

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSGRADO



TRABAJO DE POSGRADO

**IMPACTO ECONÓMICO – FINANCIERO PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL DEL MUNICIPIO DE CHALCHUAPA ANTE
PANDEMIA 2020 POR COVID 19**

PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRO (A) EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

PRESENTADO POR

LICENCIADA MARILYN TATIANA ESCOBAR DE URRUTIA

LICENCIADO MIGUEL ANGEL AMAYA MAYORGA

DOCENTE ASESOR

MAESTRO JUAN JOSÉ GARCÍA RIVERA

MARZO, 2023

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
RECTOR

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ
VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL
SECRETARIO GENERAL

LICDO. LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE
DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN
FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
AUTORIDADES



M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS
DECANO

M.Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA
VICEDECANA

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA
SECRETARIO

M.Ed. JOSE GUILLERMO GARCÍA ACOSTA
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO

Agradecimientos:

Las metas logradas en el transcurso de mi vida se las debo principalmente a mi padre celestial, quien con su sabiduría me ha guiado por los caminos del bien y me ha iluminado cada paso para culminar mi carrera académica.

A **Dios** por todo su amor, misericordia y sus bendiciones, quien me ha ayudado a lo largo de mi vida y mi carrera profesional.

A mi madre **María Antonia Méndez de Escobar**, quien con su ejemplo me enseñó a luchar por mis sueños y a no darme por vencida, su lucha es lo que siempre me ha motivado a querer ser su orgullo.

A mi esposo **Rene Mauricio Urrutia Carballo** por todo el apoyo brindado a lo largo de todo este proceso y por su incondicional amor; siempre incentivándome a culminar este proceso.

A mi hija **Adriana Nicolle Urrutia Escobar**, quien es mi mayor inspiración de querer salir adelante y poder darle un mejor futuro.

A nuestro Docente asesor: Máster. **Juan José García Rivera**, por su constante apoyo, sus indicaciones y orientaciones indispensables en el desarrollo de este trabajo.

Marilyn Tatiana Escobar Urrutia

Agradecimientos:

A Dios: por permitirme la oportunidad de lograr este triunfo, por brindarme sabiduría y fortaleza para culminar mi objetivo profesional; a mis padres, María Isabel Amaya y Gabriel Ángel Mayorga, por su apoyo incondicional, siendo ellos el mayor motivo que me inspiró a continuar hacia adelante; a todos mis hermanos, familiares, docentes y amigos en general que día a día me motivaron con sus consejos y aportes durante la formación profesional.

Miguel Ángel Amaya Mayorga

INDICE

RESUMEN	viii
INTRODUCCION.....	ix
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1 Antecedentes.....	10
1.2 Delimitación del problema.....	11
1.2.1 Delimitación en aspecto teórica.....	11
1.2.2 Temporal	11
1.2.3 Geográfica	11
1.2.4 Limitaciones de la Investigación.....	11
1.3 Preguntas de Investigación.....	12
1.4 Objetivos de la Investigación.....	12
1.4.1 Objetivo General	12
1.4.2 Objetivos Específicos.....	12
1.5 Justificación	13
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 Generalidades de la Pequeña y Mediana Empresa en El Salvador.....	14
2.2 Características de PYMES.....	15
2.3 Situación actual de las Pymes.....	16
2.4 Papel que desempeña las PYMES en el Crecimiento Económico.....	16
2.5 Situación de las PYMES, como consecuencia de la cuarentena por covid19 durante el año 2020.....	21
2.6 Efectos que ha sufrido la PYMES, como consecuencia de la cuarentena	21
2.7 Comportamiento de las PYMES para la reapertura de operaciones.....	22
2.8 Ventas brutas diarias de las PYMES antes de la cuarentena	22
2.9 Situación de la empresa salvadoreña frente a la emergencia COVID-19.....	23
2.10 Áreas a fortalecer en una empresa ante una crisis como el COVID-19.....	27
CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	31
3.1 Metodología de la investigación.....	31
3.2 El tipo de estudio	31
3.3 Población y muestra.....	32

3.4 Fuentes y técnicas de recolección de datos:.....	32
3.5 Instrumentos.....	33
3.6 Aspectos éticos	33
CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	34
4.1 Análisis de los resultados.....	34
4.2 Resultados del cuestionario.....	34
4.3 ¿Qué es un plan estratégico para contingencias?.....	48
4.4 Análisis de la empresa	49
4.5 Obtener fuentes de Financiación.....	54
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
5.1 Conclusiones	57
5.2 Recomendaciones	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
ANEXOS	62

RESUMEN

La presente investigación se enfoca en comprender el impacto de la actividad económica financiera por la pandemia por El COVID-19 en las pequeñas y medianas empresas de Chalchuapa.

Nuestra investigación hace un análisis desde la explicación de los antecedentes de la pequeña y mediana empresa hasta el impacto generado por el Covid-19 y como estas son claves para el desarrollo económico a nivel mundial, como deben planear estratégicamente cada paso para poder subsistir en un mundo altamente competitivo, además analizamos como fueron afectadas y como han logrado subsistir después de esta crisis.

Sin embargo, sabemos que hasta las más grandes empresas multinacionales no estaban preparadas para estas contingencias; por ende, las más afectas han sido las pequeñas y medianas empresas.

Debido al alto impacto generado en las Pymes y el incremento del riesgo, partimos para dar nuestro análisis por medio de la investigación realizada, en un plan estratégico que tratara de ayudar en futuras contingencias.

INTRODUCCION

El Salvador al igual que el mundo entero se ha visto afectado desde finales del año 2019, por una pandemia que se extiende cada vez más, generando grandes consecuencias, cobrando vidas humanas y afectando los diferentes medios de vida. El COVID-19 se presenta como uno de los mayores retos que enfrenta el mundo en los últimos cien años.

Durante el tiempo de esta pandemia se ha traducido en el mundo, en la región y en el país en un creciente número de contagios y fallecimientos; así como impactos a la actividad económica y financiera. Lo anterior ha tenido diferentes escalas de acuerdo con cada una de las economías de las pequeñas y medianas empresas del sector comercial.

En este contexto el presente documento busca analizar y medir la gravedad del impacto económico – financiero de las pequeñas y medianas empresas del municipio de Chalchuapa, con la finalidad de poder proporcionar insumos en materia económica, ante la crisis que se vive.

El análisis se divide en secciones: antecedentes de la situación económica de las empresas, donde se revisan sus inicios, las tendencias de sus resultados financieros de años anteriores a la pandemia, proyecciones realizadas y el panorama que se tenía en materia económica. Posteriormente se pasa a una descripción de los principales efectos e impactos de la pandemia en las economías de las empresas del sector económico, incluyendo nuevas proyecciones que toman en cuenta la nueva situación que se vive. Pasando a establecer las principales recomendaciones económicas o acciones del sector ante la crisis, y presentando las principales conclusiones del análisis realizado

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

Al interior de la economía salvadoreña, existe una serie de estructuras productivas, presentándose en la actualidad dos sectores bien definidos:

a) Sector Formal de la Economía:

Conocido también como Sector Moderno y que está integrado por empresas jurídicas y administrativamente organizadas, y con un dominio de medios y recursos para la producción de bienes y servicios. Su producción es basada en moderna tecnología y son apoyados por el gobierno y la banca.

b) Sector Informal de la Economía:

Conocido también como sector Tradicional y que está conformado por unidades económicas cuyo nivel de estructuración o “formalidad” organizacional se caracteriza por la escasa delimitación de las funciones administrativas respecto a las productivas.

Las Pequeñas y Medianas Empresas Pymes, en El Salvador, si bien es cierto que fueron reconocidas como tal desde hace más de una década, éstas existen desde hace más tiempo, si se quiere mencionar dos décadas atrás, éstas surgen debido a las condiciones que las épocas presentaban, como limitadas fuentes de empleo, empleos con salarios insuficientes para subsistir, lo que limitaba el acceso a la preparación educativa y profesional de las personas, para enfrentar los retos económicos.

Las condiciones mencionadas y otras, dieron lugar a que surgiera un interés en algunas personas o familias que contaban con alguna solvencia económica o a través de créditos bancarios, para invertir en pequeños negocios, iniciaran conformando estas empresas, hace más de una década, ya sea como empresas familiares, con socios o junta directiva que se formó, con el fin de organizarse mejor en todos los ámbitos que requiere una empresa de tamaño Pequeña o Mediana.

La estructura productiva de la economía salvadoreña es muy dinámica, sin embargo, la crisis económica se agudiza en los últimos años, la última que en la actualidad se enfrenta es la de la

Pandemia por COVID- 19, que ha tenido un impacto directo en las economías de las pequeñas y medianas empresas a nivel nacional, generando desestabilidad financiera y agudizando el desempleo en la población.

Lo que ha provocado un impacto directo a las economías de las empresas en mención han sufrido un cambio significativo y han llegado a agudizarse, además las crisis económicas en varios países de la región han afectado de diversa manera el desempeño de estos estratos empresariales, quienes presentan problemas reales de liquidez, crecimiento, estabilidad y competitividad. Se debe reconocer que uno de los factores claves que posibilitan el desarrollo de las PYMES, es la preparación de éstas, para enfrentar los desafíos que la competitividad les demanda, parte que se encuentra débil en este sector.

1.2 Delimitación del problema.

1.2.1 Delimitación en aspecto teórica.

Esta investigación, se enfoca el Impacto económico y financiero de las Pequeñas y Medianas empresas del Municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana, se consideró toda la bibliografía relacionada con la Pandemia por COVID 19. En ese sentido, se utilizarán encuestas, investigaciones, revistas especializadas.

1.2.2 Temporal

El período sujeto a investigación correspondió, del 1 de enero de 2020 hasta el 31 de diciembre de 2020, debido a que de esa forma toda la información recabada será reciente y oportuna.

1.2.3 Geográfica

Se desarrolló en el municipio de Chalchuapa, por considerarse que existe una concentración importante de los negocios que se dedican al sector comercial.

1.2.4 Limitaciones de la Investigación.

Las limitaciones a las que se enfrentó el equipo y la investigación fueron:

- El acceso a la información de las empresas por parte de sus dueños

- La disposición del tiempo que concedieron las personas encargadas y dueños de las empresas para realizarles la encuesta

1.3 Preguntas de Investigación.

- ✓ ¿Han tenido algún tipo de impacto en su economía las empresas comerciales, debido a la Pandemia por covid-19?
- ✓ ¿Cómo miden las empresas comerciales los márgenes de impacto en sus economías?
- ✓ ¿Consideran que la afectación por la Pandemia por Covid-19 ha generado de manera directa han afectación en las áreas laborales de Las empresas?

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

- Determinar el impacto Económico - Financiero como resultado de la emergencia sanitaria por Covid-19 en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial del municipio de Chalchuapa y desarrollar propuestas de reactivación económica, para enfrentar el comercio a nivel local e internacional.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Recopilar información financiera, teórica y estadística de las Pequeñas y Medianas Empresas relacionada con la afectación económica y financiera durante los períodos de 2019 y 2020, con el fin de conocer la situación actual del sector comercial del municipio de Chalchuapa.
- Determinar los factores que agudizaron los impactos económicos y financieros de las pequeñas y medianas empresas durante la Pandemia por Covid-19.
- Investigar las necesidades económicas y financieras que presentan las PYMES, que les limita poder desarrollarse y competir a nivel local e internacional; Información que oriente a la elaboración de un documento con una propuesta de estrategia de financiamiento.
- Diseñar y proponer un documento útil, estratégico e incluyente de alternativas de reactivación económica que faciliten a la PYMES aplicar en su operatividad y crecimiento que permita competir a nivel local e internacional.

1.5 Justificación

Muchas empresas medianas y pequeñas del sector comercial afrontan problemas que alteran la continuidad de sus operaciones. En algunos casos estas interrumpen sus actividades y en los casos más extremos quiebran.

Se argumenta que las causas más comunes para que esto suceda son: debido a la falta de herramientas que le permitan competir en un ámbito globalizado como el actual, más sin embargo, ante la reciente crisis mundial por la Pandemia por Covid-19, surge la necesidad de medir y conocer el grado de afectación que se originó a raíz de esta crisis sanitaria y económica, que permitirá conocer el impacto financiero sobre sectores vulnerables como las PYMES, porque mediante se conozca el grado de afectación que surgió permitirá crear políticas que permitan adaptarse a los cambios y contingencias que puedan surgir y poder competir ante tales.

Mediante se conozca la situación financiera actual permitirá buscar opciones que permitan hacer frente a nuevos retos y así evitar caer en iliquidez, y a su vez, a corto o mediano plazo el cierre de las operaciones. Esto causa además desempleo por lo que se vuelve una responsabilidad social de las empresas y una necesidad el evitarlo.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Generalidades de la Pequeña y Mediana Empresa en El Salvador

Las Pequeñas y Medianas empresas nacieron por el interés que les despertó la época hace más de dos décadas, pero éstas han cambiado significativamente y han llegado a agudizarse por algunos elementos que el espectro económico les ha demandado y les está demandando con mayor potencia debido a la Globalización, tanto a nivel local como internacional, específicamente el interés como, por ejemplo: el desarrollo de nuevas tecnologías, el proceso de internacionalización y otros.

La pequeña y mediana empresa (PYME) a nivel local y mundial, son parte de los actores claves del desarrollo, reconociéndole también como fuente directa de empleo en el PIB y en el comercio exterior.

El constante cambio nacional e internacional en que se mueven los negocios, plantean importantes desafíos a las PYMES.

Todos los días se crea una gran cantidad de microempresas y lastimosamente la razón de esto es que hay necesidades básicas (vivienda digna, empleo, salud) en la gente, no hay en qué trabajar; por esta razón surgen muchas de las microempresas, y de ahí las catalogadas como “microempresas de subsistencia”, que son microempresas que simple y sencillamente logran una producción o ganancia únicamente para disponer de lo indispensable como son: el vestuario, alimentación, vivienda y a veces ni para eso se genera, en ningún momento en éste tipo de microempresa se generan excedentes para poder reinvertirlo en capital o en hacer crecer su empresa.

Las Pequeñas y Medianas Empresas se dividen en dos grandes segmentos: las sociedades y las empresas de hogares. (Veracruzana, s.f.)

Las sociedades son entidades jurídicas en las cuales varias personas se asocian y se relacionan entre sí, de acuerdo con unas determinadas reglas de organización jurídicas, entre éstas se tienen sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, Sociedades en Comandita, Cooperativas de productores.

Las Empresas de hogares son empresas no constituidas en sociedad, propiedad de hogares, su dirección está a cargo de hogares, en forma individual o en sociedad con otras personas.

Para indicar datos sobre criterios que se utilizan para definir el tamaño de la empresa, se podría hablar del criterio por número de empleados que existe en cada empresa para definir su tamaño, donde es importante tomar en cuenta la parte cualitativa que presenta características que reflejan la actitud empresarial como la parte estructural y jerárquica, sin dejar de lado los aspectos físicos de dicha estructura y las aptitudes emprendedoras del empresario, como las perspectivas respecto a la empresa y otros campos del tema en mención.

2.2 Características de PYMES

Frecuentemente cuenta con la colaboración de los miembros de la familia¹, los cuales generalmente no reciben un salario ni cuentan con prestaciones sociales, situación que irónicamente coadyuva en la supervivencia de las MYPES cuando enfrentan adversidades económicas. (Sánchez Barajas, Abril 2007)

Debido a que un porcentaje alto de pequeñas empresas son familiares, los valores propios se transmiten a la empresa y su esencia radica en el esfuerzo cooperativo: sobrevive la empresa, entonces sobrevive la familia; pero más importante aún: si sobrevive la familia entonces sobrevive la empresa. (Nuño de León, 2012)

Utilizan sencillos procesos productivos, de distribución y de comercialización. Cuando se dedican a actividades manufactureras utilizan procesos de fabricación, maquinaria y equipos que no son complejos, y trabajan en instalaciones con características de taller, con pocos empleados y en condiciones informales de operación. Cuando se dedican a otras actividades, basta mirar alrededor para darse cuenta de que operan con métodos simples de comercialización o de servicios.

Su estructura es sencilla, horizontal, con sistemas simples de comunicación, con pocos niveles de jerarquía. La capacidad de sus empleados para desempeñar varias funciones.

En promedio el 87% forma parte de los sectores comercio y servicios, mientras que solo el 13% pertenece al sector manufactura. Su administración es empírica, los dueños dirigen directamente la marcha de la empresa. Tienen mucha capacidad de movilidad y flexibilidad.

2.3 Situación actual de las Pymes

Tomando de base el estudio de “La Micro, pequeñas y Medianas Empresas en América Latina, de Emilio Cevallos V., se tienen los siguientes diez países en América Latina, que son Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, México, Panamá y Venezuela, que presentan información para la obtención del número de Pequeñas y Medianas empresas que se conforman como PYMES de Centro América.

El Salvador, como caso específico de estudio presenta información basada en el año 1998, donde aplica un criterio propio que es el “número de empleados” ubicando a la Pequeña Empresa con una cantidad de hasta 4 empleados y hasta 99 empleados a la Mediana Empresa. (Zeballos)

Un problema recurrente para las empresas es el del acceso al capital. Este problema deriva de fallas en el mercado de capitales, como el escaso financiamiento de capital de riesgo, los excesivos trámites, las altas tasas y los plazos restringidos. Sin embargo, cabe señalar que entre las líneas de apoyo examinadas existe el rubro de préstamos para las PYMES, así como el de microcréditos.

2.4 Papel que desempeña las PYMES en el Crecimiento Económico

El papel que desempeña la pequeña y mediana empresa en el crecimiento económico de El Salvador es importante, pues son generadoras de empleo y subsistencia para las personas más pobres, y al mismo tiempo aportan un gran porcentaje a la producción nacional.

En El Salvador estas empresas juegan un papel trascendental en la economía nacional, sin embargo, existen en ellas muchos problemas que no les permiten superarse y crecer. La inversión en financiamiento y capacitación podría abrir una brecha para que éstas empiecen a crecer y desarrollarse, así mismo, una disponibilidad de parte de las empresas a asimilar y estar dispuestas al cambio, para encontrar una verdadera solución al problema.

Es importante saber tres aspectos importantes:

- Conocer cuál es el papel y la importancia que tienen las PYMES en El Salvador
- Determinar los mayores problemas que enfrentan las PYMES, para encontrar las soluciones más idóneas a dichos problemas

- Hacer conciencia de la importancia que tienen las PYMES en nuestra economía y darle el valor que merecen. }

¿Qué papel desempeña las PYMES en el crecimiento económico?

Al iniciar el tema “Qué papel desempeña la PYME en el crecimiento económico”, se debe poner en claro algunos términos que en muchas ocasiones tienden a confundirse, que son desarrollo y crecimiento económico, como su palabra lo indica es el aumento de bienes y servicios que se producen en un país durante un año; en la mayoría de países el crecimiento económico se mide por medio del producto interno bruto (PIB). Por otra parte, el desarrollo económico consiste en el aumento en el nivel de vida de las personas que habitan en un país; en ningún momento el crecimiento económico implica que haya un desarrollo económico, en algunos casos se da un crecimiento económico más no existe desarrollo económico, el aumento en la producción de bienes o servicios no trae beneficios a toda la población, sino, tan sólo a una minoría, el desarrollo económico a todas luces es el aumento de la calidad de vida de las personas, hablamos entonces de alimentación, vestuario, vivienda, recreación, etc; con esto no se puede decir que el crecimiento económico no trae desarrollo económico, pues es necesario que exista un crecimiento para poder hablar de desarrollo económico, sin embargo no se puede decir que siempre lo traerá, hay que esperar que en El Salvador, siempre el crecimiento económico traiga consigo un desarrollo económico.

La microempresa es definida en El Salvador como: Toda unidad económica que tiene hasta diez ocupados.

Todos los días se crea una gran cantidad tanto de micro como de PYMES y lastimosamente la razón de esto es que hay necesidades en la gente, no hay en qué trabajar; por esta razón nacen muchas de las microempresas, y de ahí las catalogadas como “microempresas de subsistencia”, que son microempresas que simple y sencillamente logran una producción o ganancia únicamente para disponer de lo indispensable como son: el vestuario, alimentación, vivienda.

Tomando un caso práctico: Una señora que tiene cinco niños pequeños y tres ya tienen la edad para ir a estudiar, ella es incapaz de costear los costos de esto, ella como todo salvadoreño inteligente con ganas de trabajar comienza su microempresa, decide que va a vender pupusas en

la esquina de su barrio, a causa de esto, la próxima semana sus niños comienzan ya su primer año de estudio.

Este tipo de empresa en El Salvador es el más grande, representando el 91% del total de éstas. La mayoría de las microempresas de subsistencia se dedican al comercio (47%), un 27% a la prestación de servicios y el resto a la producción. Un paso adelante están las micro empresas de acumulación simple, estas son micro empresas que sí alcanzan una ganancia o producción mayor que una microempresa de subsistencia, pero no logra lo suficiente para poder agrandar su empresa. Aún más adelante, están las microempresas de acumulación ampliada las cuales si logran producir ingresos libres para poder reinvertirlos en el crecimiento de la misma. Tan sólo el 6% de las microempresas son de acumulación simple y un 3% de acumulación ampliada. Quizás como es de esperarse, las microempresas de subsistencia son manejadas por personas con poca o nula educación, y los otros dos tipos, por personas con algún grado de educación y apertura al cambio.

Una pequeña empresa: Es la unidad económica que cuenta con un máximo de 50 trabajadores y un mínimo de 10.

Son miles de pequeñas y medianas empresas que existen en el país, aproximadamente son 140 mil microempresas y 7 mil pequeñas empresas, sin dejar de mencionar que existen 397 mil trabajadores autónomos que se podrían considerar como microempresarios, anteriormente se han mencionado razones de peso para este fenómeno de gran cantidad de microempresas (la pobreza y el desempleo).

Es una gran cantidad PYMES que existen en El Salvador, por consiguiente, son generadoras de grandes cantidades de empleo, algo interesante, razonable y lógico es que las PYMES se concentran en la zona urbana y no en el área rural. Pues en el área rural las personas se concentran en trabajar en agricultura, esto los lleva a estar ocupados o empleados.

En cambio, en el área urbana no existe agricultura y al no encontrar un trabajo el salvadoreño trabajador se las ingenia, pone su negocio, una fábrica de cierto producto, o prestar sus servicios. De ahí que un 72% de las PYMES se ubican en la zona urbana y un 28% en la zona rural. Con esta gran cantidad de PYMES funcionando, es lógico pensar que se genera una gran cantidad de empleo, y se tiene razón; aproximadamente el 60% de la población no rural con edad de

trabajar son ocupados por las PYMES. Aproximadamente 2.2 millones de salvadoreños dependen de micro y pequeña empresa. De ahí vemos qué cantidad de fuerza laboral salvadoreña es consumida por las PYMES, aportando entre el 25 y 40% del PIB nacional.

Las PYMES son en el país muy importantes, ya que son generadoras de empleo, es una forma de vivir de millones de salvadoreños.

Es un sector que moviliza y hace producir a los salvadoreños, a causa de esto, se puede decir que este sector se merece, por su importancia, apoyo de parte del gobierno. Si se ve y analiza la cantidad de problemas y dificultades que apremian a las PYMES, se percibiría que, por su vulnerabilidad y su falta de capacitación y educación, sólo ellas en su conjunto sin ningún tipo de ayuda, no podrán salir y superar sus problemas y mucho menos alcanzar un crecimiento. Volviendo al ejemplo de la señora microempresaria, se sabe que logró sus metas a corto plazo, pero comienzan los problemas, ya tiene los cobros del préstamo que hizo para iniciar su empresa (cocina, materias primas, mesas etc.) y quizá no es que el dinero sea tanto, sino el alto grado de intereses que se le cobran. Como se mencionó al inicio ésta es una microempresa de subsistencia, no podrá fácilmente seguir pagando este crédito. Así, muchos casos en el país, el financiamiento es uno de los mayores problemas en este ámbito, los créditos que existen para microempresarios son mínimos (aunque sin dejar de reconocer que algo se está haciendo y se empiezan a proporcionar créditos más blandos), el que un micro empresario, que en su mayoría de los casos tiene una baja o nula educación, consiga un crédito es muy difícil, y por consiguiente estos buscan financiamiento no en bancos o instituciones financieras, sino en prestamistas particulares u otras personas que se aprovechan de ellos con intereses elevados, y comienza un círculo entre el microempresario y el prestamista, pues una gran parte de la producción o ganancia de sus ingresos es destinada al pago de éstos intereses, y así por todos los meses que se aproximan. Por otra parte, la pequeña empresa, en donde ya se vislumbra una luz, una mejora, es más fácil lograr o acceder al financiamiento, quizá por ser considerados por las instituciones financieras como más rentables, o porque poseen mayor productividad, aunque siempre el alto grado de interés, rigidez de los créditos afectan en gran medida.

Continuando con el ejemplo de la señora microempresaria: Enfrenta un nuevo problema “capacitación”, ya el mercado ha crecido y le exige diversificar sus productos, hay mucha más

demanda y ella no sabe cómo enfrentar todo esto, ya no sólo vender pupusas tradicionales, sino ofrecerles a sus clientes variedad y mayor calidad.

En la PYME la capacitación es más que necesaria, pues como se sabe, éstas en su mayoría son dirigidas por personas con baja educación, que sólo cuentan con su intuición y su inteligencia adquirida en la vida, será muy difícil que una microempresa de subsistencia pase al siguiente nivel sin ningún apoyo o capacitación. Quizá un problema en cuanto a capacitación es que las personas son cerradas al cambio y no consideran importante la capacitación y la diversificación de su actividad (ya sea en producción, comercio o servicios). Más abiertas a todo esto, están las pequeñas empresas, que incluso pueden buscar la capacitación por su propia cuenta, como idealmente debería de ser. Dos grandes problemas son el talón de Aquiles de la micro y pequeña empresa: El financiamiento y la capacitación o asistencia técnica, pero ya hay políticas encaminadas al fortalecimiento de éstas.

Dentro de este punto de la capacitación, es necesaria la existencia de asistencia para la exportación, ya que con la puesta en marcha de los TLC se abren nuevos mercados, y quizá uno de los más atractivos para las micro y pequeñas empresas es la de los salvadoreños radicados en Estados Unidos, que son aproximadamente 2.2 millones y que constituyen un potencial mercado de productos étnicos, que pueden ser producidos por empresas salvadoreñas.

Con el papel que juegan las PYMES en el crecimiento económico del país, se debe decir que este papel es trascendental y quizá más importante es que son la forma de sobrevivir de una gran parte de la población más necesitada. Hay grandes problemas en los cuales hay que trabajar, y por los cuales el Estado en su conjunto debe preocuparse, que cuando las micro y pequeñas empresas hayan crecido y logren un nivel de producción con el cual cubren sus necesidades básicas, y al mismo tiempo logren un excedente para inversión para el crecimiento de su empresa, entonces se empezará a salir del subdesarrollo, esta es una muestra del importante papel que juegan en el crecimiento económico y el desarrollo económico de El Salvador.

Por lo tanto, las PYMES son y serán siempre, productoras, y generadoras de trabajo y de ingresos para el país, son generadoras de crecimiento y desarrollo económico al mismo tiempo. Pues cuando se habla de microempresas dirigidas por gente pobre y necesitada; éstas crecen y se desarrollan, por lo consiguiente logran un mejor nivel de vida: alimentación, vestuario,

recreación, vivienda, etc. al mismo tiempo se logra un crecimiento económico.

El financiamiento y la asistencia técnica son los principales problemas que afrontan las micro y pequeñas empresas en el país y son los puntos donde el Estado debe de trabajar y es necesario que el Estado se una para hacerle frente a los problemas del país, y dejar a un lado las divisiones que generan las diferencias de ideologías partidarias.

Es el bienestar de las personas el que debería de interesar. Se debe tomar una verdadera conciencia de lo importantes que son las micro y pequeñas empresas en la economía nacional; que se debe optimizar todo este potencial que tienen, ya no estar esperanzados a las remesas familiares que en algún grado causan un efecto negativo en la familias salvadoreñas, las cuales se crean una vida muy cómoda y fácil, volviéndose consumista y no productores; el gran déficit entre nuestras importaciones y nuestra producción lo cubren las remesas familiares, es hora de que comencemos a producir mejor, haciendo producir las empresas salvadoreñas. (Berry, Mayo 2002)

2.5 Situación de las PYMES, como consecuencia de la cuarentena por covid19 durante el año 2020.

De acuerdo a la información facilitada por CONAMYPE, 50% de los negocios cerraron por cumplir la cuarentena, en abril 2020 el 79.85% había cerrado mientras que un 33% había cerrado parcialmente sus actividades, es importante subrayar que solo el 13% siguieron operando normalmente durante cuarentena y lamentablemente se registra que el 4% de las PYMES ha cerrado definitivamente por quiebra, resumiendo tenemos que entre cierre completo, parcial o por quiebra en junio es el 96% mientras que en el abril entre el cierre parcial y total era del 93.83% en abril el 6.17% de las PYMES operaba normalmente, en junio solo el 4%. (Conamype, 2020)

2.6 Efectos que ha sufrido la PYMES, como consecuencia de la cuarentena

De acuerdo a los principales efectos que han sufrido las PYMES por la cuarentena señalan que el impacto principal representado por un 50% de PYMES que han disminuido sus ventas, un 14.4% ha tenido problemas con el desabastecimiento de materia prima u otros suministros, un 10.4% a enfrentado problemas debido a la inoperancia de la cadena de distribución. Un 7.1% de las PYMES reportan el aumento de las demandas de sus productos, un 18.0% reporta

problemas de impago a proveedores, de planilla y la pérdida de inventario por tratarse de productos perecederos.

Durante la cuarentena creció de forma impresionante el número de empresas con CERO trabajadores pasando de 4.2% antes a 44.3% esto se traduce en un incremento del 40.0% de empresas con cero trabajadores que dejaron de operar durante la cuarentena.

Es muy probable que el impacto de la cuarentena en la fuerza laboral no sea visible en los registros oficiales del empleo formal porque no todas las PYMES tienen asegurados a sus trabajadores.

2.7 Comportamiento de las PYMES para la reapertura de operaciones.

Tras el reinicio de operaciones, se incrementa en 4.9%, el número de empresas que tienen entre cero y cuatro trabajadores. 2.8% del 4.8% de empresas son del mismo segmento, es decir, Microempresas antes tenían entre 5 y 10 trabajadores, 1.8% de empresas estaban en el segmento de la Pequeña empresa y las otras 0.3% de empresas son pequeñas provienen de fuera del segmento MYPE. Al reinicio de operaciones donde antes había 4.2% habrá 4.3% empresas con cero trabajadores, un aumento de tres empresas más que tendrán cero trabajadores.

Motivo por el cual ha variado el número de trabajadores de las PYMES.

Dentro de los principales motivos que expresan las PYMES, por las que ha variado la fuerza laboral expresa que un 39.9% ha reducido o suspendido temporalmente mientras duró la cuarentena domiciliar, un 23.0% ha variado por la reducción de la producción u operaciones mientras que un 19.9% no ha variado en otras palabras esos trabajadores siguieron desempeñando sus funciones. (CONAMYPE, 2020)

2.8 Ventas brutas diarias de las PYMES antes de la cuarentena

En la base de cada rango de ventas brutas diarias, es conveniente comparar el porcentaje de empresas con el mismo rango de ventas. Las empresas PYMES que antes de la cuarentena reportaban “Cero ventas” era el 3.95%, pero durante la cuarentena el porcentaje de empresas que reporta Cero Ventas llegó al 57.19%. Lo anterior significa un incremento del 53.23% equivalente a un 53.23% de empresas que dejaron de vender y de operar durante la cuarentena.

2.9 Situación de la empresa salvadoreña frente a la emergencia COVID-19

En un estudio realizado por La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), ha planteado que el escenario al que nos estamos enfrentando plantea la necesidad de tomar medidas urgentes ante los graves impactos económicos y sociales que la crisis va a causar. Además, plantea que: La pandemia ha hecho visible problemas estructurales del modelo económico y las carencias de los sistemas de protección social y los regímenes de bienestar, en donde los grupos más vulnerables son las mujeres, estratos de ingresos bajos y medio-bajos, trabajadores informales, trabajadoras domésticas remuneradas, niños, niñas y adolescentes, jóvenes, personas mayores, población rural, pueblos indígenas, afrodescendientes, personas con discapacidad, migrantes y personas en situación de calle.

De acuerdo con estas declaraciones, los principales problemas asociados a esta pandemia son la salud física y mental, nutrición, educación, ingresos laborales, trabajo infantil, acceso a servicios básicos (agua, saneamiento, electricidad, gas, tecnologías digitales), trabajo de cuidado no remunerado y violencia intrafamiliar. La duración de estos problemas en el futuro es todavía difícil de dimensionar o cuantificar (CEPAL, 2020). Por su lado, el Gobierno de El Salvador ha tomado diferentes medidas para evitar la propagación del virus como por ejemplo: distanciamiento social y confinamiento obligatorio que se ha extendido entre los meses de marzo y junio, restricción de la movilidad por parte de la población, situaciones que han orillado al cierre de empresas y negocios que no brindan productos o servicios de primera necesidad; también ha instado a que, en la medida de lo posible, el personal hagan teletrabajo en los sectores e industrias en los que es posible, entre otras. Estas medidas han puesto en riesgo el funcionamiento de un gran número de empresas, y con ello, el fenómeno social de pobreza y desigualdad se ha agravado, lo que, en línea con lo que menciona la CEPAL, puede hacer que el país esté a punto de enfrentar la mayor crisis en la historia. En el presente artículo se muestran los resultados de un diagnóstico sobre la situación empresarial en El Salvador frente al COVID-19 y se brindan propuestas para abordar las principales problemáticas descritas por dicho sector que van desde las afectaciones en la cadena de suministro, disminución en la demanda, descapitalización a causa de la disminución de las actividades o cierres, dificultades para mantener su base laboral hasta requerimientos de apoyo financiero y de políticas públicas que favorezcan un entorno para la reactivación económica.

Para realizar el estudio se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Identificar la situación actual y el efecto de la emergencia COVID-19 en la actividad general de la empresa salvadoreña
- Identificar los ajustes y cambios en el modelo de negocio que las empresas han realizado para acoplarse a la situación económica actual
- Identificar la situación actual de las ventas y sus proyecciones
- Identificar la situación actual de los empleados y la capacidad de pago de planilla
- Identificar la actividad de la cadena de distribución y el efecto generado con los proveedores
- Identificar el apoyo recibido y las propuestas de solución por parte de la empresa salvadoreña.

El impacto de la emergencia por COVID-19 en la actividad general de las empresas salvadoreñas refleja un panorama desalentador con perspectivas negativas, hay un alto índice de empresas que han tenido que cerrar de manera temporal (62.33%) o de manera definitiva (14.00%) y una alta afectación (88.66%) en la actividad económica de todas las empresas, de todos los tamaños y sectores. Este contexto muestra cómo la economía salvadoreña se basa en un sistema empresarial bastante débil y con poca capacidad de adaptación, que no se encuentra preparado para afrontar de manera rápida y efectiva a los embates de externalidades. Son pocas las empresas que han logrado realizar ajustes y cambios completos en sus modelos de negocio para acoplarse a la situación económica actual. Si bien es cierto, es muy complicado anticiparse a situaciones como una emergencia de carácter mundial como es la pandemia de COVID-19.

Las empresas como dinamizadoras de la economía deben prepararse constantemente para responder y adaptarse a las condiciones de cambios continuos del entorno donde prevalece la ley del mercado. Considerando el análisis de los negocios que se mantienen activos y los ajustes que han realizado, se identifica que la planificación estratégica flexible se vuelve un factor relevante y clave en contraste con la planificación rígida que caracteriza la de muchas empresas e incluso, en algunas, la inexistencia de planificación.

En este sentido, las empresas, como organismos vivos y abiertos, deben estar dispuestas a entrar a un proceso de aprendizaje y adaptación al contexto actual y futuro, porque de otra manera estarán destinadas a desaparecer. Paralelo a este esfuerzo de las empresas, se deben generar

todas las condiciones necesarias mediante la creación y fortalecimiento de plataformas de apoyo para el desarrollo de capacidades y habilidades empresariales en todos los niveles y sectores, con un enfoque innovador y estratégico. La situación actual de las ventas no es muy favorable, hay más del 50% de empresas que se encuentran activas a abril de 2020 que afirman haber experimentado una disminución considerable de sus ventas, por debajo de la mitad del promedio mensual.

Las proyecciones realizadas por las empresas tampoco son muy optimistas, un 50% ven de manera pesimista la estimación de sus ventas en los próximos seis meses. Al analizar la situación de los empleos generados por las empresas encuestadas, la vulnerabilidad es compleja e incierta, pues a pesar de que las empresas han acudido a mecanismos de protección de sus economías, la situación financiera también las ha llevado a tomar decisiones sobre su planta de empleados, dejándolos en una situación inestable a ellos y sus familias. De igual manera, las empresas se han visto obligadas a hacer ajustes en las funciones de sus empleados, lo que hace suponer que no se han ajustado los salarios según estas modificaciones en las funciones, las cuales, muy probablemente, estarán acompañadas de una mayor carga de trabajo. Con respecto a las demás obligaciones y la incertidumbre de liquidez a corto plazo, el cumplimiento de los pagos de los compromisos adquiridos para el funcionamiento de las empresas, entre los meses de mayo y junio de 2020, está en serias dificultades. Sin embargo, en la mayoría de los casos muestran optimismo al proyectarse a más de seis meses, considerando que la situación de confinamiento finalizará pronto y que regresarán a sus actividades.

Acompañado de todos los elementos anteriores, la actividad de la cadena de distribución y el efecto generado en las relaciones con los proveedores también representan otro reto que se suma al esfuerzo de las empresas por mantener operaciones. Dentro de los principales problemas se ha identificado la falta de capacidad para mantener la cadena de distribución a un costo accesible, contando con pocas o nulas opciones al momento de abastecerse. Respecto al apoyo recibido y las propuestas de solución por parte de la empresa salvadoreña, un 25% pertenece a asociaciones, cámaras o redes de emprendedores que les permiten recibir apoyo directo para hacer frente a la emergencia. Las empresas deben considerar la importancia de formar parte de este tipo de organizaciones para obtener un respaldo de un conglomerado en todos los niveles posibles. (Cañas, 2020)

De igual manera, al analizar el apoyo recibido por parte de organizaciones de la sociedad civil, Gobierno, Gobierno local y universidades, un 86% afirma no haber recibido, hasta abril de 2020, ningún apoyo por parte de estas entidades. Este escenario presenta un reto importante para brindar todo el apoyo posible desde las instituciones no empresariales a partir de las diferentes necesidades identificadas en el presente estudio.

Dictamina Ley de Creación de Fideicomiso por 600 millones para pequeñas empresas afectadas por crisis de la pandemia.

La Comisión de Hacienda y Especial del Presupuesto emitió dictamen favorable sobre la Ley de Creación de Fideicomiso para la Recuperación Económica de las Empresas Salvadoreñas. Dicho fideicomiso sería de \$600 millones y tiene como propósito apoyar a las empresas, durante y posterior a la crisis generada por la pandemia del COVID-19.

Los beneficios que brinda esta normativa serán regularizados por medio del Banco de Desarrollo de El Salvador y se implementarán los programas: Subsidio para empleados de la micro, pequeña y mediana empresa; otorgamiento de créditos a empresas que demuestren la afectación por la crisis del COVID-19; y financiamiento productivo para empresarios del sector informal que tengan al menos un crédito vigente en el sistema financiero nacional.

Otra iniciativa dictaminada es la referida a modificar el Decreto Legislativo N° 640, mediante el cual se autorizó al Órgano Ejecutivo la obtención de recursos hasta por la cantidad de \$1,000 millones para financiar la constitución de un fideicomiso para impulsar la recuperación económica del país. Con la reforma, se otorgan \$50 millones más a las municipalidades que han sido afectadas por la pandemia.

De manera que se otorgan \$25 millones para San Salvador y \$25 millones que serán distribuidos entre las municipalidades de Santa Tecla, Colón, Soyapango, Ilopango, Santa Ana, Sonsonate, San Miguel, San Vicente, Usulután, La Unión Zacatecoluca, Cojutepeque, Chalatenango, Ahuachapán, Sensuntepeque, San Francisco Gotera y Mejicanos, monto que será otorgado de acuerdo con la cantidad de población que cada de estos municipios posee, según los datos del Registro Nacional de las Personas Naturales.

Asimismo, emitieron dictámenes favorables en el sentido se autorice al Órgano Ejecutivo un contrato de préstamo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), denominado Programa de Fortalecimiento de la Política Pública y Gestión Fiscal para la Atención de la Crisis Sanitaria y Económica causada por el COVID-19 en El Salvador, por el monto de hasta \$250 millones; así como otro préstamo con el BID denominado Financiamiento Parcial de Medidas Económicas Compensatorias Implementadas por la Emergencia del COVID-19 en la República de El Salvador, por el monto de hasta \$50 millones.

Esto con el objetivo de apoyar a las empresas en todos los sectores que lo necesiten y puedan salir de esta crisis económica. (Salvador, 2020)

2.10 Áreas a fortalecer en una empresa ante una crisis como el COVID-19

Tras el creciente impacto del coronavirus (COVID-19) en todo el mundo, todas las industrias y sectores se enfrentan a una interrupción significativa de su cadena de suministro, fuerza laboral y flujo de caja. De esta manera, los líderes empresariales deben mantenerse alerta y más ágiles que nunca de cara a tomar las medidas adecuadas para asegurar la resiliencia en sus operaciones y mitigar el impacto de la crisis provocada por el virus.

Estas son algunas de las áreas clave de su negocio que debe de tener en cuenta:

- **Flujo de caja y seguros**

Con motivo de los cambios y retrasos en los servicios, así como la caída drástica de la demanda de clientes, es más que probable que el flujo de efectivo (Cash Flow) de las compañías se vea afectado. Por lo tanto, desarrollar un pronóstico es una acción prioritaria para cualquier organización.

Un pronóstico le permitirá mejorar la comunicación con sus proveedores financieros sobre los márgenes de maniobra y sobre dónde es posible relajar los convenios operativos.

Además, las organizaciones no deben dejar pasar la oportunidad de revisar la cobertura de los seguros que tienen contratados y si existe un reclamo legítimo para este tipo de interrupción obligada de los negocios.

- **Continuidad del negocio**

A pesar de que muchas organizaciones disponen de planes de continuidad del negocio, el impacto y contundencia del COVID-19 ha llevado a los mercados ante una situación crítica. Por ello, debe verificar que dispone de suficientes suministros y recursos para sobrevivir a la pandemia.

Desarrollar un plan detallado para analizar dónde están los puntos críticos en su cadena de suministro y comprender cómo se puede hacer frente a los diferentes desafíos que se presenten le ayudará a mantener la continuidad de su negocio.

En cualquier caso, es recomendable que se prepare para la escasez y volatilidad de los precios de los productos y bienes. Además, asegúrese de que su política de riesgo, ciber seguridad y protección de datos está actualizada y se ha comunicado debidamente a sus empleados.

Finalmente es fundamental que sus profesionales dispongan de la capacidad y equipo adecuado para trabajar desde casa.

- **Gestión de su fuerza laboral**

Revise sus políticas internas, las normas de salud y de seguridad, las políticas de viaje y cómo sus contratos cubrirían las ausencias forzadas del trabajo.

Por otro lado, los equipos de trabajo necesitan saber la situación en la que se encuentra la compañía y es ahí donde entra la importancia de la comunicación y mensajes de los líderes empresariales: el tono, la claridad y la cercanía pueden marcar la diferencia en el comportamiento de los empleados. Por ello, comunique claramente cómo deben proceder sus equipos de trabajo y las estrategias que se están llevando a cabo para mantener el negocio funcionando de manera efectiva.

Finalmente es fundamental que comprenda el perfil profesional de sus empleados. Considere la flexibilidad que tiene para desplegar personas en diferentes áreas de su negocio.

- **Clientes, proveedores y stakeholders**

Ante la situación crítica actual, debe de ser proactivo y comprometerse temprano con sus

stakeholders. Asegúrese de planificar las consecuencias inesperadas del coronavirus en su negocio y tenga en cuenta de si tendrá el capital de trabajo suficiente para cuando la actividad laboral se recupere.

Informe a sus clientes de cualquier cambio en sus servicios. Además, comuníquese temprano y con frecuencia con sus proveedores. Tenga en cuenta también que los proveedores pueden enfrentar problemas que tienen un efecto negativo en su negocio, así que investigue cuidadosamente.

- **Fiscal y Auditoría**

Dado que el coronavirus tiene un impacto en sus ganancias y flujo de caja, es posible que necesite tiempo adicional para pagar cualquier deuda tributaria pendiente. Pregunte si puede obtener un préstamo o una subvención, o reclame un descuento en las tasas comerciales, para superar con éxito lo peor del brote.

Tenga en cuenta si la ausencia de algún miembro de su plantilla podría hacer que no llegue a una fecha límite marcada en el calendario. Es posible que pueda retrasar las fechas de auditoría o utilizar herramientas virtuales. Dada la incertidumbre constante, es importante que analice cada uno de estos aspectos.

- **Ser optimista**

El middle market siempre ha sido excepcionalmente resistente y las empresas están acostumbradas a prepararse para las interrupciones comerciales. Aquellos que puedan desarrollar planes y reforzarse con éxito estarán listos para volver a la actividad cuando la pandemia haya disminuido. Si está trabajando en cómo adaptarse a la evolución de la crisis y tiene preguntas sobre el impacto del coronavirus en su negocio, puede analizar sus inquietudes con uno de nuestros expertos.

- **Seguir muy de cerca la evolución de la crisis**

La pandemia del coronavirus (COVID-19) continúa evolucionando y los planes de las empresas deben estar en constante actualización dependiendo de cómo avancen y se presenten los distintos acontecimientos.

Asegúrese de mantenerse al día a través de las fuentes adecuadas. Además, no dude en ponerse en contacto con nosotros ante cualquier inquietud que pueda afectar a su negocio.

Haciendo un análisis de su empresa y estudiando cada área de vulnerabilidad se podrá mejorar y sobrevivir a esta crisis. (grantthornton, s.f.)

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el capítulo anterior, se estableció el marco teórico que sustenta, la investigación a realizar.

El siguiente aspecto que se tratará es el desarrollo de la metodología utilizada, de manera que describe el procedimiento utilizado.

3.1 Metodología de la investigación.

El enfoque en el que se desarrolló la investigación es cuantitativo con enfoque descriptivo, y persigue analizar a las pequeñas y medianas empresas comerciales del municipio de Chalchuapa en el departamento de Santa Ana con respecto a cómo enfrentaron la crisis sanitaria y cuáles han sido los efectos económicos.

En el desarrollo de la investigación también se recurrirá al método histórico para conocer los resultados de las pequeñas y medianas antes de la crisis sanitaria para determinar cuán grande fue el impacto, a través de la base los estados financieros como plataforma para el estudio, que son el estado de resultado y el balance general del rubro en cuestión. La investigación permitirá indagar de manera muy precisa los índices financieros que han tenido mayor impacto en el período de estudio para el sector; lo que a su vez permitirá una evaluación financiera para la pequeña empresa; que es una herramienta utilizada para determinar el potencial de cualquier organización, sin importar el tamaño que esta pueda poseer, con esto se pretende conservar las variables de análisis, el principal interés es observar los impactos en las variables económicas de las PYMES, en cuánto a la forma que influyó la pandemia por COVID 19 para el logro de los objetivos; y poder establecer cómo puede ayudar la metodología planteada para aprovechar los recursos de estas compañías y lograr los objetivos del negocio.

3.2 El tipo de estudio

Su desarrollo es cuantitativo, con un enfoque de tipo descriptivo, ya que de acuerdo con (Sampieri): “Buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es

indicar cómo se relacionan éstas”. En este sentido, esta investigación es descriptiva ya que, pretende explorar los diferentes fenómenos de las PYMES del sector comercio, en cuanto al impacto por la pandemia COVID 19, en cuanto a su situación actual. De manera que el objetivo de este trabajo de investigación es indagar si las PYMES dedicadas al sector comercial han sufrido un impacto en sus economías que estén directamente relacionadas a la pandemia.

3.3 Población y muestra

En la presente investigación el objeto de estudio son todas las PYMES comerciales del sector de Chalchuapa, Santa Ana, El Salvador.

Teniendo una población limitada y conocida se opta por los métodos probabilístico para determinar la muestra.

Población: es la totalidad de las pequeñas y medianas empresas que pertenecen al municipio de Chalchuapa departamento de Santa Ana, por lo que se empleará como población a una parte de las empresas del sector comercial de dicha localidad.

Para la selección de la muestra se ha tomado de referencia la base de datos proporcionada por la DIGESTYC actualizada hasta el año 2020 de las cuales se han determinado que existen para el municipio de Chalchuapa, Santa Ana las siguientes empresas PYMES:

- 2 Empresas medianas
- 11 Empresas pequeñas

Para el estudio se encuestará a las trece PYMES que componen al UNIVERSO del municipio de Chalchuapa de la ciudad de Santa Ana. (Digestic, 2020)

3.4 Fuentes y técnicas de recolección de datos:

La fuente principal para la recolección de la información a emplear serán técnicas como la entrevista y cuestionarios, que permitirán aplicar la información necesaria, para estructurar un informe sobre la situación económica de las empresas del sector comercial del municipio de Chalchuapa del departamento de Santa Ana.

3.5 Instrumentos

Datos primarios.

Los primarios de la investigación se obtendrán de forma directa con los administradores y gerentes financieros de las empresas sujetos de estudio.

Cuestionarios y entrevistas

Se establecerán guías de cuestionarios para realizar la entrevista, dirigidas a conocer la situación económica-financiera de la empresa y las decisiones estratégicas de desarrollo futuro.

Datos secundarios:

La información necesaria para el marco teórico se obtendrá a través de consultas bibliográficas, a internet, publicaciones de la Bolsa de Valores, informes de la OMS.

3.6 Aspectos éticos

El desarrollo del trabajo de investigación se practicó la ética, que se encuentra representada por el conjunto de principios morales que ciñen la conducta de las personas y que a su vez mantiene estrecha relación con el conocimiento del bien común y sus consecuencias en la toma de nuestras decisiones diarias, así como las situaciones que develan de manifiesto una conducta adecuada ante la sociedad en su conjunto.

Se tuvo presente las delimitaciones éticas sobre la confidencialidad de la información que se pueda obtener, asegurando que no se brindó o filtró a terceros interesados los datos que fueron proporcionados para el desarrollo de la investigación.

La presente investigación fue realizada de forma precisa y sobre todo objetiva, evitando de esta forma la alteración de la información que fue materia de consulta en los sujetos pertenecientes a la muestra, del mismo modo se tuvo presente siempre el respeto por la propiedad intelectual, para lo cual se realizaron las nominaciones correspondientes cuando la información fue extraída de algún trabajo previo y finalmente se protegió la identidad de quienes participan en la investigación.

CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

Los resultados de una investigación son el reflejo del trabajo realizado de acuerdo con el cronograma previamente diseñado, en ese sentido, resulta necesario que se organicen de forma que sea entendible y de fácil comprensión para quienes se pongan a leer e interpretar la investigación.

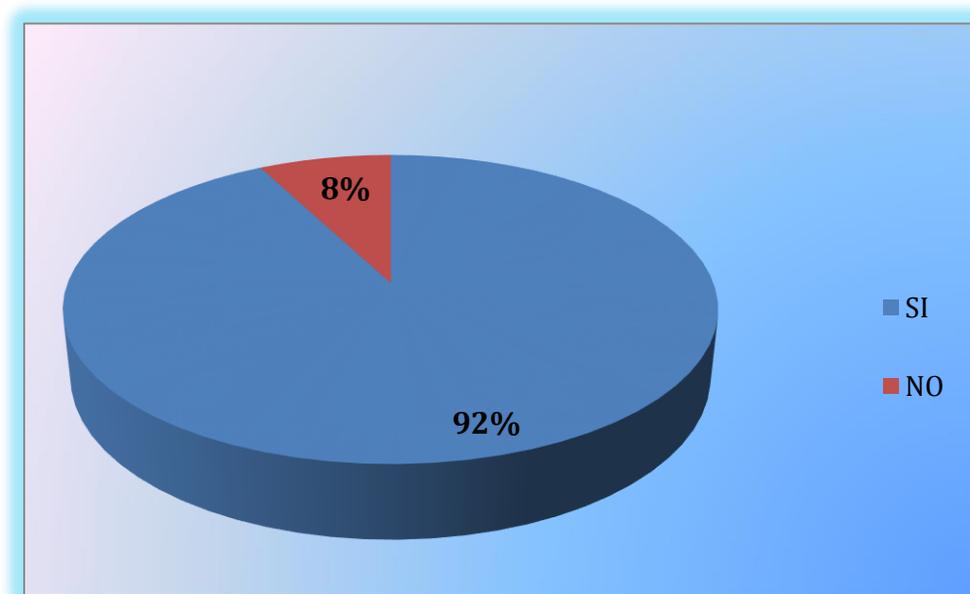
En este apartado se detallan y se realiza la evaluación de los datos recolectados producto del desarrollo de la investigación, para cumplir el propósito se examinaron diversos informes y publicaciones de entidades especialistas que abarcan los temas que se relacionan con el estudio, de igual forma se realizó la aplicación del instrumento diseñado, por lo que se muestran los resultados reflejados en tablas y gráficos, además, para el análisis de la información se empleó la estadística descriptiva, señalados en la metodología del presente estudio.

4.2 Resultados del cuestionario

1. ¿Se afectó el margen económico de la empresa por el COVID-19?

SI: 12

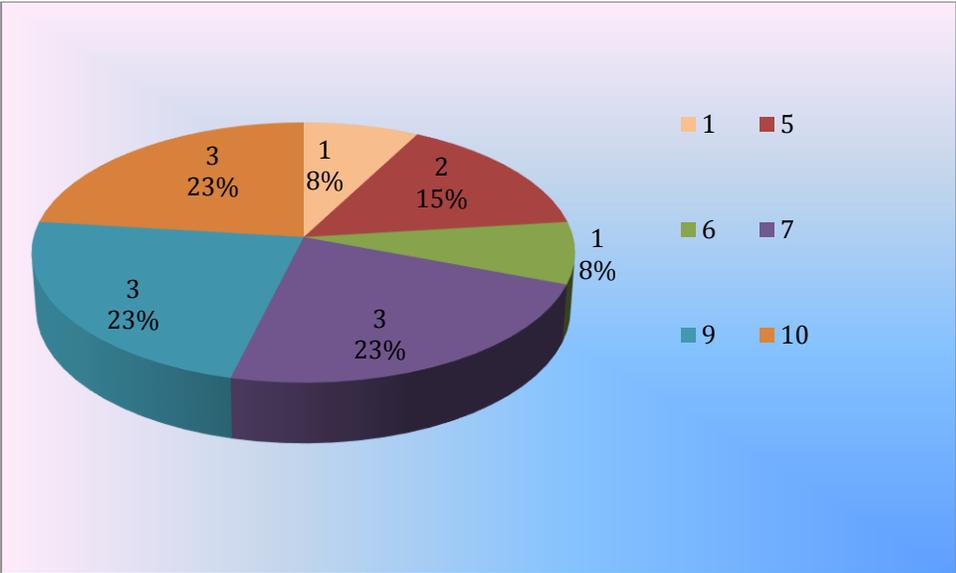
NO: 2



Sin duda alguna la mayoría de empresas han sido afectadas por la crisis sanitaria que afecta al mundo entero, podemos decir que no a todas a afectado de la misma manera sin embargo el 92% considera que si le afectado mientras que el 8% considera que no le afectado.

Si su respuesta es afirmativa en la escala del 1 al 10 como mide el margen en que le afecto a su empresa. Tomando en cuenta que 1 es poco margen y 10 un gran margen.

1	1
2	0
3	0
4	0
5	2
6	1
7	3
8	0
9	3
10	3



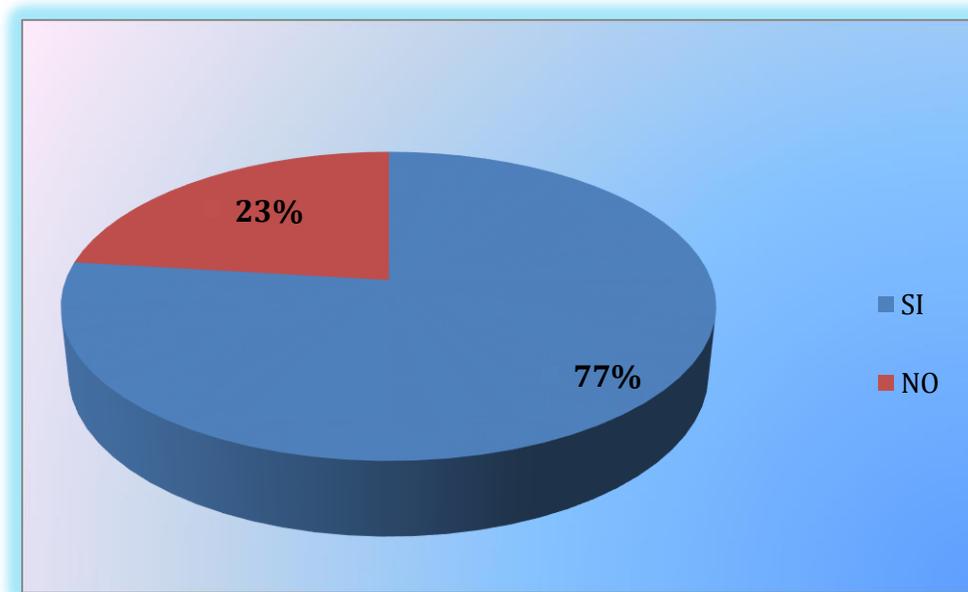
Para poder reflexionar de mejor manera el resultado anterior podemos verificar que considerando que del 1 al 5 se considera que no le ha afectado considerablemente la pandemia es un 23% mientras que del 6 al 8 considera que si le ha afectado no en gran escala, pero si le

ha afectado es el 31% mientras que el 46% que esta entre el 9 y 10 considera que si le ha afectado considerablemente en su situación financiera.

2. ¿Tomo algunas medidas para que su margen económico no fuese afectado?

SI: 10

NO: 3



Podemos observar que las empresas en su mayoría realizaron medidas para solventar la crisis que se iniciaba por la pandemia en el cierre de establecimientos y cese del comercio libre. Siendo el 77% que si realizaron medidas para que su margen económico no fuese afectado mientras que el 23% no realizaron medidas.

3. Sí, su respuesta es afirmativa ¿Cuáles fueron esas medidas?

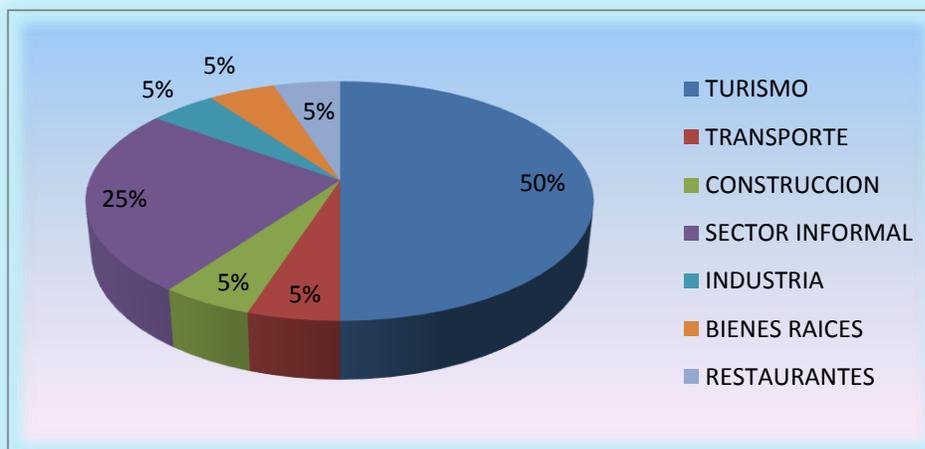
Dentro del 77% de empresas que si tomaron medidas para que su margen económico no fuese afectado se encuentran en las siguientes medidas:

- Más publicidad en redes
- Buscar mayor rendimiento en distribución. Mantener calidad, pero se redujo en un 5% cantidad. Bajar horarios al mínimo.
- Despido de personal, eliminación de gastos y algunos costos fijos reducción.
- Refinanciamientos

- Mayor comercializar productos por canales alternativos que fueron boom en la pandemia como las redes sociales
- Ahorro
- Quitar personal. Bajar costos de operatividad. Dejar de pagar todo tipo de seguros. Solo gastos de primera necesidad, abaratar precios.
- Reducción de costos y recorte de personal
- Cerramos la oficina y movimos la oficina a las casas. Bajamos costos de operaciones y de mantenimiento

4. ¿Cuál es el sector que considera más afectado por la pandemia por COVID-19? Por ejemplo, Agricultura, Turismo, Transporte, Industria, Construcción, etc.

TURISMO	10
TRANSPORTE	1
CONSTRUCCION	1
SECTOR INFORMAL	5
INDUSTRIA	1
BIENES RAICES	1
RESTAURANTES	1



Se considera que el rubro mayor afectado es el Turismo con el 50% mientras que el segundo sector considerado afectado es el Sector Informal con el 25% , mientras que los otros sectores considerados son el Transporte, Construcción, Industrias, Bienes Raíces y Restaurantes con un 5% cada rubro.

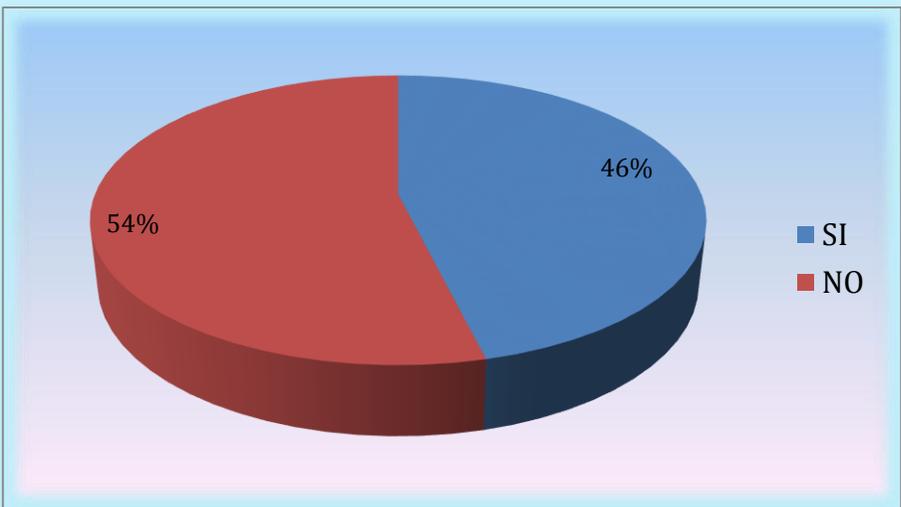
Ciertamente existen más rubros que han sido afectados de grandemente en el país por ejemplo el sector textil según La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) informó que El Salvador obtuvo el peor registro de Centroamérica respecto a la caída de las exportaciones en 2020, con un -14%. La industria textil fue una de las más afectadas al representar un tercio del comercio exterior salvadoreño.

En diciembre, a consecuencia de la crisis económica, el sector textil y de confección estimó que cerraría el 2020, con una pérdida de \$500 millones en ventas hacia el exterior; cerca de un 23 % menos en comparación con 2019. La semana pasada, el Banco Central de Reserva (BCR), notificó que El Salvador finalizó el 2020 con \$5,030 millones en exportaciones, dato que representó una caída de \$913.2 millones en comparación con las cifras de 2019, cuando se alcanzó \$5,943.3 millones.

5. ¿Su empresa es parte de este sector que considera más afectado?

SI: 6

NO: 7



6. Si su respuesta es negativa ¿A qué sector pertenece su empresa?

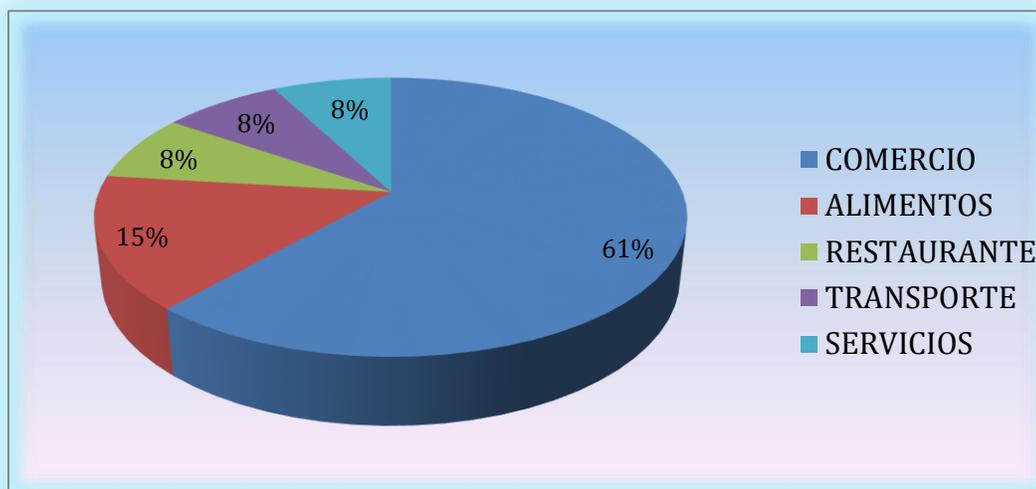
COMERCIO: 8

ALIMENTOS: 2

RESTAURANTE: 1

TRANSPORTE: 1

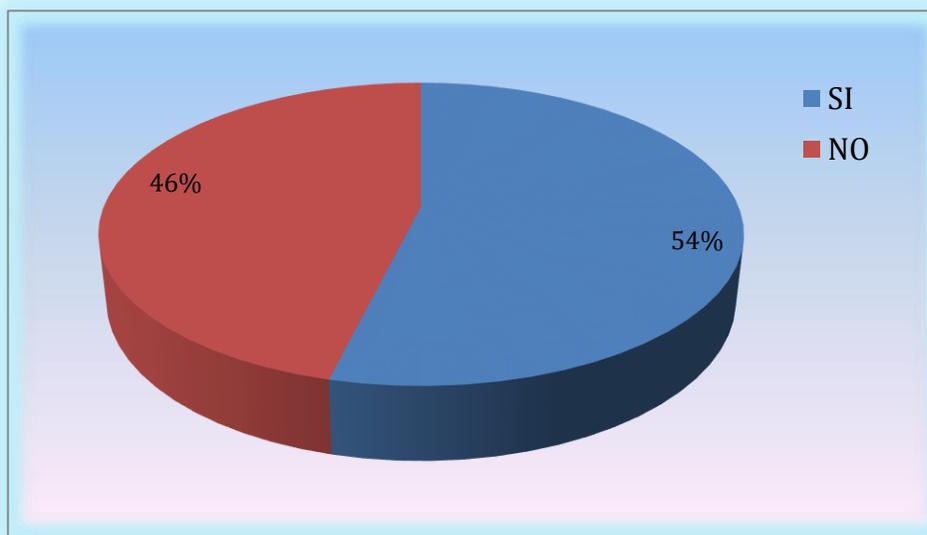
SERVICIOS: 1



7. ¿Tuvo la necesidad de hacer recorte del personal para sostener la empresa?

SI: 7

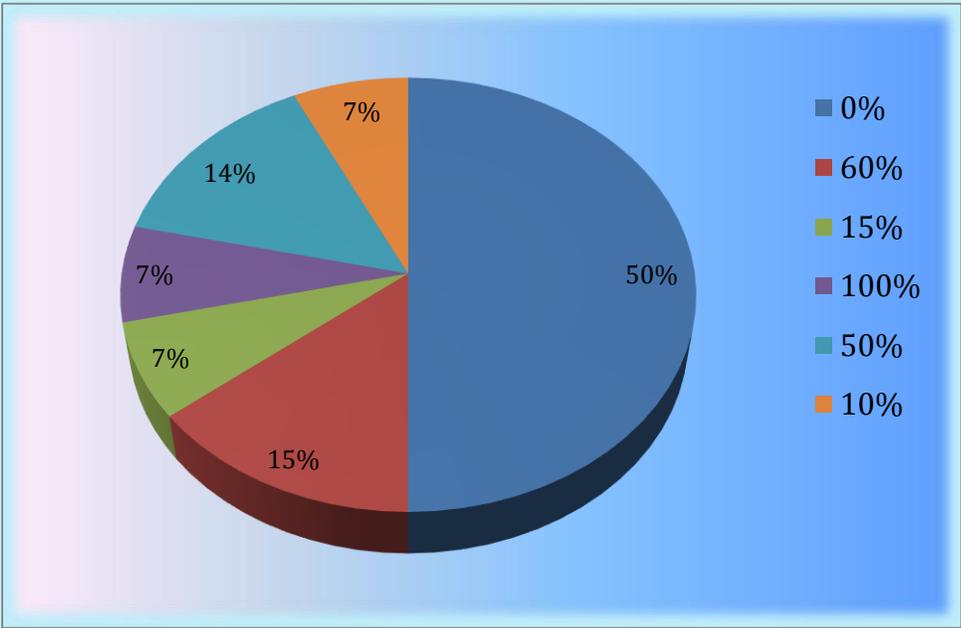
NO: 6



Dentro de las medidas para no afectar la situación financiera el 54% de las empresas hicieron uso del recorte de personal para sostener la empresa.

En qué porcentaje (%)

0%	7
60%	2
15%	1
100%	1
50%	2
10%	1

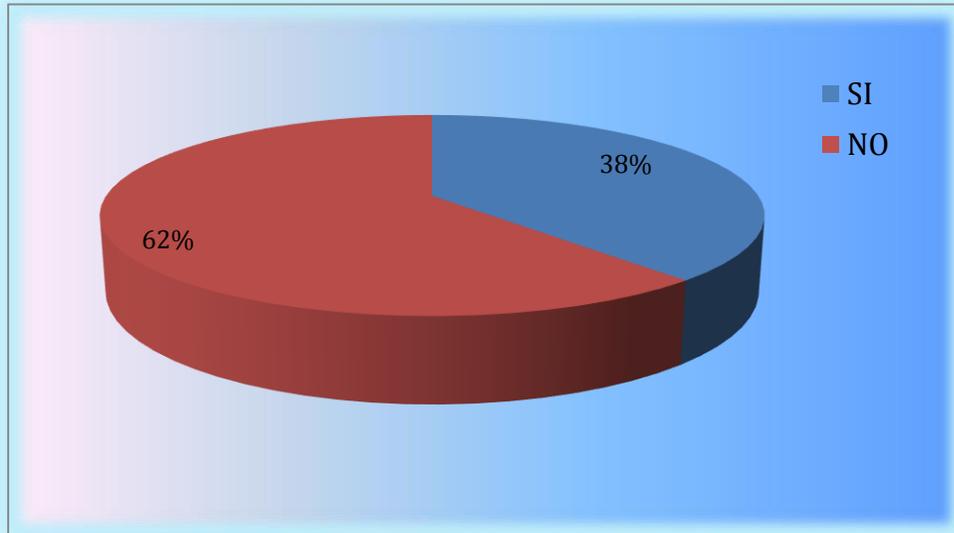


Dentro de las empresas que hicieron uso del recorte del personal el porcentaje en que lo hicieron en su mayoría fue del 15% en el rango del 60% de su personal y en segundo del 14% en el rango del 50% de su personal mientras que un 50% no hizo uso de esta medida es decir el 0%

8. ¿Se mantuvo la liquidez para hacer frente en el lapso de la pandemia?

SI: 5

NO: 8



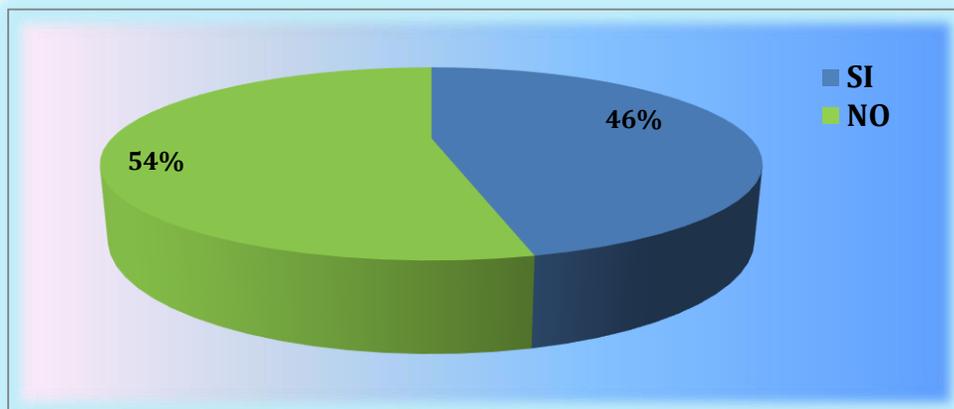
La liquidez es la que nos permite hacer frente a los pagos a corto plazo como salarios, servicios básicos, gastos financieros si existen préstamos, etc.

Ante esta pregunta el 62% dijo NO se mantuvo la liquidez para hacer frente a los gastos durante la pandemia y el 38% dijo que SI mantuvo la liquidez.

9 ¿Aplico medidas para proteger a sus empleados de un despido en el futuro?

SI: 6

NO: 7



Dentro de las empresas podemos observar que un 54% si aplico medidas para proteger a sus empleados de un futuro despido mientras que el 46% no realizó ninguna medida.

Si su respuesta es afirmativa ¿Qué medidas utilizo?

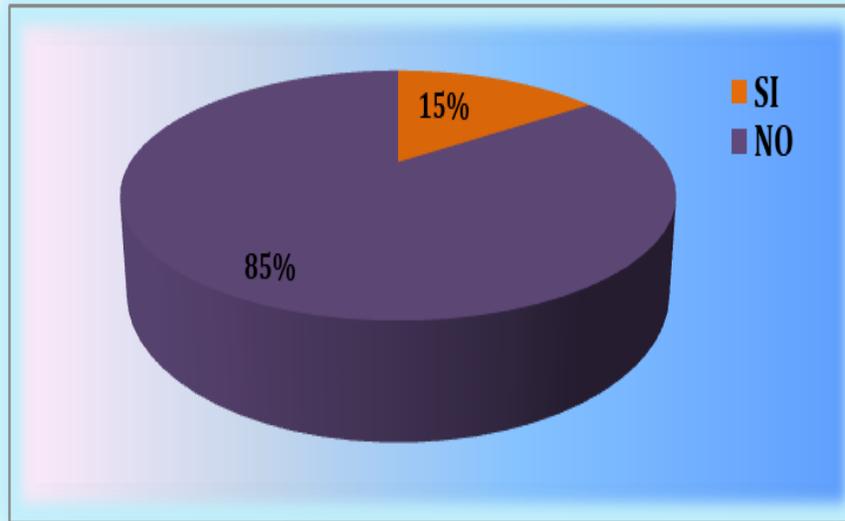
Como actores clave de la economía, la responsabilidad social de las compañías consiste en llevar a cabo una buena gestión empresarial y, principalmente, garantizar la seguridad y la organización adecuada de todos sus empleados por lo que en base a esta premisa las medidas que las empresas utilizaron son las siguientes:

Crear un fondo de reserva
Apoyo del gobierno
Desinfección antes de la elaboración de cada pedido y el debido distanciamiento siempre que se está en contacto con otras personas.
Jornadas laborales reducidas
Ahorros
Reducción de costos de operación

10. ¿En su empresa cuentan con un plan de contingencias?

SI: 2

NO: 11



Las empresas se vieron afectadas ante esta crisis sanitaria sin embargo un 85% manifestó no tener un plan de contingencias y un 15% manifestó tenerlo.

11. ¿Cuenta con las fuentes de financiamiento para facilitar su recuperación en esta crisis económica generada por la pandemia por COVID-19? Elija hasta dos opciones si su respuesta es afirmativa

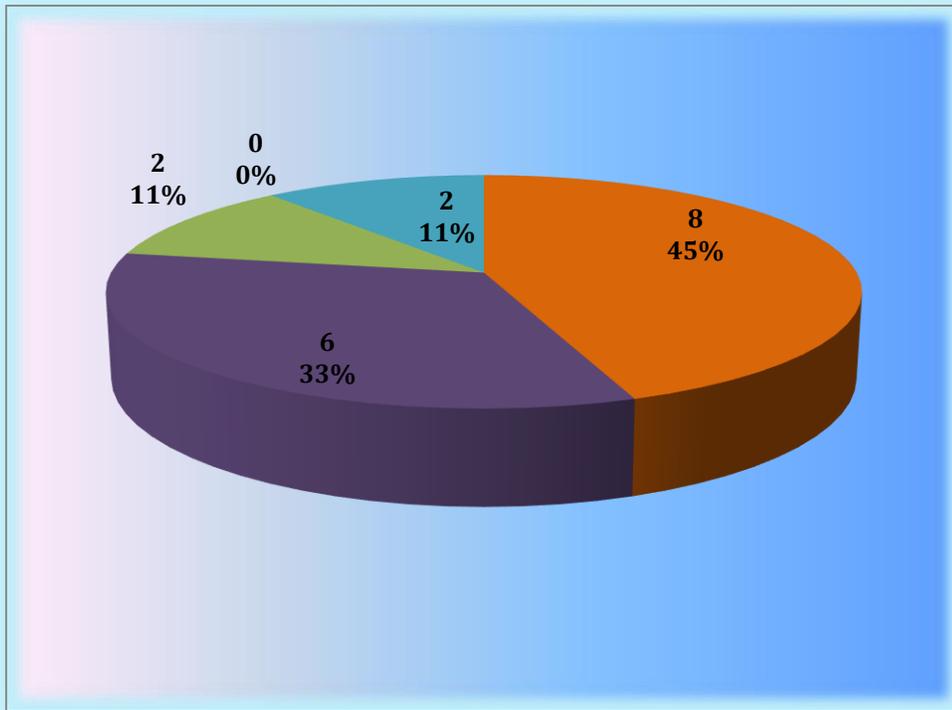
Adquirir préstamos de bancos comerciales: **8**

Adquirir préstamos de otro tipo de instituciones financieras: **6**

Adquirir préstamos de pequeñas empresas o particulares: **2**

Negociar con sus prestamistas actuales los términos de sus créditos:**0**

Financiación de capital (que nuevos accionistas o accionistas originales aumenten el capital invertido en su empresa): **2**

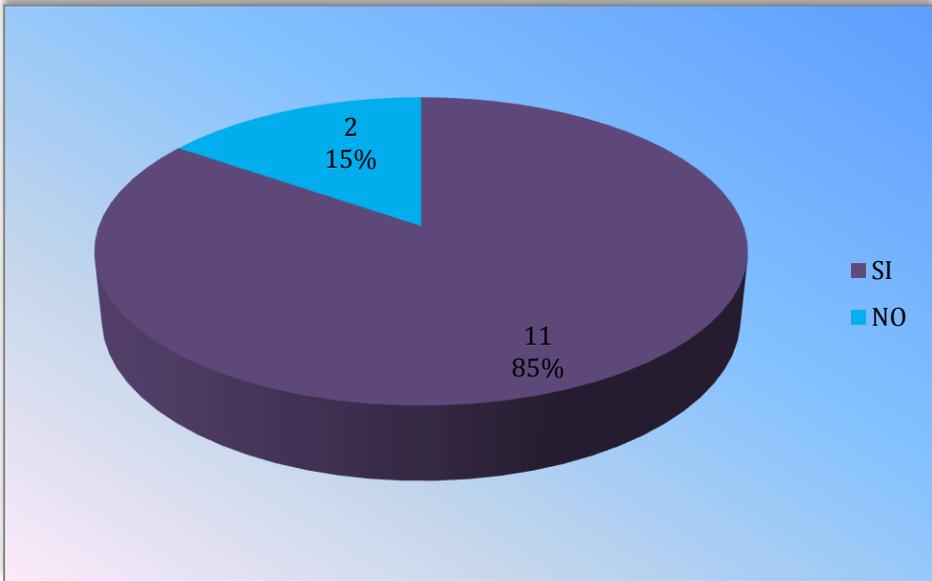


Las empresas consideran que para hacer frente a los gastos futuros una fuente de financiamiento sería adquirir un préstamo bancario con un 45% como primera opción y adquirir un préstamo con otro tipo de instituciones financieras sería la segunda con un 33% mientras que adquirir un préstamo a pequeñas empresas o particulares con un 11% al igual que aumento del capital por parte de las accionistas.

12. ¿En esta crisis su empresa pudo detectar que áreas fortalecer de las cuales fueron más susceptibles?

SI: 11

NO: 2



Esta pandemia permitió hacer un análisis de las fortalezas y debilidades que se posee dentro de una organización lo cual el 85% pudo detectar en qué áreas a fortalecer mientras que el 15% no encontró áreas a fortalecer.

Dentro de las empresas que si encontraron áreas a fortalecer nos dan las siguientes áreas:

Redes sociales, relaciones públicas
Reorganizar compras
Apertura de nuevos restaurantes. Adquirir equipo. Compra de sistema para facturación. Analizar sistema de distribución de terceros y buscar más eficiencia de algunos empleados.
Ventas
Área de limpieza y área de seguridad
Redes sociales, ventas en línea

Negocio electrónico potenciarlo
Salud
Diversificación de productos y servicios
Cuentas por cobrar
Proveedores
Personal
Nuevos mercados
Precios
Transformación digital

13. ¿En cuánto tiempo su empresa se recuperará del impacto del COVID-19? Marque solo una respuesta.

No ha sufrido impacto: 1

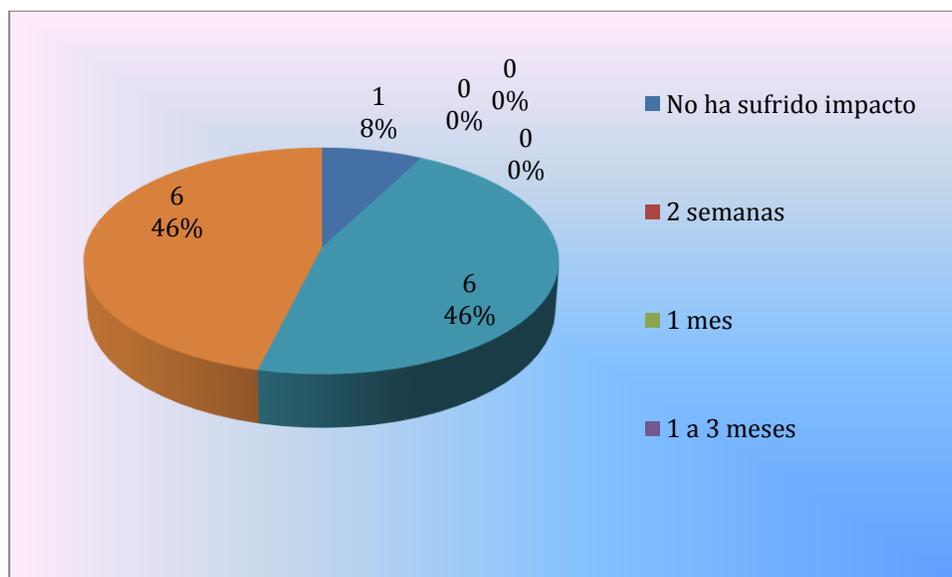
2 semanas:

1 mes

1 a 3 meses

Más de 3 meses: 6

No le es posible calcular el tiempo de recuperación: 6



Una de las incógnitas que causa la crisis sanitaria es cuando se podrá recuperar financieramente, las empresas encuestadas consideran en un 46% que no es posible calcular un tiempo de recuperación próximo mientras que el otro 46% considera que más de 3 meses sin duda alguna y un 8% considera que no ha obtenido un impacto negativo que recuperar.

14. ¿Cuál es la principal fuente de presión financiera que enfrente su empresa durante la pandemia de COVID-19? Puede elegir hasta dos opciones

Salarios y seguros de empleados: **7**

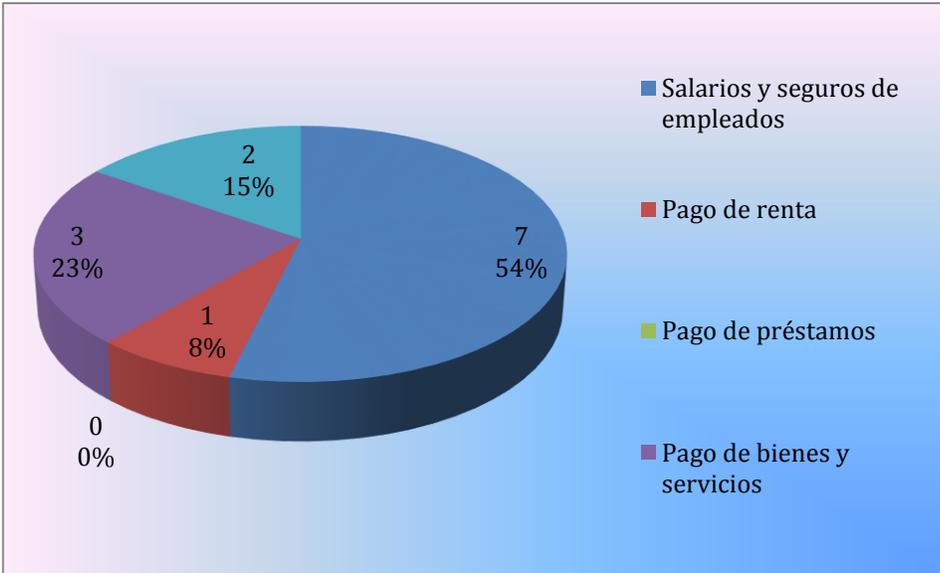
Pago de renta: **1**

Pago de préstamos: **0**

Pago de bienes y servicios: **3**

No tiene fuentes de presión financiera relacionadas con el COVID-19: **2**

Otro: _____



Existe un 54% que considera que su presión más alta es cubrir Salarios y seguros de empleados mientras que el 23% considera que es el pago de los bienes y servicios y un 15% considera no tiene gastos próximos a cubrir pero un 8% considera que es la renta o alquiler su presión financiera.

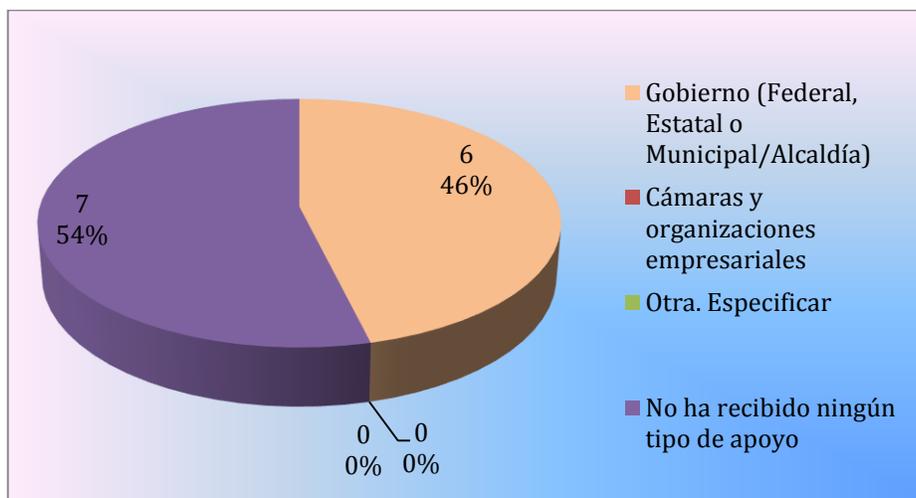
15. ¿Su empresa recibió algún apoyo de las siguientes instancias para atender la contingencia originada por COVID-19? Puede elegir la o las opciones que aplique.

Gobierno (Federal, Estatal o Municipal/Alcaldía):6

Cámaras y organizaciones empresariales:0

Otra. Especificar: 0

No ha recibido ningún tipo de apoyo:7



El estado del gobierno anuncio que ayudaría a las empresas para poder solventar la crisis que se ha estado presentando sin embargo a la fecha un 54% no ha recibido esa ayuda mientras que el 46% no ha recibido ayuda alguna.

Con la información anterior hemos diseñado un **Plan Estratégico de reactivación económica (Empresa)** el cual se podrá utilizar como una herramienta. A continuación, se presente una breve descripción.

4.3 ¿Qué es un plan estratégico para contingencias?

Es una valiosa herramienta basada en un análisis de riesgo de una empresa ante una situación imprevista o situación de crisis.

Es el conjunto de medidas que se plantean a nivel estratégico, operativo, organizacional y de personal, en caso de que se presente cualquier incidente que ponga en riesgo la continuidad de la compañía. Principalmente, suele ir enfocado hacia determinadas áreas de un negocio.

Básicamente, consiste en anticiparse a posibles situaciones de riesgo, de modo que se minimice el impacto negativo que afecté sobre la empresa.

Su función es diseñar una serie de procedimientos e instrucciones alternativas a las condiciones operativas normales de la empresa, a través de los cuales se permita el funcionamiento de la empresa tras un incidente de cualquier tipo. De esta forma, aumentan las posibilidades de continuar con la actividad empresarial y se reducen los tiempos de reacción ante estos sucesos.

No hay duda sobre el impacto negativo que esta situación tiene y tendrá en la gran mayoría de organizaciones. Los autónomos y las Pymes seguramente sufrirán este impacto de forma más rápida y profunda. En cambio, las grandes empresas tendrán más oportunidades de mitigar el daño gracias a la diversidad de recursos de los que disponen, pero para conseguirlo, es imprescindible diseñar una estrategia con carácter urgente.

La metodología para planificar una estrategia para mitigar los efectos negativos del COVID-19 es similar a la que utilizamos para crear cualquier otra estrategia. Es decir, habrá que definir los objetivos (metas) que quieras conseguir apoyándolos en los proyectos (acciones e iniciativas) que es necesario implementar para conseguirlos, además de los KPIS (indicadores) que estás tratando de impactar positivamente.

Específicamente como una empresa puede realizar un plan para activarse económicamente después del impacto que ha dejado el covid-19.

4.4 Análisis de la empresa

Como primer paso debemos analizar cómo está la empresa actualmente económicamente, será crucial utilizar algún sistema para comunicar y ejecutar este plan. Si la empresa no dispone de software específico, recomendamos implementar un cuadro de mandos en Excel.

Son 3 los focos estratégicos que sea considerado relevantes para diseñar el Plan Estratégico para mitigar los efectos económicos negativos del COVID-19.

Reajuste del tamaño de la empresa

Las ventas cayeron en función de la duración del confinamiento y de la incertidumbre del mercado. Es crucial asegurar que la estructura de costes es la apropiada para compensar la caída de ingresos.

Son decisiones difíciles que se deben tomar para garantizar la supervivencia del negocio. Muchas veces se debe confiar en una buena especulación y estudio de sucesos. El propósito es emprender las acciones necesarias para recortar costes donde sea necesario y hacerlo de forma prácticamente inmediata.

A continuación, se enumeran algunos elementos estratégicos que posiblemente sean necesarios implementar en este primer análisis.

- Revisar y hacer ajustes a la plantilla de ventas.
- Revisar y hacer ajustes a la plantilla de soporte comercial.
- Revisar y hacer ajustes a la plantilla de marketing.

Objetivo: Minimizar el costo salarial general

Se debe analizar la planilla de todas las áreas para determinar si se necesita de todo el personal actualmente contratado o si se puede recortar y distribuir estas funciones con los otros empleados.

Analizar si existen una o más de una sucursal de la empresa y si es viable continuar con su funcionamiento o cerrar momentáneamente para reducir costos y gastos fijos.

Cuando decimos reajuste del tamaño de la empresa no solo hablamos de la planilla fija sino también de todas sucursales que se tienen y cual o cuales ha sido mayor afectada para analizar si es viable o no su funcionamiento.

Reducir la estructura es una de las actividades más duras y desagradables a las que se enfrenta una empresa. Pero en estos momentos la capacidad para tomar decisiones rápidas sobre las personas que no están “justificando su propio coste” o que no podrán hacerlo en el futuro próximo (debido al virus) protegerá al resto de la organización en el medio y largo plazo. Por eso, la empresa deberá quitarse este peso de encima lo antes posible. Como consultores o

financistas, no estamos en absoluto de acuerdo con la utilización del COVID-19 como excusa para reducir planilla, pero si hay un momento especialmente determinante con el tamaño de la empresa, “**es ahora**”.

Ajustar el tamaño de la compañía, no significa únicamente reducir el número de personas, existen otras formas de reducir costes sin perjudicar la capacidad de crecimiento a corto y medio plazo, por ejemplo:

- Reducir el coste de las suscripciones en software no-esencial.
- Cambiar las suscripciones o cuotas anuales a mensuales (si se renuevan pronto).
- Reducir los gastos de la oficina a niveles mínimos (ej. Papelería, materiales de limpieza, etc.)

Objetivo: Conseguir un ahorro de costos y gastos en el mes (varía según tamaño de la empresa)

Son muchas las formas de ahorrar en las empresas, y la reducción de costos y gastos no es el único objetivo. También hay que considerar reducir al mínimo el flujo saliente de caja en los próximos meses, incluso si eso significará gastar más dinero en los próximos meses. ¡Cuando se trata de supervivencia, la disponibilidad de dinero marca la diferencia!

Seguramente no es la única empresa que intenta reducir costes: los clientes también lo estarán haciendo. Por eso, el siguiente conjunto de elementos estratégicos se centra en minimizar las cuentas pendientes de cobro.

- Crear un proceso acelerado de cuentas por cobrar.
- Crear un programa de incentivos para pagos a corto plazo.
- Reforzar la propuesta de valor del producto a todos los clientes.

Objetivo: Reducir las deudas pendientes a un mínimo planificado

En definitiva, la empresa tendrá que hacer los cambios necesarios para reducir los gastos innecesarios, diferir pagos y acelerar cobros para maximizar el disponible.

Reposicionamiento del producto

El tema anterior fue centrado en reducir los costes al mínimo. Esto significa reducir el gasto en todo aquello que supone un “lujo” o incluso una “no-necesidad”. La otra cara de esta moneda es que nuestros productos o servicios pueden caer en esta categoría.

Esta situación tiene un alcance muy diferente en distintas empresas y sectores. Por ejemplo, los fabricantes de productos alimentarios de primera necesidad están muy satisfechos mientras que las cadenas de restaurantes están profundamente preocupadas.

La pregunta clave es: ¿Dónde se posiciona tu producto en la escala de “necesidad versus lujo”?

En función a esta respuesta, estas son algunas estrategias que puedes implementar, especialmente si tu producto o servicio está alejado de la zona de necesidad.

- Identificar el grado de percepción actual de nuestro producto/servicio.
- Decidir qué elementos se pueden reposicionar como ‘necesidad’.
- Implementar un marketing revisado en todos los canales clave.

Objetivo: Mantener el tráfico en la web (o físico) al 100% y una estrategia de marketing que tenga en cuenta el COVID-19

Para los días del confinamiento fuimos testigos de interesantes estrategias de marketing. Para empresas que comercializan herramientas para el teletrabajo (como Slack o Zoom) es fácil aprovechar la oportunidad. Pero en este escenario llaman la atención estrategias tan creativas como la de algún gimnasio que fomenta el entrenamiento dirigido a distancia y la venta de equipamiento o los restaurantes que ahora sirven sus delicias a domicilio con el lema “no acumules, pide”. Es decir, hablemos de modelos de negocio exclusivamente presenciales, hay empresas que están consiguiendo ofrecer su producto de “otra manera” con estrategias muy creativas.

Es importante prestar atención, no solo a los nuevos clientes, sino a los existentes. A estos hay que concienciarles del valor de tu producto, precisamente, en tiempos difíciles.

Como podemos mantener el interés de nuestros clientes actuales y fomentar el uso y consumo de nuestros productos entre ellos:

- Construir y difundir testimonios de clientes describiendo como nuestro producto les ayuda en la situación actual.
- Ofrecer extensiones /características adicionales para ayudarles aún más y de forma gratuita.
- Ofrecer soporte y formación específico sobre cómo usar el producto de la manera más efectiva.

Objetivo: Mantener los niveles de uso de los clientes en un mínimo del 65%

Si el producto no es de primera necesidad, se tendrá que hacer esfuerzos adicionales para sobrevivir a esta crisis. Tal vez incluso podría ser acertado a pensar en diversificar.

Rediseño de las estrategias de marketing y ventas

Si hay una certeza sobre el COVID-19 es que cambio el mundo tal y como lo habíamos conocido hasta ahora. En esta “nueva normalidad” que nos aguarda tras el confinamiento, algunas empresas desaparecieron, pero otras sobrevivieron. Muchas de las que superaron esta crisis lo harán consolidadas consiguiendo resultados mejores que en el pasado y, seguramente, nunca volverán a ser lo que fueron.

Uno de los mayores cambios que sucedió y que no será revertido es el de la “digitalización acelerada” que han experimentado tanto los hábitos de compra como la comunicación entre personas. Y esto es común en todos los ámbitos: social, empresarial e incluso el sanitario (telemedicina).

Para muchas empresas, la digitalización no ha supuesto un cambio importante, pues ya eran muy digitales. Por ejemplo, las empresas de software ya son en su mayoría empresas online, con interacciones presenciales limitadas a congresos o grandes cuentas. Los bancos están también muy digitalizados.

Sin embargo, para otras empresas, las dificultades para cambiar a una interacción “sin cara” serán importantes. Si pensamos en el comercio físico, entenderemos mejor los retos de esta transición, que también afectará de forma determinante a la industria del entretenimiento (incremento de los servicios en streaming y videojuegos frente a cines, teatros o parques temáticos por poner algunos ejemplos) y a los servicios de consultoría (asesores fiscales y gestorías de la “vieja escuela” se han visto forzados a digitalizarse).

Son muchas las empresas que deberán agilizar su digitalización.

La pregunta a la que debes dar respuesta en este punto es: ¿Cómo está tu empresa posicionada para esta transición?

En función de la respuesta, seguidamente proponemos algunas estrategias que deberías considerar.

OBJETIVO:

- Contrastar con el sector nuestros actuales KPIs de marketing digital (tráfico web, audiencia, generación de leads y conversión, entre otros).
- Identificar las mejores prácticas en el ámbito del marketing digital no solo en nuestro sector, sino también en mercados afines.
- Contratar un experto en marketing digital.

Objetivo: Aumentar los leads de marketing digital y maximizar la presencia digital a través de nuevas estrategias online.

El mundo se ha vuelto más digital para afrontar el confinamiento, y es una tendencia que no va a cambiar. Por eso, la adaptación de su negocio a esta nueva exigencia es una cuestión de supervivencia. La empresa tendrá que hacer un alarde de creatividad para cambiar la forma en que vende tu producto y asumir que sus clientes no van a querer/poder hacer grandes desembolsos por anticipado.

4.5 Obtener fuentes de Financiación

- Fuentes de financiación interna. Principalmente, representan el valor de los activos que aportan los socios más los beneficios que genera la actividad (resultado económico del ejercicio). Se trata de fondos propios o autofinanciación.

Un aumento de estas partidas supone un mayor grado de autonomía al reducir la necesidad de endeudamiento.

A pesar de sus ventajas puede existir un coste de oportunidad. Una estrategia de autofinanciación excesiva limita los recursos y la capacidad operativa. Un endeudamiento controlado puede elevar el potencial de la empresa.

- Fuentes de financiación externa. Proviene de recursos ajenos a la empresa. Pueden ser exigibles o no exigibles.

No exigibles: se trata de capital recibido a fondo perdido (subvenciones públicas, donaciones y recursos similares).

Exigible (deuda): préstamos, líneas de crédito, arrendamiento financiero o anticipos comerciales. En este caso, es un capital que hay que devolver y tiene un coste financiero (en forma de intereses, comisiones u otras obligaciones contractuales).

La financiación externa exigible debe estar orientada a obtener un beneficio o rendimiento que compense el coste financiero.

Para el caso de nuestro país el gobierno brinda la siguiente ayuda para la reactivación económica:

- La primera acción fue la creación del Fideicomiso para la Recuperación Económica de las Empresas Salvadoreñas (FIREMPRESA), con el que se benefició a las micro, medianas y pequeñas empresas (mi pymes) y a los empresarios del sector informal.
- Uno de los componentes consistió en la entrega de ayuda alimenticia a 1.7 millones de personas para mitigar la emergencia. Esta ayuda implicó erogación de \$50 millones mensuales.
- En cuanto a la ayuda al sector empresarial, el Gobierno propuso la apertura de créditos a bajas tasas de interés para la pequeña, mediana y gran empresa que han sido afectadas por los efectos de la pandemia en la economía. Para ello se destinarán \$360 millones.

Asimismo, el Ejecutivo presentará una línea de crédito con un fondo de \$100 millones destinado a financiar al sector informal en un plazo de tres años.

- En este mismo sentido, el plan incluyó la cobertura del 50% de salario para los empleados de la micro, pequeña y mediana empresa afectadas por el cierre causado por la pandemia.

Este programa estuvo financiado con \$140 millones.

Toda la solicitud se puede hacer en línea, desde el sitio web <http://www.firempresa.gob.sv>. Ahí está la información completa, como los documentos a presentar y la solicitud que se debe llenar. Puede acceder desde un celular o una computadora. En este sentido, debe tener en cuenta que hay documentos que es necesario escanear.

Una vez aprobado el desembolso, se le notificó al empresario para que llegue a la agencia correspondiente. La única autorizada para efectuar los desembolsos: el Banco Hipotecario (BH) y el Banco de Fomento Agropecuario (BFA).

Además, se aprueba una prórroga hasta junio para la declaración del impuesto sobre la renta y el pago a cuenta para micro, pequeñas y medianas empresas, con el fin de darles un respiro en sus finanzas.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Después de haber brindado analizado las respuestas de la investigación, se presentan las siguientes conclusiones:

- Se concluye que las empresas carecen de la implementación de un sistema innovador que proporcione los diferentes servicios que necesita la población por ejemplo un catálogo de productos y precio con el método de envío a través de delivery.
- Se concluye que las empresas que tienen catálogos en línea deben actualizarlos, de manera tal que sean productos innovadores, de acuerdo con las necesidades que van surgiendo en la población, diversificando los productos que se ofertan a la población y de fácil acceso.
- Se concluye que las empresas no han capacitado al personal en el uso de la tecnología, para poder de competir en la actualidad con otras empresas.
- Se concluyó que las empresas fueron afectadas por la disminución de sus ventas al no tener afluencia de clientes en el cierre durante la pandemia, asimismo tuvieron problemas con las materias primas para realizar sus productos o carecieron de los productos que ofertan al público esto debido al cierre de las aduanas.
- Se concluye que las empresas se vieron afectadas en la liquidez de sus finanzas debido a la disminución de sus ventas, lo que conllevó a pérdidas en sus estados financieros
- Se concluye que las empresas tomaron como medida para cuidar a sus empleados fue incrementar las medidas preventivas y de higiene para evitar contagios.
- Se concluye que son un 9% de las empresas pueden operar a distancia “home office”, ya que cuentan con un sistema adecuado para hacerlo, mientras que el resto no puede trabajar a distancia ya que su trabajo solo puede realizarse de forma presencial.

5.2 Recomendaciones

- **Establecer equipos de toma de decisiones de emergencia.**

Todas las empresas deberían contar con un "Equipo de Respuesta a Emergencias" que establezca la estrategia y marque los objetivos del plan de emergencia, garantizando que se toman las decisiones de la manera más rápida y acertada posible.

Este grupo también debería evaluar los puntos fuertes y débiles de la compañía y de sus profesionales para ajustar procesos en momentos de crisis.

- **Evaluar los riesgos y establecer los mecanismos de respuesta de emergencia**

Muchas empresas multinacionales han establecido "planes de contingencia para emergencias" o "planes de sostenibilidad empresarial", que suelen aplicarse inmediatamente en caso de una emergencia importante.

Si una empresa no tiene un plan de este tipo, debe realizar una evaluación exhaustiva de todos los riesgos de inmediato, analizando el capital humano de la compañía, las subcontrataciones, la cadena de suministro, los clientes y el sector público (gobiernos).

- **Establecer un mecanismo de comunicación de información positiva para empleados, clientes y proveedores, y crear documentos de comunicación estandarizados.**

Es necesario mantener una comunicación fluida tanto con los públicos internos como con los externos, así como reforzar los servicios de atención al cliente. De esta forma evitaremos que se produzca una opinión pública negativa.

- **Mantener el bienestar físico y mental de los empleados**

Es recomendable que las empresas establezcan mecanismo de vacaciones y trabajo flexible, utilizando los medios técnicos y tecnológicos disponibles para establecer métodos de trabajo no presencial durante periodos extraordinarios.

La empresa debe reforzar la educación sobre seguridad epidémica, establecer directrices contrastadas de autoprotección de los empleados y aumentar la conciencia sobre la seguridad y la prevención de riesgos.

- **Centrarse en los planes de respuesta por los riesgos generados en la cadena de suministro.**

Las empresas suelen contar con materias primas suficientes y diferentes canales de adquisición de las mismas para no tener que detener la producción o reemprenderla en cuanto pase el periodo de cuarentena.

En la gestión de los inventarios, las organizaciones deben tener en cuenta factores como el bloqueo del consumo, el correspondiente aumento de los costes financieros y la presión sobre el flujo de efectivo.

- **Desarrollar soluciones para los riesgos de cumplimiento y mantenimiento de las relaciones con los clientes que surgen de la incapacidad de reanudar la producción a corto plazo.**

Después de una situación de emergencia sanitaria, las organizaciones deben trabajar estrechamente con los clientes para comprender los cambios que ha sufrido el mercado y entender el impacto de reanudar su actividad.,

Además, es importante analizar exhaustivamente los contratos, ya que, debido a las causas excepcionales y a las leyes emitidas durante el periodo de crisis, puede que los incumplimientos de contrato no tengan consecuencias legales.

Las empresas deben identificar y evaluar los contratos cuya ejecución pueda verse afectada y notificarlo con celeridad a los clientes.

- **Responsabilidad social y estrategias de desarrollo sostenible en la toma de decisiones.**

Es necesario poder aplicar la responsabilidad social de las empresas desde las perspectivas del medio ambiente, la sociedad, la economía y la estabilidad de los empleados, así como coordinar las relaciones con la comunidad y las empresas de suministros. Se debe evaluar el posible

impacto y la duración de la epidemia, ajustar los planes y, a nivel de los accionistas o del consejo de administración, comunicar las medidas propuestas y los resultados de las mismas.

- **Elaborar un plan de gestión de los datos de los empleados, la seguridad de la información y la privacidad.**

Las empresas deben establecer mecanismos de gestión de los datos de los empleados y registrar al personal interno y externo, a los proveedores y al resto de empleados con el que la organización tenga contacto. También es necesario formular planes de respuesta de emergencia en materia de seguridad de la información para garantizar la misma y la estabilidad de las operaciones. Deben existir protocolos para asegurar el funcionamiento de redes, sistemas y aplicaciones.

- **Las empresas deben considerar la posibilidad de ajustar sus presupuestos y sus planes de ejecución.**

Se aconseja a las empresas prestar especial atención al flujo de caja, para garantizar la seguridad de los fondos, de acuerdo con el ritmo de los proveedores y los planes de trabajo de los empleados. Además, se debería prestar especial atención a la situación del comercio internacional de importación y exportación, en particular a los cambios producidos de manera repentina o a los posibles impactos en los lugares de origen de los principales productos, lo que podría dar lugar a considerables pérdidas en la propia empresa

- **Actualizar los mecanismos de gestión de riesgos de la empresa.**

La mayoría de las empresas están expuestas a sufrir diferentes tipos de crisis por riesgos inesperados en cualquier momento. Por ello, es fundamental establecer o mejorar sus sistemas de gestión de riesgos para poder identificarlos y elaborar un plan de mitigación.

La disponibilidad de datos críticos y sistemas de información ágiles son factores de éxito en la lucha contra la pandemia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Berry, A. (Mayo 2002). “*Valoración de políticas de apoyo a la pequeña empresa: Primera aproximación a una metodología regional*” .
- Cañas, U. C. (MAYO de 2020). <https://uca.edu.sv/wp-content/uploads/2020/05/investigacion-uca-situacion-de-la-empresa-salvadorena-frente-la-emergencia-covid-19.pdf>.
- Conamype. (2020). *Clasificación de las empresas encuestadas Fuente: II levantamiento oficial de daños a la MYPE por el COVID-19 CONAMYPE 2020*. El Salvador .
- CONAMYPE. (2020). *Clasificación de las empresas encuestadas Fuente: II levantamiento oficial de daños a la MYPE por el COVID-19 CONAMYPE 2020*.
- Digestic. (2020). *DYGESTIC, datos actualizados para el año 2,020*.
- grantthornton. (s.f.). <https://www.grantthornton.es/perspectivas/coronavirus/7-pasos-para-fortalecer-su-empresa-frente-el-coronavirus/>
- Nuño de León, P. d. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. México: Red del Tercer Milenio.
- Salvador, I. A. (2020). <https://www.asamblea.gob.sv/node/10378>
- Sánchez Barajas, G. (Abril 2007). *Perspectivas de las micro y pequeñas empresas como factores de desarrollo económico de México*.
- Veracruzana, U. (s.f.). *Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa Estado de Veracruz*. http://www.expertoauditoria.es/?wpfb_dl=16
- Zeballos, E. (s.f.). *Micro, pequeña y Mediana Empresa en América Latina*. .

ANEXOS

ANEXO 1: Instrumento de recolección de datos

CUESTIONARIO

El presente cuestionario servirá como base para la recolección de información que se considera de importancia para el desarrollo del trabajo de investigación que lleva por título: **“Impacto económico - Financiero para las PYMES del sector comercial del municipio de Chalchuapa ante Pandemia 2020 por COVID-19.**

1. ¿Se afectó el margen económico de la empresa por el COVID-19?

SI_____ NO_____

Si su respuesta es afirmativa en la escala del 1 al 10 como mide el margen en que le afecto a su empresa. Tomando en cuenta que 1 es poco margen y 10 un gran margen_____

2. ¿Tomo algunas medidas para que su margen económico no fuese afectado?

SI_____ NO_____

3. Sí, su respuesta es afirmativa, ¿Cuáles fueron esas medidas?

4. ¿Cuál es el sector que considera más afectado por la pandemia por COVID-19, comercio a nivel minoritario, financiero, transporte, servicios, agricultura?

- | | |
|---------------|----------------------|
| - Transporte | -Comercio |
| - Industria | - Comercio minorista |
| - Turismo | - Construcción |
| - Agricultura | - Farmacias |
| - Finanzas | |

5. ¿Su empresa es parte de este sector que considera más afectado?

SI_____ NO_____

6. ¿Tuvo la necesidad de hacer recorte del personal para sostener la empresa?

SI_____ NO_____ En que porcentaje _____%

7. ¿Se mantuvo la liquidez para hacer frente en el lapso de la pandemia?

SI_____ NO_____

8. ¿Aplicó medidas para proteger a sus empleados de un despido en el futuro?

SI_____ NO_____ si su respuesta es afirmativa ¿Qué medidas utilizo?

9. ¿Cuenta con las fuentes de financiamiento para facilitar su recuperación en esta crisis económica generada por la pandemia por COVID-19?

SI_____ NO_____ Elija hasta dos opciones si su respuesta es afirmativa

_____Adquirir préstamos de bancos comerciales

_____Adquirir préstamos de otro tipo de instituciones financieras

_____Adquirir préstamos de pequeñas empresas o particulares

_____Negociar con sus prestamistas actuales los términos de sus créditos

_____Financiación de capital (que nuevos accionistas o accionistas originales aumenten el capital invertido en su empresa)

Otro_____

10. ¿Ha identificado usted cuáles son las áreas que como empresa necesita fortalecer?

Si_____ No_____

11. Si su respuesta es afirmativa ¿Cuáles fueron esas áreas para fortalecer?

_____, _____, _____.

12. ¿En cuánto tiempo su empresa se recuperará del impacto del COVID-19?

Marque solo una respuesta.

No ha sufrido impacto

2 semanas

1 mes

1 a 3 meses

Más de 3 meses

No le es posible calcular el tiempo de recuperación

13. ¿Cuál es la principal fuente de presión financiera que enfrente su empresa durante la pandemia de COVID-19? Puede elegir hasta dos opciones

Salarios y seguros de empleados

Pago de renta

Pago de préstamos

Pago de bienes y servicios

No tiene fuentes de presión financiera relacionadas con el COVID-19

Otro: _____

14. ¿Su empresa recibió algún apoyo de las siguientes instancias para atender la contingencia originada por COVID-19? Puede elegir la o las opciones que aplique.

Gobierno (Federal, Estatal o Municipal/Alcaldía)

Cámaras y organizaciones empresariales

Otra. Especificar: _____

No ha recibido ningún tipo de apoyo

¡Muchas gracias por su colaboración a esta investigación!