



**UNIVERSIDAD
GERARDO BARRIOS**
Líderes en Gestión del Conocimiento



Vicerrectoría de Investigación
y Proyección Social

Estrategias de negocio implementadas por las MYPE salvadoreñas en la nueva normalidad

Informe Técnico de Investigación

Edwin Osmil Coreas Flores

El Salvador, 2022

Editorial Universidad Gerardo Barrios

Estrategias de negocio implementadas por las MYPE salvadoreñas en la nueva normalidad

1ª Edición

Edwin Osmil Coreas Flores

Informe Técnico de Investigación 2022

Vicerrectoría de Investigación y Proyección Social

ISBN

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, ni parcial ni totalmente, ni registrada en/o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni formato, por ningún medio, sea mecánico, fotocopiado, electrónico o cualquier otro sin el permiso previo y por escrito de la editorial.

editorial@ugb.edu.sv

© Universidad Gerardo Barrios, 2022

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
JUSTIFICACIÓN	4
OBJETIVOS	6
Objetivo General:.....	6
Objetivos Específicos:	6
METODOLOGÍA.....	6
Resultados.....	9
Caracterización de las MYPE participantes	10
Factores que interfieren en la continuidad del negocio en las MYPE salvadoreñas ante la nueva normalidad.....	16
Comercialización	17
Factores en el inventario	32
Factor financiamiento	37
Factor clima laboral	46
Estrategias de negocio implementadas por las MYPE salvadoreñas para la continuidad en la nueva normalidad.....	54
Estrategias para incrementar los ingresos.....	54
Estrategias para reducir los costos y gastos	81
discusión	101
REFERENCIAS	107
ANEXOS:.....	114
Anexo 1. Instrumento de recolección de datos	114

INTRODUCCIÓN

La economía de un país se mide a través variables microeconómicas y macroeconómicas que se desarrollan en torno a competitividad empresarial donde la oferta y la demanda son factores determinantes (Molina & Guzmán, 2010). En este sentido, las micro y pequeñas empresas (MYPE) desempeñan un papel importante ya que se desenvuelven en la esfera microeconómica dando vida al mercado nacional y a la actividad productiva (Ibarra et al., 2020) que posteriormente es traducida como aporte a las variables macroeconómicas. Este estudio describe las estrategias que las MYPE salvadoreñas han implementado para su continuidad en la nueva normalidad derivada de la pandemia por COVID-19.

En El Salvador hay 360,000 pequeñas y medianas empresas (PYME) y en 2019 aportaron alrededor del 35% al 38% del Producto Interno Bruto (PIB) y representan el 99% del sector empresarial del país (ASOMI Asociación de organizaciones de microfinanzas, 2019, Citando a Ileana Rogel, 2019; CONAMYPE Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, 2016); están caracterizadas por implementar tecnologías para la contabilidad en la medida en que aumenta el tamaño de la misma (BCR Banco Central de Reserva de El Salvador, 2019b).

En el mismo año, la economía salvadoreña creció el 2.38% proyectando un rango de crecimiento entre 2.3% y 2.7% para 2020 (BCR 2019a); sin embargo, la pandemia por COVID-19 frenó la actividad económica latinoamericana considerablemente debido a la reducción en las exportaciones, la fuga de capitales, la caída del turismo, el comportamiento de las remesas y la contracción económica tanto de la oferta como de la demanda de bienes y servicios y el desempleo causados por las restricciones impuestas para controlar la pandemia, lo cual generó cambios fundamentales en la actividad de los mercados tanto de consumo como de producción (Ríos, 2020) afectando, por supuesto, la economía nacional.

En El Salvador fueron emitidos varios decretos ejecutivos (Portillo, 2021) que paralizaron toda actividad productiva, lo que provocó que el número de empresas con cero trabajadores (negocio familiar) pasó del 4.25% a 44.26% y casi mil cien trabajadores por cuenta propia se quedaron sin ingresos y, por lo tanto, igual número de empresas dejó de

operar (CONAMYPE, 2020a). El 3.69% empresas dejaron la confección o reparación de ropa o prendas de vestir; 3.14% dejaron de producir artesanías; 1.36% puestos fijos de comida cambiaron de actividad y 1.22% empresas dedicadas a bares y restaurantes cambiaron de rubro.

Según los resultados de la encuesta realizada y publicada en abril de 2020 por (CONAMYPE, 2020a), el 80% de las MYPE señaló haber cerrado totalmente sus operaciones durante la cuarentena y sólo 6% operaba normalmente.

Del 78.9% de las MYPE que han implementado acciones de diversificación e innovación, un 19.3% han abierto una nueva sucursal, un 16.1% han innovado en sus modalidades de la producción, un 14.7% han implementado la entrega a domicilio, un 14% han utilizado las redes sociales para realizar sus ventas. El 12.5% de las MYPE han comprado maquinaria o equipo, el 8.5% ahora realizan ventas en línea a través de medios electrónicos, para continuar operando, un 5.8% de las MYPE, han implementado la modalidad de trabajo en casa, y finalmente el 1.8% de las MYPE han tenido que contratar más trabajadores (CONAMYPE, 2020a).

Las restricciones que detuvieron la actividad económica del país, llevaron a las MYPE a tomar decisiones en sus operaciones al diversificarse y adaptarse a una nueva realidad o necesidades del mercado (Filion et al., 2011), siendo tendencias el incremento en el uso de internet y el teletrabajo (Tisdell, 2020) dando paso al surgimiento de un nuevo liderazgo que sepa dibujar escenarios futuros, anticiparse a nuevos modelos de negocio, con capacidad de predecir el impacto financiero, definir los productos, servicios y segmentos de clientes a los que se debe potenciar y un buen manejo del flujo de caja para influir en los resultados financieros, reducir gastos y, principalmente, ajustar las decisiones al propósito organizacional (Santiago Torner, 2021); sin embargo, la capacidad de las MYPE difiere en factores importantes que posibilitan o no la adopción o adaptación a esta modalidad, teniendo que afrontar, también, situaciones problemáticas que interfieren para la continuidad del negocio, las cuales en este estudio descriptivo se espera determinar con base a una encuesta que recopila la actuación de las MYPE en el año 2022.

Así, por ejemplo, para sostener las ventas de productos o servicios mediante el uso de internet bajo la modalidad de comercio electrónico, las MYPE se ven influenciadas por la

estructura del negocio, su tamaño, cartera de clientes, seguridad, antigüedad del negocio, entre otros (Alvarado Lagunas, 2021); por otra parte, las personas y empresas con mayor estabilidad financiera son las que se acompañan de las nuevas tecnologías y, en la actualidad, la digitalización de la economía de las empresas, más que una realidad es una necesidad (Alvarado Lagunas, 2021, citando a Méndez, 2020).

Entre otros factores, las PYME han reconocido que sus gerencias deben considerar las alianzas locales, nacionales e internacionales, renovar constantemente su planta de trabajadores y facilitar la integración de los jóvenes, dados los cambios tecnológicos recurrentes (Chiatchoua, 2021), lo cual les lleva a innovación en sus modelos de negocio dependiendo de los factores contingentes que afronten las empresas y de sus capacidades, concluyendo en aprovechar las oportunidades de mercado, innovaciones en la comercialización y, por supuesto, la redefinición de los mercados existentes o creación de uno nuevo (Ibarra et al., 2020).

Los estudios previos no han abordado las estrategias de negocio implementadas por las MYPE salvadoreñas para incrementar sus ingresos y reducir sus costos de operación ante la nueva normalidad, por lo que la presente investigación las describe de manera cuantitativa. Para ello se elaboró un instrumento de recolección de datos en el que se presentaron afirmaciones que los participantes contestaron bajo una escala Likert evidenciando que las MYPE *no están de acuerdo ni en desacuerdo* con tener dificultades para la continuidad del negocio en la nueva normalidad, al igual que en haber implementado estrategias para incrementar los ingresos, pero manifestaron estar *de acuerdo* con haber implementado estrategias para la reducción de costos y gastos en sus operaciones.

Los mecanismos de validación de los resultados implican contrastar con representantes de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) y Centro de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE) la representación fiel de las estrategias de negocio implementadas por las MYPE para generación de valor. Esta validación buscó la posibilidad de transferir las buenas prácticas de las empresas participantes en relación con las variables del estudio, de tal forma que los resultados sean susceptibles de ser usados por otras MYPE nacientes o en desarrollo.

JUSTIFICACIÓN

Las medianas y pequeñas empresas (MYPE) representan al 95% de las empresas en Centroamérica; generan el 54% del empleo y el 34% de la producción de la región. En El Salvador las MYPE representan el 99% del sector empresarial, generan aproximadamente 700 mil empleos directos y aportan alrededor del 35% del producto interno bruto (PIB) (CONAMYPE, 2016). En 2020, según datos oficiales de esta institución, tomando como criterio las ventas brutas anuales, 4.8% de las MYPE son emprendimiento, el 74.4% son microempresas y el 8.2% son pequeña empresa (CONAMYPE, 2020a).

Debido a que son un aporte significativo al desarrollo económico del país (Ibarra et al., 2020), es importante que estos negocios sean sostenibles en el tiempo (Molina & Guzmán, 2010) de tal forma que, en la nueva normalidad, también sean capaces de enfrentar los desafíos en sus gestiones, mantener vivo el modelo de negocio después de haber sobrellevado las complicaciones de la pandemia por COVID-19 o implementando unos nuevos o mejorados en la nueva normalidad.

A la fecha, muchas MYPE sobrevivieron haciendo cambios en sus modelos de negocios y aprovecharon los esfuerzos en acciones de emergencia relacionadas con las necesidades humanas para promover reflexiones sobre los propósitos y valores de la empresa, además de generar aprendizajes colectivos que favorecieron la resiliencia organizacional (Nicolletti et al., 2020).

Punescu et al. (2020) manifiestan que las micro y pequeñas empresas pueden enfrentar mejor la disrupción causada por la pandemia de COVID-19, para lo cual deben a) demostrar apertura a la innovación y adaptación productiva y garantizar un fuerte apoyo a los clientes y las comunidades y b) dirigir los esfuerzos a asegurar la eficiencia de su gestión operativa interna y la protección de los trabajadores; ambos aspectos han sido muy útiles en su adaptación a la nueva normalidad.

Esta investigación apoyó a resolver el vacío de sistematización de las acciones emprendidas por las MYPE salvadoreñas para efectos de que otras empresas tomen los aspectos favorables y los puedan implementar con el mismo propósito, incluso que las políticas y los programas de gobierno sean orientados a apoyarles con conocimiento de lo que ya se ha realizado por este sector económico.

Los resultados de esta investigación sobre las MYPE salvadoreñas en el contexto de una normalidad desencadenada por el COVID-19 representan un alto interés para la comunidad científica debido a que sistematizó datos útiles para profundizar en futuras investigaciones; igualmente es de interés para la economía nacional, puesto que identificó la implementación de estrategias de negocios y buenas prácticas para incrementar los ingresos y disminuir los costos y gastos que han ayudado a las MYPE a sobrellevar la situación económica generada por los eventos proseguidos a la pandemia, ante una nueva normalidad que vislumbra nuevas exigencias tecnológicas, organizativas y económicas, entre otras.

Hasta antes de la presente investigación respecto a una nueva normalidad desencadenada por la crisis sanitaria por COVID-19, solo se habían presentado estudios de cómo las empresas saldrían adelante después del confinamiento; sin embargo, ya se está viviendo una nueva normalidad, en la que las MYPE están sobrellevando sus actuales modelos de negocios, sin conocerse en este nuevo contexto cuáles son los factores que interfieren en la continuidad del mismo y cuáles son las estrategias disruptivas implementadas para incrementar los ingresos y disminuir los costos y gastos de continuidad, mientras generan, entregan y capturan valor, cuyo conocimiento aportó insumos novedosos que podrán ser tomados para atender el crecimiento dinamizado por las empresas de este sector.

Otra novedad es que se revisó la implementación de las recomendaciones de Brauner et al. (2020) para el rescate de las PYME durante la crisis de COVID-19, las cuales fueron evaluadas desde la perspectiva de la nueva normalidad abriendo la oportunidad para observar la validez de estas ante las nuevas exigencias en la modernidad. De igual forma, fueron evaluadas las estrategias implementadas por las PYME en la estructura de ingresos y costos bajo el modelo de Lienzo de Canvas proporcionado por Osterwalder et al. (2011) como herramienta de análisis y generación de modelos de negocio.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Describir las estrategias de negocio implementadas por las MYPE salvadoreñas para la continuidad en la nueva normalidad.

Objetivos Específicos:

- Determinar los factores que interfieren en la continuidad del negocio en las MYPE salvadoreñas ante la nueva normalidad.

- Identificar las estrategias de negocio disruptivas implementadas por las MYPE salvadoreñas para incrementar los ingresos y disminuir los costos de continuidad en la nueva normalidad.

METODOLOGÍA

Esta investigación es de naturaleza descriptiva con enfoque cuantitativo bajo un diseño no experimental (Hernández Sampieri et al., 2018). Tomó como base teórica los componentes descritos por Osterwalder et al. (2011) para la herramienta de análisis y generación de modelos de negocio llamada Canvas y las recomendaciones de Brauner et al. (2020) para el rescate de las MYPE, a la luz de las que se describieron las estrategias de negocio implementadas por las MYPE salvadoreñas en la nueva normalidad. Para lograr este propósito, se usó el método deductivo, el cual facilitó partir de la base teórica para redactar los ítems del instrumento de recolección de datos.

Es de corte transversal porque los instrumentos fueron administrados entre los meses de julio y agosto de 2022 considerando las dificultades que enfrentan actualmente las PYME salvadoreñas y la implementación de estrategias de negocio a partir de las exigencias en la nueva normalidad y usó como instrumento la encuesta autoadministrada con preguntas bajo la escala Likert, presentando ítems en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pidió la reacción de los participantes eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala, lo cual facilitó su análisis cuantitativo mediante estadística descriptiva.

En el estudio participaron MYPE registradas por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), a través de sus Centros de Desarrollo de Micro y

Pequeñas Empresas (CDMYPE), a las que se les administró el instrumento de recolección de datos mediante un enlace en línea.

CONAMYPE (2020b) informó en su Memoria de Labores 2019 - 2020 que se atendió a N = 10189 unidades económicas a las cuales se invitó a través de los directores de CDMYPE a nivel nacional para contestar la encuesta; sin embargo, solo hubo acceso a 43 MYPE que la respondieron.

En este estudio participaron 43 MYPE atendidas por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) a través de los Centros de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE).

El procedimiento incluyó las siguientes actividades: a) escribir el estado del arte, b) elaboración y validación del instrumento, c) selección de los participantes, d) recopilar los datos, e) presentación de resultados, f) discusión y conclusiones, g) presentación del informe final, h) difusión y divulgación de los resultados.

El estudio tomó como referencia a Hernández Sampieri (2014) al definir la metodología de investigación descriptiva con enfoque cuantitativo y método deductivo, seleccionada debido a que responde a los intereses de describir los factores que interfieren en la continuidad del negocio en las MYPE salvadoreñas ante la nueva normalidad y las estrategias de negocio implementadas para garantizar dicha continuidad mediante el incremento de los ingresos y la disminución de los costos y gastos.

La selección de esta metodología estuvo amparada por el uso que ya han realizado Coreas-Flores (2020), Romero-Argueta, J., Coreas-Flores, E. y Severino-González (2020), Romero-Argueta y Coreas-Flores (2020), Coreas-Flores y Romero-Argueta (2020), Marquina-Martínez et al. (2020), Aguilar de Mendoza et al. (2019), Coreas-Flores (2022), Aguilar Rodríguez y Cerda Prado (2016), Serna-Loaiza et al. (2020), Popovici y Mironov (2015), Salehi et al. (2021), Heriyanto et al. (2022), Franco Zesati et al. (2021), Arvayo Castro et al. (2021), Cutipa-Limache et al. (2021) y Matos Guerrero (2017).

Los mecanismos de validación de los resultados implican triangular con representantes de CONAMYPE/CDMYPE la representación fiel de las estrategias de negocio implementadas por las MYPE para generación de valor. Esta validación buscó la posibilidad de transferir las buenas prácticas de las MYPE participantes en relación con las

variables del estudio, de tal forma que los resultados sean susceptibles de ser usados por otras empresas nacientes o en desarrollo.

Es oportuno explicar que no hubo respuesta de la mayoría de los directores de los CDMYPE a nivel nacional, por lo que se redujo la cantidad de negocios participantes en el estudio. Con estrategia de comunicación con ellos, inicialmente se usó el correo electrónico a través del cual el líder nacional de los CDMYPE envió el enlace de la encuesta a todos los directores de los 14 departamentos del país. A esta iniciativa en conjunto, el investigador dio seguimiento reenviando un recordatorio para llenar la encuesta. También se contó con el apoyo de un director de CDMYPE quien se comunicó vía telefónica con sus homólogos. Ante ninguna de las estrategias empleadas hubo mayor participación.

La tabla 1 muestra la operacionalización de variables en la que se enuncian los indicadores de cada una de ellas, los cuales dieron paso a la construcción del instrumento mostrado en el anexo 1.

Tabla 1

Operacionalización de variables

Objetivos	Variables	Indicadores
Objetivo general: Describir las estrategias de negocio implementadas por las MYPE salvadoreñas para la continuidad en la nueva normalidad.	Estrategias de negocio implementadas por la MYPE salvadoreñas para la continuidad en la nueva normalidad.	- Factores que intervienen en la continuidad del negocio en la nueva normalidad. - Estrategias de negocio implementadas por las MYPE salvadoreñas para incrementar los ingresos y disminuir los costos y gastos de continuidad en la nueva normalidad.
Objetivo específico 1: Determinar los factores que interfieren en la continuidad del negocio en las MYPE	Factores que interfieren en la continuidad del negocio en las MYPE salvadoreñas ante la nueva normalidad.	- Comercialización - Inventario - Financiamiento - Clima laboral

salvadoreñas ante la nueva normalidad.

Objetivo específico 2: Estrategias de negocio - Incrementar los ingresos
Identificar las estrategias de implementadas por las - Reducción de costos
negocio disruptivas MYPE salvadoreñas para la - Reducción de gastos
implementadas por las continuidad en la nueva
MYPE salvadoreñas para normalidad.
incrementar los ingresos y
disminuir los costos y gastos
de continuidad en la nueva
normalidad.

RESULTADOS

En este estudio participaron 43 micro y pequeñas empresas (MYPE) atendidas por los Centros para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (CDMYPE), dependencia del Consejo Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE). En general, *no están de acuerdo ni en desacuerdo* en tener dificultades que afecten la continuidad de sus negocios y *no están de acuerdo ni en desacuerdo* con haber implementado estrategias para incrementar los ingresos, pero sí están *de acuerdo* con haber implementado estrategias para reducir sus costos y gastos.

En promedio, están *de acuerdo* con que, en la nueva normalidad, la continuidad de sus negocios está siendo afectada comercialmente, *no están de acuerdo ni en desacuerdo* con tener dificultades en el manejo de inventario, *no están de acuerdo ni en desacuerdo* de tener dificultades en el financiamiento de sus operaciones, *no están de acuerdo ni en desacuerdo* en tener dificultades en la gestión del clima laboral. De igual forma, *no están de acuerdo ni en desacuerdo* en relación con que se hubieran implementado estrategias en sus negocios para incrementar los ingresos y están *de acuerdo* en relación con que se hubieran

implementado estrategias para reducir los costos y gastos para mantener las operaciones en sus negocios.

El contenido de este apartado está estructurado de la siguiente forma:

- Caracterización de las MYPE participantes
- Factores que interfieren en la continuidad del negocio en las MYPE salvadoreñas ante la nueva normalidad.
- Estrategias de negocio implementadas por las MYPE salvadoreñas para la continuidad en la nueva normalidad

Cada apartado presenta una tabla y gráfica que resumen los indicadores consultados de cada variable derivada de los objetivos, seguidos de los hallazgos en cada pregunta que los integra.

Los títulos de tablas y figuras corresponden a cada pregunta y estas incluyen como opciones de respuesta una escala Likert: 1. Completamente en desacuerdo, 2. En Desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Completamente de acuerdo.

Caracterización de las MYPE participantes

Con base en la Clasificación de Actividades Económicas de El Salvador 2022 (Banco Central de Reserva de El Salvador, 2022), la tabla 2 y la figura 1 muestran los tipos de empresa que participaron en el estudio, cuyos nombres fueron ajustados por el investigador para que los encuestados se ubicaran fácilmente en uno de ellos. Los resultados evidencian que, en su mayoría, las MYPE fueron clasificadas como servicios de alimentos (23%) seguida de la agroindustria alimentaria (14%), tecnología de la información y comunicaciones (12%), Turismo (12%), sin dejar de mencionar que el 14% fueron clasificadas como otro tipo de empresa aparte de las presentadas como opciones de selección.

Tabla 2.

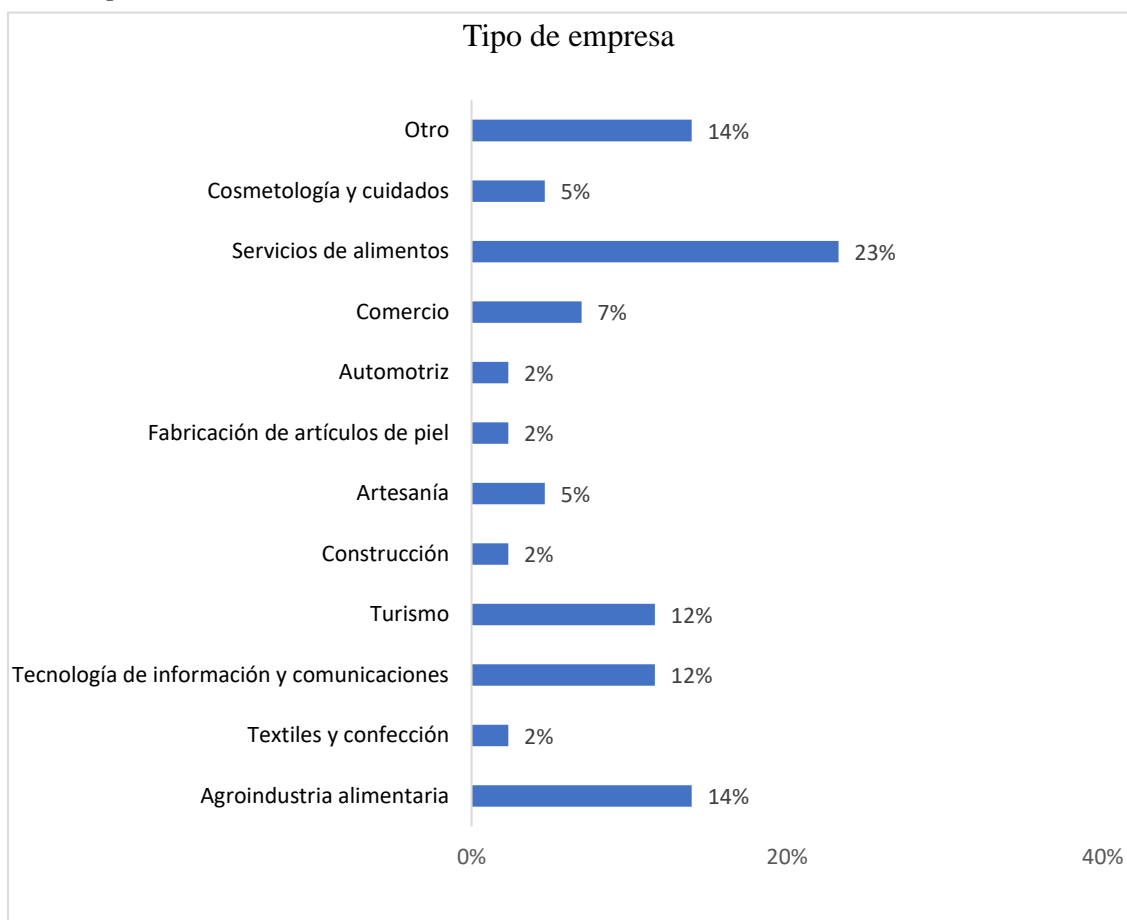
Tipo de empresa

Tipo de empresa	Porcentaje (%)	Cantidad(N)
Agroindustria alimentaria	14%	6
Textiles y confección	2%	1
Tecnología de información y comunicaciones	12%	5

Química farmacéutica	0%	0
Turismo	12%	5
Construcción	2%	1
Artesanía	5%	2
Pesca artesanal	0%	0
Servicios logísticos	0%	0
Confección de calzado	0%	0
Fabricación de artículos de piel	2%	1
Metalurgia	0%	0
Automotriz	2%	1
Comercio	7%	3
Actividades financieras y seguros	0%	0
Servicios de alimentos	23%	10
Servicios médicos y odontológicos	0%	0
Educación	0%	0
Servicios de consultoría	0%	0
Servicios contables	0%	0
Servicios jurídicos	0%	0
Cosmetología y cuidados	5%	2
Otro	14%	6
Total	100%	43
Media		11.07
Intervalo de confianza @ 95%		[8.707 - 13.433]
Desviación estándar		7.905
Error estándar		1.206

Figura 1

Tipo de empresa



De acuerdo con la tabla 3 y figura 2 entre el 23% y el 37% de las empresas que participaron en el estudio al momento de responder la encuesta se encontraban en un nivel de operatividad de un 40% o más.

Tabla 3

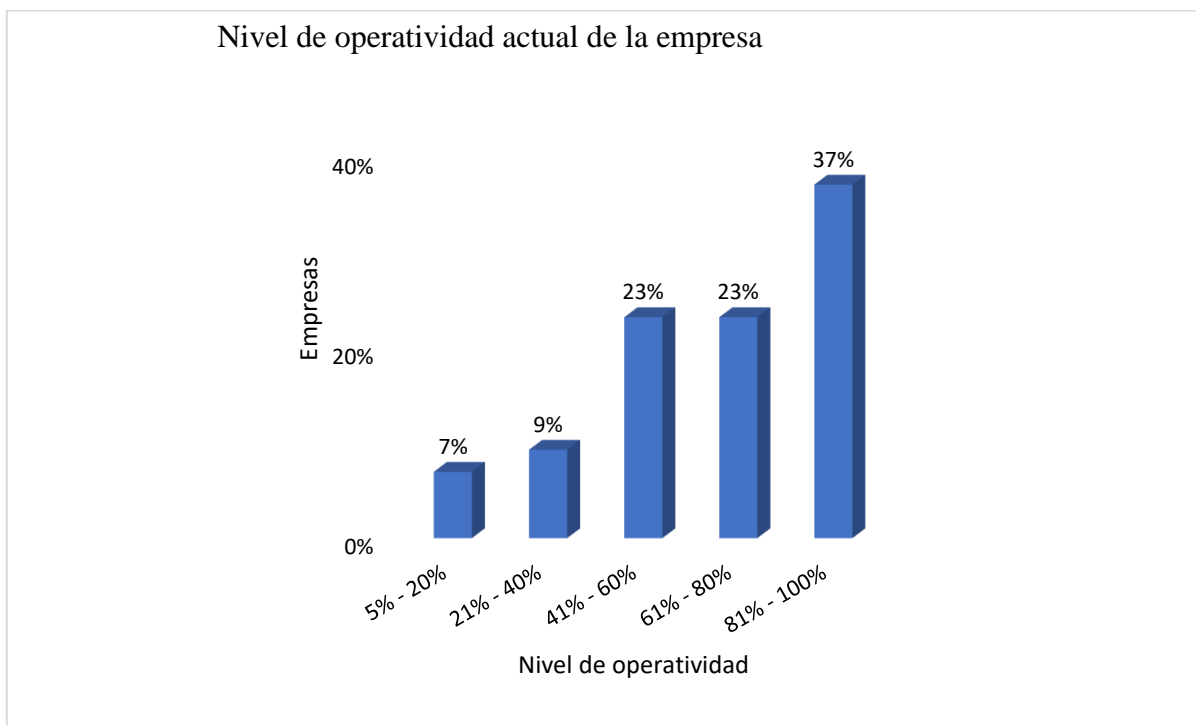
Nivel de operatividad actual de la empresa

Nivel de operatividad	Porcentaje (%)	Cantidad
5% - 20%	7%	3
21% - 40%	9%	4
41% - 60%	23%	10
61% - 80%	23%	10
81% - 100%	37%	16

Total	100%	43
Media	3.74	
Intervalo de confianza @ 95%	[3.369 - 4.119]	
Desviación estándar	1.255	
Error estándar	0.191	

Figura 2

Nivel de operatividad actual de la empresa



De acuerdo con la clasificación de las empresas según su cantidad de empleados, el 91% de las empresas participantes en este estudio están clasificadas como microempresas, mientras que el 9% como pequeña empresa. Ver la tabla 4 y figura 3.

Tabla 4

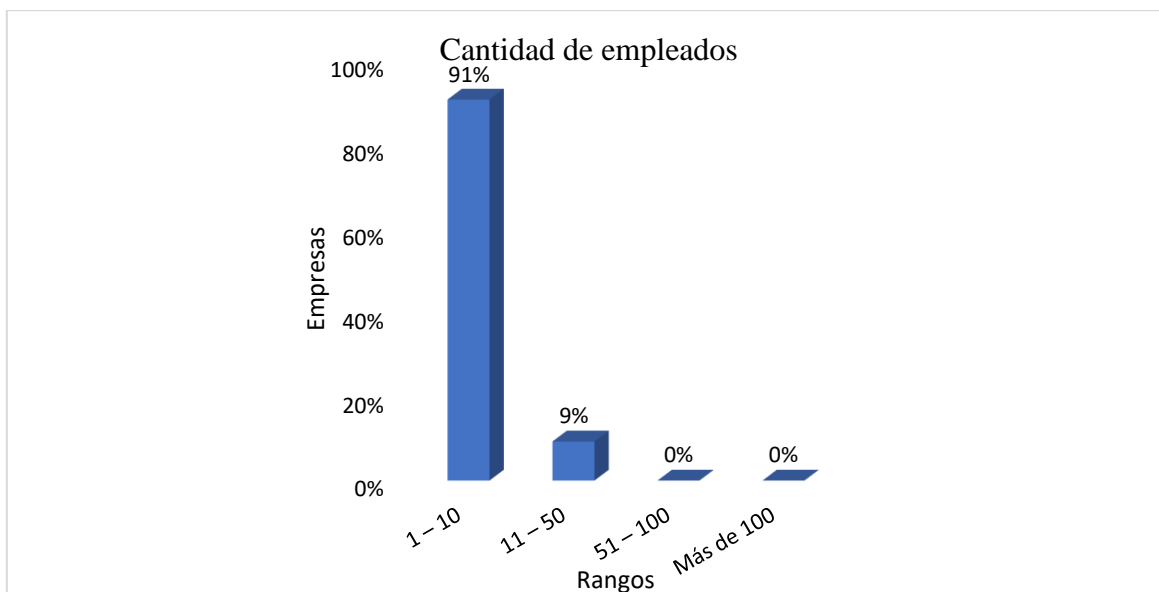
Cantidad de empleados

Rango	Porcentaje (%)	Cantidad
1 – 10	91%	39
11 – 50	9%	4

51 – 100	0%	0
Más de 100	0%	0
Total	100%	43
Media	1.09	
Intervalo de confianza @ 95%	[1.005 - 1.181]	
Desviación estándar	0.294	
Error estándar	0.045	

Figura 3

Cantidad de empleados



A pesar de que la mayoría de las empresas participantes están clasificadas como microempresas (91%) se puede percibir de que están organizadas ya que en su estructura existe el puesto de CEO (23%), gerente (19%) y administradores (42%), siendo estos manifestados por los informantes en cada empresa participante. Ver tabla 5 y figura 4.

Tabla 5

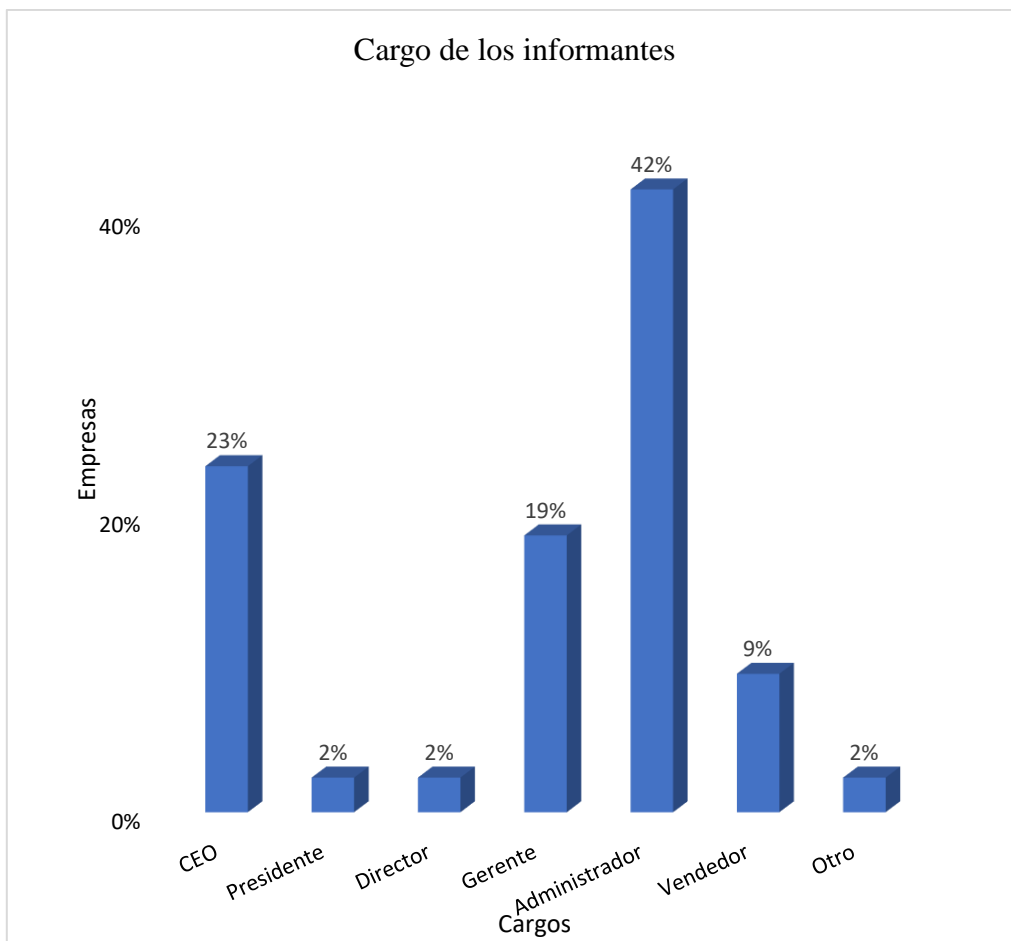
Cargo de los informantes

Cargo	Porcentaje (%)	Cantidad
-------	----------------	----------

CEO	23%	10
Presidente	2%	1
Director	2%	1
Gerente	19%	8
Administrador	42%	18
Vendedor	9%	4
Asesor	0%	0
Otro	2%	1
Total	100%	43
Media	3.93	
Intervalo de confianza @ 95%	[3.375 - 4.485]	
Desviación estándar	1.857	
Error estándar	0.283	

Figura 4

Cargo de los informantes



Factores que interfieren en la continuidad del negocio en las MYPE salvadoreñas ante la nueva normalidad.

Considerando que las empresas ahora ya no están en un período de cuarentena por la pandemia por covid-19 y que en la actualidad el desarrollo económico del país se conduce a través de la nueva normalidad, las MYPE salvadoreñas han presentado algunas dificultades en la continuidad de sus negocios categorizadas como factores asociados a la comercialización, inventarios, financieros y clima laboral, los cuales se abordan a continuación.

Para el presente análisis, cada pregunta incluye como opciones de respuesta una escala Likert: 1) Completamente en desacuerdo, 2) En Desacuerdo, 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4) De acuerdo, 5) Completamente de acuerdo.

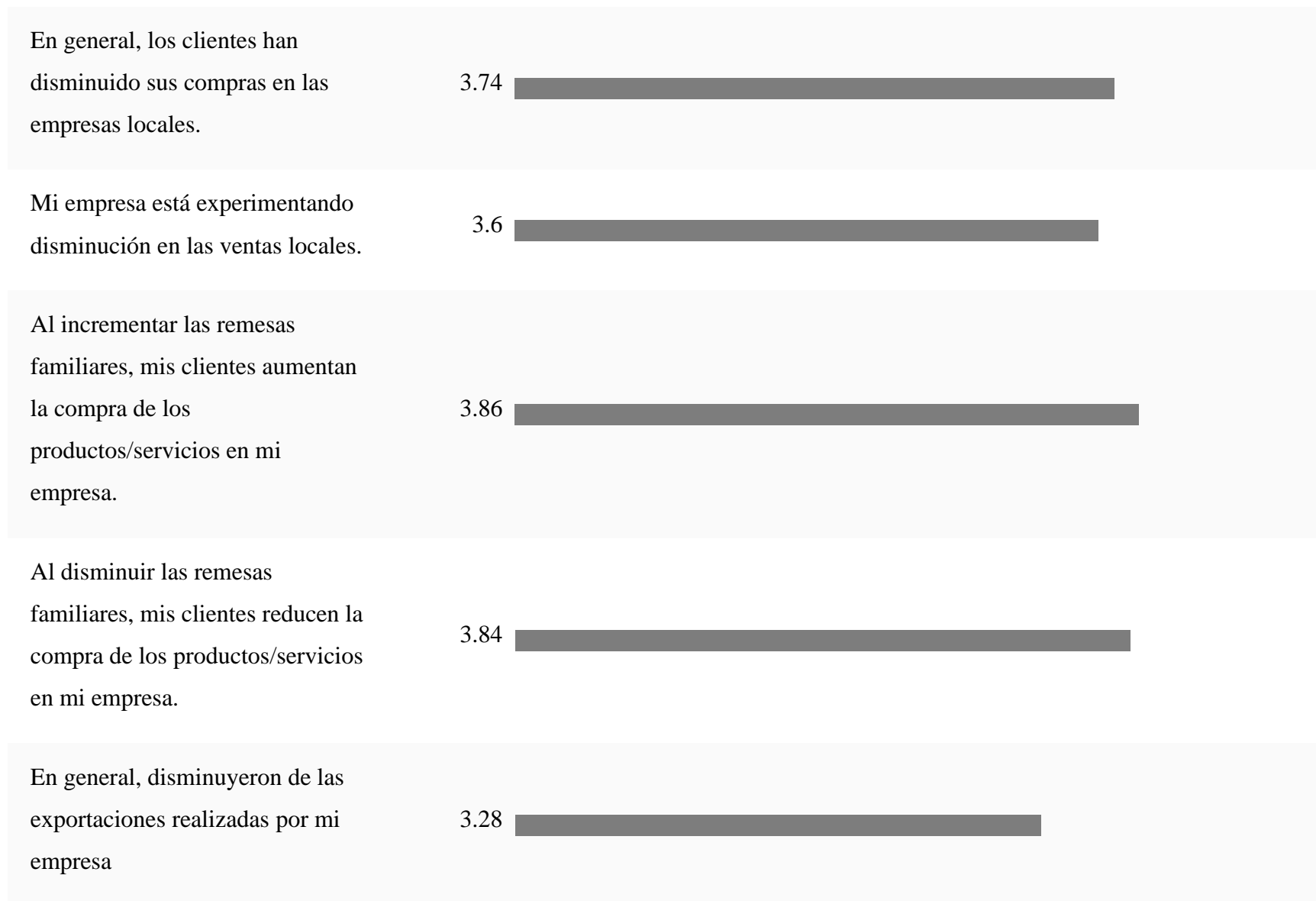
Comercialización

La tabla 6 y figura 5 muestran que el factor principalmente considerado por los empresarios que les ha afectado en la comercialización en sus negocios ha sido la disminución de ganancias en el período 2021, aunado a la actual situación económica de los hogares salvadoreños que ha llevado a una disminución en las ventas, a pesar de lo cual también manifestaron que no han incrementado la cantidad de clientes con cuentas por cobrar consideradas irrecuperables. En promedio, están más de acuerdo que en desacuerdo que en la nueva normalidad la continuidad de sus negocios está siendo afectada comercialmente.

Tabla 6

Factores comerciales que interfieren en la continuidad del negocio en las MYPE salvadoreñas ante la nueva normalidad

Pregunta	Puntuación	Completamente en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
La actual situación económica en los hogares salvadoreños afecta las ventas en mi empresa.	3.88					



Actualmente, mi empresa ha incrementado la cantidad de clientes con cuentas pendientes de pago consideradas como incobrables.

2.51 

La situación de pandemia provocó una disminución en las ganancias al final del año 2021.

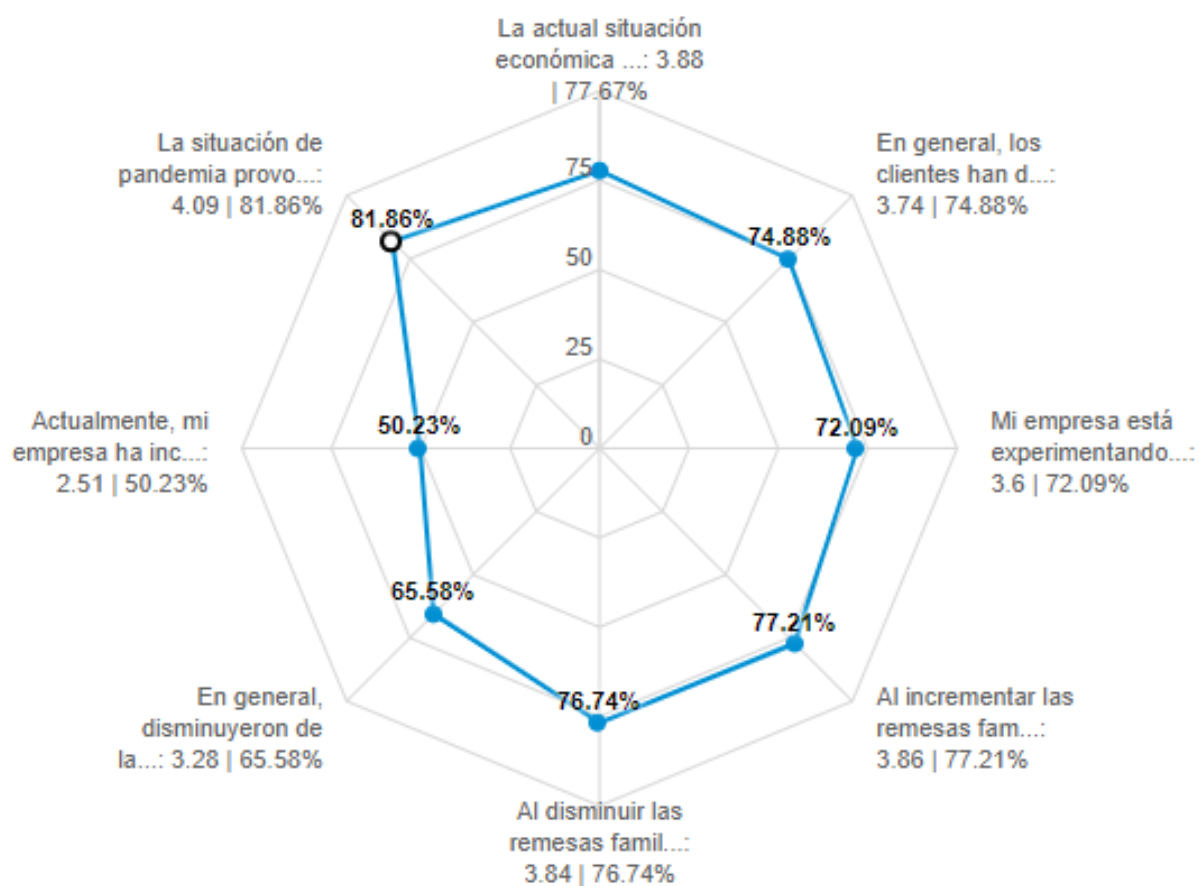
4.09 

Promedio

3.6

Figura 5

Factores comerciales que intervienen en la continuidad del negocio en las MYPE salvadoreñas ante la nueva normalidad



Los entrevistados manifestaron que la actual situación económica de las familias en El Salvador ha afectado las ventas en sus negocios. De acuerdo con la tabla 7 y la figura 6, el 35% de las empresas está de acuerdo en que esta situación ha afectado la comercialización de sus productos y servicios; de igual forma, otro 35% está completamente de acuerdo con esta aseveración, mientras que el 21% respondió no estar de acuerdo ni en desacuerdo dejando esto un 7% para los que si están completamente en desacuerdo y 2% para los que están en desacuerdo. El promedio 3.88 acerca las respuestas a la opción *de acuerdo*.

Tabla 7

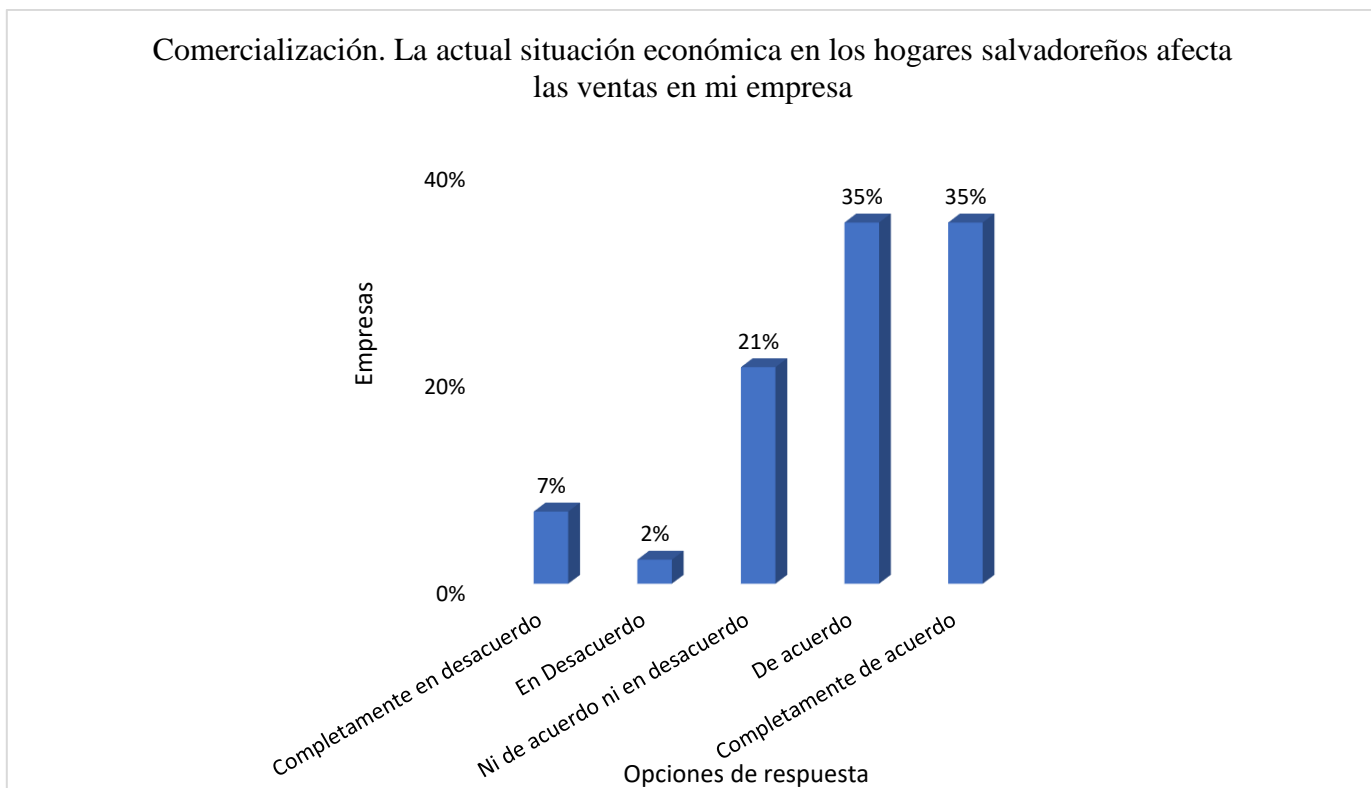
Comercialización. La actual situación económica en los hogares salvadoreños afecta las ventas en mi empresa

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	7%	3
En Desacuerdo	2%	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21%	9
De acuerdo	35%	15
Completamente de acuerdo	35%	15
Total	100%	43
Media	3.88	
Intervalo de confianza @ 95%	[3.543 - 4.224]	
Desviación estándar	1.138	
Error estándar	0.174	

Figura 6

Comercialización. La actual situación económica en los hogares salvadoreños afecta las ventas en mi empresa

Comercialización. La actual situación económica en los hogares salvadoreños afecta las ventas en mi empresa



La tabla 8 la figura 7 muestran que el 42% está de acuerdo en que los clientes han disminuido sus compras en las empresas locales y el 28% completamente de acuerdo, mientras que el 7% está completamente en desacuerdo, el 9% en desacuerdo y hay un 14% que manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo. El promedio 3.74 acerca las respuestas a la opción *de acuerdo*.

Tabla 8

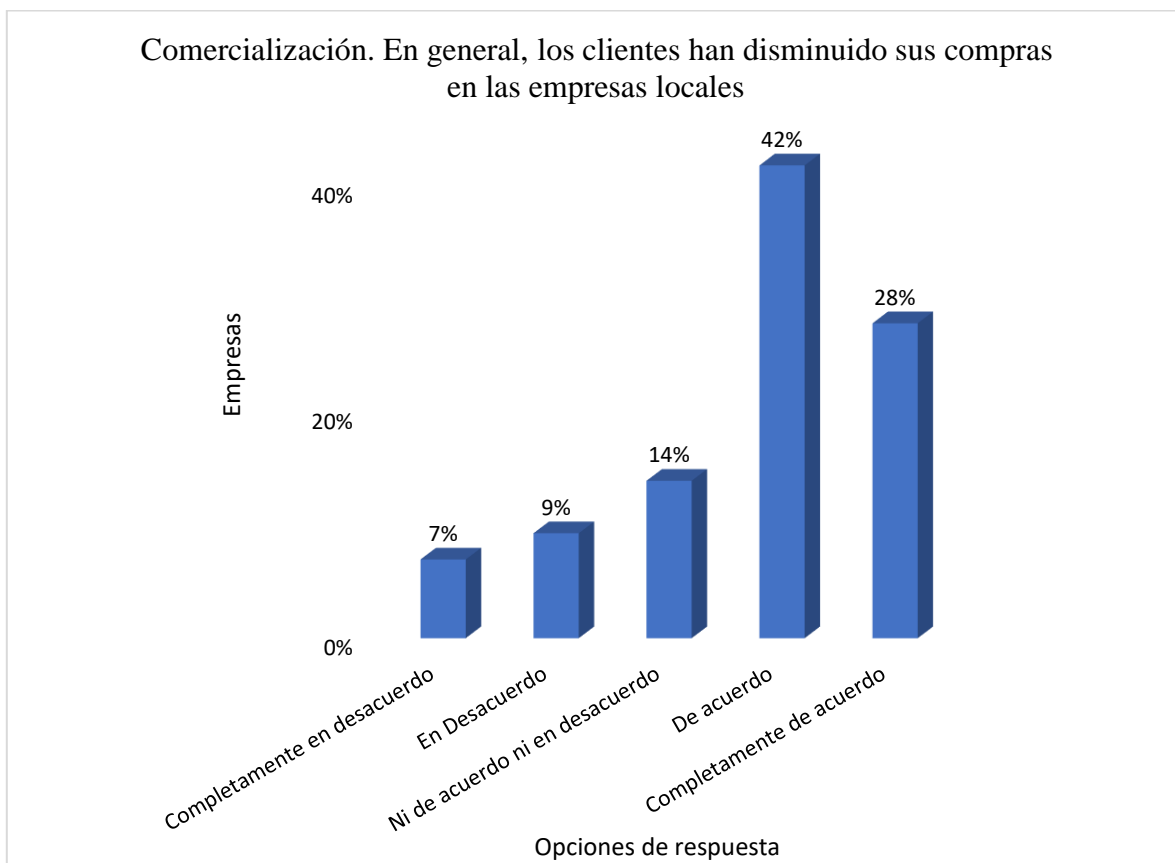
Comercialización. En general, los clientes han disminuido sus compras en las empresas locales

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	7%	3
En Desacuerdo	9%	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14%	6
De acuerdo	42%	18
Completamente de acuerdo	28%	12
Total	100%	43

Media	3.74
Intervalo de confianza @ 95%	[3.392 - 4.096]
Desviación estándar	1.177
Error estándar	0.179

Figura 7

Comercialización. En general, los clientes han disminuido sus compras en las empresas locales



Al consultarle respecto a sus propias empresas, el 47% estuvo de acuerdo en que han disminuido sus ventas locales, el 19% dijo estar completamente de acuerdo y el 16% ni de acuerdo ni en desacuerdo, dejando la opción en desacuerdo con 14% y completamente en desacuerdo 5%. El promedio 3.60 acerca las respuestas a la opción *de acuerdo*. Ver tabla 9 y figura 8

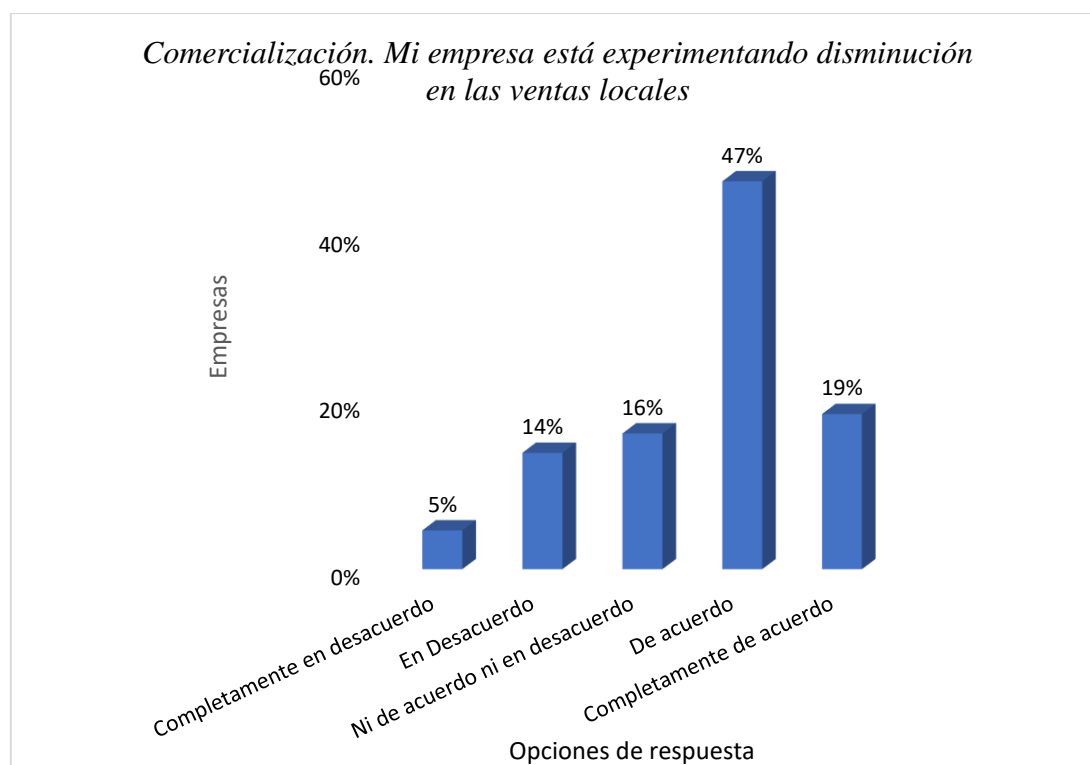
Tabla 9

Comercialización. Mi empresa está experimentando disminución en las ventas locales

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	5%	2
En Desacuerdo	14%	6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16%	7
De acuerdo	47%	20
Completamente de acuerdo	19%	8
Total	100%	43
Media	3.60	
Intervalo de confianza @ 95%	[3.278 - 3.932]	
Desviación estándar	1.094	
Error estándar	0.167	

Figura 8

Comercialización. Mi empresa está experimentando disminución en las ventas locales



A pesar de que han disminuido las ventas locales, el 44% de los encuestados manifestó estar de acuerdo en que al incrementar las remesas familiares también se incrementan sus ventas en el negocio, de igual forma el 28% manifestó estar completamente de acuerdo con esta afirmación; mientras tanto, el 19% dijo no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 5% en desacuerdo y un 5% completamente en desacuerdo. El promedio 3.86 acerca las respuestas a la opción *de acuerdo*. Ver tabla 10 y figura 9.

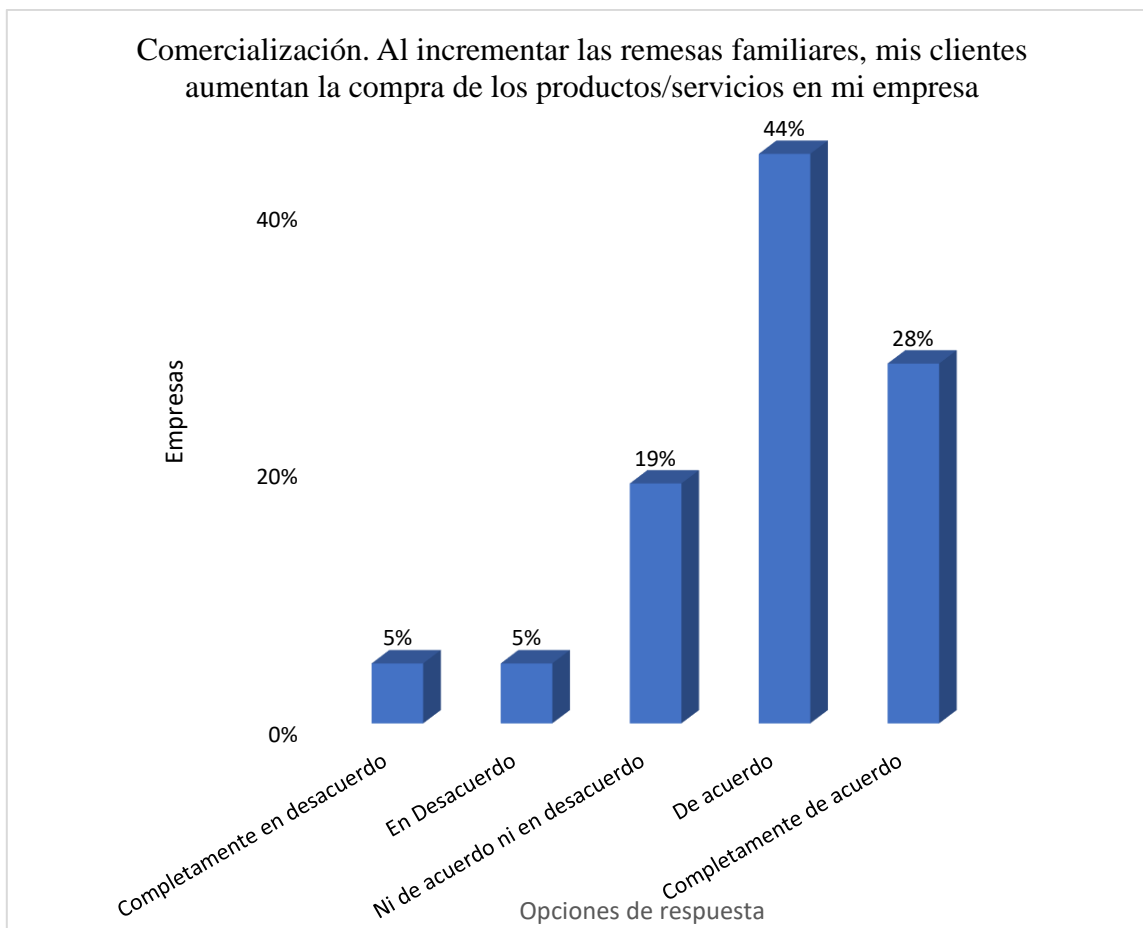
Tabla 10

Comercialización. Al incrementar las remesas familiares, mis clientes aumentan la compra de los productos/servicios en mi empresa

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	5%	2
En Desacuerdo	5%	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19%	8
De acuerdo	44%	19
Completamente de acuerdo	28%	12
Total	100%	43
Media	3.86	
Intervalo de confianza @ 95%	[3.551 - 4.170]	
Desviación estándar	1.037	
Error estándar	0.158	

Figura 9

Comercialización. Al incrementar las remesas familiares, mis clientes aumentan la compra de los productos/servicios en mi empresa



En contraste con la pregunta anterior, los encuestados manifestaron en un 21% estar completamente de acuerdo en que si las remesas familiares disminuyen también disminuyen las compras de productos y servicios en su empresa, de igual forma el 56% estuvo de acuerdo, mientras que el 16% manifestó ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 7% completamente en desacuerdo. El promedio 3.84 acerca las respuestas a la opción *de acuerdo*. Ver tabla 11 y figura 10.

Tabla 11

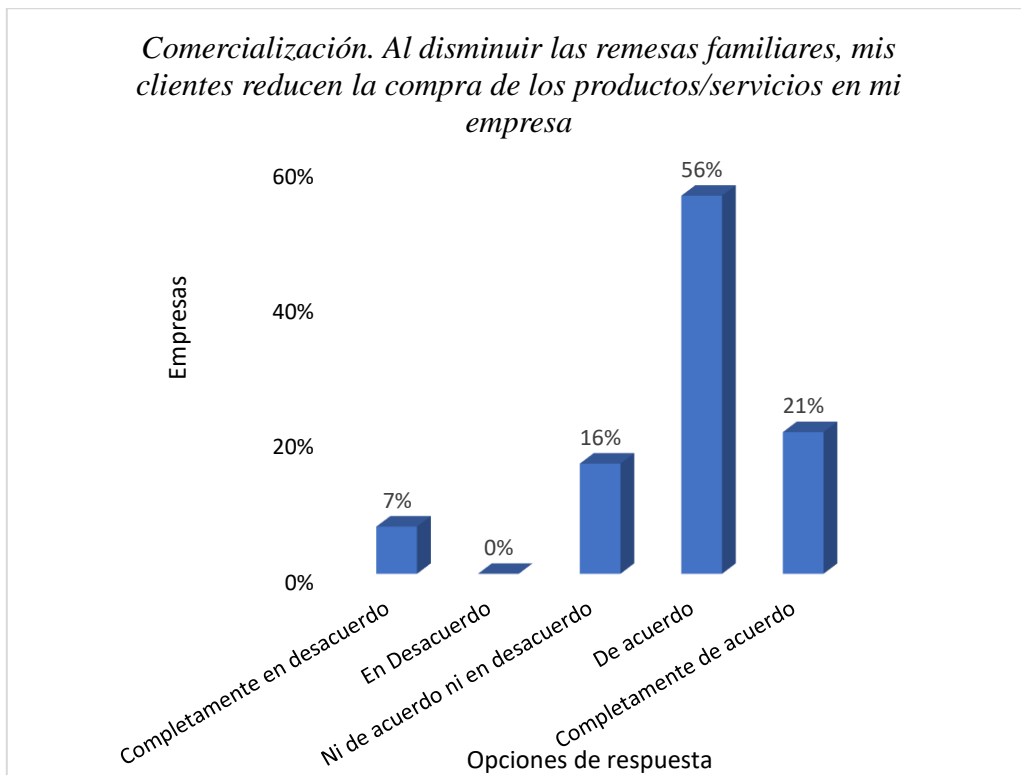
Comercialización. Al disminuir las remesas familiares, mis clientes reducen la compra de los productos/servicios en mi empresa

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	7%	3
En Desacuerdo	0%	0

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16%	7
De acuerdo	56%	24
Completamente de acuerdo	21%	9
Total	100%	43
Media	3.84	
Intervalo de confianza @ 95%	[3.539 - 4.136]	
Desviación estándar	0.998	
Error estándar	0.152	

Figura 10

Comercialización. Al disminuir las remesas familiares, mis clientes reducen la compra de los productos/servicios en mi empresa



Conforme con la tabla 12 y figura 11, los encuestados manifestaron en un 53% no estar de acuerdo ni en desacuerdo en que las exportaciones disminuyeron para su empresa, el 33% dijo estar de acuerdo, mientras que el 5% manifestó completamente de acuerdo, otro

5% en desacuerdo y 5% completamente en desacuerdo. El promedio 3.28 acerca las respuestas a la opción *ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

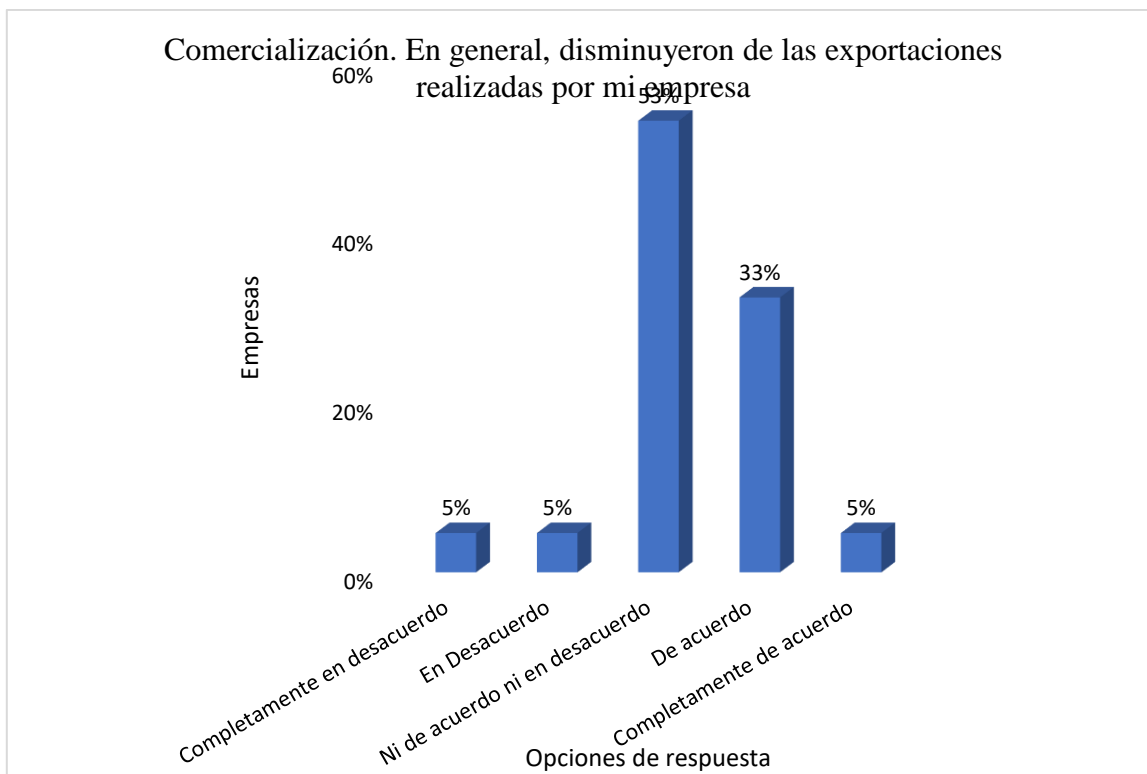
Tabla 12

Comercialización. En general, disminuyeron las exportaciones realizadas por mi empresa

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	5%	2
En Desacuerdo	5%	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	53%	23
De acuerdo	33%	14
Completamente de acuerdo	5%	2
Total	100%	43
Media	3.28	
Intervalo de confianza @ 95%	[3.032 - 3.526]	
Desviación estándar	0.826	
Error estándar	0.126	

Figura 11

Comercialización. En general, disminuyeron de las exportaciones realizadas por mi empresa



Según la tabla 13 figura 12, el 37% de los encuestados dijeron estar en desacuerdo que han tenido que incrementar la cantidad de clientes con cuentas pendientes de pago consideradas como incobrable, mientras que el 30% manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 16% completamente en desacuerdo, el 12% de acuerdo y un 5% completamente de acuerdo. En otras palabras, la mayoría no ha incrementado las cuentas incobrables. El promedio 2.51 acerca las respuestas a la opción *ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

Tabla 13

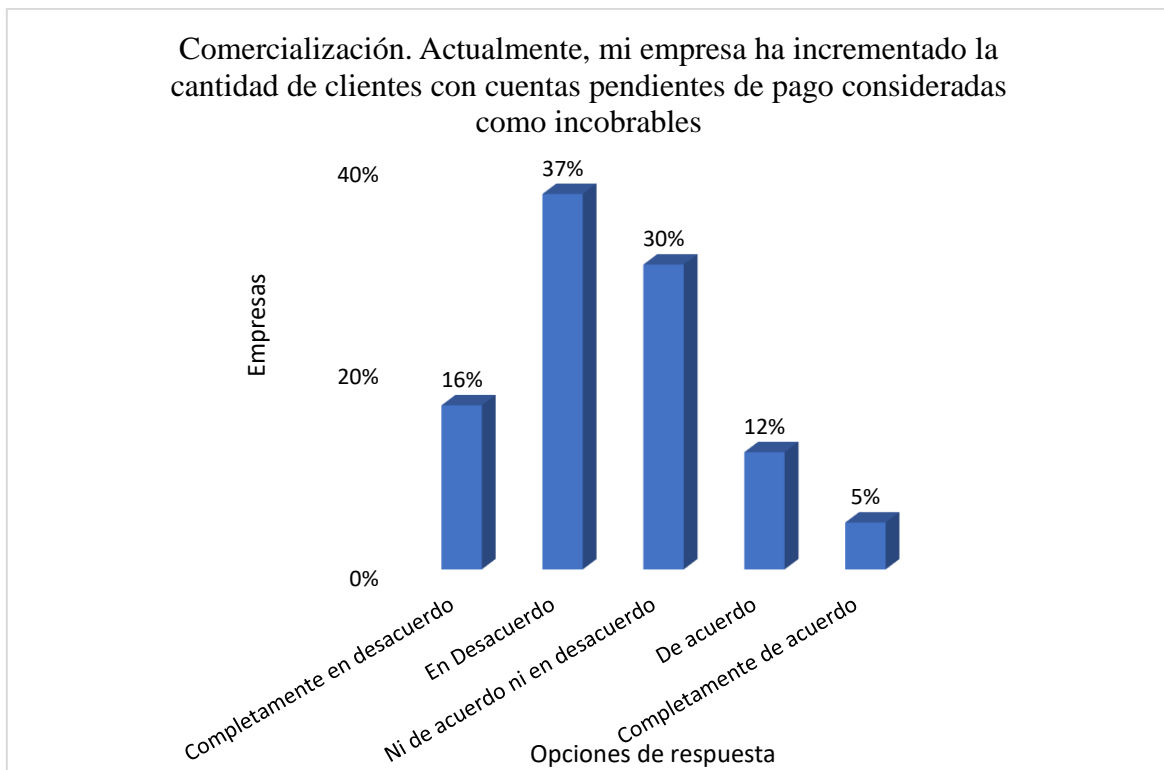
Comercialización. Actualmente, mi empresa ha incrementado la cantidad de clientes con cuentas pendientes de pago consideradas como incobrables

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	16%	7
En Desacuerdo	37%	16
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30%	13
De acuerdo	12%	5

Completamente de acuerdo	5%	2
Total	100%	43
<hr/>		
Media	2.51	
Intervalo de confianza @ 95%	[2.196 - 2.827]	
Desviación estándar	1.055	
Error estándar	0.161	

Figura 12

Comercialización. Actualmente, mi empresa ha incrementado la cantidad de clientes con cuentas pendientes de pago consideradas como incobrables



Al consultarle sobre la disminución de ganancias por la pandemia durante el año 2021, el 42% de los encuestados respondió completamente de acuerdo, 40% de acuerdo, 9% en desacuerdo, 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 2% completamente en desacuerdo. El promedio 4.09 acerca las respuestas a la opción *de acuerdo*. La tabla 14 figura 13 muestran que, durante ese año de pandemia, las empresas consultadas tuvieron disminución de las ganancias.

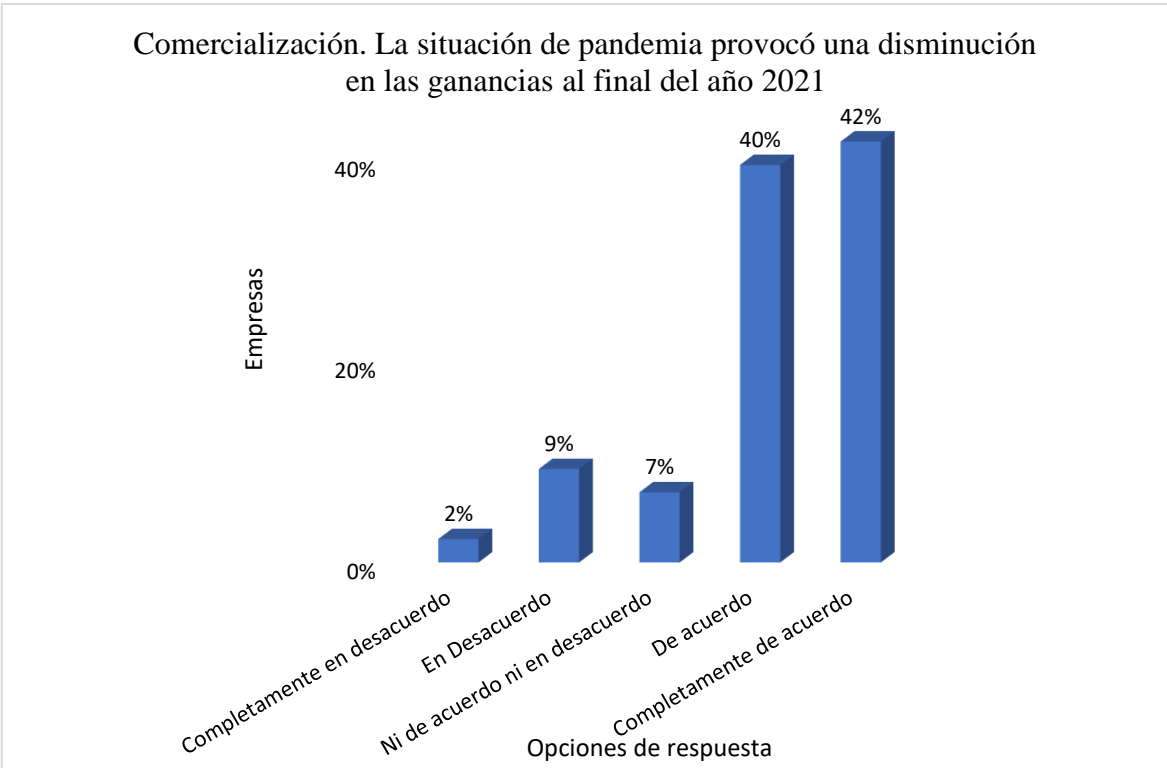
Tabla 14

Comercialización. La situación de pandemia provocó una disminución en las ganancias al final del año 2021

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	2%	1
En Desacuerdo	9%	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7%	3
De acuerdo	40%	17
Completamente de acuerdo	42%	18
Total	100%	43
Media	4.09	
Intervalo de confianza @ 95%	[3.781 - 4.405]	
Desviación estándar	1.042	
Error estándar	0.159	

Figura 13

Comercialización. La situación de pandemia provocó una disminución en las ganancias al final del año 2021



Factores en el inventario

Respecto a los factores de inventario que podrían estar afectando el desarrollo normal de las actividades en las empresas durante la nueva normalidad, la tabla 15 muestra un promedio de 2.64 acercándose a la puntuación de no estar de acuerdo ni en desacuerdo, por lo que se asume que las empresas consultadas no han tenido dificultades en el manejo de inventario.

Tabla 15

Factor inventario

Pregunta	Puntuación	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
----------	------------	-----------------------------	---------------	--------------------------------	------------	--------------------------

Actualmente, los inventarios en mi empresa sufren algún tipo de deterioro como desperfectos o vencimiento.



Actualmente, los inventarios en mi empresa han pasado de moda (son obsoletos) por la aparición de productos



Pregunta	Puntuación	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
más novedosos.	2.64					

En cuanto los insumos intermedios, la tabla 16 y figura 14 muestran que el 30% de los encuestados afirmó que están de acuerdo en que sus inventarios han sufrido algún deterioro como desperfectos o vencimiento de sus materiales, de igual forma el 30% respondió estar en desacuerdo, seguido de un 23% que manifestó ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 16% completamente en desacuerdo. El promedio 2.67 acerca las respuestas a la opción *ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

Tabla 16

Insumos Intermedios. Actualmente, los inventarios en mi empresa sufren algún tipo de deterioro como desperfectos o vencimiento

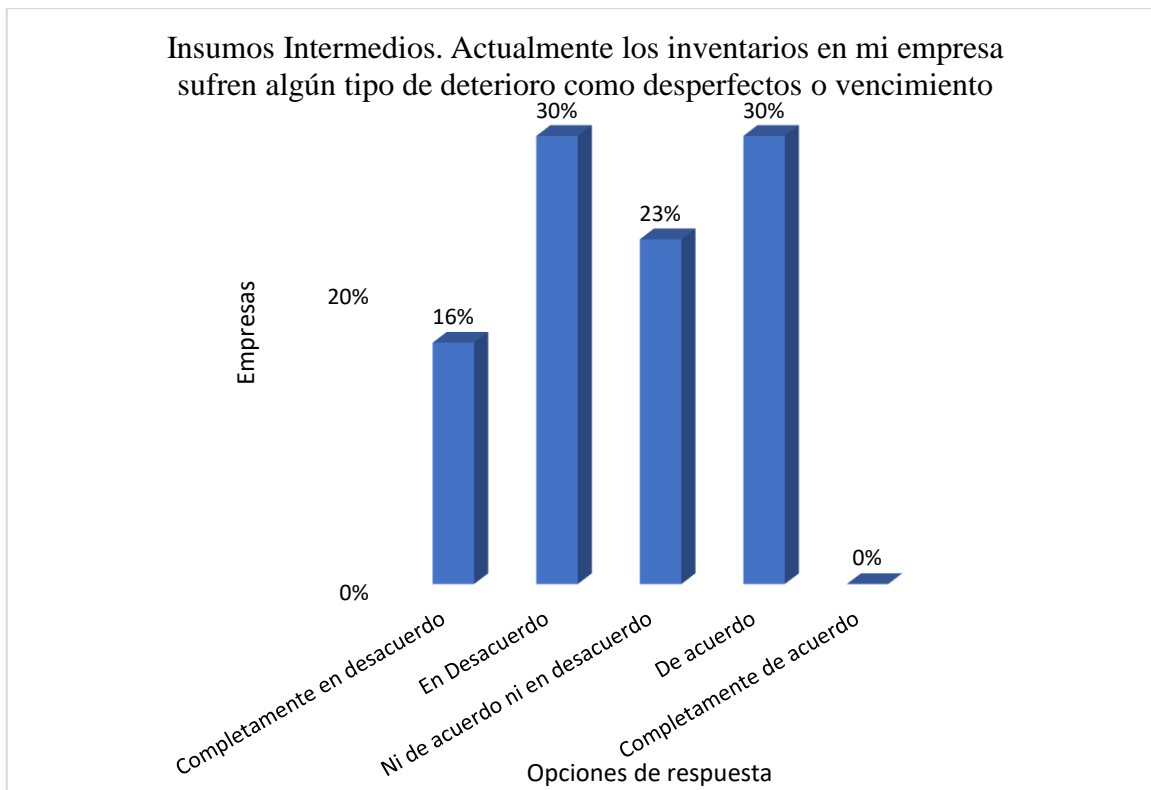
Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	16%	7
En Desacuerdo	30%	13
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23%	10
De acuerdo	30%	13
Completamente de acuerdo	0%	0
Total	100%	43
Media	2.67	
Intervalo de confianza @ 95%	[2.350 - 2.999]	
Desviación estándar	1.085	

Error estándar

0.165

Figura 14

Insumos Intermedios. Actualmente, los inventarios en mi empresa sufren algún tipo de deterioro como desperfectos o vencimiento



La tabla 17 y la figura 15 muestran que el 30% de los encuestados manifestaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo en que los productos que sus inventarios han pasado de moda, lo que implica que se han vuelto obsoletos por la aparición de productos más novedosos; de igual forma el 28% manifestó estar en desacuerdo, el 21% de acuerdo, el 19% completamente en desacuerdo y el 2% completamente de acuerdo. Esto deja entrever que la mayoría de las MYPE participantes no han sufrido esta dificultad en sus inventarios. El promedio 2.60 acerca las respuestas a la opción *ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

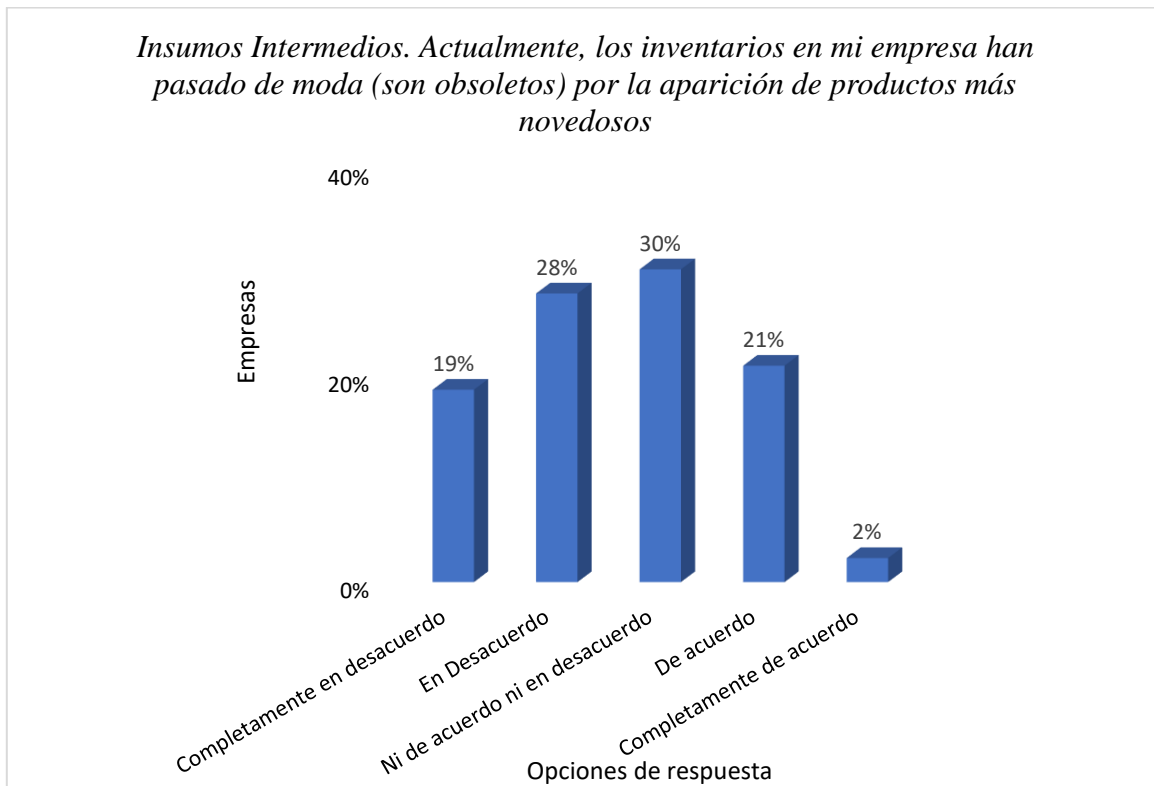
Tabla 17

Insumos Intermedios. Actualmente, los inventarios en mi empresa han pasado de moda (son obsoletos) por la aparición de productos más novedosos

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	19%	8
En Desacuerdo	28%	12
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30%	13
De acuerdo	21%	9
Completamente de acuerdo	2%	1
Total	100%	43
Media	2.60	
Intervalo de confianza @ 95%	[2.278 - 2.932]	
Desviación estándar	1.094	
Error estándar	0.167	

Figura 15

Insumos Intermedios. Actualmente, los inventarios en mi empresa han pasado de moda (son obsoletos) por la aparición de productos más novedosos



Factor financiamiento

Conforme con los datos presentados en la tabla 18 y figura 16, los empresarios encuestados manifestaron de que, a causa del Covid-19, tuvieron la necesidad de incrementar su capital de trabajo para mantener en funcionamiento sus empresas, aunque en promedio no están de desacuerdo ni en desacuerdo que tuvieron que incrementar su deuda para seguir operando y lo mismo respecto a las dificultades para pagar a sus acreedores y proveedores. En cuanto a la adquisición de nuevos préstamos, también respondieron que no están de acuerdo ni en desacuerdo en tener dificultades para acceder a créditos.

En promedio, no están de acuerdo ni en desacuerdo de tener dificultades en el financiamiento de sus operaciones en la actual normalidad.

Tabla 18

Efectos en el financiamiento

Pregunta	Puntuación	Completamente en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Actualmente, mi empresa tiene dificultades para pagar los préstamos bancarios.	3.07					
Actualmente mi empresa tiene dificultades para pagar a los proveedores.	2.86					

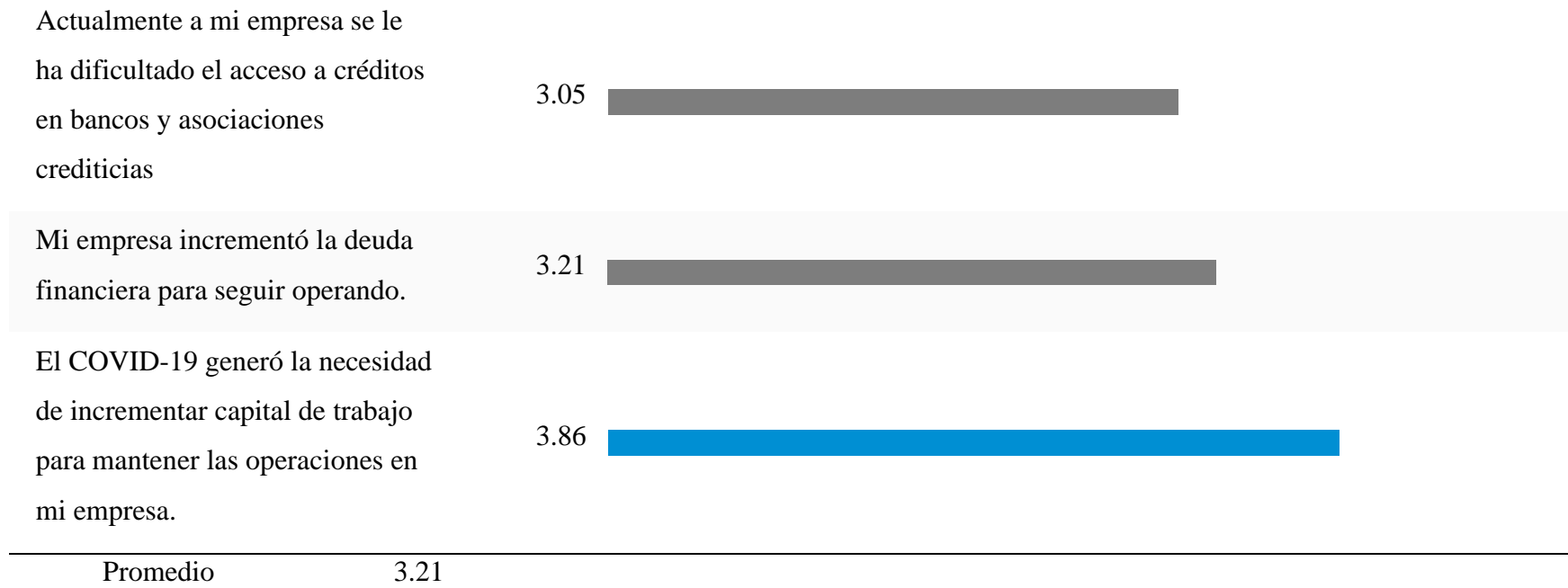
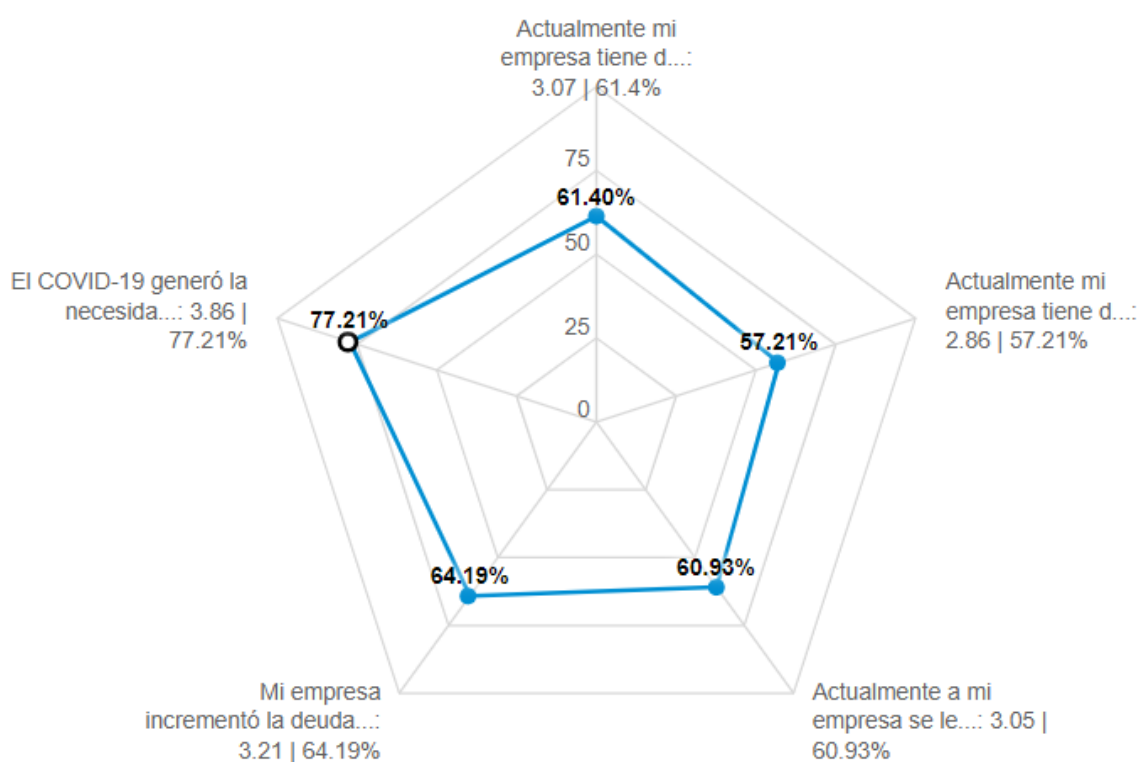


Figura 16

Efectos en el financiamiento



A continuación, se presenta los detalles relacionados con las dificultades presentadas en cuanto al financiamiento de los negocios en la nueva normalidad.

Al consultarles respecto a las dificultades para pagar sus préstamos bancarios, el 37% de los empresarios manifestó estar de acuerdo con la afirmación presentada, mientras que el 26% estuvo en desacuerdo, el 21% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 9% completamente en desacuerdo y el 7% completamente de acuerdo. El promedio 3.07 acerca las respuestas a la opción *ni de acuerdo ni en desacuerdo*. Ver tabla 19 y figura 17.

Tabla 19

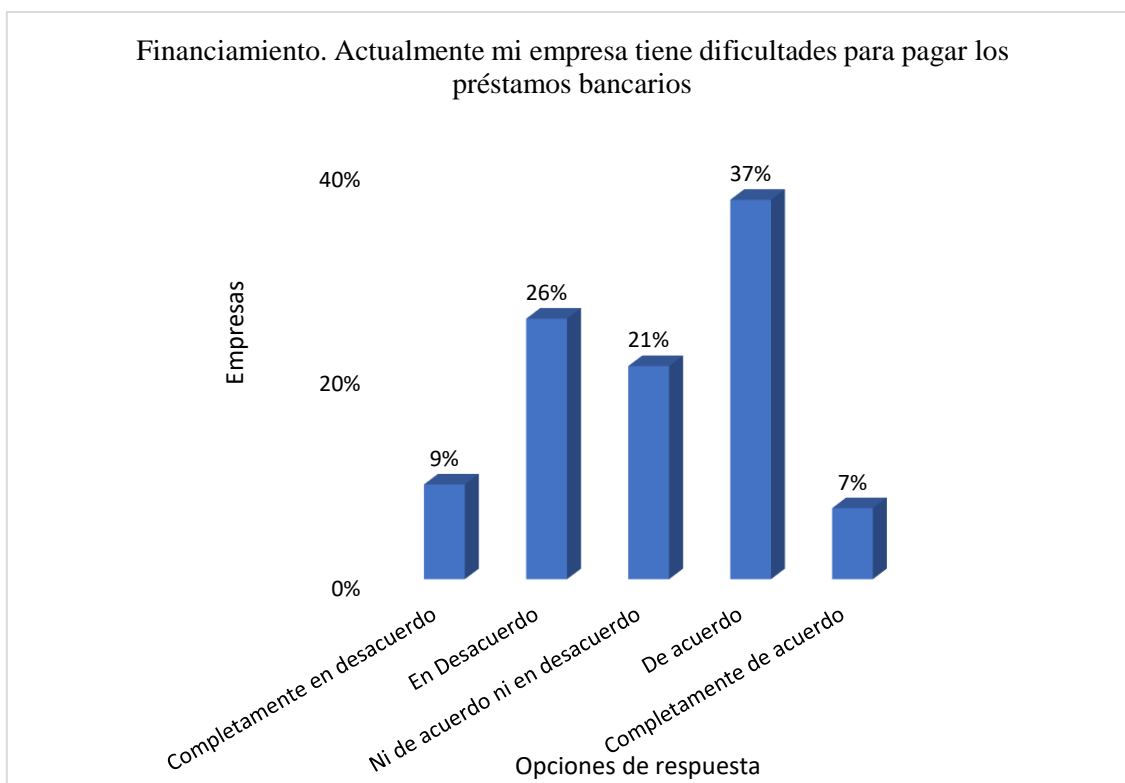
Financiamiento. Actualmente, mi empresa tiene dificultades para pagar los préstamos bancarios

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	9%	4
En Desacuerdo	26%	11

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21%	9
De acuerdo	37%	16
Completamente de acuerdo	7%	3
Total	100%	43
Media	3.07	
Intervalo de confianza @ 95%	[2.728 - 3.411]	
Desviación estándar	1.142	
Error estándar	0.174	

Figura 17

Financiamiento. Actualmente, mi empresa tiene dificultades para pagar los préstamos bancarios



Al presentar a los empresarios la afirmación de que actualmente su empresa tiene dificultades para pagar a los proveedores, el 35% manifestó estar en desacuerdo, el 28% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 26% de acuerdo, el 7% completamente en desacuerdo y el

5% completamente de acuerdo. El promedio 2.86 acerca las respuestas a la opción *ni de acuerdo ni en desacuerdo*. Ver tabla 20 y figura 18.

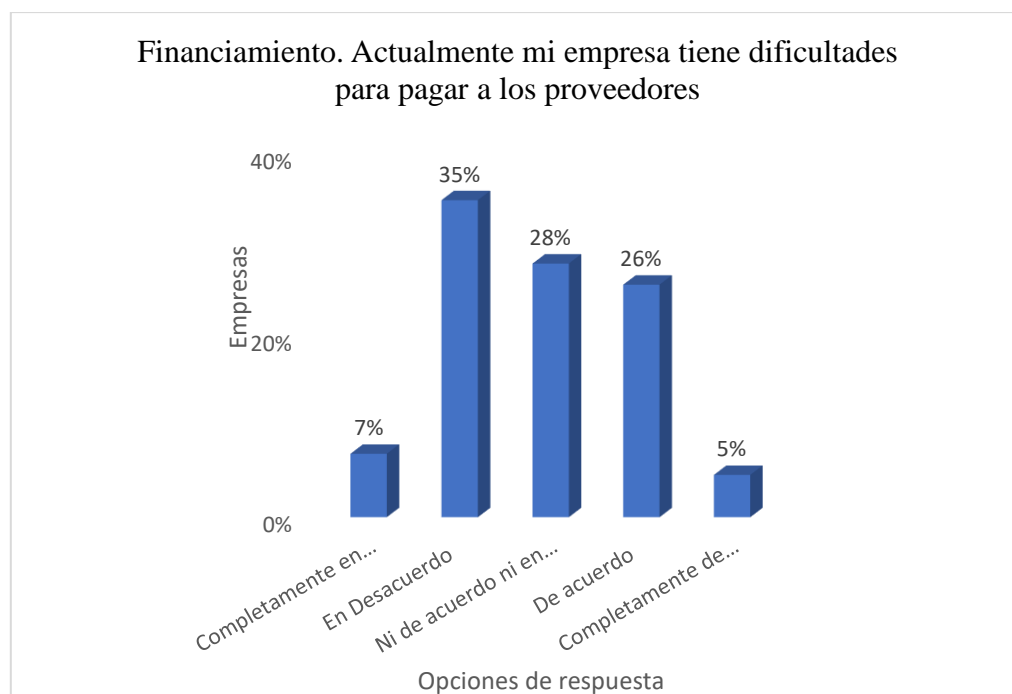
Tabla 20

Financiamiento. Actualmente, mi empresa tiene dificultades para pagar a los proveedores

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	7%	3
En Desacuerdo	35%	15
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28%	12
De acuerdo	26%	11
Completamente de acuerdo	5%	2
Total	100%	43
Media	2.86	
Intervalo de confianza @ 95%	[2.551 - 3.170]	
Desviación estándar	1.037	
Error estándar	0.158	

Figura 18

Financiamiento. Actualmente, mi empresa tiene dificultades para pagar a los proveedores



Según la tabla 21 y figura 19, al consultarles a los empresarios respecto a las dificultades en el acceso a créditos en banco y asociaciones crediticias, estos manifestaron en un 30% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 28% de acuerdo, 23% en desacuerdo, 9% completamente en desacuerdo y 9% Completamente de acuerdo. El promedio 3.05 acerca las respuestas a la opción *ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

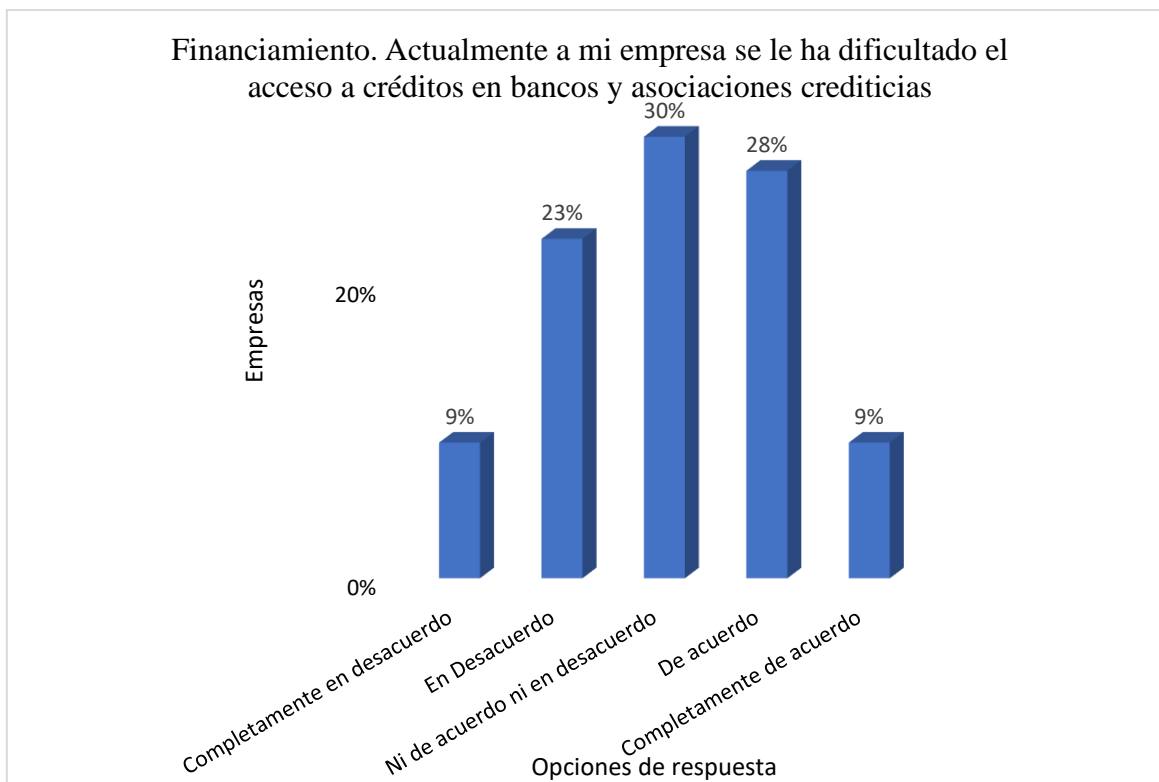
Tabla 21

Financiamiento. Actualmente, a mi empresa se le ha dificultado el acceso a créditos en bancos y asociaciones crediticias

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	9%	4
En Desacuerdo	23%	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30%	13
De acuerdo	28%	12
Completamente de acuerdo	9%	4
Total	100%	43
Media	3.05	
Intervalo de confianza @ 95%	[2.708 - 3.385]	
Desviación estándar	1.133	
Error estándar	0.173	

Figura 19

Financiamiento. Actualmente, a mi empresa se le ha dificultado el acceso a créditos en bancos y asociaciones crediticias



Conforme a la tabla 22 y la figura 20, el 37% de los empresarios manifestó estar de acuerdo con la afirmación planteada de que su empresa incrementó la deuda financiera para seguir operando durante la nueva normalidad, mientras que el 35% respondió no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 21% manifestó estar en desacuerdo con la afirmación, el 5% completamente de acuerdo y el 2% completamente en desacuerdo. El promedio 3.21 acerca las respuestas a la opción *ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

Tabla 22

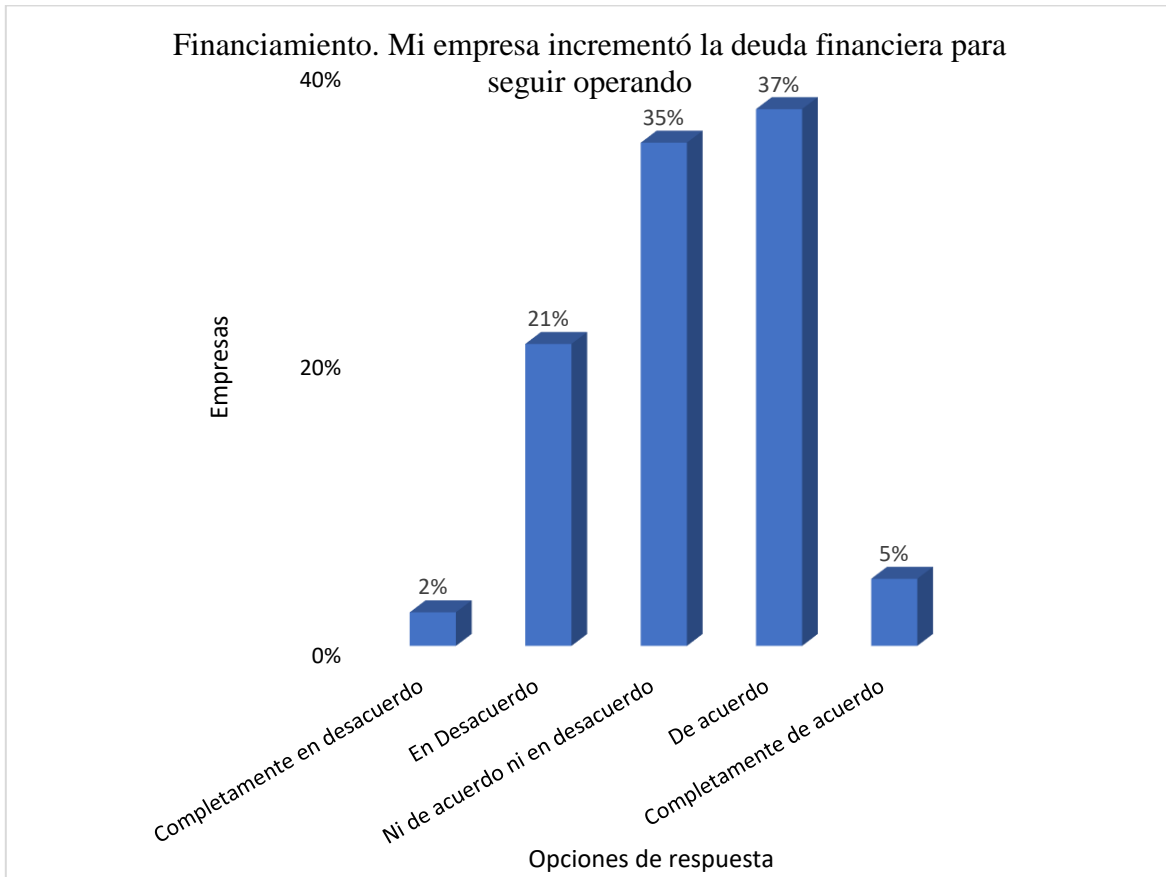
Financiamiento. Mi empresa incrementó la deuda financiera para seguir operando

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	2%	1
En Desacuerdo	21%	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35%	15
De acuerdo	37%	16
Completamente de acuerdo	5%	2
Total	100%	43
Media	3.21	

Intervalo de confianza @ 95%	[2.936 - 3.483]
Desviación estándar	0.914
Error estándar	0.139

Figura 20

Financiamiento. Mi empresa incrementó la deuda financiera para seguir operando



La tabla 23 y la figura 21 evidencias de que el 58% de los encuestados manifestó estar de acuerdo con que el Covid-19 generó la necesidad de incrementar el capital de trabajo para mantener las operaciones en sus empresas, el 21% dijo estar completamente de acuerdo, el 9% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 9% en desacuerdo y el 2% completamente en desacuerdo. El promedio 3.86 acerca las respuestas a la opción *de acuerdo*.

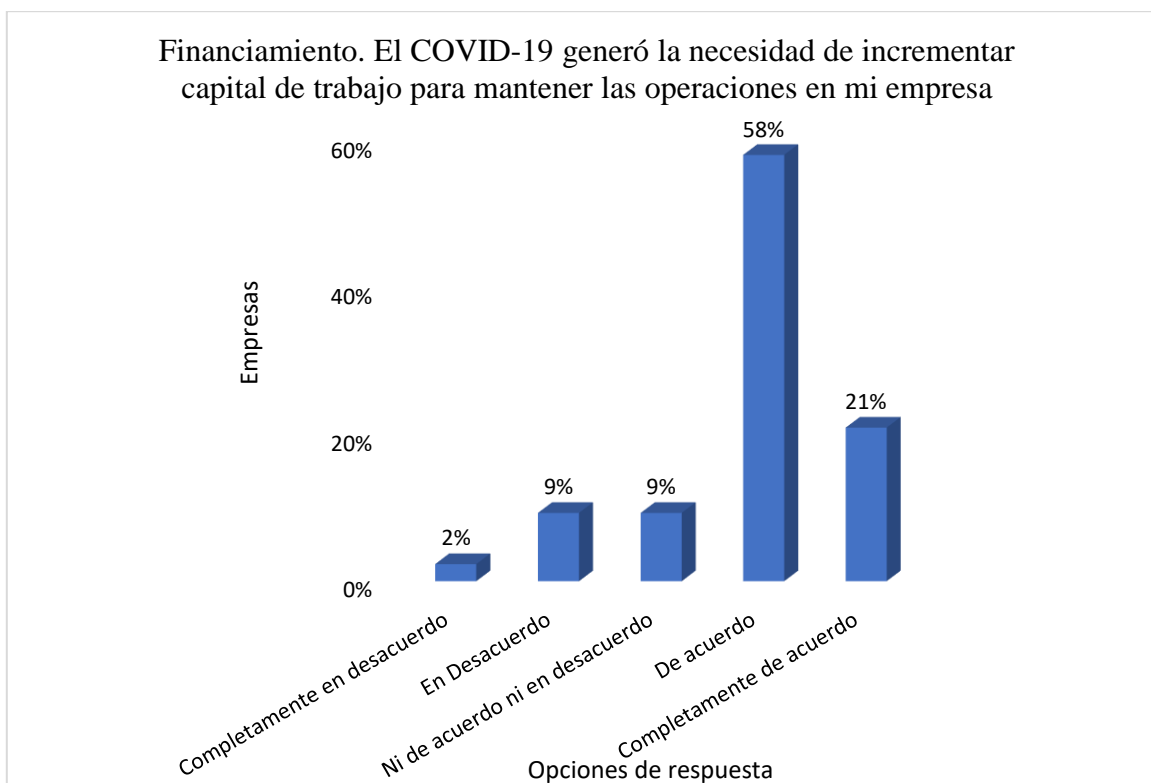
Tabla 23

Financiamiento. El COVID-19 generó la necesidad de incrementar capital de trabajo para mantener las operaciones en mi empresa

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	2%	1
En Desacuerdo	9%	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9%	4
De acuerdo	58%	25
Completamente de acuerdo	21%	9
Total	100%	43
Media	3.86	
Intervalo de confianza @ 95%	[3.579 - 4.142]	
Desviación estándar	0.941	
Error estándar	0.143	

Figura 21

Financiamiento. El COVID-19 generó la necesidad de incrementar capital de trabajo para mantener las operaciones en mi empresa



Factor clima laboral

De acuerdo con la tabla 24 y la figura 22, el clima laboral de las MYPE no fue tan afectado por el Covid-19; si bien hubo situaciones de salud mental y principalmente físicas y temor generalizado por el contagio, que afectaron negativamente a los empleados, los encuestados manifestaron que no fue necesario despedir empleados por la emergencia sanitaria. La puntuación promedio fue de 3.2 que se aproxima más a la opción Ni de acuerdo ni en desacuerdo, por lo que se evidencia que se mantuvo el clima laboral.

Tabla 24

Efectos en el clima laboral

Pregunta	Puntuación	Completamente en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
El COVID-19 afectó negativamente la salud mental de los empleados en mi empresa (ansiedad, estrés, mal humor, depresión, forma de relacionarse con las demás personas, entre otros).	3.37					
El COVID-19 afectó negativamente la salud física de los empleados en mi empresa.	3.44					

El temor generalizado por el contagio de COVID-19, disminuyó el rendimiento laboral de los empleados en mi empresa.

3.35



Debido a la emergencia sanitaria, mi empresa tuvo que despedir empleados.

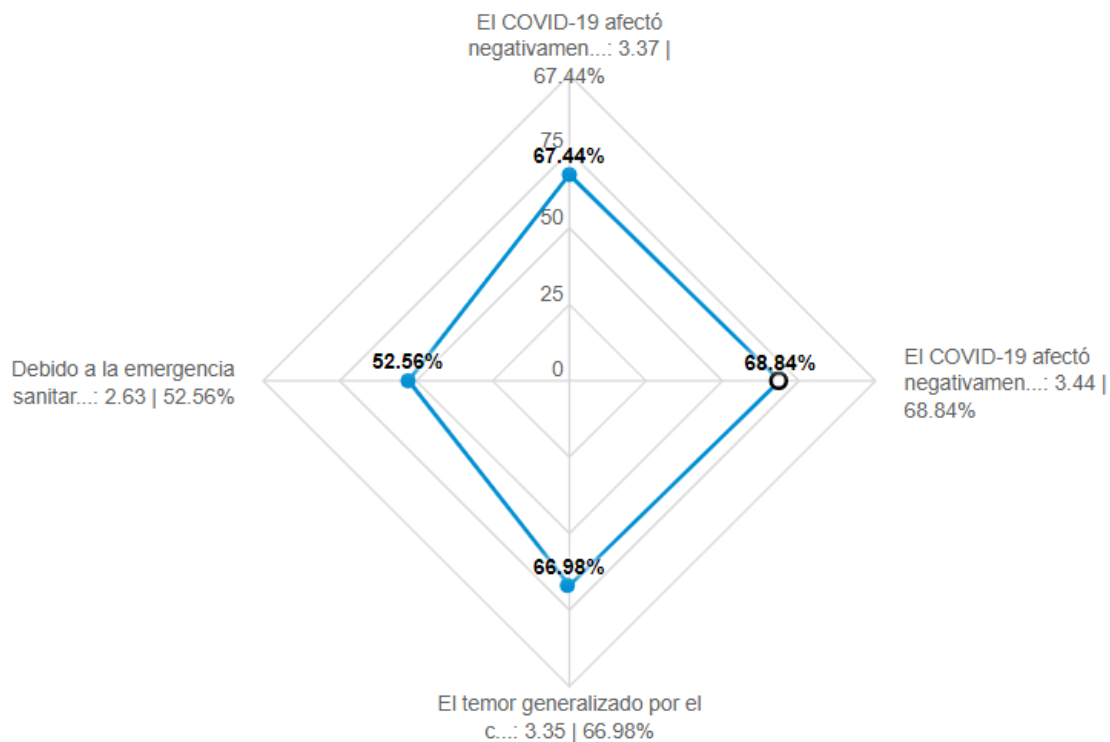
2.63



3.2

Figura 22

Efectos en el clima laboral



A continuación, se presentan en detalles los aspectos que han interferido en las empresas encuestadas respecto a su clima laboral.

Según lo expresado por los encuestados, el 47% de las empresas está de acuerdo con que el covid-19 afectó negativamente la salud mental de sus empleados con manifestaciones de ansiedad, estrés, mal humor, depresión, forma de relacionarse con las demás personas, entre otras; mientras que el 21% manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo el 19% dijo estar en desacuerdo el 9% completamente de acuerdo y el 5% completamente en desacuerdo. El promedio 3.37 acerca las respuestas a la opción *ni de acuerdo ni en desacuerdo*. Ver tabla 25 y figura 23.

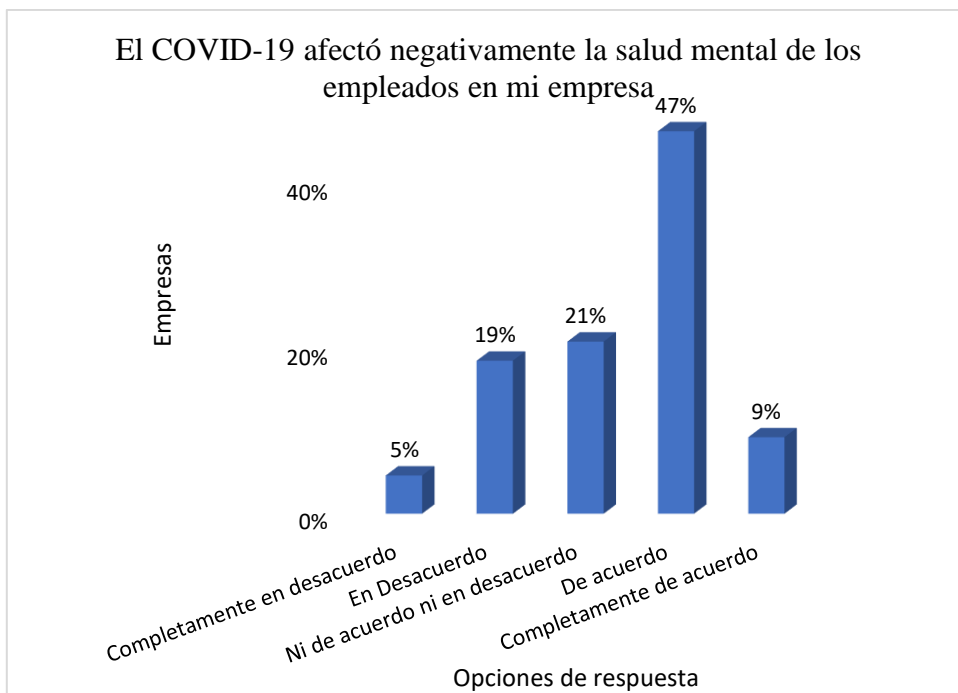
Tabla 25

El COVID-19 afectó negativamente la salud mental de los empleados en mi empresa (ansiedad, estrés, mal humor, depresión, forma de relacionarse con las demás personas, entre otros)

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	5%	2
En Desacuerdo	19%	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21%	9
De acuerdo	47%	20
Completamente de acuerdo	9%	4
Total	100%	43
Media	3.37	
Intervalo de confianza @ 95%	[3.059 - 3.685]	
Desviación estándar	1.047	
Error estándar	0.160	

Figura 23

El COVID-19 afectó negativamente la salud mental de los empleados en mi empresa (ansiedad, estrés, mal humor, depresión, forma de relacionarse con las demás personas, entre otros)



Cómo lo evidencian la tabla 26 y figura 24, el 42% de los encuestados manifestó estar de acuerdo con que el covid-19 afectó negativamente la salud física de sus empleados, el 21% dijo estar en desacuerdo, otro 21% manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo, 14% expresó estar completamente de acuerdo y 2% completamente en desacuerdo. El promedio 3.44 acerca las respuestas a la opción *ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

Tabla 26

El COVID-19 afectó negativamente la salud física de los empleados en mi empresa

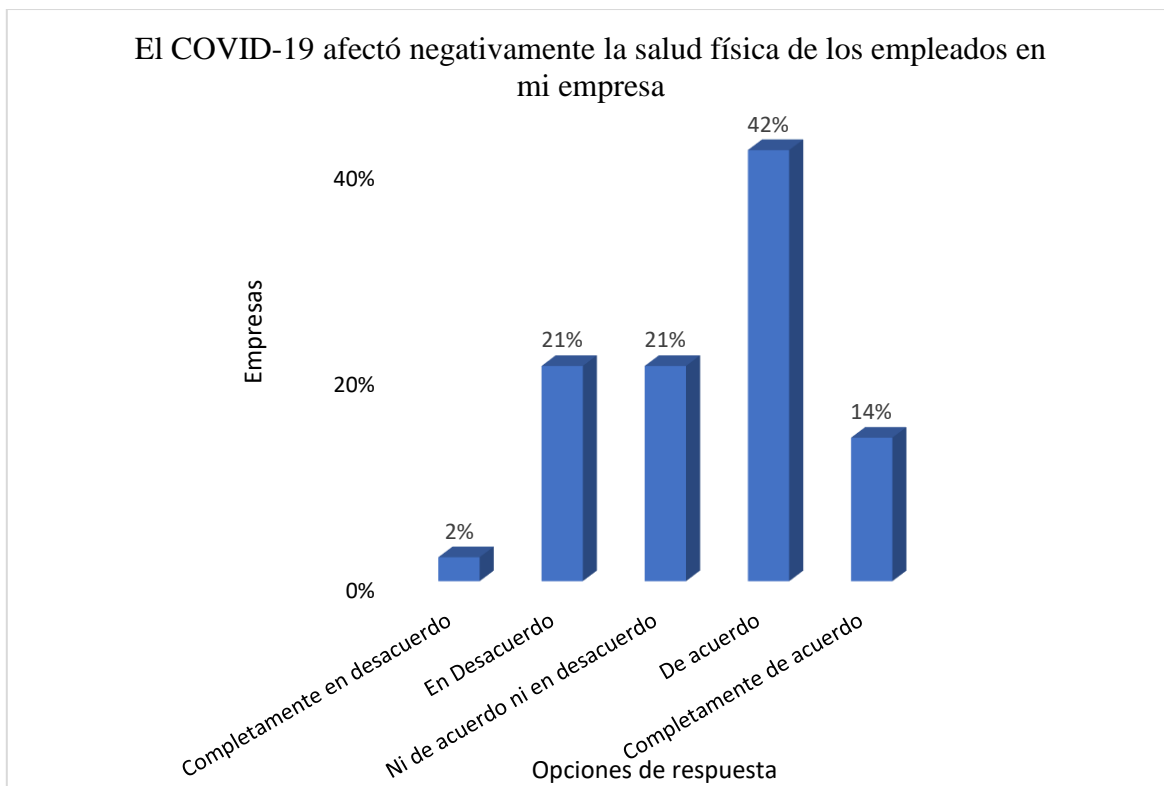
Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	2%	1
En Desacuerdo	21%	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21%	9
De acuerdo	42%	18
Completamente de acuerdo	14%	6
Total	100%	43
Media	3.44	
Intervalo de confianza @ 95%	[3.127 - 3.757]	
Desviación estándar	1.053	

Error estándar

0.161

Figura 24

El COVID-19 afectó negativamente la salud física de los empleados en mi empresa



De acuerdo con la tabla 27 y figura 25, el 37% de los encuestados expresó que están de acuerdo con que el temor generalizado por el contagio de Covid-19 disminuyó el rendimiento laboral de los empleados en sus empresas, mientras que otro 37% indicó no estar de acuerdo ni en desacuerdo, 12% dijo estar de acuerdo, 9% completamente de acuerdo y solo el 5% completamente en desacuerdo. El promedio 3.35 acerca las respuestas a la opción *ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

Tabla 27

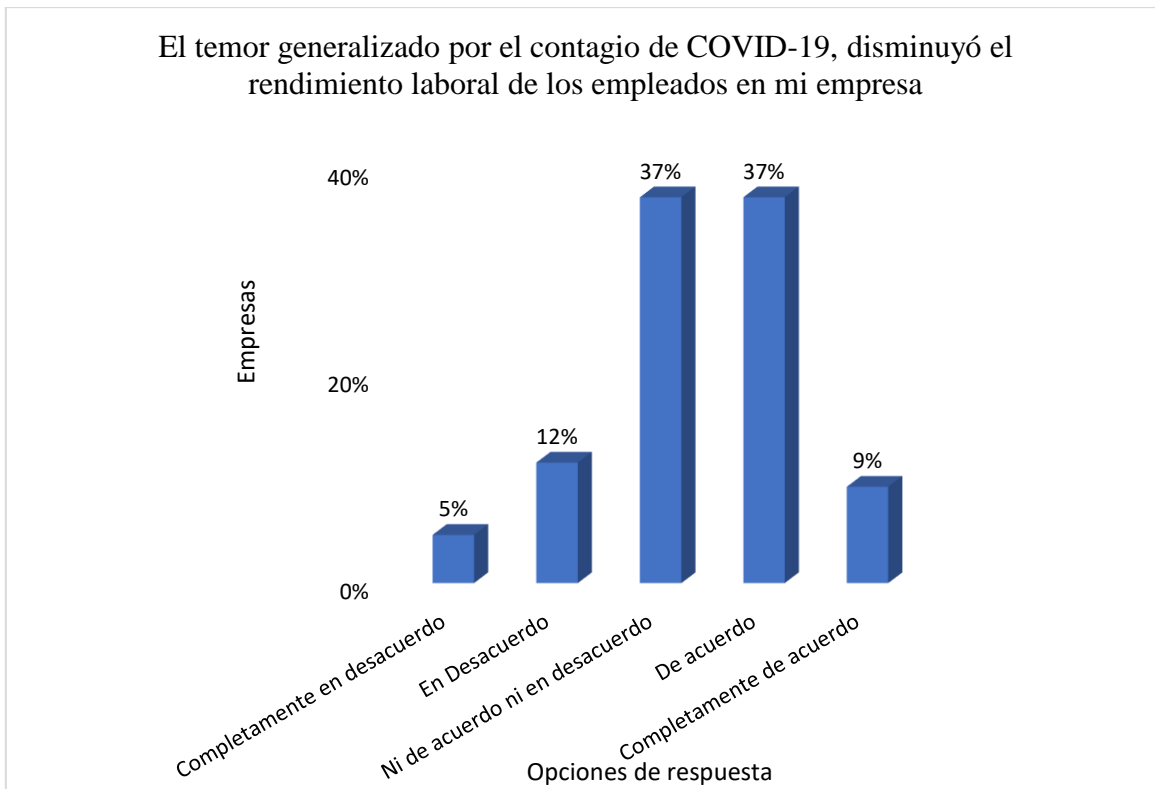
El temor generalizado por el contagio de COVID-19, disminuyó el rendimiento laboral de los empleados en mi empresa

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	5%	2

En Desacuerdo	12%	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37%	16
De acuerdo	37%	16
Completamente de acuerdo	9%	4
Total	100%	43
<hr/>		
Media	3.35	
Intervalo de confianza @ 95%	[3.058 - 3.640]	
Desviación estándar	0.973	
Error estándar	0.148	

Figura 25

El temor generalizado por el contagio de COVID-19, disminuyó el rendimiento laboral de los empleados en mi empresa



El 35% de los encuestados indicó estar de acuerdo con que en su empresa tuvieron que despedir empleados a causa del Covid-19, mientras que el 30% expresó estar en desacuerdo, el 21% completamente en desacuerdo y el 14% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

El promedio 2.63 acerca las respuestas a la opción *ni de acuerdo ni en desacuerdo*. Ver tabla 28 y figura 26

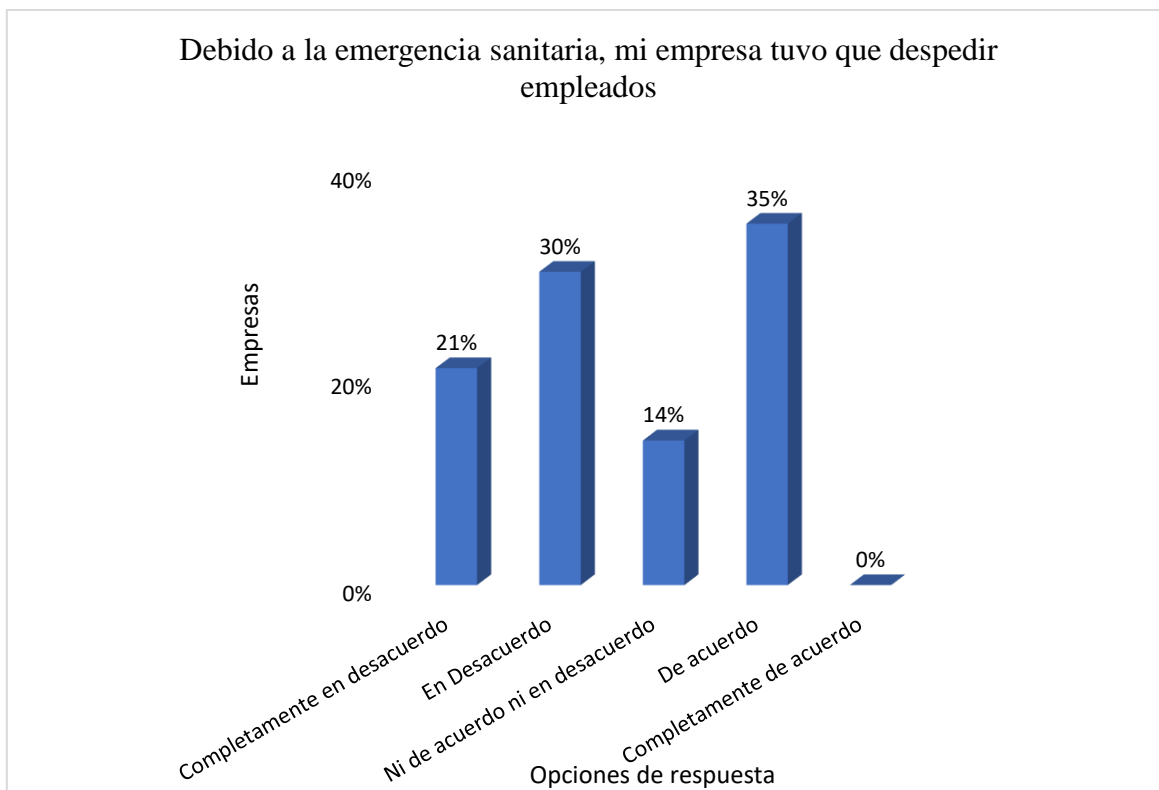
Tabla 28

Debido a la emergencia sanitaria, mi empresa tuvo que despedir empleados

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	21%	9
En Desacuerdo	30%	13
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14%	6
De acuerdo	35%	15
Completamente de acuerdo	0%	0
Total	100%	43
Media	2.63	
Intervalo de confianza @ 95%	[2.277 - 2.979]	
Desviación estándar	1.176	
Error estándar	0.179	

Figura 26

Debido a la emergencia sanitaria, mi empresa tuvo que despedir empleados



Estrategias de negocio implementadas por las MYPE salvadoreñas para la continuidad en la nueva normalidad

Estrategias para incrementar los ingresos

Una vez que se ha revisado los factores que interfieren en la continuidad del negocio en las MYPE salvadoreña, se presenta las estrategias que implementaron para afrontarlos como alternativas para incrementar los ingresos y disminuir los costos y gastos durante la nueva normalidad.

Para el presente análisis, cada pregunta incluye como opciones de respuesta una escala Likert: 1) Completamente en desacuerdo, 2) En Desacuerdo, 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4) De acuerdo, 5) Completamente de acuerdo.

En ese sentido, el promedio de puntuaciones otorgadas por los encuestados a la implementación de estrategias para incrementar los ingresos fue de 3.45 indicando que, en su mayoría, se aproximan a la respuesta *ni de acuerdo ni en desacuerdo* en relación con que se hubieran implementado dichas estrategias en sus negocios. El valor más alto fue otorgado a la estrategia de ofrecer sus productos/servicios a través de plataformas virtuales (3.93),

seguido de la adaptación de la forma de comercialización de sus productos o servicios haciendo uso de medios digitales (3.91); el valor mínimo fue asignado a la estrategia de recibir apoyo del gobierno para su continuidad (2.79). Ver tabla 29 y figura 27.

Tabla 29

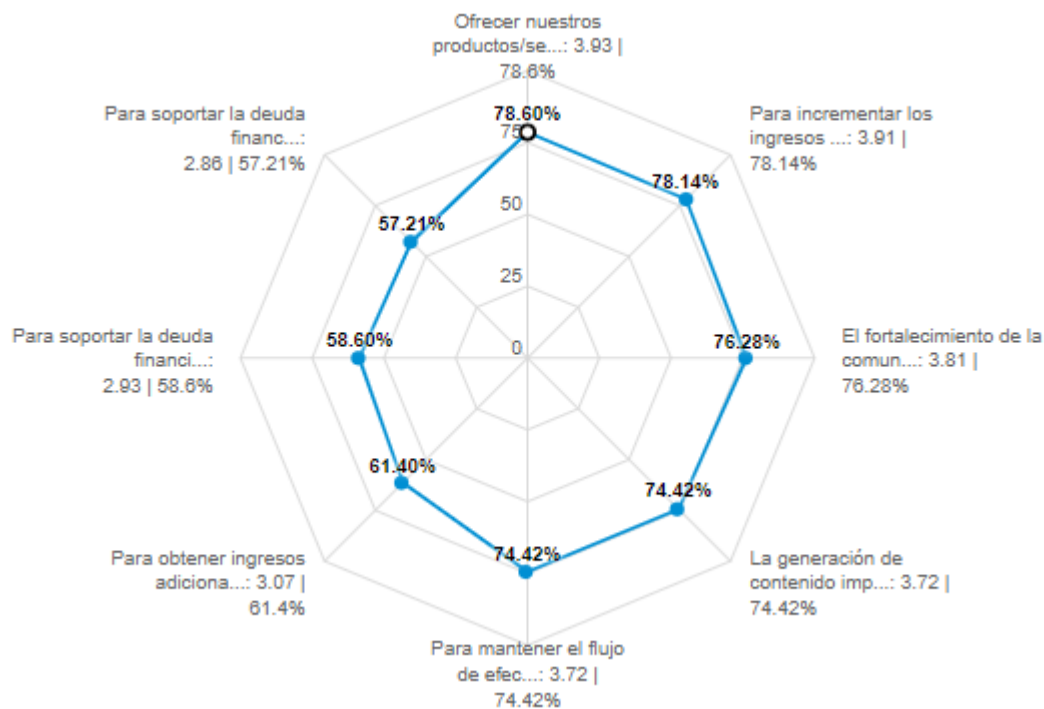
Estrategias para incrementar los ingresos

Pregunta	Puntuación
Las ofertas de nuevos productos/servicios ha incrementado los ingresos.	3.74
Ofrecer nuestros productos/servicios a través de plataformas digitales (cursos, comercio electrónico, redes sociales) ha posibilitado el incremento de los ingresos.	3.93
Para incrementar los ingresos, se lanzan promociones de ventas y/o ventas personalizadas que buscan satisfacer las necesidades de los clientes.	3.72
Para incrementar los ingresos la empresa ha tenido que adaptar la forma de comercialización de sus productos o servicios haciendo uso de los medios digitales.	3.91
Para incrementar los ingresos se ha implementado la entrega de productos a domicilio.	3.7
La comunicación con los clientes (ofertas, registro de pedidos, servicios posventa) se hace a través de medios digitales para evitar el riesgo de contagio.	3.65
El fortalecimiento de la comunicación con los clientes a través de medios digitales / redes sociales atrae más ventas.	3.81
La generación de contenido impreso o audiovisual relacionado con los productos/servicios que ofrece mi empresa, es una estrategia de comunicación que fortalece las relaciones con los clientes y abre la oportunidad de sugerir nuevas ventas que facilitan el incremento de los ingresos.	3.72

Pregunta	Puntuación
Para mantener el flujo de efectivo, solo se vende al contado.	3.72
Para mantener el flujo de efectivo, se ha reducido los plazos de crédito a los clientes.	3.56
Para mantener el flujo de efectivo, se ha gestionado un aumento en los plazos de crédito a los proveedores.	3.28
Para obtener ingresos adicionales se ha permitido la incorporación de anunciantes en nuestros medios de comunicación digital con los clientes.	3.07
Una estrategia que le funciona a mi empresa para incrementar los ingresos es la expansión de las asociaciones comerciales con otras empresas como proveedores locales de productos y servicios de entrega a domicilio.	3.58
Para soportar la deuda financiera, mi empresa ha negociado un refinanciamiento de los préstamos con los bancos y asociaciones crediticias.	2.93
Para soportar la deuda financiera, mi empresa se ha cambiado de banco o asociación crediticia.	2.86
Para inyectar capital de trabajo mi empresa recibió apoyo del gobierno	2.79
Para inyectar capital de trabajo mi empresa optó por adquirir préstamo bancario.	3.16
Para inyectar capital de trabajo mi empresa optó por usar las reservas o los ahorros institucionales.	3.05
Promedio	3.45

Figura 27

Estrategias para incrementar los ingresos



A continuación, se describen los detalles de cada pregunta.

La tabla 30 y figura 28 muestran que el 51% de los encuestados dijo estar de acuerdo con la implementación de ofertas de nuevos productos/servicios para incrementar los ingresos, el 30% indicó que no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 14% completamente de acuerdo y el 5% en desacuerdo. La media de 3.74 acerca las respuestas a la opción *de acuerdo*.

Tabla 30

Las ofertas de nuevos productos/servicios ha incrementado los ingresos

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	0%	0
En Desacuerdo	5%	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30%	13
De acuerdo	51%	22
Completamente de acuerdo	14%	6
Total	100%	43
Media	3.74	
Intervalo de confianza @ 95%	[3.517 - 3.971]	

Desviación estándar	0.759
Error estándar	0.116

Figura 28

Las ofertas de nuevos productos/servicios ha incrementado los ingresos



La tabla 31 y la figura 29 presentan que el 49% de los encuestados respondió que están de acuerdo con que implementaron la estrategia de presentar sus productos/servicios a través de plataformas digitales, mientras que el 26% manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 23% completamente de acuerdo y el 2% en desacuerdo. La media de 3.93 acerca las respuestas a la opción *de acuerdo*.

Tabla 31

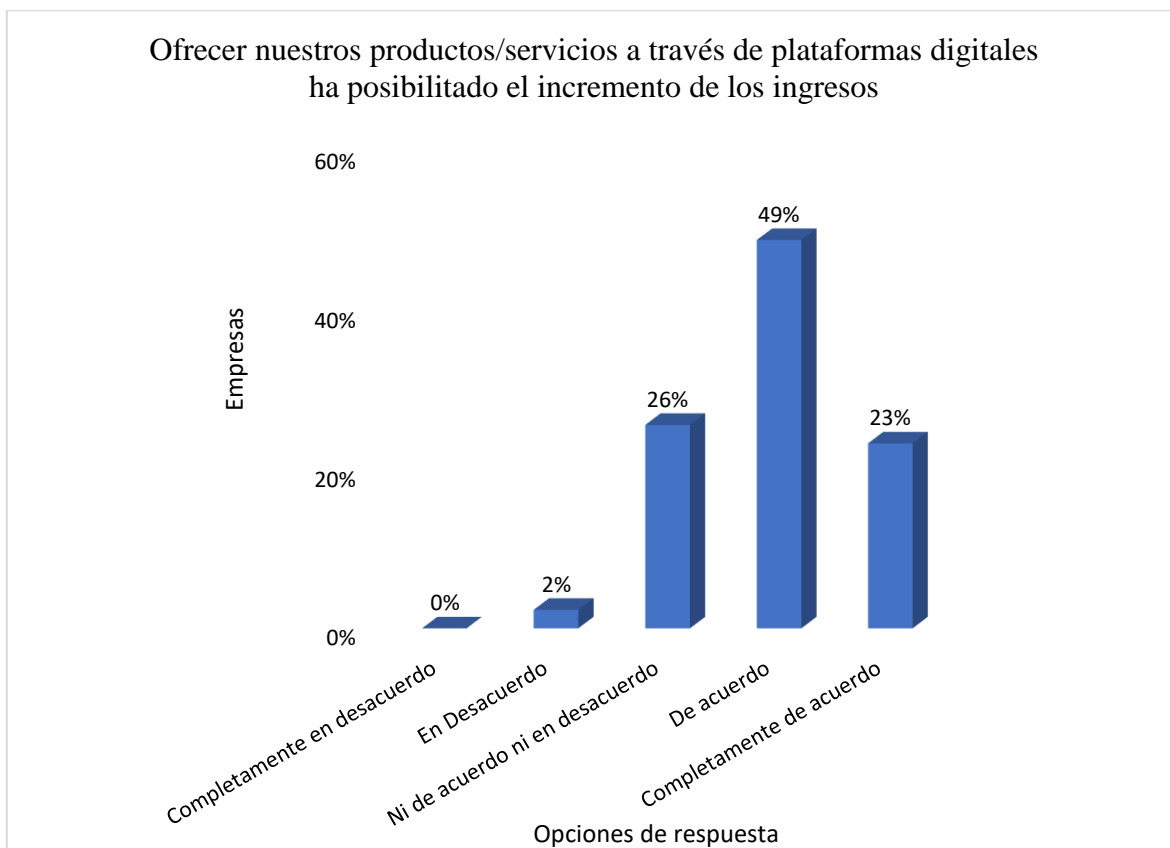
Ofrecer nuestros productos/servicios a través de plataformas digitales (cursos, comercio electrónico, redes sociales) ha posibilitado el incremento de los ingresos

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	0%	0
En Desacuerdo	2%	1

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26%	11
De acuerdo	49%	21
Completamente de acuerdo	23%	10
Total	100%	43
Media	3.93	
Intervalo de confianza @ 95%	[3.701 - 4.160]	
Desviación estándar	0.768	
Error estándar	0.117	

Figura 29

Ofrecer nuestros productos/servicios a través de plataformas digitales (cursos, comercio electrónico, redes sociales) ha posibilitado el incremento de los ingresos



Al presentar la afirmación de que para incrementar los ingresos se implementó la estrategia de lanzar promociones de ventas y/o ventas personalizadas que satisfagan las necesidades de los clientes, el 58% de los encuestados manifestó estar de acuerdo, el 16%

completamente de acuerdo, el 12% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 9% en desacuerdo y el 5% completamente en desacuerdo. La media de 3.72 acerca las respuestas a la opción *de acuerdo*. Ver tabla 32 y figura 30.

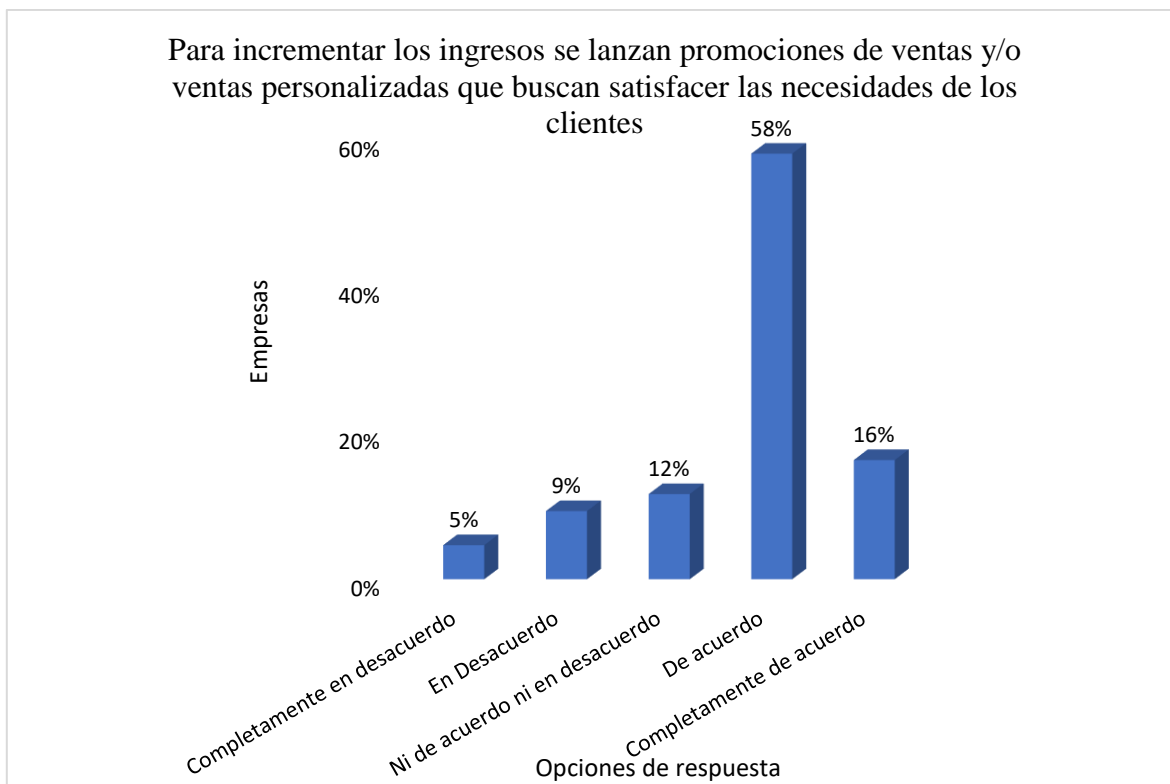
Tabla 32

Para incrementar los ingresos se lanzan promociones de ventas y/o ventas personalizadas que buscan satisfacer las necesidades de los clientes

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	5%	2
En Desacuerdo	9%	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12%	5
De acuerdo	58%	25
Completamente de acuerdo	16%	7
Total	100%	43
Media	3.72	
Intervalo de confianza @ 95%	[3.420 - 4.022]	
Desviación estándar	1.008	
Error estándar	0.154	

Figura 30

Para incrementar los ingresos se lanzan promociones de ventas y/o ventas personalizadas que buscan satisfacer las necesidades de los clientes



Al consultar a los encuestados sobre la implementación de formas de comercialización de sus productos o servicios haciendo uso de los medios digitales, de conformidad con la tabla 33 y la figura 31, el 56% manifestó estar de acuerdo, 21% completamente de acuerdo, 19% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2% en desacuerdo y 2% completamente en desacuerdo. El promedio de 3.91 acerca las respuestas a la opción *de acuerdo*.

Tabla 33

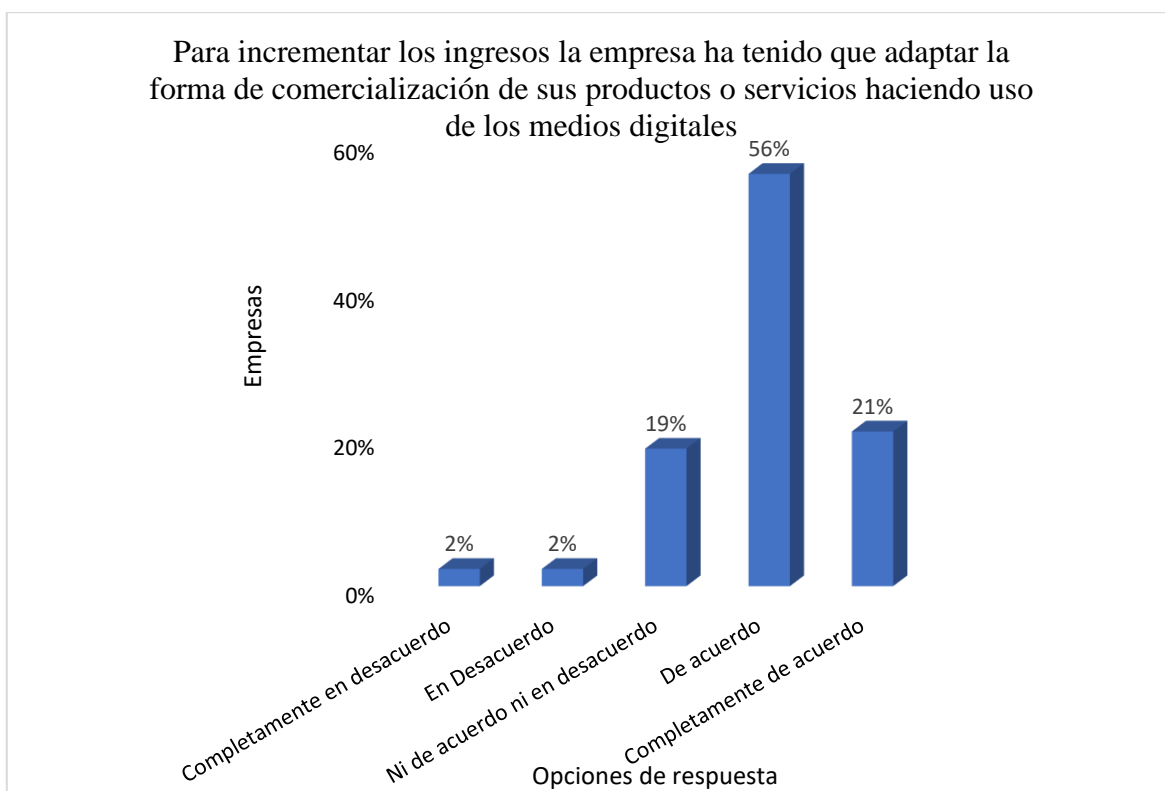
Para incrementar los ingresos, la empresa ha tenido que adaptar la forma de comercialización de sus productos o servicios haciendo uso de los medios digitales

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	2%	1
En Desacuerdo	2%	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19%	8
De acuerdo	56%	24
Completamente de acuerdo	21%	9
Total	100%	43

Media	3.91
Intervalo de confianza @ 95%	[3.656 - 4.158]
Desviación estándar	0.840
Error estándar	0.128

Figura 31

Para incrementar los ingresos, la empresa ha tenido que adaptar la forma de comercialización de sus productos o servicios haciendo uso de los medios digitales



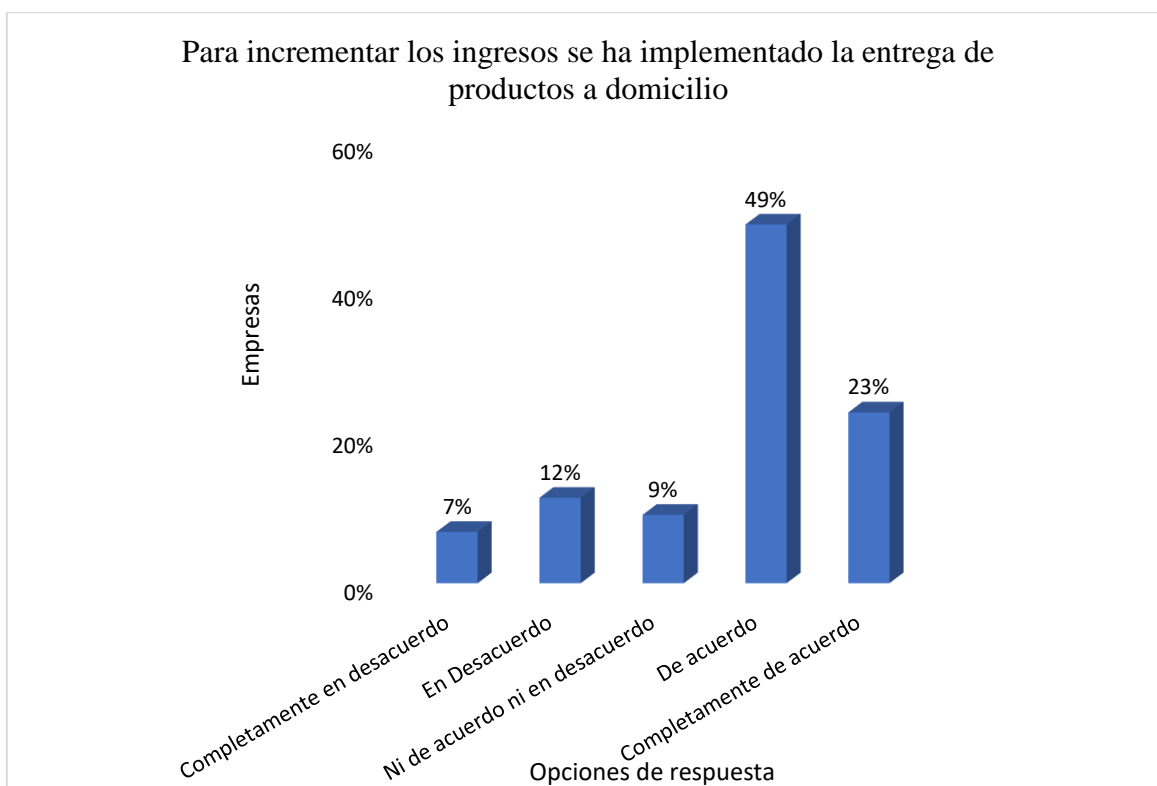
La tabla 34 y la figura 32 muestran que el 49% de los encuestados respondió estar de acuerdo con la afirmación de que para incrementar los ingresos su empresa ha implementado la entrega de productos a domicilio, mientras que el 43% expresó estar completamente de acuerdo, 12% en desacuerdo, 9% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 7% completamente en desacuerdo. El promedio de 3.70 acerca las respuestas a la opción *de acuerdo*.

Tabla 34

Para incrementar los ingresos se ha implementado la entrega de productos a domicilio

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	7%	3
En Desacuerdo	12%	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9%	4
De acuerdo	49%	21
Completamente de acuerdo	23%	10
Total	100%	43
Media	3.70	
Intervalo de confianza @ 95%	[3.349 - 4.046]	
Desviación estándar	1.166	
Error estándar	0.178	

Figura 32



Al presentar a los encuestados la afirmación de que la comunicación con los clientes se hace a través de medios digitales para evitar el riesgo de contagio, según la tabla 35 y la

figura 33, el 44% respondió estar de acuerdo, el 26% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 19% completamente de acuerdo, el 7% en desacuerdo y el 5% completamente en desacuerdo. El promedio de 3.91 acerca las respuestas a la opción *de acuerdo*.

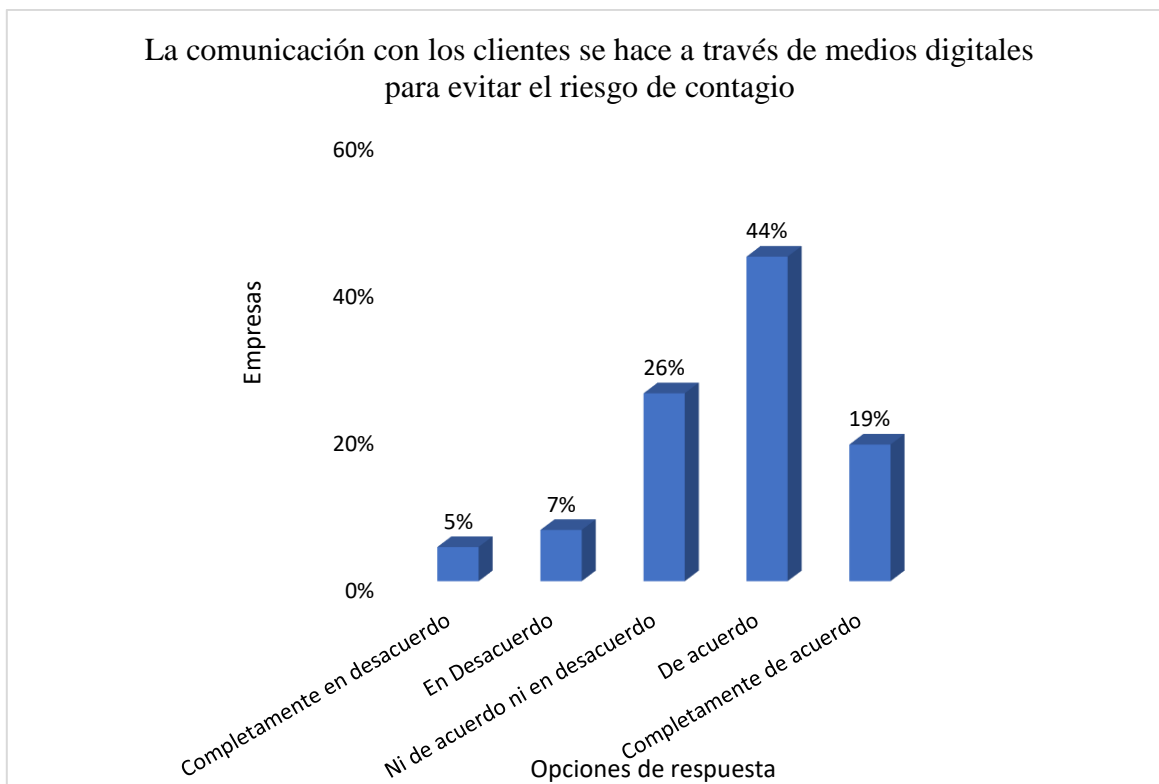
Tabla 35

La comunicación con los clientes (ofertas, registro de pedidos, servicios posventa) se hace a través de medios digitales para evitar el riesgo de contagio

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	5%	2
En Desacuerdo	7%	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26%	11
De acuerdo	44%	19
Completamente de acuerdo	19%	8
Total	100%	43
Media	3.65	
Intervalo de confianza @ 95%	[3.346 - 3.956]	
Desviación estándar	1.021	
Error estándar	0.156	

Figura 33

La comunicación con los clientes (ofertas, registro de pedidos, servicios poventa) se hace a través de medios digitales para evitar el riesgo de contagio



Al presentar la afirmación de que fortalecer la comunicación con los clientes a través de medios digitales/redes sociales como estrategia implementada para atraer más ventas, de acuerdo con la tabla 36 y figura 34, el 44% de los encuestados respondió que están de acuerdo, el 28% completamente de acuerdo, el 14% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 9% en desacuerdo y 5% completamente en desacuerdo. El promedio de puntuación 3.81 acerca las respuestas a la opción *de acuerdo*.

Tabla 36

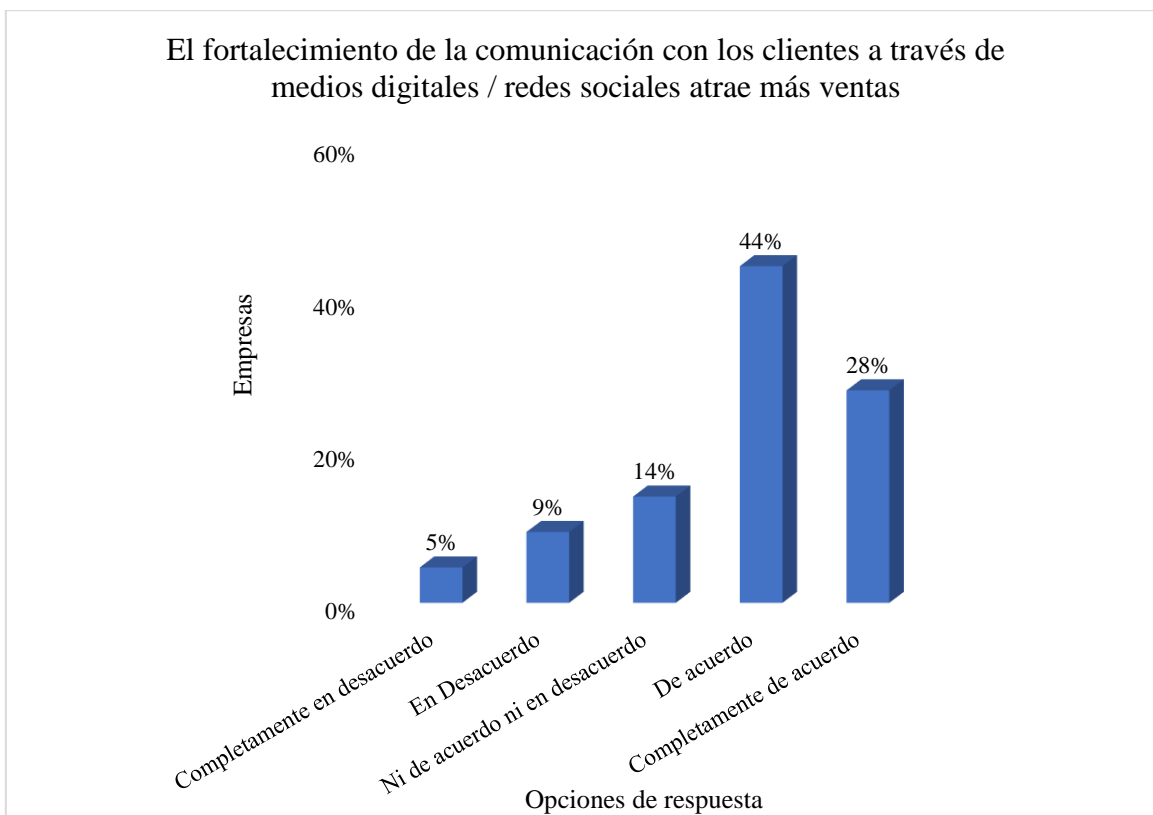
El fortalecimiento de la comunicación con los clientes a través de medios digitales / redes sociales atrae más ventas

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	5%	2
En Desacuerdo	9%	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14%	6
De acuerdo	44%	19
Completamente de acuerdo	28%	12
Total	100%	43

Media	3.81
Intervalo de confianza @ 95%	[3.486 - 4.142]
Desviación estándar	1.097
Error estándar	0.167

Figura 34

El fortalecimiento de la comunicación con los clientes a través de medios digitales / redes sociales atrae más ventas



En cuanto a la afirmación de que generar contenido impreso y audiovisual relacionado con los productos/servicios que ofrece la empresa, según la tabla 37 y figura 35, el 53% de los encuestados expresó estar de acuerdo con que es una estrategia de fortalecimiento de las relaciones con los clientes para abrir oportunidades de nuevas ventas y facilitar el incremento de los ingresos, mientras que el 26% indicó no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 14% completamente de acuerdo, 5% en desacuerdo y 2% completamente en desacuerdo. El promedio de puntuación 3.72 acerca las respuestas a la opción *de acuerdo*.

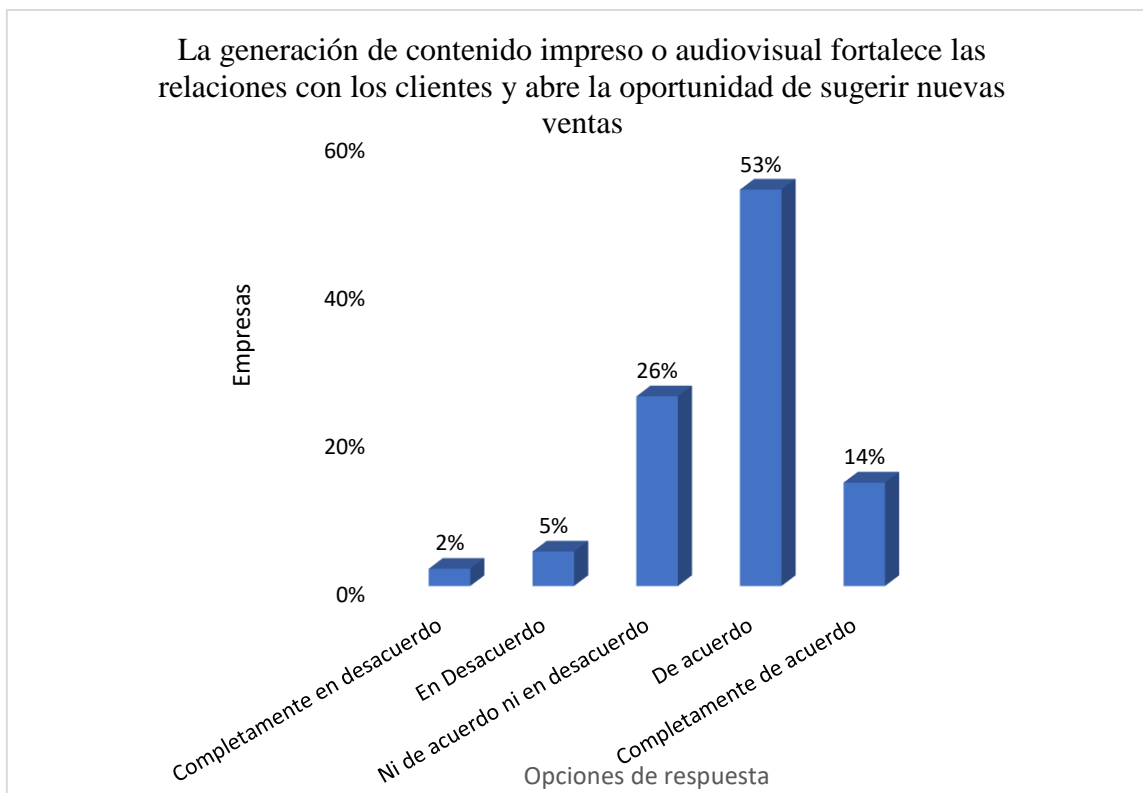
Tabla 37

La generación de contenido impreso o audiovisual relacionado con los productos/servicios que ofrece mi empresa, es una estrategia de comunicación que fortalece las relaciones con los clientes y abre la oportunidad de sugerir nuevas ventas que facilitan el incremento de los ingresos

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	2%	1
En Desacuerdo	5%	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26%	11
De acuerdo	53%	23
Completamente de acuerdo	14%	6
Total	100%	43
Media	3.72	
Intervalo de confianza @ 95%	[3.466 - 3.976]	
Desviación estándar	0.854	
Error estándar	0.130	

Figura 35

La generación de contenido impreso o audiovisual relacionado con los productos/servicios que ofrece mi empresa, es una estrategia de comunicación que fortalece las relaciones con los clientes y abre la oportunidad de sugerir nuevas ventas que facilitan el incremento de los ingresos



Referente hacer solo ventas al contado, el 44% de los encuestados respondió estar de acuerdo con que es una estrategia para mantener el flujo de efectivo, el 21% dijo estar completamente de acuerdo, 21% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 14% en desacuerdo. El promedio de puntuación 3.72 acerca las respuestas a la opción *de acuerdo*.

Tabla 38

Para mantener el flujo de efectivo, solo se vende al contado

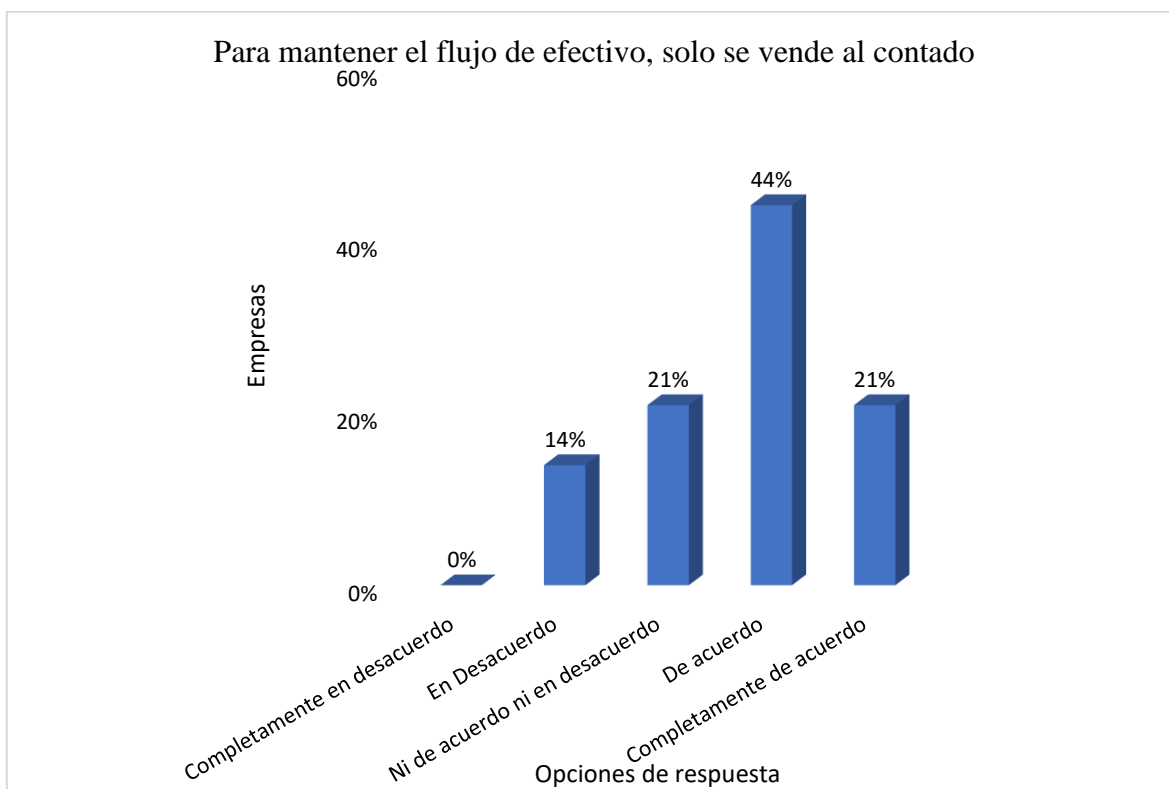
Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	0%	0
En Desacuerdo	14%	6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21%	9
De acuerdo	44%	19
Completamente de acuerdo	21%	9
Total	100%	43
Media	3.72	
Intervalo de confianza @ 95%	[3.434 - 4.008]	
Desviación estándar	0.959	

Error estándar

0.146

Figura 36

Para mantener el flujo de efectivo, solo se vende al contado



Al consultar a los encuestados sobre reducir los plazos de créditos a los clientes como estrategia para mantener el flujo de efectivo, el 35% manifestó estar de acuerdo, 26% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 21% completamente de acuerdo, 16% en desacuerdo y 2% completamente en desacuerdo. El promedio de puntuación 3.56 acerca las respuestas a la opción *de acuerdo*. Ver tabla 39 y figura 37.

Tabla 39

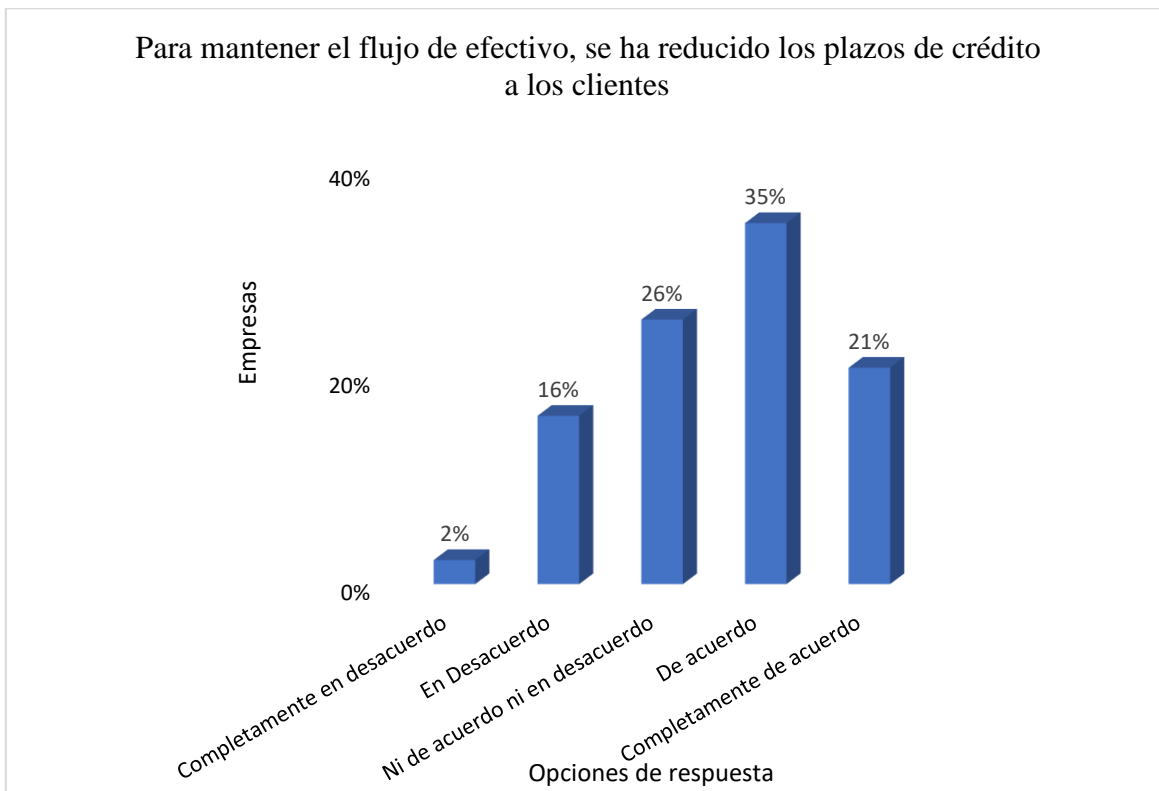
Para mantener el flujo de efectivo, se ha reducido los plazos de crédito a los clientes

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	2%	1
En Desacuerdo	16%	7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26%	11
De acuerdo	35%	15

Completamente de acuerdo	21%	9
Total	100%	43
<hr/>		
Media	3.56	
Intervalo de confianza @ 95%	[3.237 - 3.880]	
Desviación estándar	1.076	
Error estándar	0.164	

Figura 37

Para mantener el flujo de efectivo, se ha reducido los plazos de crédito a los clientes



De igual forma, al consultarles sobre la implementación de la estrategia de gestionar con los proveedores un aumento en los plazos de crédito para mantener el flujo de efectivo, de acuerdo con la tabla 40 y la figura 38, el 40% manifestó estar de acuerdo, el 28% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 16% en desacuerdo, 9% completamente de acuerdo y 7% completamente en desacuerdo. El promedio de puntuación 3.28 acerca las respuestas a la opción *ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

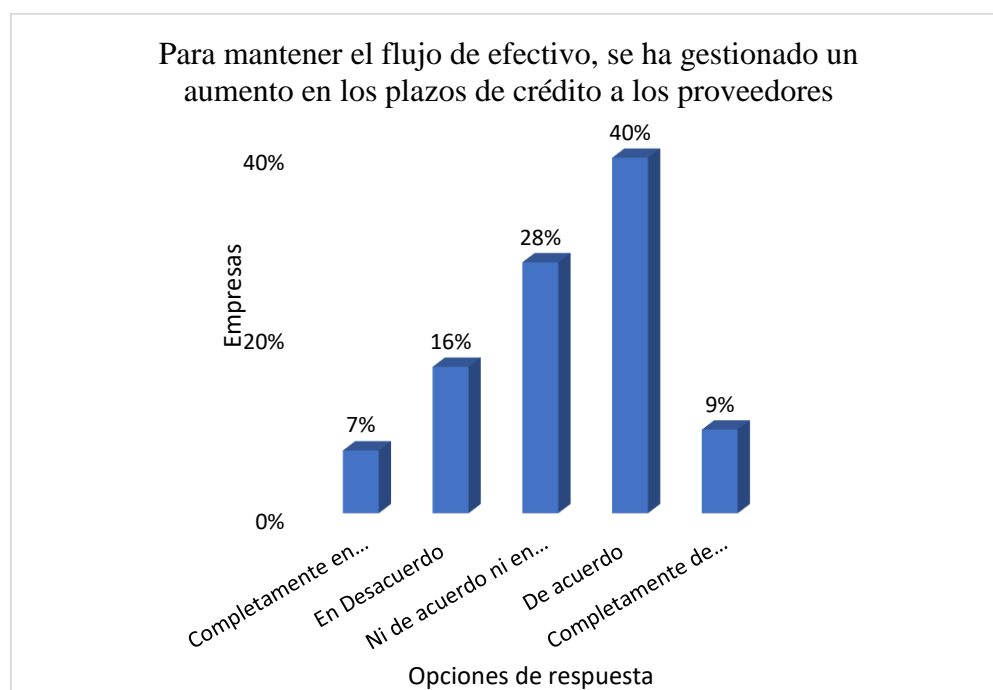
Tabla 40

Para mantener el flujo de efectivo, se ha gestionado un aumento en los plazos de crédito a los proveedores

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	7%	3
En Desacuerdo	16%	7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28%	12
De acuerdo	40%	17
Completamente de acuerdo	9%	4
Total	100%	43
Media	3.28	
Intervalo de confianza @ 95%	[2.957 - 3.601]	
Desviación estándar	1.076	
Error estándar	0.164	

Figura 38

Para mantener el flujo de efectivo, se ha gestionado un aumento en los plazos de crédito a los proveedores



Según la tabla 41 y la figura 39, el 33% de los encuestados manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo sobre la afirmación de que para obtener ingresos adicionales se ha permitido la incorporación de anunciantes en sus medios de comunicación digital con los clientes, mientras que el 30% respondió estar de acuerdo, el 23% en desacuerdo, 7% completamente de acuerdo y 7% completamente en desacuerdo. El promedio de puntuación 3.07 acerca las respuestas a la opción *ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

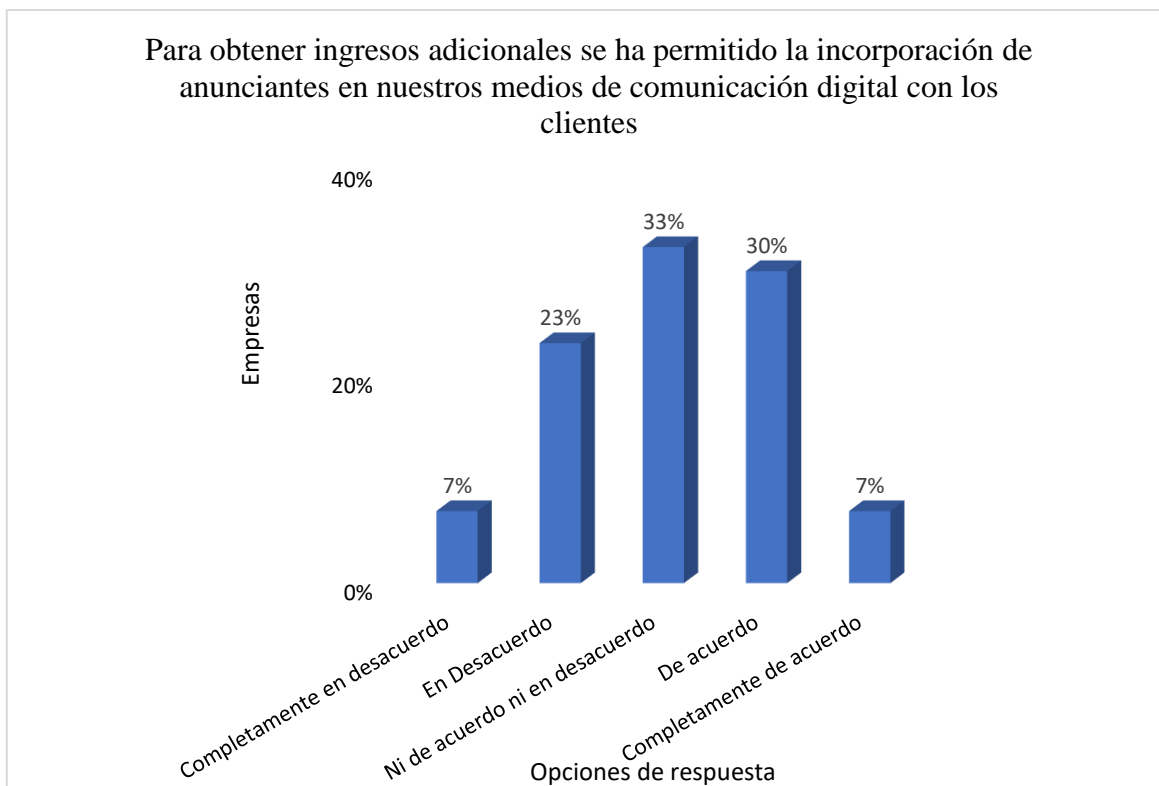
Tabla 41

Para obtener ingresos adicionales se ha permitido la incorporación de anunciantes en nuestros medios de comunicación digital con los clientes

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	7%	3
En Desacuerdo	23%	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33%	14
De acuerdo	30%	13
Completamente de acuerdo	7%	3
Total	100%	43
Media	3.07	
Intervalo de confianza @ 95%	[2.754 - 3.385]	
Desviación estándar	1.055	
Error estándar	0.161	

Figura 39

Para obtener ingresos adicionales se ha permitido la incorporación de anunciantes en nuestros medios de comunicación digital con los clientes



Respecto a la expansión de las asociaciones comerciales con otras empresas como proveedores locales de productos y servicios de entrega a domicilio como estrategia funcional para incrementar los ingresos, el 42% de los encuestados respondió estar de acuerdo, 35% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 14% completamente de acuerdo, 7% en desacuerdo y 2% completamente en desacuerdo. El promedio de puntuación 3.58 acerca las respuestas a la opción *de acuerdo*.

Tabla 42

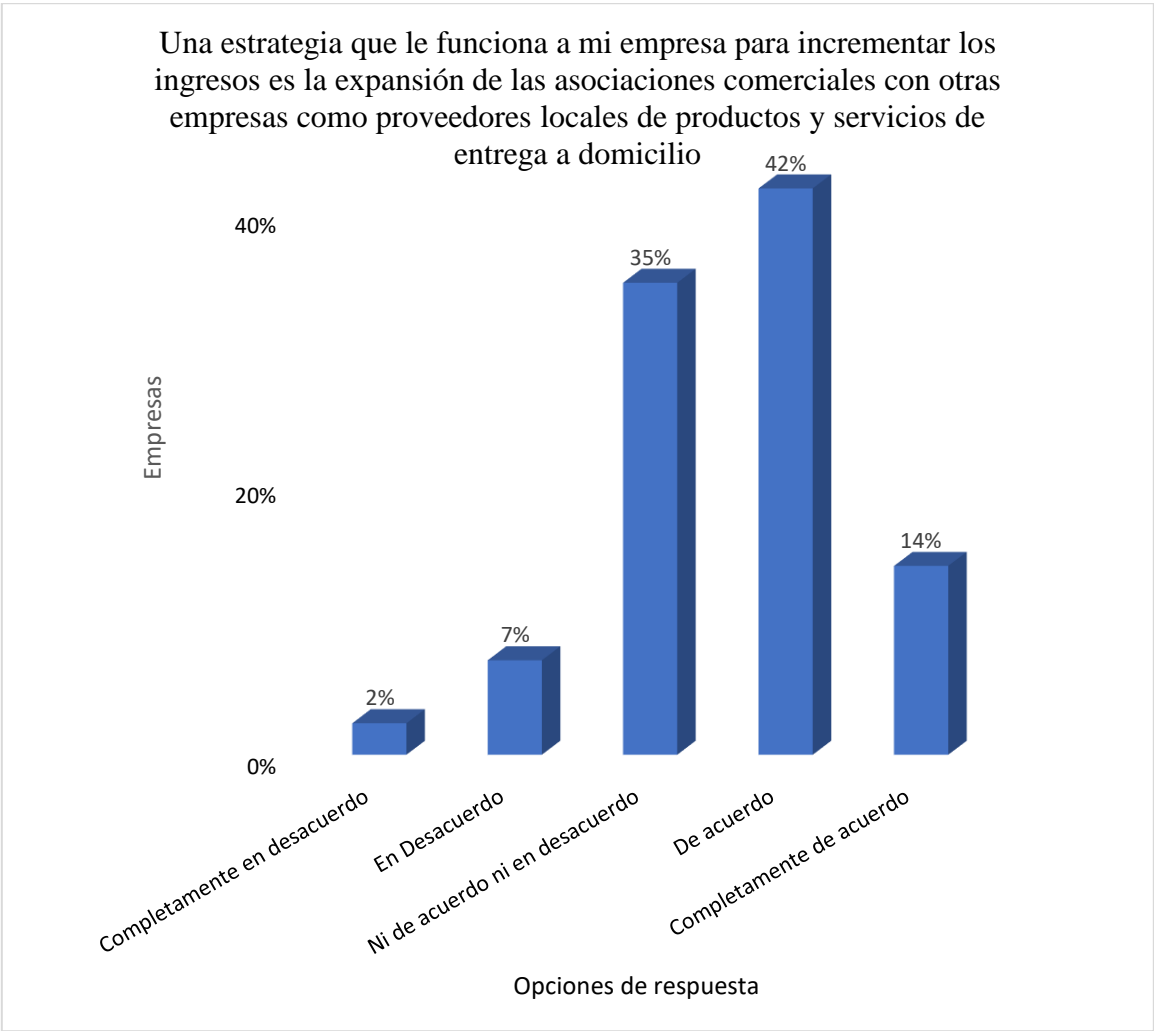
Una estrategia que le funciona a mi empresa para incrementar los ingresos es la expansión de las asociaciones comerciales con otras empresas como proveedores locales de productos y servicios de entrega a domicilio

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	2%	1
En Desacuerdo	7%	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35%	15
De acuerdo	42%	18
Completamente de acuerdo	14%	6

Total	100%	43
Media	3.58	
Intervalo de confianza @ 95%	[3.311 - 3.852]	
Desviación estándar	0.906	
Error estándar	0.138	

Figura 40

Una estrategia que le funciona a mi empresa para incrementar los ingresos es la expansión de las asociaciones comerciales con otras empresas como proveedores locales de productos y servicios de entrega a domicilio



Al presentarles la afirmación de que su empresa ha negociado un refinanciamiento de los préstamos con los bancos y asociaciones crediticias como estrategia para soportar la

deuda financiera, conforme a la tabla 43 y figura 41, el 30% respondió estar de acuerdo, 28% en desacuerdo, 19% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 14% completamente en desacuerdo y 9% completamente de acuerdo. El promedio de puntuación 3.93 acerca las respuestas a la opción *ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

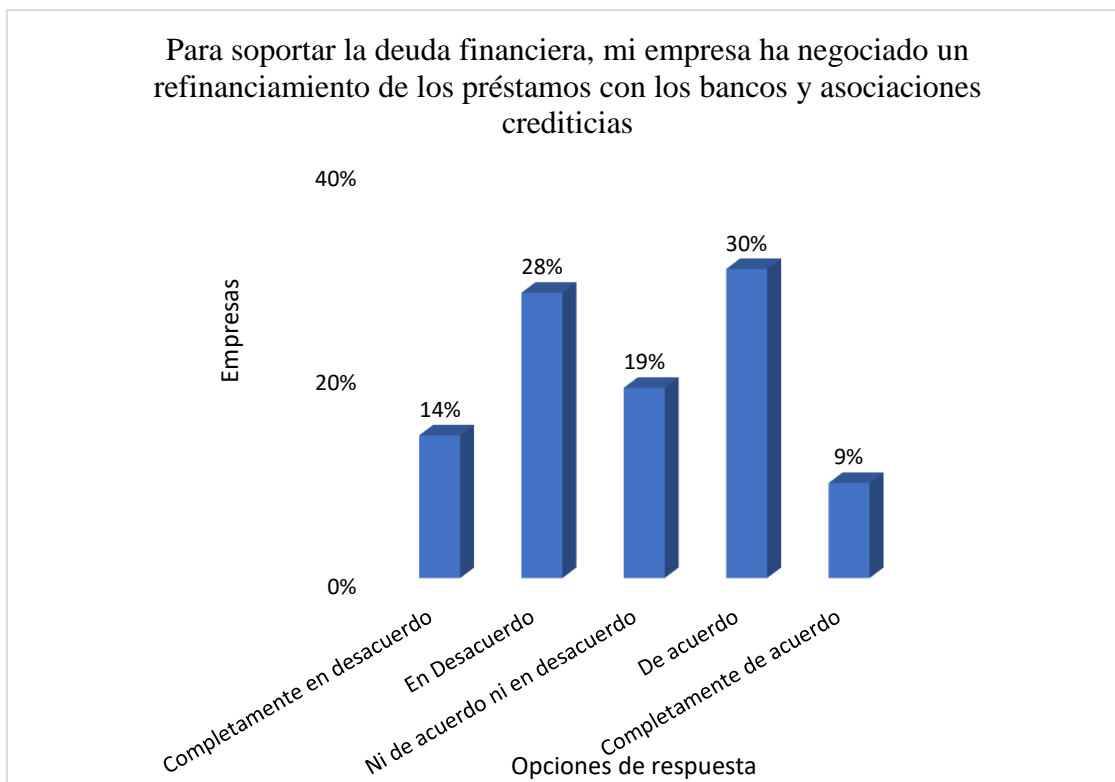
Tabla 43

Para soportar la deuda financiera, mi empresa ha negociado un refinanciamiento de los préstamos con los bancos y asociaciones crediticias

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	14%	6
En Desacuerdo	28%	12
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19%	8
De acuerdo	30%	13
Completamente de acuerdo	9%	4
Total	100%	43
Media	2.93	
Intervalo de confianza @ 95%	[2.559 - 3.301]	
Desviación estándar	1.242	
Error estándar	0.189	

Figura 41

Para soportar la deuda financiera, mi empresa ha negociado un refinanciamiento de los préstamos con los bancos y asociaciones crediticias



En esa misma línea de estrategias para soportar la deuda financiera, se presentó la afirmación de que su empresa se ha cambiado de banco o asociación crediticia, a lo cual el 33% de los encuestados respondió estar en desacuerdo, 23% de acuerdo, 19% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 14% completamente en desacuerdo y 12% completamente de acuerdo. El promedio de puntuación 2.86 acerca las respuestas a la opción *ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

Tabla 44

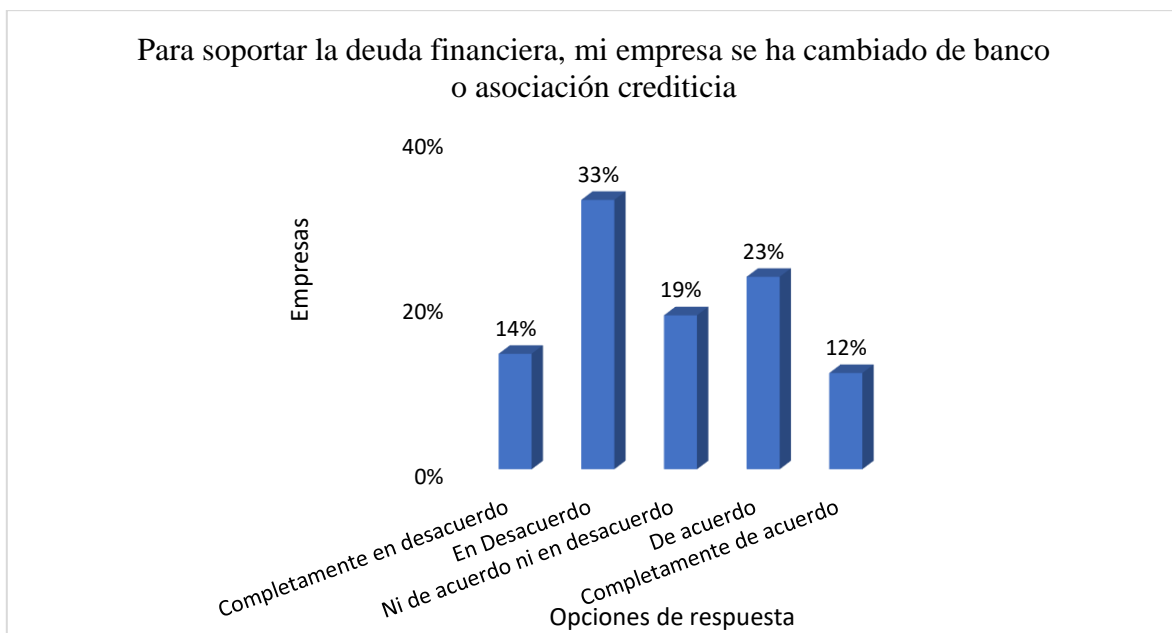
Para soportar la deuda financiera, mi empresa se ha cambiado de banco o asociación crediticia

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	14%	6
En Desacuerdo	33%	14
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19%	8
De acuerdo	23%	10
Completamente de acuerdo	12%	5
Total	100%	43

Media	2.86
Intervalo de confianza @ 95%	[2.482 - 3.238]
Desviación estándar	1.265
Error estándar	0.193

Figura 42

Para soportar la deuda financiera, mi empresa se ha cambiado de banco o asociación crediticia



Al presentar la afirmación de que para inyectar capital de trabajo la empresa recibió apoyo del gobierno, conforme a la tabla 45 y figura 43, el 28% de los encuestados respondió estar completamente en desacuerdo, el 23% de acuerdo, 21% en desacuerdo, 16% completamente de acuerdo y 12% ni de acuerdo ni en desacuerdo. El promedio de puntuación 2.79 acerca las respuestas a la opción *ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

Tabla 45

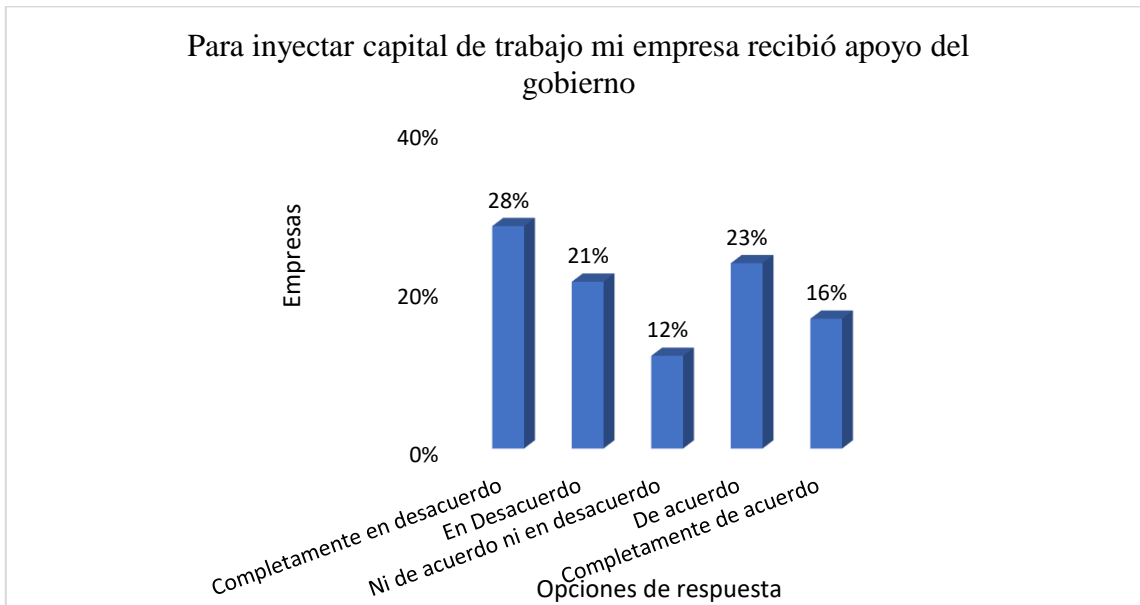
Para inyectar capital de trabajo mi empresa recibió apoyo del gobierno

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	28%	12
En Desacuerdo	21%	9

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12%	5
De acuerdo	23%	10
Completamente de acuerdo	16%	7
Total	100%	43
Media	2.79	
Intervalo de confianza @ 95%	[2.346 - 3.236]	
Desviación estándar	1.489	
Error estándar	0.227	

Figura 43

Para inyectar capital de trabajo mi empresa recibió apoyo del gobierno



Al consultar sobre la adquisición de préstamo bancario como estrategia para inyectar capital de trabajo, según la tabla 46 y la figura 44, el 33% de los encuestados respondió estar de acuerdo, 26% en desacuerdo, 16% completamente de acuerdo, 14% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 12% completamente en desacuerdo. El promedio de puntuación 3.16 acerca las respuestas a la opción *ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

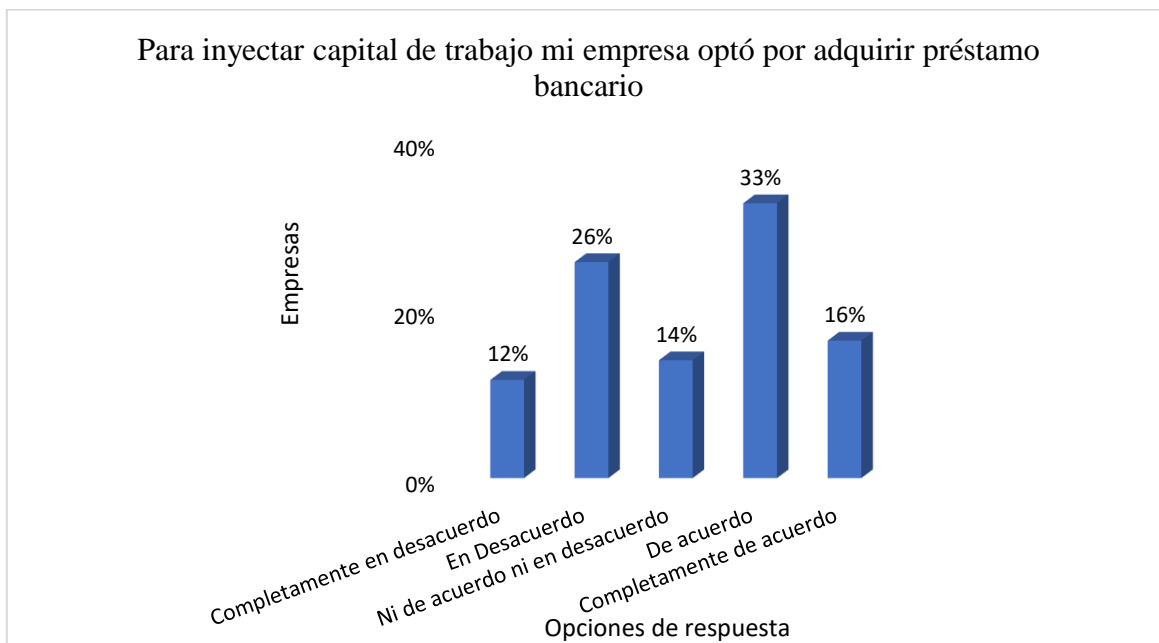
Tabla 46

Para inyectar capital de trabajo mi empresa optó por adquirir préstamo bancario

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	12%	5
En Desacuerdo	26%	11
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14%	6
De acuerdo	33%	14
Completamente de acuerdo	16%	7
Total	100%	43
Media	3.16	
Intervalo de confianza @ 95%	[2.772 - 3.554]	
Desviación estándar	1.308	
Error estándar	0.199	

Figura 44

Para inyectar capital de trabajo mi empresa optó por adquirir préstamo bancario



Para inyectar capital de trabajo la empresa optó por usar las reservas o los ahorros institucionales, fue la afirmación que se planteó a los encuestados, de los que el 33% asintió estar de acuerdo, 23% en desacuerdo, 16% completamente en desacuerdo, 14% completamente de acuerdo y 14% ni de acuerdo ni en desacuerdo. El promedio de puntuación 3.05 acerca las respuestas a la opción *ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

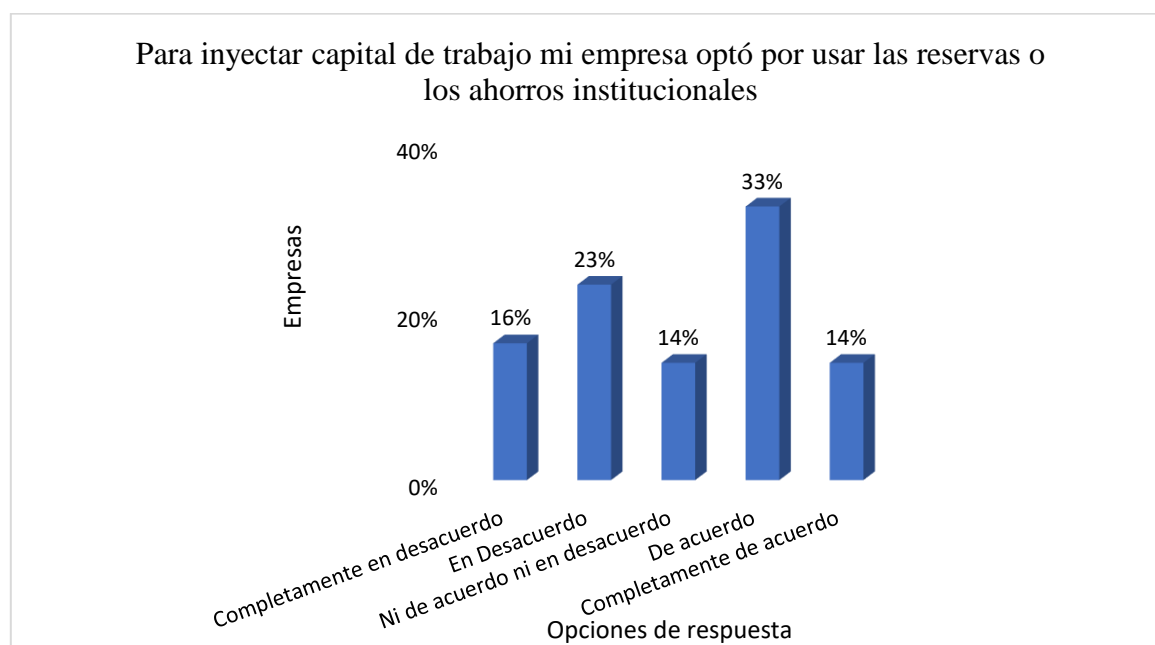
Tabla 47

Para inyectar capital de trabajo mi empresa optó por usar las reservas o los ahorros institucionales

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	16%	7
En Desacuerdo	23%	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14%	6
De acuerdo	33%	14
Completamente de acuerdo	14%	6
Total	100%	43
Media	3.05	
Intervalo de confianza @ 95%	[2.645 - 3.448]	
Desviación estándar	1.344	
Error estándar	0.205	

Figura 45

Para inyectar capital de trabajo mi empresa optó por usar las reservas o los ahorros institucionales



Estrategias para reducir los costos y gastos

En la nueva normalidad, las empresas han tenido que implementar estrategias para reducir los costos y gastos de sus operaciones para hacer frente a las circunstancias durante su incorporación a las actividades después de que el gobierno salvadoreño mantuvo estado de emergencia decretando cuarentena domiciliar obligatoria por Covid-19. La tabla 48 y figura 46 presentan las estrategias consultadas a los encuestados.

Para el presente análisis cada pregunta incluye como opciones de respuesta una escala Likert: 1) Completamente en desacuerdo, 2) En Desacuerdo, 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4) De acuerdo, 5) Completamente de acuerdo.

En ese sentido, el promedio de puntuaciones otorgadas por los encuestados a la implementación de estrategias para reducir los costos y gastos fue de 3.64 lo cual indica que, en su mayoría, se aproximan a la respuesta *de acuerdo* en relación con que se hubieran implementado dichas estrategias en sus negocios. El valor más alto fue otorgado a la afirmación de que *mi empresa ha mejorado los procesos operativos/empresariales en búsqueda de reducir los gastos* (3.86), seguida de *la actual infraestructura física de mi empresa, como edificios o plantas de producción es clave para reducir los costos y gastos generados para el adecuado funcionamiento del negocio* (3.84), igualado por *mejorar la gestión de inventarios reduce los gastos en mi empresa* (3.84); el valor mínimo fue asignado a la estrategia de *actualmente, una parte de los empleados está atendiendo sus labores en modalidad de teletrabajo* (2.63).

Tabla 48

Estrategias para reducir los costos y gastos

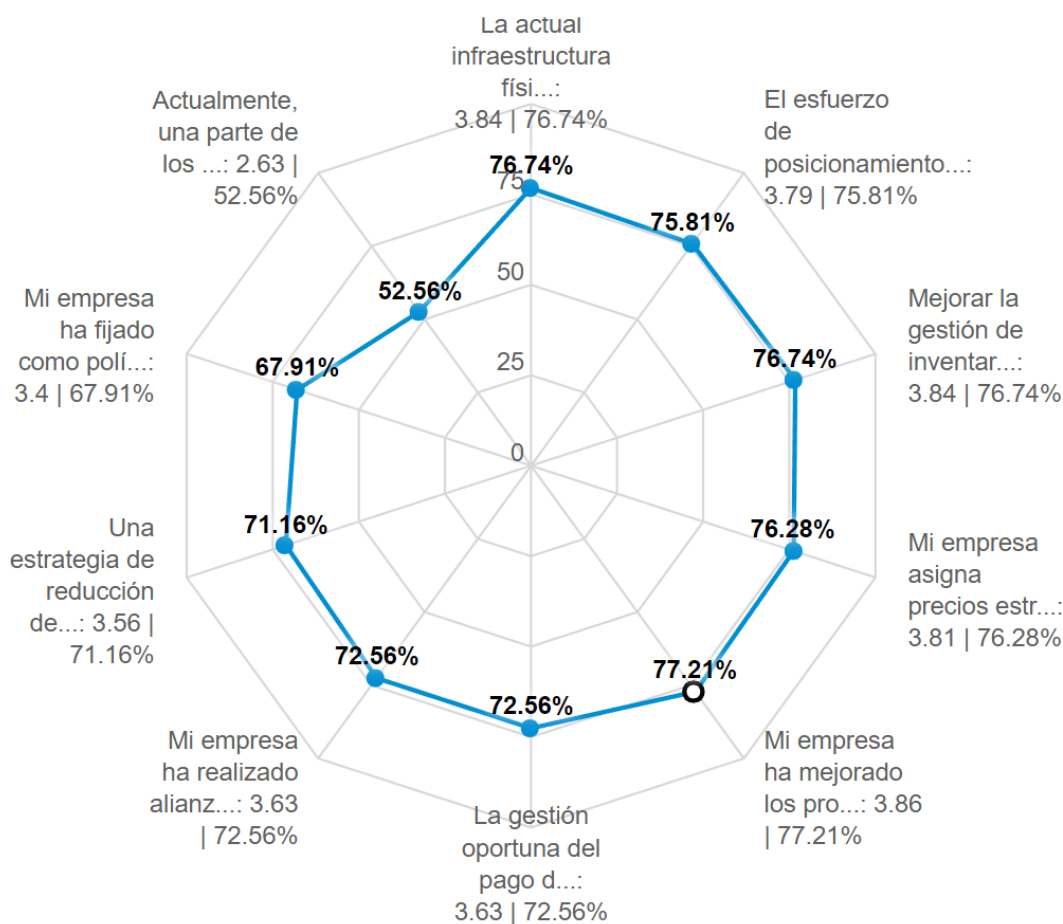
Preguntas	Puntajes
La actual infraestructura física de mi empresa, como edificios o plantas de producción, es clave para reducir los costos y gastos generados para el adecuado funcionamiento del negocio.	3.84

La actual infraestructura tecnológica de mi empresa, como computadoras, programas de aplicación para la oficina, sistemas automatizados y servicios de conexión a internet, da soporte a la implementación o mejora de estrategias de comunicación con los clientes, socios y proveedores.	3.72
El esfuerzo de posicionamiento/reposicionamiento del negocio/marca en la mente de los clientes a través de publicidad, favorecen el incremento de ingresos.	3.79
Ante la nueva normalidad, mi empresa siempre busca la gestión y retención de empleados con lo que logra aprovechar sus capacidades.	3.79
Mejorar la gestión de inventarios reduce los gastos en mi empresa.	3.84
Para disminuir los gastos, mi empresa ha reducido la oferta de productos/servicios, enfocándose en aquellos que más se venden.	3.72
Mi empresa asigna precios estratégicos de productos/servicios congruentes con la reducción de gastos en su adquisición/producción y entrega al cliente final.	3.81
Mi empresa ha mejorado los procesos operativos/empresariales en búsqueda de reducir los gastos.	3.86
La gestión oportuna del pago de impuestos municipales o gubernamentales llevada a cabo en mi empresa reduce los gastos debido a que no se pagan multas por infracciones.	3.63
Mi empresa ha realizado alianzas estratégicas con proveedores para garantizar la adquisición y precios accesibles de insumos necesarios para las actividades del negocio.	3.63
La implementación de herramientas de control interno reduce los gastos en mi empresa.	3.70

Una estrategia de reducción de gastos que se ha implementado en mi empresa es el uso de herramientas de gestión administrativa a través de la tecnología informática para control de presupuestos, manejo de inventarios, planillas, pedidos, ventas, entregas, reportes diarios y otros.	3.56
Mi empresa ha fijado como política el control/reducción de los retiros de efectivo de los miembros, propietarios o familiares, con lo que evita la descapitalización.	3.40
Actualmente, una parte de los empleados está atendiendo sus labores en modalidad de teletrabajo.	2.63
Promedio	3.64

Figura 46

Estrategias para reducir los costos y gastos



A continuación, se describen los detalles de cada pregunta.

Al presentar la afirmación de que la actual infraestructura física de la empresa es clave para reducir los costos y gastos, de conformidad con la tabla 49 y figura 47, el 47% de los encuestados respondió estar de acuerdo, el 28% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 21% completamente de acuerdo y 5% en desacuerdo. El promedio de puntuación 3.84 acerca las respuestas a la opción *de acuerdo*.

Tabla 49

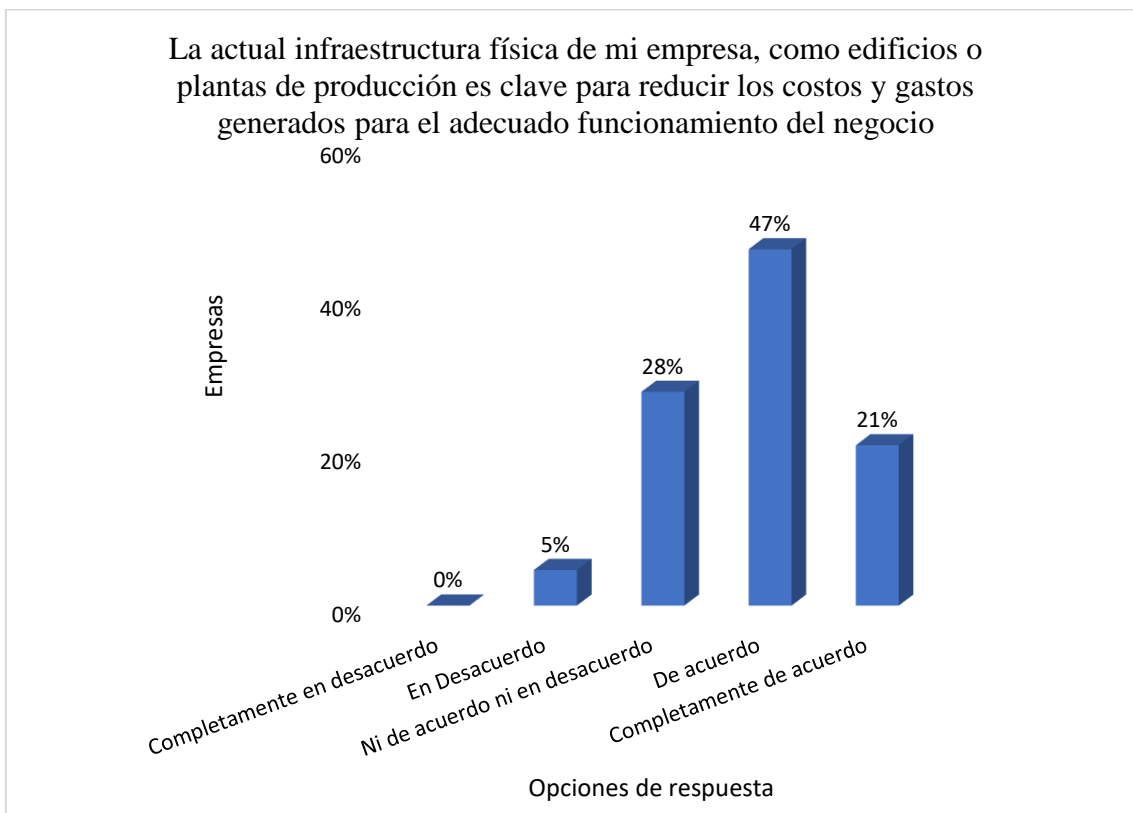
La actual infraestructura física de mi empresa, como edificios o plantas de producción, es clave para reducir los costos y gastos generados para el adecuado funcionamiento del negocio

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
-----------	----------------	----------

Completamente en desacuerdo	0%	0
En Desacuerdo	5%	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28%	12
De acuerdo	47%	20
Completamente de acuerdo	21%	9
Total	100%	43
Media	3.84	
Intervalo de confianza @ 95%	[3.594 - 4.081]	
Desviación estándar	0.814	
Error estándar	0.124	

Figura 47

La actual infraestructura física de mi empresa, como edificios o plantas de producción, es clave para reducir los costos y gastos generados para el adecuado funcionamiento del negocio



Al presentar a los encuestados la afirmación de que la infraestructura tecnológica de su empresa da soporte a la implementación o mejora de estrategias de comunicación con los clientes, socios y proveedores, según la tabla 50 y figura 48, el 44% está de acuerdo, 26% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 21% completamente de acuerdo, 5% en desacuerdo y 5% completamente en desacuerdo. El promedio de puntuación 3.72 acerca las respuestas a la opción *de acuerdo*.

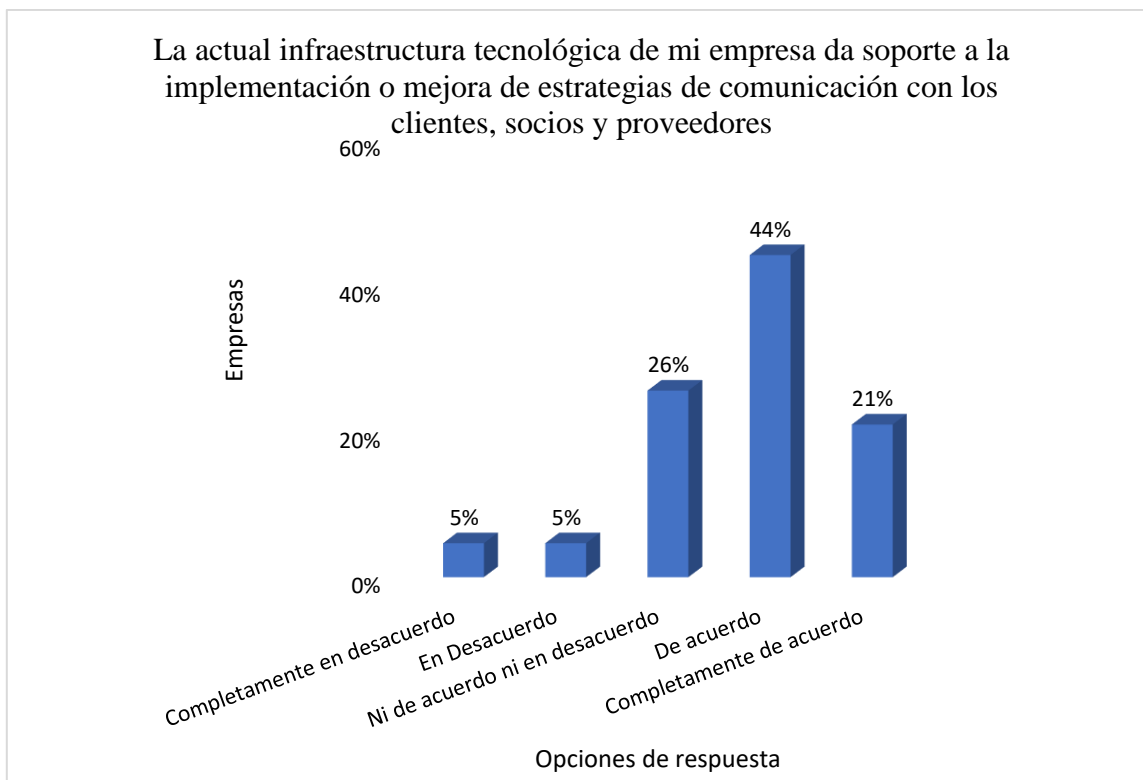
Tabla 50

La actual infraestructura tecnológica de mi empresa, como computadoras, programas de aplicación para la oficina, sistemas automatizados y servicios de conexión a internet, da soporte a la implementación o mejora de estrategias de comunicación con los clientes, socios y proveedores

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	5%	2
En Desacuerdo	5%	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26%	11
De acuerdo	44%	19
Completamente de acuerdo	21%	9
Total	100%	43
Media	3.72	
Intervalo de confianza @ 95%	[3.420 - 4.022]	
Desviación estándar	1.008	
Error estándar	0.154	

Figura 48

La actual infraestructura tecnológica de mi empresa, como computadoras, programas de aplicación para la oficina, sistemas automatizados y servicios de conexión a internet, da soporte a la implementación o mejora de estrategias de comunicación con los clientes, socios y proveedores



La inversión en publicidad para el posicionamiento de la marca son estrategias que favorecen el incremento de ingresos y, al presentar la afirmación a los encuestados, conforme a la tabla 51 y la figura 49, el 49% respondió estar de acuerdo, 215 completamente de acuerdo, 215 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 7% en desacuerdo y 2% completamente de acuerdo. El promedio de puntuación 3.79 acerca las respuestas a la opción *de acuerdo*.

Tabla 51

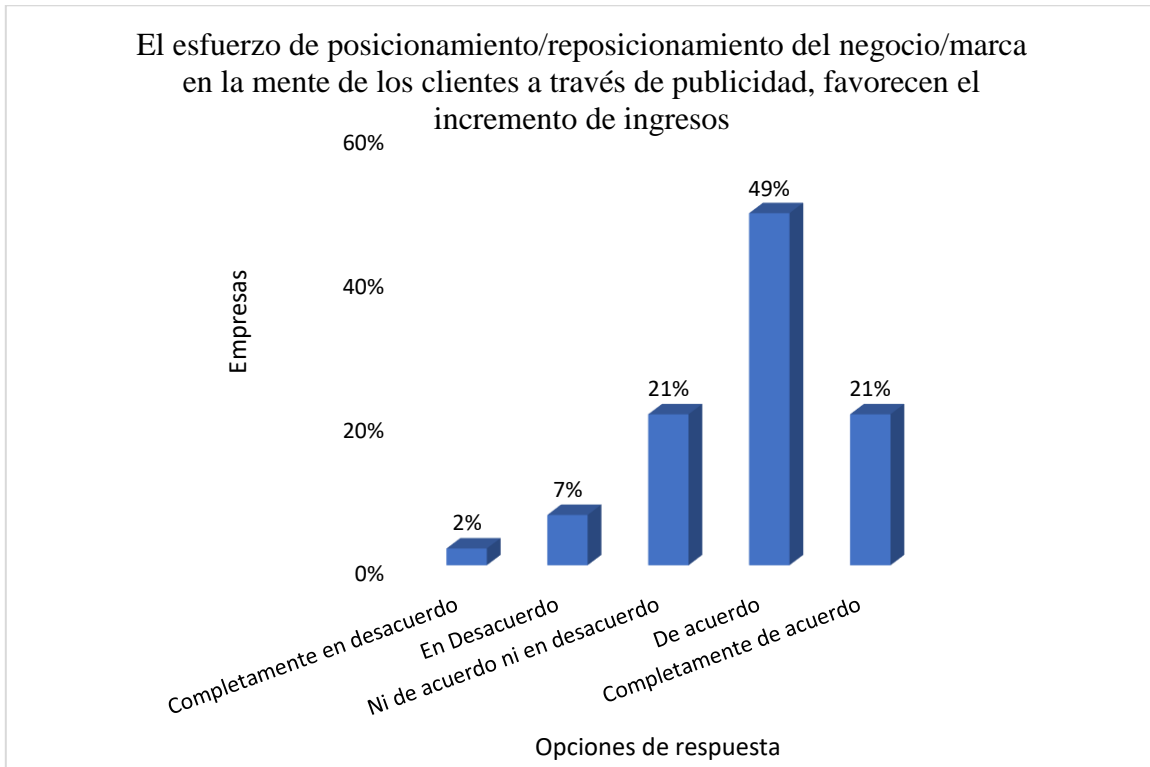
El esfuerzo de posicionamiento/reposicionamiento del negocio/marca en la mente de los clientes a través de publicidad, favorecen el incremento de ingresos

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	2%	1
En Desacuerdo	7%	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21%	9
De acuerdo	49%	21
Completamente de acuerdo	21%	9
Total	100%	43
Media	3.79	

Intervalo de confianza @ 95%	[3.510 - 4.072]
Desviación estándar	0.940
Error estándar	0.143

Figura 49

El esfuerzo de posicionamiento/reposicionamiento del negocio/marca en la mente de los clientes a través de publicidad, favorecen el incremento de ingresos



Invertir en la gestión y retención de los empleados facilita aprovechar sus capacidades, es una estrategia de reducción de costos y gastos que se consultó a los encuestados, de los que el 51% manifestó estar de acuerdo, 23% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 19% completamente de acuerdo, 5% en desacuerdo y 2% completamente en desacuerdo. El promedio de puntuación 3.79 acerca las respuestas a la opción *de acuerdo*. Ver la tabla 52 y figura 50.

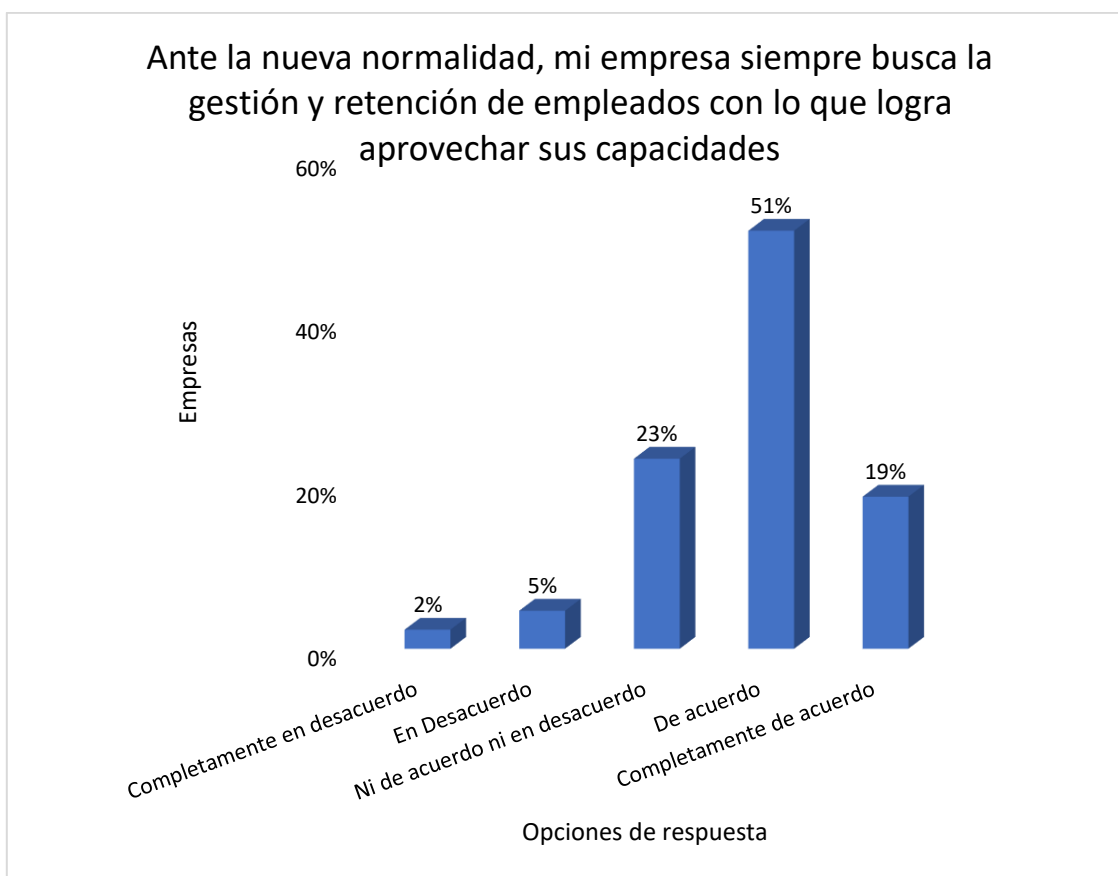
Tabla 52

Ante la nueva normalidad, mi empresa siempre busca la gestión y retención de empleados con lo que logra aprovechar sus capacidades

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	2%	1
En Desacuerdo	5%	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23%	10
De acuerdo	51%	22
Completamente de acuerdo	19%	8
Total	100%	43
Media	3.79	
Intervalo de confianza @ 95%	[3.525 - 4.056]	
Desviación estándar	0.888	
Error estándar	0.135	

Figura 50

Ante la nueva normalidad, mi empresa siempre busca la gestión y retención de empleados con lo que logra aprovechar sus capacidades



Al presentar a los encuestados la afirmación de que al mejorar la gestión de inventarios reduce los gastos en su empresa, conforme a la tabla 53 y figura 51, el 58% respondió estar de acuerdo, 19% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 16% completamente de acuerdo y 7% en desacuerdo. El promedio de puntuación 3.84 acerca las respuestas a la opción *de acuerdo*.

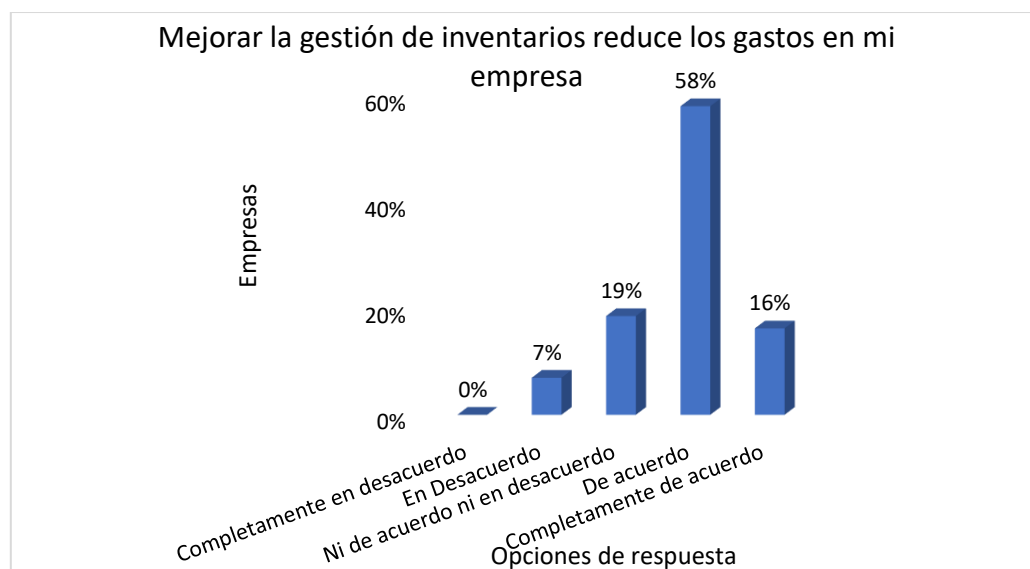
Tabla 53

Mejorar la gestión de inventarios reduce los gastos en mi empresa

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	0%	0
En Desacuerdo	7%	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19%	8
De acuerdo	58%	25
Completamente de acuerdo	16%	7
Total	100%	43
Media	3.84	
Intervalo de confianza @ 95%	[3.603 - 4.072]	
Desviación estándar	0.785	
Error estándar	0.120	

Figura 51

Mejorar la gestión de inventarios reduce los gastos en mi empresa



Al presentar a los encuestados la afirmación de que la empresa ha reducido la oferta de productos/servicios, enfocándose en aquellos que más se venden como estrategia para reducir los costos y gastos; de acuerdo con la tabla 54 y figura 52, el 51% expresó estar de acuerdo, 23% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 16% completamente de acuerdo, 7% en desacuerdo y 2% completamente en desacuerdo. El promedio de puntuación 3.72 acerca las respuestas a la opción *de acuerdo*.

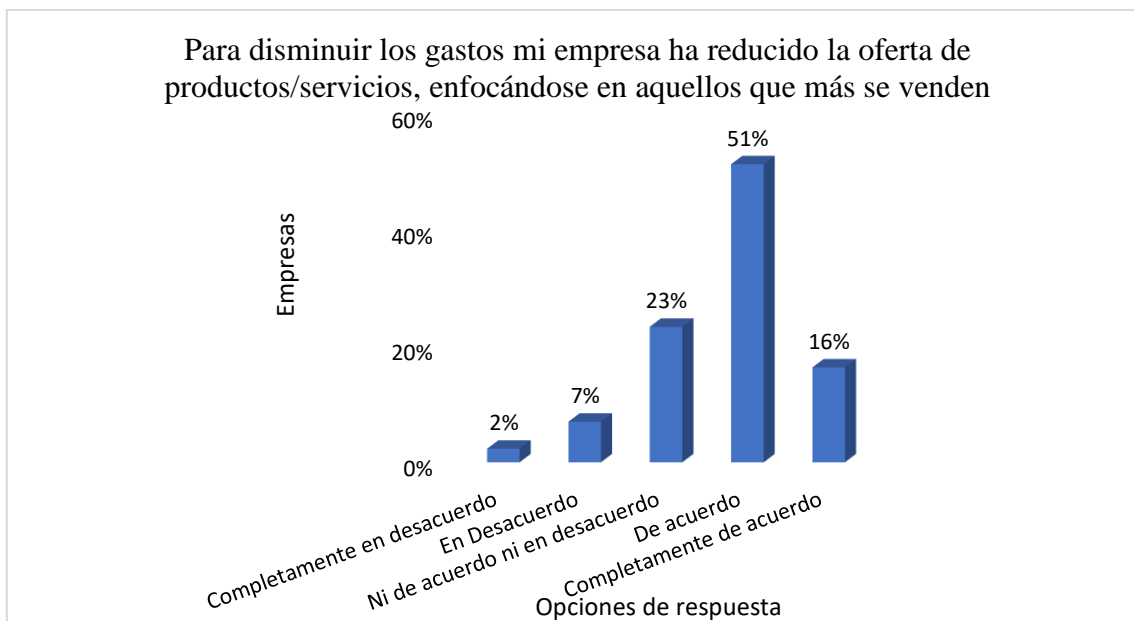
Tabla 54

Para disminuir los gastos, mi empresa ha reducido la oferta de productos/servicios, enfocándose en aquellos que más se venden

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	2%	1
En Desacuerdo	7%	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23%	10
De acuerdo	51%	22
Completamente de acuerdo	16%	7
Total	100%	43
Media	3.72	
Intervalo de confianza @ 95%	[3.449 - 3.992]	
Desviación estándar	0.908	
Error estándar	0.139	

Figura 52

Para disminuir los gastos, mi empresa ha reducido la oferta de productos/servicios, enfocándose en aquellos que más se venden



Al presentar a los encuestados la afirmación de que la empresa asigna precios estratégicos congruentes con la reducción de gastos, de conformidad con la tabla 55 y figura 53, el 51% respondió estar de acuerdo, 26% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 19% completamente de acuerdo, 2% en desacuerdo y 2% completamente en desacuerdo. El promedio de puntuación 3.81 acerca las respuestas a la opción *de acuerdo*.

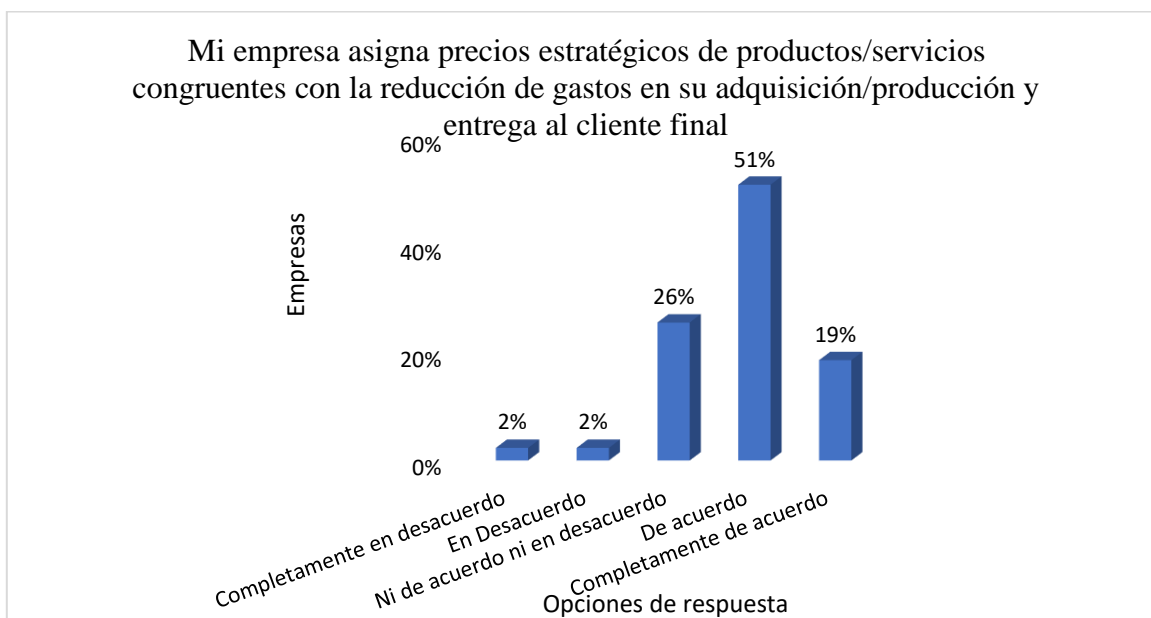
Tabla 55

Mi empresa asigna precios estratégicos de productos/servicios congruentes con la reducción de gastos en su adquisición/producción y entrega al cliente final

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	2%	1
En Desacuerdo	2%	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26%	11
De acuerdo	51%	22
Completamente de acuerdo	19%	8
Total	100%	43
Media	3.81	
Intervalo de confianza @ 95%	[3.559 - 4.069]	
Desviación estándar	0.852	
Error estándar	0.130	

Figura 53

Mi empresa asigna precios estratégicos de productos/servicios congruentes con la reducción de gastos en su adquisición/producción y entrega al cliente final



Al presentar a los encuestados la afirmación de que su empresa ha mejorado los procesos como estrategia de reducción de gastos, de acuerdo con la tabla 56 y figura 54, el 58% dijo estar de acuerdo, 21% completamente de acuerdo, 14% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 7% completamente en desacuerdo. El promedio de puntuación 3.86 acerca las respuestas a la opción *de acuerdo*.

Tabla 56

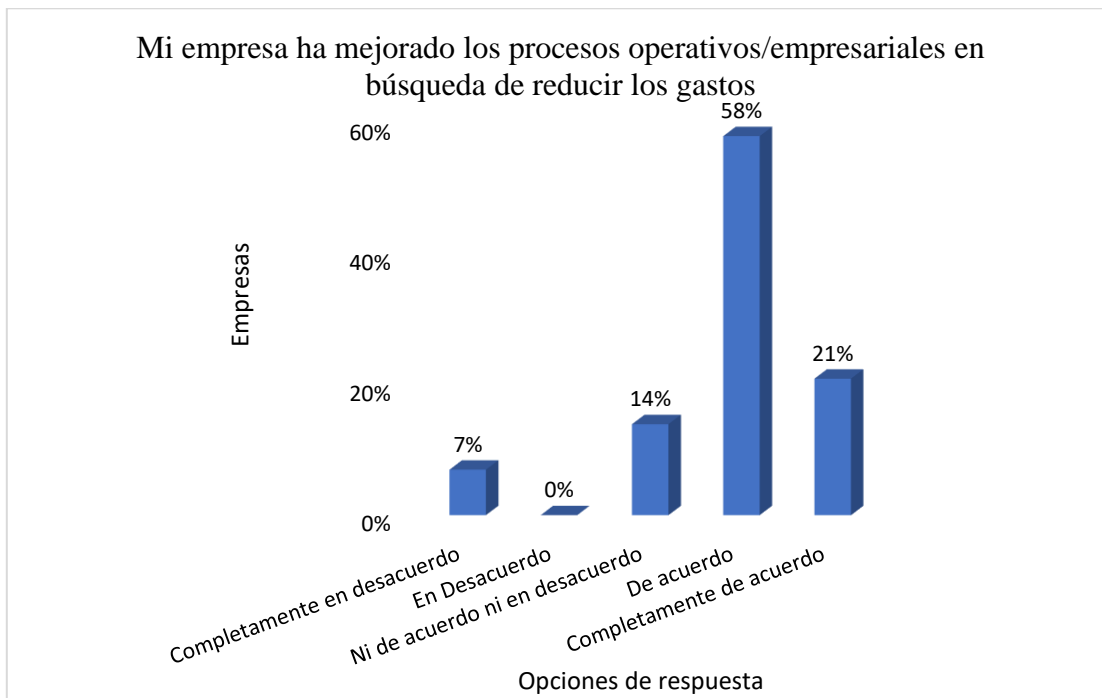
Mi empresa ha mejorado los procesos operativos/empresariales en búsqueda de reducir los gastos

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	7%	3
En Desacuerdo	0%	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14%	6
De acuerdo	58%	25
Completamente de acuerdo	21%	9
Total	100%	43
Media	3.86	

Intervalo de confianza @ 95%	[3.565 - 4.156]
Desviación estándar	0.990
Error estándar	0.151

Figura 54

Mi empresa ha mejorado los procesos operativos/empresariales en búsqueda de reducir los gastos



Una estrategia presentada a los encuestados es la de pagar oportunamente los impuestos municipales y gubernamentales para reducir gastos por pago de multas por infracciones, a cuya afirmación los encuestados respondieron conforme a la tabla 57 y figura 55 presentando que el 37% está de acuerdo, 26% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 23% completamente de acuerdo, 7% en desacuerdo y 7% completamente en desacuerdo. El promedio de puntuación 3.63 acerca las respuestas a la opción *de acuerdo*.

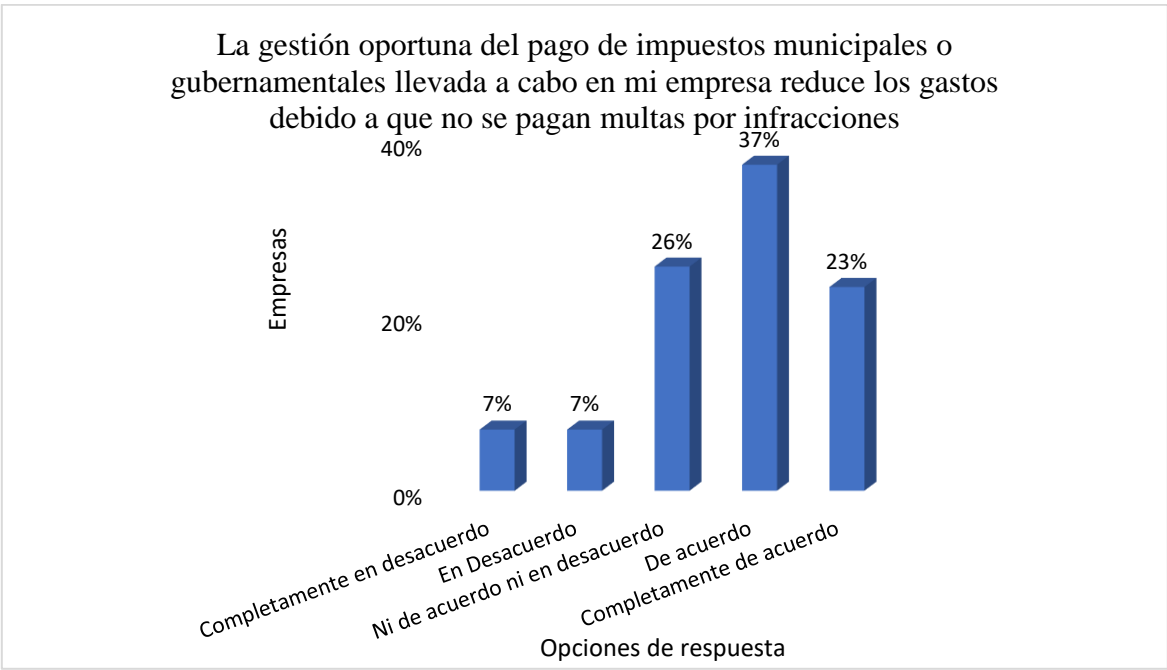
Tabla 57

La gestión oportuna del pago de impuestos municipales o gubernamentales llevada a cabo en mi empresa reduce los gastos debido a que no se pagan multas por infracciones

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	7%	3

En Desacuerdo	7%	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26%	11
De acuerdo	37%	16
Completamente de acuerdo	23%	10
Total	100%	43
Media	3.63	
Intervalo de confianza @ 95%	[3.289 - 3.967]	
Desviación estándar	1.134	
Error estándar	0.173	

Figura 55
La gestión oportuna del pago de impuestos municipales o gubernamentales llevada a cabo en mi empresa reduce los gastos debido a que no se pagan multas por infracciones



La afirmación referida a la estrategia de realizar alianzas con proveedores para garantizar la adquisición y precios accesibles de insumos necesarios para la actividad del negocio reveló que, de acuerdo con la tabla 58 y la figura 56, el 44% de los encuestados asintió estar de acuerdo, 21% completamente de acuerdo, 19% ni de acuerdo ni en

desacuerdo, 9% en desacuerdo y 7% completamente en desacuerdo. El promedio de puntuación 3.63 acerca las respuestas a la opción *de acuerdo*.

Tabla 58

Mi empresa ha realizado alianzas estratégicas con proveedores para garantizar la adquisición y precios accesibles de insumos necesarios para las actividades del negocio

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	7%	3
En Desacuerdo	9%	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19%	8
De acuerdo	44%	19
Completamente de acuerdo	21%	9
Total	100%	43
Media	3.63	
Intervalo de confianza @ 95%	[3.289 - 3.967]	
Desviación estándar	1.134	
Error estándar	0.173	

Figura 56

Mi empresa ha realizado alianzas estratégicas con proveedores para garantizar la adquisición y precios accesibles de insumos necesarios para las actividades del negocio



Al presentar a los encuestados la afirmación de que la implementación de herramientas de control interno reduce los gastos en su empresa, conforme con la tabla 59 y figura 57, el 49% respondió estar de acuerdo, 23% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 19% completamente de acuerdo, 7% completamente en desacuerdo y 2% en desacuerdo. El promedio de puntuación 3.70 acerca las respuestas a la opción *de acuerdo*.

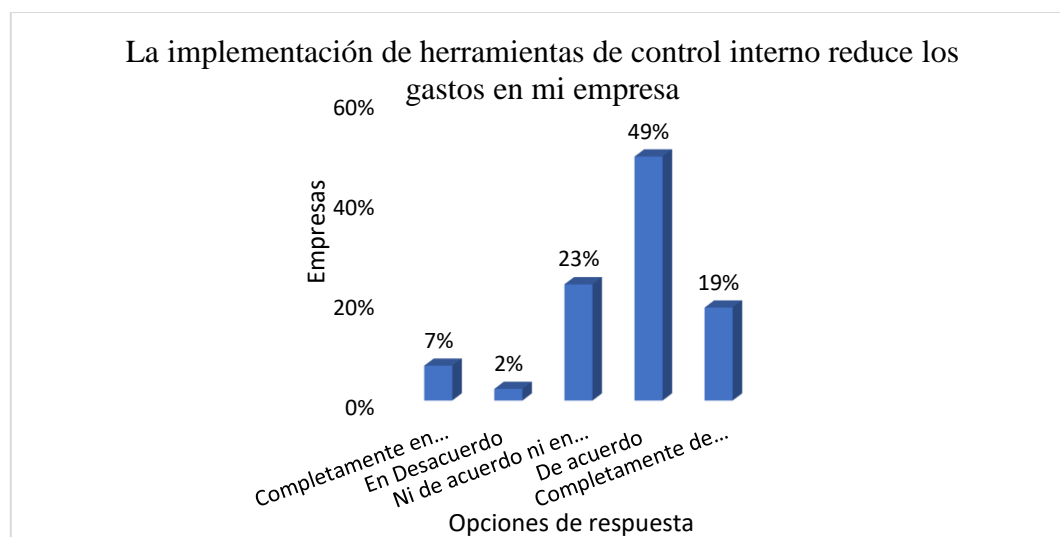
Tabla 59

La implementación de herramientas de control interno reduce los gastos en mi empresa

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	7%	3
En Desacuerdo	2%	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23%	10
De acuerdo	49%	21
Completamente de acuerdo	19%	8
Total	100%	43
Media	3.70	
Intervalo de confianza @ 95%	[3.388 - 4.007]	
Desviación estándar	1.036	
Error estándar	0.158	

Figura 57

La implementación de herramientas de control interno reduce los gastos en mi empresa



La afirmación de implementar el uso de herramientas de gestión administrativa a través de la tecnología informática para ciertas funciones de la empresa es una estrategia de reducción de costos, fue respondida de la siguiente forma: 44% de acuerdo, 26% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 16% completamente de acuerdo, 7% en desacuerdo y 7% completamente en desacuerdo. El promedio de puntuación 3.56 acerca las respuestas a la opción *de acuerdo*. Ver tabla 60 y figura 58.

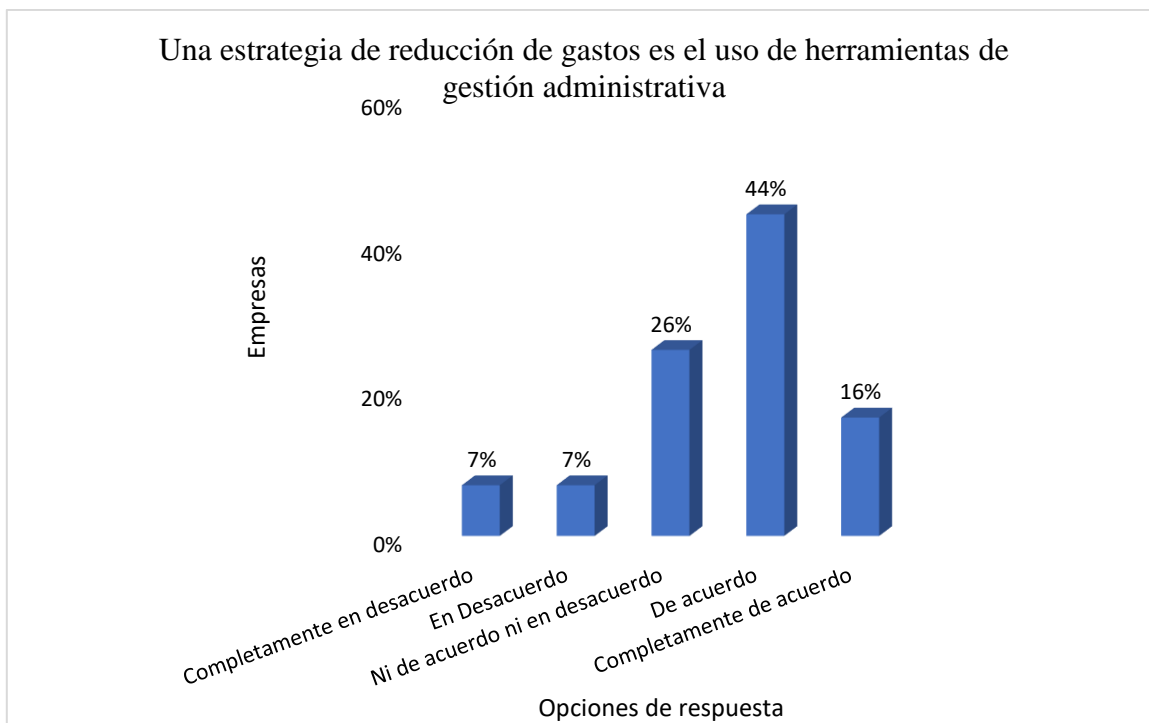
Tabla 60

Una estrategia de reducción de gastos que se ha implementado en mi empresa es el uso de herramientas de gestión administrativa a través de la tecnología informática para control de presupuestos, manejo de inventarios, planillas, pedidos, ventas, entregas, reportes diarios y otros

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	7%	3
En Desacuerdo	7%	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26%	11
De acuerdo	44%	19
Completamente de acuerdo	16%	7
Total	100%	43
Media	3.56	
Intervalo de confianza @ 95%	[3.237 - 3.880]	
Desviación estándar	1.076	
Error estándar	0.164	

Figura 58

Una estrategia de reducción de gastos que se ha implementado en mi empresa es el uso de herramientas de gestión administrativa a través de la tecnología informática para control de presupuestos, manejo de inventarios, planillas, pedidos, ventas, entregas, reportes diarios y otros



La tabla 61 y figura 59 muestran que el 40% de los encuestados está de acuerdo con que su empresa ha fijado como política el control o reducción de los retiros de efectivo, con lo que evita la descapitalización, mientras que el 40% indicó no estar de acuerdo ni en desacuerdo, 9% completamente de acuerdo, 7% completamente en desacuerdo y 5% en desacuerdo. El promedio de puntuación 3.40 acerca las respuestas a la opción *ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

Tabla 61

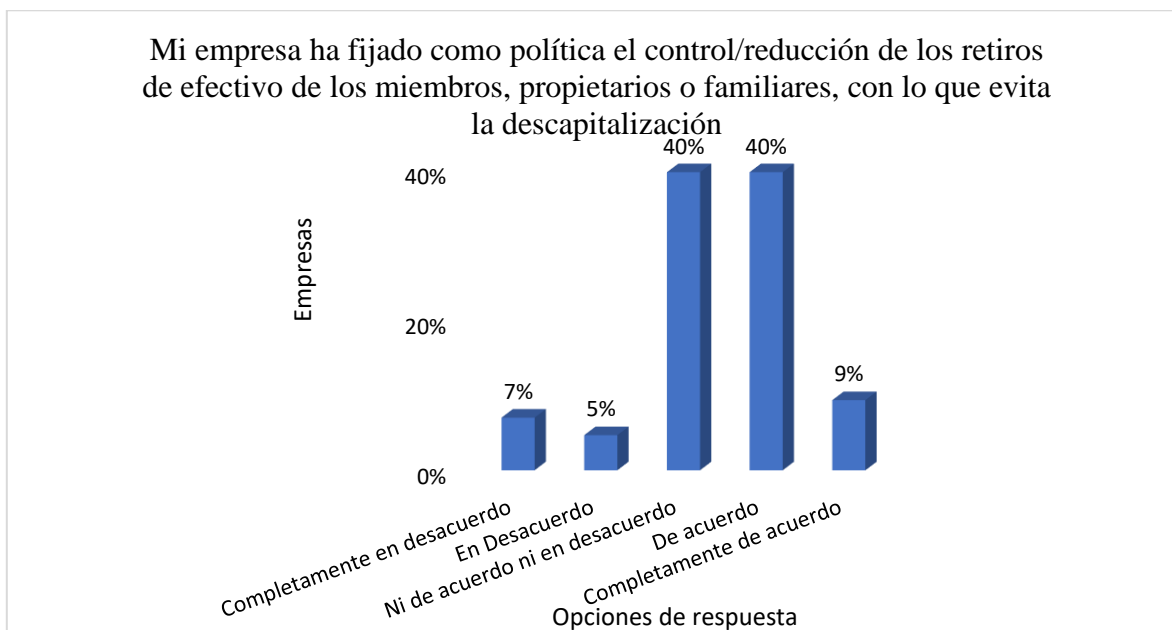
Mi empresa ha fijado como política el control/reducción de los retiros de efectivo de los miembros, propietarios o familiares, con lo que evita la descapitalización

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	7%	3
En Desacuerdo	5%	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	40%	17
De acuerdo	40%	17
Completamente de acuerdo	9%	4
Total	100%	43
Media	3.40	

Intervalo de confianza @ 95%	[3.103 - 3.688]
Desviación estándar	0.979
Error estándar	0.149

Figura 59

Mi empresa ha fijado como política el control/reducción de los retiros de efectivo de los miembros, propietarios o familiares, con lo que evita la descapitalización



Al presentar la afirmación de que actualmente algunos empleados están haciendo teletrabajo, como una estrategia de reducción de costos y gastos, el 28% respondió estar de acuerdo, 28% en desacuerdo, 21% completamente en desacuerdo, 21% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 2% completamente de acuerdo. El promedio de puntuación 2.63 acerca las respuestas a la opción *ni de acuerdo ni en desacuerdo*. Ver tabla 62 y figura 60.

Tabla 62

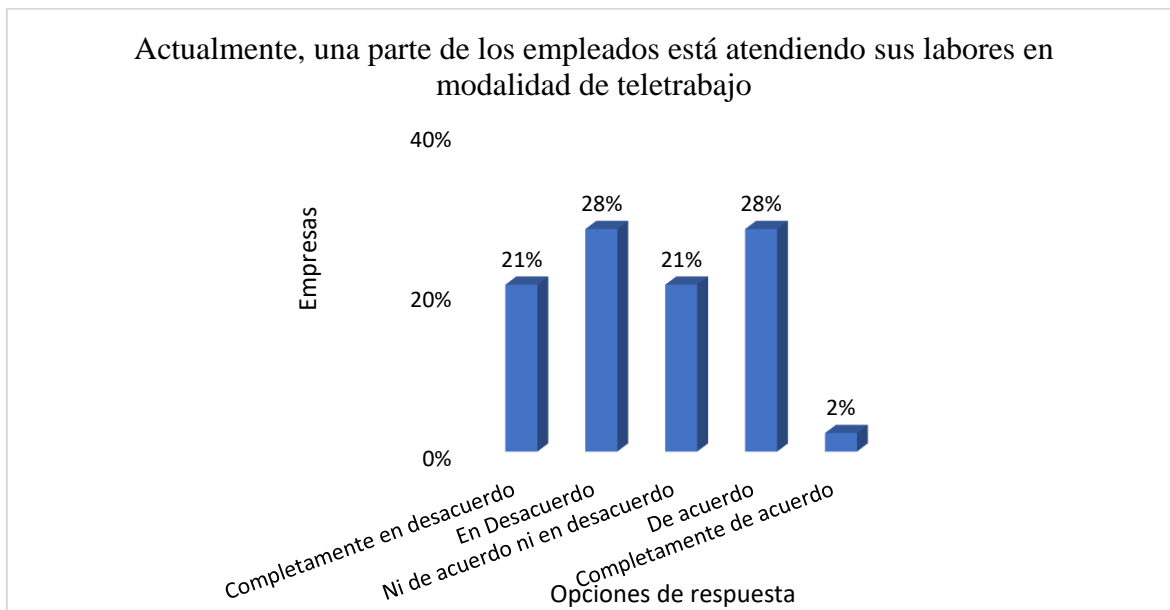
Actualmente, una parte de los empleados está atendiendo sus labores en modalidad de teletrabajo

Respuesta	Porcentaje (%)	Cantidad
Completamente en desacuerdo	21%	9
En Desacuerdo	28%	12
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21%	9

De acuerdo	28%	12
Completamente de acuerdo	2%	1
Total	100%	43
<hr/>		
Media	2.63	
Intervalo de confianza @ 95%	[2.277 - 2.979]	
Desviación estándar	1.176	
Error estándar	0.179	

Figura 60

Actualmente, una parte de los empleados está atendiendo sus labores en modalidad de teletrabajo



DISCUSIÓN

En general los resultados muestran que los encuestados *no están de acuerdo ni en desacuerdo* en que sus empresas tengan dificultades que interfiera en la continuidad de sus negocios; sin embargo, en promedio, están *de acuerdo* con que estos están siendo afectados comercialmente lo cual cumple con la predicción de Montenegro et al.(2020) quienes estimaron que la recuperación empezará recién en el 2022, lo que también fue planteado por Cabrera (2020) al exponer que se reduciría la demanda exportable y que la desaceleración económica se vería afectada por una disminución en las remesas familiares para los

salvadoreños, siendo otro factor asociado la reducción de los gastos de consumo de los hogares.

Que los resultados evidencien que los participantes están de acuerdo con que sus negocios se ven afectados comercialmente, implica que aún las MYPE salvadoreñas están haciendo frente a las adversidades derivadas de la pandemia por covid-19 siendo resilientes implementando estrategias para la sobrevivencia del negocio.

En cuanto a los inventarios Cabrera (2020) expresó que a nivel mundial se está reduciendo las existencias de bienes a granel, materiales de construcción y productos básicos, lo cual persiste en la nueva normalidad ya que los resultados evidencian una aprobación o desaprobación a medias de que tengan dificultades en el manejo de inventarios. Esto implica que aún no se estabiliza la adquisición de insumos intermedios para la producción y que los productos existentes para la venta siguen esperando a ser despachados de inventario.

Los datos muestran que los encuestados *no están de acuerdo ni en desacuerdo* con que sus negocios tengan dificultades en el financiamiento de sus operaciones, lo cual significa que no hay un homogeneidad en la implementación de estrategias respecto al afrontamiento que se está haciendo para mantener las operaciones de la empresa, las cuales pudieron derivar de lo establecido por Brauner et al. (2020) y Osterwalder et al. (2011). Esto implica que han optado por implementar estrategias para incrementar los ingresos como cambiar de acreedores, negociar con proveedores y adquirir nuevos créditos; sin embargo, de acuerdo con González et al. (2020) las instituciones financieras y los proveedores destacan la calificación del riesgo, el monto del préstamo, la duración de crédito, la tasa de retorno y el número de fondeadores (para el caso del Crowdfunding), como indicadores trascendentales en la obtención de financiamiento para PYMES.

Los encuestados *no están de acuerdo ni en desacuerdo* en que sus empresas tienen dificultades en la gestión del clima laboral; sin embargo, Carrión-Bósquez et al. (2022) determinaron que el riesgo al contagio es el factor más influyente en el clima laboral.

De igual forma, *no están de acuerdo ni en desacuerdo* en relación con que se hubieran implementado estrategias en sus negocios para incrementar los ingresos; sin embargo, Terán Guerrero et al. (2020) encontraron que destacan las estrategias de marketing empleadas por la empresa, las cuales presentan una significativa orientación al cliente, por seguir estrategias de crecimiento y diversificación de marketing para aumentar el valor de los clientes y que

usan los medios de comunicación (radio, televisión, volantes, internet) para dar a conocer sus productos. De igual forma determinaron que los clientes prefieren servicio de entrega a domicilio, situación que en los resultados del presente estudio evidencia que el 49% de los encuestados manifestó estar *de acuerdo* y el 23% *completamente de acuerdo* con haber implementado las entregas a domicilio para incrementar los ingresos por ventas.

Por otra parte, los encuestados, en promedio, están *de acuerdo* (3.64 conforme con la tabla 48) con haber implementado estrategias para reducir los costos y gastos de operación de sus negocios.

En detalles, los datos evidencian que los empresarios están apoyándose en su infraestructura física y tecnológica para reducir los costos y gastos de operación y mejorar la comunicación con sus clientes, socios y proveedores. Esto coincide con lo sugerido por Rapaccini et al. (2020) quienes previeron que se esperaba una aceleración en la digitalización y los servicios digitales como estrategias para la transformación de los negocios y servicios avanzados, lo que también fue reafirmado por Akpan et al. (2022) quienes manifiestan que las estrategias para sobrevivir a la *nueva normalidad* impuesta por el COVID-19 y la feroz competencia global incluyen una adopción exitosa de tecnologías avanzadas.

Por otra parte, los datos evidencian que sí se han implementado estrategias de marketing para posicionar o reposicionar el negocio en la mente de los consumidores a través de publicidad, lo cual, de acuerdo con Kang et al. (2021), contribuye a los procesos comerciales en el contexto de la gestión de la crisis por COVID-19.

Entre otras acciones para reducir los costos y gastos, las empresas *están de acuerdo* en haber aprovechado las capacidades de sus empleados a través de la gestión y retención de los mismos, lo cual implica que el empleo ha sido afectado de manera diferente que en otros países ya que Cortés Cenalmor (2021) expresa que los trabajadores no cualificados y con retribuciones más bajas se vieron especialmente afectados durante la fase inicial de la crisis por tener más probabilidades de haber sufrido pérdidas de empleo o de ingresos. Para las empresas implicó no invertir en reclutamiento, selección, contratación y capacitación de nuevo personal. Esto, a su vez, contrasta con Chiatchoua (2021) quien manifestó, entre otros factores, que las PYME han reconocido considerar que deben renovar constantemente su planta de trabajadores y facilitar la integración de los jóvenes, dados los cambios

tecnológicos recurrentes, lo cual lleva a las empresas a la innovación en sus modelos de negocio.

Los datos evidencian que las PYME están *de acuerdo* con que la gestión de inventarios reduce los costos y gastos, al igual que lo documenta Vélez Vélez et al. (2022) diciendo que la administración eficiente del inventario permite establecer la cantidad de mercancía, productos en proceso, productos terminados, materia prima y suministros de forma equilibrada y mejore la disposición, la localización y un correcto orden de las entradas y salidas de los bienes.

Reducir la oferta de productos o servicios, enfocándose en aquellos que más se venden y asignar los precios de forma congruente, son otras estrategias que se evidenció están aplicando las empresas para reducir costos y gastos. Al respecto no se ha encontrado estudios que argumenten de manera explícita la forma de articular estas estrategias, puesto que, en relación a la pandemia por COVID-19, son limitados los estudios realizados conforme con Echeverría Ríos et al. (2021), más que de forma general se puede comparar con las teorías de asignación de precios por referencia, por imagen, calidad y una combinación de ellas referidas por los mismos autores, lo cual no fue posible establecer en el presente estudio, pero sí que la percepción del precio planteada por Rangel-Lyne et al. (2021) evidencia que los consumidores consultados en su investigación decidieron volver a comprar en aquellas empresas que asignan los precios bajo ética corporativa, percibiéndolos como precios justos. Esto implica que los consumidores están más informados que antes y que las decisiones de compra o recompra son basadas en su percepción de la empresa.

La reflexión anterior puede ser retomada para próximas investigaciones y desarrollo de programas de capacitación a las MYPE para asignar precios con ética corporativa, facilitando la compra y recompra que hacen sus clientes.

La mejora de los procesos administrativos y controles internos como estrategias para reducción de costos y gastos también han sido implementadas por algunas PYME consultadas, lo cual contrasta con lo expuesto por Uribe Macias (2021) quien manifiesta una baja formalización del proceso y una aplicación no sistemática y holística de la administración estratégica.

Bajo la misma línea de estrategias, algunas de las PYME salvadoreñas participantes en este estudio han realizado alianzas con sus proveedores para garantizar la adquisición y

precios de los insumos necesarios para las actividades del negocio, han implementado herramientas de gestión administrativa mediante tecnología informática para control de presupuesto, manejo de inventarios, planillas, pedidos, ventas, entregas, reportes diarios y otros; también han reducido los retiros de efectivos por parte de los miembros, propietarios o familiares, para evitar la descapitalización.

En cuanto al personal, se evidencia que las PYME no manifiestan acuerdos en que su personal aún esté atendiendo actividades en modalidad de teletrabajo, a pesar de que la implementación de tecnología informática ha fomentado para que algunas actividades puedan ser desarrolladas desde casa, así como también se está aprovechando para el comercio electrónico (García-Madurga et al., 2021).

En conclusión, las PYME salvadoreñas participantes en el estudio *no están de acuerdo ni en desacuerdo* en tener dificultades que afecten la continuidad de sus negocios en la nueva normalidad.

La segunda conclusión importante es que, de las recomendaciones presentadas por Brauner et al. (2020) para incrementar los ingresos, el presente estudio evidenció que, en general, las MYPE *no están de acuerdo ni en desacuerdo* con haber implementado las estrategias presentadas en el instrumento de recolección de datos para el incremento de ingresos, aunque en detalles sí están *de acuerdo* con haber adaptado la oferta de sus productos y servicios y otros nuevos a través de plataformas digitales, promociones y ventas personalizadas, entrega de productos a domicilio, uso de medios digitales para la comunicación con los clientes y uso de redes sociales.

Respecto a las estrategias propuestas por Osterwalder et al. (2011) para la generación de modelos de negocio que incrementen los ingresos, la tercera conclusión es que los encuestados manifestaron *no estar de acuerdo ni en desacuerdo* con haber implementado en sus empresas las siguientes estrategias presentadas en el instrumento de recolección de datos: alianzas con los proveedores, valor agregado a los clientes como aumento de plazo en los créditos, asociaciones comerciales, alianzas estratégicas con otros agentes complementarios, negociación con las instituciones crediticias. Esto implica que las MYPE están implementando estrategias que creen que les funcionarán o que han visto que a otros les ha funcionado, pero no están creando modelos de negocios siguiendo algún método estandarizado como el Lienzo de Canvas de Osterwalder et al. (2011) para generar ingresos,

lo cual abre las puertas para que los CDMYPE, Centros de desarrollo de negocios o la unidad de proyección social de las instituciones educativas, implementen programas para formar emprendedores capaces de implementar modelos de negocio basados en el Lienzo de Canvas.

Al presentar a los encuestados las recomendaciones de Brauner et al. (2020) para reducir los costos, el estudio concluye, en cuarto lugar, que las PYME están *de acuerdo* en haber implementado dichas estrategias.

Como quinta conclusión, para reducir costos y gastos de operación en las empresas, los resultados evidenciaron que las PYME están *de acuerdo* con que han implementado algunas estrategias derivadas de la propuesta de Osterwalder et al. (2011) para la generación de modelos de negocio tales como inversión en marketing y alianzas estratégicas con proveedores locales. Esto implica que las MYPE están implementando con cierta conciencia algunas estrategias para la reducción de costos y gastos administrativos y operativos.

Para futuras investigaciones se recomienda profundizar en las estrategias implementadas por las MYPE para generar ingresos bajo un modelo de Canvas en cuanto a la propuesta de valor para los clientes, segmentación de mercado, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave, canales de distribución y relaciones con los clientes.

REFERENCIAS

- Aguilar de Mendoza, A. S., Vaquerano-Benavides, J. R., Nájera de Henríquez, L., Hernández -Monterrosa, L., Trejo -Magaña, G. Y., Sánchez -Granados, O. A., Hernández -Romero, E. J. R., Coreas-Flores, E. O., Moreno-Ventura, D. B., & Marquina -Martínez, R. E. (2019). La calidad de vida percibida por la familia que reside en la zona costera salvadoreña. *Entorno*, 68, 9–16. <https://doi.org/10.5377/entorno.v0i68.8461>
- Aguilar Rodríguez, I., & Cerda Prado, N. (2016). Estudio de la demanda de carreras universitarias a nivel de bachillerato. *Economía y Negocios*, 7(1), 15–22. <https://doi.org/10.29019/eyn.v7i1.247>
- Akpan, I. J., Udoh, E. A. P., & Adebisi, B. (2022). Small business awareness and adoption of state-of-the-art technologies in emerging and developing markets, and lessons from the COVID-19 pandemic. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 34(2). <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1820185>
- Alvarado Lagunas, E. (2021). Determinantes del gasto en e-commerce debido a la COVID-19: un análisis empírico para los micronegocios en Monterrey, México. *Paradigma Económico. Revista de Economía Regional y Sectorial*, 13(1), 119–145.
- Arvayo Castro, R., Islas Cruz, M. G., Barreras Ye, G., & Bórquez López, A. P. (2021). Estudio de la correlación de la variable imagen pública midiendo la percepción de ventaja competitiva en directores de micro y pequeñas empresas de Bácum y San Ignacio Río Muerto, Sonora. *Revista Relayn - Micro y Pequeñas Empresas En Latinoamérica*, 5(3). <https://doi.org/10.46990/relayn.2021.5.3.160>
- Asociación de organizaciones de microfinanzas. (2019). *¿Cuántas microempresas hay en El Salvador? - Asomi. ¿Cuántas Microempresas Hay En El Salvador?* <http://asomi.org.sv/cuantas-microempresas-hay-en-el-salvador/>
- Banco Central de Reserva de El Salvador. (2019a). *La economía salvadoreña creció 2.38% en 2019*. La Economía Salvadoreña Creció 2.38% En 2019. https://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com_k2&view=item&id=1476:la-economía-salvadoreña-creció-238-en-2019&Itemid=168

- Banco Central de Reserva de El Salvador. (2019b). *Resultados de la “Encuesta Nacional de Acceso al Financiamiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES).”*
- Banco Central de Reserva de El Salvador. (2022). *Clasificaciones y Catálogos. Clasificación de Actividades Económicas de El Salvador 2022.* <https://onec.bcr.gob.sv/clasificadoresv2/Clasificadores/Descarga/200?tipo=1>
- Brauner, D. F., Reichert, F. M., Janissek-Muniz, R., Zen, A. C., Menezes, D. C. de, Closs, L. Q., Warraro, W. B. W. H., Ruppenthal, C. S., Müller, F. M., Lubaszewski, M. S., & Rhoden, M. I. S. (2020). An engaged university: rescuing SMES during the COVID-19 crisis. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 60(6), 437–450. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200607>
- Cabrera, O. (2020). *El Salvador en tiempos de COVID-19. Efectos en el desarrollo económico.* Fundación para el desarrollo de Centro América (FUNDACEN). <https://www.google.com.sv/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjngOnfyqTwAhUwTt8KHRHRCA8QFjAAegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Fwww.fundaungo.org.sv%2Fespecialistas-en-materia-economica-analizan-los-efectos-que-tendra-el-covid-19-en-el-desarrollo-ec>
- Carrión-Bósquez, N. G., Castelo-Rivas, W. P., Alcívar-Muñoz, M. M., Quiñonez-Cedeño, L. P., & Llambo-Jami, H. S. (2022). Influencia de la COVID-19 en el clima laboral de trabajadores de la salud en Ecuador. *Revista Información Científica*, 101(1), 1–11. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=551770301007>
- Chiatchoua, C. (2021). Construcción de un modelo de competencias gerenciales para la competitividad de las MYPES 1. *Paradigma Económico. Revista de Economía Regional y Sectorial*, 13(1), 35–63. <https://www.redalyc.org/journal/4315/431566320002/431566320002.pdf>
- Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. (2016). Políticas Públicas de Apoyo a la MYPE en El Salvador. *Importancia de La MYPE.*
- Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. (2020a). *Informe oficial: Segunda Encuesta de seguimiento y recuperación de las MYPE por la pandemia del COVID-19.* <https://www.conamype.gob.sv/download/informe-oficial-segunda->

encuesta-de-seguimiento-y-recuperacion-de-las-mype-por-la-pandemia-del-covid-19/

Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. (2020b). *Memoria de Labores 2019* - 2020.

<https://www.transparencia.gob.sv/institutions/conamype/documents/381097/download>

Coreas-Flores, E. O. (2020). *Caracterización de estudiantes de nuevo ingreso en una universidad de El Salvador*. <https://ugb.edu.sv/investigacion-proyeccion/investigaciones/investigaciones-usulutun.html>

Coreas-Flores, E. O. (2022). *Demanda académica de carreras actuales y potenciales UGB-CRU 2022*.

Coreas-Flores, E. O., & Romero-Argueta, J. de J. (2020). *Academic support of virtual environments perceived by higher education students during COVID-19*.

Cortés Cenalmor, M. (2021). La Gran Depresión y el COVID-19. *Comillas Journal of International Relations*, 21. <https://doi.org/10.14422/cir.i22.y2021.001>

Cutipá-Limache, A. M., Escobar-Mamani, F., Anchapuri, M., & Valreymond-Tacora, D. (2021). La intensidad de innovación y la competitividad de micro y pequeñas empresas exportadores de artesanía textil. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 89. <https://doi.org/10.21158/01208160.n89.2020.2848>

Echeverría Ríos, O. M., Martínez Hernández, M., & López Hernández, I. (2021). Precio en mercadotecnia: Una revisión bibliográfica desde la percepción en Latinoamérica. *RECAI Revista de Estudios En Contaduría, Administración e Infomática*, 10(29).

Filion, L. J., Cisneros Martínez, L. F., & Mejía-Morelos, J. H. (2011). *Administración de PYMES Emprender, dirigir y desarrollar empresas* (1a. ed.). Pearson Education México.

Franco Zesati, R. E., González Esparza, G., Hernández Mata, O. A., & Muñoz Esparza, C. V. (2021). efecto de la corrupción en las estrategias de gestión de las micro y pequeñas empresas. Caso: Aguascalientes, México. *Revista Relayn - Micro y Pequeñas Empresas En Latinoamérica*, 5(2). <https://doi.org/10.46990/relayn.2021.5.2.96>

- García-Madurga, M.-Á., Grilló-Méndez, A. J., & Morte-Nadal, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *Retos. Revista de Ciencias de La Administración y Economía*, 11(21), 55–70. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>
- González, J. de J., Valdés Medina, F. E., & Saavedra García, M. L. (2020). Factores de éxito en el financiamiento para Pymes a través del Crowdfunding en México Success factors in financing for SMEs through crowdfunding in Mexico. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas, Nueva Época*, 16(2), 1–23. <https://doi.org/10.21919/remef.v16i2.471>
- Heriyanto, E., Suratno, B. E., & Wicaksono, A. P. (2022). Implementasi Metode Cerry Lalaland dalam Pembelajaran Jarak Jauh. *Stilistika: Jurnal Pendidikan Bahasa Dan Sastra*, 15(1). <https://doi.org/10.30651/st.v15i1.9868>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta). MCGRAW-HILL.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2018). *Metodología de la Investigación (6ta Edición)*.
- Ibarra, D., Bigdeli, A. Z., Igartua, J. I., & Ganzarain, J. (2020). Business model innovation in established SMEs: A configurational approach. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 76. <https://doi.org/10.3390/JOITMC6030076>
- Kang, J., Diao, Z., & Zanini, M. T. (2021). Business-to-business marketing responses to COVID-19 crisis: a business process perspective. In *Marketing Intelligence and Planning* (Vol. 39, Issue 3). <https://doi.org/10.1108/MIP-05-2020-0217>
- Marquina-Martínez, R. E., Coreas-Flores, E. O., Aguilar-Mendoza, A. S., Vaquerano, J. R., Nájera de Henríquez, L., Hernández Monterrosa, K., Trejo Magaña, G. Y., René Hernández, E. J., & Sánchez -Granados, O. A. (2020). RETOS DEL ESTADO EN EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS SOCIOECONÓMICAS DE LAS FAMILIAS EN EL ÁREA COSTERA DE EL SALVADOR. *Ciencia, Cultura y Sociedad*, 5(2), 47–55. <http://hdl.handle.net/20.500.11885/395>

- Matos Guerrero, C. D. (2017). Factores que limitan el uso de la factura electrónica por la micro y pequeña empresa (MYPE) del distrito de La Victoria - 2016. In *Repositorio Institucional - UCV*.
- Molina, C. A., & Guzmán, F. (2010). *Pymes: Competitividad, dolarización y financiamiento marco teórico conceptual* (Universidad Francisco Gavidia, Ed.; 1a.). https://www.ufg.edu.sv/doc/PYMES_competitividad.pdf
- Montenegro, J., & Zambrano, L. (2020). Coronavirus: La cuarentena liquidó a las pequeñas empresas. *Expreso*.
- Nicolletti, M., Alem, G., Blazek, M., Fillippi, P., & Bismarch, L. F. (2020). Acción empresarial para sostenibilidad y resiliencia en el contexto de la COVID-19. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 60(6), 413–425. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200605>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Cao, L. V. (2011). Generación de modelos de negocio. In *Business Models Generation* (1 ed. espa). Centro Libros PAPP, S. L. U.
- Popovici, A., & Mironov, C. (2015). Students' Perception on Using eLearning Technologies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 180, 1514–1519. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.300>
- Portillo, D. (2021, March 12). Bukele: Los decretos de la discordia. *La Prensa Gráfica*.
- Punescu, C., & Mátyus, E. (2020). Resilience measures to dealing with the COVID-19 pandemic Evidence from Romanian micro and small enterprises. *Management and Marketing*, 15(s1), 439–457. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0026>
- Rangel-Lyne, L., Azuela-Flores, J. I., Ochoa-Hernández, M. L., & Infante-Aguillón, M. E. (2021). Corporate ethics and perceived fair price, the strategic binomial for responsible consumption. *Estudios Gerenciales*, 37(160), 439–447. <https://doi.org/10.18046/J.ESTGER.2021.160.4098>
- Rapaccini, M., Saccani, N., Kowalkowski, C., Paiola, M., & Adrodegari, F. (2020). Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 225–237. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2020.05.017>
- Ríos, G. (2020). El impacto económico de la crisis del coronavirus en América Latina: canales de transmisión, mitigantes y respuestas de políticas públicas. *Real Instituto*

Elcano, 1–10. <http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/a2460194-3b6a-445d-99c6-5734fd65eaf6/ARI73-2020-Rios-Impacto-economico-de-crisis-coronavirus-en-America-Latina.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=a2460194-3b6a-445d-99c6-5734fd65eaf6>

- Romero-Argueta, J., Coreas-Flores, E. & Severino-González, P. (2020). Responsabilidad social del estudiante universitario en El Salvador: Género y territorio. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(2), 426–441.
- Romero-Argueta, J. de J., & Coreas-Flores, E. O. (2020). *Psychological Issues Perceived by University Students and Teachers towards Online Education during COVID-19 Pandemic in El Salvador*.
- Salehi, O., Alarcon, S. v, Vega, E. A., Kutlu, O. C., Kozyreva, O., Chan, J. A., Kazakova, V., Harz, D., & Conrad, C. (2021). COVID-19's Impact on Cancer Care: Increased Emotional Stress in Patients and High Risk of Provider Burnout. *The Society for Surgery of the Alimentary Tract*, 26, 1–12. <https://doi.org/10.1007/s11605-021-05032-y/Published>
- Santiago Torner, C. (2021). Pandemia Covid 19 y Liderazgo Adaptativo. Reciprocidad e importancia de esta relación en una organización del sector eléctrico colombiano. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(31), 1–19. <https://doi.org/10.18270/CUADERLAM.V16I31.3209>
- Serna-Loaiza, D. M., Rojas-Berrio, S. P., & Robayo-Pinzón, Ó. J. (2020). Valor percibido en instituciones de educación superior por parte de estudiantes de modalidad virtual. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 46, 79–107. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1805>
- Terán Guerrero, F., & García Paredes, N. E. (2020). Estrategia para el incremento de ventas: caso de estudio microempresa Mundo de Ensueños. *Revista Enfoques*, 4(16), 248–260. <https://doi.org/10.33996/REVISTAENFOQUES.V4I16.97>
- Tisdell, C. A. (2020). Economic, social and political issues raised by the COVID-19 pandemic. *Economic Analysis and Policy*, 68, 17–28. <https://doi.org/10.1016/J.EAP.2020.08.002>

- Uribe Macias, M. E. (2021). Propuesta del proceso de aplicación de administración estratégica para las pymes. *Pensamiento y Gestión*, 51, 15–53. <https://www.redalyc.org/journal/646/64673386002/>
- Vélez Vélez, S. M., & Pazmiño Linares, S. A. (2022). Importancia de los sistemas de inventarios en las organizaciones a través de una revisión bibliográfica. *AlfaPublicaciones*, 4(1.1), 342–357. <https://doi.org/10.33262/AP.V4I1.1.163>

ANEXOS:

Anexo 1. Instrumento de recolección de datos

Objetivo General: Describir las estrategias de negocio implementadas por las MYPE salvadoreñas para la continuidad en la nueva normalidad.

Esta investigación es de naturaleza descriptiva con enfoque cuantitativo bajo un diseño no experimental como lo indican Hernández Sampieri y otros (Hernández Sampieri et al., 2014) que se centra en describir los modelos de negocios implementados por las MYPE en la nueva normalidad.

Consentimiento informado:

La Universidad Gerardo Barrios está realizando un estudio denominado “Modelos de negocio implementados por las MYPE salvadoreñas en la nueva normalidad”. Para ello se requiere de su participación, la cual consiste en contestar la presente encuesta.

El investigador principal responsable de esta investigación es:

Lic. Edwin Osmil Coreas Flores (MACI) - Facultad de Ciencias Empresariales, a quien puede contactar al correo osmil@ugb.edu.sv o al teléfono 26321543.

Su participación en el estudio es de manera voluntaria, puede rehusarse a participar o retirarse del estudio en cualquier momento, tal conducta no tendrá alguna implicación negativa para usted o su empresa en ninguna circunstancia.

Los datos serán tratados de forma ética y se informarán solamente en un análisis en conjunto y nunca de manera individual. Debido a que no recogeremos datos personales, tenga la confianza que no habrá conocimiento público de su participación ni de su empresa. Ante ello, al publicar los resultados del estudio, la identidad de las personas y empresas que participen no se verá comprometida.

Responder el instrumento le llevará un aproximado de 15 minutos y no contiene preguntas que violenten su intimidad.

El presente consentimiento hace constar que la persona participante ha leído detenidamente el consentimiento informado, ha tenido la oportunidad hacer las consultas necesarias y sí está de acuerdo en participar, por lo que procede a contestar la encuesta.

GENERALIDADES

Zona geográfica: 1) Occidental, 2) Central, 3) Oriental

Tipo de empresa: a) agroindustria alimentaria, b) textiles y confección, c) tecnología de información y comunicaciones, d) química farmacéutica, e) turismo, f) construcción, g) artesanía, h) pesca artesanal, i) servicios logísticos, j) confección de calzado, g) fabricación de artículos de piel, h) metalurgia, i) automotriz, j) Comercio, k) actividades financieras y seguros, l) servicios de alimentos, m) servicios médicos y odontológicos, n) educación, o) Servicios de consultoría, p) Servicios contables, q) Servicios jurídicos, r) Cosmetología y cuidados, s) otros: Especifique: _____

Nivel de operatividad actual de la empresa: a) 5% - 20%, b) 21% - 40%, c) 41% - 60%, d) 61% - 80%, 3) 81% - 100%

Cantidad de empleados: a) 1 – 10, b) 11 – 50, c) 51 – 100, d) más de 100

¿Cuál es su cargo en la empresa?: a) CEO, b) Presidente, c) Director, d) Gerente, e) Administrador, f) Vendedor, g) Asesor, h) Otro: Especifique: _____

Variable 1: Factores que interfieren en la continuidad del negocio en las MYPE salvadoreñas ante la nueva normalidad.

Indique la medida en la que actualmente ha sido afectada su empresa durante la nueva normalidad desencadenada por la pandemia por COVID-19. Use la siguiente escala: 1. Completamente en desacuerdo, 2. En Desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Completamente de acuerdo.

Comercialización

1- La actual situación económica en los hogares salvadoreños, afecta las ventas en mi empresa.

2- En general, los clientes han disminuido sus compras en las empresas locales.

3- Mi empresa está experimentando disminución en las ventas locales.

4- Al incrementar las remesas familiares, mis clientes aumentan la compra de los productos/servicios en mi empresa.

5- Al disminuir las remesas familiares, mis clientes reducen la compra de los productos/servicios en mi empresa.

6- Actualmente, mi empresa ha incrementado la cantidad de clientes con cuentas pendientes de pago consideradas como incobrables.

7- La situación de pandemia provocó una disminución en las ganancias al final del año 2021.

Inventario

8- Actualmente los inventarios en mi empresa sufren algún tipo de deterioro como desperfectos o vencimiento.

9. Actualmente, los inventarios en mi empresa han pasado de moda (son obsoletos) por la aparición de productos más novedosos.

Financiamiento

10- Actualmente mi empresa tiene dificultades para pagar los préstamos bancarios.

11- Actualmente mi empresa tiene dificultades para pagar a los proveedores.

12- Actualmente a mi empresa se le ha dificultado el acceso a créditos en bancos y asociaciones crediticias.

13- Mi empresa incrementó la deuda financiera para seguir operando.

14- El COVID-19 generó la necesidad de incrementar capital de trabajo para mantener las operaciones en mi empresa.

Clima laboral

15- El COVID-19 afectó negativamente la salud mental de los empleados en mi empresa (ansiedad, estrés, mal humor, depresión, forma de relacionarse con las demás personas, entre otros).

16- El COVID-19 afectó negativamente la salud física de los empleados en mi empresa.

17- El temor generalizado por el contagio de COVID-19, disminuyó el rendimiento laboral de los empleados en mi empresa.

18- Debido a la emergencia sanitaria, mi empresa tuvo que despedir empleados.

Variable 2: Estrategias de negocio implementadas por las MYPE salvadoreñas para la continuidad en la nueva normalidad.

Indique el nivel de acuerdo según las estrategias de negocio implementadas por su empresa ante la nueva normalidad causada por la pandemia por COVID-19. Use la siguiente escala: 1. Completamente en desacuerdo, 2. En Desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Completamente de acuerdo.

Incrementar los ingresos:

- 19- Las ofertas de nuevos productos/servicios ha incrementado los ingresos.
- 20- Ofrecer nuestros productos/servicios a través de plataformas digitales (cursos, comercio electrónico, redes sociales) ha posibilitado el incremento de los ingresos.
- 21- Para incrementar los ingresos se lanzan promociones de ventas y/o ventas personalizadas que buscan satisfacer las necesidades de los clientes.
- 22- Para incrementar los ingresos la empresa ha tenido que adaptar la forma de comercialización de sus productos o servicios haciendo uso de los medios digitales.
- 23- Para incrementar los ingresos, se ha implementado la entrega de productos a domicilio.
- 24- La comunicación con los clientes (ofertas, registro de pedidos, servicios posventa) se hace a través de medios digitales para evitar el riesgo de contagio.
- 25- El fortalecimiento de la comunicación con los clientes a través de medios digitales / redes sociales atrae más ventas.
- 26- La generación de contenido impreso o audiovisual relacionado con los productos/servicios que ofrece mi empresa, es una estrategia de comunicación que fortalece las relaciones con los clientes y abre la oportunidad de sugerir nuevas ventas que facilitan el incremento de los ingresos.
- 27- Para mantener el flujo de efectivo, solo se vende al contado.
- 28- Para mantener el flujo de efectivo, se ha reducido los plazos de crédito a los clientes.
- 29- Para mantener el flujo de efectivo, se ha gestionado un aumento en los plazos de crédito a los proveedores.
- 30- Para obtener ingresos adicionales se ha permitido la incorporación de anunciantes en nuestros medios de comunicación digital con los clientes.

- 31- Una estrategia que le funciona a mi empresa para incrementar los ingresos es la expansión de las asociaciones comerciales con otras empresas como proveedores locales de productos y servicios de entrega a domicilio.
- 32- Para soportar la deuda financiera, mi empresa ha negociado un refinanciamiento de los préstamos con los bancos y asociaciones crediticias.
- 33- Para soportar la deuda financiera, mi empresa se ha cambiado de banco o asociación crediticia.
- 34- Para inyectar capital de trabajo mi empresa recibió apoyo del gobierno.
- 35- Para inyectar capital de trabajo mi empresa optó por adquirir préstamo bancario.
- 36- Para inyectar capital de trabajo mi empresa optó por usar las reservas o los ahorros institucionales.

Reducción de costos y gastos:

- 37- La actual infraestructura física de mi empresa, como edificios o plantas de producción, es clave para reducir los costos y gastos generados para el adecuado funcionamiento del negocio.
- 38- La actual infraestructura tecnológica de mi empresa, como computadoras, programas de aplicación para la oficina, sistemas automatizados y servicios de conexión a internet, da soporte a la implementación o mejora de estrategias de comunicación con los clientes, socios y proveedores.
- 39- El esfuerzo de posicionamiento/reposicionamiento del negocio/marca en la mente de los clientes a través de publicidad, favorecen el incremento de ingresos.
- 40- Ante la nueva normalidad, mi empresa siempre busca la gestión y retención de empleados con lo que logra aprovechar sus capacidades.
- 41- Mejorar la gestión de inventarios reduce los gastos en mi empresa.
- 42- Para disminuir los gastos, mi empresa ha reducido la oferta de productos/servicios, enfocándose en aquellos que más se venden.
- 43- Mi empresa asigna precios estratégicos de productos/servicios congruentes con la reducción de gastos en su adquisición/producción y entrega al cliente final.
- 44- Mi empresa ha mejorado los procesos operativos/empresariales en búsqueda de reducir los gastos.
- 45- La gestión del flujo de caja ayuda a reducir los gastos en mi empresa.

- 46- La gestión oportuna del pago de impuestos municipales o gubernamentales llevada a cabo en mi empresa reduce los gastos debido a que no se pagan multas por infracciones.
- 47- Mi empresa ha realizado alianzas estratégicas con proveedores para garantizar la adquisición y precios accesibles de insumos necesarios para las actividades del negocio.
- 48- La implementación de herramientas de control interno reduce los gastos en mi empresa.
- 49- Una estrategia de reducción de gastos que se ha implementado en mi empresa es el uso de herramientas de gestión administrativa a través de la tecnología informática para control de presupuestos, manejo de inventarios, planillas, pedidos, ventas, entregas, reportes diarios y otros.
- 50- Mi empresa ha fijado como política el control/reducción de los retiros de efectivo de los miembros, propietarios o familiares, con lo que evita la descapitalización.
- 51- Actualmente, una parte de los empleados está atendiendo sus labores en modalidad de teletrabajo.

Vicerrectoría de Investigación y Proyección Social

Para conocer más
sobre esta iniciativa
puedes escribirnos o
llamarnos por

Whatsapp

2645-6500

WWW.UGB.EDU.SV

Campus San Miguel
Campus Usulután

