanto, la empresa es solvente mientras pueda garantizar no solo los recursos suficientes para honrar sus adeudos actuales, sino también mantener el fiel cumplimiento en el largo plazo. (Hinostroza y Chumpitazi, 2020; Circulante, 2018; Lorenzana, 2013).

En consecuencia, su gestión no solo demanda una eficiente administración entre activos y pasivos corrientes y no corrientes, sino contar con una planificación que detecte riesgos y aplique acciones correctoras (Circulantis, 2020). La coyuntura económica exige al empresario redoblar sus esfuerzos para adaptarse a las condiciones adversas del entorno, y es por ello que Riyoti (s.f.) expone que la administración financiera debe ser dinámica y priorizar la estabilidad a través de la planificación en aras de resistir los tiempos de crisis.

Llegada la exposición a este punto, es claro que la solvencia está estrechamente vinculada al endeudamiento, por lo que su análisis es paralelo. Conocer la capacidad de endeudamiento de la empresa permite medir la proporción de los recursos ajenos que soportan los recursos propios; es decir, mide la dependencia financiera de la empresa. Un alto endeudamiento no implica que un negocio haya perdido su solvencia, pues dependiendo de su giro y su escala, los rendimientos sobre su inversión también pueden ser altos y compensar sus altas obligaciones. No obstante, cuando el grado de endeudamiento es creciente en el tiempo, la empresa correrá mayor riesgo de insolvencia, pues su independencia financiera se verá cada vez más comprometida. La evaluación concreta del endeudamiento óptimo o aceptable, está en función de los estándares del rubro en el que la empresa desarrolla su actividad económica. (Holded, 2021; Informa Business, 2016).

El análisis se realiza a partir de los *ratios de solvencia y endeudamiento*, los cuales evalúan la capacidad de la empresa en hacer frente a sus compromisos cualquiera sea el plazo; es decir, la seguridad de su estabilidad financiera presente y futura. Éstos permiten analizar la capacidad de endeudamiento del negocio con el respaldo que posee, al tiempo que permiten evaluar su riesgo. Las razones también nos permiten conocer la estructura del financiamiento de la empresa, y medir su grado de dependencia a la deuda o el patrimonio. Los principales indicadores de solvencia y endeudamiento se presentan en el Cuadro 1.6.

#### Cuadro 1.4

##### *Indicadores de Solvencia y Endeudamiento de la empresa*

Indicador	Concepto	Interpretación	Expresión
<b>Razón de Garantía o Solvencia Total</b>	Mide la capacidad de la empresa para hacer frente a todas sus obligaciones de corto y largo plazo, con su Activo Total.	Número de veces que el Activo Total cubre el Pasivo Total.	$= \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$
<b>Razón de Firmeza o Consistencia</b>	Mide el nivel de riesgo que la empresa ofrece a sus acreedores en el largo plazo. Revela el grado de estabilidad financiera futura a través de su activo fijo.	Número de veces que el Activo Fijo o No Corriente cubre el Pasivo Total.	$= \frac{\text{Activo No Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$
<b>Solvencia Patrimonial o Ratio de Endeudamiento</b>	Cuantifica el nivel de endeudamiento frente a terceros en relación al patrimonio neto. Muestra la estructura de endeudamiento de la empresa.	Número de unidades monetarias (US\$) del patrimonio neto que respalda la cobertura de una unidad monetaria de deuda.	$= \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Neto}}$
<b>Grado de Endeudamiento</b>	Mide la parte de la inversión total que está siendo financiada por recursos externos; es decir, el grado de dependencia de la deuda.	Porcentaje de Activos que son financiados con Pasivos (%). Existe relación positiva entre el cociente y el grado de dependencia de financiamiento externo.	$= \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \times 100$
<b>Grado de Propiedad del Patrimonio</b>	Mide la parte de la inversión total que está siendo financiada por recursos propios (financiamiento interno a través del patrimonio).	Porcentaje de Activos que son financiados con Patrimonio (%). Cuanto más alto sea el cociente, más alto es el grado de dependencia del financiamiento interno.	$= \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}} \times 100$

Fuente: Elaboración propia con base en ION Financiera (2021), Trenza (2018) y Gitman (2003).

Nota: Ratios mayores o menores a 1, no necesariamente significa liquidez en exceso o en defecto. Habrá que evaluar factores cualitativos específicos de la empresa

### 1.3.5.2. LA RENTABILIDAD

De acuerdo con Paredes (2010), la rentabilidad es el rendimiento que se logra a través de los recursos de la empresa; por su parte, Pérez y Vela (1981; citados por Aguiar-Díaz, 1989) sostienen que es la tasa con la que la empresa *«remunera a los capitales o recursos que utiliza»*, siempre en búsqueda de su maximización. Finalmente, Gitman y Zutter (2012) sostienen que *«es la relación entre los ingresos y los costos generados por el uso de los activos de la compañía (tanto corrientes como fijos) en actividades productivas»*.

Aguiar-Díaz (1989) expone que la rentabilidad empresarial debe clasificarse de acuerdo a su naturaleza: *económica* y *financiera*. Para el primer caso, la rentabilidad económica, es menester distinguir entre aquella que se deriva de los *«activos vinculados directamente a la explotación»*, de la rentabilidad que la empresa genera más allá de éstos, como los vinculados a la especulación con bienes inmuebles, divisas o títulos valores. En segundo lugar, la rentabilidad financiera, se aborda en dos vertientes: la generada de la totalidad de recursos propios (inversión general de los accionistas) y aquella que deriva de los recursos del accionista individual<sup>1</sup>.

#### ***Márgenes de beneficio***

Se comprende como beneficio a *la diferencia entre los ingresos y el costo total en el que incurre la empresa para realizar su actividad comercial* (García, 2017); cuando esta diferencia se relaciona con el mismo costo total en el que se incurrió para obtenerlo, se obtiene el *margen del beneficio*, expresado en cociente de unidad monetaria o porcentaje. El análisis de la rentabilidad empresarial tiene a su base el examen de los márgenes de beneficio, ya que relaciona éste indicador con el activo total del negocio.

---

<sup>1</sup> Este enfoque individual se relaciona a los aportes del economista estadounidense Harry Markowitz, quien desarrolló la teoría de la asignación de carteras de inversión en consonancia con el incremento de la rentabilidad, a pesar de las condiciones de incertidumbre; sin embargo, el abordaje de la *Teoría Moderna de las Carteras* cae fuera de la órbita del presente estudio.

En este punto cabe señalar que la diferencia entre los ingresos por ventas y el costo directo de los bienes vendidos, se denomina *utilidad bruta*. Cuando a la utilidad bruta se restan los gastos generales (personal y administrativos), se obtiene el indicador conocido como *EBITDA* [*Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization*], que es la utilidad bruta antes de intereses, impuestos, depreciación y amortizaciones. Si al EBITDA se le resta la depreciación y las amortizaciones, se obtiene lo que para algunos tratadistas es el *EBIT* (se conoce como BAIT, en castellano). Cuando al EBIT se resta el resultado neto de gastos financieros y extraordinarios, se obtiene el resultado antes de impuestos. Por tanto, al restar las obligaciones fiscales, se obtiene la *utilidad neta*. La rentabilidad económica se diferencia de la rentabilidad financiera en la categoría de utilidad empleada para su cálculo: Bruta y EBIT. (Aguar-Díaz, 1989; Gitman y Zutter, 2012; Melgarejo y Vera, 2010). La estructura de estas relaciones entre ingresos y egresos en una Cuenta de Resultados se presenta en el Cuadro 1.7.

### Cuadro 1.5

#### *Estructura básica de un Estado de Resultados*

<b>Ingresos o ventas</b>
(-) Costes directos de ventas
<b>= Beneficio o Utilidad Bruta</b>
(-) Gastos generales (personal y administración)
<b>= EBITDA (Utilidad de operación)</b>
(-) Gastos de amortización y depreciación
<b>= EBIT o BAIT (Utilidad antes de impuestos e intereses)</b>
(-) Gastos extraordinarios
(-) Gastos financieros
<b>= EBT o BAI (Utilidad antes de impuestos)</b>
(-) Impuestos
<b>= Beneficio o Utilidad Neta</b>

Fuente: Elaboración propia con base en Gitman y Zutter (2012).

### ***Indicadores de la Rentabilidad Empresarial***

En opinión de Melgarejo y Vera (2010), así como de Gitman y Zutter (2012), existen tres indicadores de base para el cálculo de la rentabilidad empresarial; cada una de ellas relaciona al beneficio de acuerdo a tres aspectos: capital contable, activos totales, e ingresos por ventas.

Aguiar-Díaz (1989) expone que el principal indicador de la rentabilidad financiera, es el cociente entre la utilidad bruta y el capital invertido; teóricamente expresado como el *rendimiento sobre recursos propios* (ROE, *return on equity*). El análisis del ROE revela la capacidad de la empresa para generar resultados positivos sin recurrir a la financiación externa. El ROE permite conocer la eficiencia en el manejo de los recursos propios; cuanto más alto sea el cociente, mejor será para la maximización del beneficio (Gitman, 2003; Besley y Brigham, 2016).

Por su parte, el indicador de rentabilidad económica por excelencia es el cociente entre el EBIT y el activo total, conocido como *retorno sobre los activos* (ROA, *return of assets*). El ROA no sólo toma en cuenta los recursos propios, sino también los financiados externamente; *ergo*, examina el beneficio neto generado por los recursos disponibles. Por lo general, se utiliza el activo medio total como denominador del ROA, que es aquél obtenido del promedio de dos ejercicios consecutivos. El juicio para utilizar el EBIT en lugar del beneficio neto, es que los retornos no dependen de la obligación fiscal sobre la utilidad, ni de la fuente en la que se financió el activo; con ello, se utiliza el supuesto de que el ingreso de la empresa es independiente de la jurisdicción donde realice su actividad económica, por lo que su análisis es uniforme y fuera del sesgo que pudiese tener cualquier impuesto sobre los beneficios y tipo de interés vigente. En ocasiones, el ROA suele asimilarse al *retorno sobre la inversión* (ROI, *return of investment*); sin embargo, éste último difiere, pues se realiza un análisis sobre una inversión dada y no sobre el activo total de la empresa. (Aguiar-Díaz, 1989; Melgarejo y Vera, 2010; Besley y Brigham, 2016; ABCM, 2020).

Otro indicador es la *rentabilidad sobre las ventas* (ROS, *return of sales*), que resulta del cociente entre el EBIT y las ventas netas. El ROS permite conocer la utilidad generada por cada unidad monetaria que ha ingresado por la actividad comercial del negocio, sin importar la fuente de financiamiento (Melgarejo y Vera, 2010). Este indicador, también llamado *margen de beneficio operativo*, mide la capacidad de la empresa para la generación de utilidades sin tomar en cuenta el capital contable. Además, importa señalar que el ROS guarda una relación indirecta con el riesgo financiero o incertidumbre por el rendimiento de la empresa, *ergo* su métrica es sustancial para el análisis de acreedores e inversionistas. (Gitman, 2003; Opcionis, 2021; Farris *et al*, 2010).

### ***Rentabilidad y Apalancamiento Financiero***

En opinión de Peña (2020a), existe una valiosa relación entre los indicadores ROE y ROA: el *apalancamiento financiero* o, dicho de otro modo, la adquisición de deuda para ejecutar una inversión. El apalancamiento o *multiplicador del capital*, resulta del cociente entre la inversión total (independientemente de sus fuentes de financiamiento) y el patrimonio neto; es decir, en su inversa mide cuánto del capital invertido está siendo apalancado por deuda. Por otra parte, la *razón de apalancamiento* (RA) se define como el cociente entre el beneficio antes del pago de impuestos (EBT) y el beneficio antes de impuestos e intereses (EBIT), por el apalancamiento (activo total sobre el patrimonio neto). Para sus resultados, se propone la siguiente tabla de decisión:

<b>Resultado</b>	<b>Decisión</b>
RA > 1	Conviene endeudarse, pues genera mayor rentabilidad
RA < 1	No conviene endeudarse, pues no aumenta la rentabilidad
RA = 1	La deuda no influye sobre la rentabilidad

Recordando que el ROE no se interesa en la financiación externa y se enfoca en los recursos propios, mientras que el ROA pone su atención en la generación de utilidades con base en el activo total, su diferencia es importante para situar el grado de apalancamiento financiero (Peña, 2020b).

En esta línea, Cuervo y Rivero (1986, citado por Aguiar-Díaz, 1989), indican que el análisis *ex post* de la rentabilidad empresarial debe enfocarse en el diferencial de la rentabilidad financiera (ROE) y económica (ROA), de modo que pueda contrastarse con la variación en el financiamiento con recursos propios o con deuda. En consonancia, Peña (2020b) propone una tabla de análisis para el diferencial ROE-ROA, como sigue:

<b>Resultado</b>	<b>Análisis del diferencial ROE - ROA</b>
ROE > ROA	El costo de la deuda fue inferior a la rentabilidad económica obtenida.
ROE < ROA	El costo de la deuda superó a la rentabilidad económica obtenida.
ROE = ROA	Equilibrio, todo el activo fue financiado con capital propio.

El análisis *ex post* de la rentabilidad empresarial frente al apalancamiento financiero, puede enriquecerse cuando se incluye la *rotación del activo* (ventas sobre activos totales).

### **Análisis Dupont**

El análisis Dupont es un indicador de la eficiencia de los recursos, permite conocer la forma en la que se genera el beneficio; en virtud de ello, el administrador financiero pueda identificar los factores determinantes del desempeño de la actividad económica. Ésta herramienta se obtiene del producto entre el *multiplicador del capital*, la *rotación del activo*, y el *ROS*. (Westreicher, *s.f.*).

$$ROE = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio Neto}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} \times \frac{EBIT}{\text{Ventas}} = \frac{EBIT}{\text{Patrimonio Neto}}$$

En tal sentido, la multiplicación de la rotación del activo por el ROS, da como resultado el ROA, como se demuestra en la formulación siguiente:

$$ROA = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} \times \frac{EBIT}{\text{Ventas}} = \frac{EBIT}{\text{Activo Total}}$$

Por tanto, es posible expresar el ROE del análisis Dupont, como sigue:  $ROE = RA \times ROA$

La formulación aritmética de los principales indicadores de generación de beneficio y para el análisis de rentabilidad se presenta en el Cuadro 1.8.

## Cuadro 1.6

*Márgenes de Utilidad e Indicadores de Rentabilidad*

<b>Indicador</b>	<b>Concepto</b>	<b>Interpretación</b>	<b>Expresión</b>
<b>Margen Bruto</b>	Utilidad directa que obtiene la empresa por su actividad comercial (Ventas menos Costos Directos).	Expresa el beneficio bruto por cada unidad monetaria facturada en ventas (\$); o bien, el retorno bruto porcentual del total de ventas de la empresa (%).	$= \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$
<b>Margen Neto</b>	Utilidad final (neta de obligaciones) que obtiene la empresa por sus operaciones	Expresa el beneficio neto por cada unidad monetaria facturada en ventas (\$); o bien, el retorno neto porcentual del total de ventas de la empresa (%).	$= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$
<b>Retorno sobre el capital (ROE)</b>	Revela la capacidad de la empresa para generar beneficios (EBIT) sin recurrir a la financiación externa.	Valor del EBIT generado por cada unidad monetaria del capital invertido (\$); o bien, el porcentaje del EBIT generado por recursos propios (%).	$= \frac{\text{EBIT}}{\text{Patrimonio Neto}}$
<b>Retorno sobre el activo (ROA)</b>	Beneficio después de depreciación y amortizaciones que la empresa genera por cada unidad monetaria de activo total (recursos internos y externos).	Valor del EBIT generado por cada unidad monetaria de activo (\$); o bien, el porcentaje que supone el EBIT sobre el activo total (%).	$= \frac{\text{EBIT}}{\text{Activo Total}}$
<b>Margen operativo (ROS)</b>	Beneficio después de depreciación y amortizaciones que la empresa genera por cada unidad monetaria en ventas.	Valor del EBIT generado por cada unidad monetaria de ventas (\$); o bien, la parte que supone el EBIT sobre las ventas facturadas (%).	$= \frac{\text{EBIT}}{\text{Ventas}}$
<b>Multiplicador del Capital o Apalancamiento (AF)</b>	Mide la proporción de la inversión que se ha financiado con recursos propios (capital contable). Su inversa devuelve el monto del activo financiado con recursos ajenos.	Monto de la inversión por cada unidad monetaria de recursos propios (\$); o bien, la parte que supone el activo financiado por el patrimonio neto (%). En su forma inversa (1 – AF), mide el apalancamiento del financiamiento externo (pasivo).	$= \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio Neto}}$ $= 1 - \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio Neto}}$
<b>Razón de Apalancamiento (RA)</b>	Ratio que permite evaluar si la financiación externa es la decisión óptima para la ejecución de la inversión.	Contrasta el apalancamiento con la rentabilidad ofrecida. Expresa en porcentaje el beneficio que ofrece la inversión financiada con deuda (%).	$= AF \times \frac{\text{EBT}}{\text{EBIT}}$
<b>Rotación del activo</b>	Ratio que mide la eficiencia de la gestión de activos para generar ingresos por venta. Es un indicador de productividad.	Número de veces (al año) que ha rotado el activo para obtener ingresos (ventas); o bien, unidades monetarias que ingresaron por cada unidad invertida en activo (\$).	$= \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$

Fuente: Elaboración propia con base en Gitman y Zutter (2012).

### 1.3.5.3. TEORÍA ECONÓMICA KEYNESIANA APLICADA A LA INVERSIÓN PRIVADA Y EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL

El estudio de las recesiones económicas debe mucho al economista británico John Maynard Keynes, quien dedicó su vida a la investigación de la dinámica de las variables macroeconómicas en el corto plazo. En su *Teoría General del Empleo, el Interés y el Dinero*, expone que si bien la inestabilidad del consumo doméstico depende fundamentalmente de las perturbaciones del ingreso real disponible; existen otros factores que implican choques en la demanda, por ejemplo, en las expectativas actuales del individuo respecto a su ingreso en el futuro. Tanto la disminución del ingreso real, como las expectativas negativas sobre la disponibilidad futura del mismo, ejercen fuerte presión sobre la demanda de bienes y servicios por parte de los hogares. Como consecuencia de la variación negativa del consumo de los hogares, la inversión privada (comprendida para el enfoque financiero como *inversión privada en marcha*) sufre también una caída significativa, lo que a su vez generará desempleo; es decir se crea un círculo vicioso que se extiende de acuerdo a la temporalidad de la caída en el ingreso. La principal medida que Keynes propone ante dicha situación, es el incremento del gasto del gobierno, de modo que pueda limitar la caída del consumo y la inversión como componentes de la demanda agregada. (Keynes, 2012; Morettini, 2002).

Desde el enfoque de la empresa, es claro que la inversión depende de factores de índole «político, económico-financiero, técnico-operativo y social» (Sandrea *et al*, 2006). Sin embargo, para lo que a esta investigación atañe, es posible aislar los factores de orden económico-financiero y aquellos factores de orden social. En primer lugar, la inversión está en función de las condiciones de la demanda, las fuentes y costos de financiamiento, y la generación de beneficios. En segundo término, la inversión se ve incentivada por la estabilidad social general, o bien, las condiciones de vida objetivas de la población. Ante un deterioro del entorno económico-financiero y del entorno social, la inversión se contrae y con ella el desempeño de la empresa misma.

#### 1.3.5.4. EL DILEMA DE LA LIQUIDEZ Y LA RENTABILIDAD EN EL CONTEXTO DE RECESIÓN ECONÓMICA

Es evidente que sin la generación de beneficios, no existen incentivos para la inversión de nuevos accionistas, ni seguridad para los acreedores. Sin embargo, bajo condiciones económicas adversas, como las que ha impuesto la pandemia a nivel internacional, la rentabilidad y estabilidad financiera de muchas empresas se ha deteriorado; así lo verifican estudios como el presentado por Blanco *et al* (2012), donde se analiza el comportamiento de los ratios de liquidez, solvencia y rentabilidad de las sociedades no financieras en España; de igual forma, Arce (2021) sostiene que la crisis sanitaria disminuyó la rentabilidad y elevó el riesgo de liquidez de las empresas españolas, *«especialmente intenso en el segmento de las pymes y, sobre todo, en los sectores de hostelería, restauración y ocio»*. Por otro lado, en América Latina, la investigación de Guerrero y Cárdenas (2020), identificó para la en las empresas de Colombia, una correlación positiva entre el aumento del endeudamiento y la disminución de la liquidez y rentabilidad, con la proporción de éstas que han migrado de la formalidad a la informalidad. El estudio de Bachas *et al* (2020), con base en simulaciones de confinamiento y su impacto de corto plazo en la rentabilidad de las empresas de Guatemala, estimó que de los negocios del grupo donde se encuentran los servicios alimenticios, únicamente el 15.1% se mantendrían rentables en un plazo de tres meses de confinamiento; sin embargo, este porcentaje disminuiría hasta el 9.6% si el confinamiento se extendiera a cinco meses.

Los estudios mencionados hacen énfasis en la relación entre el declive de la liquidez y la baja en la rentabilidad de las empresas; sin embargo, previo a las restricciones económicas por la pandemia, dicha situación era considerada un caso aislado, pues la teoría financiera considera su divergencia e incluso incompatibilidad en el corto plazo. Se ha demostrado que el choque en la demanda generado por las restricciones a la actividad económica impactó negativamente en ambos aspectos simultáneamente. (García, 2014; Hispanic Factor, 2017). *A priori*, surge en este punto

evidencia de que el núcleo del *dilema entre la liquidez y la rentabilidad*; el cual sostiene que en la empresa puede presentarse un alto nivel de liquidez aunque la rentabilidad sea baja, y viceversa; solo se cumple en determinadas condiciones. Si bien la difícil tarea de mantener el equilibrio entre la liquidez y la rentabilidad dependerá de los objetivos del administrador del negocio, la pandemia y sus restricciones entran en juego como un factor exógeno que condiciona ampliamente la gestión de liquidez y las metas de rentabilidad.

De acuerdo con la formulación teórica, la rentabilidad es determinante de la liquidez futura; es decir, la solvencia de la empresa; no obstante, ésta estará condicionada además por una adecuada gestión financiera, que implique la utilización eficiente de su capital de trabajo. Claro está, que esta labor involucrará la evaluación de la posición de mercado, sus fuentes de financiamiento y el riesgo de las inversiones; y es sobre éste último aspecto que se detiene el estudio de la *relación liquidez-rentabilidad*. Los activos líquidos tienen un menor riesgo de pérdida de valor que algunos activos no corrientes, especialmente los relacionados con la operatividad del negocio, como los bienes muebles. Al mantener suficiente liquidez, la empresa asegura cumplir con sus obligaciones de corto plazo; no obstante, no implica que la empresa sea rentable. El *dilema* surge al momento en que el administrador debe elegir entre mantener suficientes activos líquidos en el corto plazo, y cumplir con las perspectivas de rentabilidad del negocio en el largo plazo; el éxito de la empresa está en poder suplir ambos, un equilibrio que es difícil de lograr. En síntesis, la tenencia de efectivo no genera beneficios; por lo que a mayor inmovilización de activos líquidos, menor debería ser el grado de rentabilidad de la empresa y viceversa. (Franco, 2001; García, 2014; Paredes, 2010).

### **1.3.6. IMPLICACIONES DE LOS CHOQUES DE DEMANDA EN LAS MYPE**

La Ciencia Económica dedica buena parte de su estudio a los factores que determinan tanto la oferta como la demanda en una economía de mercado. Se conoce que la actividad económica está sometida a fluctuaciones cíclicas, entre fases de expansión y contracción, tanto en el corto como en el largo plazo. La tarea del administrador financiero es identificar oportunamente el efecto de las oscilaciones de la actividad económica para que la empresa sepa responder a la coyuntura.

Bajo las condiciones extremas como la de una contracción acelerada de la demanda, es evidente que las empresas responden de forma distinta, según su capacidad financiera. El análisis histórico de las implicaciones a nivel desagregado (empresas individuales) en periodos de crisis económica en distintas partes del mundo, sirve de base para analizar el choque de demanda causado por las restricciones económicas emanadas de la pandemia en 2020.

#### *1.3.6.1. CRISIS ECONÓMICA 2008-2009 EN MÉXICO*

La última gran contracción mundial de la demanda fue provocada por la crisis financiera de 2008/2009, y afectó a la mayor parte de economías del globo. Según el FMI, la principal causa de la pérdida de empleos durante la llamada «Gran Recesión» fue el deterioro la demanda de bienes y servicios, que impactó profundamente en los balances de empresas no financieras, llevando a muchas de ellas a la quiebra (OIT, 2009).

Tomando el caso de América Latina, la investigación de Sánchez-Romeu y Rattia (2015) evaluó la respuesta de las empresas mexicanas ante el choque de demanda en 2009. El estudio identificó que los principales costos que las empresas redujeron en estas condiciones, no fueron los costos laborales, a pesar de la rigidez de los salarios nominales (establecidos por ley). Lo anterior está en línea con Bertola *et al* (2010, citado en Sánchez-Romeu y Rattia, 2015), quienes exponen que ante un choque externo, la fluctuación del empleo y los salarios está plenamente

determinada por el grado de elasticidad del requerimiento de trabajadores y la norma jurídica vigente, ante lo cual, *«se espera que dicha reacción sea mayor cuando la demanda de trabajo es más elástica y menor si existen acuerdos colectivos [...] y una legislación laboral que proteja el empleo»*. En congruencia, se observó que las MYPE son más propensas a sacrificar márgenes de ganancia antes que su capacidad operativa; no obstante, son más proclives a ajustar las horas laboradas por empleado que las empresas de un estrato superior. Dentro de las empresas que reaccionaron con reducción de costos laborales, se identificó que el principal costo fue el destinado a la contratación de personal temporal, por lo que los autores concluyen que los empleos eventuales *«actúan como un amortiguador de los ajustes al empleo permanente»*.

#### *1.3.6.2. LA CRISIS ECONÓMICA BRASILEÑA 2015-2016*

La robusta economía de Brasil sufrió su más grande debacle en 2015, llevando a la quiebra de más de dos mil empresas y la pérdida de cerca de medio millón de empleos. La crisis económica se desató por la confluencia del agotamiento de una política fiscal expansiva y por la crisis política que afectó al país ese año. El gobierno había apostado por un mayor incremento del consumo privado para sortear la crisis de 2009, a través de reducción de impuestos, subsidios y aumento de salarios, logrando una recuperación económica de hasta el 7.5% en 2010. El rápido incremento de la actividad económica brasileña comenzó a generar inflación, situación que llevó a las autoridades a imponer controles de precios; sin embargo, ello logró desincentivar la inversión privada y llevó a la pérdida de competitividad de algunas empresas. Luego de once años seguidos de aumento, el consumo privado cayó 5.8% en 2015 y 4.6% en 2016. Si se advierte que este rubro representa cerca del 65% del PIB de Brasil, el choque de demanda fue significativo para las empresas de todos los estratos. Se evidenció que tanto el recorte de personal como la quiebra de empresas, llevó al aumento de la tasa desempleo urbano en 19% en 2015 (tasa del 9.3%) y en 39% en 2016 (12.9%).

El gran empresariado brasileño indicó que ante el choque de demanda, el sector privado encontró dificultades en la legislación laboral de 1943 al momento de reducir costos para afrontar la crisis; ante lo cual encontró apoyo en la administración del presidente Temer para formular una nueva legislación en 2016. La reforma laboral entró en vigor en 2017, a pesar de la férrea oposición de sectores sindicalizados; y en su texto, la ley acudía al viejo paradigma de la flexibilización del empleo como herramienta de la empresa para sortear la fluctuación del ciclo económico en el corto plazo y generar nuevos puestos de trabajo en el largo plazo. (Lissardy, 2016; CEPAL, 2016 y 2017; Sandoval, Pérez y Crump, 2017; Rocha, 2017; Xinhua, 2018; Lacerda, 2020).

Diferentes estudios evidenciaron las estrategias adoptadas por las empresas brasileñas para afrontar la crisis de 2015 y 2016. Por ejemplo, en la investigación de Da Silva *et al* (2017), sobre las implicaciones del choque de demanda en las empresas que lograron mantener sus operaciones en el estado de Mato Grosso, se identificaron reacciones como el uso de financiamiento interno, la disminución de gastos operativos, retracción de inversiones, y reducción de costos laborales a través de recorte de personal. Solo en dicha región, dos de cada diez empresas manifestaron haber realizado despidos; cinco de cada diez redujeron costos administrativos y operativos; pero solo una de cada cien empresas manifestó haber sacrificado sus beneficios. Sin embargo, cabe señalar en este punto que si bien buena parte de las empresas a nivel nacional decidieron mantener los puestos de trabajo a través de la adopción de otras estrategias, no en todos los casos fue posible. A la crisis de la gran industria y el subsecuente recorte de personal, siguió la crisis de las MYPE proveedoras; en un solo año se destruyeron más de 850 mil puestos de trabajo en Brasil (FECOMERCIO-SP, 2015; Lacerda, 2020).

La norma jurídica brasileña establece que la jornada de trabajo es de cuarenta y cuatro horas semanales; existe la posibilidad de reducción de la misma bajo un acuerdo entre patronos y

trabajadores, incluyendo la reducción de salarios. Por ello, y ante el riesgo de despidos masivos, el gobierno brasileño impulsó en 2016 como medida paliativa el *Fondo de Amparo al Trabajador*, basándose en la experiencia alemana tras la crisis de 2009, un modelo llamado *Kurzarbeit* («trabajo corto»). El programa estableció un incentivo para que las empresas no cesaran trabajadores, y que en su lugar, redujeran la jornada laboral sin perjuicio del salario de los trabajadores; para ello, el Estado asumiría el pago complementario. No obstante, la medida solo logró la cobertura de unos 50 mil trabajadores por la limitación presupuestaria; es decir, solo el 5% de los puestos de trabajo perdidos en 2016. (CartaCapital, 2015; Teixeira, 2016; Camarotto, Lima y Marchesini, 2016).

### 1.3.6.3. LA CRISIS ECONÓMICA ARGENTINA 2017-2019

Argentina es un tristemente célebre caso para evaluar el desempeño de las empresas durante las épocas de crisis. En 2018 el peso argentino experimentó la depreciación respecto al dólar más fuerte en 16 años, producto de una combinación entre el alza de los tipos de interés de referencia por parte de la Reserva Federal de los Estados Unidos, y las expectativas de los mercados ante los desaciertos de la política económica del gobierno del ex presidente Mauricio Macri, que, aunado a la cautela de los inversionistas por la situación financiera argentina de las últimas dos décadas, llevó a una masiva fuga de capitales financieros ante las expectativas de impago de deuda. La crisis financiera desató una inflación anual del 47.6% en 2018, y del 53% en 2019, su nivel más alto en 28 años. La turbulencia financiera y la incertidumbre económica impactaron en la demanda, con una caída del consumo privado de hasta 10% en 2018 y del 6.5% en 2019 (Caamaño, 2018; Pardo, 2018; EFE, 2019 y 2020; Morales y Murillo, 2019; Europa Press, 2020).

A pesar de la caída de las ventas, el aumento de los costos operativos y el incremento del precio de la deuda, el sector privado argentino evitó y dejó como última opción la reducción de costos laborales; así lo indica Raszewski (2019), quien además sostiene que si bien las MIPYMES

son las principales generadoras de empleo, la reacción mayoritaria de éstas fue prudente a la hora de realizar ajustes, logrando que el empleo formal se redujera apenas el 1% entre octubre 2017 y octubre de 2018. La explicación a ello fue la reducción de los gastos operativos, a través del recorte de la jornada laboral, o bien, la suspensión de operaciones algunos días a la semana, vacaciones adelantadas y modificación de los turnos de trabajo. La reacción de las empresas argentinas fue diametralmente opuesta a las estrategias adoptadas por el sector privado estadounidense durante la crisis financiera de 2008-2009, donde la principal respuesta fue la reducción de costos laborales, y que se evidenció con la caída del empleo en torno al 6%.

Para Raszewski (2019), el recorte de personal en una economía con legislación laboral tan rígida como en Argentina, es demasiado costoso para las MYPES y podría llevar a su quiebra. Por tanto, los empresarios tuvieron que sortear la crisis a través de opciones menos costosas. Desde el punto de vista contable, existen opiniones contrapuestas sobre la rigidez de la norma jurídica del país sudamericano sobre los altos costos de despido; por ejemplo, la reducción de la productividad y eficiencia del trabajador por el incentivo que ello representa, pero también, ante el obstáculo que ello supone para las empresas al momento de maniobrar financieramente durante las fluctuaciones del ciclo económico (Maito, Schleser y Tomada, 2019).

#### *1.3.6.4. LA EXPERIENCIA LATINOAMERICANA*

Se observa en los casos expuestos en América Latina, la resistencia de las empresas a incurrir en los costos que supone el despido de trabajadores, debido a la legislación laboral de estos países que ha generado cierta inflexibilidad del empleo. En muchos casos las empresas han optado por sacrificar utilidades y costos no laborales, como los gastos operativos. Las MYPE poseen un menor margen de maniobra debido a que una reducción de personal supondría no solo una menor capacidad operativa, sino insostenible carga del pasivo laboral.

### **1.3.7. NORMA JURÍDICA VINCULANTE A LAS MYPE EN EL SALVADOR**

#### *1.3.7.1. CÓDIGO DE TRABAJO*

Con el objeto de «*armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores*», se decretó el Código de Trabajo el 31 de julio de 1972 (D.O. N° 143, Tomo N° 236). La actual legislación, con todas sus reformas a la fecha, mantiene la naturaleza del Decreto Legislativo original. Para efectos de la presente investigación, la legislación aplicable se encuentra en el Libro Primero, en su Título Primero, o «*Derecho individual del trabajo*», con énfasis en los Capítulos IV al VIII; y en su Título Tercero, denominado «*Salarios, jornadas de trabajo, descansos semanales, vacaciones, asuetos y aguinaldos*», en todos sus capítulos.

#### *1.3.7.2. CÓDIGO DE COMERCIO*

Con el objeto de regular la actividad de «*los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles*», se decretó el Código de Comercio el 31 de julio de 1970 (D.O. N° 140, Tomo N° 228). La actual norma jurídica, con todas sus reformas, mantiene vivo el espíritu del Decreto Legislativo original. La legislación aplicable a las MYPE no financieras se encuentra en el Libro Primero, en su Título Segundo o «*Comerciante Social*», con énfasis en los Capítulos I, II y VII.

De igual forma, en su Libro Segundo, Título Quinto o «*Quiebra y suspensión de pagos*» en todos sus capítulos. Asimismo, el Libro Tercero, en su Título Primero o «*Empresa Mercantil*», en todos sus capítulos. También, el Libro Cuarto, en su Título Primero denominado «*Obligaciones y Contratos en general*», en especial los títulos I al V, en todos sus capítulos.

#### *1.3.7.3. CÓDIGO TRIBUTARIO*

Con la finalidad de establecer «*los principios y normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la Administración Tributaria*», se decretó el Código Tributario el 22 de diciembre de 2000 (D.O. N° 241, Tomo N° 349). La actual norma jurídica, con

todas sus reformas, mantiene la naturaleza del Decreto Legislativo original. Todas las empresas formalmente establecidas están bajo el mandato jurídico del Código Tributario, en todas sus disposiciones. Los tributos están conformados por impuestos, tasas y contribuciones especiales; cada uno con leyes específicas aplicables.

#### *1.3.7.4. LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA*

La «*Ley de Impuesto sobre la Renta*» (D.O. N° 242, Tomo N° 313; 21 de diciembre de 1991), grava a toda renta obtenida; en el caso de las empresas, al ingreso por actividades comerciales. Se aplica a las utilidades netas del ejercicio, cancelándose en el primer cuatrimestre del año entrante. La proporción del ISR es del 25% para las empresas con rentas anuales de hasta US\$150,000; si los ingresos superan este límite, el ISR es del 30%. De igual forma, la empresa está obligada cada mes a presentar una Declaración Mensual de Pago a Cuenta e Impuesto Retenido de Renta, donde se anticipa el 1.75% del ISR, y que se descuenta al final del ejercicio del monto a pagar, si existiese. La empresa tendrá saldo a favor si en el transcurso del ejercicio sus egresos superan a sus ingresos; es decir, opera con pérdidas al cierre del año.

#### *1.3.7.5. LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS (LEY DEL IVA)*

La «*Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios*» (D.O. N° 143, Tomo N° 316; 24 de julio de 1992), aplica gravamen, conocido informalmente como «Impuesto al Valor Agregado (IVA)», a la «*transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma*».

La empresa es receptora de este impuesto al consumidor final, y lo cancela mensualmente al Estado por las ventas efectuadas en el transcurso del mes, haciéndose efectivo en los primeros

diez días hábiles del mes subsecuente. El IVA representa el 13% del precio final de los productos que la empresa vende, así como los que ella compra, en concepto de insumos o servicios. Cuando el IVA de las ventas (Débito Fiscal) es superior al IVA de las compras (Crédito Fiscal), la empresa tiene saldo a pagar al cierre del mes; asimismo, si el débito es inferior al crédito, la empresa posee saldo a favor que se descontará al pago del mes subsiguiente.

#### *1.3.7.6. LEY DE REGISTRO DE COMERCIO*

La «*Ley de Registro de Comercio*» entró en vigencia el 15 de febrero de 1973 (D.O. N° 44, Tomo N° 238). La actual legislación, con todas sus reformas a la fecha, mantiene la naturaleza del Decreto Legislativo original. El Registro de Comercio creado por esta Ley, forma parte del Centro Nacional de Registros (CNR). Tiene por objeto la «*regulación en la inscripción de matrículas de comercio, balances generales, [...] marcas de comercio y fábrica y demás distintivos comerciales, nombres comerciales, [...] actos y contratos mercantiles [...]*». La empresa está en la obligación de tramitar su Matrícula de Comercio, así como registrar locales, agencias y sucursales. De igual forma, deben estar inscritas en el registro «*las escrituras de constitución, modificación, fusión, transformación y liquidación de sociedades*».

#### *1.3.7.7. LEY DE REGISTRO Y CONTROL ESPECIAL DE CONTRIBUYENTES AL FISCO*

La «*Ley de Registro y Control Especial de Contribuyentes al Fisco*» entró en vigencia el 6 de septiembre de 1972 (D.O. N° 165, Tomo N° 236). La actual legislación, con todas sus reformas a la fecha, mantiene la naturaleza del Decreto Legislativo original. Bajo la aplicación de esta ley, toda empresa está obligada a inscribirse al registro de la Administración Tributaria, extendiéndose un Número de Identificación Tributaria (NIT), mediante el cual se le reconoce como contribuyente en su calidad de sujeto pasivo, o bien, en calidad de agente retenedor de recaudaciones.

#### 1.3.7.8. LEY DE FOMENTO, PROTECCIÓN Y DESARROLLO PARA LA MYPE

El 28 de mayo de 2014 entró en vigencia la «*Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa*» (D.O. N° 90, Tomo N° 403), considerando que las MYPE son las principales generadoras de empleo y reconociendo el potencial de aportar al desarrollo económico. Su objetivo y naturaleza es «*fomentar la creación, protección, desarrollo y fortalecimiento de las MYPE [...] y contribuir a fortalecer la competitividad de las existentes, a fin de mejorar su capacidad generadora de empleos y de valor agregado a la producción*». En sus finalidades está «*promover la creación de una cultura empresarial de innovación, calidad y productividad que contribuya al avance en los procesos de producción, mercadeo, distribución y servicio al cliente de las MYPE*»; y, no menos importante, «*promover el acceso a servicios y recursos financieros*».

#### 1.3.7.9. LEY DE COMPETENCIA

La «*Ley de Competencia*» (D.O. N° 240, Tomo N° 365; 22 de diciembre de 2004), tiene por objeto «*promover, proteger y garantizar la competencia*», mediante mecanismos que eliminen cualquier forma de práctica anticompetitiva. Se comprende que la competencia permite el acceso equitativo a cualquier agente económico al mercado, incrementando la eficiencia económica del aparato productivo, en beneficio de los consumidores. La Ley es vinculante a todo agente «*que tenga participación en las actividades económicas*» lucrativas o no.

#### 1.3.7.10. LEY DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR

La «*Ley de Protección al Consumidor*» entró en vigencia el 31 de agosto de 2005 (D.O. N° 240, Tomo N° 365), tiene por principal objeto preservar los derechos de los consumidores, tales como el derecho a la seguridad y a la calidad; asimismo, temas como la seguridad frente a los productos que puedan incidir en la salud, información sobre los productos y promociones; publicidad falsa o engañosa, entre otros.

## **1.4. HIPÓTESIS**

La exposición realizada en el Capítulo I demuestra que ante un choque de demanda en la economía, las primeras empresas afectadas son las MYPE. La historia evidencia que las crisis económicas son cíclicas, y se acentúan en el proceso de globalización; sin embargo, hasta finales de 2019, el impacto de una pandemia no se encontraba entre las amenazas que una empresa estima al valorar su desempeño a corto y largo plazo. Las restricciones a la actividad económica sin duda fueron necesarias para frenar el avance del COVID-19 en los primeros meses de la crisis, aunque el costo de ello fue la disminución del consumo doméstico que derivó en problemas financieros en empresas de determinados sectores, provocando cierres definitivos y destrucción de empleos.

El diagnóstico previo indica la posibilidad de que el impacto de la recesión económica en El Salvador, se haya extendido hasta el rubro de las cafeterías; en especial en aquellas del estrato MYPE. En corolario, se formula que la paralización económica a causa de la pandemia ha tenido un impacto financiero significativo en micro y pequeñas cafeterías en San Salvador.

### **1.4.1. HIPÓTESIS DE TRABAJO**

La paralización económica por la pandemia de COVID-19 tuvo un impacto financiero significativo en micro y pequeñas cafeterías del municipio de San Salvador.

### **1.4.2. HIPÓTESIS NULA**

La paralización económica por la pandemia de COVID-19 no tuvo un impacto financiero significativo en micro y pequeñas cafeterías del municipio de San Salvador.

## CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio parte de una hipótesis derivada de la observación y de un diagnóstico general de la situación problemática. La hipótesis será contrastada a la luz del proceso de deducción para dar lugar a su verificación empírica. Es por tanto, una investigación que sigue un método hipotético-deductivo. Si bien este tipo de estudio se configuró en el seno del Círculo de Viena<sup>2</sup>, se reconoce a Karl Popper el desarrollo moderno del mismo. Desde el enfoque de la tradición popperiana, se comprende al método como el proceso científico que parte de conjeturas o hipótesis, sometiéndolas a refutación por medio de la deducción de hechos contrastables. (García, 2003; Marqués, 1998).

#### 2.1.1. TIPO DE ESTUDIO

El alcance del estudio es descriptivo, pues aborda un tema novedoso, cuyas implicaciones socioeconómicas y económico-financieras siguen presentes. De acuerdo con Tamayo (1994, citado por Muñoz, 2020), este tipo de investigación conduce al «registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos». En este orden de ideas, Gross (2010, citado por Guevara *et al*, 2020) sostiene que las técnicas e instrumentos para la recolección de información empírica en un estudio de alcance descriptivo son la observación, las encuestas y entrevistas. De esta forma, se obtiene valiosa información cuantitativa sobre los hechos, al tiempo que se complementa con datos cualitativos a través de la observación. En consecuencia, esta investigación tiene una orientación cuantitativa, sustentada en la recolección de datos financieros

---

<sup>2</sup> Fue un movimiento científico y filosófico fundado a principios de la década de 1920, que influyó significativamente en el método de la investigación científica moderna.

y no financieros, susceptibles a tratamiento estadístico. El análisis permite establecer patrones de comportamiento o relaciones entre variables, que serán contrastados con la hipótesis de trabajo.

### **2.1.2. UNIDAD DE ANÁLISIS**

La unidad de análisis está conformada por MYPES del rubro de cafeterías o coffee shops en el municipio de San Salvador, del departamento de San Salvador, El Salvador. Éstas fueron seleccionadas por muestreo no probabilístico, de «selección experta»; es decir, con el apoyo del criterio profesional de expertos en el área del mercado interno de café, segmentando el grupo de interés de acuerdo a sus características o cualidades. Esta técnica también llamada muestreo no probabilístico por cuotas, estableció ciertos criterios de selección. (Ochoa, 2015; Pimienta, 2000).

En primer lugar, denominó «cafetería» al establecimiento comercial cuyo principal giro es la preparación y venta de bebidas a base de café, usualmente acompañadas por alimentos ligeros y repostería. Quedaron excluidos de esta clasificación los restaurantes, los comedores o cafetines, y las panaderías; que si bien pueden ofrecer café a sus clientes, su actividad principal es la venta de alimentos en general. De igual forma, quedaron excluidas las cadenas de cafeterías, locales y extranjeras, ya que no pueden clasificarse en el grupo de MYPE. Finalmente, quedaron excluidas aquellas cafeterías que operan fuera del área del municipio de San Salvador. Tras la depuración no aleatoria, se obtuvo un grupo de diecinueve cafeterías de la ciudad capital que cumplieron los criterios previamente establecidos. A todas ellas se les realizó invitaciones directas, telefónicas, y mediante redes sociales para participar en el estudio.

De las empresas convidadas, un total de trece respondieron oportunamente al cuestionario electrónico mediante la aplicación Google Forms, de forma anónima, quedando así conformada la muestra. De estas cafeterías, tres respondieron a una entrevista libre telefónica, y una empresa brindó su información financiera para los ejercicios 2018, 2019 y 2020; siendo el sustento para el

estudio de caso. Los instrumentos utilizados para recabar la información de las trece cafeterías, se encuentran en el Anexo 2. Todos los participantes reservaron su derecho a la confidencialidad.

### **2.1.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

Se utilizaron tres instrumentos principales: cuestionario electrónico, entrevista libre vía telefónica e información documental financiera.

- Mediante el cuestionario electrónico se recolectó información de propietarios o administrativos con conocimiento del área financiera del negocio.
- Por medio de la entrevista libre se logró recabar información valiosa sobre el mercado de cafeterías. Los entrevistados telefónicamente son propietarios de cafeterías y empleados administrativos, así como expertos en el área de mercado local de café.
- Se tuvo acceso a la información financiera de una pequeña empresa del rubro en el municipio de San Salvador, la cual ha sido útil para los objetivos que este estudio se planteó.

La combinación de estas técnicas e instrumentos permitió analizar la problemática, y sus resultados se presentan en el tercer capítulo de esta investigación.

## 2.1.4. VARIABLES E INDICADORES

### 2.1.4.1. DETERMINACIÓN DE VARIABLES

**Cuadro 2.1**

*Determinación de variables de acuerdo a su carácter, tipo y escala*

Hipótesis	Variable	Carácter	Tipo	Escala
<b>Trabajo y Nula</b>	Paralización de la actividad económica	Independiente	Cualitativa	Nominal
	Impacto financiero	Dependiente	Cuantitativa y Cualitativa	Continua y Nominal

Fuente: Elaboración propia.

### 2.1.4.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Cuadro**

**2.2**

*Operacionalización de variables según sus indicadores y fuentes de verificación*

Variable Dependiente	Indicadores	Fuentes de verificación	Variable Independiente	Indicadores	Fuentes de verificación
<b>Impacto Financiero</b>	Razones financieras.	Propietarios y administradores de cafeterías.	<b>Paralización de la actividad económica</b>	Indicadores económicos de entidades oficiales.	Sector Público: BCR, MINEC, MINSAL, ISSS, CONAMYPE, CSC, entre otros.
	Resultados del Cuestionario Electrónico.	Estados Financieros de la empresa específica.		Estudios económicos de entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales.	Entidades del sector empresarial privado
	Resultados de la Entrevista telefónica.			Decretos Ejecutivos y Legislativos entre los meses de marzo 2020 y junio 2021.	Diario Oficial.

Fuente: Elaboración propia.

La variable independiente, «*Paralización de la actividad económica*», hace referencia al choque de demanda ocasionado por la restricción a la actividad económica no esencial y paralelo confinamiento obligatorio durante los meses más críticos de la pandemia por COVID-19, iniciando en marzo de 2020 y finalizando aproximadamente en el mes de septiembre del mismo año. Se ha trabajado bajo el supuesto de que las implicaciones financieras han sido tales que se extendieron

hasta junio de 2021; no obstante, se carece de información financiera hasta el cierre del segundo semestre del corriente, lo que obliga a la investigación a situar su análisis específico al cierre del mes de diciembre de 2020. Esta variable es de tipo cualitativa, y su escala es nominal.

Los indicadores de la variable independiente son tres: información económica de fuentes oficiales, tales como el Banco Central de Reserva (BCR), el Ministerio de Economía (MINEC), el Ministerio de Salud (MINSAL), el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONANYPE), el Consejo Salvadoreño del Café (CSC); asimismo, Diario Oficial, que contiene Decretos Ejecutivos y Decretos Legislativos; por último, entidades privadas, como la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARSAL).

La variable dependiente, «*Impacto financiero*», hace referencia a los efectos de las medidas adoptadas para frenar el avance del COVID-19 en el territorio salvadoreño, en las MYPE del rubro de cafeterías de la ciudad de San Salvador. La variable es de tipo mixta, ya que armoniza toda la información cuantitativa: datos estadísticos recabados mediante el cuestionario electrónico, así como el análisis técnico de la información financiera de la empresa caso-específico; con el examen cualitativo de los hechos, gracias a la información brindada por los entrevistados, y la información documental disponible a la fecha. La escala es doble: cuantitativa continua y cualitativa nominal.

### **2.1.5. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

La información cuantitativa y cualitativa recabada a partir de los instrumentos se revisó y organizó en una base de datos para su tabulación. Por la complejidad de datos, el principal software utilizado para el análisis fue IBM SPSS 25.0, con el apoyo de Microsoft Excel. La información recabada en las entrevistas se ordenó en categorías y temas de interés, sirviendo de sustento para el análisis de los resultados cuantitativos, tanto del cuestionario como de la información financiera de la empresa específica, que se presenta más adelante en el Capítulo 3.

## 2.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS PROCESADOS

Se procedió al análisis acorde con la problemática, relacionando los resultados con los marcos de referencia, utilizando la información de las entrevistas como eje transversal. Para lograr cumplir con los objetivos se utilizó la estadística descriptiva de los datos recabados a través del cuestionario electrónico, cuyos resultados e interpretación se presentan como sigue:

### 2.2.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO ELECTRÓNICO

*Pregunta 1: ¿Hace cuánto opera su cafetería?*

#### Cuadro 2.3

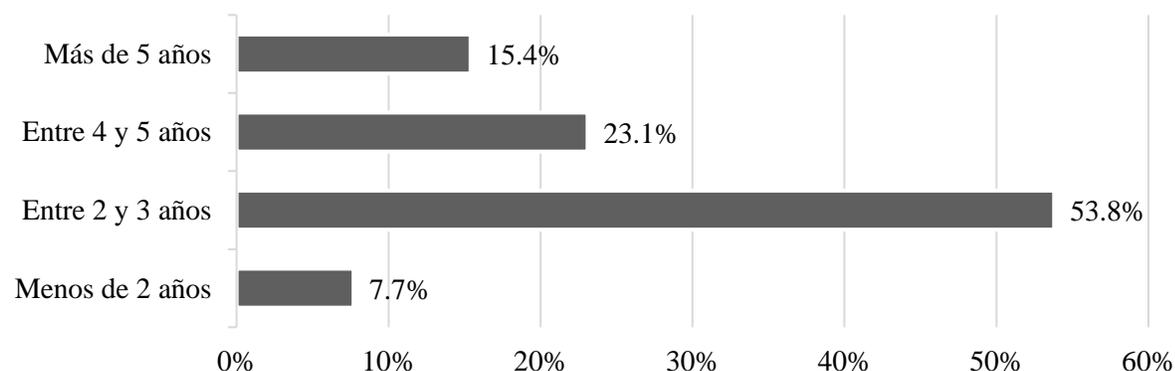
*Temporalidad de las operaciones de la cafetería*

Tiempo de operación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menos de 2 años	1	7.7	7.7
Entre 2 y 3 años	7	53.8	61.5
Entre 4 y 5 años	3	23.1	84.6
Más de 5 años	2	15.4	100.0
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Elaboración propia.

#### Gráfico 2.1

*Temporalidad de las operaciones de la cafetería*



Fuente: Elaboración propia.

El objetivo de esta pregunta fue conocer la temporalidad de la actividad económica de la cafetería encuestada, sus resultados se presentan en la tabla 2.4. El 53.8% indicó que opera su

establecimiento desde hace 2 a 3 años, lo que remite a un inicio de operaciones entre 2018 y 2019. Este resultado revela que existió un amplio crecimiento de estos negocios durante los dos años anteriores al inicio de la pandemia; un ritmo que posiblemente se hubiese mantenido de no ser por los impactos de la crisis.

Cabe señalar que dos de cada diez cafeterías indicaron operar desde hace 4 a 5 años (23.1%). Por su parte, los negocios que operan hace más de 5 años representan el 15.4%. Únicamente el 7.7% de las cafeterías en San Salvador estarían operando hace menos de dos años; es decir, un tiempo relativamente corto de operaciones, posiblemente meses antes de la pandemia.

### ***Pregunta 2: ¿Cuántas personas laboraban en su cafetería antes de la Cuarentena?***

#### **Cuadro 2.4**

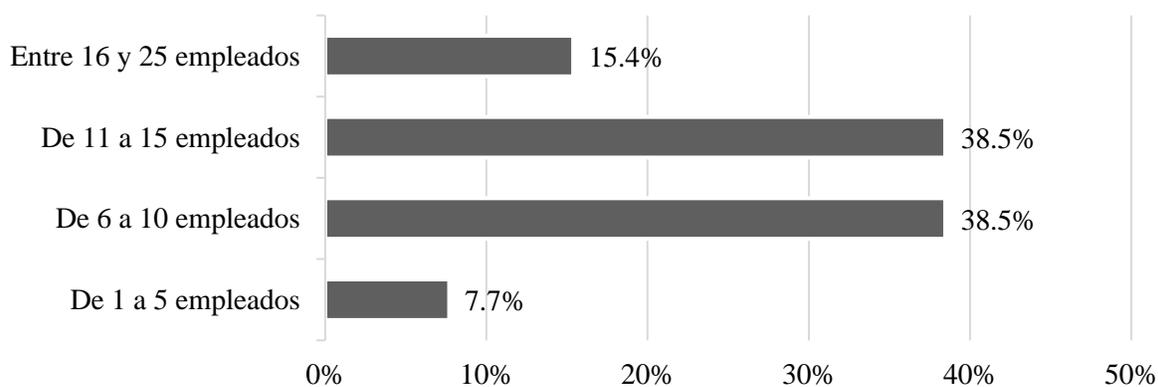
##### *Rango de la fuerza laboral previo a la Cuarentena*

<b>Número de empleados</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
De 1 a 5 empleados	1	7.7	7.7
De 6 a 10 empleados	5	38.5	46.2
De 11 a 15 empleados	5	38.5	84.6
De 16 a 25 empleados	2	15.4	100.0
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Elaboración propia.

#### **Gráfico 2.2**

##### *Rango de la fuerza laboral previo a la Cuarentena*



Fuente: Elaboración propia.

Uno de los indicadores principales para conocer la capacidad operativa del negocio previo a las restricciones por la crisis sanitaria es el número de empleados, o bien, el rango de la fuerza laboral de la empresa hasta el mes de marzo de 2020. De acuerdo con los resultados, expresados en el Gráfico 2.2, solo el 8% de los encuestados manifiesta haber contado con una planilla de 1 a 5 empleados, lo cual es comprensible la naturaleza de este tipo de negocio. Por su parte, debe destacarse que solo el 15% de las empresas indican haber contado con una fuerza laboral de entre 16 y 25 empleados. Según lo observado en los resultados, la capacidad óptima en una cafetería puede encontrarse en el rango de los 6 a los 15 empleados, con una representación del 77%.

**Pregunta 3: Si se vio obligado a reducir el número de empleados durante la cuarentena, ¿de cuánto fue esta reducción?**

#### **Cuadro 2.5**

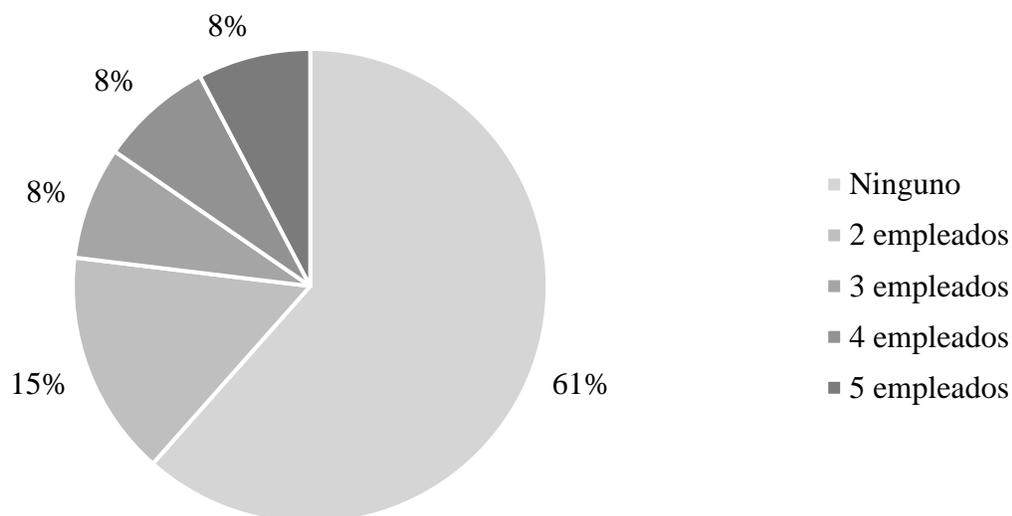
*Empleados cesados por las empresas en el marco de la Cuarentena*

<b>Número de empleados</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<i>Ninguno</i>	8	61.5	61.5
2 empleados	2	15.4	76.9
3 empleados	1	7.7	84.6
4 empleados	1	7.7	92.3
5 empleados	1	7.7	100.0
<b>Empresas totales</b>	<b>13</b>	<b>100.0</b>	
<b>Número de empleados</b>	<b>Frecuencia Válida</b>	<b>Porcentaje Válido</b>	<b>Porcentaje Válido acumulado</b>
2 empleados	2	40.0	40.0
3 empleados	1	20.0	60.0
4 empleados	1	20.0	80.0
5 empleados	1	20.0	100.0
<b>Empresas con recortes</b>	<b>5</b>	<b>100.0 (38.5)</b>	-

Fuente: Elaboración propia.

### Gráfico 2.3

*Empleados cesados por las empresas en el marco de la Cuarentena*



Fuente: Elaboración propia.

El objetivo de la tercera pregunta fue conocer, en primer lugar, qué porcentaje de los negocios habían hecho recorte de personal; y, en segundo lugar, qué tan profundo había sido esta reducción. Esta pregunta fue de tipo condicional, ya que se realizó bajo el supuesto de que no todos los negocios se vieron obligados a reducir el número de empleados durante el choque de demanda ocasionado por las restricciones a la actividad económica, por lo que se presentó un rango abierto de 0 a 10 empleados cesados. Para la primera conclusión, se obtuvo que cuatro de cada diez negocios (38.5%) tuvo que reducir su planilla, lo cual es un porcentaje significativo.

El cumplimiento del segundo objetivo se expone a través del Cuadro 2.5, donde se observa que el 15% de las empresas se vio en la necesidad de cesar a dos empleados, mientras que el 24% redujo su personal entre 3 y 5 empleados. El 61% de los negocios no se vio obligada a reducir su capacidad operativa a través de recortes de personal.

**Pregunta 4: ¿Cuántas personas laboran en su cafetería actualmente?**

**Cuadro 2.6**

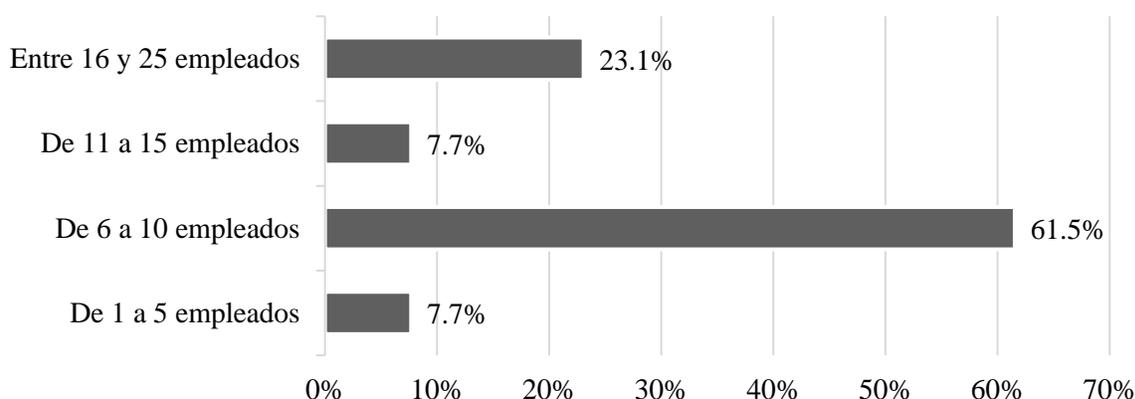
*Rango de la fuerza laboral que emplea actualmente*

Número de empleados	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 1 a 5 empleados	1	7.7	7.7
De 6 a 10 empleados	8	61.5	69.2
De 11 a 15 empleados	1	7.7	76.9
De 16 a 25 empleados	3	23.1	100.0
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100.0</b>	<b>-</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 2.4**

*Rango de la fuerza laboral que emplea actualmente*



Fuente: Elaboración propia.

El objetivo de esta pregunta fue conocer la situación de la empresa un año después; es decir, tras la cuarentena y el periodo de reactivación económica. Los datos obtenidos son reveladores; y se exponen en el Cuadro 2.6, donde se observa un cambio en la estructura de la fuerza laboral muy significativa al interior de las cafeterías. El grupo de las cafeterías en el rango de 6 a 10 empleados pasó de 39% a 61%; mientras que aquellas en el rango de 11 a 15 empleados pasaron de 39% a 8%, significando la mayor reducción de fuerza laboral. No obstante, el grupo de cafeterías entre 16 y 25 empleados pasó de 15% a 23%. Para las cafeterías de 1 a 5 empleados, la participación se mantuvo.

**Pregunta 5: Antes de la Cuarentena, ¿en qué rango se encontraban sus Ventas Brutas?**

**Cuadro 2.7**

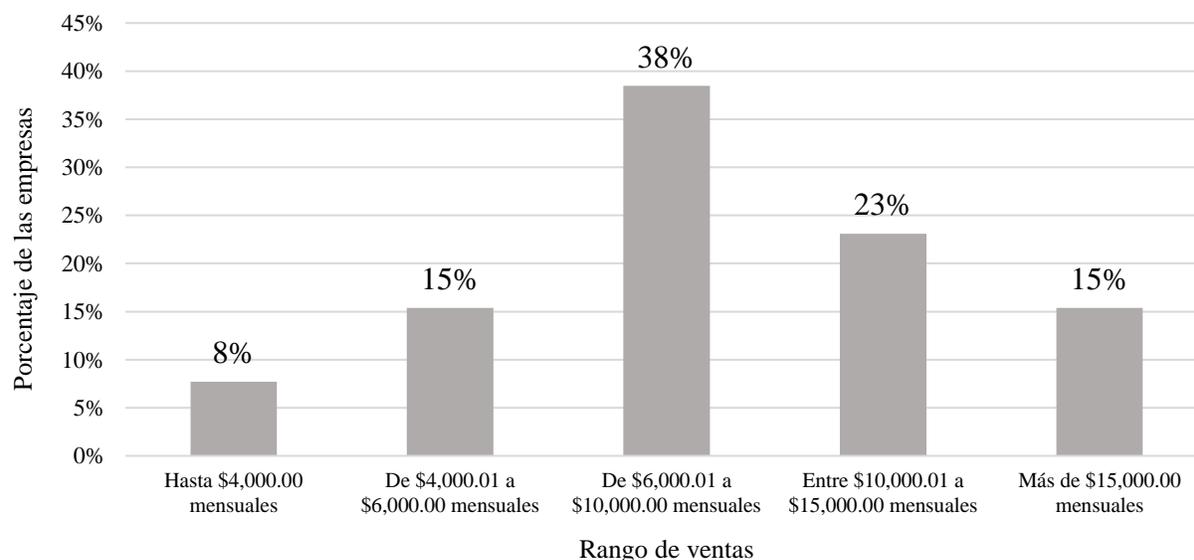
*Rango de las ventas brutas mensuales previo a la Cuarentena*

Ventas Brutas Mensuales	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Hasta \$4,000.00 mensuales	1	7.7	7.7
De \$4,000.01 a \$6,000.00 mensuales	2	15.4	23.1
De \$6,000.01 a \$10,000.00 mensuales	5	38.5	61.5
Entre \$10,000.01 a \$15,000.00 mensuales	3	23.1	84.6
Más de \$15,000.00 mensuales	2	15.4	100.0
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100.0</b>	<b>-</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 2.5**

*Rango de las ventas brutas mensuales previo a la Cuarentena*



Fuente: Elaboración propia.

Obtenidos los datos de capacidad operativa de la empresa desde el enfoque de la fuerza laboral, la quinta pregunta buscó conocer el rango de ventas brutas mensuales que la empresa generaba previo a las restricciones por el COVID-19. Los resultados se presentan en el Gráfico 2.5, y en el que se observa una distribución simétrica con valores medios entre los \$6,000 a \$10,000 dólares en ventas brutas mensuales, que representan el 38% de la muestra.

Las empresas que indicaron haber tenido ventas brutas mensuales superiores a \$10,000, pero inferiores \$15,000 representan el 23%; mientras que el 15% manifiesta haber generado más de \$15,000 en ventas. Finalmente, en los rangos inferiores, el 8% de los negocios solo generaban ventas mensuales de hasta \$4,000; y el 15% en el rango de los \$4,000 a \$6,000.

**Pregunta 6: Durante la Cuarentena, ¿cuál fue el desempeño de sus ventas brutas mensuales? Por favor ubique la variación positiva o negativa de sus ventas.**

### Cuadro 2.8

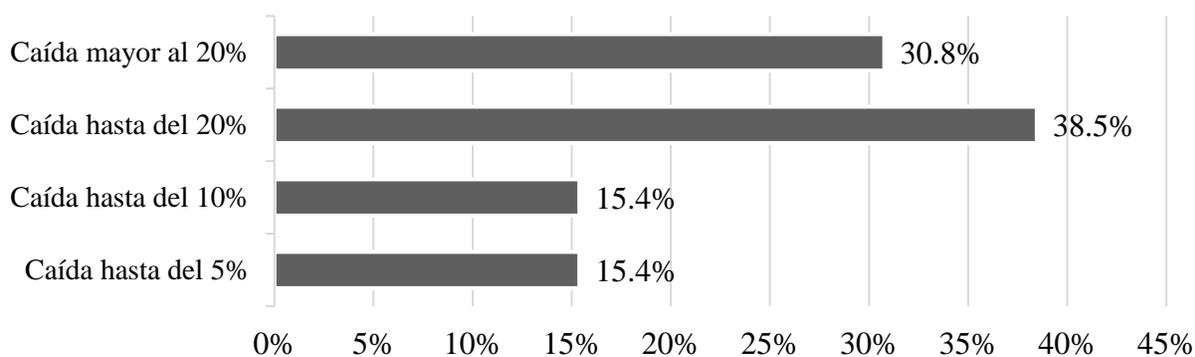
*Percepción de la variación de las ventas brutas mensuales durante la Cuarentena*

Ventas Brutas Mensuales	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Caída hasta del 5%	2	15.4	15.4
Caída hasta del 10%	2	15.4	30.8
Caída hasta del 20%	5	38.5	69.2
Caída mayor al 20%	4	30.8	100.0
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100.0</b>	<b>-</b>

Fuente: Elaboración propia.

### Gráfico 2.6

*Percepción de la variación de las ventas brutas mensuales durante la Cuarentena*



Fuente: Elaboración propia.

El objetivo de la sexta pregunta fue conocer la variación positiva o negativa de las ventas brutas mensuales durante la Cuarentena, que los encuestados declaran haber tenido previo a ésta. Para ello, se les presentó nueve rangos de variación que van desde una caída superior al 20%, y un

alza superior al 20%; de igual forma, un punto medio que representó la invariabilidad de las ventas (0%). Los resultados indicaron que el 100% de las empresas encuestadas tuvo una variación negativa en las ventas brutas mensuales. El resultado de esta disminución en las ventas se expone en el Gráfico 3.6. En los datos se observa que tres de cada diez empresas tuvieron una caída en sus ventas brutas mensuales de hasta el 10%; por su parte, el tres de cada diez empresas reportó una caída de las ventas mayor al 20%. La variación negativa promedio de las ventas se encontró en el rango de entre 10% al 20%, pues cuatro de cada diez empresas se situaron en este segmento.

**Pregunta 7: Durante la Cuarentena, ¿cuál fue el desempeño de la rentabilidad de su negocio? Por favor ubique la variación positiva o negativa.**

### Cuadro 2.9

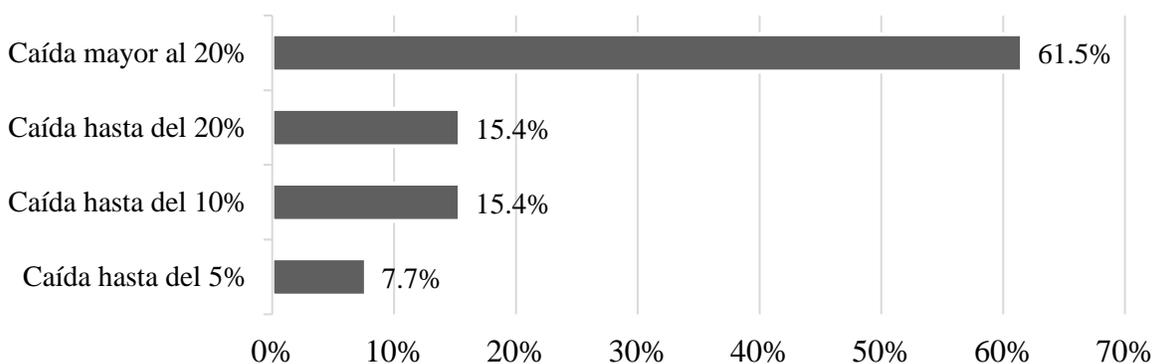
*Percepción de la variación de la rentabilidad durante la Cuarentena*

Rentabilidad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Caída hasta del 5%	1	7.7	7.7
Caída hasta del 10%	2	15.4	23.1
Caída hasta del 20%	2	15.4	38.5
Caída mayor al 20%	8	61.5	100.0
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100.0</b>	<b>-</b>

Fuente: Elaboración propia.

### Gráfico 2.7

*Percepción de la variación de la rentabilidad durante la Cuarentena*



Fuente: Elaboración propia.

La séptima pregunta se enfocó en la percepción del propietario u administrador sobre la rentabilidad de la cafetería. Nuevamente se presentó a los encuestados nueve rangos de variación, desde una caída superior al 20%, hasta un alza superior al 20%; de igual forma, un punto medio que representó la invariabilidad de la rentabilidad (0%). Los resultados indicaron que el 100% de las empresas encuestadas tuvo una caída en la rentabilidad. Según los datos recabados, seis de cada diez consideraron que la rentabilidad bajó más del 20% por la caída de la demanda; mientras que tres de cada diez indicaron una caída en el rango de entre 5% y 20%. Cerca de uno de cada diez manifestó una reducción en sus márgenes de hasta 5%. Estos datos se presentan en el Cuadro 2.10.

**Pregunta 8: ¿Cómo considera la situación financiera general de su cafetería tras la fase de reactivación económica (desde septiembre 2020)?**

**Cuadro 2.10**

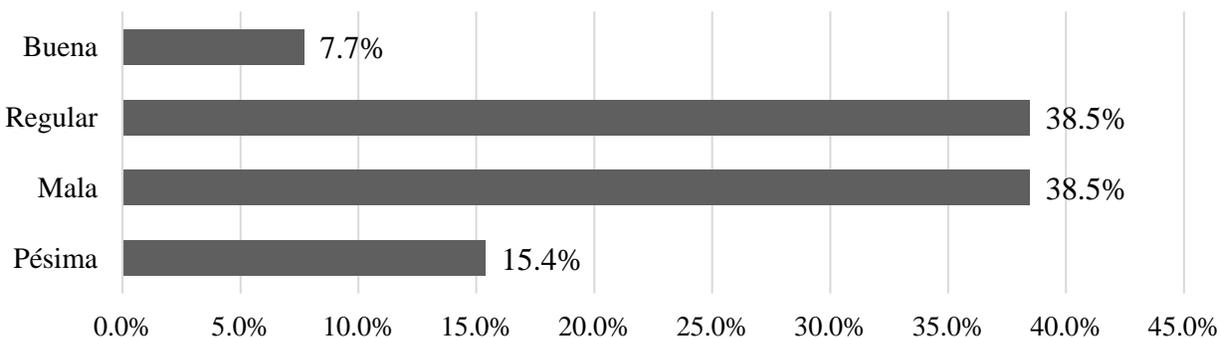
*Percepción de la situación financiera general tras la reactivación económica*

Percepción de situación financiera	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Pésima	2	15.4	15.4
Mala	5	38.5	53.8
Regular	5	38.5	92.3
Buena	1	7.7	100.0
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100.0</b>	<b>-</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 2.8**

*Percepción de la situación financiera general tras la reactivación económica*



Fuente: Elaboración propia.

De nuevo, la pregunta se enfocó en la subjetividad del encuestado. Se buscó conocer la expectativa del rumbo financiero del negocio tras la fase de reactivación económica (septiembre 2020). Para ello se presentaron cinco opciones: pésima, mala, regular, buena y excelente. Los resultados están reflejados en el Cuadro 2.10, que indican que el 15% de los negocios consideran su situación actual «pésima»; mientras que el 39% la perciben «mala». Cabe señalar que el 38.5% ubican su situación financiera como «regular». Solo el 8% consideran su situación como «buena». Ninguno de los entrevistados percibe su situación financiera general como «excelente».

**Pregunta 9: ¿Cuáles considera fueron los efectos positivos de la Cuarentena en su negocio?**

**Cuadro 2.11**

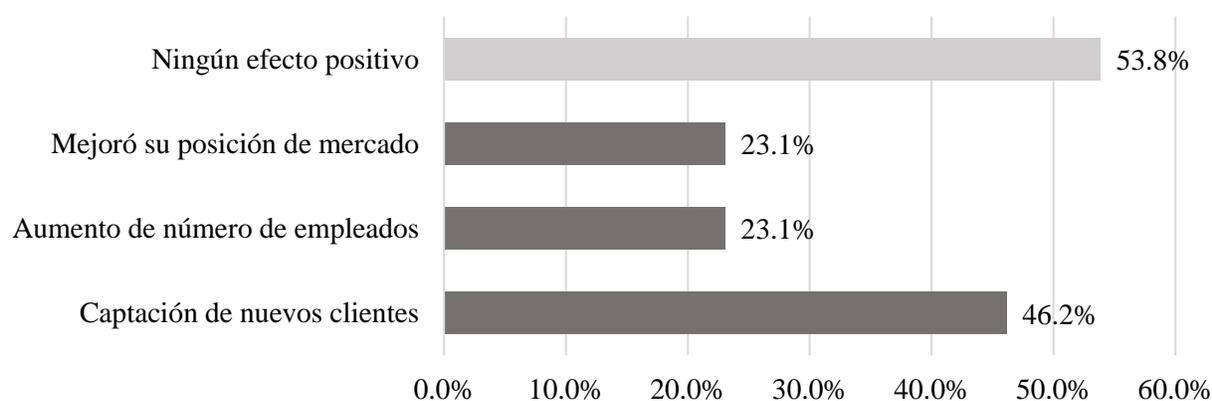
*Percepción sobre principales efectos positivos durante la Cuarentena*

Efecto positivo	Respuestas	Porcentaje de Empresas (%)	Porcentaje Válido de Empresas (%)
Captación de nuevos clientes	6	46.2	100.0
Aumento de número de empleados	3	23.1	50.0
Mejóro su posición de mercado	3	23.1	50.0
Ningún efecto positivo	7	53.8	-

Fuente: Elaboración propia, con base en respuestas múltiples.

**Gráfico 2.9**

*Percepción sobre principales efectos positivos durante la Cuarentena*



Fuente: Elaboración propia, con base en respuestas múltiples.

El objetivo de la novena pregunta fue indagar la opinión de los encuestados respecto a los principales efectos positivos que trajo la Cuarentena en el negocio, de acuerdo con su percepción. Para ello, la pregunta se elaboró con opciones múltiples que consideraban un aumento del valor de las ventas y de la rentabilidad, así como la captación de nuevos clientes, aumento del número de empleados, posición de mercado, y también, considerando que no se obtuvo ningún efecto positivo en el negocio. Los resultados se presentan en el Cuadro 2.11, donde se refleja que ninguna de las empresas encuestadas manifiesta haber tenido un incremento en las ventas o en la rentabilidad, lo que apoya las respuestas obtenidas en las preguntas 6 y 7.

El 54% de las empresas consideró que no se generó para ellas ningún efecto positivo. No obstante, el restante 46% de las empresas indicó haber captado nuevos clientes a través del comercio digital (entiéndase plataformas como redes sociales y aplicaciones móviles); de éstos, el 23% restante considera no solo haber captado nuevos clientes por medio de plataformas digitales, sino también haber mejorado su posición de mercado. Por otra parte, el 23% también consideró que aumentó su fuerza laboral.

Sobre éste último punto, es posible que el aumento en la fuerza laboral se deba a la necesidad de realizar envíos a domicilio con medios propios. Por otro lado, el hecho de haber mejorado su posición de mercado, está posiblemente relacionado con la extensión de su clientela. En todas las cafeterías que consideran haber tenido algún efecto positivo durante la cuarentena (46%), está el hecho de haber incursionado en el comercio digital para captar nuevos clientes.

Más adelante se detallará la relación que existe entre los efectos positivos y las variables que diferencian a las empresas encuestadas. Sin embargo, llegada la exposición a este punto cabe recalcar que la mitad de las cafeterías reconoce el potencial de las redes sociales y ventas digitales tiene sobre su cartera de clientes, y por tanto, en sus ingresos.

**Pregunta 10: ¿Cuáles considera fueron los efectos negativos de la Cuarentena en su negocio?**

**Cuadro 2.12**

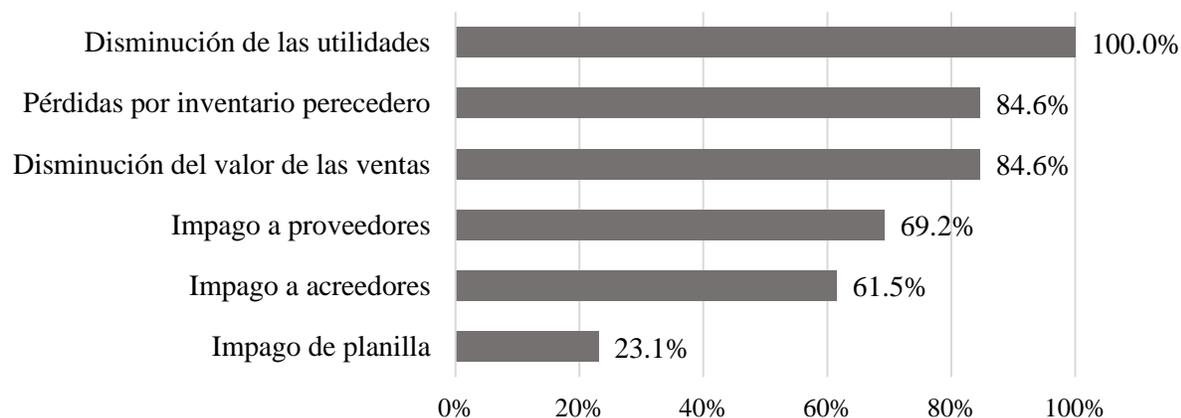
*Percepción sobre principales efectos negativos durante la Cuarentena*

<b>Efecto negativo</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje de Empresas (%)</b>
Disminución de la rentabilidad	13	100.0
Disminución de las ventas	11	84.6
Pérdidas de inventario perecedero	11	84.6
Impago a proveedores	8	61.5
Impago a acreedores.	8	61.5
Impago de planilla	3	23.1

Fuente: Elaboración propia, con base en respuestas múltiples.

**Gráfico 2.10**

*Percepción sobre principales efectos negativos durante la Cuarentena*



Fuente: Elaboración propia, con base en respuestas múltiples.

La décima pregunta buscó captar la percepción del empresario sobre los principales efectos de las restricciones, desde el enfoque negativo. El 100% de los encuestados manifestó haber tenido efectos negativos; sin embargo, las respuestas varían nuevamente en función a lo que el propietario o administrador considera como negativo. La pregunta nuevamente se basó en opción múltiple, que van desde una disminución de ventas y utilidades, pasando por las pérdidas de inventario perecedero, hasta el impago de obligaciones. Los resultados se expresan en el Gráfico 2.10.

Los datos son reveladores, ya que el 100% de las empresas considera haber disminuido sus utilidades (fortaleciendo las respuestas de la pregunta 8); mientras que el 85% considera haber disminuido también sus ventas (fortaleciendo las respuestas de la pregunta 7). Por otra parte, 85% de las empresas indica haber tenido pérdidas en el inventario precedero a causa de la Cuarentena. En cuanto a las obligaciones, siete de cada diez empresas considera haber caído en impago con sus proveedores; seis de cada diez indica no haber cumplido con sus pagos a sus acreedores. Solo dos de cada diez negocios expresa haber caído en el impago a sus empleados y, además, estas mismas cafeterías sufrieron una combinación de todos los efectos negativos.

**Pregunta 11: Si su cafetería continuó operando durante la Cuarentena, ¿cómo logró mantener sus ventas y clientela?**

### Cuadro 2.13

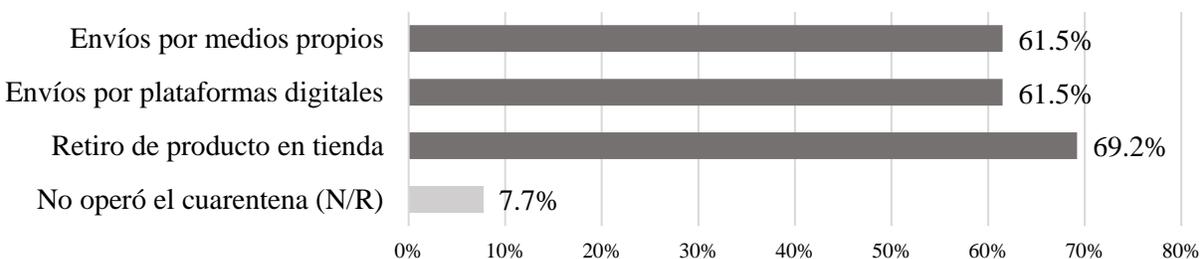
*Modalidad adoptada para mantener operaciones durante la cuarentena*

Estrategias adoptadas	Respuestas	Porcentaje de Empresas (%)	Porcentaje Válido de Empresas (%)
Suspendió operaciones en cuarentena	1	7.7	-
Continuó operando en cuarentena	12	92.3	100.0
[A] Retiro de producto en tienda	9	69.2	75.0
[B] Envíos por plataformas digitales	8	61.5	66.7
[C] Envíos por medios propios	8	61.5	66.7

Fuente: Elaboración propia, con base en respuestas múltiples.

### Gráfico 2.11

*Modalidad adoptada para mantener operaciones durante la Cuarentena*



Fuente: Elaboración propia, con base en respuestas múltiples.

**Cuadro 2.14**

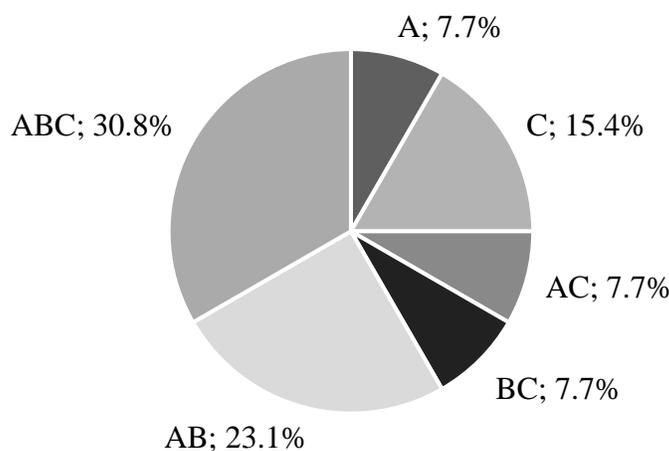
*Percepción sobre principales efectos negativos durante la Cuarentena*

<b>Combinación de estrategias</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje de Empresas (%)</b>	<b>Porcentaje Válido de Empresas (%)</b>
Suspendió operaciones en cuarentena	<b>1</b>	<b>7.7</b>	-
Continuó operando en cuarentena	<b>12</b>	<b>92.3</b>	<b>100.0</b>
Solo estrategia A	1	7.7	8.3
Estrategias A-B	3	23.1	25.0
Estrategias A-B-C	4	30.8	33.3
Estrategias A-C	1	7.7	8.3
Estrategias B-C	1	7.7	8.3
Solo estrategia C	2	15.4	16.7
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100.0</b>	-

Fuente: Elaboración propia, con base en respuestas múltiples.

**Gráfico 2.12**

*Combinaciones adoptadas para mantener operaciones durante la Cuarentena*



Fuente: Elaboración propia, con base en respuestas múltiples.

El objetivo de esta pregunta fue triple. En primer lugar, fue condicional y no obligatoria; a través de lo cual se determinó que una de cada diez cafeterías suspendió operaciones durante este periodo de restricciones económicas. En segundo lugar, se buscó determinar cómo logró el restante 92% de las empresas mantener sus operaciones. En tercer lugar, se indagó cuál fue la combinación de medios más utilizada por las cafeterías.

En el Cuadro 2.13 se observa que el 75% de las cafeterías manifestó haber realizado el despacho de productos en tienda; mientras que el 67% indicó haber hecho uso de plataformas digitales (entiéndase aplicaciones como Uber Eats y Hugo); asimismo, el mismo porcentaje indicó haber realizado envíos a domicilio por medios propios.

En relación a la combinación de medios más utilizada por el 92% de los negocios que continuaron operando en este periodo, los resultados se muestran en el Cuadro 2.14. Para la evaluación de las combinaciones se estableció el esquema siguiente:

- **A:** Retiro de productos en tienda.
- **B:** Envíos por plataformas digitales.
- **C:** Envíos por medios propios.

La combinación ABC fue la más utilizada, por el 31% de las cafeterías; por otra parte, la combinación AB fue utilizada por el 23% de las empresas. Las combinaciones AB y BC fueron utilizadas cada una por el 8% de las cafeterías. El 15% de las cafeterías no utilizó combinaciones sino únicamente el envío a domicilio por medios propios; mientras que el 8% de éstas solamente hizo uso de la modalidad de despacho en tienda.

**Pregunta 12: ¿Cuáles son las estrategias con las que sostuvo sus ingresos en la Cuarentena?**

### **Cuadro 2.15**

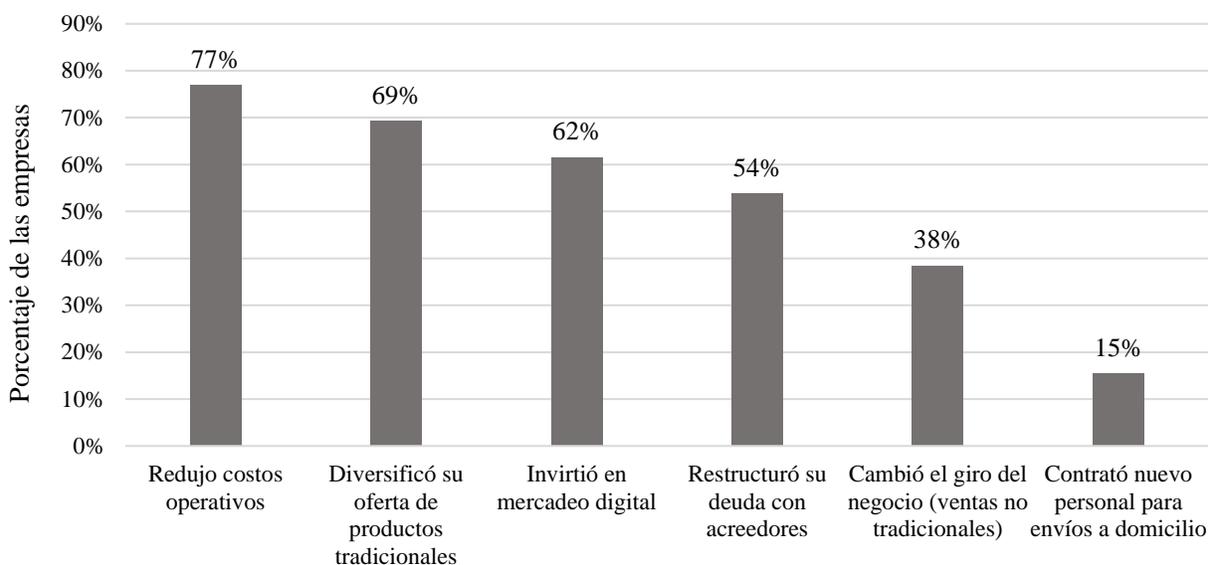
*Estrategias financieras adoptadas para afrontar la etapa de Cuarentena*

<b>Efecto negativo</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje de Empresas (%)</b>
Redujo costos operativos	10	76.9
Diversificó su oferta de productos tradicionales	9	69.2
Invirtió en mercadeo digital	8	61.5
Reestructuró su deuda con acreedores	7	53.8
Cambió el giro del negocio (ventas no tradicionales)	5	38.5
Contrató nuevo personal para envíos a domicilio	2	15.4

Fuente: Elaboración propia, con base en respuestas múltiples.

### Gráfico 2.13

*Estrategias financieras adoptadas para afrontar la etapa de Cuarentena*



Fuente: Elaboración propia. Nota: Respuesta múltiple.

La pregunta décimo segunda es complementaria de la anterior. Sin embargo, en este caso es independiente si la empresa operó o no durante el periodo de Cuarentena. Lo que se buscó fue conocer las estrategias que el empresario tomó para mantener la liquidez del negocio en general, y tener la capacidad financiera para operar actualmente en la fase de reactivación económica. Se le presentó a los encuestados una serie de opciones de estrategias posibles, incluyendo una opción de respuesta abierta. Los resultados se muestran en el Cuadro 2.15.

De acuerdo con los datos, el 77% de las empresas tomó por estrategia la reducción de sus costos generales; cabe señalar que ello también puede deberse a la menor demanda y no solo a una respuesta unidireccional del lado de la oferta. Asimismo, el 69% de las cafeterías diversificó la línea de sus productos tradicionales; es decir, ofreciendo al público nuevos productos. De igual forma, el 62% de las empresas tomó a bien invertir en mercadeo digital, posiblemente mediante campos pagados en redes sociales. Por otra parte, el 54% de los negocios manifestó haber acudido

a la reestructuración de su deuda con acreedores (bancos, cajas de crédito, etc.). Solo el 38% de las cafeterías afirmó haber hecho cambios en el giro del negocio, específicamente mediante las ventas no tradicionales (alimentos, productos de bioseguridad, entre otros). Finalmente, el 15% de las empresas manifestó haber contratado nuevo personal para realizar los envíos a domicilio.

**Pregunta 13: ¿De cuál de los siguientes programas gubernamentales de apoyo ha hecho uso?**

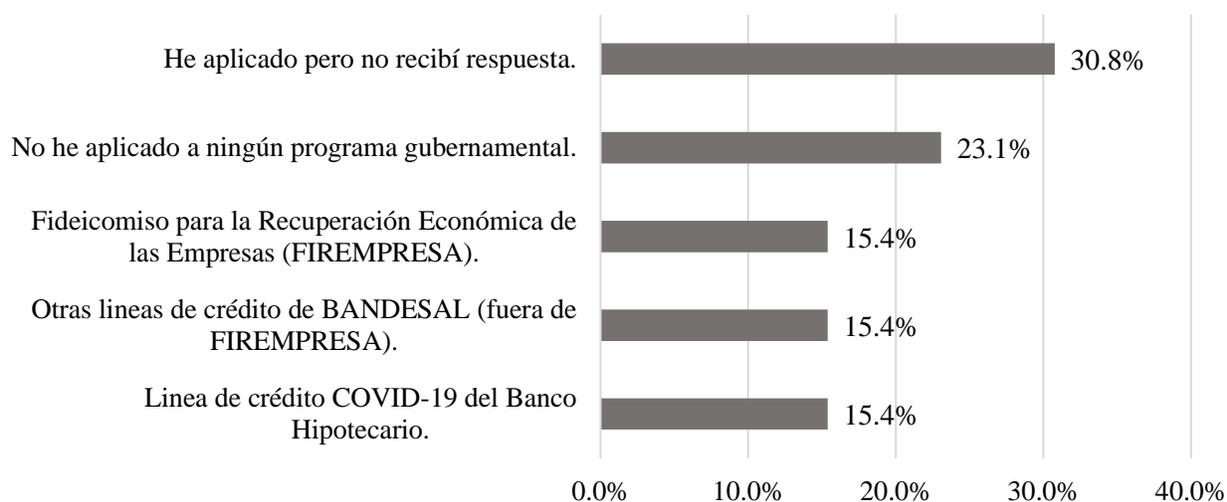
**Cuadro 2.16**

*Búsqueda y respuesta de apoyo financiero gubernamental*

Apoyo gubernamental	Respuestas	Porcentaje
He aplicado pero no recibí respuesta	4	30.8
No he aplicado a ningún programa gubernamental	3	23.1
Fideicomiso para la Recuperación Económica de las Empresas	2	15.4
Otras líneas de crédito de BANDESAL (fuera de FIREMPRESA)	2	15.4
Línea de crédito COVID-19 del Banco Hipotecario	2	15.4
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100.0</b>

**Gráfico 2.14**

*Búsqueda y respuesta de apoyo financiero gubernamental*



Fuente: Elaboración propia

Esta última pregunta cerrada tuvo un doble objetivo; en primer lugar, conocer el porcentaje de empresas que ha hecho uso de los programas gubernamentales de apoyo a las MYPES, no solo mediante BANDESAL, sino también a través del Banco Hipotecario. En segundo lugar, se buscó establecer cuál ha sido la respuesta oportuna que han recibido las empresas por parte del gobierno central; es decir, los negocios que han logrado acceder a estos programas.

Los datos que se presentan en el Cuadro 2.16, indican el 23% de las empresas no ha hecho uso, ni ha aplicado a los programas gubernamentales de apoyo ante la pandemia. Adicionalmente, el 31% de las empresas manifiesta haber aplicado a los programas, pero a la fecha continúan sin recibir una respuesta. Aproximadamente cinco de cada diez empresas han logrado acceder a programas de apoyo; tres de ellas a través de BANDESAL, mediante líneas de crédito del propio banco, o a través del *Fideicomiso para la Recuperación Económica de las Empresas Salvadoreñas* (FIREMPRESA). Dos de diez cafeterías han recibido apoyo del Banco Hipotecario.

***Pregunta 14: Comentarios sobre expectativas del negocio para 2021 y 2022, y otras opiniones.***

La pregunta final consistió en un comentario abierto y no obligatorio a los participantes, en cuanto a sus expectativas de la actividad económica para 2021 y 2020. Cuatro empresarios participaron en esta pregunta, siendo la mitad de ellos pesimistas sobre la situación económica y críticos por la respuesta gubernamental. La otra mitad tienen opiniones optimistas sobre su negocio y consideran que 2022 podría ser favorable para el sector.

## 2.2.2. RELACIONES ENTRE LOS DATOS CUANTITATIVOS

### i. Situación de la empresa hasta marzo 2020

#### Cuadro 2.17

*Situación previa a la pandemia según dimensión laboral y financiera*

Número de empleados frente al rango de Ventas Brutas Mensuales (VBM)		Empleados previos a la cuarentena			
		De 1 a 5	De 6 a 10	De 11 a 15	De 16 a 25
VBM previas a la cuarentena	Hasta \$4,000	100%	.	.	.
	Hasta \$6,000	.	20%	20%	.
	Hasta \$10,000	.	60%	40%	.
	Hasta \$15,000	.	20%	40%	.
	Más de \$15,000	.	.	.	100%

Fuente: Elaboración propia. Nota: Estrato E1 no operó en cuarentena.

En el Cuadro 2.17 se observa que el 100% de las empresas de 1 a 5 empleados generaban ventas de hasta \$4,000 mensuales previo a la pandemia. Por su parte, en las cafeterías del estrato de 6 a 10 empleados, las VBM se encontraban principalmente entre \$6,000 y \$10,000. En el caso de las cafeterías en el grupo de 11 a 15 empleados, cerca del 80% de ellas tenían VBM de entre \$6,000 a \$15,000; solo el 20% se ubicaba en el estrato de \$4,000 y \$6,000. Finalmente, las VBM para las empresas de entre 16 y 25 empleados eran superiores a los \$15,000.

### ii. Cambios en la dimensión laboral de las empresas durante la cuarentena

#### Cuadro 2.18

*Cambios en la dimensión laboral de las empresas*

Estrato según número de empleados		Empleados actuales			
		De 1 a 5	De 6 a 10	De 11 a 15	De 16 a 25
Empleados previos	De 1 a 5	Sin cambios	.	.	.
	De 6 a 10	.	Sin cambios	.	.
	De 11 a 15	.	60%	20% se mantuvo	20%
	De 16 a 25	.	.	.	Sin cambios

Fuente: Elaboración propia. Nota: Estrato de 1 a 5 empleados, no operó en cuarentena.

Al evaluarse las empresas según el número de empleados actuales y previos a la pandemia (Cuadro 2.18), se observa un significativo impacto en las cafeterías operaban en el estrato de 11 a 15 empleados (11-15E). El 60% de estas empresas se desplazó negativamente hacia el estrato de 6 a 10 empleados (6-10 E); mientras que el 20% se desplazó positivamente hacia el estrato de 16 a 25 empleados (16-25E). El restante 20% se mantuvo en el mismo estrato.

### **Cuadro 2.19**

*Evaluación de la dimensión financiera y laboral de empresas de 11 a 15 empleados*

Porcentaje de las empresas con 11 a 15 empleados antes de la cuarentena, según el rango de sus VBM		<b>Empleados cesados durante la cuarentena</b>	<b>Estrato actual donde se ubican las empresas</b>
Hasta \$6,000	20%	Hasta 4 empleados	De 6 a 10 empleados
Hasta \$10,000	40%	De 2 a 5 empleados	De 6 a 10 empleados
Hasta \$15,000	20%	Sin recortes	De 11 a 15 empleados
	20%	Aumento de personal	De 16 a 26 empleados
<b>Total</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Elaboración propia.

Analizando detalladamente las variaciones negativas del 60% de las cafeterías 11-15E, que hoy forman parte del estrato 6-10E, de acuerdo al segmento de ventas brutas mensuales al que pertenecían previo a la cuarentena; se observa que los recortes guardan correlación con la situación de las VBM, como se observa en el Cuadro 2.19. Se extrae que aquellas cafeterías 11-15E que tenían ventas brutas mensuales superiores a los \$10,000 son las que pudieron hacer frente oportunamente a las restricciones por la crisis sanitaria, sin afectar los puestos de trabajo.

### **iii. Impacto de la cuarentena en las ventas brutas mensuales de las empresas**

Tomando en cuenta el rango de VBM que las empresas indicaron haber tenido previo a la cuarentena, el análisis condujo a realizar un cruce con las respuestas del desempeño de las VBM durante las restricciones a la actividad económica. Los datos se presentan en el Cuadro 2.6.

**Cuadro 2.20***Impacto de la Cuarentena en las ventas brutas mensuales de las empresas*

Rango de VBM antes de la cuarentena		Caída de las VBM durante la cuarentena			
		Hasta del 5%	Hasta del 10%	Hasta del 20%	Mayor al 20%
E1	Hasta \$4,000	.	.	.	Todas
E2	Hasta \$6,000	.	.	Todas	.
E3	Hasta \$10,000	20%	.	20%	60%
E4	Hasta \$15,000	.	33%	67%	.
E5	Más de \$15,000	50%	50%	.	.

Fuente: Elaboración propia. Nota: Estrato E1 no operó en cuarentena.

Todas las cafeterías que tenían VBM de hasta \$4,000 antes de la cuarentena, reportaron una caída superior al 20% durante la misma. Mientras que todas las que se ubicaban en el rango de VBM de \$4,000 a \$6,000, registraron una baja de hasta el 20% en sus ventas. Para el estrato de \$6,000 a \$10,000 en VBM (que aglutinó al 38% de las cafeterías), el impacto fue heterogéneo; el 20% de las empresas en este grupo reportó caídas de hasta el 5%, mientras que el 60% reportó un declive superior al 20% en las ventas.

En los estratos con VBM superiores, el mayor impacto se observó en aquellas del grupo de \$10,000 a \$15,000, donde el 67% de éstas empresas sufrió una caída de hasta el 20% de sus VBM; mientras que el resto tuvo un desempeño negativo de hasta el 10%. En el caso de las empresas con ventas superiores a los \$15,000, el impacto no superó el 10%, incluso la mitad de éstas solo reportó caídas de hasta el 5%.

Por extensión, aquellas empresas mejor posicionadas en sus ventas antes de la cuarentena son las que registraron menor impacto relativo durante ésta. No obstante, en los grupos intermedios la situación no es homogénea, por lo que habría que evaluar otros factores que se correlacionen con la caída de las ventas. En los estratos con un nivel relativamente menor de ventas, los estragos fueron evidentes, con caídas de hasta el 20%, o superiores.

*iv. Impacto de la cuarentena en la rentabilidad de las empresas*

**Cuadro 2.21**

*Impacto de la Cuarentena en la rentabilidad de las empresas*

Rango de VBM antes de la cuarentena		Caída de la rentabilidad durante la cuarentena			
		Hasta del 5%	Hasta del 10%	Hasta del 20%	Mayor al 20%
E1	Hasta \$4,000	.	.	.	Todas
E2	Hasta \$6,000	.	50%	.	50%
E3	Hasta \$10,000	20%	.	.	80%
E4	Hasta \$15,000	.	.	33%	67%
E5	Más de \$15,000	.	50%	50%	.

Fuente: Elaboración propia. Nota: Estrato E1 no operó en cuarentena.

La evaluación de los rangos de VBM previos a la cuarentena lleva consigo la percepción del desempeño de la rentabilidad de la empresa durante las restricciones a la actividad económica. Cabe señalar que todas las cafeterías consultadas indicaron que la rentabilidad bajó durante este periodo; sin embargo, sus resultados son heterogéneos (Cuadro 2.21). En primer lugar, aquellas en el estrato E1 indicaron haber sufrido una baja mayor al 20% en su rentabilidad.

En los estratos intermedios, la situación difiere en las cafeterías E1 puesto que la mitad de ellas reportan haber tenido caída superior al 20%, mientras que el resto reportan bajas de hasta el 10%. Asimismo, en el estrato E3 la situación es marcadamente negativa, pues ocho de cada diez de las empresas manifiestan una reducción en su rentabilidad superior al 20%; y el resto solo indicaron una baja de hasta el 5%.

Sobre los estratos superiores, en el caso de las empresas E4, dos de cada tres reportaron una caída superior al 20%; mientras que en aquellas empresas con ventas superiores a los \$15,000 [E5], el declive varió entre el 6% y el 20%. En general, la percepción sobre el desempeño de la rentabilidad de la empresa ha sido fuertemente negativa cuatro de cinco estratos, incluso mayor al impacto de la variación de las VBM.

*v. Impacto combinado de la cuarentena en las ventas y rentabilidad de las empresas*

**Cuadro 2.22**

*Impacto combinado de la caída de ventas y rentabilidad*

Porcentaje de las empresas según impacto combinado		Caída de rentabilidad				Total
		Hasta del 5%	Hasta del 10%	Hasta del 20%	Mayor al 20%	
Caída de VBM	Hasta del 5%	7.7%	.	7.7%	.	<b>15.4%</b>
	Hasta del 10%	.	7.7%	.	7.7%	<b>15.4%</b>
	Hasta del 20%	.	7.7%	7.7%	22.1%	<b>38.5%</b>
	Mayor al 20%	.	.	.	30.8%	<b>30.8%</b>
	<b>Total</b>	<b>7.7%</b>	<b>15.4%</b>	<b>15.4%</b>	<b>61.5%</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Si se evalúa el impacto combinado de la caída de las ventas brutas mensuales y el declive de la rentabilidad percibida, los hechos son contundentes. En el Cuadro 2.22 se indica el porcentaje de las empresas que se ubica en cada combinación.

El 30.8% de todas las cafeterías sufrieron caídas de VBM y rentabilidad superior al 20%; mientras que el 22.1% de éstas, tuvieron caídas de hasta el 20% en ventas, pero superior a este porcentaje en términos de rentabilidad percibida. Solo una de cada diez empresas tuvo una baja en su rentabilidad superior al 20%, pero igual o menor al 10% en sus ventas. Cabe además señalar que solo una de diez cafeterías observó caídas combinadas de VBM y rentabilidad hasta del 5%; un desempeño relativamente positivo si se compara con nueve de diez empresas restantes.

*vi. Principales efectos negativos según el estrato de VBM*

Estratificando a las cafeterías según el valor de sus ventas brutas mensuales (previas a la cuarentena), es posible identificar los principales efectos negativos que sus propietarios o gerentes afirman haber percibido durante las restricciones a la actividad económica. El Cuadro 2.9 sintetiza estas percepciones de acuerdo al estrato de la empresa.

**Cuadro 2.23***Principales efectos negativos percibidos por segmento de empresas*

<b>Principales efectos negativos</b>	<b>Cafeterías según estrato de ventas brutas mensuales</b>				
	Hasta \$4,000 (E1)*	Hasta \$6,000 (E2)	Hasta \$10,000 (E3)	Hasta \$15,000 (E4)	Más de \$15,000 (E5)
Disminución de ventas (VBM)	Todas	Todas	Todas	Todas	Todas
Disminución de las utilidades	Todas	Todas	Todas	Todas	Todas
Pérdidas de inventario perecedero	Todas	50%	80%	Todas	Todas
Impago de planilla	.	.	20%	33%	.
Impago a proveedores	Todas	Todas	60%	33%	50%
Impago a acreedores	.	50%	60%	Todas	50%

Fuente: Elaboración propia. Nota: No se incluyen respuestas con valores perdidos (= 0); Estrato E1 no operó.

De acuerdo con los datos, la disminución de ventas y utilidades fue el principal efecto negativo que los propietarios o gerentes manifestaron. Por su parte, las pérdidas del inventario perecedero están presentes en todas las empresas de los estratos E1, E4 y E5; sin embargo, solo presente en el 50% del estrato E2, y en el 80% de las cafeterías del estrato E2.

En cuanto al impago de obligaciones, se observó que el 20% de las cafeterías del estrato E3 manifestó haber tenido problemas con el pago de planilla; mientras que el 33% de las empresas del estrato E4 indicó el mismo problema. Referente al pago de proveedores, todas las cafeterías de los estratos E1 y E2 manifestaron haber caído en impago; el 60% del estrato E3; el 33% del estrato E4; y 50% de las empresas en el estrato E5. Finalmente, el impago a proveedores estuvo presente en todas las empresas del estrato E4; 50% de las empresas E2 y E5; y 60% en el estrato E2.

Es destacable el hecho de que en los estratos inferiores (E1 y E2), a pesar de su relativo bajo nivel de ventas, el impago de planilla no fue un problema durante la cuarentena. Este hecho es similar al observado durante la crisis económica argentina (sección 1.2.6.3), donde la reducción de las utilidades precedió a la reducción de costos laborales y el subsecuente recorte de empleos.

*vii. Principales efectos positivos según el estrato de VBM*

**Cuadro 2.24**

*Principales efectos positivos percibidos por segmento de empresas*

Principales efectos positivos	Cafeterías según estrato de ventas brutas mensuales				
	Hasta \$4,000 (E1)*	Hasta \$6,000 (E2)	Hasta \$10,000 (E3)	Hasta \$15,000 (E4)	Más de \$15,000 (E5)
Captación de nuevos clientes mediante comercio digital	.	.	40%	67%	Todas
Aumento de puestos de trabajo	.	.	.	67%	50%
Mejóro su posición de mercado	.	.	.	67%	50%
Ningún efecto positivo	Todas	Todas	60%	33%	.

Fuente: Elaboración propia. Nota: No se incluyen respuestas con valores perdidos (= 0); Estrato E1 no operó.

Los principales efectos positivos que los propietarios o gerentes observaron en el marco de la cuarentena general son los que se muestran en el Cuadro 2.24. Todas las empresas de los estratos inferiores, E1 y E2, manifestaron observar ningún efecto positivo. En el estrato intermedio E3, el 40% de las empresas afirma haber captado nuevos clientes mediante comercio digital; mientras que el 60% indica la inexistencia de cualquier efecto positivo. En el caso de las empresas E4, dos de cada tres manifestaron haber captado nuevos clientes, aumentado sus puestos de trabajo y mejorado su posición de mercado frente a sus competidores; sin embargo, una de cada tres sostuvo que no observó ningún efecto positivo durante la cuarentena. El panorama cambia en el estrato superior E5, donde el total captó nuevos clientes mediante comercio digital; mientras que una de cada dos indicó haber aumentado empleos, al tiempo de mejorar su posición de mercado.

Los datos son reveladores en cuanto a la inversión en mercadeo digital, puesto que solo aquellas empresas en los estratos E3, E4, y E5 lograron captar nuevos clientes por estos medios; es decir, cafeterías con VBM desde los \$6,000 previo a la cuarentena. *A priori*, se observa que los resultados positivos tienen una correlación directamente proporcional al mayor nivel de VBM.

*viii. Modalidades de ventas durante la cuarentena según estratos*

**Cuadro 2.25**

*Modalidades de ventas durante la cuarentena según estratos*

Modalidad de venta	Cafeterías según estrato de ventas brutas mensuales			
	Hasta \$6,000 (E2)	Hasta \$10,000 (E3)	Hasta \$15,000 (E4)	Más de \$15,000 (E5)
Despacho de productos en tienda	50%	60%	Todas	Todas
Envíos por plataformas digitales	50%	40%	Todas	Todas
Envíos por medios propios	Todas	40%	67%	Todas

Fuente: Elaboración propia. Nota: Estrato E1 (Hasta \$4,000), no operó.

Cabe señalar que de las cafeterías encuestadas, únicamente el 8% indicó haber suspendido operaciones durante la cuarentena general, por lo que las respuestas en esta sección coinciden con el 92% de las cafeterías que continuaron operando, y se presentan en el Cuadro 2.25.

Las tres modalidades de venta estuvieron presentes en todos los estratos; sin embargo, el grado de su ejecución fue heterogéneo. En las empresas del estrato E2, una de cada dos indicó haber despachado productos en tienda y haber realizado envíos por plataformas digitales, como Uber Eats o Hugo; sin embargo, todas manifestaron haber hecho uso de medios propios para hacer llegar sus productos a los clientes. En el caso del estrato E3, el 60% de las empresas continuó realizando despacho de productos en tienda; mientras que cuatro de cada diez realizaron envíos a domicilio tanto por medios propios como de terceros. Para el caso de los estratos superiores E4 y E5, todas las empresas manifestaron haber despachado en tienda y haber realizado ventas y envíos por las plataformas digitales; sin embargo, la situación varía para los envíos por medios propios, ya que solo dos de cada tres empresas del estrato E4 utilizaron esta modalidad, mientras que todas las cafeterías E5 utilizaron el envío de productos por medios propios.

Nuevamente se observa que aquellas empresas de estratos superiores de VBM lograron adaptarse mejor a todas las modalidades de venta durante la cuarentena.

*ix. Estrategias adoptadas para mantener la liquidez de la empresa según cada estrato*

**Cuadro 2.26**

*Estrategias adoptadas para mantener la liquidez de la empresa según estrato*

Estrategias	Cafeterías según estrato de ventas brutas mensuales				
	Hasta \$4,000 (E1)*	Hasta \$6,000 (E2)	Hasta \$10,000 (E3)	Hasta \$15,000 (E4)	Más de \$15,000 (E5)
Cambio en el giro de su negocio (ventas no tradicionales)	Todas	50%	40%	33%	.
Inversión en mercadeo digital	.	.	60%	Todas	Todas
Diversificación de su oferta de productos tradicionales	.	50%	40%	Todas	Todas
Refinanciación de su deuda con acreedores	.	50%	60%	67%	50%
Reducción de costos (planilla, proveedores, etc.)	Todas	50%	Todas	33%	Todas
Contratación de nuevo personal para envíos a domicilio	.	.	.	33%	50%

Fuente: Elaboración propia. Nota: Estrato E1 suspendió operaciones habituales durante la cuarentena.

Al evaluarse las estrategias de todas las empresas para mantener su liquidez en el periodo de cuarentena, se confirma lo analizado en las correlaciones previas. Si bien las cafeterías del E1 no operaron durante la cuarentena, sí tuvieron que hacer frente a sus obligaciones financieras, por lo que mantener la liquidez fue necesario para lograr reiniciar operaciones en la etapa de reapertura. Se observó en ellas una reducción de costos y un cambio en el giro del negocio, pues se dedicaron a otras actividades económicas. De acuerdo con las consultas telefónicas realizadas, dentro de la venta de productos no tradicionales se incluyó desde ropa promocional, pastelería y repostería, utilería como vasos y termos con temas alusivos al café, e incluso productos de bioseguridad.

Para el caso de las empresas del estrato E2, las estrategias fueron bastante heterogéneas, puesto que no se dieron en todos los casos; por ejemplo, una de cada dos empresas realizó ventas no tradicionales, mientras que otras diversificaron productos; asimismo, no todas realizaron una reducción de sus costos, y solo la mitad logró refinanciar su deuda.

Por otro lado, en todas las empresas del estrato E3 hubo una reducción de costos. Dos de cada cinco empresas realizó ventas no tradicionales y/o diversificó sus productos tradicionales; mientras que tres de cada cinco invirtieron en mercadeo digital, y en igual proporción, lograron un refinanciamiento de su deuda.

En todas las empresas de los estratos E4 y E5 hubo inversión en mercadeo digital, así como diversificación de sus productos tradicionales. Solo una de cada tres empresas del segmento E4 realizaron ventas no tradicionales; sin embargo, ninguna empresa del E5 realizó esta actividad. En lo que respecta a la refinanciación de la deuda, la mitad de las empresas en el estrato E5 hicieron uso de esta estrategia; mientras que dos de cada tres empresas del E4 se vieron obligadas a ello. Asimismo, todas las empresas del segmento E5 redujeron costos de operación, mientras que solo una de cada tres cafeterías del estrato E4 utilizó esta estrategia.

Cabe señalar que la contratación de nuevo personal para envíos a domicilio estuvo presente en todas las empresas del estrato E5; aunque solo en una de cada tres empresas del E4. Si se observa el Cuadro 2.25, dos de cada tres empresas del E4 utilizó medios propios para la entrega de productos a domicilio, por lo que se deduce que la mitad de las empresas de este segmento que realizó entregas por medios propios, no contrató nuevo personal para los envíos, sino que hubo una reorganización de las funciones de sus empleados.

Finalmente, el análisis lleva a deducir ciertas consecuencias de la falta de inversión en mercadeo digital, al que únicamente pudieron acceder empresas de los estratos E4 y E5, y solo el 60% de las empresas del E2. Esta situación fue contemplada en el Cuadro 2.24, donde se detalló que estos mismos segmentos captaron nuevos clientes mediante el mercadeo digital, aunque no en la misma proporción; por ejemplo, todas las empresas del estrato E5 lograron la atención de nuevos clientes, mientras que solo el 40% de las empresas del segmento E3 alcanzó esta meta.

*x. Búsqueda y respuesta del apoyo financiero gubernamental según cada estrato*

**Cuadro 2.27**

*Búsqueda y respuesta del apoyo financiero gubernamental según estrato*

Estrategias	Cafeterías según estrato de ventas brutas mensuales				
	Hasta \$4,000 (E1)*	Hasta \$6,000 (E2)	Hasta \$10,000 (E3)	Hasta \$15,000 (E4)	Más de \$15,000 (E5)
Fideicomiso para la Recuperación Económica de las Empresas	.	.	20%	33%	.
Línea de crédito COVID-19 del Banco Hipotecario	Todas	50%	20%	33%	.
Otras líneas de crédito de BANDESAL (fuera de FIREMPRESA)	.	.	40%	.	Todas
He aplicado pero no recibí respuesta	.	50%	20%	33%	.

Fuente: Elaboración propia. Nota: E1 no operó en cuarentena. Se excluyen respuestas de valores perdidos (= 0).

Se observa en el Cuadro 2.27 que todas las empresas de empresas del estrato E1 aplicaron y recibieron respuesta de una línea de crédito COVID-19 del Banco Hipotecario. Por otro lado, la mitad de las empresas del segmento E2 aplicaron y recibieron respuesta de la misma línea, y los demás aplicaron a este y otros programas, pero no recibieron respuesta. Todas las empresas del estrato E3 han aplicado a un programa; cabe señalar que solo el 20% han aplicado y recibido una respuesta del Fideicomiso para la Recuperación Económica de las Empresas (FIREMPRESA); mientras que el 40% aplicaron a otras líneas de crédito de BANDESAL. Solo una de cada cinco empresas E3 aplicaron a este y otros programas de apoyo, y no recibieron respuesta.

Solo una de cada tres empresas del estrato E4 aplicó y recibió respuesta de FIREMPRESA; el 33% obtuvo apoyo de una línea de crédito del Banco Hipotecario; mientras que el resto aplicó a estos programas, sin recibir respuesta. Para el caso de las empresas en el estrato E5, todas ellas aplicaron y recibieron respuesta de BANDESAL, en líneas de crédito externas del FIREMPRESA.

Es necesario acotar que para esta sección, los resultados no son homogéneos y no muestran una distribución o tendencia clara hacia uno u otro segmento.

## **2.3. EVALUACIÓN DEL IMPACTO FINANCIERO A CAUSA DE LA PANDEMIA**

Realizado el análisis e interpretación de la evidencia empírica, es necesario proceder a la evaluación del impacto financiero en MYPE del rubro de cafeterías, como variable dependiente de la paralización económica durante de cuarentena a causa de la primera oleada de COVID-19. Posterior a esta evaluación de la situación financiera general de micro y pequeñas cafeterías del municipio de San Salvador, se procederá en el Capítulo III a realizar la evaluación del impacto financiero en una empresa específica del sector.

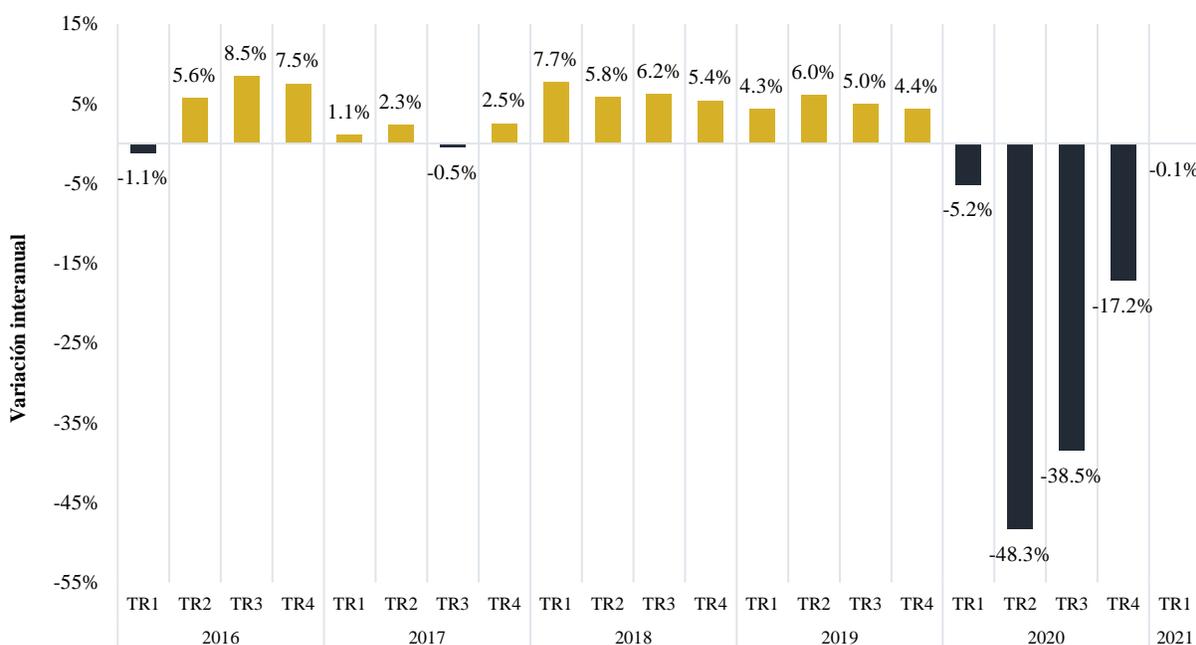
### **2.3.1. CONSECUENCIAS MACRO DE LA PARALIZACIÓN ECONÓMICA**

De acuerdo con el BCR (2020), al cierre del segundo trimestre de 2020, el Producto Interno Bruto registró una variación interanual negativa del 19.7% a raíz de los efectos de las restricciones a la actividad económica en el marco de la pandemia. FUSADES (2021) estima que el 53% de las actividades económicas se categorizaron como no esenciales, siendo obligadas a cerrar durante el periodo de cuarentena obligatoria; al 16 de junio de 2020, solo un tercio de éstas fueron autorizadas para reiniciar sus operaciones; mientras que al resto se le autorizó hasta el 24 de agosto de 2020.

Cabe señalar que las actividades de alojamiento y servicio de comidas (AASC), donde se halla el rubro de las cafeterías, mostró ese trimestre una reducción del valor agregado en el orden del 48.3% frente a los meses de abril y junio de 2019. Los datos del BCR (2021) también indican que la caída del PIB del tercer trimestre fue del 10.3%, con un desempeño negativo de las AASC en el orden de los 38.5%. En el último cuarto de 2020, el declive porcentual de éstas actividades fue del 17.2%; mientras que el PIB trimestral total cayó 2.1%. Como se observa en el Gráfico 2.15, el desempeño económico de las AASC sigue siendo débil en el primer trimestre de 2021, casi invariable frente al desempeño entre enero y marzo de 2020. En términos generales, 2020 cerró con un decrecimiento económico en el orden del 7.9%, la mayor caída del PIB desde 1980.

### Gráfico 2.15

*Variación del PIB Trimestral 2016-2021: Actividades de Alojamiento y de Servicio de Comidas*



Fuente: Elaboración propia con base en datos del BCR

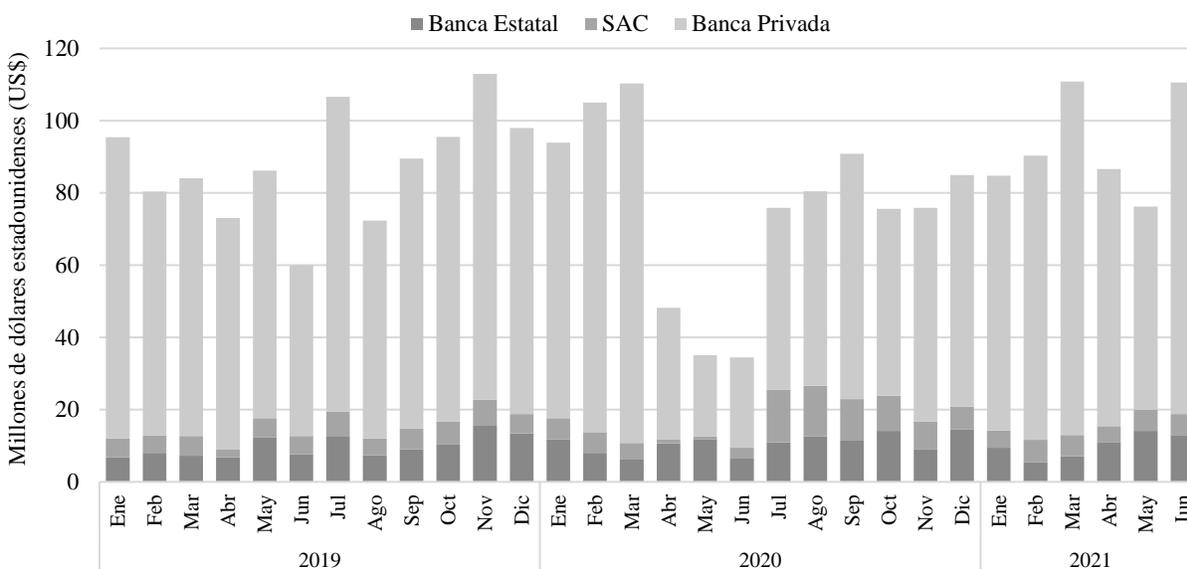
Nota: Tasa de variación de Índices de Volumen Encadenados (Base 2014). Serie desestacionalizada.

### ***Restricción del crédito al sector comercio***

Resulta evidente que a nivel mundial, las empresas más afectadas fueron aquellas ubicadas en países de ingreso medio bajo, como El Salvador, ya que la obtención de crédito a través de la banca privada, se vuelve más difícil ante el riesgo de impago durante las crisis económicas, como la actual (BM, 2019; KPGM, 2020). En tal sentido, el crédito hacia el sector *comercio interno* también sufrió importantes variaciones durante la recesión económica, especialmente entre los meses de abril y junio de 2020. En el Gráfico 2.16 se presenta la evolución de la cartera de préstamos hacia el comercio interno; según la clasificación de las instituciones acreedoras. Los datos de la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF) revelan que en abril 2020 la cartera de préstamos de la banca privada se contrajo 63% respecto al mes inmediato anterior, cuando había alcanzado los \$99.52 millones de dólares.

## Gráfico 2.16

*Evolución mensual de la cartera de préstamos al Comercio Interno, 2019-2021*



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la SSF (2021).

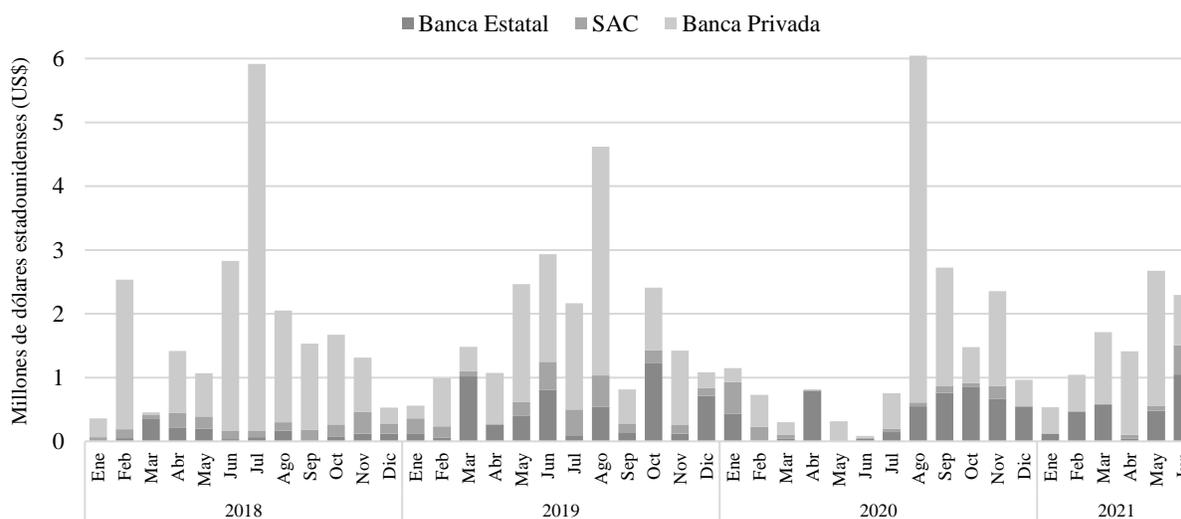
En el gráfico *supra* se observa el comportamiento del valor de la cartera de préstamos de la banca privada, la banca estatal, y las sociedades de ahorro y crédito (SAC). En abril respecto a marzo 2020, la banca estatal conformada por los bancos de primer piso Hipotecario y de Fomento Agropecuario, aumentó su cartera en 68%; mientras que la banca privada la redujo en 63%, con una caída absoluta de \$63 millones de dólares. En este punto se evidencia la función anticíclica que ejerció la banca estatal, pues expandió su cartera en un momento en que la actividad económica comenzaba a sobrellevar los efectos de la cuarentena obligatoria. En mayo, la contracción mensual de la cartera de la banca privada fue del 38%; mientras que la banca estatal aumentó en 11%. Por otra parte, las SAC redujeron su intervención en los meses más críticos.

El segundo trimestre del año 2020 tuvo una contracción del crédito del 46% en relación al mismo periodo de 2019. Sin embargo, para el tercer trimestre, la contracción interanual fue solo del 8%; mientras que aumentó 110% frente al trimestre inmediato anterior, en consonancia con el periodo de reactivación económica iniciado en la segunda mitad de junio.

Uno de los indicadores del requerimiento de liquidez de las empresas en el sector comercio, es el monto global de refinanciamiento, que se presenta en el Gráfico 2.17. Las cifras de la SSF revelan un comportamiento estacional de este indicador en los últimos años, principalmente de la banca privada, alrededor de los meses de julio y agosto. Si bien los últimos meses de cada año muestran cierta desaceleración del monto otorgado a las empresas; esta tendencia se extendió más allá de enero de 2020, profundizándose a partir de marzo, y confirmándose con la ausencia total del refinanciamiento de la banca privada en abril. El declive en esta categoría de crédito para financiar liquidez no se basó, como es evidente, en la contracción de la demanda de los mismos, sino en las limitaciones de los bancos ante el riesgo que representó la recesión económica.

### Gráfico 2.17

*Evolución mensual del refinanciamiento al sector Comercio, 2018-2021*



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la SSF (2021).

Las expectativas de una pronta reactivación económica durante el mes de julio, dinamizó el comportamiento de este indicador, alcanzando una cifra récord de \$6.0 millones de dólares en agosto, una variación interanual del 11% respecto al mismo mes de 2019. Al cierre del año, el refinanciamiento de la banca privada al sector comercio manifestó una contracción del 16% frente a 2019; la banca estatal, del 12%; mientras que las SAC reportaron una baja del 51%.

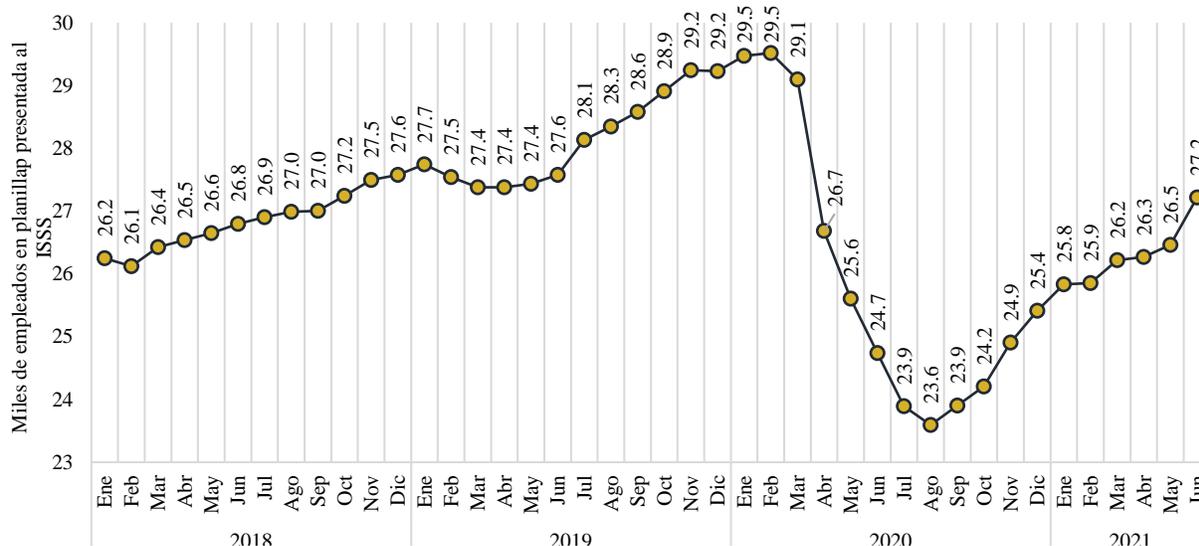
### ***Impacto en el empleo y los costos laborales***

El impacto económico ha sido también evidente en el indicador del empleo sectorial. En los gráficos 2.16 y 2.17 se presenta la evolución del empleo en las empresas formales de los grupos 561 y 563 de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU 4.0), que corresponden a las *actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas* y las *actividades de servicio de bebidas*, respectivamente; donde se hallan las empresas del ramo de las cafeterías.

Por una parte, se observa en el Gráfico 2.16 una drástica caída del empleo a partir de marzo 2020, luego de tocar un máximo de 29.5 mil empleos en febrero de ese mismo año. Hasta el mes de agosto, las restricciones a la actividad económica en este sector habían destruido alrededor de 5,900 empleos; tras lo cual, inició la recuperación de los mismos hasta junio 2021. Si bien al cierre del primer semestre del corriente buena parte de los empleos perdidos durante la cuarentena se han recuperado, el nivel observado aún es similar al mes de octubre de 2018, faltando al menos 2,300 empleos para lograr el nivel que se tenía previo a la pandemia (febrero 2021).

### **Gráfico 2.18**

*Evolución del empleo en empresas de alimentos y bebidas, 2018-2021*

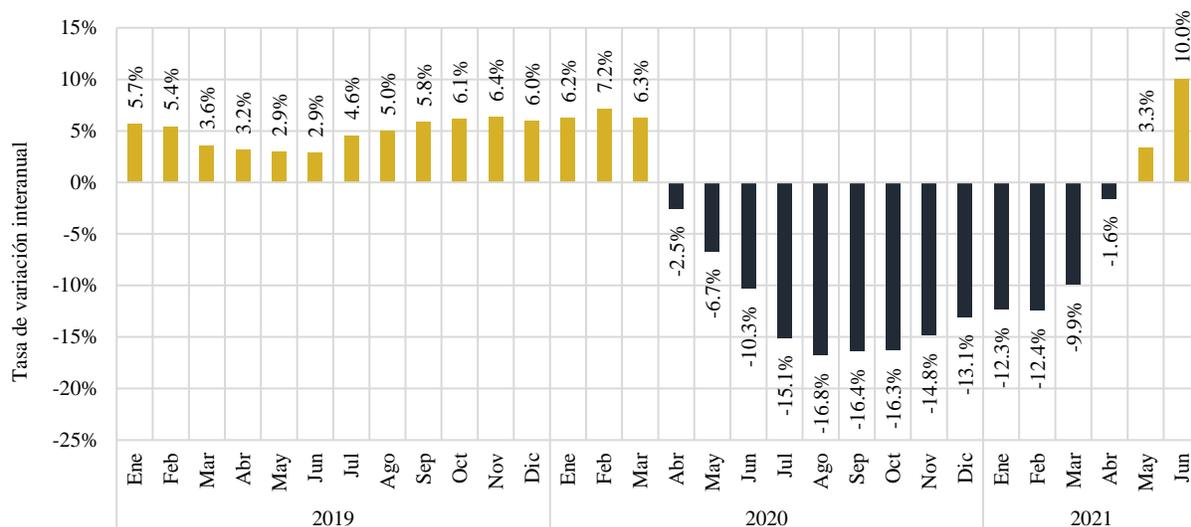


Fuente: Elaboración propia con base en datos del ISSS.

Nota: Empleo reportado en planilla por empresas en grupos 561 y 563, de la CIIU Rev. 4.

**Gráfico 2.19:**

*Variación interanual del empleo en empresas de alimentos y bebidas, 2019-2021*



Fuente: Elaboración propia con base en datos del ISSS.

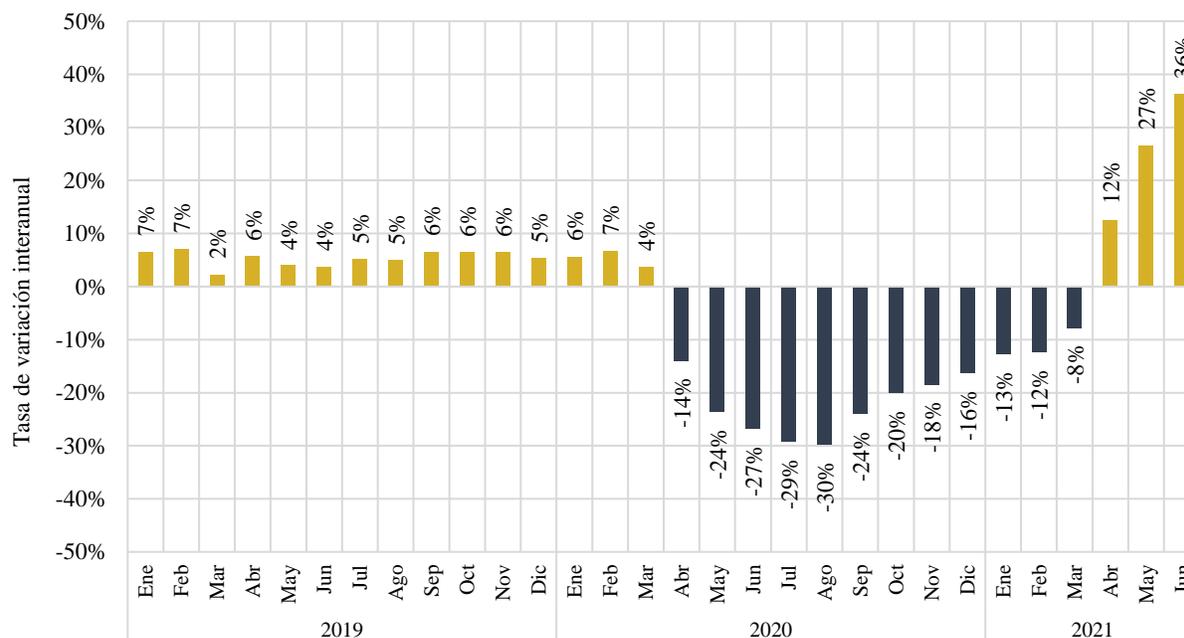
Nota: Tasa de variación respecto al mismo mes del año anterior, empresas en grupos 561 y 563, de la CIIU Rev. 4.

La evolución negativa se reafirma al analizar la variación interanual del empleo (Gráfico 2.17), comenzando en abril 2020 con una caída del 2.5% frente al mismo mes de 2019; las caídas sucesivas tocaron fondo en agosto 2020, con un decrecimiento del 16.8%, marcando el punto de inflexión hacia la recuperación económica por el levantamiento de todas las medidas restrictivas el día 24 del mismo mes. No obstante, la variación positiva en el empleo no tuvo lugar sino hasta el mes de mayo de 2021, con un alza del 3.3%; y en junio, con un aumento del 10%.

En términos monetarios, la masa salarial que se dejó de percibir de febrero hasta agosto de 2020 debido a la reducción del empleo en las empresas formales de los grupos 561 y 563 (CIIU 4.0), fue de \$3.45 millones de dólares. En tal sentido, el costo laboral de estas actividades en agosto del año pasado, cayó 30% respecto al mismo mes de 2019 (ver Gráfico 2.18). Si bien al cierre de junio 2021 la masa salarial se ha recuperado significativamente hasta alcanzar los \$10.76 millones de dólares (36% superior a junio de 2020), este nivel es el mismo que se había observado en junio 2019; es decir, existe un retroceso de dos años en este indicador, que se observa en el Cuadro 2.28.

**Gráfico 2.20**

*Variación interanual de la masa salarial en empresas de alimentos y bebidas, 2019-2021*



Fuente: Elaboración propia con base en datos del ISSS.

Nota: Tasa de variación respecto al mismo mes del año anterior, para empleos en planilla de empresas de los grupos 561 y 563, de la CIIU Rev. 4.

**Cuadro 2.28**

*Evolución de la masa salarial en empresas de alimentos y bebidas, 2018-2021*

Mes	2018	2019	2020	2021
Enero	\$ 10,212,566	\$ 10,880,844	\$ 11,484,169	\$ 10,022,192
Febrero	\$ 9,897,724	\$ 10,598,825	\$ 11,306,029	\$ 9,904,715
Marzo	\$ 10,314,860	\$ 10,538,646	\$ 10,925,506	\$ 10,077,927
Abril	\$ 10,276,735	\$ 10,863,285	\$ 9,353,077	\$ 10,521,419
Mayo	\$ 10,579,120	\$ 10,995,979	\$ 8,399,625	\$ 10,627,661
Junio	\$ 10,412,437	\$ 10,794,849	\$ 7,900,685	\$ 10,758,793
Julio	\$ 10,353,112	\$ 10,883,297	\$ 7,702,323	-
Agosto	\$ 10,663,906	\$ 11,188,420	\$ 7,858,295	-
Septiembre	\$ 10,456,176	\$ 11,132,148	\$ 8,459,918	-
Octubre	\$ 10,471,356	\$ 11,145,866	\$ 8,909,432	-
Noviembre	\$ 10,650,824	\$ 11,332,872	\$ 9,242,019	-
Diciembre	\$ 10,960,001	\$ 11,536,248	\$ 9,663,028	-

Fuente: Elaboración propia con base en datos del ISSS.

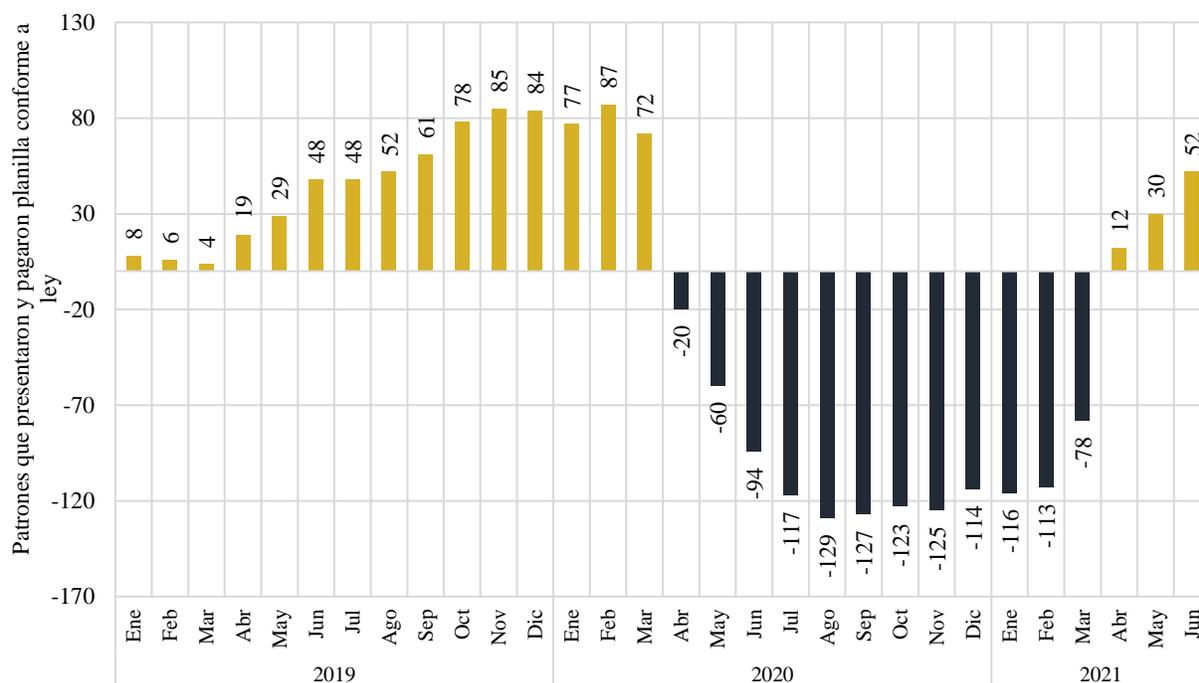
Nota: A precios corrientes, para empleos en planilla de empresas de los grupos 561 y 563, de la CIIU Rev. 4.

Cabe mencionar que la reducción del número de empleados y de la masa salarial en el sector formal, no necesariamente significa la destrucción de puestos de trabajo en el marco de la cuarentena. En algunos casos, el motivo estuvo en la reducción de operaciones de la empresa, pero también en el cese de puestos de trabajo temporal o estacional. Tal como se ha observado en las recesiones económicas antecedentes, la reducción del empleo temporal o estacional actúa como un desacelerador de la pérdida de puestos de empleo formal e indefinido.

Para completar el análisis, se presenta en el Gráfico 2.19 la variación absoluta interanual del número de patronos que presentaron y pagaron planilla efectivamente al régimen de salud del ISSS, de los grupos 561 y 563 del CIU 4.0. Al respecto, es importante mencionar que la reducción de esta cifra no representa necesariamente la suspensión o cierre de empresas, sino que también representa a los patronos que no lograron presentar ni pagar la planilla conforme a ley durante el periodo informado, por causas relacionadas o no con la pandemia. Sin embargo, su drástico descenso hace evidente que la causa principal ha sido el impacto de la paralización económica; por ejemplo, se observa que el hundimiento de este indicador coincide con el inicio de la cuarentena en marzo de 2020, profundizándose al mes de agosto donde se revela una reducción de 129 patronos, los cuales que no presentaron ni pagaron planilla efectivamente al régimen de salud del ISSS. La reducción interanual también se ha presentado en 2021, ya que en marzo del corriente se tiene una reducción de 78 patronos frente al mismo mes de 2020, en pleno inicio de la cuarentena. Si bien el incremento interanual a partir del segundo trimestre de 2021 aparenta ser un signo de recuperación económica, su saldo continúa siendo negativo respecto a la etapa pre-pandemia. El desempeño económico de las actividades evaluadas aún es débil al cierre del primer semestre del corriente; por ejemplo, el total de patronos que en junio 2021 presentaron y pagaron planilla efectivamente al régimen de salud, es 3% inferior al registrado en junio de 2019.

### Gráfico 2.21

Diferencia interanual del número de patronos en empresas de alimentos y bebidas, 2019-2021



Fuente: Elaboración propia con base en datos del ISSS.

Nota: Variación del número de patronos de empresas de los grupos 561 y 563, de la CIIU Rev. 4, que presentaron y pagaron planilla efectivamente al régimen de salud.

### 2.3.2. IMPLICACIONES ESPECÍFICAS DE LA PANDEMIA EN LAS MYPE

En un estudio realizado por Guevara *et al* (2020) durante el primer mes de la cuarentena obligatoria, se evidencia que las MYPE fueron las más afectadas por las restricciones. En la escala de Likert, el 91% de las MYPE indicó haber tenido un funcionamiento desfavorable; frente al 82% de las medianas empresas, y el 79% de las grandes empresas. Para el sector comercio, el estudio identificó que el 38% de las microempresas no supo adaptarse a la coyuntura; mientras que el 24% manifestó tener un fuerte impacto por la caída de la demanda; asimismo, el 17% manifestó que el principal impacto provino de la suspensión obligatoria de su actividad económica.

De acuerdo con un estudio del COAMSS/OPAMSS (2020) en los meses de mayo y junio de 2020, nueve de cada diez MYPE en el Área Metropolitana de San Salvador (AMSS) se vieron afectadas por la paralización económica. Asimismo, el 8% manifestó haber ejecutado recortes de personal definitivo; mientras que el 15% suspendió personal temporalmente. Respecto a las ventas, siete de cada diez MYPE indicó haber registrado una caída de los ingresos superior al 50%; al respecto, el estudio de la entidad destaca que el sector comercio fue el más afectado.

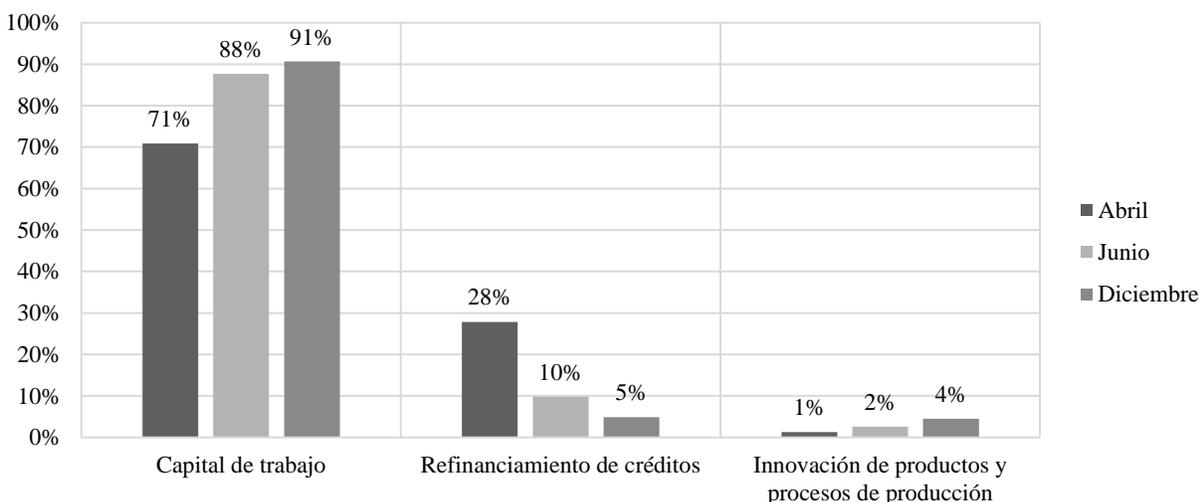
Por otra parte, el informe del COAMSS/OPAMSS indica que el 30% las MYPE resaltaron algunos efectos positivos del periodo de paralización económica; por ejemplo, la diversificación de la oferta, nuevos nichos de mercado, o bien, las ventas por medios digitales. Solo una de cada diez MYPE reportó haber cambiado el giro de su negocio.

En el tercer sondeo de la CONAMYPE (2020c) sobre la situación de las empresas, se indica que en 2020, un 4% de las MYPE quebraron como consecuencia de la paralización económica. El estudio centrado en la reapertura económica reveló que al mes de diciembre, el 92% de las MYPE habían reiniciado operaciones parcial o totalmente. Respecto a la percepción de la demanda tras la reactivación económica, siete de cada diez MYPE reportaron haber observado un aumento.

En relación al tipo de apoyo requerido por las MYPE en los tres sondeos sobre el impacto del COVID-19 de la CONAMYPE, destaca la necesidad de créditos para capital de trabajo, así como el refinanciamiento. Ambos casos remiten a problemas de liquidez que se tuvo durante y después de la cuarentena obligatoria. En abril 2020, el 79% de las MYPE manifestó que el principal requerimiento de apoyo era de carácter financiero; en junio, fue el 70% de las empresas; mientras que en diciembre, fue el 50%. En el Gráfico 2.19, se observa la evolución del tipo de crédito que demandan las empresas que manifestaron requerir financiamiento en cada sondeo. En diciembre, el 91% de estas MYPE consideraron al capital de trabajo como la necesidad más urgente.

## Gráfico 2.22

*Tipo de apoyo financiero requerido por las MYPE en abril, junio y diciembre de 2020*



Fuente: Elaboración propia con base en sondeos de CONAMYPE.

En abril, la CONAMYPE (2020b) identificó acciones de apoyo de entidades financieras, tanto públicas como privadas. En el caso de los bancos privados, el apoyo brindado a las MYPE se basó el Decreto Ejecutivo N. 11, del 18 de marzo, mediante la reprogramación de todos aquellos pagos sin orden de descuento. Por su parte, el Banco Hipotecario apoyó a las MYPE con capital de trabajo y pago de planillas; no obstante, la CONAMYPE hace énfasis en que no existía en aquél momento una estrategia integrada de la banca estatal, de primer y segundo piso. En consecuencia, la entidad hacía un llamado a la banca estatal a la flexibilización de las condiciones de préstamos, de modo que las empresas pudieran continuar operaciones y evitar la pérdida de empleos.

El 9 de julio de 2020, fue aprobada la Ley de creación de FIREMPRESA. En su Art. 3, literal b), indica que al menos \$90 millones de dólares son destinados al Programa de Otorgamiento de Créditos para MYPE, específicamente al financiamiento de capital de trabajo que permita su reactivación económica, con una tasa de interés fija del 3% anual, a un plazo de diez años (D.L. N. 685). A pesar de ello, al cierre de 2020, solo el 3% de las MYPE habían logrado acceder a este fideicomiso (CONAMYPE, 2020c).

De acuerdo con información proporcionada por el BANDESAL (2021), al 30 de junio del corriente se habían ejecutado \$351.33 millones de dólares del monto total de FIREMPRESA. Si bien no es posible establecer cuánto de este monto fue destinado a las cafeterías, el banco manifestó que las MYPE del rubro económico *restaurantes, cafés y similares* han recibido apoyo por parte del Fondo de Desarrollo Económico (FDE) en el orden que se presenta en el Cuadro 2.29.

### Cuadro 2.29

*Créditos otorgados al rubro de restaurantes y cafés por el FDE de BANDESAL, 2021*

Destino	Mes	Créditos otorgados	Monto otorgado	Monto promedio
Restaurantes, cafés y similares	Pequeña empresa	45	\$ 1,727,930.35	\$ 38,398.45
	Microempresa	120	\$ 832,931.00	\$ 6,941.09
	Empresa de subsistencia	31	\$ 145,766.08	\$ 4,702.13
<b>Total</b>		<b>196</b>	<b>\$ 2,706,627.43</b>	

Fuente: Elaboración propia con información de BANDESAL (2021).

Nota: Montos erogados por el Fondo de Desarrollo Económico del 1 de enero al 30 de junio de 2021.

Por otra parte, sobre los créditos de BANDESAL a través de las instituciones financieras intermediarias autorizadas, este año solo se ha hecho efectivo el otorgamiento de un préstamo por \$14,545 a una pequeña cafetería; sin embargo, hay cuatro cafeterías solicitantes cuyo crédito está aprobado pero pendiente su erogación. Asimismo, el banco manifestó que 830 empresas del rubro *restaurantes, cafés y similares* han sido apoyadas financieramente en los últimos diez años, por un monto acumulado de \$20.3 millones de dólares, como se detalla en el Cuadro 2.30.

### Cuadro 2.30

*Créditos anuales otorgados por BANDESAL al rubro de restaurantes y cafés, 2011-2021*

Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total
<b>Monto de apoyo</b>	0.3	1.2	2.5	0.9	0.8	0.9	1.3	4	4.5	3.8	0.1	<b>20.3</b>
<b>Empresas apoyadas</b>	112	64	93	24	37	106	66	90	120	91	27	<b>830</b>

Fuente: Elaboración propia con información de BANDESAL (2021).

Nota: Montos expresados en millones de dólares. Año 2021 corresponde hasta agosto 2021.

### 2.3.3. CONTRASTACIÓN EMPÍRICA DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

La hipótesis de investigación que se planteó en el presente estudio fue: *La paralización económica por la pandemia de COVID-19 tuvo un impacto financiero significativo en micro y pequeñas cafeterías del municipio de San Salvador*. Con base en la evidencia empírica, la hipótesis de investigación no se descarta, por las razones siguientes:

#### Cuadro 2.31

*Contrastación de hipótesis: efectos de la paralización económica en las cafeterías*

Contrastación	Variable Independiente	Variable Dependiente
	Paralización de la actividad económica	Impacto Financiero
<b>Ventas Brutas</b>	El 76% de las MYPE a nivel nacional, reportó una disminución de sus ventas brutas mensuales. (CAMARSAL, 2020).	70% de las cafeterías reportó una caída de las VBM superior al 10%; mientras que el 85% lo consideró un principal efecto negativo.
	El 70% de las MYPE del AMSS indicó haber registrado una caída de los ingresos superior al 50%. (OAMSS/OPAMSS, 202).	En las empresas con VBM de hasta \$6 mil, la caída fue superior al 20%. En aquellas con VBM de entre \$10 mil y \$15 mil, el 60% tuvo una baja superior al 20%. En las empresas con VBM superiores a \$25 mil, no se registraron cambios.
<b>Generación de valor agregado</b>	Contracción promedio trimestral del PIB de actividades de alojamiento y servicio de comidas en el orden del 27.3% en 2020. (BCR, 2021).	62% de las cafeterías reportó una reducción de la rentabilidad superior al 20%. Todas las cafeterías indicaron la caída de utilidades como un principal factor negativo de la paralización económica.
<b>Generación de empleo</b>	Entre marzo y agosto, se reportó la caída del 20% en el empleo generado por las actividades de servicios de comida y bebidas. (ISSS, 2021).	40% de las cafeterías realizó recortes de personal. El mayor impacto se reportó en pequeñas cafeterías con ventas brutas mensuales de hasta \$10 mil y planilla de 11 a 15 empleados, con recortes de hasta un tercio del personal.
	El 8% de todas las MYPE del AMSS realizó recortes definitivos. (OAMSS/OPAMSS, 2021).	
<b>Liquidez y Solvencia</b>	El 75% de las MYPE manifestó requerir financiamiento entre los meses de abril y junio; de éstas, el 80% buscaba destinarlo a capital de trabajo. (CAMARSAL, 2020c).	Durante la cuarentena, el 69% de las cafeterías cayó en impago con proveedores; el 62% cayó en impago con acreedores; y el 23% no logró cubrir las obligaciones salariales.
	La colocación de montos refinanciados limitó su caída en cuarentena gracias a la intervención de la banca estatal. A nivel global, este indicador aumentó 11% en agosto 2020. (SSF, 2021).	54% de las cafeterías pactó reestructuración de su deuda con acreedores. 38% de las empresas exploró nuevas fuentes de ingreso fuera del giro tradicional del negocio.
<b>Resiliencia financiera</b>	Los factores que limitaron la caída de la actividad económica en el tercer trimestre de 2020 (-10.2%) están relacionados a la innovación, digitalización, diversificación y exploración de nuevos canales de distribución de las empresas para suplir la demanda existente. (BCR, 2020).	El 31% de las cafeterías combinó el despacho en tienda con las ventas digitales y envíos.  Existió asimetría en el uso de estas modalidades, pues la inversión en mercadeo digital solo fue posible en el 60% de las MYPE con VBM de entre \$5 mil y \$10 mil, y en todas aquellas con VBM superiores a \$10 mil.

Fuente: Elaboración propia con base en el levantamiento de información y fuentes secundarias.

### **CAPÍTULO III:**

## **EVALUACIÓN DEL IMPACTO FINANCIERO DE LA PARALIZACIÓN ECONÓMICA EN UNA PEQUEÑA CAFETERÍA DE SAN SALVADOR**

### **3.1. CARACTERIZACIÓN CUALITATIVA DE LA CAFETERÍA CASO DE ESTUDIO**

Sin duda alguna, muchas cafeterías han surgido gracias al auge que el consumo de café ha tenido en el país en los últimos años; además de la recuperación de espacios para el esparcimiento, lo cual ha reformado los conceptos turísticos de la capital. Las cafeterías salvadoreñas han sabido adaptarse a la creciente demanda y a las nuevas tendencias de consumo en Centroamérica.

La empresa caso de estudio abrió sus puertas en septiembre de 2016, con el concepto de cafetería de especialidad contemporánea. Además de servir las clásicas bebidas a base de café, la tienda también cuenta con una carta de bebidas de creación propia, con ingredientes exóticos. La cafetería es también planteó convertirse en un punto de encuentro cultural, logrando así participar durante varios años en eventos como la *Nuit Blanche Zona Rosa*. En palabras de su propietario, la tienda tiene entre uno de sus pilares la innovación en los temas de café, como la creación de nuevos productos en alianza con otras empresas de alimentos y bebidas.

La tienda ofrece al público una variedad de café de especialidad de diferentes fincas salvadoreñas, además de repostería y otros alimentos ligeros que complementan el concepto que actualmente manejan la mayoría de café de especialidad que se encuentran en el casco urbano. No obstante, la marca ha buscado diferenciarse de su competencia no solo en la calidad de la bebida, sino mediante la experiencia sensorial de su local, donde los clientes pueden encontrar desde una pequeña librería de intercambio, hasta un espacio para actividades culturales y musicales.

En 2019 la cafetería relanzó su propia marca de café tostado de especialidad, de diversas variedades y fincas del país. La empresa contó con la colaboración de un artista salvadoreño para

el diseño del empaque, en presentaciones de 220 gramos y 440 gramos. Asimismo, dos de sus baristas participaron a la Competencia Nacional de Métodos de preparación del café de ese año.

Sin embargo, no todo fue éxito para la cafetería previo a la pandemia, ya que debió cerrar una pequeña sucursal de la tienda inaugurada en abril 2018 en un prestigioso centro comercial de Antiguo Cuscatlán, aplazando la expansión de su marca fuera de San Salvador. Un importante reto ese año fue la apertura de cafeterías de especialidad de la competencia en la zona circundante a la Colonia San Benito. La innovación de sus productos, mercadeo digital y la ubicación privilegiada de la tienda le permitieron mantener su clientela; además, generó alianza con otras empresas más allá del rubro de las cafeterías, por ejemplo, marcas de té, chocolate, y cerveza artesanal. De igual forma, la empresa fue pionera dentro del rubro de cafeterías en la utilización de aplicaciones móviles para el servicio a domicilio, permitiéndole ganar experiencia en el comercio digital.

A principios de 2020, la empresa dio inicio a un visionario y original programa de lealtad a la marca, ofreciendo a sus clientes la oportunidad de inscribirse a talleres de catación de café y preparación de bebidas, impartidos en la misma tienda. Con la guía de los baristas, el cliente podía experimentar todo el proceso; desde el molino, pasando por el uso de máquinas de espresso, hasta el diseño de arte latte. En este mismo periodo previo a la pandemia, la cafetería también anunció la alianza con la empresa creadora de una aplicación móvil, la cual permitía acumular puntos de compra para canjearlos posteriormente por productos de la tienda.

El 18 de marzo de 2020, la empresa se vio obligada a suspender operaciones en tienda; sin embargo, gracias a su experiencia logró adaptarse rápidamente a las modalidades de venta en línea. Uno de los pilares fue la inversión en marketing digital, especialmente en la red Instagram. A pesar de ello, las ventas disminuyeron significativamente, en cierta medida debido a la competencia con otras cafeterías en las plataformas de envíos a domicilio como Hugo y Uber Eats. La respuesta de

la empresa fue la innovación, ampliando su oferta de productos; por ejemplo, comenzó a ofrecer paquetes de dos a cuatro libras de café tostado y molido para preparar en casa y en oficina; pero además, con la modalidad de envío con medios propios, buscando la manera de acercar al cliente a la marca sin intermediarios. El recrudecimiento de la pandemia y la recesión económica obligó a la empresa a suspender personal de manera temporal, operando con capacidad mínima. Al cierre de 2020 la cafetería operaba con cinco empleados permanentes y dos empleados temporales.

De acuerdo con la información captada en la entrevista telefónica, una de las consecuencias más palpables de la cuarentena ha sido la pérdida paulatina de participación en el mercado. Al iniciar la reactivación económica completa el 24 de agosto de 2020, la empresa no logró abrir al público el servicio en mesa, debido a la limitada capacidad financiera y de personal. El reinicio de la actividad normal de la cafetería no tuvo lugar sino hasta principios del mes de octubre; una fecha en la que otras cafeterías de la zona ya operaban con normalidad. Al momento de finalizar la presente investigación, la empresa sostiene que sus ventas continúan bajas en comparación a 2019. Los ingresos insuficientes han debilitado un pilar que mantuvo la empresa operando durante la crisis: la inversión en marketing digital. La presencia de la marca en redes sociales ha sido prácticamente nula desde el reinicio de las operaciones; la única referencia actualizada de la cafetería en medios digitales, es a través de las aplicaciones móviles de servicio a domicilio.

## **3.2. CARACTERIZACIÓN FINANCIERA DE LA CAFETERÍA CASO DE ESTUDIO**

### **3.2.1. ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL**

#### *3.2.1.1. ANÁLISIS DEL ACTIVO*

De acuerdo al análisis vertical y horizontal presentado en el Cuadro 3.1, desde el 2018 se observa la tendencia de la empresa hacia los activos corrientes, lo cual es congruente con el cierre de operaciones en la sucursal un año antes de la pandemia. En 2019 se observa una disminución

del activo no corriente respecto a 2018 (-12.9%), la cual se concreta para el año 2020 con una caída del 14.6%. Respecto al cambio en la estructura del activo corriente en detrimento del activo no corriente, denota una variación de aproximadamente seis puntos porcentuales de 2019 a 2020, lo que indicaría que la empresa necesitó convertir en líquidos algunos de sus activos no corrientes. El activo corriente se redujo 1.2% frente a 2019, siendo un síntoma de baja liquidez del negocio.

En términos de variación del activo, la cuenta con mayor dinamismo positivo 2020 fue la de *deudores comerciales*, con un crecimiento del 39%. Por su parte, se indica el incremento de la representatividad de los *deudores comerciales*; pasando del 3.8% en 2018, a 21.2% en 2020, lo que evidencia un alza en las ventas al crédito. En cambio, se reportó una variación negativa del 6.9% en los *deudores no comerciales*, siendo probable que los deudores cayeran en mora con sus obligaciones en el marco de la crisis.

Al respecto, la cuenta de *Efectivo y Equivalentes* tienen poca representatividad en el total de los activos, con una participación de 4.5%, 3.42% y 4.6% en los tres años estudiados. Otra de las cuentas que posee poca representatividad son los *Inventarios*, participando con el 1.4% de todos los activos en 2020, con una reducción del 20.3% frente a 2019. Nuevamente, y previo al análisis de razones financieras, *a priori* se observa que uno de los principales problemas del negocio es su liquidez, teniendo en cuenta la poca capacidad de contar con inventarios, debido al giro específico del negocio. En el Gráfico 3.1 se presenta la estructura del activo para el periodo 2018-2020.

### 3.2.1.2. ANÁLISIS DEL PASIVO Y PATRIMONIO

El Gráfico 3.2 muestra la composición el pasivo y el patrimonio de la cafetería. Existe una brecha importante entre sus obligaciones de pago y la composición de su patrimonio. A partir de las restricciones por el COVID-19 decretada por el gobierno, se vio afectado el comercio en este rubro, ya que frenaron el servicio en mesa para evitar aglomeraciones, lo que disminuyó las ventas;

pero además, como se detalló en el análisis del activo, los *deudores no comerciales* cayeron en mora, lo que hizo más difícil para esta cubrir sus propias obligaciones de pago en 2020.

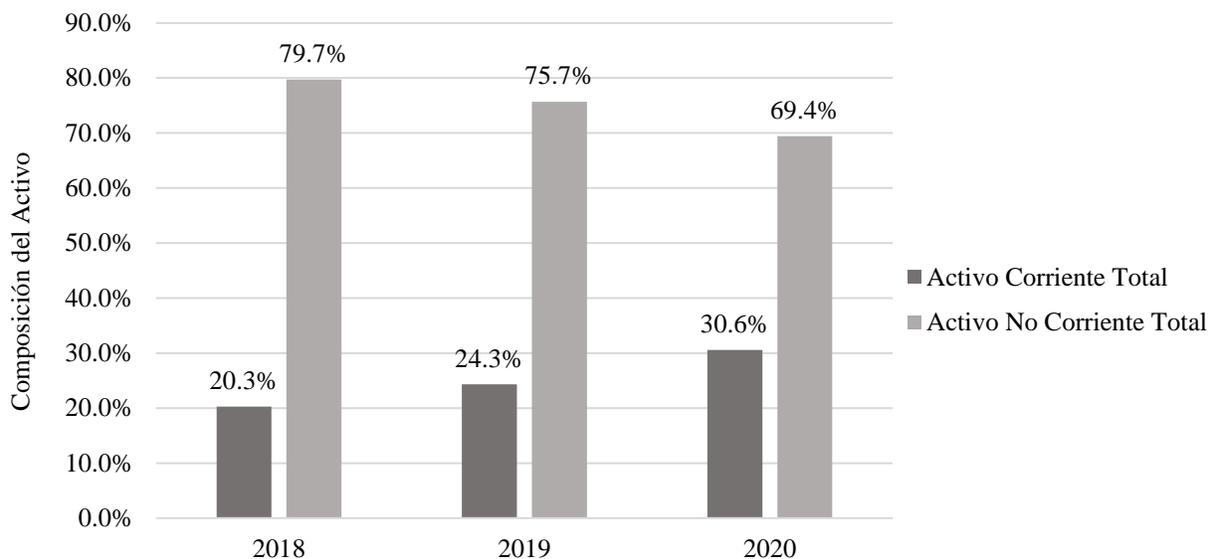
Por otra parte, los pasivos con los *acreedores comerciales* aumentaron un 13.6%, es posible que esto haya sido un efecto natural de la escasez de insumos; es decir, un volumen inferior de materias primas y materias auxiliares, entre otros. Cabe señalar que la cafetería informó haberse encontrado con problemas para el suministro de café de sus proveedores habituales, debido a las restricciones a la movilidad, por lo que la cafetería tuvo que buscar otras opciones para suplir la demanda que se le presentaba en ese momento.

En el Cuadro 3.1 se observa que la cuenta que toma mayor presencia entre los pasivos y que además presenta la mayor variación en los tres años evaluados, es la cuenta de *acreedores no comerciales*, que mantuvo una tendencia creciente, con 26.7%, 38.7% y 46.9% para los años 2018, 2019 y 2020, respectivamente. Si bien el análisis de las razones de solvencia y endeudamiento se realizará posteriormente, *a priori* se observa que la empresa se mantiene operando con un creciente financiamiento de corto plazo.

Finalmente, es notable que la cafetería viene presentando pérdidas durante el periodo. El déficit en 2020 fue de \$59,692.29 dólares, una variación negativa del 15.1% frente a las pérdidas del ejercicio 2019. Cabe señalar que un fuerte déficit se presentó en aquel año, con una caída absoluta de \$26,271.65, y del 83.7% respecto al déficit de 2018.

### Gráfico 3.1

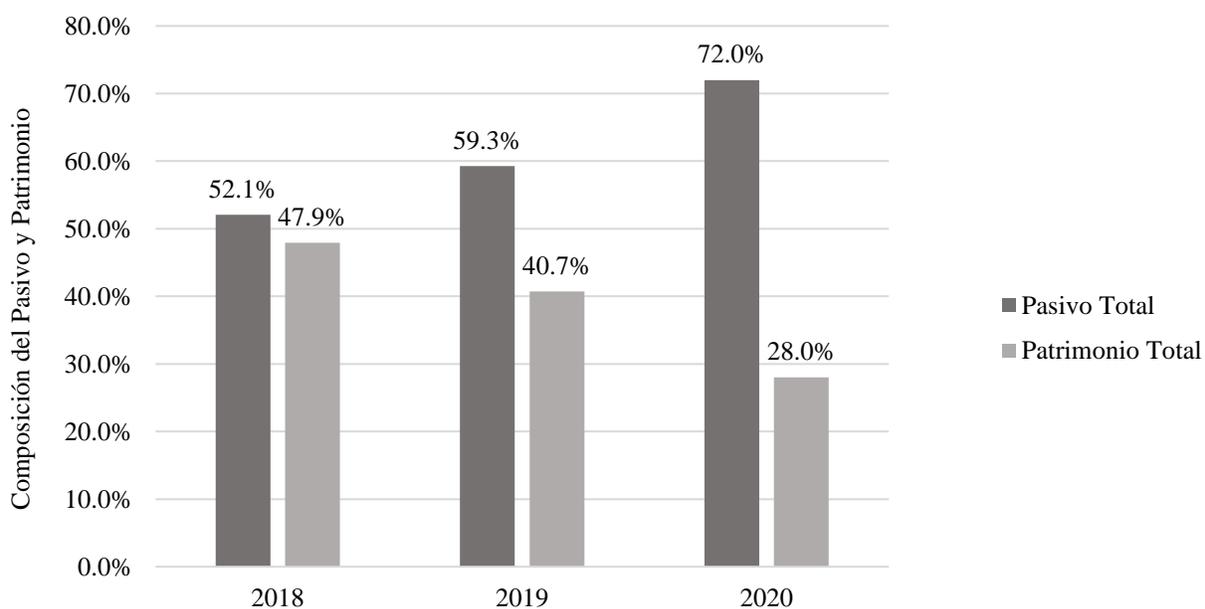
*Composición del activo corriente y no corriente de la cafetería caso de estudio, 2018-2020*



Fuente: Elaboración propia con base en el Balance General (Cuadro A.2, anexo).

### Gráfico 3.2

*Composición del pasivo total y patrimonio de la cafetería caso de estudio, 2018-2020*



Fuente: Elaboración propia con base en el Balance General (Cuadro A.2, anexo).

**Cuadro 3.1***Análisis vertical y horizontal de la Empresa Caso de Estudio, 2018-2020*

DESCRIPCIÓN	2018		2019			2020		
	US\$	Estructura	US\$	Estructura	Δ 18/19	US\$	Estructura	Δ 19/20
Efectivo y Equivalentes	3,333.37	4.5%	3,440.06	5.1%	3.2%	2,886.79	4.6%	-16.1%
Deudores Comerciales	2,801.63	3.8%	9,626.34	14.2%	243.6%	13,388.86	21.2%	39.1%
Deudores no Comerciales	7,806.50	10.6%	2,279.98	3.4%	-70.8%	2,123.55	3.4%	-6.9%
Inventarios	1,043.89	1.4%	1,117.04	1.6%	7.0%	890.59	1.4%	-20.3%
<b>Activo Corriente Total</b>	<b>14,985.39</b>	<b>20.3%</b>	<b>16,463.42</b>	<b>24.3%</b>	<b>9.9%</b>	<b>19,289.79</b>	<b>30.6%</b>	<b>17.2%</b>
Propiedad Planta y Equipo	65,765.03	89.0%	61,831.35	91.2%	-6.0%	57,458.00	91.1%	-7.1%
Depreciación Acumulada	(6,849.45)	-9.3%	(10,529.77)	-15.5%	53.7%	(13,663.80)	-21.7%	29.8%
<b>Activo No Corriente Total</b>	<b>58,915.58</b>	<b>79.7%</b>	<b>51,301.58</b>	<b>75.7%</b>	<b>-12.9%</b>	<b>43,794.20</b>	<b>69.4%</b>	<b>-14.6%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>73,900.97</b>	<b>100.0%</b>	<b>67,765.01</b>	<b>100.0%</b>	<b>-8.3%</b>	<b>63,083.99</b>	<b>100.0%</b>	<b>-6.9%</b>
Acreeedores Comerciales	18,883.01	25.6%	13,924.80	20.5%	-26.3%	15,818.57	25.1%	13.6%
Acreeedores no Comerciales	19,595.24	26.5%	26,232.50	38.7%	33.9%	29,582.78	46.9%	12.8%
<b>TOTAL PASIVO (Corriente)</b>	<b>38,478.25</b>	<b>52.1%</b>	<b>40,157.30</b>	<b>59.3%</b>	<b>4.4%</b>	<b>45,401.35</b>	<b>72.0%</b>	<b>13.1%</b>
Capital Mínimo Pagado	1,800.00	2.4%	1,800.00	2.7%	0.0%	1,800.00	2.9%	0.0%
Capital Variable Pagado	85,500.00	115.7%	85,500.00	126.2%	0.0%	85,500.00	135.5%	0.0%
Utilidad (Déficit) del Ejercicio	(28,232.79)	-38.2%	(51,877.28)	-76.6%	83.7%	(59,692.29)	-94.6%	15.1%
Pérdida de Ejercicios Anteriores	(23,644.49)	-32.0%	(7,815.02)	-11.5%	-66.9%	(9,925.07)	-15.7%	27.0%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>35,422.72</b>	<b>47.9%</b>	<b>27,607.71</b>	<b>40.7%</b>	<b>-22.1%</b>	<b>17,682.64</b>	<b>28.0%</b>	<b>-36.0%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>73,900.97</b>	<b>100.0%</b>	<b>67,765.01</b>	<b>100.0%</b>	<b>-8.3%</b>	<b>63,083.99</b>	<b>100.0%</b>	<b>-6.9%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en el Balance General (Cuadro A.2, anexo).

### 3.2.1. ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS

Continuando con el análisis financiero de la empresa, se prosigue evaluando el Estado de Resultados, a fin de poder complementar la información y los hallazgos del apartado anterior. Tal como se observa en el Cuadro Anexo A.3, en la variación de las ventas hay un notable cambio a la baja, demostrando así la afectación principal y la disminución en el ingreso de la empresa. En efecto, uno de los indicadores más importantes a destacar para 2020 es la caída del 18% en las ventas brutas mensuales, que rondaron los \$5,176 ese año; en contraste, las VBM en 2019 promediaron \$6,324, y sin cambios significativos respecto a 2018. El costo de venta, por su parte, se ubicó 14% a la baja en 2020, como respuesta a la caída en la demanda.

En cuanto a los ingresos no operativos, se observa que la empresa tuvo que recurrir a liquidar activos para poder cubrir gastos; en el 2018 no se contaba con registro en esta cuenta, no obstante para el 2019 se registra ingreso y lo mismo sucede para el año 2020. Dicho lo anterior se evidencia una disminución en las ventas netas (-18%) y una disminución aún más notable de los ingresos netos (-20%). Lo anterior como consecuencia evidente de la paralización económica.

Respecto a los gastos, existe una significativa disminución de los gastos administrativos, del 12%; es decir la empresa tuvo que prescindir de personal para el 2020, una práctica muy común en muchas empresas sobre todo MYPE, ya que se tuvo que tomar decisiones de este nivel para poder seguir a flote con la empresa. En cuanto a los gastos de venta para el 2019, estos habían aumentado 12% frente a 2018; sin embargo para el año de la pandemia cayeron 20%. Todo lo anterior fueron decisiones que tomó la empresa para no perder el negocio, intentando mantener cierta liquidez para cubrir obligaciones de corto plazo.

Cabe destacar la profundización en la caída en la rentabilidad; si bien se observan cifras negativas en los tres años evaluados, en 2020 la baja en las utilidades netas fue del 28%.

### **3.2.1. ANÁLISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS**

#### *3.2.1.1. ANÁLISIS DE LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA*

Los indicadores de liquidez de la empresa caso de estudio se exponen en el Cuadro 3.2, y su interpretación se presenta a continuación. La Razón Circulante de la empresa para el año 2018 fue de 0.39 veces; es decir, la cafetería no contaba con la capacidad de cubrir todas sus obligaciones a corto plazo. Para el 2020 la razón pasó a 0.42; es decir, el activo corriente solo lograba cubrir el 42% del pasivo corriente. Por otro lado la Prueba Ácida para el 2020 se calcula en 0.41 veces; lo que indica que los activos corrientes, sin contar con los inventarios, pueden cubrir solo el 40% de las obligaciones de corto plazo; un cambio poco significativo en comparación con el 2018, ya que contaba con una Prueba Ácida de 0.36 veces en aquél momento. Es importante señalar que el peso relativamente bajo de los inventarios en este tipo de negocios no le permite un mayor margen de cobertura del pasivo corriente; aunado a ello, los inventarios cayeron 20.3% en 2020.

En cuanto a la Razón de Efectivo, que determina la capacidad con la que cuenta la cafetería para cumplir de manera rápida con las obligaciones de pago en el corto plazo; para el 2018 y 2019 es de 0.09 veces. Esta razón no tuvo una gran variación al igual que las anteriores ya que para el 2020 indicó 0.08 veces. Los activos más líquidos de la empresa no logran cubrir ni el 10% de las obligaciones de corto plazo, por lo que la empresa estaría en la imperante necesidad de liquidar sus demás activos para responder de manera inmediata a sus pasivos corrientes.

Por último, el Capital de Trabajo de esta empresa muestra que no tiene capacidad para cubrir sus obligaciones normales en el corto plazo, tal como se detalla en el Cuadro 3.2; es decir los activos corrientes no son suficientes para poder cubrir el pasivo circulante. El déficit es superior a los \$20 mil dólares en 2018 y 2019; sin embargo en 2020 aumentó a \$26,111.57.

### Cuadro 3.2

#### *Indicadores de Liquidez de la Empresa Caso de Estudio*

<b>Indicador</b>	<b>Expresión</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Razón Circulante	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0.39	0.41	0.42
Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0.36	0.38	0.41
Razón del Efectivo	$\frac{\text{Efectivo y Equivalentes}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0.09	0.09	0.06
Capital de Trabajo Neto	$\text{Activos Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes}$	(\$23,492.86)	(\$23,693.88)	(\$26,111.57)

Fuente: Elaboración propia con base en el Balance General (Cuadro A.2, anexo)

#### *3.2.1.2. ANÁLISIS DE SOLVENCIA Y ENDEUDAMIENTO DE LA EMPRESA*

Los indicadores de Solvencia y Endeudamiento se presentan en el Cuadro 3.3, la respectiva interpretación de los mismos se presentan a continuación. La Razón de Solvencia Total indica que en 2018 el número de veces que el activo total de la empresa podía cubrir al pasivo total era de 1.92. La empresa esperaba que con la inauguración de la sucursal, y el concepto bajo el que se creaba, su proyección de cubrir las obligaciones adquiridas podrían ir aumentando a medida sus operaciones continuaran en los próximos años. En un escenario normal, esta posibilidad podría cumplirse; sin embargo, la sucursal no tuvo el éxito esperado. A raíz de la pandemia, las restricciones impuestas en la economía en 2020 como principal factor, implicaron que la empresa contara con una Solvencia Total de 1.39; una reducción de 17.7% en este indicador de garantía de cumplimiento, el cual es observado principalmente por acreedores no comerciales.

En cuanto a la Razón de Firmeza se calculó para el 2018 con 1.53 veces; esto quiere decir que el grado con el que la empresa podría cubrir financieramente sus obligaciones en el futuro por medio de su activo no corriente era aceptable. En los años estudiados se observa un notorio cambio en el sentido negativo; ya que en 2019 la Razón de Firmeza arroja 1.28 veces; mientras que en el

año 2020, el indicador cae a 0.96. Comparando 2018 y 2020 se observa un cambio significativo, en el orden el -37%. Se concluye que la recesión económica a causa de la cuarentena dejó a la empresa en el límite de poder cumplir con sus pasivos con sus activos fijos, en una proporción inferior al 1:1, y que de continuar esta tendencia, la empresa se ver imposibilitada de cumplir con sus pasivos en el largo plazo, cayendo en insolvencia.

Por otro lado, el Ratio de Endeudamiento para el 2018 se cifró en 1.09 unidades monetarias del patrimonio neto que cubrían la deuda que tiene la empresa; una proporción todavía aceptable, ya que \$1 de financiación interna lograba cubrir \$1.09 de financiación externa. No obstante, el ratio del año 2020 aumentó a 2.57, más del doble con el que se tenía el primer año evaluado. Claramente la empresa ha tenido que recurrir a préstamos y otros medios de financiamiento para poder cubrir pagos, tales como el pago de planillas, alquiler, servicios básicos y proveedores. La empresa cuenta con \$2.57 de deuda por cada \$1 de financiamiento interno, una proporción inaceptable y que pone en riesgo la estabilidad financiera en el largo plazo.

Relacionado con lo anterior, el Grado de Endeudamiento del año 2018 fue de 52%; es decir, tenía una dependencia de la deuda mayor al 50%. Este indicador aumentó en 2020, hasta el 72%, evidenciando un alto grado de dependencia del financiamiento externo para lograr cubrir la inversión realizada. En términos porcentuales, la dependencia de la deuda creció en 38.2% de 2018 a 2020, como efecto de la paralización económica en el marco de la crisis sanitaria. En este punto es importante evaluar el Grado de Propiedad de Patrimonio, para poder complementar el análisis de la estructura del financiamiento de la empresa. En 2018, el 48% de los activos totales de la empresa eran financiados internamente; o bien, \$0.48 del patrimonio respaldaban \$1 de activo total. Como efecto evidente de la pandemia, en 2020 la empresa presenta un grado de propiedad del patrimonio del 28%; es decir, el financiamiento interno cayó 31.2% respecto a 2018.

### Cuadro 3.3

#### *Indicadores de Solvencia y Endeudamiento de la Empresa Caso de Estudio*

<b>Indicador</b>	<b>Expresión</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Razón de Solvencia Total</b>	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$	1.92	1.69	1.39
<b>Razón de Firmeza</b>	$\frac{\text{Activo No Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$	1.53	1.28	0.96
<b>Ratio de Endeudamiento</b>	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Neto}}$	1.09	1.45	2.57
<b>Grado de Endeudamiento</b>	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \times 100$	52%	59%	72%
<b>Grado de Propiedad del Patrimonio</b>	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}} \times 100$	48%	41%	28%

Fuente: Elaboración propia con base en el Balance General (Cuadro A.2, anexo)

#### 3.2.1.3. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD DE LA EMPRESA

El Beneficio Bruto obtenido por cada unidad en ventas para el 2018 es de -36%, para el 2019 de -10% y para el 2020 es de -16%, dada la situación de la empresa en la que se vio obligada a suspender parcialmente sus operaciones en marzo de 2020, el margen bruto de venta concuerda ya que los ingresos cayeron; además, la cafetería reinició el servicio en mesa en octubre de ese año. En cuanto al Margen Neto obtenido para los tres años evaluados, tal como se observa en el Cuadro 3.4, se cuenta con valores negativos, lo que significa que la empresa no está generando ingresos suficientes para cubrir los costos.

La Razón de Retorno sobre el Capital (ROE) para la empresa indica que en el 2018 se tuvo una incapacidad para generar beneficios sin recurrir al financiamiento externo del 80%; mientras que este margen negativo alcanza 28% en 2019. A consecuencia de la crisis, el ROE negativo se profundiza hasta el 56%. En síntesis, la empresa no está generando retornos sobre el capital; es decir, solo en el último año, por cada dólar de financiamiento interno, existe una pérdida de \$0.56.

Asimismo, el ROA tanto para el 2018 como el 2019 indica que la empresa en esos años invirtió una gran cantidad de capital en su producción, pero no obtuvo rendimientos; por lo que el índice para ambos años expresa una cantidad negativa. En 2020 el ROA se calculó en -16%. Por cada dólar invertido en activos, existe una pérdida de \$0.16.

En el caso del ROS, para los años 2018 y 2019 muestra datos preocupantes para la empresa, ya que cuenta con índices negativos, interpretándose así que ésta no genera ingresos por ventas suficientes para cubrir los gastos operativos en los que incurre. Al igual que la razón anterior, la situación presentada los dos primeros años evaluada apenas varía en 2020. Por cada dólar en ventas durante la cuarentena, se obtuvo un déficit de \$0.16 en gastos operativos.

En el caso del Multiplicador del Capital o Apalancamiento, para los tres años que se toman en cuenta en este análisis, revela que la empresa debe de recurrir al financiamiento externo ya que le es imposible seguir financiando sus operaciones con recursos propios. Lo anterior se confirma al calcular la Razón de Apalancamiento; en 2019 por cada \$1 de utilidad que lograra generarse, \$1.07 provenía de financiamiento ajeno, pero en 2020 este indicador llega a \$1.78 de deuda por cada \$1 en utilidades generadas.

En cuanto a la Rotación del Activo, se observa que la empresa tiene una muy baja rotación de activos, ya que en 2020 el indicador no supera 1 vez al año; un dato muy bajo, pero acorde a la situación de país que se vivió a raíz de la emergencia de COVID-19 y la insostenibilidad del negocio durante el tiempo en el que se decretaron medidas restrictivas de circulación y agrupación de personas. La situación en 2019 era distinta, ya que el activo logró rotarse 1.12 veces en el año.

Finalmente, al comparar el ROA y el ROE, se observa un ROA superior al ROE en todos los años evaluados, indicando que el costo de la deuda supera a la rentabilidad económica obtenida. El detalle de las razones de rentabilidad se presenta en el Cuadro 3.4.

**Cuadro 3.4:***Márgenes de Utilidad e Indicadores de Rentabilidad de la Empresa Caso de Estudio*

<b>Indicador</b>	<b>Expresión</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Margen Bruto</b>	$\frac{Utilidad\ Bruta}{Ventas}$	-36%	-10%	-16%
<b>Margen Neto</b>	$\frac{Utilidad\ Neta}{Ventas}$	-36%	-10%	-16%
<b>Retorno sobre el capital (ROE)</b>	$\frac{EBIT}{Patrimonio\ Neto}$	-80%	-28%	-56%
<b>Retorno sobre el activo (ROA)</b>	$\frac{EBIT}{Activo\ Total}$	-38%	-11%	-16%
<b>Margen operativo (ROS)</b>	$\frac{EBIT}{Ventas}$	-35%	-10%	-16%
<b>Multiplicador del Capital o Apalancamiento (AF)</b>	$\frac{Activo}{Patrimonio\ Neto}$	2.09	2.45	3.57
<b>Razón de Apalancamiento (RA)</b>	$AF \times \frac{EBT}{EBIT}$	1.80	1.07	1.78
<b>Rotación del activo</b>	$\frac{Ventas}{Activo\ Total}$	1.05	1.12	0.98

Fuente: Elaboración propia con base en el Balance General (Cuadro A.2, anexo)

**3.3. SÍNTESIS DE LA EVALUACIÓN A LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO**

- El principal problema de la cafetería ha sido su limitada capacidad para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. La falta de liquidez que está lastrando al patrimonio de la empresa (28% de propiedad al cierre de 2020), la ha puesto en riesgo de caer en insolvencia al cierre de 2021, pues el activo total depende actualmente de un 76% de financiación externa. El problema se acentúa al evaluar la cobertura del activo fijo respecto al pasivo corriente (total, para el caso), pues éste solo logra cubrir \$0.96 por cada \$1.0 de deuda.
- Existe un déficit de capital de trabajo en todos los años evaluados, lo que indica que su gestión es inadecuada. El margen de maniobra para solicitar una línea de crédito se reduce debido al nivel de endeudamiento al que ha llegado la empresa al cierre de 2020. La recesión económica solo agravó un problema de gestión que la cafetería ya presentaba.

- Es posible que la empresa haya estado manteniendo plazos extensos de cobranza; mientras que el plazo de pago a sus proveedores se ha acortado. Por tanto, se vuelve evidente que existe un problema de planificación de ventas y operaciones.
- La falta de liquidez proviene de la caída de las ventas brutas mensuales en 2020, en el orden del 18%; asimismo, del 20% en el ingreso neto generado. Esta situación pudo haber sido más grave si los costos de venta no se hubiesen reducido en 14%.
- Las pérdidas de la empresa son evidentes. No se está generando un nivel mínimo aceptable de ventas, en ninguno de los años evaluados. Por otro lado, al comparar el ROA y el ROE, se observa un ROA superior al ROE en todos los años evaluados, indicando que el costo de la deuda supera a la rentabilidad económica obtenida.

#### **3.4. ESTRATEGIAS QUE SE RECOMIENDAN A LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO**

- Es necesario la implementación de un estudio de mercado en el que se reestructure la población meta a alcanzar, innovando los productos que se ofrecen, adaptándolos a la realidad actual comercial del país. Además, es importante evaluar la forma en la que se ha estado laborando, identificar las fortalezas y los puntos diferenciadores con los que se cuenta entre todas las demás cafeterías competidoras de la zona.
- Es importante conocer a los clientes, tanto los que usualmente visitan la cafetería como los posibles clientes que pueden acudir; conocer la población actual interesada en el amplio mundo del café, para poder crear planes de mercadeo con base en promociones para atraer clientes nuevos y mantener a los actuales.
- Se debe manejar una estrategia inteligente de precios, teniendo en cuenta los costos en los que se incurren, los insumos que se necesitan, el pago de planilla, el tiempo que se invierte en la

preparación de los diferentes platillos del menú y las bebidas, así como la maquinaria necesaria para que la cafetería opere.

- Debe implementarse un plan de marketing y uno de los pilares deberá ser la publicidad a través de redes sociales, que es una área que la cafetería ha dejado en el olvido desde hace mucho tiempo, ya que será uno de los cánones potenciadores de ventas, porque se logrará implantar por medio de publicidad el concepto de la cafetería, incrementando el número de clientes y el consumo dentro de la cafetería.
- Es de suma importancia elaborar un plan de capacitación de personal de manera continua de manera que funcione como retroalimentación, en los ámbitos de servicio al cliente, caja, cocina, barismo, con el fin de proporcionar una buena imagen a los clientes.
- Se debe de contar con socios comerciales que se vuelvan estratégicos para el negocio, tanto a los que la cafetería vende como a los que compra, en el sentido que se adquiera materia prima (café) de excelente calidad, con métodos de pago al créditos factibles y que concuerden con las alzas en las ventas.

### **3.5. CONCLUSIONES**

- La pandemia de grandes magnitudes trajo con ella enormes consecuencias, no solo en la salud o los altos índices de mortandad registrados, sino que la economía mundial se vio afectada; limitando el comercio internacional, parando la producción nacional, y restringiendo en gran medida la movilidad de las personas, lo que llevó al cierre de muchos negocios, ya que era imposible sostenerlos tomando en cuenta las obligaciones de pago que se tenían y los números que reflejaban las ventas registradas no eran suficientes para suplirlas.
- Muchos negocios locales que figuran dentro de las MYPE, tuvieron que acudir a otro tipo de financiamiento para hacer frente a los problemas de liquidez; por ejemplo, vendiendo sus

activos, o haciendo uso de programas de apoyo financiero del gobierno para poder continuar operando; sin embargo, algunos otros tomaron decisiones más drásticas, como el recorte de personal, disminuir la diversidad de productos o servicios que se ofrecían, adquiriendo materia prima a un costo menor y con mayor facilidad de pago. Muchas otras tomaron decisiones un poco más livianas como ya no realizar publicidad, y ofrecer otra clase de productos.

- Con la reapertura económica en agosto de 2020, se tuvo otra visión de negocios en la «nueva normalidad»; si bien muchos cerraron locales y optaron únicamente con tener la casa matriz, otros cambiaron los horarios, se comenzó a trabajar con base a reservación en el servicio de restaurantes y, claramente, el utilizar las plataformas de *delivery* fue una excelente herramienta para hacer llegar el producto a más personas de una manera que no involucrara tanta operatividad y logística de parte de la empresa.
- Se confirma que el impacto financiero de la paralización económica a causa de las restricciones sanitarias sobre los negocios de cafeterías, fue significativo. Tanto en la contratación con los datos macro, como en el análisis financiero de la empresa caso de estudio, se ha encontrado que el rubro ha sufrido importantes variaciones no solo en sus ventas, sino en su liquidez; lo que a su vez ha comprometido su solvencia futura. Además, la rentabilidad de las empresas también ha sufrido un golpe importante, en especial en aquellas que ya operaban en números rojos antes de la crisis sanitaria.

### **3.6. ESTRATEGIAS QUE SE RECOMIENDAN AL RUBRO DE CAFETERÍAS**

- Si bien la mayor parte de cafeterías en San Salvador han comenzado a operar con importantes limitaciones operativas; es necesario observar las estrategias que mejor se acoplaron al negocio durante la pandemia, con el objetivo de incrementar la liquidez. Por ejemplo, las ventas no tradicionales pueden haber sido aceptadas por la clientela, por lo que no deben descuidarse,

sino al contrario, potenciarse. Otro ejemplo sería el de diversificación de la oferta tradicional, como el café para preparar en casa, pues cabe recalcar, el café es un producto muy noble que se adecúa al gusto del consumidor. Al respecto, algunas cafeterías incluso ofrecen café con saborizantes para preparar en casa, los cuales han tenido buena aceptación del público.

- Preparar el establecimiento con todas las medidas de bioseguridad es favorable para el negocio ante la opinión de la clientela; pero sin olvidar la experiencia que era habitual antes de la pandemia. Es necesario que la tienda sea lo más atractiva para el público, y si ello implica un relanzamiento de la marca, debe hacerse a la medida de las capacidades financieras.
- La pandemia ha implicado la pérdida de interacción social; sin embargo, la atención al cliente no debe descuidarse, especialmente por parte de los baristas. El trato al cliente debe estar por encima de todo, pues debe cultivarse nuevamente la hospitalidad que era habitual al negocio.
- Mantener en adecuadas condiciones la maquinaria y equipo es necesario para evitar retrasos e incluso la suspensión temporal en las operaciones. Los equipos que no se utilizaron durante la cuarentena pueden haber caído en obsolescencia o su rendimiento no sea el óptimo. Si en la tienda hay máquinas y equipo de preparación con deficiencias, podrían alterarse los sabores en la taza de café, y el cliente no tendría una buena experiencia. Si las condiciones financieras de la empresa lo permiten, podría considerarse una renovación del equipo. En algunos casos, una máquina de espresso de menor capacidad podría ser la más eficiente para el negocio.
- Debe existir un mejorado control de los inventarios en la tienda, a fin de evitar pérdidas de producto perecedero. Una eficiente planificación de ventas y operaciones implica realizar un estudio del perfil de consumidor que visita la cafetería. Los propietarios y el personal operativo debe estar siempre atento a lo que el cliente consume, así como escuchar sus opiniones y

sugerencias respecto a los productos que se están ofreciendo. Una vez hecho esto, la asistencia del proveedor será clave para administrar de mejor manera los inventarios.

- Una de las estrategias que mejor funcionó durante la pandemia fue la inversión en mercadeo digital. Las ventas podrían potenciarse si existe una adecuada estrategia de publicidad y ventas por canales digitales. Las redes sociales juegan un factor importante, ya que la cafetería puede mostrar toda su variedad de productos, así como realizar campañas de promoción, socios con otras empresas para realizar rifas, entre otros. En cuanto al comercio digital, las aplicaciones móviles han sido de gran apoyo para las cafeterías que operaron en cuarentena, su uso debe potenciarse a fin de llegar a la mayor cantidad de clientes. Los medios de pago que ofrezca la empresa también deben ser diversos, incluyendo las transferencias bancarias previo el envío a domicilio; o bien, utilizar las nuevas herramientas financieras disponibles en el país, como los pagos desde billeteras de criptomonedas (Bitcoin a través de *Chivo Wallet*, por ejemplo).
- No debe descuidarse la gestión del capital de trabajo. Los propietarios o administradores deben evaluar otras opciones al endeudamiento. Si bien en este tipo de negocios el plazo de cobranza a la mayoría de clientes es inmediata, podría llegarse a un acuerdo con los proveedores para diferir temporalmente los pagos en un plazo que no afecte a ninguna de las dos partes. En el caso de tener que recurrir a créditos para capital de trabajo, la empresa debe estar consciente de su grado de endeudamiento actual, con el objetivo de no poner en riesgo su solvencia.
- En el corto plazo, la empresa debe sobreponer la liquidez a la rentabilidad. La supervivencia no solo está en su resiliencia financiera, sino en saber diferenciarse en un mercado que se ha vuelto tan competitivo, especialmente en la etapa de reactivación económica.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguiar-Díaz, I. (1989). *Rentabilidad y Riesgo en el comportamiento financiero de la empresa*. Las Palmas, Gran Canaria, España: Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales. Obtenido de <https://mdc.ulpgc.es/utills/getfile/collection/MDC/id/1513/filename/1519.pdf>
- Álvares, Y., & Ramírez, J. (2018). Relación de la toma de decisiones financieras con el nivel de conocimiento financiero en las mipymes. *Suma de Negocios*, 36-44. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/sdn/v9n19/2027-5692-sdn-9-19-36.pdf>
- AP. (Marzo de 2020). Más de quinta parte de población mundial en casa por COVID-19. *El Economista*. Obtenido de <https://www.economista.net/actualidad/Mas-de-quinta-parte-de-poblacion-mundial-en-casa-por-COVID-19-20200323-0026.html>
- Arce, Ó. (18 de Julio de 2021). *El impacto de la crisis del COVID-19 sobre la situación financiera de las PYMES españolas*. Obtenido de Banco de España, Dirección General de Economía y Estadística: <https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectoresGenerales/economia/arce180221Cepyme.pdf>
- Bachas, J. P., Brockmeyer, A., & Semelet, C. M. (Agosto de 2020). El Impacto del COVID-19 en las Empresas Formales de Guatemala . *World Bank Research* . Obtenido de <http://documents1.worldbank.org/curated/en/930521598012716338/pdf/El-Impacto-del-COVID-19-En-las-Empresas-Formales-de-Guatemala.pdf>
- BANDESAL. (25 de Junio de 2020). Avanza proceso de creación de ley de FIREMPRESA. *Banco de Desarrollo de El Salvador*. Obtenido de <http://www.bandesal.gob.sv/avanza-el-proceso-de-creacion-de-ley-de-firempresa/>
- BCR. (2020). Boletín Estadístico Mensual: Marzo 2020. *Banco Central de Reserva de El Salvador*. Obtenido de <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/2142414597.pdf>
- Blanco, R., Mayordomo, S., Menéndez, Á., & Mulino, M. (2020). El impacto de la crisis del COVID-19 sobre la situación financiera de las empresas no financieras en 2020: Evidencia basada en la central de balances. *Artículos Analíticos, Boletín Económico. Banco de España*. Obtenido de <https://repositorio.bde.es/bitstream/123456789/14241/1/be2004-art39.pdf>

- BM. (2020). *El Salvador: Panorama General*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/elsalvador>
- BM. (13 de Abril de 2020). Los desafíos y la respuesta ante la COVID-19 (coronavirus): mantener el flujo de crédito durante la pandemia. *Banco Mundial*. Obtenido de <https://blogs.worldbank.org/es/voces/desafios-y-la-respuesta-ante-la-COVID-19-mantener-el-flujo-de-credito-durante-la-pandemia>
- Briozzo, A., Vigier, H., Castillo, N., Pesce, G., & Speroni, C. (2016). Decisiones de financiamiento en pymes: ¿existen diferencias en función del tamaño y la forma legal? *Estudios Gerenciales*, vol. 32, núm. 138. Recuperado el 2021 de Enero, de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/212/21244782007/html/index.html>
- Caamaño, J. (3 de Septiembre de 2019). Causas y consecuencias de la fuerte devaluación del peso argentino. *El Día*. Obtenido de <https://www.eldia.com/nota/2018-9-3-2-16-48-causas-y-consecuencias-de-la-fuerte-devaluacion-del-peso-argentino-opinion>
- CAF. (26 de Junio de 2020). Mipymes: motor para superar la crisis del COVID-19 en América Latina. *Corporación Andina de Fomento*. Recuperado el Diciembre de 2020, de <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2020/06/mipymes-motor-para-superar-la-criisis-del-covid-19-en-america-latina/>
- Camarotto, M., Lima, V., & Marchesini, L. (2016). Governo cria plano para tentar evitar Demissões. *Lopes & Castelo*. Obtenido de <https://lopescastelo.adv.br/governo-cria-plano-para-tentar-evitar-demissoes/>
- CAMARSAL. (2020). *Situación de la MIPYME salvadoreña durante las primeras semanas de recuperación económica. 2020*: Cámara de Comercio e Industria de El Salvador. Obtenido de [https://observatoriocovid19.sv/doc/biblioteca/nac/Camarasal\\_Encuesta\\_APERTURA\\_OCT2020.pdf](https://observatoriocovid19.sv/doc/biblioteca/nac/Camarasal_Encuesta_APERTURA_OCT2020.pdf)
- Cambrige, D. d. (s.f.). Definición de Coffee Shop. Cambrige, Reino Unido. Recuperado el 12 de Enero de 2020, de <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/coffee-shop>
- CartaCapital, E. (25 de Junio de 2015). Modelo alemán para proteger el empleo en Brasil (portugués). *CartaCapital*. Obtenido de <https://www.cartacapital.com.br/economia/modelo-alemao-para-protoger-emprego-vai-funcionar-no-brasil-2606/>

- Castro, L. F. (6 de Junio de 2021). *Rankia.co*. Obtenido de <https://www.rankia.co/blog/analisis-colcap/3598483-razones-financieras-liquidez-actividad-endeudamiento>
- CEPAL. (2010). *Financiamiento a la inversión de las pequeñas y medianas empresas: el caso de El Salvador*. Unidad de Estudios del Desarrollo Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Recuperado el Enero de 2021, de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5203-financiamiento-la-inversion-pequenas-medianas-empresas-caso-salvador>
- CEPAL. (2016). Informe Económico de Brasil. *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe 2015*. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39558/90/1501280BPE\\_Brasil\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39558/90/1501280BPE_Brasil_es.pdf)
- CEPAL. (2017). Informe Económico de Brasil. *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2016*. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40825/19/1601260BP\\_Brasil\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40825/19/1601260BP_Brasil_es.pdf)
- CEPAL. (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf)
- Chacón, L. (2017). Caracterización de MYPES en el municipio de San Vicente. *Teoría y Praxis*, N° 31., 55-88.
- Circulante. (2018). La importancia de diferenciar entre liquidez, solvencia y rentabilidad. *Circulante Blog Financiero*. Obtenido de <https://circulante.com/finanzas-corporativas/liquidez-en-una-empresa-solvencia-rentabilidad/>
- COAMSS/OPAMSS. (2020). *Afectaciones socioeconómicas en el AMSS: Crisis y respuestas ante el COVID-19*. San Salvador: Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador.
- Comas-Rodríguez, R., Nogueira-Rivera, D., & Medina-León, A. (2014). *El control de gestión y los sistemas de información: propuesta de herramientas de apoyo*. Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433597009.pdf>
- CONAMYPE. (2020a). *Informe oficial: Segunda Encuesta de seguimiento y recuperación de las MYPE por la pandemia del COVID-19*. San Salvador: Consejo Nacional de la Micro y

- Pequeña Empresa. Obtenido de <https://www.conamype.gob.sv/download/informe-oficial-segunda-encuesta-de-seguimiento-y-recuperacion-de-las-mype-por-la-pandemia-del-covid-19/>
- CONAMYPE. (2020b). *Plan de rescate, estímulo y reconversión de la MYPE ante los efectos de la pandemia COVID-19*. San Salvador: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) .
- ConnectAmericas. (s.f.). ¿Qué decisiones pasan por la cabeza del director financiero? Recuperado el Enero de 2021, de <https://connectamericas.com/es/content/%C2%BFqu%C3%A9-decisiones-pasan-por-la-cabeza-del-director-financiero>
- Da Silva, R., Grzebieluckas, C., Costa, J., Oliveira, L., & Cunha, R. (2017). Crise econômica: quais as estratégias adotadas pelas empresas que receberam o Prêmio Destaque Empresarial em Tangará da Serra –. *XXIV Congresso Brasileiro de Custos*. Obtenido de <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/4289>
- DO. (14 de Marzo de 2020). Decreto No. 593.- Estado de Emergencia Nacional de la Pandemia por COVID-19. *Diario Oficial*. Obtenido de <https://www.diariooficial.gob.sv/diarios/do-2020/03-marzo/14-03-2020.pdf>
- Drimer, R. (2012). La toma de decisiones en el financiamiento y la HME. *Cuadernos del CIMBAGE*, núm. 14, 45-71. Recuperado el Enero de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/462/46223370003.pdf>
- Durán, L. (1999). *Aspectos Fundamentales en las decisiones financieras de la administración*. Nuevo León: Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL). Recuperado el Enero de 2021, de <http://eprints.uanl.mx/7583/1/1020130046.PDF>
- Economipedia. (2020). Gestión Financiera. Recuperado el Diciembre de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/gestion-financiera.html>
- Economipedia. (2020). Innovación Empresarial. Recuperado el Diciembre de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/innovacion-2.html>
- EcuRed. (2020). Gestión Operativa. *Enciclopedia EcuRed*. Recuperado el Enero de 2021, de [https://www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n\\_operativa](https://www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n_operativa)
- EFE, A. (21 de Marzo de 2019). Argentina cerró 2018 con una caída del PIB del 2,5 % y el desempleo en alza. *Agencia EFE Edición América*. Obtenido de

- <https://www.efe.com/efe/america/economia/argentina-cerro-2018-con-una-caida-del-pib-2-5-y-el-desempleo-en-alza/20000011-3931809>
- EFE, A. (25 de Marzo de 2020). El PIB de Argentina cayó un 2,2 % en 2019 y deja un débil escenario ante COVID-19. *Agencia EFE Edición América*. Obtenido de <https://www.efe.com/efe/america/economia/el-pib-de-argentina-cayo-un-2-en-2019-y-deja-debil-escenario-ante-covid-19/20000011-4204901>
- EOI. (2020). Escuela de Organización Industrial. *¿Qué es la innovación?* . Recuperado el Enero de 2021, de <https://www.eoi.es/blogs/redinnovacionEOI/2015/09/03/que-es-la-innovacion/>
- ESAN. (27 de Marzo de 2017). La toma de decisiones financieras. *Conexión ESAN*. Recuperado el Diciembre de 2021, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/la-toma-de-decisiones-financieras/>
- ESAN. (21 de Mayo de 2020). Resiliencia empresarial: cómo potenciarla en época de crisis. *Conexión ESAN*. Recuperado el Enero de 2021, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/05/resiliencia-empresarial-como-potenciarla-en-epoca-de-crisis/#:~:text=La%20resiliencia%20empresarial%20brinda%20a,impact%C3%B3%20fuertemente%20la%20econom%C3%ADa%20mundial>
- Europa Press, E. (25 de Marzo de 2020). Economía argentina se contrajo un 2,2% en 2019 tras leve repunte en el último trimestre. *América Economía*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/economia-argentina-se-contrajo-un-22-en-2019-tras-leve-repunte-en-el>
- FECOMERCIO-SP. (21 de Septiembre de 2015). Crise ainda deve afetar o mercado de trabalho por bastante tempo. *FECOMERCIO-SP*. Obtenido de <https://www.fecomercio.com.br/noticia/crise-ainda-deve-afetar-o-mercado-de-trabalho-por-bastante-tempo>
- Financlick. (2020). *Cómo financiar un restaurante*. Obtenido de <https://www.financlick.es/como-financiar-un-restaurante-n-230-es>
- García, F. M. (2003). Popper, el contraste de hipótesis y el método crítico. *Revista Cubana de Salud Pública*, 29(1), 52-60. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v29n1/spu08103.pdf>
- García, L. Y. (2014). *Liquidez y rentabilidad como factor determinante del éxito de las empresas*. Cartagena, Colombia: Universidad de San Buenaventura, Cartagena. Obtenido de

[http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2235/1/Liquidez%20y%20rentabilidad%20como%20factor\\_Lizeth%20Garc%C3%ADa%20Restrepo\\_USBCTG\\_2014.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2235/1/Liquidez%20y%20rentabilidad%20como%20factor_Lizeth%20Garc%C3%ADa%20Restrepo_USBCTG_2014.pdf)

Guerrero, A., & Cárdenas, J. (2020). *Efecto financiero de las cuarentenas a causa del COVID-19 sobre los niveles de formalidad en Bogotá*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana de Colombia. Obtenido de

[https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/52881/Efecto%20Financiero%](https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/52881/Efecto%20Financiero%20de%20la%20COVID-)

[19%20sobre%20la%20formalidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/52881/Efecto%20Financiero%20de%20la%20COVID-19%20sobre%20la%20formalidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Guevara, D., Cartagena, H., Pacheco, E., Palacios, S., & Tovar, D. (2020). *Situación de la empresa salvadoreña frente a la emergencia de COVID-19*. San Salvador: Círculo de investigación de Innovación y Emprendimiento, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA). Obtenido de <https://uca.edu.sv/wp-content/uploads/2020/05/investigacion-uca-situacion-de-la-empresa-salvadorena-frente-la-emergencia-covid-19.pdf>

Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 163-173. Obtenido de <http://recimundo.com/index.php/es/article/view/860>

Hinostroza, B., & Chumpitazi, A. (2020). *Análisis del impacto del Covid-19 en la liquidez y solvencia en las empresas del sector hotelero supervisadas por la SMV*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

IsoTools. (Marzo de 2015). Plataforma Electrónica para la Gestión de la Excelencia. *¿Qué es la gestión operativa y cómo mejorarla?* Recuperado el Enero de 2021, de <https://www.isotools.org/2015/03/26/que-es-la-gestion-operativa-de-una-empresa-y-como-mejorarla/>

Keynes, J. M. (2012). *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*. México: Fondo de Cultura Económica (FCE) .

KPGM. (Abril de 2020). Nuevas estrategias de financiación e inversión ante el COVID-19. *KPGM Tendencias*. Obtenido de <https://www.tendencias.kpmg.es/2020/04/covid-19-estrategias-financiacion/>

Lacerda, N. (3 de Mayo de 2020). Motivos que levaram Brasil a perder 860 mil empregos são anteriores ao coronavírus. *Brasil de Fato*. Obtenido de

- <https://www.brasildefato.com.br/2020/05/30/motivos-que-levaram-brasil-a-perder-860-mil-emplegos-sao-anteriores-ao-coronavirus>
- Lesmes, F. (Agosto de 2021). *Nubox.com*. Obtenido de <https://blog.nubox.com/empresas/diferencia-entre-liquidez-y-rentabilidad-de-una-empresa>
- Lissardy, G. (3 de Marzo de 2016). Brasil: las 4 causas del desplome de la mayor economía de América Latina. *BBC News Mundo*. Obtenido de [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160303\\_brasil\\_causas\\_del\\_desplome\\_economico\\_gl](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160303_brasil_causas_del_desplome_economico_gl)
- Lorenzana, D. (Septiembre de 2013). *PYMES y Autónomos*. Obtenido de <https://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/cual-es-la-diferencia-entre-liquidez-y-solvencia>
- Maito, M., Schleser, D., & Tomada, C. (Agosto de 2019). La estabilidad laboral y la protección frente al despido. *CETyD-IDAES-UNSA*. Obtenido de [https://noticias.unsam.edu.ar/wp-content/uploads/2019/08/doc\\_agosto\\_19.pdf](https://noticias.unsam.edu.ar/wp-content/uploads/2019/08/doc_agosto_19.pdf)
- Márques, G. (1998). Aplicabilidad del método hipotético deductivo en economía. *Epistemología e Historia de la Ciencia [Universidad Nacional de Córdoba]*, 4(4). Obtenido de <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/3122>
- MEIC. (2020). *Impacto de la pandemia por Covid-19 en las PYME costarricenses*. San José: Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica. Obtenido de <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2020/pyme/covid19.pdf>
- MINEC. (Diciembre de 2020). Base de datos de MIPYMES. San Salvador.
- Morales, M. E., & Murillo, B. (2019). La depreciación del peso argentino en un contexto de crisis económica, 2018. *Economía Actual*, 12(1), 14-18. Obtenido de [http://economia.uaemex.mx/Publicaciones/e1201/Articulo\\_3.pdf](http://economia.uaemex.mx/Publicaciones/e1201/Articulo_3.pdf)
- Morettini, M. (2002). Principales teorías macroeconómicas sobre el Consumo. *Promoción y difusión pública del conocimiento académico científico [Universidad Nacional del Mar de la Plata]*. Obtenido de Universi: <http://nulan.mdp.edu.ar/1887/1/01486.pdf>
- Muñoz, D. (2006). *Nuevas Formas de Representación Social: Una investigación exploratoria-descriptiva del fenómeno del Graffiti Hip Hop en Santiago*. Santiago de Chile: Universidad

- de Chile, Facultad de Ciencias Sociales. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/106530>
- Ochoa, C. (12 de Junio de 2015). Netquest. *Muestreo no probabilístico: muestreo por cuotas*. Obtenido de <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-por-cuotas>
- OIT. (2009). *Enfrentando la Crisis Mundial del Empleo: La recuperación mediante políticas de trabajo decente*. Ginebra: Informe de la Conferencia Internacional del Trabajo (98° Reunión). Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_106222.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_106222.pdf)
- OMS/OPS. (30 de Enero de 2020). La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia. *Organización Panamericana de la Salud*. Obtenido de [https://www.paho.org/hq/index.php?option=com\\_content&view=article&id=15756:who-characterizes-covid-19-as-a-pandemic&Itemid=1926&lang=es](https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=15756:who-characterizes-covid-19-as-a-pandemic&Itemid=1926&lang=es)
- OMS/OPS. (30 de Enero de 2020). La OMS declara que el nuevo brote de coronavirus es una emergencia de salud pública de importancia internacional. *Organización Panamericana de la Salud*. Obtenido de [https://www.paho.org/els/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1295:la-oms-declara-que-el-nuevo-brote-de-coronavirus-es-una-emergencia-de-salud-publica-de-importancia-internacional&Itemid=291](https://www.paho.org/els/index.php?option=com_content&view=article&id=1295:la-oms-declara-que-el-nuevo-brote-de-coronavirus-es-una-emergencia-de-salud-publica-de-importancia-internacional&Itemid=291)
- Pardo, D. (28 de Septiembre de 2018). Argentina reporta una inflación de 47% en 2018, la más alta en 27 años. *BBC News Mundo*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-46887115>
- Paredes, M. d. (2010). El dilema entre la liquidez y la rentabilidad. *Horizontes Empresariales, boletín de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, CESMAG*, 32-35. Obtenido de <https://docplayer.es/60427020-El-dilema-entre-liquidez-y-rentabilidad.html>
- PDG. (2019). Cómo Abrir Una Tienda de Café Con Pocos Recursos Económicos. *Perfect Daily Grind*. Obtenido de <https://perfectdailygrind.com/es/2019/05/01/como-abrir-una-tienda-de-cafe-con-pocos-recursos-economicos/>
- PDG. (2019). Cómo Fijar Los Precios Del Menú De Tu Tienda De Café. *Perfect Daily Grind*. Obtenido de <https://perfectdailygrind.com/es/2019/02/04/como-fijar-los-precios-del-menu-de-tu-tienda-de-cafe/>

- PDG. (2019). Tres Pasos Para Crear Una Marca de Café Especial Exitosa. *Perfect Daily Grind*. Obtenido de <https://perfectdailygrind.com/es/2019/05/06/tres-pasos-para-crear-una-marca-de-cafe-especial-exitosa/>
- PDG. (4 de Mayo de 2020). Cómo la COVID-19 Sigue Afectando a Las Cafeterías en el Mundo. *Perfect Daily Grind*. Obtenido de <https://perfectdailygrind.com/es/2020/05/04/como-la-covid-19-sigue-afectando-a-las-cafeterias-en-el-mundo/>
- Peluffo, B., & Catalán, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617\\_es.pdf?seque](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617_es.pdf?seque)
- Pimienta, R. (2000). Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas. (U. A. Xochimilco, Ed.) *Política y Cultura*(13), 263-276.
- Raszewski, E. (17 de Enero de 2019). Empresas hacen de todo para bajar costos en crisis argentina pero evitan despedir trabajadores. *Reuters*. Obtenido de <https://www.reuters.com/article/economia-argentina-empresas-idLTAKCN1PB1LL>
- Retain. (s.f.). ¿Qué es la gestión estratégica de activos empresariales? Recuperado el Enero de 2021, de <https://retaintechnologies.com/que-es-la-gestion-estrategica-de-activos-empresariales/>
- Rocha, H. (22 de Agosto de 2017). *Modernización de la legislación laboral brasileña*. Obtenido de Ministério das Relações Exteriores (Brasil): <http://antigo.itamaraty.gov.br/pt-BR/discursos-artigos-e-entrevistas-categoria/outras-autoridades-artigos/17260-modernizacao-de-la-legislacion-laboral-brasilena-el-observador-uruguayi-22-08-2017>
- Sandoval, A. P., Pérez, O., & Crump, S. (2017). La Ley de Modernización del Trabajo de Brasil. *Revista Análisis e Investigación del CEI Gilberto Bosques*. Obtenido de [https://centrogilbertobosques.senado.gob.mx/docs/ML\\_ReformaLaboral\\_Brasil\\_131117.pdf](https://centrogilbertobosques.senado.gob.mx/docs/ML_ReformaLaboral_Brasil_131117.pdf)
- Sandrea, M., Boscán, M., & Romero, Y. (2006). Factores económico-financieros determinantes de las decisiones de inversión privada en el sector confección. *Telos*, 8(2), 321-338. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318557011.pdf>

- Summa. (30 de Mayo de 2020). Guatemala: Las MIPYMES y el impacto económico del COVID-19. *Revista Summa*. Obtenido de <https://revistasumma.com/guatemala-las-mipymes-y-el-impacto-economico-del-covid-19/>
- Teixeira, A. (18 de Junio de 2016). Flexibilização das normas trabalhistas em tempos de crise: uma análise das regras de Lay - off e do Programa de Proteção ao Emprego (PPE). *Empório do Direito*. doi:<https://emporiiodireito.com.br/leitura/flexibilizacao-das-normas-trabalhistas-em-tempos-de-crise-uma-analise-das-regras-de-lay-off-e-do-programa-de-protecao-ao-emprego-ppe>
- Touza, S., & Picatoste, F. (2020). El impacto del COVID-19 sobre la liquidez y la solvencia de las empresas. *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/finance/articles/impacto-covid-19-liquidez-solvencia-empresas.html>
- Vazquez, X. E., Rech, I. J., Miranda, G. J., & Tavares, M. (2017). Convergencias entre la rentabilidad y la liquidez en el sector del agronegocio. *Cuadernos de Contabilidad [Pontificia Universidad Javeriana]*, 18, pp.152-165. Obtenido de [https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/CC/18-45%20\(2017\)/151555055009/](https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/CC/18-45%20(2017)/151555055009/)
- Xinhua. (22 de Junio de 2018). Crisis económica en Brasil provoca cierre de más de 2,000 empresas entre 2015 y 2016. *América Economía (tomado de Agencia de Noticias Xinhua)*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/crisis-economica-en-brasil-provoca-cierre-de-mas-de-2000-empresas-entre>

## **ANEXOS**

# ANEXO 1. CRONOLOGÍA

## Cuadro A.1

### *Cronología de la crisis sanitaria por la pandemia de COVID-19 en El Salvador, 2020*

Etapa	Fecha	Acontecimiento		
Antecedentes	16 de enero	Inician coordinaciones entre el MINSAL y otras carteras de estado, con la OPS/OMS.		
	30 de enero	Inician las restricciones migratorias a viajeros desde países específicos.		
	6 de marzo	Protección Civil declara Alerta Amarilla en todo el territorio.		
	11 de marzo	D. E. N. 12, <i>ergo</i> N. 14: Estado de Emergencia Nacional por epidemia de COVID-19.		
	14 de marzo	D. L. N. 593: Estado de Emergencia por 30 días; faculta al Ejecutivo a suspender derechos de reunión y libre tránsito.		
	15 de marzo	D. E. N. 5: Cierre de todas las fronteras; el ingreso de salvadoreños queda condicionado a cuarentena.		
	16 de marzo	DD. EE. N. 6 y N. 7: Disposiciones para ordenar a trabajadores en riesgo la cuarentena domiciliar para resguardarse del contagio. Cierre de actividades de recreación y entretenimiento.		
	17 de marzo	D. E. N. 9: Medidas de contención en el ámbito de la actividad alimenticia, suspende de apertura al público de negocios de servicios alimenticios; solo podrán realizar envíos y despachos en tienda.		
Crisis Sanitaria	Declaratoria de Emergencia Nacional y Restricciones Económicas	18 de marzo	D. E. N. 11: Cierre al público de todo tipo de actividad comercial, salvo actividades esenciales. Se congela el pago de créditos, alquileres y servicios básicos. Se confirma el primer caso activo de COVID-19 en El Salvador.	
		21 de marzo	D. E. N. 12: Se decreta Cuarentena Domiciliar Obligatoria.	
		30 de marzo	D. E. N. 14: Disposiciones para regular el tránsito de personas.	
		16 de abril	Se prorroga el D. L. N. 593 por 15 días.	
		27 de abril	D. E. N. 21: Se endurecen medidas restrictivas, se ordena el confinamiento obligatorio de todos los salvadoreños que entran al país y se toman por casos sospechosos (nexos).	
		30 de abril	Se prorroga el D. L. N. 593 por 15 días.	
		6 de mayo	D. E. N. 22: Nuevas regulaciones; compras fuera del hogar solo se permiten dos veces por semana.	
		16 de mayo	D. E. N. 18: Estado de Emergencia por 30 días, al no prorrogarse el D. L. N. 593.	
		18 de mayo	Resolución 63-2020: Sala de lo Constitucional suspende el D.E. N. 18, a petición del Fiscal General (FGR). Asimismo, se emite el D. L. N. 645: Ley transitoria para la reanudación de la actividad económica. Este decreto legislativo se emite sin la consulta al Ejecutivo, por lo que el presidente Nayib Bukele lo veta el 29 de mayo.	
		19 de mayo	D. E. N. 19: Se subsanan las observaciones de la Sala de lo Constitucional en la Resolución 63-2020; sin embargo, la Sala suspende el nuevo Decreto Ejecutivo esa misma tarde.	
		20 de mayo	D. E. N. 26: Nuevas disposiciones para las medidas extraordinarias de prevención y contención de la pandemia.	
		25 de mayo	Con la suspensión de los DD. EE. N. 18 y N. 19, inicia mesa de diálogo entre el Ejecutivo y el Legislativo.	
		31 de mayo	D. L. N. 661: Sin llegar a acuerdos, la Asamblea supera el veto presidencial del 29 de mayo; se vota nuevamente por la implementación de una ley transitoria para la reanudación de la actividad económica.	
		2 de junio	D. E. N. 29: Despojado de las facultades constitucionales, el Ejecutivo declara <i>zona sujeta a control sanitario</i> todo el territorio nacional, basándose en el Código de Salud.	
		3 de junio	El Ejecutivo presenta a la Comisión de Hacienda de la Asamblea Legislativa, la propuesta de creación de <i>Fideicomiso para la Recuperación Económica de las Empresas Salvadoreñas</i> (FIREMPRESA).	
		8 de junio	Resolución 21-2020: Sala de lo Constitucional suspende todos los decretos del Ejecutivo y le prohíbe emitir nuevos decretos relacionados a la emergencia sanitaria, como cuarentenas parciales o focalizadas.	
		Reactivación Económica	14 de junio	D. E. N. 31: El Ejecutivo decreta las fases de reactivación económica, luego de conversaciones con importantes empresarios no alineados a la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP), a partir del 16 de junio de 2020.
			16 de junio	Inicia Fase 1 de Reactivación Económica: Sector construcción, manufactura textil, industria, puertos marítimos, servicios de contabilidad y abogacía. Comercio y transporte público continúan restringidos.
7 de julio	Luego de 34 días de presentada la propuesta de FIREMPRESA por el Ejecutivo, la Comisión de Hacienda de la A. L. acuerda pasar al pleno legislativo la discusión.			
9 de julio	D. L. N. 685: se emite la Ley de creación de FIREMPRESA.			
29 de julio	D. E. N. 32: Se extiende el plazo de la Fase 1 de Reactivación Económica, hasta el 19 de agosto.			
7 de agosto	Resolución 21-2020/23-2020/24-2020/25-2020: Sala declara inconstitucional y suspende el D. E. N° 32. Sin embargo, lo mantiene vigente hasta el 23 de agosto de 2020; por lo que esa misma tarde, se emite el D. E. N° 33 que deroga el Art. 9 del D. E. N. 32, y posterga las fases de Reactivación Económica, hasta esa fecha.			
24 de agosto	Inicia la total Reactivación Económica, sin legislación alguna aplicable.			

Fuente: Elaboración propia, con base en el Diario Oficial (Imprenta Nacional, 2020).

## ANEXO 2. CUESTIONARIO ELECTRÓNICO

Cuestionario electrónico: *El impacto de la pandemia de COVID-19 en el desempeño financiero de las Cafeterías en El Salvador.*

Objetivo: *Realizar un diagnóstico sobre los efectos que tuvo la pandemia por COVID-19 y las restricciones subsecuentes en la actividad económica de las cafeterías en 2020 y 2021.*

### 1. ¿Hace cuánto opera su cafetería?

Menos de 2 años	Entre 2 y 3 años	Entre 4 y 5 años	Más de 5 años
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 2. ¿Cuántas personas empleaba en su cafetería antes de la cuarentena (marzo de 2020)?

1 a 5 empleados	6 a 10 empleados	11 a 15 empleados	16 a 25 empleados	Más de 25 empleados
<input type="radio"/>				

### 3. Si se vio obligado a reducir el número de empleados durante la cuarentena, ¿de cuánto fue esta reducción?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									

### 4. ¿Cuántas personas laboran actualmente en su cafetería?

1 a 5 empleados	6 a 10 empleados	11 a 15 empleados	16 a 25 empleados	Más de 25 empleados
<input type="radio"/>				

### 5. Antes de la cuarentena, ¿en qué rango se encontraban sus ventas brutas mensuales?

Hasta \$4,000 (E1)	Hasta \$6,000 (E2)	Hasta \$10,000 (E3)	Hasta \$15,000 (E4)	Más de \$15,000 (E5)
<input type="radio"/>				

**6. Durante la cuarentena, ¿cuál fue el desempeño de sus ventas brutas mensuales? Por favor ubique la variación positiva o negativa de sus ventas.**

Caída en las VBM				S/C	Alza en las VBM			
Más del 20%	Hasta 20%	Hasta 10%	Hasta 5%	0%	Hasta 5%	Hasta 10%	Hasta 20%	Más del 20%
○	○	○	○	○	○	○	○	○

**7. Durante la cuarentena, ¿cuál fue el desempeño de la rentabilidad de su negocio? Por favor ubique la variación positiva o negativa.**

Caída en la rentabilidad				S/C	Alza en la rentabilidad			
Más del 20%	Hasta 20%	Hasta 10%	Hasta 5%	0%	Hasta 5%	Hasta 10%	Hasta 20%	Más del 20%
○	○	○	○	○	○	○	○	○

**8. ¿Cómo considera la situación financiera general de su cafetería tras la fase de Reactivación Económica (desde septiembre 2020)?**

Pésima	Mala	Regular	Buena	Excelente
○	○	○	○	○

**9. ¿Cuáles considera que fueron los efectos positivos de la Cuarentena en su negocio?**

- Aumento del valor de las ventas brutas.
- Aumento de las utilidades del negocio.
- Captación de nuevos clientes mediante comercio digital.
- Aumento del número de empleados.
- Mejoró su posición de mercado frente a su competencia.
- Ningún efecto positivo.

**10. ¿Cuáles considera que fueron los efectos negativos de la Cuarentena en su negocio?**

- Disminución del valor de las ventas brutas.
- Disminución de las utilidades del negocio.
- Pérdidas por inventario perecedero.
- Impago de planilla.
- Impago a proveedores.
- Impago a acreedores (bancos, casas comerciales, cajas de crédito, etc.).
- Ningún efecto negativo.

**11. Si su cafetería continuó operando durante la Cuarentena, ¿cómo logró mantener sus ventas y su clientela?**

- Disminución del valor de las ventas brutas.
- Disminución de las utilidades del negocio.
- Pérdidas por inventario perecedero

**12. ¿Cuáles son las estrategias con las que sostuvo sus ingresos en la Cuarentena?**

- Cambio en el giro de su negocio (ventas no tradicionales).
- Inversión en mercadeo digital.
- Diversificación de su oferta de productos tradicionales.
- Reestructuración de su deuda con acreedores.
- Redujo costos (planilla, proveedores, etc.).
- Contrató nuevo personal para envíos a domicilio.
- No hubo cambios.

**13. ¿De cuál de los siguientes programas gubernamentales de apoyo financiero ha hecho uso?**

- Fideicomiso para la Recuperación Económica de las Empresas (FIREMPRESA).
- Línea de crédito COVID-19 del Banco Hipotecario.
- Línea de crédito COVID-19 del Banco de Fomento Agropecuario (BFA).
- Otras líneas de crédito de BANDESAL (fuera de FIREMPRESA).
- He aplicado pero no recibí respuesta.
- No he aplicado a ningún programa gubernamental.

**14. Opcional: ¿Tiene usted algún comentario sobre el manejo de las restricciones a la actividad económica a causa de la pandemia? ¿Se considera pesimista u optimista ante el panorama económico en 2021? ¿Cuáles son sus perspectivas para su negocio 2021 y 2022?**

## ANEXO 2. ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO

### Cuadro A.2

*Balance General de la Empresa Caso de Estudio S.A. de C.V.*

Empresa Caso de Estudio S.A. de C.V. Balance General Ejercicios fiscales 2018, 2019 y 2020 (Cifras expresadas en Dólares Estadounidenses)			
DESCRIPCIÓN	2018	2019	2020
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo Corriente</b>			
Efectivo y Equivalentes	\$ 3,333.37	\$ 3,440.06	\$ 2,886.79
Deudores Comerciales	\$ 2,801.63	\$ 9,626.34	\$ 13,388.86
Deudores no Comerciales	\$ 7,806.50	\$ 2,279.98	\$ 2,123.55
Inventarios	\$ 1,043.89	\$ 1,117.04	\$ 890.59
<b>Activo Corriente Total</b>	<b>\$ 14,985.39</b>	<b>\$ 16,463.42</b>	<b>\$ 19,289.79</b>
<b>Activo no Corriente</b>			
Propiedad Planta y Equipo	\$ 65,765.03	\$ 61,831.35	\$ 57,458.00
Depreciación Acumulada	(\$ 6,849.45)	(\$ 10,529.77)	-\$ 13,663.80
<b>Activo No Corriente Total</b>	<b>\$ 58,915.58</b>	<b>\$ 51,301.58</b>	<b>\$ 43,794.20</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 73,900.97</b>	<b>\$ 67,765.01</b>	<b>\$ 63,083.99</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo Corriente</b>			
Acreedores Comerciales	\$ 18,883.01	\$ 13,924.80	\$ 15,818.57
Acreedores no Comerciales	\$ 19,595.24	\$ 26,232.50	\$ 29,582.78
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 38,478.25</b>	<b>\$ 40,157.30</b>	<b>\$ 45,401.35</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
<b>Capital Social</b>			
Capital Mínimo Pagado	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00
Capital Variable Pagado	\$ 85,500.00	\$ 85,500.00	\$ 85,500.00
<b>Resultados</b>			
Utilidad (Déficit) del Ejercicio	(\$ 28,232.79)	(\$ 51,877.28)	-\$ 59,692.29
Pérdida de Ejercicios Anteriores	(\$ 23,644.49)	(\$ 7,815.02)	-\$ 9,925.07
<b>PATRIMONIO TOTAL</b>	<b>\$ 35,422.72</b>	<b>\$ 27,607.71</b>	<b>\$ 17,682.64</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 73,900.97</b>	<b>\$ 67,765.01</b>	<b>\$ 63,083.99</b>

**Cuadro A.3***Estado de Resultados de la Empresa Caso de Estudio S.A. de C.V.*

Empresa Caso de Estudio S.A. de C.V. Estado de Resultados Ejercicios fiscales 2018, 2019 y 2020 (Cifras expresadas en Dólares Estadounidenses)			
<b>CONCEPTO</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>INGRESOS DE OPERACIÓN</b>			
Ventas	\$ 77,716.73	\$ 75,887.79	\$ 62,114.84
<b>INGRESOS DE NO OPERACIÓN</b>			
Ganancia en Venta de Activo Fijo	\$ -	\$ 428.47	\$ 273.58
Otros Ingresos	\$ 2,034.35	\$ 1,758.41	\$ 1,480.33
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>\$ 79,751.08</b>	<b>\$ 78,074.68</b>	<b>\$ 63,868.75</b>
<b>MENOS:</b>			
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	<b>\$ 25,031.26</b>	<b>\$ 20,110.99</b>	<b>\$ 17,240.68</b>
<b>INGRESOS NETOS</b>	<b>\$ 54,719.82</b>	<b>\$ 57,963.69</b>	<b>\$ 46,628.08</b>
<b>MENOS:</b>			
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>			
Gastos de Administración	\$ 67,736.57	\$ 49,426.52	\$ 43,465.06
Gastos de Venta	\$ 12,929.86	\$ 14,519.64	\$ 11,543.51
Gastos Financieros	\$ 2,286.18	\$ 1,789.70	\$ 1,544.57
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DE OPERACIÓN</b>	<b>(\$ 28,232.79)</b>	<b>(\$ 7,772.17)</b>	<b>(\$ 9,925.07)</b>
Reserva legal	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>(\$ 28,232.79)</b>	<b>(\$ 7,772.17)</b>	<b>(\$ 9,925.07)</b>
(+) Gastos no Deducibles	\$ 3,848.73	\$ 4,267.49	\$ 4,222.53
(+) Perdida de Capital	\$ -	\$ 529.39	\$ 322.75
(-) Ganancia de Capital Impuesto 10%	\$ -	\$ 428.47	\$ 422.25
<b>UTILIDAD (PERDIDA) SUJETA A IMPUESTOS</b>	<b>(\$ 24,384.06)</b>	<b>(\$ 3,403.76)</b>	<b>(\$ 4,957.54)</b>
(-) IMPUESTO POR GANANCIA DE CAPITAL	\$ -	\$ 42.85	\$ 42.23
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>(\$ 28,232.79)</b>	<b>(\$ 7,815.02)</b>	<b>(\$ 9,967.29)</b>