

UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS
“LIC. MAURICIO ANTONIO BARRIENTOS MURCIA”



UNIVERSIDAD EVANGÉLICA
DE EL SALVADOR

INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN
IMPACTO EN LAS FINANZAS DE LAS PYMES, POR LA PANDEMIA COVID-19
DEL SECTOR RESTAURANTE EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE: LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR:
AGUILA IGLESIAS, MAURICIO ERNESTO
ALAS ARTEAGA, JUAN FRANCISCO
HERNÁNDEZ ZEPEDA, IRIS NICOLE

ASESOR DE CONTENIDO:
LICENCIADO LUIS RAFAEL ALVARENGA CASTANEDA

SAN SALVADOR, SEPTIEMBRE 2021

UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS
“LIC. MAURICIO ANTONIO BARRIENTOS MURCIA”



UNIVERSIDAD EVANGÉLICA
DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

DRA. CRISTINA GLORIBEL JUÁREZ DE AMAYA
RECTOR

DRA. MIRNA MARIBEL GARCÍA DE GONZÁLES
VICERECTORA ACADÉMICA

DR. DARÍO ANTONIO CHÁVEZ SILÍEZAR
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL

ING. SONIA CANDELARIA RODRÍGUEZ DE MARTÍNEZ
SECRETARIA GENERAL

MSTRO. JOSE VICENTE PÉREZ CUBÍAS
DECANO



INSTRUMENTO 5
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL
ACTA DE RESOLUCIÓN DE
EVALUACIÓN DE INFORME FINAL



FACULTAD: Ciencias Empresariales y Económicas
CARRERA: Licenciatura en Administración de Empresas

Este día 13 de septiembre de 2021, reunida la Comisión Evaluadora en el Campus de la Universidad Evangélica de El Salvador, para evaluar el Informe Final de Trabajo de investigación titulado:

IMPACTO EN LAS FINANZAS DE LAS PYMES, POR LA PANDEMIA COVID-19 DEL SECTOR RESTAURANTE EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR el cuál ha sido presentado por los estudiantes:

	Nombre completo del estudiante	Firma
1	JUAN FRANCISCO ALAS ARTEAGA	
2	MAURICIO ERNESTO AGUILA IGLESIAS	
3	IRIS NICOLE HERNANDEZ ZEPEDA	

Esta Comisión utilizando el instrumento para evaluación de informes finales que la Dirección de Investigación ha elaborado para tal fin (Instrumento 8 y 9) ha asignado las notas y promedio que a continuación se detallan.

Nombre de los miembros de la Comisión Evaluadora	Calificación estudiante 1		Calificación estudiante 2		Calificación estudiante 3	
	Documento escrito	Presentación oral	Documento escrito	Presentación oral	Documento escrito	Presentación oral
Presidente	8	7.6	8	8.0	8	8.0
Secretario	8.5	7.6	8.5	7.6	8.5	8.5
Vocal	9	8	9	8	9	8
Promedio parcial	8.5	7.7	8.5	7.9	8.5	8.2
Promedio Global obtenido en número y letras	8.1		8.2		8.4	

Anexar los formularios llenos utilizados en la evaluación

Esta Comisión Evaluadora acuerda Aprobado y para constancia firmamos.

Nombre Presidente Rigoberto Alfonso Rincan Mira

Firma

Nombre Secretario Mauricio Ernesto Menjivar Barrera

Firma

Nombre Vocal Luis Rafael Alvarenga Castaneda

Firma

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	v
RESUMEN	viii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
A. Situación Problemática	5
B. Enunciado del problema	10
C. Objetivos	11
D. Contexto de la investigación	12
E. Justificación	12
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	13
A. Estado actual del hecho o situación	13
B. Antecedentes y Evolución de las Pymes	15
C. Antecedentes de los restaurantes	17
D. Antecedentes de la pandemia por el COVID-19.	20
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	23
A. Enfoque y tipo de investigación.	23
B. Sujetos y objeto de estudio	23
1. Unidad de análisis.	23
2. Variables e indicadores.	25
C. Técnicas, materiales e instrumentos.	26
1. Técnicas y procedimientos para la recopilación de información	26
2. Instrumento y registro de medición	27
D. Matriz de congruencia	27
E. Procesamiento y análisis de la información	27
F. Cronograma	28
G. Presupuesto	28

H. Estrategia de utilización de resultados.....	28
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	29
A. Resultados.....	29
B. Discusión de resultados.....	51
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	53
CAPÍTULO VI. PROPUESTA	57
INTRODUCCIÓN	59
A. OBJETIVO.....	60
B. PROPUESTAS CON ACCIONES DE TIPO ESTRATÉGICO.....	60
1. PROPUESTA DE ESTRATEGIA FINANCIERA.....	60
2. PROPUESTA DE ESTRATEGIA MERCADOLÓGICA Y PUBLICITARIA	86
3. PROPUESTA DE ESTRATEGIA TECNOLÓGICA	88
BIBLIOGRAFÍA	90
WEBGRAFÍA	90
ANEXOS	92

AGRADECIMIENTOS

Mauricio Ernesto Aguila Iglesias

Agradezco primeramente a Dios por permitirme culminar mis estudios universitarios y brindarme la fortaleza y sabiduría necesaria para lograr este objetivo.

A mis padres y hermanas por la paciencia y ayuda incondicional que me han brindado durante toda la carrera, por sus consejos y el sacrificio que han hecho por mí, para poder finalizar mis estudios.

A demás familia que siempre estuvieron animándome a continuar adelante con mis estudios. A mis compañeros de trabajo de grado, por la paciencia, comprensión y ayuda.

Agradecer a la universidad y los diferentes catedráticos por compartir su tiempo y conocimientos, al Lic. Luis Rafael Alvarenga, por sus asesorías, paciencia, dedicación y apoyo profesional en el desarrollo de este taller de investigación, a la Licda. Ingrid Chevez por el apoyo durante toda la carrera.

Juan Francisco Alas Arteaga

Agradezco principalmente a mi núcleo familiar por siempre apoyarme, aconsejarme y motivarme de manera incondicional. De igual manera a dos de mis amigos cercanos que los considero como familia por siempre darme su apoyo para seguir adelante con mis estudios.

En segundo lugar, a la Universidad y a los diferentes catedráticos que tuve a lo largo de mi carrera y que me aportaron valioso aprendizaje. Al Lic. Luis Alvarenga por su excelente asesoría y apoyo a lo largo de nuestro proceso de trabajo de graduación.

Iris Nicole Hernández Zepeda

Agradezco primeramente a Dios por permitirme culminar mis estudios universitarios y brindarme la fortaleza y sabiduría necesaria para lograr este objetivo.

A mis padres por la paciencia y el apoyo incondicional que me han brindado durante toda la carrera, por sus consejos y el sacrificio que han hecho por mí, para poder finalizar mis estudios y con especial dedicación a mi hija este logro.

A mis compañeros de trabajo de grado, por la paciencia, comprensión y ayuda.

Agradecer a la universidad y los diferentes catedráticos por compartir su tiempo y conocimientos, al Lic. Luis Rafael Alvarenga, por sus asesorías, paciencia, dedicación y apoyo profesional en el desarrollo de este taller de investigación, a la Licda. Ingrid Chevez por el apoyo durante toda la carrera.

RESUMEN

Las Pymes del sector restaurante afrontaron una de las mayores crisis sanitarias a nivel mundial. Condicionó un impacto sin precedentes en las finanzas para los meses de marzo, abril, mayo y junio de 2020, por esta razón la presente investigación adquirió relevancia, con la finalidad de indagar el efecto de la pandemia Covid-19 y de qué manera afrontaron dicha problemática.

Como consecuencia de la pandemia se identificó la afectación en la demanda de productos y servicios; razón por la cual surgió la necesidad de transformar el modelo de negocio que les permitiera seguir operando en el mercado. En ese sentido se diseñó una propuesta orientada a posibilitar recuperación a través de una estrategia financiera, mercadológica, publicitaria y tecnológica a fin de fortalecer el canal de ventas debido al impacto financiero generado en las pequeñas y medianas empresas del sector restaurante del municipio de San Salvador.

Para neutralizar la disminución de los ingresos por ventas, las Pymes implementaron ciertas medidas tales como: reducción del número de empleados contratados, reducción de salarios y el cierre de sucursales, pero la pandemia no afectó de manera negativa a la totalidad de restaurantes ya que se identificó que al menos una empresa logró un aumento en sus ventas. La investigación se realizó mediante la aplicación del enfoque cuantitativo y como técnica de recolección de información primaria se utilizó el cuestionario. Las palabras claves de la investigación son: Impacto en las finanzas, sector, Pymes, pandemia, Covid-19, modelo de negocio, municipio de San Salvador, restaurante.

INTRODUCCIÓN

En El Salvador la economía ha sido afectada por la pandemia Covid-19; el gobierno implementó medidas de restricción de movilidad con la finalidad de frenar la propagación del virus, a consecuencia de estas medidas varios sectores económicos y de manera específica las pequeñas y medianas empresa (Pymes) del sector restaurantero, experimentaron disminución en la demanda de sus productos y servicios; por lo que, ejecutaron acciones para contrarrestar el efecto en el aumento de los costos de la materia prima, costos operativos, disminución en las operaciones, situación que generó impacto negativo en las finanzas.

La revista entrepreneur.com (2007) cita en el artículo referido a las Pymes que, en El Salvador se tiene más de medio millón de micros, pequeñas y medianas empresas. Se calcula que emplean al 66 por ciento de la población económicamente activa y aportan el 44 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB). Las Pymes, son identificadas como empresas que emplean hasta 100 trabajadores, tienen un papel fundamental para el desarrollo de la economía nacional.

El impacto por la pandemia Covid-19 en la actividad de las empresas salvadoreñas muestran un panorama desalentador con resultados negativos, hay un alto índice de empresas que han tenido que cerrar de manera temporal (62.33 %) o de manera definitiva (14.00 %) y una alta afectación (88.66 %) (Guevara, Cartagena, Pacheco, Palacios, Tovar, 2020).

La presente investigación tuvo como objetivo indagar el efecto de la pandemia Covid-19 en las finanzas de las Pequeñas y medianas empresas del sector restaurante y de qué forma afrontaron la problemática.

Es importante mencionar que, debido al tamaño y tipo de organización, el impacto de la pandemia generó diferentes consecuencias para el sector de restaurantes a partir de las medidas de contingencia implementadas por el gobierno, entre las cuales se mencionaron la limitación de movilidad para las personas y la prohibición a brindar el servicio en mesa, limitando la operación del restaurante a la modalidad para llevar y servicio a domicilio, situación que provocó la disminución en la demanda y afectación en la cadena de suministros.

Se conoció de dos tipos de casos, en una parte de los restaurantes, no le fue posible seguir operando en el mercado, ya que no se contaban con la suficiente capacidad financiera para afrontar las adversidades derivadas por la crisis sanitaria, en otra parte del sector sucedió todo lo contrario, en razón a que la pandemia aumentó en la demanda de productos alimenticios; lo cual, permitió la apertura de nuevas sucursales.

Los restaurantes tuvieron el reto de enfrentar cambios constantes para mantenerse en la vanguardia del mercado, el Covid-19 generó un problema inesperado ya que obligó a los empresarios Pymes a aplicar los conocimientos, habilidades y experiencias para la búsqueda de una solución inmediata ante la crisis sanitaria, sumando las medidas implementadas por el gobierno con respecto a las restricciones de movilidad y la limitación hacia los restaurantes de prestar sus servicios por medio de la modalidad a domicilio obligó a las empresas a asumir el desafío para la sostenibilidad del restaurante.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación permitió conocer los diferentes retos que tuvieron que afrontar las Pymes del sector restaurante para enfrentar el efecto de la pandemia Covid-19 en las finanzas, y elaborar una propuesta de acciones para ser implementadas en situaciones similares a la pandemia Covid-19, las cuales estuvieron orientadas a posibilitar una recuperación.

La investigación comprende seis capítulos, estos se resumen a continuación:

El capítulo I describe la situación problemática por el efecto de la pandemia Covid-19 en las finanzas de las Pymes del sector de los restaurantes, se expresó el enunciado del problema, el objetivo general y objetivos específicos, contexto y justificación de la investigación realizada.

El capítulo II aborda los aspectos teóricos relacionados al tema de la investigación, tales como, los antecedentes y criterios para identificar las Pymes y la evolución de éstas en el tiempo, antecedentes de los restaurantes y de la pandemia por Covid-19.

El capítulo III comprende el enfoque y tipo de investigación que se aplicó, la unidad de análisis, las variables e indicadores, se delimitó la población y se citó la muestra determinada, así como las técnicas y procedimientos de recolección de datos utilizadas y la forma en cómo se obtuvo la información.

El capítulo IV muestra la información obtenida de la investigación, la cual se tabuló en tablas individuales categorizadas por preguntas, se analizó, interpretó y se procedió a efectuar el correspondiente análisis de los resultados.

El capítulo V presenta las conclusiones y recomendaciones que se han elaborado sobre la base de los resultados obtenidos de las respuestas obtenidas de las veinte preguntas formuladas a los gerentes y dueños de las pymes del sector restaurante ubicadas en el municipio de San Salvador.

El capítulo VI describe la propuesta orientada a posibilitar recuperación del impacto financiero en las Pymes del sector restaurantes causado por la afectación en las finanzas suscitada por la pandemia.

En la webgrafía, se incorporaron las fuentes consultadas para la formulación de la fundamentación teórica referente al tema investigado, tales como: revistas, periódicos, páginas web, entre otros.

La sección de anexos, incluyó: anexo 1 el cuestionario utilizado para obtener datos de la unidad de estudio, anexo 2 matriz de congruencia, anexo 3 la población de Pymes del sector de restaurantes ubicados en el municipio de San Salvador, anexo 4 cronograma, anexo 5 presupuesto, actualizado hasta diciembre 2020, anexo 6 cuestionario aplicado a las Pymes a través de la aplicación google form, anexo 7 base de datos sobre Pymes proporcionado por la DYGESTIC, anexo 8 formato para realizar Cash Flow para empresa restaurantera Pyme, anexo 9 registro y control de pago de IVA, anexo 10 artículo de revista y anexo 11 artículo de revista en idioma inglés.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A. Situación Problemática

Según publicación de la Organización Mundial de la Salud, (2020), la pandemia por el Covid-19 se ha considerado una de las mayores crisis a nivel mundial de las últimas décadas. La economía experimentó probablemente la peor recesión desde la década de 1930. La pérdida de empleo e ingresos afectó negativamente a los medios de vida, la salud y el desarrollo sostenible. Los primeros casos del Covid-19 se reportaron en diciembre de 2019 en China y tomó menos de tres meses propagarse por todo el mundo y afectar fuertemente las economías más grandes, llevándolas a una recesión económica; así como también pérdidas humanas generadas por el virus.

Una de las primeras medidas implementadas en El Salvador fue restringir la entrada de las personas procedentes del extranjero, en especial las que venían de países con alto riesgo de contagio, lo cual generó un impacto negativo en la economía.

Conforme lo refiere la Universidad Luterana Salvadoreña Centro Universitario Regional de Cabañas (Novoa, 2020), Según datos del Ministerio de Turismo en 2019 se reportaron 2.6 millones de turistas y dejaron un estimado de \$1,761 millones en concepto de divisas, con esta situación se vio afectada una cadena de negocios relacionadas con el turismo, por ejemplo: la industria de hoteles, restaurantes, proveedores de estos negocios, agencias de viajes, entre otros.

La revista DW Made for Minds (2020) cita en la publicación del 23 de marzo de 2020 que el gobierno emitió una serie de medidas para mitigar el impacto generado por el

Covid-19 en la economía de las familias salvadoreñas como: la suspensión de pagos de servicios de agua y electricidad, congelación de créditos bancarios durante 3 meses; además, la entrega de un subsidio de US \$ 300.00 para la compra de alimentos que benefició a 1.5 millones de hogares afectados por la pandemia.

Los sectores económicos más afectados fueron: turismo, hotelería, restaurantes, agencias de viajes, comercio, transporte, cultura y actividades deportivas, debido a que en su momento sólo estaban permitidas actividades como: producción y distribución de alimentos, industria del agua, industrias farmacéuticas y sus cadenas de distribución, servicios de seguridad, gasolineras, energía eléctrica e instituciones financieras y sector agrícola.

Todas las restricciones que tuvo que enfrentar el país al cierre de algunos sectores fue afectado en la economía día tras día a las pequeñas y medianas empresas, de las cuales muchas de ellas no estaban listas para afrontar un fenómeno de esta magnitud. Aquellas que iban a la vanguardia con las redes sociales tuvieron una mayor ventaja, ya que fue su canal para poder seguir operando, como también tuvieron que adoptar la modalidad de funcionar bajo servicio a domicilio, sin embargo, eso requería de una inversión.

Las medidas de distanciamiento social disminuyeron la demanda de bienes que ofrecen las pequeñas y medianas empresas autorizadas a operar durante la cuarentena debido a las restricciones implementadas por el gobierno.

El gobierno de El Salvador como consecuencia afrontó a un gran reto, por una parte, tratar de proteger la salud de la población y por otra tratar de mantener la economía del país.

La Fundación Dr. Guillermo Manuel Ungo, FUNDAUNGO (2020), organizó el 15 de abril de 2020, conversatorio virtual, con un grupo de especialistas en materia, quienes analizaron los efectos que tendrá la pandemia en el desarrollo económico del país en el corto y mediano plazo, con el propósito de generar insumos para la formulación de políticas públicas. A continuación, se resumen comentarios vertidos por cuatro de los participantes en el foro:

El Dr. Carlos Acevedo, expresidente del Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR), argumentó que la medida del gobierno en entregar un bono de \$ 300.00 para apoyar a cerca de un millón y medio de hogares es positiva, pero que, a mediano plazo, el impacto fiscal de dicha bonificación es insostenible, por lo que considera que es necesaria la formulación de una propuesta que permita la reactivación de la economía.

La Mtra. Carmen Aída Lazo, decana de economía y negocios de la Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN), mencionó sobre los efectos económicos de la pandemia, y que podrían manifestarse en tres áreas, principalmente:

- a. En términos de la producción, estimaciones propias calculan una caída del PIB en 7.4 %.
- b. En términos de empleo, se espera una pérdida masiva de empleos formales y la disminución de actividades en el sector informal.
- c. En términos fiscales, una reducción en los ingresos y un aumento en el gasto, provocaría un daño fiscal en el país.

El Dr. Óscar Cabrera, presidente de FUDECEN, destacó como posibles medidas para fortalecer el gasto de los hogares, las MIPYMES y las empresas, lo siguiente:

- a. Priorizar importaciones de alimentos básicos y materias primas.
- b. Garantizar la estabilidad laboral.
- c. Congelar precios y tarifas de algunos bienes y servicios básicos.
- d. Subsidiar el sector agropecuario.
- e. Aplazar la contribución especial del sector turismo durante seis meses.

En la revista el economista, Kelly Villalta, de recursos Humanos del Zócalo, el 24 de agosto de 2020; mencionó que los comensales no han respondido con normalidad tras la reapertura económica, pero comenta que sus restaurantes han tendido una reanudación de labores positivas. Agregó que la afluencia de gente ha sido mayor en algunas sucursales que en otras, a pesar de que la actividad estaba “estancada”. En la misma nota la revista el economista, menciona que la pupusería suiza no despidió a nadie de su planilla, sino que, los empleados fueron reubicados en turnos rotativos. (Grimaldi, 2020)

Afirma Grimaldi (2020) por medio de una entrevista realizada al gerente de mercadeo de Pollo Campestre, Olivier Salazar en la cual dio a conocer otro enfoque financiero en sus restaurantes y mencionó que durante la pandemia se abrieron 12 restaurantes y generaron más empleos, y que hoy son más de dos mil personas laborando para dicha empresa.

La Dirección de Investigación de la Universidad Francisco Gavidia en la publicación Competitividad, Dolarización y Financiamiento del año 2010, menciona que las empresas, en especial las Pymes, son creadas para perdurar en el tiempo, en este sentido, es importante resaltar las características para lograr dicha sostenibilidad la competitividad es un factor clave para lograrlo.

Molina y Guzmán (2010). Define la competitividad como los atributos que una empresa debe de tener para crecer y sostenerse en el tiempo, basándose en tres pilares fundamentales: productividad, innovación, y la multiplicación de los recursos financieros para lograr dicho crecimiento. Toda innovación debe de resultar en crecimientos de la productividad, lo cual hacen a la empresa más competitiva, por lo que se requiere de recursos y fondos para implementarse y el acceso a financiamientos adecuados para las Pymes facilita los procesos y actividades para encontrar dicha sostenibilidad para el crecimiento empresarial.

En el sitio web Central América Data (2020) en la publicación del 14 de abril del 2020 que la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador en encuesta realizada en el mes de abril del 2020 menciona que el 95 % de las micro, pequeñas y medianas empresas, a raíz de la propagación del Covid-19 sufrieron una baja en sus ingresos por ventas. Respecto a la disminución de las ventas, el 67 % de las empresas que participaron estiman unas pérdidas de más del 75 %. A ese porcentaje le siguen el 14.6 % de las empresas que consideran una disminución de hasta un 50 % de sus ingresos. Por otra parte, cerca del 40 % de las empresas reporta una baja del 100 % en sus ingresos. El documento añade que el 31 % de los empresarios encuestados manifestaron que, al tener problemas de liquidez, se vieron obligados a dejar de pagar salarios; mientras que el 30 % indicó que suspendieron los pagos a sus proveedores.

La pandemia del Covid-19 afectó a la industria de restaurantes en El Salvador, desde el inicio de la cuarentena a finales del mes de marzo del 2020, donde el gobierno implementó restricciones de movilidad y la limitación de ciertos servicios para poder operar afectando la cadena de suministros y operar solo en la modalidad de “servicio a domicilio”, lo cual provocó una disminución en la demanda.

Esto indujo a la descapitalización de los restaurantes a causa de la disminución de las actividades o cierre de manera temporal o definitiva del negocio; un fenómeno que afectó no solo a los propietarios sino también a sus proveedores y colaboradores. Sin embargo, el impacto no fue el mismo para todos como se puede observar en la tabla 1 la cual indicó que, dependiendo del tamaño y tipo de organizaciones: MIPYMES, restaurantes de cadena y restaurantes insignia. El impacto generó diferentes consecuencias. A continuación, se mencionaron algunas de estas.

Tabla 1

Consecuencias a causa de la pandemia en los restaurantes.

MIPYMES	RESTAURANTES DE CADENA	RESTAURANTES INSIGNIA
<ul style="list-style-type: none"> ○ Cierres de numerosos establecimientos. ○ En algunos casos, existió una transformación del modelo de negocio, a fin de ofrecer productos para llevar y servicio a domicilio 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cierre de establecimientos y suspensión de proyectos de expansión. ○ Caída de valor de acciones y activos ○ Implementación de estrategias financieras que recalendarizan y amplían sus créditos, para mejorar su liquidez 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cierre definitivo de algunos establecimientos. ○ Proyectos de expansión detenidos y reevaluados. ○ Implementación de estrategias financieras para fortalecer la liquidez y los protocolos de seguridad, y trabajar hacia una posible reapertura.

Fuente: Deloitte (Receta para levantar al sector de restaurantes de El Salvador).

B. Enunciado del problema

¿En qué medida la pandemia del Covid-19 impactó las finanzas de la pequeña y media empresa del sector Restaurante en el municipio de San Salvador en los meses de marzo, abril, mayo y junio de 2020?

C. Objetivos

1. Objetivo general:

Determinar el impacto de la pandemia Covid-19 en las finanzas de las Pymes del sector restaurantes en el municipio de San Salvador.

2. Objetivos específicos:

- a. Identificar el nivel de afectación en las finanzas en el funcionamiento del negocio de las Pymes del sector restaurante ocasionado por la pandemia Covid-19; provocado por las restricciones de movilidad y la limitación de proporcionar servicios en los establecimientos.
- b. Determinar elementos claves incorporados en la actividad principal del modelo de negocio de las Pymes del sector restaurantes para enfrentar afectación en las finanzas generada por la pandemia.
- c. Elaborar propuestas con acciones de tipo estratégico orientadas a posibilitar recuperación del impacto financiero en las Pymes del sector restaurantes causado por la afectación en las finanzas suscitada por la pandemia.

D. Contexto de la investigación

El presente trabajo de investigación pretendió identificar el nivel de afectación en las finanzas en las Pymes del sector restaurante, con el fin de elaborar una propuesta orientada a posibilitar recuperación del impacto financiero en las Pymes del sector restaurante. Dicha investigación se llevó a cabo en el municipio de San Salvador, la cual se realizó en un periodo de tiempo que comprende desde el 1 de febrero al 21 de agosto de 2021.

E. Justificación

En El Salvador debido a la pandemia ocasionada por el Covid-19, las Pymes del sector restaurante resultaron afectadas; según la Asociación de Restaurantes de El Salvador (ARES), estimó que cerca del 30 % de los restaurantes tuvieron que cerrar sus operaciones. Situación que obligó a los empresarios a realizar reingeniería y la utilización de nuevos métodos operativos para lograr mantener a flote el negocio. Toda empresa busca generar un posicionamiento importante dentro del mercado, por lo tanto, surge la reingeniería como herramienta importante para afrontar los retos mediante la elaboración de planes y estrategias que logre atraer la confianza de los consumidores.

El presente trabajo de investigación se consideró de suma importancia para las Pymes del sector restaurante ubicadas en el municipio de San Salvador, ya que el propósito es ayudar a que ante futuras eventualidades estas puedan aplicar la propuesta que contiene acciones y gestiones de tipo administrativo-financiero y de negocios para afrontar los problemas que las Pymes puedan encontrar y beneficiar tanto a empleados como propietarios.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

A. Estado actual del hecho o situación

La presente investigación se fundamentó en identificar el nivel de afectación en las finanzas de las Pymes en el sector restaurante generado por las restricciones de movilidad y la reducción en el uso de la capacidad instalada de los locales a fin de evitar el contagio tanto de clientes como de trabajadores, derivado por la pandemia Covid-19 en el municipio de San Salvador.

1. El Impacto Económico en el mundo generado por la pandemia COVID-19.

Jones, Brown y Palumbo (2020), expresaron que la bolsa de Londres, Wall Street y el Nikkei en Japón vieron grandes caídas desde que comenzó el brote, el 31 de diciembre de 2020, los inversores a nivel mundial temieron que la propagación del coronavirus frenara el crecimiento económico y que las acciones de los gobiernos no fueran suficiente para detener el declive.

Según Jones et al. (2020), los bancos centrales de muchos países redujeron las tasas de interés, entre ellos la Reserva Federal de los Estados Unidos de América y el Banco de Inglaterra.

Esto debió abaratar el dinero y así facilitar el crédito e influir en el consumo para impulsar la economía; pero la pandemia golpeó fuertemente la oferta y demanda de bienes y servicios; las medidas no parecieron haber tenido el impacto deseado.

2. Clasificación de las Empresas Salvadoreñas Según el BCR.

El BCR, en cumplimiento de su misión, generó y divulgó estadísticas económicas y financieras, investigaciones sobre temas macroeconómicos y documentos de análisis sobre la evolución de la economía salvadoreña. No existió un concepto universal sobre la clasificación del tamaño de las empresas. Esto fue criterio de cada país (Guardado, Hernández y López, 2015).

En El Salvador los criterios para clasificar a las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas por tamaño están definidos en el artículo tres de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa. Se muestra en la tabla 2 los criterios utilizados para clasificar las empresas. (López y Campos, 2019).

Tabla 2

Criterios del Banco Central de Reserva para clasificar las empresas.

Tamaño o segmento	Ventas brutas anuales en terminos de salarios min.	Ventas brutales anuales en terminos monetrios	Número de trabajadores
Emprendimiento	Hasta un máximo de \$5714.29	No remunerado o hasta \$5,714.29	Trabajadores no remunerados
Microempresa	Ventas brutas anuales de hasta 482 salarios mínimos	Hasta \$146,609.94	Hasta 10
Pequeña empresa	Ventas brutas anuales de 482 y hasta 4,817 salarios mínimos	De \$146,609.95 a \$ 1,465,186.89	Hasta 50
Mediana empresa	Ventas brutas anuales hasta US\$ millones	De\$1,465,186.90 a \$ 7,000,000.00	Hasta 100
Gran empresa	Más de US\$ 7 millones	Más de \$7,000,000.00	Mas de 100

Fuente: Banco Central de Reserva de El Salvador, documento de economía y finanzas 02/2019

Para efectos de la investigación se consideró pequeña y mediana empresa a toda persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas anuales hasta \$ 1,465,186.89 y hasta 50 empleados, así como también un nivel de ventas

anuales de hasta \$ 7,000,000.00 y contando con un máximo de 100 empleados, respectivamente.

B. Antecedentes y Evolución de las Pymes

1. Antecedentes de Pymes

Según la Real Academia de la Lengua Española las Pymes se refieren a empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación.

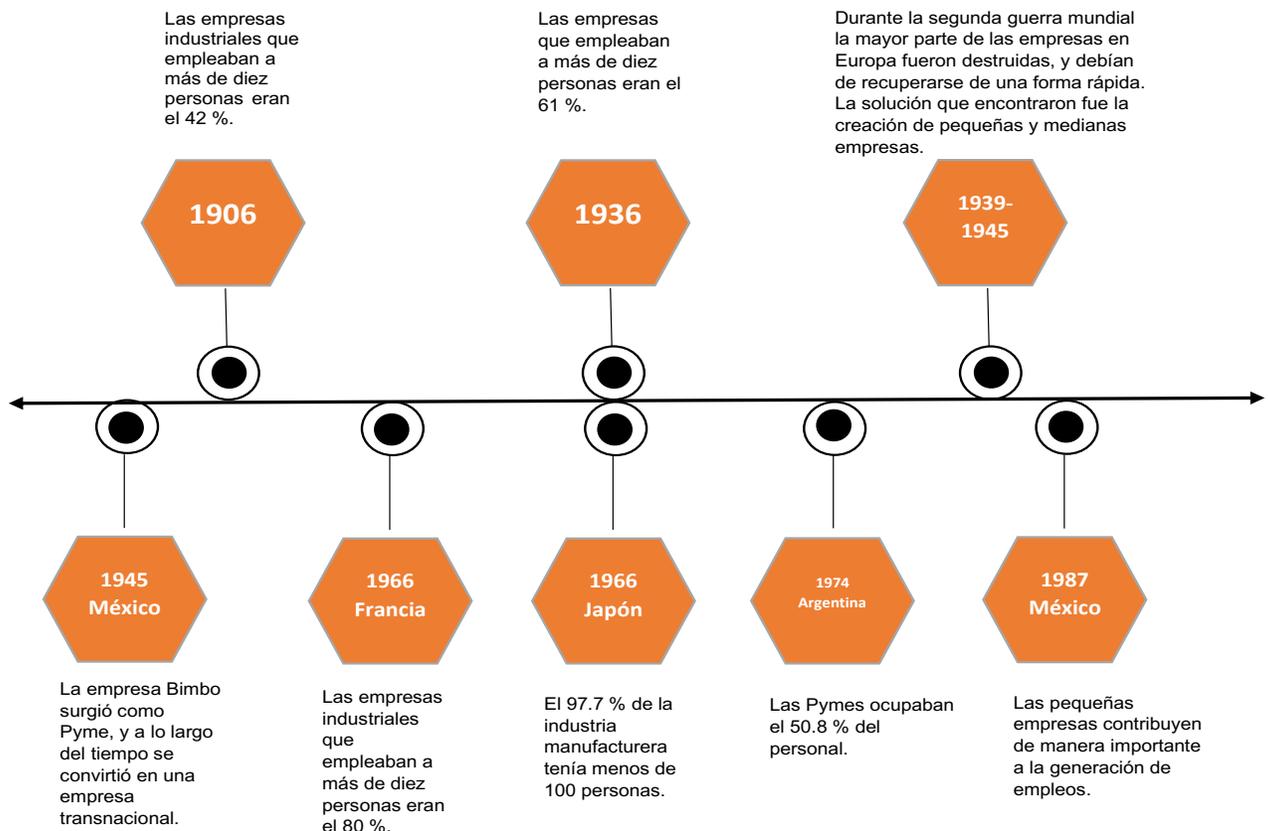
Afirma Guardado et al. (2015), que las Pymes, constituyen más del 90 % de las empresas en la mayoría de los países del mundo. Las Pymes son la fuerza impulsora de gran número de innovaciones y contribuyen al crecimiento de la economía nacional mediante la creación de empleo, las inversiones y las exportaciones. A pesar de la importancia que tienen las Pymes para la vida económica y de las posibilidades que ofrece el sistema de propiedad intelectual para el fomento de su competitividad, a menudo las Pymes no saben aprovechar debidamente ese sistema. Estas empresas, independientemente de la naturaleza de su actividad principal, presentan las características históricas que identifican a todas las culturas del mundo desde tiempos remotos.

Las Pymes en El Salvador, al igual que en todos los países del mundo, emplean un buen porcentaje de la población económicamente activa, lo cual ha llevado a nivel internacional a promover el aumento de la competitividad individual para aumentar la competitividad empresarial y la de cada país en su conjunto, y una de las maneras más

eficientes de lograr esto es con la implantación de sistemas de calidad que permitan a las Pymes mejorar de forma integral y consistente los productos y servicios que brindan, mediante la optimización de los recursos invertidos en procesos debidamente controlados y bajo una dirección visionaria, dinámica y comprometida con la calidad y mantenimiento en el tiempo.

2. Evolución de las Pymes

Figura 1
Evolución de las pequeñas y medianas empresas



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de <https://en.calameo.com/read/00601856397814ce06062>

La figura 1 muestra la evolución de las Pymes en el tiempo, la cual inicia en 1906 en Francia, país en el cual las empresas industriales empleaban a más de 10 personas; y finaliza en 1987 en México, en donde las pequeñas empresas son identificadas como entidades que contribuyen a la generación de empleos.

Escrich, Solórzano y Urrutia, (2008), citan en los antecedentes de las Pymes en El Salvador, que en la década de los ochenta se caracterizó por una serie de alteraciones políticas, sociales y económicas. Según datos del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), durante la mencionada década, se crearon entre 75,000 y 100,000 micro y pequeñas empresas.

Agrega Escrich, et al, 2008, que el conflicto armado se volvió un hecho realmente negativo para el sector privado, como consecuencia de esto, el país experimentó fuga de capitales, ya que muchas de las grandes empresas retiraron sus inversiones del país. La situación del desempleo se profundizó y la falta de empleo en el sector formal impulsó la búsqueda de otras alternativas para obtener ingresos, dando surgimiento a un número importante de micros y pequeñas empresas.

C. Antecedentes de los restaurantes

1. Historia de los restaurantes.

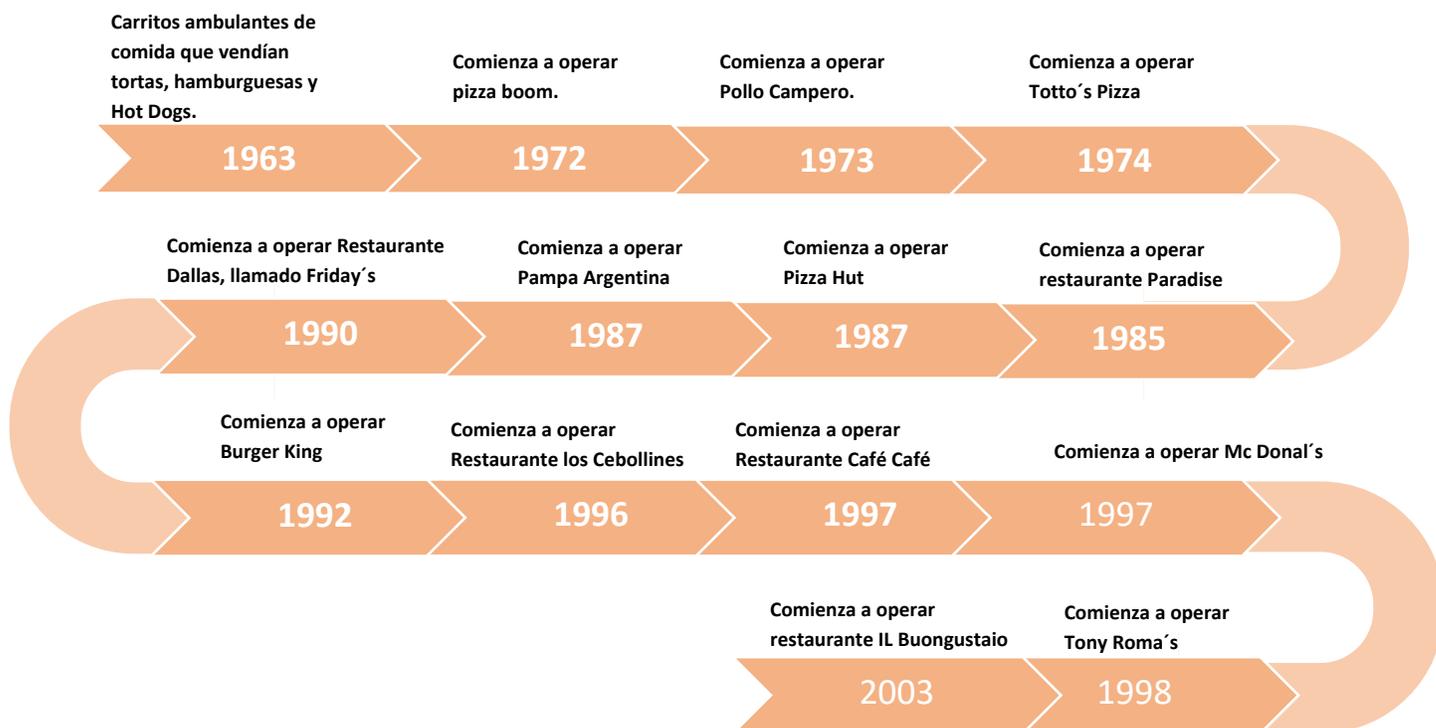
Restaurante es un comercio en el que se ofrece diversas comidas y bebidas a través de un menú para su consumo en el establecimiento. Dicho consumo debe ser pagado por el cliente. El termino restaurante se deriva del latín “restaurare”, que significa recuperar o restaurar. (Pérez Porto y Merino, 2014).

El origen de los restaurantes es difuso, en la antigüedad, algunos monasterios e iglesias, ofrecían comida y alojamiento a los forasteros que llegaban a sus ciudades, a cambio de una compensación monetaria. Su origen más conocido es en la antigua Roma, donde existían los thermopolios, que eran locales muy similares a los que se conoce actualmente, estos ofrecían a los transeúntes, comida y bebida a cambio de una paga monetaria.

Debido a las costumbres sociales el acto de alimentarse ha ido evolucionando desde la más pura necesidad de subsistir hasta la sofisticación del deleite por el placer de comer. El término restaurante proviene de Francia. Puyuelo, Montañes, Garmendia y Sanagustin (2017) afirman que: el restaurante más antiguo del mundo se abrió en París en 1765. Un hombre llamado Boulanger (Panadero) vendía sopas bajo un letrero en latín: “Venite adme omnes qui stomacho laboratis et ego restaurabo vos” (Venid a mi casa hombres que tenéis el estómago débil y yo os restauraré). De esa frase viene el nombre de los establecimientos que venden comida. Restaurante viene del francés “restaurant”, y este del latín “restaurare”, reparar. La idea es que la comida “repara el estómago vacío”. (p.5)

2. Historia de los restaurantes en El Salvador

En la figura 2 se describe en línea de tiempo, la evolución de los restaurantes en el país. Desde el aparecimiento de la venta de comida rápida en carritos ambulantes en 1963, hasta la entrada en el mercado de la franquicia Tony Roma´s, en 1998.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de: <https://fi8gueros.blogspot.com/2019/05/resena-historica-sobre-los-restaurantes.html>

3. Categorías gastronómicas en El Salvador

El Salvador posee una variada categoría gastronómica conforme lo publica la Asociación de Restaurantes de El Salvador.

En la tabla 3 se muestra los diferentes tipos de cocinas disponibles en el mercado salvadoreño.

Tabla 3

Categorías gastronómicas en El Salvador

Cocina Árabe	Cocina Japonesa
Cocina Argentina	Cocina Mexicana
Cocina Alemana	Cocina Nicaragüense
Cocina Brasileña	Cocina Asiática
Cocina Barbacoa	Cocina Peruana
Carnes	Cocina Pizza International
Carnes y Mariscos	Postres y otros
Carne de Cerdo	Comida rápida
Cocina Francesa	Cocina Salvadoreña
Cocina Gourmet	Cocina Vegetariana
Cocina Internacional	Cocina Vegana
Cocina Italiana	

Fuente: Asociación de Restaurantes de El Salvador

D. Antecedentes de la pandemia por el COVID-19.

Según la Organización Mundial de la salud se llama Pandemia a la propagación mundial de una nueva enfermedad.

El Covid-19 es la enfermedad causada por el coronavirus conocido como SARS-CoV2. Según la Organización Mundial de la Salud esta enfermedad tuvo su origen el 31 de diciembre de 2019 al ser informados de un grupo de casos de neumonía vírica que se había declarado en la ciudad de Wuhan, República Popular China. (Q&A, 2020).

Rápidamente el Covid-19 se expandió por distintas regiones siendo así que el primer caso reportado fuera de China surgió en Tailandia, así como en Corea y Taiwán, en el continente americano se reportó como primer caso positivo en Estados Unidos, así como, en Europa reportándose en Francia.

El gobierno de El Salvador implementó una serie de decretos y leyes transitorias para apalea el impacto de la crisis sanitaria los cuales se mencionan a continuación:

- a. Según comunicado oficial del Órgano Ejecutivo con fecha 18 de marzo de 2020 se aplicó la suspensión de pagos de facturas de energía eléctrica, agua, teléfono, cable e internet para los meses de marzo, abril y mayo. Dándole la facilidad de diluir las cuotas en los 2 años posteriores sin generar mora, ni interés, ni afectar la calificación crediticia.
- b. Según comunicado oficial del Órgano Ejecutivo con fecha 18 de marzo de 2020 se aplicó la suspensión de pago de créditos a las casas comerciales durante los meses de marzo, abril y mayo diluyendo las 3 cuotas en los meses que falte para finalizar la cancelación del mismo.
- c. Según comunicado oficial del Órgano Ejecutivo con fecha 18 de marzo de 2020 se aplicó la suspensión de pago de créditos hipotecarios, personales, tarjetas de créditos, capital de trabajo y de emprendimientos durante los meses de marzo, abril y mayo.
- d. Según el decreto ejecutivo n° 12 dado a conocer el 21 de marzo de 2020, en el artículo 7 se estableció que se asignó un bono de compensación para contención del Covid-19, como medida de compensación se dio un bono de trescientos dólares por vivienda, esto para ayudar a las personas que no tenían un vínculo laboral o ingreso permanente y que se vieron afectados económicamente por la pandemia.

- e. De conformidad al decreto legislativo n° 614 dado a conocer el 12 de mayo de 2020 se estableció las condiciones que se deben tener para el otorgamiento de créditos para las actividades productivas, con la finalidad de apoyar a las micro, pequeña y mediana empresa evitando obstáculos que puedan afectar el acceso a créditos ya sea para créditos a bajo monto, créditos por primera vez o créditos de monto alto, en las diferentes instituciones financieras.

Conforme lo manifiesta el PNUD en su sitio web oficial, menciona que El Salvador es uno de los países de América Latina que han sido seleccionados para recibir recursos del Fondo Global de respuesta Rápida, con \$250,000 para apoyar la crisis sanitaria.

Con la implementación temporal de estas medidas tanto económicas como sociales se buscó la protección de los empleados y empleadores para la recuperación y generación de nuevas fuentes de empleo, otorgando facilidades crediticias para las micros, pequeñas y medianas empresas.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A. Enfoque y tipo de investigación.

La presente investigación se realizó mediante la aplicación del enfoque cuantitativo, el cual permitió la descripción del problema, preparación del anteproyecto de investigación, la realización de la obtención de datos, hacer el proceso de depuración y tabulación y realizar el correspondiente análisis e informar los resultados. Se desarrolló por medio de dos métodos de investigación, el descriptivo y el explicativo. A través de la investigación de naturaleza descriptiva se obtuvo el conocimiento completo de la problemática y todos aquellos elementos que están interrelacionados; mediante la investigación de tipo explicativa se determinaron los aspectos que han dado origen al problema en estudio; así como las consecuencias. Todo de conformidad con los datos obtenidos por medio de las personas que conocen sobre la temática del sector sujeto de estudio.

B. Sujetos y objeto de estudio

1. Unidad de análisis.

a. Población.

Conforme a información provista por la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), existe un total de 106 Pymes del sector de restaurantes ubicadas en el municipio de San Salvador. (Ver anexo No. 3).

b. Muestra:

La obtención de información se realizó por medio de los gerentes generales o propietarios de los 24 restaurantes del sector Pymes del municipio de San Salvador, los que han sido seleccionados en la muestra. Los negocios seleccionados se detallan en la tabla No. 4.

La muestra se obtuvo mediante la fórmula estadística para población finita, según se detalla:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

N = Total, de la población

Z α = 1.64 al cuadrado (si la seguridad es del 90%)

p = proporción esperada (en este caso 3% = 0.03)

q = 1 – p (en este caso 1-0.03 = 0.97)

d = precisión 5%

Sustituyendo datos en la fórmula:

$$n = \frac{106 * 1.64^2 * 0.03 * 0.97}{0.05^2 * (106 - 1) + 1.64^2 * 0.03 * 0.97} = 24$$

Tabla No. 4

Muestra de restaurantes del sector Pymes del municipio de San Salvador

Correlativo	Nombre del Restaurante	Clasificación
1	Restaurante La Pampa El Volcán	Mediana
2	Pavito Criollo	Mediana
3	Pastelería OOH LA-LA	Mediana
4	The Coffe Cup	Mediana
5	Andian	Mediana
6	Subway	Mediana
7	Crepe Lovers	Mediana
8	Don Li	Mediana
9	Restaurante Pueblo Viejo	Mediana
10	El Café de Don Pedro	Mediana
11	Caliche's, S.A de C.V	Mediana
12	Restaurante Acajutla	Mediana
13	Restaurante Palillos Chinos	Pequeña
14	Restaurante Sal y Pimienta	Pequeña
15	La Hola, S.A de C.V	Pequeña
16	Pizzería EL Rosal	Pequeña
17	El Pinche	Pequeña
18	Bennigans	Pequeña
19	Señor Gaucho	Pequeña
20	Minhs Asian Foods	Pequeña
21	Restaurante Diamante de China	Pequeña
22	Benihana	Pequeña
23	Juan Valdez Café	Pequeña
24	Al Pomodoro	Pequeña

2. Variables e indicadores.

La identificación de las variables independiente y dependiente permitió relacionar y determinar la incidencia de la pandemia Covid-19 en las finanzas de las Pymes del sector de restaurantes, el nivel de afectación, derivado del funcionamiento del negocio, la incorporación de elementos para procurar disminuir impacto en las finanzas. De igual

forma la determinación de los indicadores para gestionar la medición de los ingresos de los negocios que se vieron afectados por la rebaja de las ventas y por supuesto de la mengua en el volumen de las operaciones debido a la baja de la demanda de los productos y finalmente la esperada recuperación mediante la utilización de acciones y gestiones administrativo-financiero y de negocios.

Tabla 5.
Variables dependientes, independientes e indicadores.

Variables Independientes	Variables Dependientes
Pandemia Covid-19	Impacto en las finanzas de las Pymes del sector de restaurantes
Funcionamiento del restaurante Pyme	Nivel de afectación en las finanzas
Incorporación de elementos clave al modelo administrativo-financiero y de negocios.	Disminución de la afectación en las finanzas
Indicadores	Indicadores
Las ventas	Ingresos para enfrentar los costos y gastos de operación del negocio.
Demanda de los clientes	Volumen de operaciones
Plan de acciones y gestiones administrativo-financiero y de negocios.	Proceso de recuperación de las finanzas

Fuente: Elaboración propia.

C. Técnicas, materiales e instrumentos.

1. Técnicas y procedimientos para la recopilación de información

La técnica utilizada para la recopilación de información fue el cuestionario, en razón a que se considera de fácil manejo y la recolección de datos se obtuvo en tiempo breve y se realizó el correspondiente análisis. La estructura fue conformada por preguntas previamente diseñadas entre, abiertas y cerradas basadas en los objetivos que se

plantearon en la presente investigación. Se estimó con un tiempo de llenado de 10 a 15 minutos.

2. Instrumento y registro de medición

El instrumento que se utilizó para la obtención de la información de forma directa con los gerentes generales o propietarios de las Pymes en relación con las experiencias, situaciones y opiniones sobre las dificultades para mitigar el impacto en las finanzas por la pandemia Covid-19, fue a través de la plataforma Google Forms ya que se considera que esta herramienta es de fácil acceso y puede realizarse desde cualquier dispositivo electrónico con acceso a internet.

D. Matriz de congruencia

La matriz de congruencia del trabajo de investigación midió y presentó una visión desde el inicio del proceso de investigación, de tal manera que fue dirigido al objetivo y al problema, por lo que permitió el análisis e interpretación del proyecto de investigación. (Ver anexo 2).

E. Procesamiento y análisis de la información

La información se obtuvo mediante el cuestionario que se realizó a los gerentes o propietarios de los restaurantes en el municipio de San Salvador. Una vez recolectados los datos, se comenzó la fase de análisis de la información, la cual consistió en transformar los textos en datos flexibles para la interpretación.

Luego se procedió a la tabulación de los datos lo cual permitió la interpretación y explicación de los resultados. Todo este procedimiento se realizó con la ayuda del programa Google Forms, lo que facilitó obtener datos porcentuales del impacto financiero, que fueron de importancia para elaborar las conclusiones y recomendaciones; y diseñar propuesta orientada a procurar una recuperación financiera en las Pymes del sector restaurante.

F. Cronograma

El cronograma de actividades mostró a detalle las actividades que se realizaron durante el periodo de ejecución del trabajo de grado. (Ver anexo 3).

G. Presupuesto.

El presupuesto es la estimación de los egresos que se han erogado para efectos de elaborar el trabajo de grado. (Ver anexo 4).

H. Estrategia de utilización de resultados

Los resultados de la investigación fue el punto de partida para elaborar la propuesta de acciones y gestiones orientadas a procurar una recuperación de las finanzas de las Pymes del sector restaurantes, proceder a presentar a los miembros de la Comisión Evaluadora de la Universidad Evangélica de El Salvador y el informe final estará disponible para consulta de las Pymes del sector restaurante.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

A. Resultados.

El trabajo de investigación se desarrolló mediante un cuestionario dirigido a los siguientes restaurantes clasificados como Pymes en el municipio de San Salvador: Don Li, Sal y Pimienta, Juan Valdez Café, Caliche's, La Hola Betos, Crepe Lovers, Palillos Chinos, Diamante de China, Señor Gaucho, Andián Café, Minh's Cuisines, Restaurante La Pampa, El Zócalo, El Pinche, Al Pomodoro, Restaurante Acajutla.

El programa utilizado para la recolección de información de las Pymes del sector restaurante fue a través de Google Forms. A través de esta herramienta se diseñó el cuestionario de veinte preguntas, lo que permitió que se realizará de una manera cómoda, breve y completa para el propietario o gerente encuestado.

La muestra obtenida corresponde a 24 restauranteros Pymes, los cuales son el objeto del estudio de la investigación. La encuesta fue distribuida a estos; sin embargo, solamente se obtuvo respuesta de 16.

De los ocho restaurantes que no dieron respuesta al cuestionario, se les consultó el motivo de abstenerse para responder. En cuatro casos manifestaron que, por políticas de la empresa no están autorizados para proporcionar ese tipo de información, dos mencionaron no poseer el tiempo para responder encuestas, y dos no mostraron ningún interés en atender la solicitud.

Los resultados obtenidos se han trabajado de manera individual en categorías por preguntas, se describe la pregunta realizada, respuestas obtenidas, el correspondiente gráfico y finalmente se realizó análisis e interpretación general de los resultados.

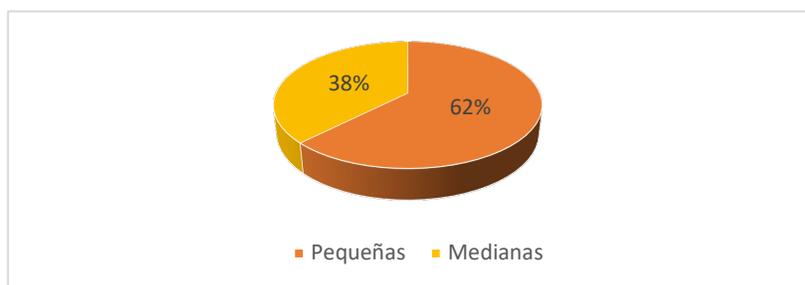
A continuación, se presentan los resultados de la investigación.

Pregunta No. 1

¿Identifique el tamaño de su empresa por el monto de sus ventas y número de trabajadores?

Objetivo: Conocer desde la óptica del empresario en que tamaño ubica a su empresa.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Pequeñas	10	62 %
Medianas	6	38 %
Total	16	100 %



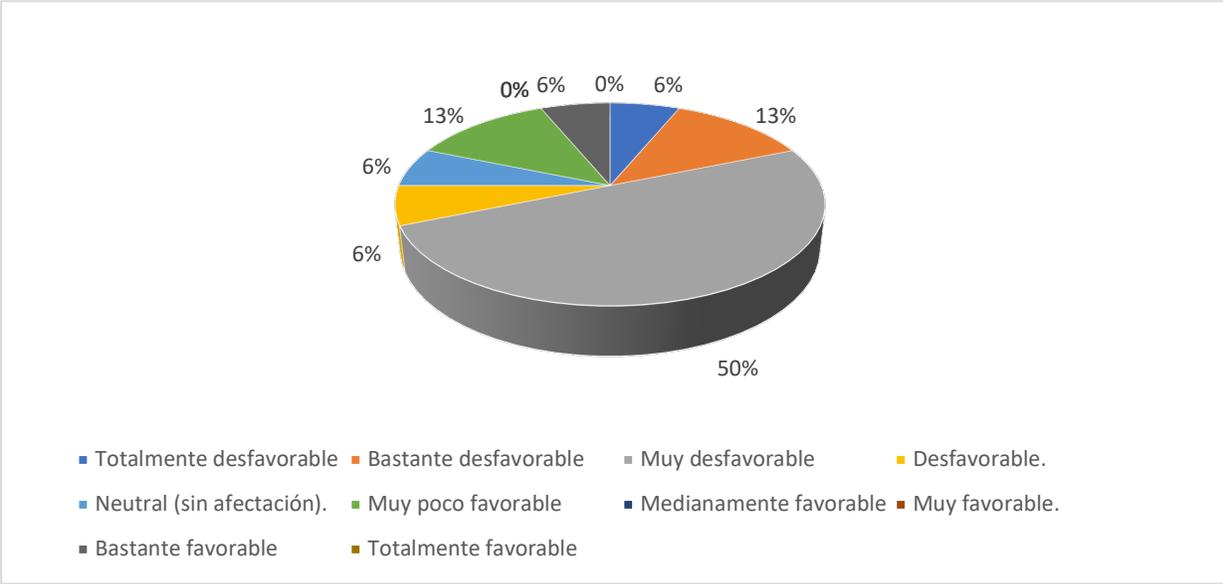
Análisis e interpretación: La información provista por los 16 restauranteros Pymes, valida que el empresario ubica al negocio como pequeña o mediana empresa según el monto de sus ventas y número de trabajadores; lo cual es, conforme a la base de datos de la DYGESTIC, actualizada hasta diciembre de 2020.

Pregunta No. 2

¿De qué manera ha afectado la pandemia Covid-19 en el nivel de funcionamiento de su negocio?

Objetivo: Conocer el nivel de afectación generado en el funcionamiento del negocio por la Pandemia Covid-19.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desfavorable	1	6 %
Bastante desfavorable	2	13 %
Muy desfavorable	8	50 %
Desfavorable.	1	6 %
Neutral (sin afectación).	1	6 %
Muy poco favorable	2	13 %
Medianamente favorable	-	0 %
Muy favorable.	-	-
Bastante favorable	1	6 %
Totalmente favorable	-	-
Total	16	100 %



Análisis e interpretación: Las respuestas de 12 de los 16 encuestados demuestran que efectivamente el 75 % de las Pymes del sector restaurante del municipio de San Salvador se ubican en el nivel de afectación entre totalmente desfavorable y desfavorable generado por la pandemia, y por consecuencia se vieron afectadas sus finanzas.

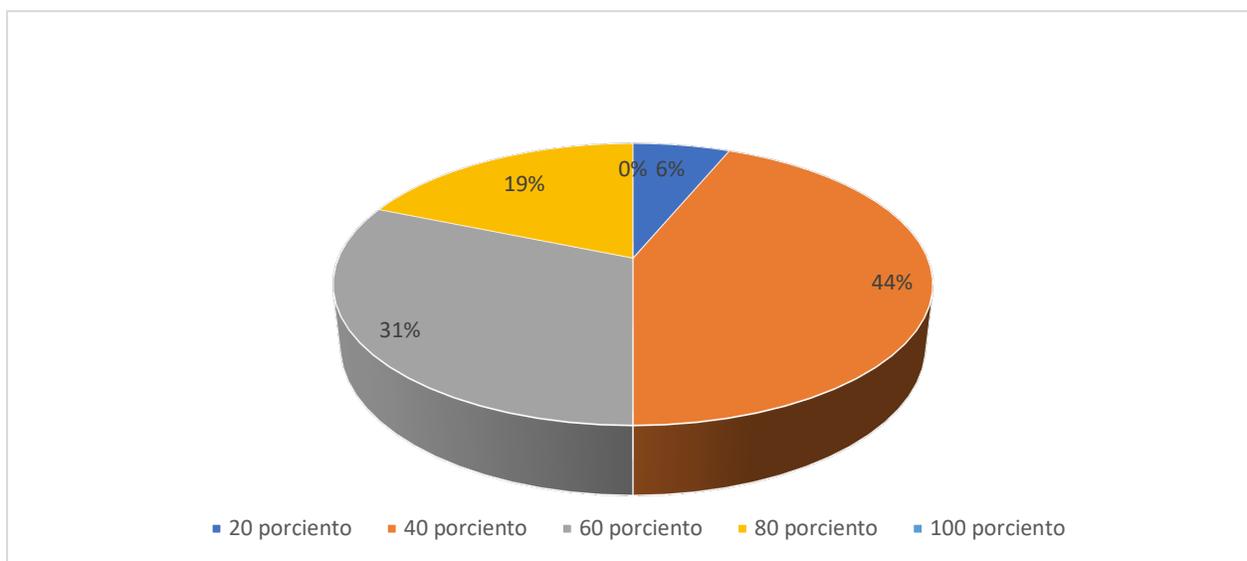
Importante es citar que el 6 % manifestó no haber sido afectado de forma favorable ni desfavorable; así mismo, el 19 % expresó que el Covid-19 fue bastante favorable para su negocio.

Pregunta No. 3

¿En términos porcentuales en qué nivel considera la afectación experimentada en la demanda de sus productos y/o servicios por la pandemia Covid-19?

Objetivo: Conocer en términos porcentuales en qué nivel considera la afectación en la demanda de productos y/o servicios debido a la pandemia Covid-19.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
20%	1	6 %
40%	7	44 %
60%	5	31 %
80%	3	19 %
100%	-	-
Total	16	100 %



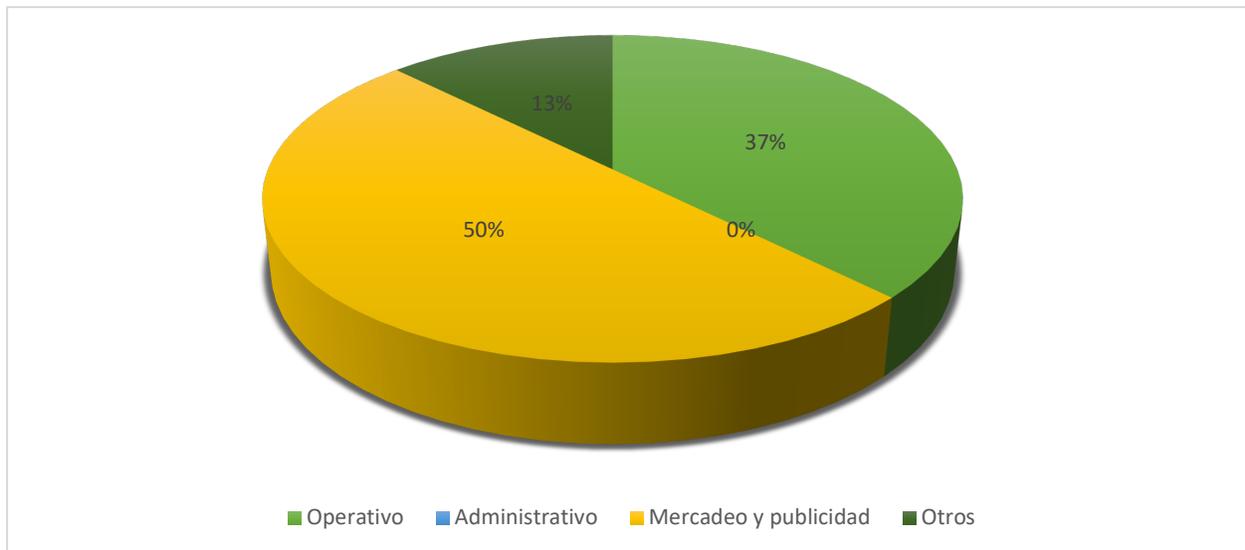
Análisis e interpretación: 94 % de los dueños de los restaurantes Pymes encuestados manifestaron que la afectación experimentada en la demanda de sus productos y/o servicios correspondió entre el 80 y 40 %, para el 6 % de las Pymes la afectación fue del 20 %; situación que dio origen al impacto en las finanzas de sus negocios.

Pregunta No. 4

¿Desde su punto de vista en que área del restaurante ha requerido de mayor inversión para operar durante la pandemia Covid-19?

Objetivo: Conocer en qué área del restaurante se ha requerido mayor inversión para ofrecer producto o servicio durante la pandemia Covid-19.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Operativo	6	37 %
Administrativo	0	0 %
Mercadeo y publicidad	8	50 %
Otros	2	13 %
Total	16	100 %



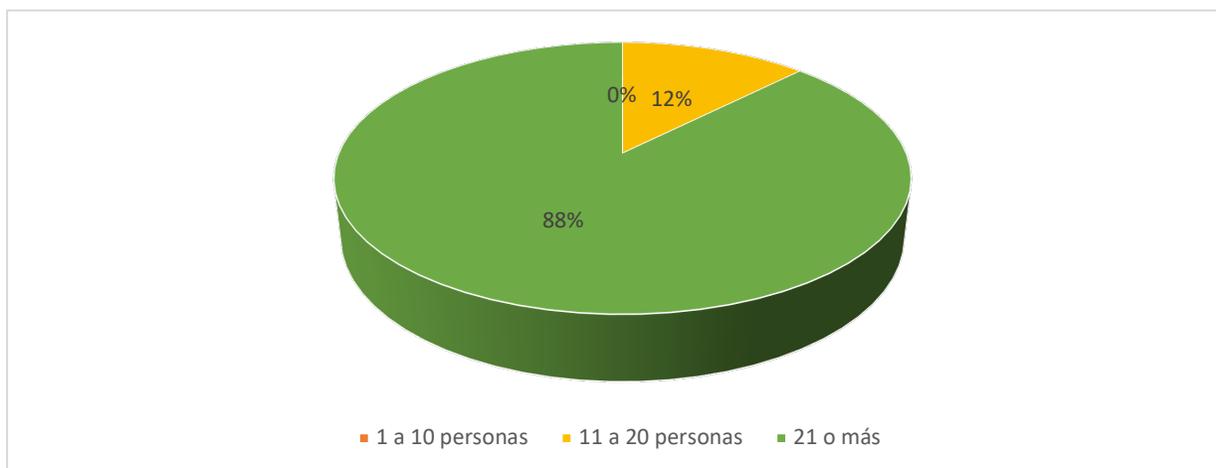
Análisis e interpretación: El 50 % de los 16 restaurantes encuestados consideró que la inversión más fuerte fue en el área de mercado y publicidad.

Pregunta No. 5

¿Seleccione la capacidad del restaurante para atender clientes en mesa antes de la cuarentena?

Objetivo: Conocer la capacidad en el restaurante para atender a los clientes en el establecimiento antes de la cuarentena.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1 a 10 personas	0	0 %
11 a 20 personas	2	12 %
21 o más	14	88 %
Total	16	100 %



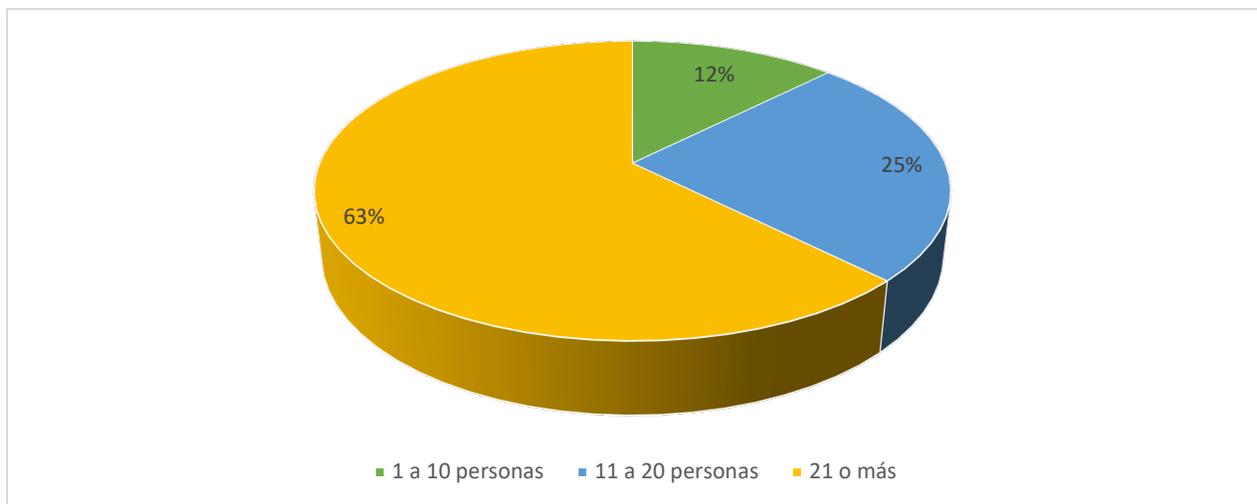
Análisis e interpretación: Del 100 % de las empresas encuestadas, el 88 % muestra que antes de la pandemia Covid-19 la capacidad para atender clientes en mesa era más de 21 personas; y el 12 % de las Pymes es menor a 20 personas.

Pregunta No. 6

¿Seleccione la capacidad del restaurante para atender clientes en mesa después de la cuarentena?

Objetivo: Conocer la capacidad en el restaurante para atender a los clientes en el establecimiento después de la cuarentena.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1 a 10 personas	2	12 %
11 a 20 personas	4	25 %
21 o más	10	63 %
Total	16	100 %



Análisis e interpretación: La capacidad para atender clientes en mesa después de cuarentena en comparación con los resultados obtenidos en la pregunta anterior, para 21 o más personas se redujo en un 25 %; mientras que de 11 a 20 personas el aumento fue del 13 %, también se observó incremento de 12 % en capacidad para atender de 1 a 10 personas. Lo anterior es congruente en razón a que los restaurantes disminuyeron el flujo de clientes.

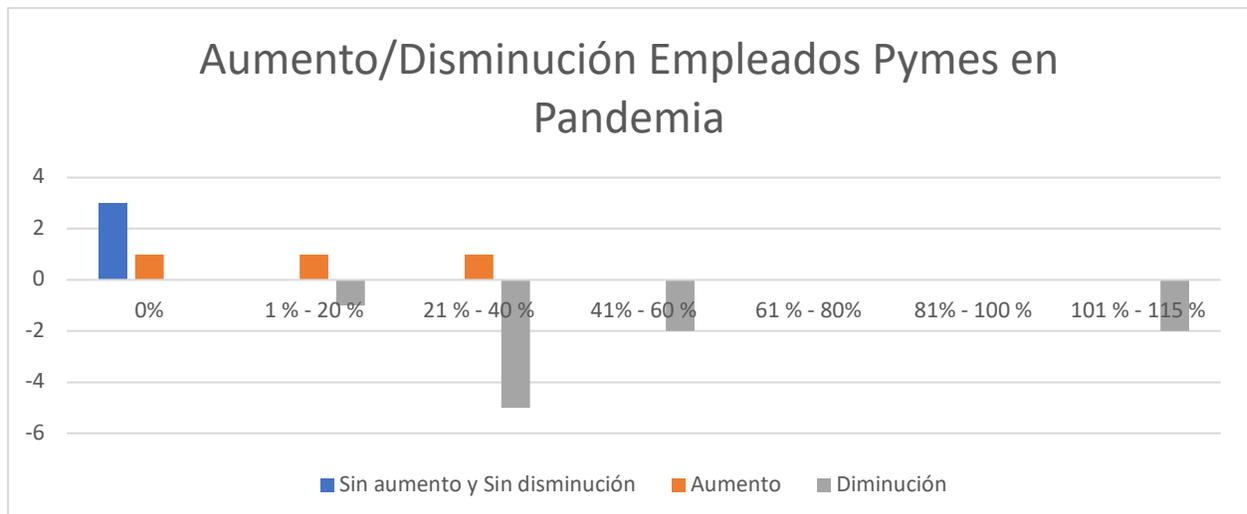
Pregunta No. 7

¿Con cuántos empleados contratados contaba antes de la pandemia?

Y ¿cuántos tiene ahora?

Objetivo: Conocer si aumentó o disminuyó el número de empleados contratados en el restaurante.

Respuesta	Sin aumento y disminución	Aumento	Diminución	Frecuencia
0 %	3	1	0	4
1 % - 20 %	0	1	-1	2
21 % - 40 %	0	1	-5	6
41% - 60 %	0	0	-2	2
61 % - 80%	0	0	0	0
81% - 100 %	0	0	0	0
101 % - 115 %	0	0	-2	2
Total				16



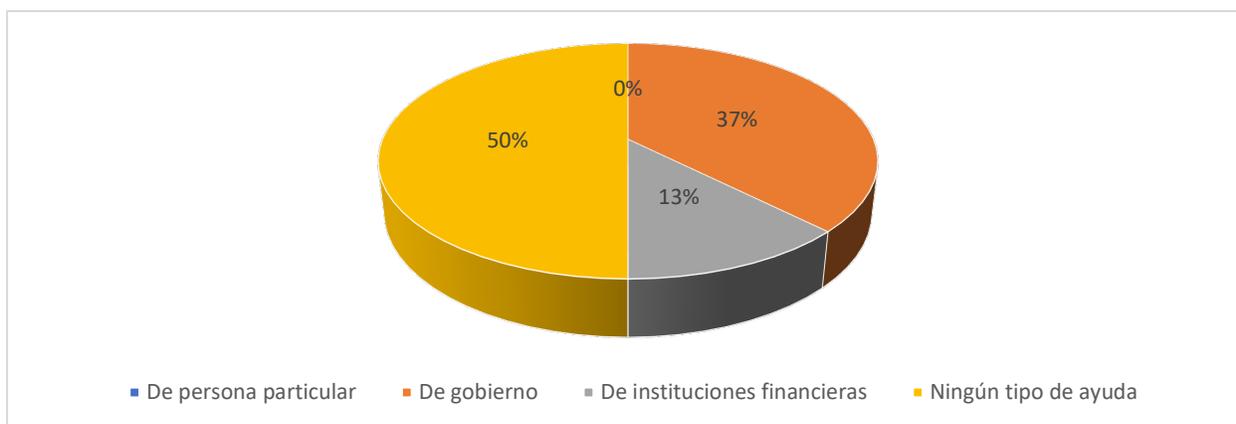
Análisis e interpretación: El 63 % de las Pymes del sector restaurante manifestaron haber reducido el número de empleados como consecuencia de la pandemia, de hasta 25 personas y el 19 % expresaron que mantuvieron el número de empleados contratados.

Pregunta No. 8

¿Durante la pandemia recibió algún tipo de ayuda?

Objetivo: Conocer si los restaurantes recibieron ayuda financiera para seguir funcionando durante la cuarentena.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De persona particular	0	0 %
De gobierno	6	37 %
De instituciones financieras	2	13 %
Ningún tipo de ayuda	8	50 %
Total	16	100 %



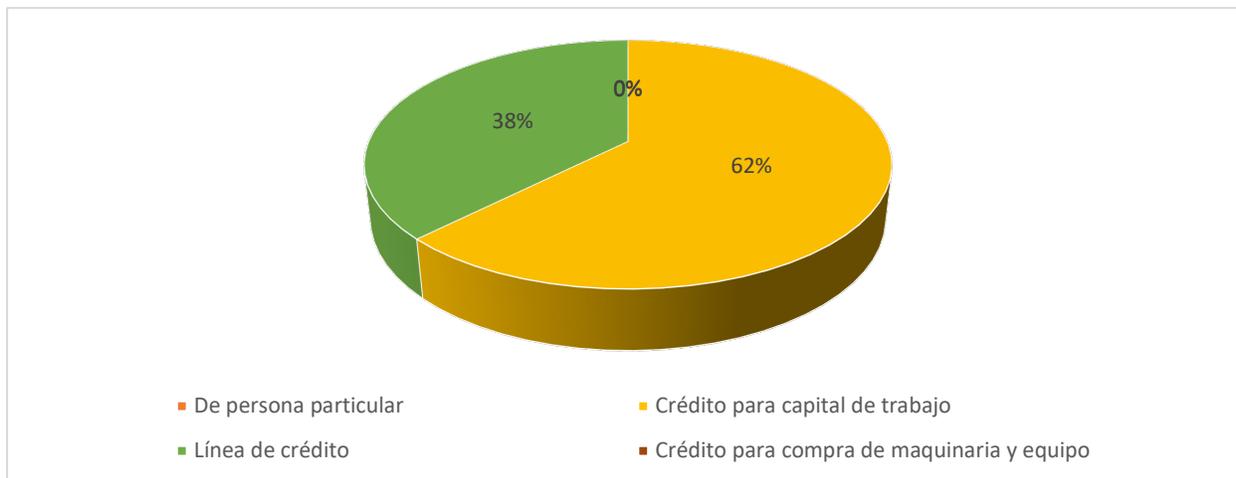
Análisis e interpretación: De los restaurantes encuestados el 50 % manifestaron que no recibieron ningún tipo de ayuda. Mientras que el 37 % expresó haber recibido ayuda por parte del gobierno y el 13 % de instituciones financieras, en ambos casos la ayuda fue de tipo financiera.

Pregunta No. 9

¿Ha recibido orientación sobre los diferentes tipos de financiamiento que podría gestionar?

Objetivo: Conocer si los restaurantes han recibido orientación por parte de las instituciones financieras, tanto pública como privada.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Crédito para capital de trabajo	10	62 %
Línea de crédito	6	38 %
Crédito para compra de maquinaria y equipo	0	0 %
Total	16	100 %



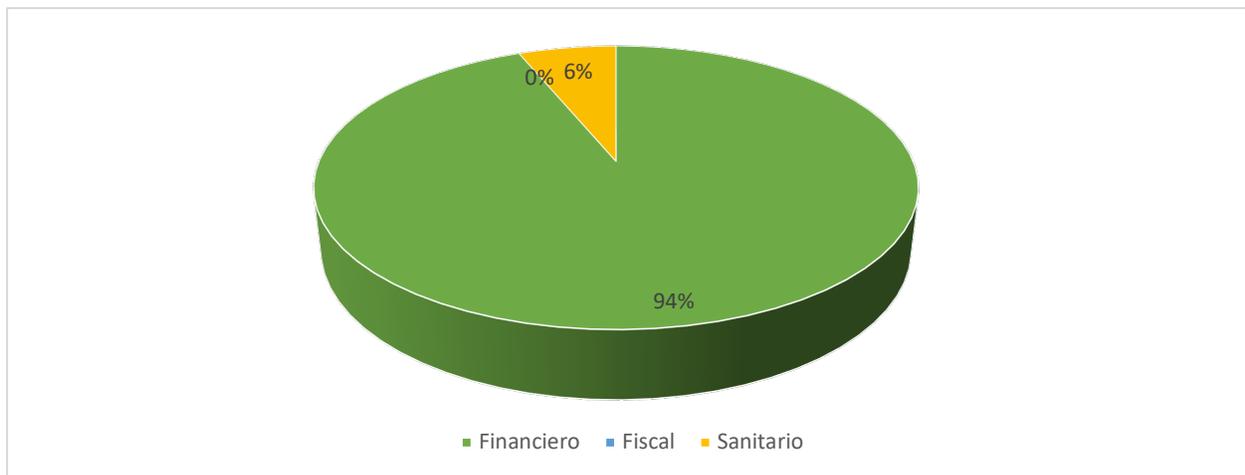
Análisis e interpretación: Los 16 empresarios Pymes del sector restaurante recibieron orientación sobre los diferentes tipos de financiamiento que podrían gestionar; de las cuales el 62 % recibió información para crédito para capital de trabajo y el 38 % afirmó que recibió orientación para obtención de línea de crédito.

Pregunta No. 10

¿Desde su punto de vista que apoyo necesita de las instituciones gubernamentales?

Objetivo: Conocer si los restaurantes necesitan algún tipo de apoyo de las instituciones gubernamentales para que sus establecimientos sigan operando.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Financiero	15	94 %
Fiscal	0	0 %
Sanitario	1	6 %
Total	16	100 %



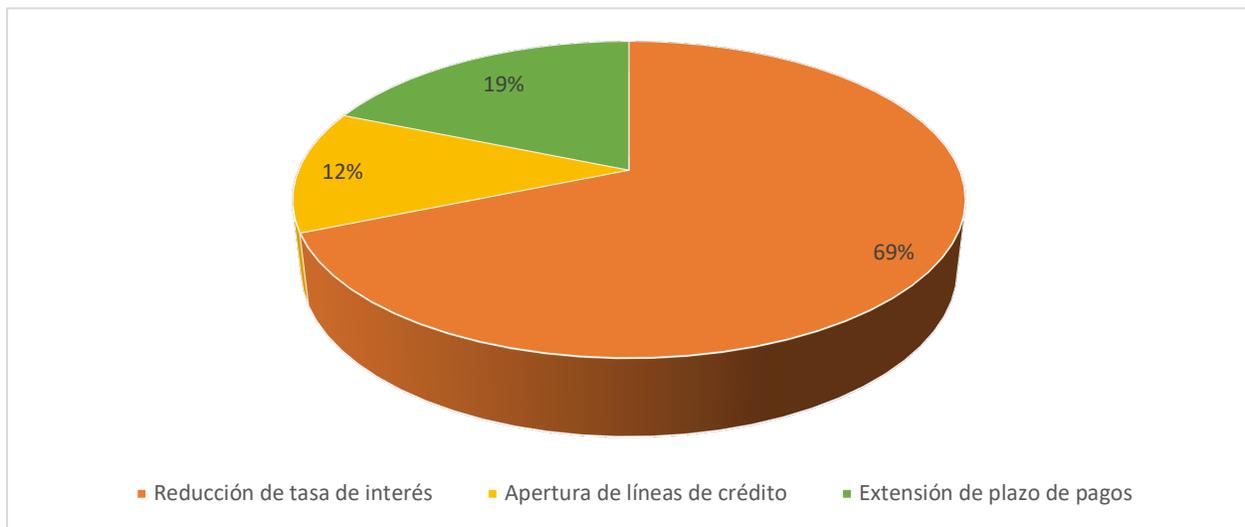
Análisis e interpretación: El 94 % de las Pymes encuestadas manifestaron que el mayor apoyo necesitado por parte de las instituciones gubernamentales es en el área financiera; ya que, el principal impacto fue en el área de las finanzas.

Pregunta No. 11

¿Desde su punto de vista que apoyo necesita de las instituciones financieras?

Objetivo: Conocer si los restaurantes necesitan el apoyo de las instituciones financieras para que sus establecimientos sigan operando.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Reducción de tasa de interés	11	69 %
Apertura de líneas de crédito	2	12 %
Extensión de plazo de pagos	3	19 %
Total	16	100 %



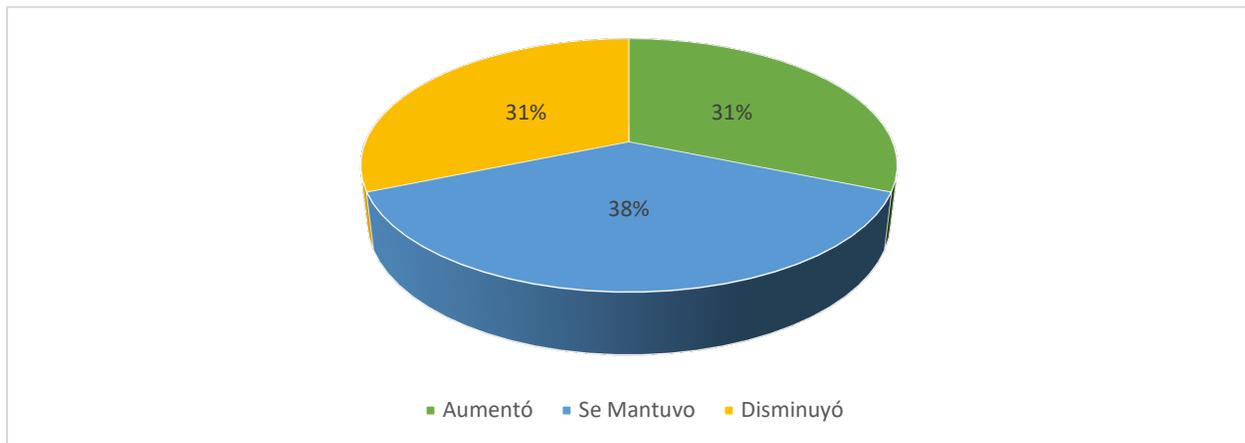
Análisis e interpretación: El 69% afirma que las Pymes del sector restaurante necesitan apoyo por parte de las instituciones financieras en la reducción de tasa de interés. El 12 % manifestó que necesitan apertura de líneas de crédito y un 19 % argumentó que una extensión en plaza de pago sería una forma óptima de ayuda financiera.

Pregunta No. 12

¿Desde su punto de vista, indique el comportamiento del volumen de operaciones después de la reactivación económica?

Objetivo: Conocer si los restaurantes obtuvieron un cambio en el volumen de operaciones o si se mantuvo después de la reactivación económica.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Aumentó	5	31 %
Se Mantuvo	6	38 %
Disminuyó	5	31 %
Total	16	100 %



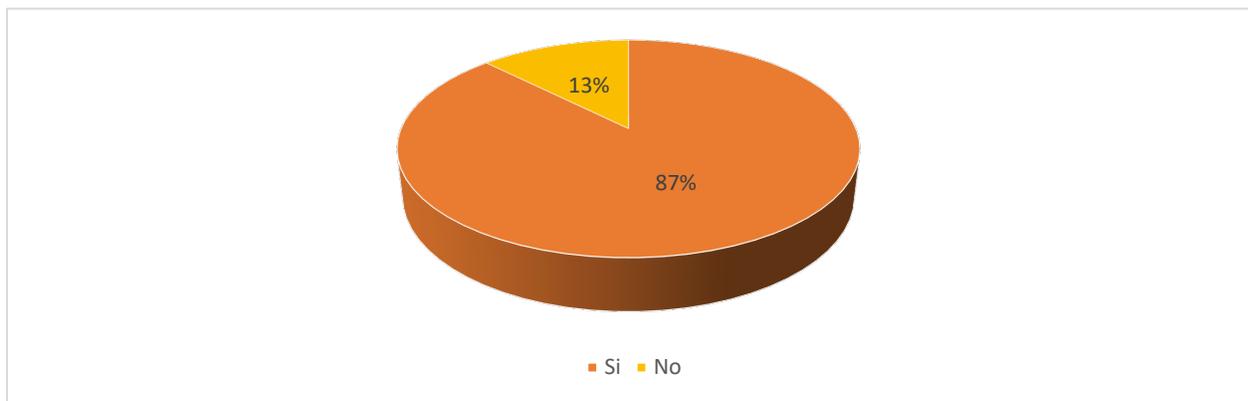
Análisis e interpretación: De los restaurantes encuestados, el 31 % argumentó que el volumen de sus operaciones aumentó después de la apertura económica, así como un porcentaje similar indicó que disminuyó y el 38 % manifestaron que sus operaciones se mantuvieron.

Pregunta No. 13

¿Desde su punto de vista sus costos operativos han aumentado por la pandemia?

Objetivo: Conocer si los restaurantes han experimentado un alza en sus costos operativos por la pandemia.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	87 %
No	2	13 %
Total	16	100 %



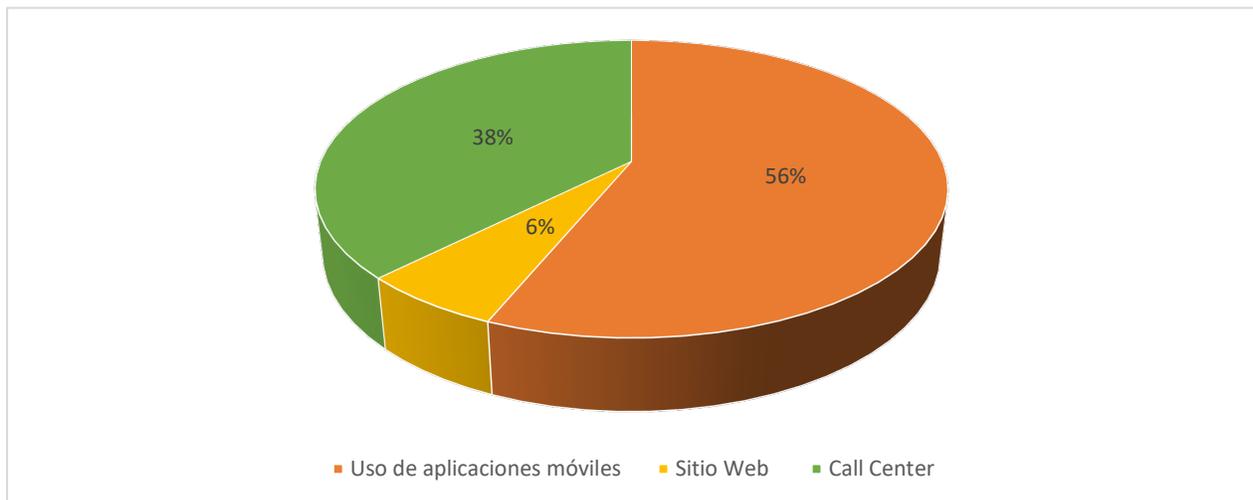
Análisis e interpretación: Los costos operativos fueron afectados en la mayoría de los restaurantes encuestados en razón a que la pandemia generó un incremento en los costos operativos. Un 87 % mencionó que aumentaron, mientras que el 13 % manifestaron que no hubo aumento.

Pregunta No. 14

¿Qué tipo de estrategia utilizó durante la cuarentena para poder cubrir sus costos operativos?

Objetivo: Conocer qué tipo de estrategias utilizaron los restaurantes para poder cubrir los costos operativos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Uso de aplicaciones móviles	9	56 %
Sitio Web	1	6 %
Call Center	6	38 %
Total	16	100 %



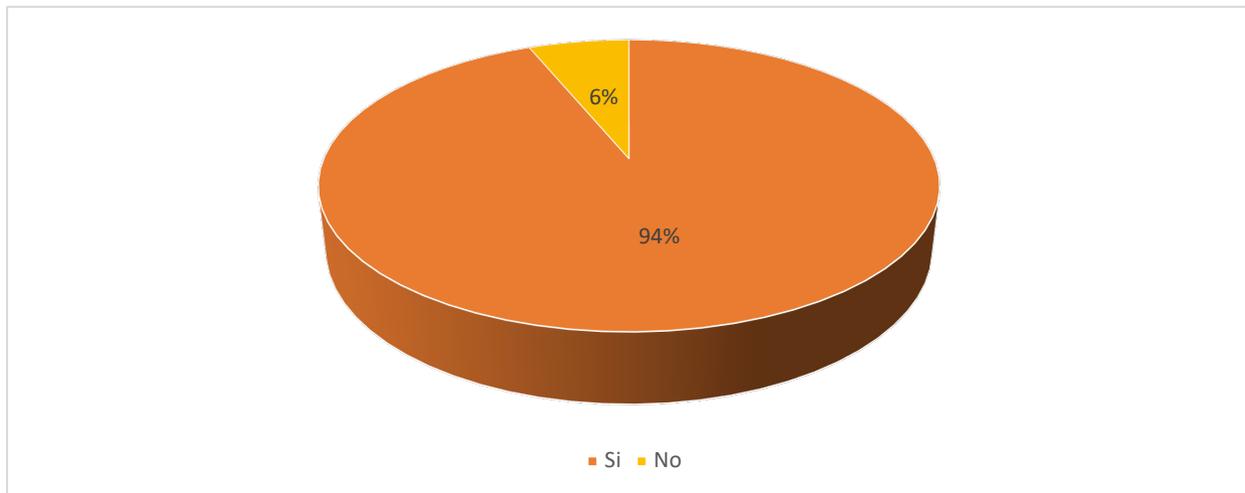
Análisis e interpretación: La necesidad de mantener las ventas durante la pandemia obligó a los restaurantes a utilizar ciertos mecanismos para atender pedidos de sus clientes. De las Pymes encuestadas, el 6 % utilizó sitio web como estrategia. El 38 % aplicó la estrategia de call center, mientras que el 56 % empleó aplicaciones móviles.

Pregunta No. 15

¿Los principales componentes de la materia prima para la elaboración de productos se incrementaron?

Objetivo: Conocer si los componentes de la materia prima para elaboración de productos se incrementaron en precio.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	94 %
No	1	6 %
Total	16	100 %



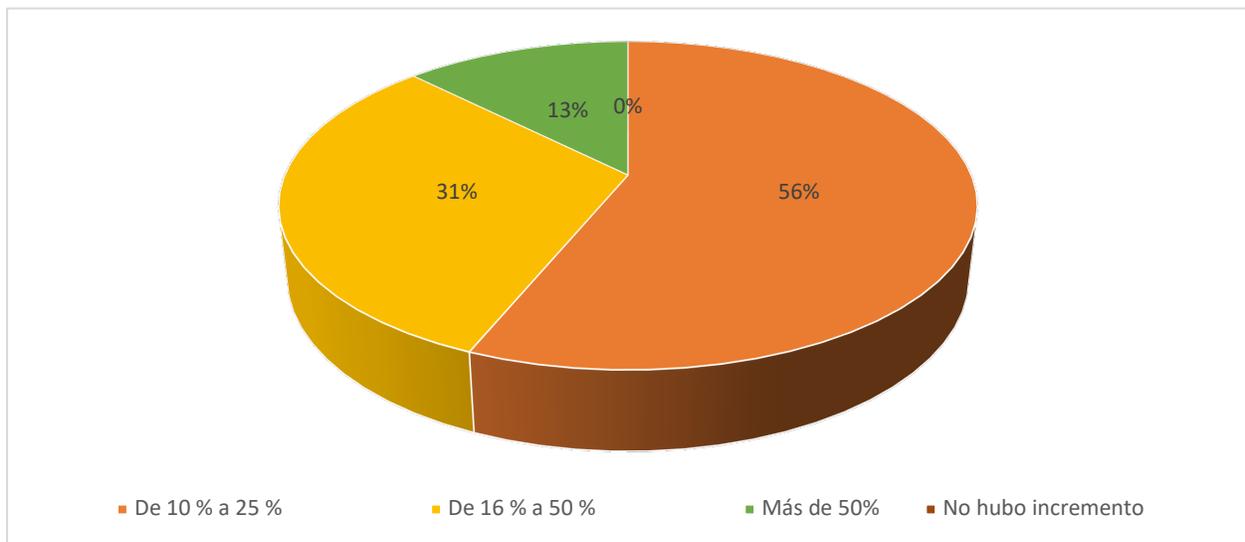
Análisis e interpretación: La materia prima para elaboración de los productos se incrementó en costo en la mayoría de la población encuestada. 15 de 16 restaurantes mencionaron que la materia prima aumentó, lo cual hace un 94 % de la muestra. Debido a que cada restaurante cuenta con sus propios elementos de materia prima para la elaboración de sus productos, no detallaron que elementos incrementaron; sin embargo, puntualizaron que si hubo un incremento en el precio.

Pregunta No. 16

¿En términos porcentuales a cuanto ascendió el incremento de la materia prima?

Objetivo: Conocer en términos porcentuales a cuanto ascendió el incremento de la materia prima.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De 10 % a 25 %	9	56 %
De 26 % a 50 %	5	31 %
Más de 50%	2	13 %
No hubo incremento	0	0 %
Total	16	100 %



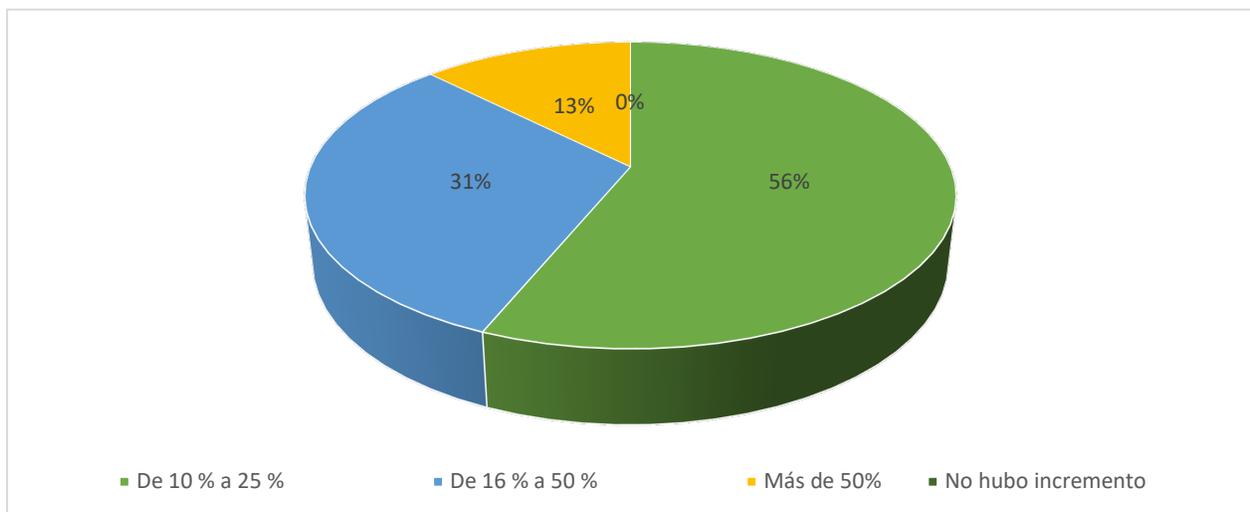
Análisis e interpretación: La totalidad de los restaurantes Pymes encuestados expresaron que experimentaron incremento en los costos de la materia prima.

Pregunta No. 17

¿En términos porcentuales en cuanto fueron afectados sus ingresos por ventas?

Objetivo: Conocer términos porcentuales en cuanto fueron afectados sus ingresos por venta.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De 10 % a 25 %	3	13 %
De 26 % a 50 %	6	31 %
Más del 50 %	7	56 %
Total	16	100 %



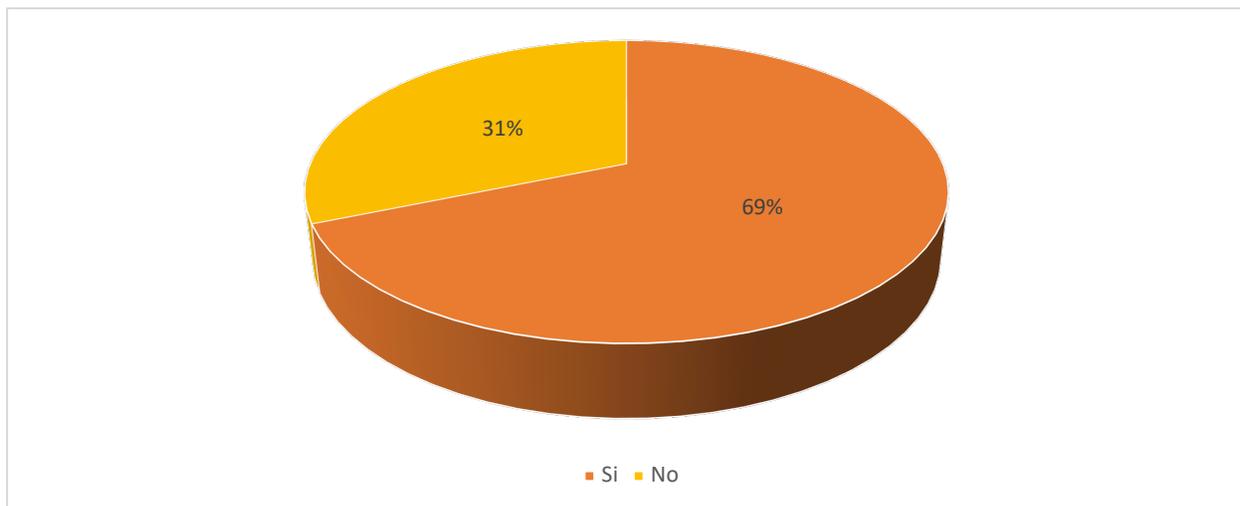
Análisis e interpretación: La totalidad de los restaurantes Pymes manifestaron que los ingresos por ventas fueron afectados. Importante es mencionar que el 56 % de los empresarios expresaron que los ingresos disminuyeron a más del 50 %.

Pregunta No. 18

¿El restaurante cuenta con sucursales?

Objetivo: Conocer si el restaurante cuenta con sucursales.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	69 %
No	5	31 %
Total	16	100 %



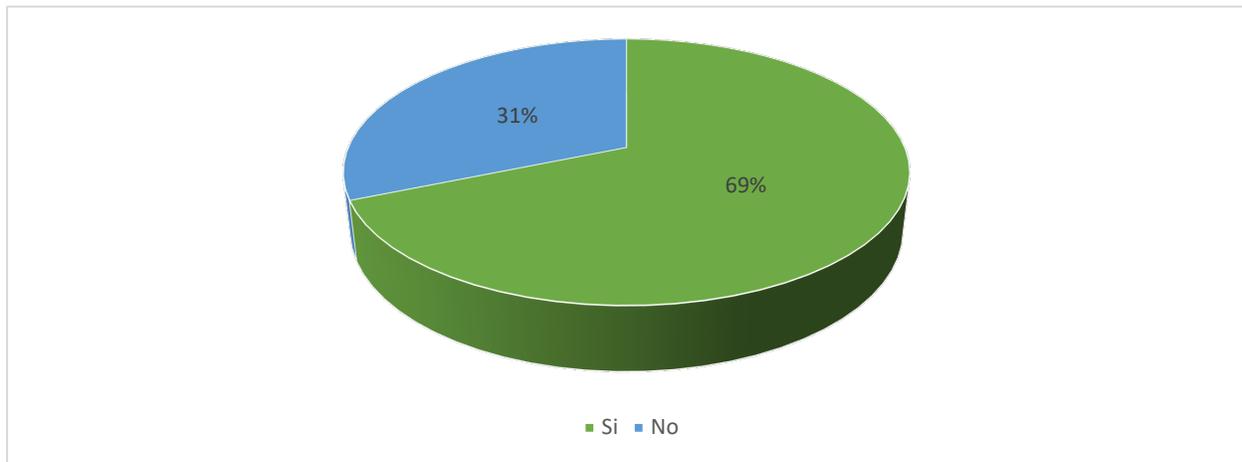
Análisis e interpretación: 11 Pymes del sector restaurante manifestaron que cuentan con sucursales; mientras que 5, no posee sucursal.

Pregunta No. 19

¿Estuvieron en la necesidad de cerrar alguna sucursal en la cuarentena por falta de ingresos?

Objetivo: Conocer si el restaurante tuvo que cerrar alguna sucursal durante la cuarentena por falta de ingresos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	69 %
No	5	31 %
Total	16	100 %



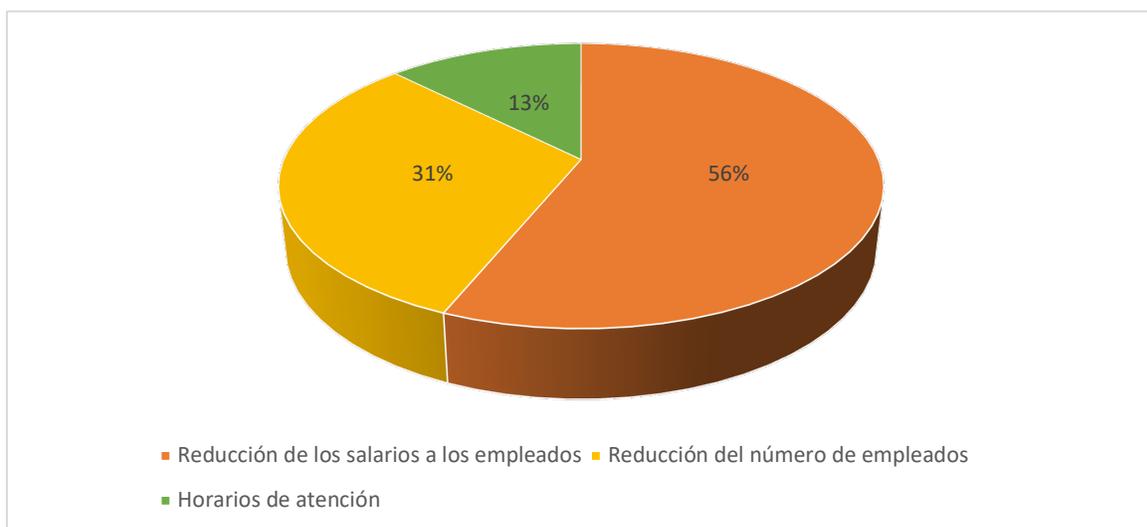
Análisis e interpretación: El 69 % de los restaurantes indicaron que cerraron alguna sucursal durante la cuarentena por falta de ingresos. El 31 % respondió que no tuvo la necesidad de cerrar sucursales.

Pregunta No. 20

¿Qué tipo de acciones se implementaron para contrarrestar la disminución de los ingresos en concepto de la baja demanda?

Objetivo: Conocer qué tipo de acciones se implementaron para contrarrestar la disminución de los ingresos en concepto de la baja demanda.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Reducción de los salarios a los empleados	9	56 %
Reducción del número de empleados	5	31 %
Horarios de atención	2	13 %
Total	16	100 %



Análisis e interpretación: Durante el periodo de pandemia los restaurantes encuestados efectuaron acciones para contrarrestar la baja de ingresos. El 56 % redujo los salarios de los empleados; el 31 % de los restaurantes asumió la responsabilidad de reducir el número de empleados; y el 13 % optó por reducir los horarios de atención a sus clientes.

B. Discusión de resultados.

La encuesta como técnica de investigación cuantitativa utilizada para la recolección de información mediante cuestionario de 20 preguntas preelaboradas, en una muestra de 24 empresarios Pymes del sector de restaurantes ubicados en el municipio de San Salvador, de los que se obtuvo respuesta de 16 entre propietarios y gerentes, quienes optaron por emitir respuestas objetivas proporcionando datos, hechos, valores numéricos y porcentuales relacionadas con el impacto de la Pandemia Covid-19 en las finanzas de sus negocios, como consecuencia del cierre temporal decretado por el Gobierno como medida para detener la propagación del virus en la población.

Ocho empresarios restauranteros no dieron respuesta al cuestionario; de estos, cuatro administradores y/o dueños manifestaron que, por políticas organizacionales no están facultados para proporcionar ese tipo de información, dos mencionaron no poseer el tiempo para responder encuestas, y dos no mostraron ningún interés en atender la solicitud.

Los resultados obtenidos muestran el nivel de afectación en el 75 % de las Pymes del sector restaurante del municipio de San Salvador por la pandemia, las cuales se ubican entre totalmente desfavorable y desfavorable, y por consecuencia derivado del funcionamiento anormal de los negocios, provino la caída de los ingresos por ventas, el incremento de la materia prima, y el aumento en el precio de la materia prima. Debido a estos sucesos que experimentaron las empresas restauranteras, en definitiva, impactó las finanzas del sector en referencia.

En razón a que los empresarios no estaban preparados para afrontar una cuarentena que estableció el gobierno, asumieron cambios en el modelo de negocio para

continuar sus operaciones, lo cual les obligó a considerar incorporar inversión en el área de mercadeo y publicidad como elemento clave a la actividad principal del modelo de negocio. Por otra parte, los restauranteros aplicaron diferentes acciones para generar ingresos por ventas, a fin de no tener que clausurar el negocio. Entre las acciones que implementaron se encuentran el uso de sitio web, el cual utilizaron con menor frecuencia, los call centers y las aplicaciones móviles, resultaron ser las más utilizadas; ya que, empresas propietarias de plataformas tecnológicas, proveen la distribución de productos y servicios.

La disminución de liquidez de las pymes por la caída en la demanda, y como consecuencia baja en los ingresos, generó dificultad en la operatividad del negocio. Los propietarios expusieron la necesidad de ayuda financiera por parte de las entidades gubernamentales y apoyo de las instituciones financieras, tanto en la disminución de tasa de interés, como en la apertura de líneas de crédito,

La prohibición de ofrecer el servicio en mesa de los establecimientos de los negocios limitó a los empresarios a proporcionar sus productos solamente en las modalidades “para llevar y servicio a domicilio”; esta situación, no generó la suficiente liquidez para poder cubrir la planilla de empleados en su totalidad y los gastos de operación; por lo cual redujeron el salario al personal, así como el número de empleados contratados y horarios de atención.

Se estableció que al menos para un empresario la pandemia mostró aumento en la demanda de los productos e incluso incrementó el número de personal contratado para dar cobertura a la demanda de pedidos “para llevar y servicio a domicilio”.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

De los resultados conseguidos de las respuestas obtenidas en los cuestionarios dirigidos a los gerentes y propietarios de las Pymes del sector restaurante ubicados en el municipio de San Salvador, se obtuvieron las conclusiones que a continuación se describen:

- a. De forma incuestionable los encuestados corresponden al segmento de la Pymes y por lo tanto es coherente con la clasificación provista por la DYGESTIC con información provista al 31 de diciembre del 2020.
- b. Ciertamente se estableció que las medidas decretadas por el gobierno para prevenir la propagación del virus que causa el Covid-19 condicionó un impacto sin precedentes en las finanzas del sector restaurantero de las Pymes.
- c. Como consecuencia de la pandemia la demanda de productos y servicios de los restaurantes Pymes han sido afectados drásticamente, lo cual les obligó a considerar incorporar inversión en el área de mercadeo y publicidad como elemento clave en la actividad principal del modelo de negocio.
- d. El nivel de afectación en las finanzas derivado del funcionamiento anormal del negocio es efecto de la caída de los ingresos por venta, el incremento en los costos de operación y aumento en el precio de la materia prima, con el

propósito de evitar el cierre del negocio, los Pymes restauranteros aplicaron tres estrategias fuertemente utilizadas para neutralizar la disminución de los ingresos, estas son: reducir el número de empleados contratados, reducción de salarios y cierre de sucursales; además, de recurrir a los apoyos financiero provisto por entidades financieras y el Estado.

- e. Frente a la evidencia obtenida, la muestra analizada indica que el sector restaurantero Pymes no se encontraba preparado con las herramientas tecnológicas necesarias para enfrentar la crisis sanitaria. Como consecuencia del impacto financiero, surgió la transformación del modelo de negocio; ya que, se reinventaron para mantener presencia en el mercado a través de la implementación principalmente de la estrategia en el uso de aplicaciones móviles.

- f. Finalmente es importante resaltar, que, aunque no es la mayoría de los restauranteros, identificaron a la pandemia como una oportunidad y no como una amenaza al aumentar el número de sucursales y empleados, en razón a que indicaron crecimiento en el mercado por medio del servicio para llevar y a domicilio.

2. RECOMENDACIONES

Se recomienda a los empresarios de los restaurantes Pymes ubicados en el municipio de San Salvador:

- a. Incorporar en futuras investigaciones similares a la efectuada una pregunta en el cuestionario que valide si la muestra de la población corresponde efectivamente al sector objeto de estudio.
- b. Implementar plan estratégico de acciones de tipo financiero propuesto en este trabajo de investigación, con el propósito de anticipar un impacto en las finanzas ante posibles nuevas restricciones que emita el Gobierno a causa de las variantes del virus.
- c. Definir en el plan presupuestario anual, presupuesto de inversión destinado al área de mercadeo y publicidad, con la finalidad de que los empresarios restauranteros posean una provisión monetaria reservada para desarrollar e implementar plan de mercadeo y publicidad.
- d. Aplicar al Fideicomiso para la Recuperación Económica de las Empresas Salvadoreñas por medio del programa de subsidio para los empleados de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) que consiste en apoyar al empresario a pagar la planilla de los empleados por dos meses, lo cual ayudará a evitar despido de empleados; así mismo, aplicar al programa de otorgamientos de créditos para las Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) y profesionales independientes, destinado para capital de trabajo y

formación de capital; así como también, negociar con las instituciones financieras a través de ARES la reducción en la tasa de interés y facilidades para la obtención de líneas de crédito.

- e. Establecer mecanismos de fortalecimiento en los canales de venta, para obtener más ingreso por ventas. Estos nuevos canales de venta deberán ser incorporados como nuevo modelo de negocio, para tener más alcance y posicionamiento en el mercado y aumentar la demanda de los productos y servicios.

- f. Implementar la propuesta de plan estratégico de acciones de tipo mercadológico, publicitario, y tecnológico, diseñadas en el presente trabajo, las cuales son de tipo complementarias para ayudar a fortalecer los ingresos por venta, y por consiguiente procurar la regeneración en las finanzas de las Pymes mediante el servicio para llevar y a domicilio.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS
“LIC. MAURICIO ANTONIO BARRIENTOS MURCIA”



PROPUESTA CON ACCIONES DE TIPO ESTRATÉGICO ORIENTADAS A POSIBILITAR RECUPERACIÓN EN LAS FINANZAS DE LAS PYMES DEL SECTOR RESTAURANTES EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR CAUSADO POR LA PANDEMIA COVID-19.

CONTENIDO

CAPÍTULO VI. PROPUESTA	57
INTRODUCCIÓN	59
A. OBJETIVO.....	60
B. PROPUESTAS CON ACCIONES DE TIPO ESTRATÉGICO.....	60
1. PROPUESTA DE ESTRATEGIA FINANCIERA.....	60
2. PROPUESTA DE ESTRATEGIA MERCADOLÓGICA Y PUBLICITARIA	86
3. PROPUESTA DE ESTRATEGIA TECNOLÓGICA	88

INTRODUCCIÓN

La presente propuesta tiene como finalidad facilitar al empresario restaurantero Pyme del municipio de San Salvador, estrategias financieras, mercadológica, publicitaria y estrategia tecnológica en el canal de ventas, para que los propietarios de los restaurantes puedan obtener una recuperación en sus finanzas causado por la pandemia Covid-19 y a la vez establecer acciones orientadas a desarrollar planes para procurar que los negocios estén preparados para una futura eventualidad similar a la pandemia.

Las estrategias que se describen incorporan acciones a realizar, las cuales se estiman de aplicación viable para efectos de ejecutar; de tal manera que, el empresario tenga la posibilidad de implementar con el propósito de aumentar el volumen de las operaciones y anticipar impacto en las finanzas.

A. OBJETIVO

Facilitar acciones concretas para posibilitar una recuperación en la afectación de las finanzas del empresario Pyme restaurantero; a través de elaborar, formular y diseñar herramientas de tipo financiero, mercadológico, publicitario y desarrollo tecnológico mediante, el incremento de las ventas con la finalidad de generar liquidez.

B. PROPUESTAS CON ACCIONES DE TIPO ESTRATÉGICO.

1. PROPUESTA DE ESTRATEGIA FINANCIERA

La estrategia financiera tiene como finalidad diseñar, crear, gestionar diferentes tipos de acciones para mantener e incrementar las finanzas del restaurante en caso sucediera un evento similar a la pandemia Covid-19.

La propuesta está fundamentada en las acciones que a continuación se describen:

1. Diseñar e implementar plan presupuestario que permita tener una planificación financiera mediante el control de los ingresos, costos y gastos con el propósito de aplicar un enfoque de gestión, planeación y control de los recursos del restaurante. Por lo tanto, el empresario deberá estimar los ingresos mensuales por ventas, los costos de producción, los egresos en concepto de gastos de administración, ventas y financieros; tales como, servicio de agua, energía eléctrica, consumo de combustible por servicio de delivery, sueldos, arrendamiento entre otros pagos mensuales. La importancia del plan presupuestario radica en conocer las salidas y entradas de fondos para prever futuras necesidades financieras y conocer con

anticipación la posible existencia de problemas financieros, por lo que se deberá realizar seguimiento mensual. El plan presupuestario incluye: presupuesto de ventas, presupuesto de producción, presupuesto de consumo y costeo, presupuesto de compras, presupuesto de consumo, presupuesto de costo de mano de obra, costo estándar de los productos y presupuesto de gastos de operación. A continuación, se muestra la estructura del plan presupuestario.

- a. Cédula 1. Presupuesto de ventas. En las columnas N-3, N-2, N-1 se colocarán las ventas generadas en los años 1,2 y 3, lo que permitirá conocer una tendencia, y así calcular las ventas estimadas para el año N+1. En razón a la diversidad de bebidas y alimentos; el restaurantero a su criterio definirá la estimación de los productos que presupuesta vender.

Producto	Comportamiento de las ventas				Proyección
	N-3	N-2	N-1	N	N+1
bebidas (A-Z)					
Alimentos (A-Z)					

Establecer el inventario inicial de productos con los que se cuentan del mes anterior. Para el rubro de bebidas e insumos se deberá elaborar registro auxiliar de inventario, en razón a que existe una diversidad de bebidas embotelladas y enlatadas y de igual manera en el caso de los insumos existe una variedad de materia prima para la elaboración de alimentos.

Inventario Inicial en Unidades al fin de año.		
Inventario Inicial	Bebidas (A-Z)	Alimentos (A-Z)
Materia Prima		
Producto terminado		
Totales		

Aplicar políticas de inventario final de materia prima y bebidas. Se deberá elaborar registro auxiliar de inventario, en razón a que existe una diversidad de bebidas embotelladas y enlatadas y de igual manera en el caso de los insumos existe una diversidad de materia prima para la elaboración de alimentos que corresponde al final del año según lo estime conveniente el gerente o dueño restaurantero.

Inventario Final en Unidades al fin de año		
Inventario final	Bebidas (A-Z)	Alimentos (A-Z)
Materia prima		
Producto terminado		

- b. Cédula 2. Presupuesto de producción: Se colocarán los datos requeridos y como resultado se obtendrá el presupuesto de producción.

Presupuesto de producción del año N+1		
Concepto	Bebidas (A-Z)	Alimentos (A-Z)
Inventario final		
(+) Ventas N+1		
(=) Unidades requeridas		
(-) Inventario inicial		
Presupuesto de producción		

Producto	Estándares de consumo (EC) año n+1			
	A1	B2	C3	Zn
Bebidas (A-Z)				
Alimentos (A-Z)				
Precio unitario US \$				

- c. Cédula 3. Presupuesto de consumo y costeo de materia prima para elaborar los diferentes platos alimenticios. Se requiere inicialmente elaborar un cuadro de detalle de los estándares de consumo según se describe.

A continuación, procederá a multiplicar cada estándar de consumo por las unidades a producir de bebidas y alimentos.

Presupuesto de consumo en unidades año N+1					
Producto		Consumo Calculado (EC * PR)			
	PR	A1	B2	C3	ZN
Bebidas (A-Z)					
Alimentos (A-Z)					
Totales					

- d. Cédula 4. Presupuesto de compra y consumo de materia prima: el inventario inicial y final para en razón de que es una política, el restaurantero asignará el número de días para abastecimiento para elaborar los productos.

Inventario final de materia prima N+1					
Producto	PR	Consumo calculado (EC*PR)			
	# de Días	A1	B1	C3	ZN
Bebidas (A-Z)					
Alimentos (A-Z)					
Totales					

Inventario inicial de materia prima N+1					
Producto	Inv. Inicial	Consumo Calculado (EC * PR)			
		A1	B1	C3	Zn
Bebidas (A-Z)					
Alimentos (A-Z)					
Totales					

- e. Cédula 4.1 Presupuesto de compra de materia prima: el restaurantero estimará la compra de productos necesarios para la elaboración de alimentos y bebidas.

Presupuesto de compras año N+1					
en Unidades					
Concepto	MP	A1	B1	C3	Zn
Inv. final MP año N					
(+) Consumo MP año N					
(=) Necesidades totales					
(-) Inv. Inicial (IF año N)					
Unidades a comprar					
Precio Unitario US \$					
Presupuesto de compra \$					

- f. Cédula 4.2 Presupuesto de consumo: especifica las cantidades requeridas y la cantidad de materia prima que será utilizada en el proceso de producción de cada insumo.

Presupuesto de Consumo N+1					
en Unidades					
Concepto	MP	A1	B1	C3	Zn
Inventario Inicial MP n+1					
Costo Unitario al término del año N					
Inv. Inicial (Inv. Final MP año N)					
(+) Presupuesto de Compras					
(=) Valor inventario disponible					
(-) Valor inventario final MP n+1*costo unitario					
Presupuesto de consumo \$					

- g. Cédula 5. Exigencias y costo de la mano de obra directa: representa el costo y el tiempo que se requiere para la preparación, elaboración y terminado de los productos.

Producto	Horas por departamento		
	Preparación	Elaboración	Terminado
Bebidas (A-Z)			
Alimentación (A-Z)			
Costo Estimado por cada hora			

Horas por departamento representa la exigencia de mano de obra directa por cada unidad producida.

Producto	PP	Horas por departamento			Total Horas
		Preparación	Elaboración	Terminado	
Bebidas (A-Z)					
Alimentos (A-Z)					
Totales					

Costo unitario por departamento representa el costo de mano de obra por hora en cada proceso de elaboración de los productos alimenticios

Producto	Costo Unitario	Costo horas por departamento			Total Horas
		Preparación	Elaboración	Terminado	
Bebidas (A-Z)					
Alimentos (A-Z)					
Totales					

Estimación de costos Indirectos de fabricación.

Estimación de Costos Indirectos de Fabricación (CIF)		
Costos Fijos		\$
Supervisión	\$	
Impuestos diversos	\$	
Seguros	\$	
Depreciación	\$	
Semi variables		\$
Materiales indirectos	\$	
Mano de obra indirecta	\$	
Energía eléctrica	\$	
Mantenimiento	\$	
Total CIF		\$

- h. Cédula 6. Determinación de costos indirectos de fabricación: son los costos diferentes del consumo de materia prima y de la remuneración de la mano de obra directa y comprende entre: supervisión, seguros, depreciación, control de calidad entre otros.

Producto	Total CIF	Horas M de O	Total Horas	PP
Bebida (A-Z)				
Alimentos (A-Z)				

Fórmula para bebidas y alimentos

Se deberá sustituir los datos requeridos en la fórmula para obtener el costo indirecto de fabricación para las bebidas (A-Z) y de los alimentos (A-Z):

TOTAL, CIF x (Horas M de O Bebidas (A-Z) /Total Horas bebidas (A-Z)

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN (PP)

TOTAL, CIF x (Horas M de O Alimentos (A-Z) /Total Horas Alimentos (A-Z)

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN (PP)

Para establecer el presupuesto anual de gastos indirectos de fabricación, se deberá multiplicar el valor determinado en cada formula por el total de la producción anual requerida ya sea para bebidas y alimentos.

- i. Cédula 7. Determinación de costo unitario: concentra los costos unitarios de los productos y corresponde a la suma de los tres elementos del costo que son: materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación.

Costo estándar para una unidad bebidas (A-Z)			
Conceptos	Cantidad	Precio	Costo estándar
Materia Prima			
A1			
B1			
C3			
ZN			
Mano de obra			
Preparación			
Elaboración			
Terminado			
Costo indirectos de fabricación			
Costo estándar del producto			
Costo estándar para una unidad alimentos (A-Z)			
Conceptos	Cantidad	Precio	Costo estándar
Materia Prima			
A1			
B1			
C3			
ZN			
Mano de obra			
Preparación			
Elaboración			
Terminado			
Costo indirectos de fabricación			
Costo estándar del producto			

- j. Cédula 8. Costo de producción en unidades monetarias: para obtener la cifra de unidades monetarias del presupuesto de producción, se multiplica la producción prevista de unidades de productos por el valor del costo estándar (costo unitario) de cada producto.

Producto	Costo Unitario	Producción req.	Producción US \$
Bebida (A-Z)			
Alimentos (A-Z)			
Total			

- k. Cedula 9. Determinación del porcentaje de los gastos de operación: Estos desembolsos están relacionados con las actividades referentes con la gestión administrativa, financiera y ventas del restaurante. Por lo tanto, es la suma de los gastos administrativos, gastos financieros y gastos de ventas.

GASTOS DE OPERACIÓN		
Gastos de Venta		\$
Renta del almacén	\$	
Renta centros de distribución	\$	
Propaganda y publicidad	\$	
Sueldos Gerente y Jefes de ventas	\$	
Sueldos de supervisores y meseros	\$	
Comisiones sobre ventas	\$	
Electricidad almacén y centros distribución	\$	
Gastos de Administración		\$
Sueldos del personal de oficinas	\$	
Papelería y útiles de oficina	\$	
Electricidad de las oficinas	\$	
Renta de las oficinas	\$	
Gastos Financieros		\$
Intereses pagados	\$	
Comisiones Bancarias	\$	
Total Gastos de Operación Estimados		\$

Se divide los gastos de operación entre el presupuesto de producción para obtener el porcentaje unitario de gastos de operación:

Total Presupuesto de Producción año N+1 US \$		
Total Gastos de Operación Estimados US \$		
Porcentaje Unitario de Gastos de Operación US \$		

Para obtener el total de gastos anuales de operación estimados se deberá multiplicar el porcentaje unitario de gastos de operación recién obtenido por el presupuesto de producción anual, según se muestra:

Producto	Presupuesto de producción año N+1	Porcentaje unitario de gastos de operación	Gastos de operación estimados
Bebidas (A-Z)			
Alimentos (A-Z)			
Total gastos de operación estimados US \$			

- L. Cedula 10. Determinación del precio de venta: es el valor de los productos bebidas (A-Z) y alimentos (A-Z) que el restaurante tendrá en el mercado para el consumidor. El precio de venta se integra del costo unitario de producción más el gasto unitario de operación, más el porcentaje de utilidad.

Para obtener el valor correspondiente a los gastos de operación unitario se deberá multiplicar el porcentaje de gastos de operación por el costo unitario.

El porcentaje de la utilidad a obtener, se incorpora como parte del precio con base a la política que el empresario determine será la rentabilidad que desea conseguir en cada tipo de producto.

Producto	Bebidas (A-Z)	Alimentos (A-Z)
Costo Unitario del producto	\$	\$
% Gastos de operación unitario	\$	\$
Total costos y gastos	\$	\$
Utilidad	\$	\$
Precio de Venta	\$	\$

Para efectos de generar el presupuesto de ventas en unidades monetarias se procederá a multiplicar el precio de venta obtenido por el presupuesto de ventas en unidades (cédula 1).

Producto	Precio venta	Ventas proyectadas	Ventas US \$
Alimentos (A-Z)			
Bebidas (A-Z)			
Total			

Burbano Ruiz, Jorge E. Presupuestos. Enfoque de Gestión, Planeación, y Control de Recursos, 4ta. Edición, Bogotá, Colombia, Editorial MC GRAW-HILL, 2010.

Elaboradas las cédulas se procederá a desarrollar el plan presupuestario que incluye: presupuesto de ventas en unidades, presupuesto de producción en unidades, presupuesto de consumo y costeo de materia prima, presupuesto de compras de materia prima, presupuesto de consumo de materia prima, presupuesto de costo de mano de obra, presupuesto de costos indirectos de fabricación, presupuesto de producción en unidades monetarias, presupuesto de gastos de operación y presupuesto de ventas en unidades monetarias, estos se muestran a continuación:

Presupuesto ventas en unidades:

Empresa Restaurantera Pyme								
Presupuesto de Ventas								
Del 1 de enero al 31 de diciembre del año N+1								
en Unidades								
Producto	Ene	Feb	Mar	1erTrim	2doTrim.	3erTrim	4toTrim	Total
Bebidas (A-Z)								
Alimentos (A-Z)								

Presupuesto de producción en unidades:

Empresa Restaurantera Pyme								
Presupuesto de Producción								
Del 1 de enero al 31 de diciembre del año N+1								
en Unidades								
Producto	Ene	Feb	Mar	1erTrim	2do Trim.	3er Trim	4to Trim	Total
Bebidas (A-Z)								
Alimentos (A-Z)								

Presupuesto de consumo y costeo de materia prima en unidades:

Empresa Restaurantera Pyme								
Presupuesto de Consumo y Costeo								
Del 1 de enero al 31 de diciembre del año N+1								
Expresado en Unidades								
Producto	Ene	Feb	Mar	1erTrim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	Total
A1								
B1								
C1								
ZN								

Presupuesto de consumo y costeo de materia prima en unidades monetarias:

Empresa Restaurantera Pyme								
Presupuesto de Consumo y Costeo								
Del 1 de enero al 31 de diciembre del año N+1								
Expresado en dólares los Estados Unidos								
Producto	Ene	Feb	Mar	1erTrim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	Total
A1								
B1								
C1								
ZN								
Totales								

Presupuesto de compras de materia prima en unidades:

Empresa Restaurantera Pyme								
Presupuesto de Compras								
Del 1 de enero al 31 de diciembre del año N+1								
Expresado en Unidades								
Producto	Ene	Feb	Mar	1erTrim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	Total
A1								
B1								
C1								
ZN								

Presupuesto de compras de materia prima en unidades monetarias:

Empresa Restaurantera Pyme								
Presupuesto de Compras								
Del 1 de enero al 31 de diciembre del año N+1								
Expresado en dólares los Estados Unidos								
Producto	Ene	Feb	Mar	1erTrim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	Total
A1								
B1								
C1								
ZN								
Totales								

Presupuesto de Mano de Obra en horas:

Empresa Restaurantera Pyme								
Presupuesto de Mano de Obra por proceso								
Del 1 de enero al 31 de diciembre del año N+1								
En horas								
Proceso	Ene	Feb	Mar	1erTrim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	Total
Preparación								
Elaboración								
Terminado								
Totales								

Presupuesto de Mano de Obra en unidades monetarias:

Empresa Restaurantera Pyme								
Presupuesto de Exigencia de Mano de Obra								
Del 1 de enero al 31 de diciembre del año N+1								
Expresado en dólares los Estados Unidos								
Producto	Ene	Feb	Mar	1erTrim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	Total
Preparación								
Elaboración								
Terminado								
Totales								

Presupuesto de Carga Fabril en unidades monetarias:

Empresa Restaurantera Pyme								
Presupuesto de Carga Fabril								
Del 1 de enero al 31 de diciembre del año N+1								
Expresado en dólares los Estados Unidos								
Producto	Ene	Feb	Mar	1erTrim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	Total
Bebidas (A-Z)								
Alimentos (A-Z)								
Totales								

Presupuesto de Gastos de Operación en unidades monetarias:

Empresa Restaurantera Pyme								
Presupuesto de Gastos de Operación								
Del 1 de enero al 31 de diciembre del año N+1								
Expresado en dólares los Estados Unidos								
Producto	Ene	Feb	Mar	1erTrim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	Total
Bebidas (A-Z)								
Alimentos (A-Z)								
Totales								

Presupuesto de ventas en unidades monetarias:

Empresa Restaurantera Pyme								
Presupuesto de Ventas								
Del 1 de enero al 31 de diciembre del año N+1								
Expresado en dólares los Estados Unidos								
Producto	Ene	Feb	Mar	1erTrim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	Total
Bebidas (A-Z)								
Alimentos (A-Z)								
Totales								

2. Diseñar e implementar el Cash Flow para administrar de manera efectiva los recursos monetarios; de tal forma organizar la entrada y salida de dinero, que permita identificar los ingresos operacionales que se generan a través de la operación habitual del negocio como es la venta de los productos e ingresos no operacionales que provienen de los ingresos no habituales al giro del negocio como actividades de inversión e identificar los egresos operacionales como la compra de insumos, materia prima etc. Y los egresos no operacionales como la compra de maquinaria y decoración. La herramienta permitirá tener el control del aumento de ventas y la disminución de costos que no generan valor agregado al restaurante. A continuación, se presenta un ejemplo que las Pymes del sector restaurante pueden implementar. (Ver en anexo 4 y 5 los modelos de Cash Flow y registro y control del IVA.)

Elaborado el cash Flow se procederá a desarrollar los estados financieros proyectados que incluye: estado de costo de producción proyectado, estado de costo de ventas proyectado, estado de resultados proyectado, estado de cambios en el patrimonio proyectado, estado de flujo de efectivo proyectado y estado de situación financiera proyectado, estos se muestran a continuación:

Estado de Costo de Producción proyectado: información que se necesita es la siguiente:

- a. Inventario Inicial de Materia Prima. (Se obtiene del Estado de Situación Financiera del año n).
- b. Presupuesto de la Compra de Materia Prima. (Se obtiene del Cash Flow del año N+1).
- c. Inventario Final de Materia Prima. (Se obtiene de la información que provee la empresa, según la política).
- d. Presupuesto de Mano de Obra. (Se obtiene del Cash Flow del año N+1).
- e. Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación. (Los CIF se obtienen del Cash Flow del año N+1).
- f. Inventario Inicial de Productos en Proceso. (Se obtiene del Estado de Situación Financiera del año N).
- g. Inventario Final de Productos en Proceso. (Se obtiene de la información que se provee de la empresa. Es una estimación para el año N+1).

Empresa Restaurantera Pyme Estado de Costo de Producción Proyectado Para el año que termina el 31 de diciembre de N+1 Expresado en dólares de los Estados Unidos	
Inventario Inicial de Materia Prima	\$
(+) Compras	\$
Materia prima disponible	\$
(-) Inventario Final de Materia Prima	\$
Materia Prima consumida	\$
(+)Mano de Obra Directa	\$
(+)Gastos Indirectos de Fabricación	\$
(+)Inventario Inicial de Productos en proceso	\$
(-)Inventario Final de Productos en Proceso	\$
COSTO DE PRODUCCIÓN	\$

Estado de Costo de Ventas proyectado: información que se necesita es la siguiente:

- a. Inventario Inicial de productos terminados año n+1. (Se obtiene del Estado de Situación Financiera del año N).

- b. El Costo de Producción. (Se obtiene del Estado de Costo de Producción del año N+1).
- c. Inventario Final de Productos Terminados. (Se obtiene de la información que provee la empresa según la política).

Empresa Restaurantera Pyme Estado de Costo de Ventas Proyectado Para el año que termina el 31 de diciembre de N+1 Expresado en dólares de los Estados Unidos	
Inventario Inicial Productos Terminados	\$
Más	
Costo de Producción	\$
Menos	
Inventario Final Productos Terminados	\$
COSTOS DE VENTAS	\$

Estado de Resultados proyectado: La información que se necesita es la siguiente:

- a. Presupuesto de Ventas. (Se obtiene del Cash Flow del año N+1).
- b. Costo de Ventas. (Se obtiene del Estado de Costo de Ventas del año N+1).
- c. Otros Ingresos. (Se obtiene del Cash Flow del año N+1, se deberá sumar todos los valores obtenidos en ese concepto).
- d. Presupuesto de Gastos de Administración. (Se obtiene del Cash Flow del año N+1 y se le suma la depreciación y el valor de amortización de los gastos diferidos)
- e. Presupuesto de Gastos de Ventas. (Se obtiene del Cash Flow del año N+1 y se le adiciona las comisiones sobre ventas).
- f. Reserva Legal se calcula el 7 % sobre la Utilidad de Operación, hasta completar el 5 % del Capital Social.
- g. Impuesto Sobre la Renta se calcula sobre la Utilidad antes de Impuesto. (30 % excepto si han tenido ingresos gravados menores o iguales US\$150.0 miles, a los cuales se le aplica la tasa del 25 %).

Empresa Restaurantera Pyme Estado de Resultados Proyectado Para el año que termina el 31 de diciembre de N+1 Expresado en dólares de los Estados Unidos		
Ventas		\$
(menos)		
Costo de ventas		\$
Utilidad bruta		\$
(mas)		
Otros Ingresos		\$
TOTAL INGRESOS		\$
(menos)		
Gastos de operación		\$
Gastos de administración	\$	
Gastos de ventas (Incluye Comisiones sobre ventas)	\$	
Gastos Financieros	\$	
Utilidad de operación		\$
Reserva legal		\$
Utilidad antes de impuestos		\$
(Menos)		
Impuesto sobre la Renta		\$
Utilidad del ejercicio		\$

Estado de cambios en el patrimonio proyectado: información que se necesita para realizar el estado de cambios en el patrimonio es la siguiente

- a. Estado de Situación Financiera del año N.
- b. Estado de Resultado proyectado del año N+1.
- c. Cash Flow proyectado año N+1.

Empresa Restaurantera Pyme Estado de cambios en el Patrimonio Proyectado Para el año que termina el 31 de diciembre del año N+1 Expresado en dólares de los Estados Unidos				
Conceptos	Saldos	Aumentos	Disminuciones	Saldos
	31/12/año n			31/12/n+1
Patrimonio				
Capital Social Pagado	\$	\$	\$	\$
Reserva legal	\$	\$	\$	\$
Utilidades acumuladas	\$	\$	\$	\$
Total Patrimonio	\$	\$	\$	\$

Estado de Flujo de Efectivo proyectado: para elaborar el Estado de Flujo de Efectivo proyectado es la siguiente:

- a. En razón a que se ya se posee Cash Flow, para efectos prácticos se utilizaran los datos, que provee el Flujo de Efectivo del año N+1.

En caso de no poseer el Cash Flow del año N+1 se necesitará la información provista por:

- b. Estado de Situación Financiera del año N.
- c. Estado de Situación Financiera proyectado del año N+1.
- d. Estado de Resultados proyectado del año N+1.

Empresa Restaurantera Pyme			
Estado de Flujo de Efectivo proyectado			
Para el año que termina el 31 de diciembre N+1			
Expresado en dólares de los Estados Unidos			
ACTIVIDADES OPERACIONALES			
ENTRADAS		\$	
Ventas al contado	\$		
IVA- debito fiscal	\$		
Ventas con tarjeta			
Línea de crédito			
SALIDAS		\$	
Compras	\$		
IVA-crédito	\$		
Pago de mano de obra	\$		
Gastos de fabricación	\$		
Pago impuesto IVA	\$		
Gastos administrativos	\$		
Pago impuesto sobre la renta año n+1	\$		
Gasto de ventas	\$		
Gastos financieros	\$		
Comisión sobre ventas	\$		
SALDO INICIAL DE EFECTIVO Y EQUIVALENTE			\$
SALDO FINAL DE EFECTIVO Y EQUIVALENTE			\$

Estado de Situación Financiera proyectado: información que se necesita para realizar el Estado de Situación Financiera proyectado es:

- a. Estado de Situación Financiera año N
- b. Estado de Cambios en el Patrimonio proyectado N+1
- c. Cash Flow proyectado N+1

Empresa Restaurantera Pyme		
Balance General proyectado		
Para el año que termina el 31 de diciembre de N+1		
Expresado en dólares de los Estados Unidos		
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		\$
Efectivo y Equivalentes		\$
Cuentas por Cobrar		\$
Inventarios		\$
Inventarios MP	\$	
Inventarios PP	\$	
Inventarios PT	\$	
Inversiones Temporales		\$
Inversiones en Reportos	\$	
Inversiones en Cert de Inv	\$	
ACTIVO NO CORRIENTE		\$
Propiedad Planta y Equipo		\$
Inmuebles	\$	
Mobiliario y Equipo	\$	
Mobiliario y Equipo de Oficina	\$	
Mobiliario y Equipo de Producción	\$	
Vehículos	\$	
Depreciación	\$	
Gastos de instalación		\$
Inversiones Permanentes		\$
Inversiones en Cert de Inv CIBH1	\$	
Inversiones en Acciones DAVIVIENDA	\$	
TOTAL DE ACTIVO		\$
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		\$
IVA por Pagar	\$	
Impuestos Sobre la Renta por Pagar	\$	
Linea de Credito	\$	
Obligaciones con Instituciones Financieras	\$	
PASIVO NO CORRIENTE		\$
Documentos por pagar a LP	\$	
Obligaciones con Instituciones Financieras LP	\$	
TOTAL PASIVO		\$
PATRIMONIO		
Capital Social	\$	
Reserva Legal	\$	
Utilidad del Presente Ejercicio	\$	
Utilidad de Ejercicios Anteriores	\$	
TOTAL PATRIMONIO		\$
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$

3. Crear fondo de ahorro programado con instituciones financieras mediante la asignación de una parte porcentual de las utilidades; de manera automática y que les permita:



Disponibilidad de plazos desde X meses



Posibilidad de aportar monto adicional al fondo de ahorro



Cuota de ahorro mensual desde X cantidad



Obtener un reajuste trimestral de la tasa según el comportamiento del ahorro



Seguir aportando al fondo aun vencido el plazo acordado

Con la finalidad de prepararse ante un impacto financiero por acontecimientos similares a la pandemia Covid-19. El empresario Pyme deberá realizar un estudio para determinar el porcentaje de las utilidades para destinar a dicho fondo.

4. Renegociar el coste del arrendamiento de los establecimientos, con la finalidad de bajar los costos fijos y de esta manera evitar el cierre de sucursales o del negocio por falta de liquidez.
5. Gestionar a través de la gremial Asociación de Restaurantes de El Salvador (ARES), compras globales de insumos que permita abaratar los costos; así como mantener un inventario óptimo de los productos.
6. Tramitar línea de crédito con instituciones financieras con una tasa de interés efectiva muy accesible, Con el propósito de tener efectivo disponible para la operatividad diaria del negocio.
7. Crear y diseñar el manual de compras de insumos a proveedores en el que se establezca las políticas a considerar para la adquisición de materia prima.

MANUAL DE COMPRAS

COMPRA DE MATERIA PRIMA La compra de materia prima deberá estar incluida en el presupuesto mensual del restaurante y será realizada bajo previo análisis y autorización del gerente o dueño del restaurante.

COTIZACIONES Llenar formulario de cotización para la compra:

FORMULARIO DE COTIZACIONES			PROVEEDOR No 1		PROVEEDOR No 2		PROVEEDOR No 3	
			PRECIO		PRECIO		PRECIO	
DESCRIPCION DEL PRODUCTO	CANTIDAD	UNIDAD	UNITARIO	TOTAL	UNITARIO	TOTAL	UNITARIO	TOTAL
PROVEEDOR SELECCIONADO No. _____								
Comisión de compras: _____ _____ _____			SUB-TOTAL					
			DESCUENTO					
			SUB-TOTAL					
			TOTAL GENERAL					
			GARANTIA					
			TIEMPO DE ENTREGA					
			FORMA DE PAGO					
			Observaciones: _____ _____					

Se deben solicitar al menos tres cotizaciones a los proveedores para obtener mejores condiciones en el mercado en lo concerniente a precio y calidad.

REALIZAR ORDEN DE COMPRA Finalmente después de autorizada la cotización se procederá a realizar la orden de compra

8. Negociar apalancamiento financiero con proveedores claves para establecer términos de pagos a plazo de 60 a 90 días, de esa manera el dinero destinado a la compra de los productos puede ser invertido en otra área operativa. Además, gestionar pagos de contado de los productos con un porcentaje de descuento y generar ahorro e inversión.
9. Reajustar temporalmente el menú, a fin de eliminar los platos con baja demanda y disminuir costos de producción.

10. Aplicar al Fideicomiso para la Recuperación Económica de las Empresas Salvadoreñas (FIREMPRESA), medida implementada por el Gobierno necesaria para la recuperación de la actividad económica del país dirigida hacia las Pymes. La finalidad de este mecanismo financiero es inyectar recursos económicos a las Pymes que fueron afectadas ante la crisis ocasionada por la pandemia Covid-19. Los tres programas constituidos son: programa de subsidios para los empleados de las MiPymes, programa de otorgamiento de créditos para las MiPymes y programa de financiamiento productivo para empresarios y pequeños comerciantes del sector informal



El programa de subsidio para los empleados de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) apoyará a pagar la planilla de los empleados por dos meses.

1. PROGRAMA DE SUBSIDIO PARA EMPLEADOS DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.	
PASOS	REQUISITOS PARA APLICAR
Paso 1. 	Las empresas deben estar registradas como patronos en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS).
Paso 2. 	Que en la última planilla reportada al ISSS entre los meses de diciembre de 2019 a febrero de 2020, cuenten con menos de 100 empleados.
Paso 3. 	Que hayan tenido ingresos anuales por ventas brutas en el año 2019, o en su defecto el año 2018, iguales o menores a US\$ 7 millones de dólares de los Estados Unidos de América.
Paso 4. 	Ser afectadas por la crisis ocasionada por la pandemia del COVID-19.
Paso 5. 	Que a la fecha se encuentren funcionando.
Paso 6. 	Para las empresas registradas como patronos en el ISSS (que iniciaron operaciones en 2019) y no presenten la declaración de renta correspondiente, se tomará como base los ingresos reflejados en sus estados financieros auditados al 31 de diciembre de 2019.
Paso 7. 	Para quienes iniciaron operaciones durante el año 2020, se considerará el monto de su última declaración de pago a cuenta.
Paso 8. 	Los empresarios dispondrán hasta el 14 de diciembre para realizar el proceso de inscripción al Programa de Subsidio.
Paso 9. 	Los recursos se canalizarán, a través de Banco Hipotecario (BH) y Banco de Fomento Agropecuario (BFA).

Mediante el programa de otorgamientos de créditos a empresas se otorgarán créditos en condiciones favorables a empresarios de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) y profesionales independientes, que demuestren su afectación

ante la crisis ocasionada por la pandemia del COVID-19, el crédito estará destinado para capital de trabajo y formación de capital.

PROGRAMA DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS A EMPRESAS	
PASOS	LINEAMIENTO PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS
PASO 1. 	El plazo máximo para el pago del crédito, por parte de los beneficiados será de hasta diez años
PASO 2. 	La tasa máxima de interés efectiva será del 3 % anual.
PASO 3. 	Un periodo de gracia plena de un año.
PASO 4. 	La forma de pago será mensual.
PASO 5. 	Este crédito no requiere ningún tipo de garantía por lo cual, únicamente deberá documentarse la aceptación de los términos de la carta de comunicación, más la firma de pagaré o reconocimiento de la obligación de pago.
PASO 6. 	Podrán canalizarse a través del Fondo de Desarrollo Económico, administrado por BANDESAL y promedio de instituciones financieras elegibles.

2. PROPUESTA DE ESTRATEGIA MERCADOLÓGICA Y PUBLICITARIA

El propósito de esta estrategia es crear, diseñar, utilizar métodos de mercadeo y publicidad para alcanzar nuevos clientes potenciales y a su vez conservar consumidores leales para incrementar los ingresos por ventas.

La propuesta está fundamentada en las acciones que a continuación se describen:

1. Crear e implementar programa de fidelización hacia los clientes, con el propósito de obtener nuevos consumidores. A manera de ejemplo se cita:
 - a. Otorgar tarjeta digital de acumulación de puntos canjeables por productos o servicios en el que se detalle el número de puntos acumulados para obtener un porcentaje de descuento en la última compra o recibir un producto gratis, con el fin de generar en el cliente incentivo de la recompra.
 - b. Implementar aplicación móvil para gratificación instantánea de clientes con el beneficio de omitir colas y un servicio de mesa exclusivo para cliente frecuente.
 - c. Sorprender al cliente con un detalle personalizado o una invitación exclusiva.
 - d. Invitar al cliente a degustaciones privadas, que permita conocer el nuevo plato antes de ser agregado al menú.

2. Diseñar y formular estrategia de venta cruzada, lo cual es aplicada al ofrecer un producto o servicio complementario asociado al producto inicial. Cabe mencionar que para elaborar la estrategia es importante capacitar al personal de meseros para dicha ejecución.

3. Utilizar estrategia de comercialización llevada a cabo en redes sociales para crear contenido en las redes sociales más reconocidas tales como, Facebook e Instagram, con el fin de para crear contenido publicitario a través de menú, promociones, descuentos y ofertas exclusivas para los seguidores.

4. Negociar a través de ARES con las entidades financieras que utilizan las marcas Visa y MasterCard la reducción en el cobro de comisiones que la institución financiera cobra a los restaurantes.

5. Gestionar a través de ARES para la creación de servicio de delivery propio a fin de eliminar el cobro de comisiones.

3. PROPUESTA DE ESTRATEGIA TECNOLÓGICA

El propósito de esta propuesta es que los restaurantes Pymes tengan un acceso a tecnología de vanguardia para impulsar su marca, alcance de clientes, procesar órdenes de productos y servicios de manera fácil y eficaz.

La propuesta está fundamentada en las acciones que a continuación se describen:

1. Gestionar con entidades financieras privadas el financiamiento para la crear y desarrollar una aplicación móvil, lo cual les permitiría escalar sus ventas y obtener más ingresos.
2. Implementar la herramienta de liga de pago para cobros, a través de redes sociales, SMS, correo electrónico o chats, sin necesidad de manejo de apps y sin mínimo de ventas, con comisiones especiales y desde el lugar donde se encuentre el cliente.
3. Negociar con instituciones financieras pagos con código QR en el restaurante, para ofrecer a los clientes experiencia de pago innovadora, fácil y segura sin que exista un pago mínimo de consumo y se recibirá de forma inmediata a la cuenta bancaria.

COMO FUNCIONA	
PASOS	DESCRIPCIÓN
Paso 1.	Pegar el Sticker con el Código QR en un lugar visible en el comercio.
Paso 2.	Los clientes deben ingresar a su Banca Móvil y seleccionar la opción "Transferencias QR".
Paso 3.	Escanear con el móvil el Código QR del comercio.
Paso 4.	Ingresar la cantidad a transferir y presionar "aceptar".

Paso 5.	Se recibe al instante en tu cuenta de ahorros.
----------------	--

4. Implementar y establecer el uso de un dispositivo móvil, como una Tablet, en la entrada del restaurante, a manera que si el establecimiento está lleno los clientes puedan colocar la solicitud de mesa y cantidad de personas para ser atendidos y les brindará el tiempo de espera. También podrán visualizar el menú y hacer el pedido con anticipación y cronometrarlo con el área de producción de manera que al llegar su turno y sentarse en la mesa, les ahorra tiempo de espera para que les lleven sus platillos y bebidas. Lo anterior con la finalidad de que los consumidores no se retiren del establecimiento por estar todas las mesas en uso.

BIBLIOGRAFÍA

Burbano Ruiz, Jorge E. Presupuestos. Enfoque de Gestión, Planeación, y Control de Recursos, 4ta. Edición, Bogotá, Colombia, Editorial MC GRAW-HILL, 2010.

WEBGRAFÍA

Banco Central de Reserva de El Salvador . (2019). *Boletín economico* . Obtenido de <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/580522988.pdf>

Banco Mundial. (09 de Octubre de (2020)). *www.bancomundial.org*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/elsalvador/overview#:~:text=Aun%20as%C3%AD%2C%20la%20pandemia%20tendr%C3%A1,y%20la%20reducci%C3%B3n%20de%20las>

ConceptoDefinición. (21 de Febrero de 2021). *ConceptoDefinición*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/impacto/>

Deloitte S Latam, S. (2020). *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sv/Documents/consumer-business/La%20receta%20para%20levantar%20el%20sector%20de%20restaurantes%20en%20El%20Salvador-2020.pdf>

DW Made for Minds. (29 de Marzo de (2020)). *dw*. Obtenido de <https://www.dw.com/es/el-salvador-entregan-ayuda-econ%C3%B3mica-a-200000-familias-afectadas-por-el-covid-19/a-52949340>

Grimaldi, M. (7 de Septiembre de 2020). *El Economista*. Obtenido de *Restauranteros optimistas con reactivación económica en El Salvador*: <https://www.eleconomista.net/economia/Restauranteros-optimistas-con-reactivacion-economica-en-El-Salvador-20200907-0008.html>

Guardado, Hernández y López. (Marzo de 2015). *Estrategias de operaciones para mejorar la competitividad de la Empresa "Troqueles Salvadoreños S.A DE C.V" Ubicada en el municipio de San Salvador*. Obtenido de *Estrategias de operaciones para mejorar la competitividad de la Empresa "Troqueles Salvadoreños S.A DE C.V" Ubicada en el municipio de San Salvador*: <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/8148/1/TRABAJO%20DE%20GRADUACI%C3%83%E2%80%9CN%2008%2004%202015..pdf>

Guevara, Cartagena, Pacheco, Palacios, Tovar. (15 de 12 de 2020). *Situación de la empresa salvadoreña frente a la emergencia COVID-19*. Obtenido de

<https://www.uca.edu.sv/wp-content/uploads/2020/05/investigacion-uca-situacion-de-la-empresa-salvadorena-frente-la-emergencia-covid-19.pdf>

Hernández, K. M. (2007). *Ensayo: QUE PAPEL DESEMPEÑA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL CRECIMIENTO ECONOMICO*. Obtenido de <https://www.bcr.gob.sv/>:
<https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/312332477.pdf>

Hernández, K. M. (2008). *Ensayo: Que papel desempeña la Micro y pequeña empresa en el crecimiento economico*. Obtenido de [.bcr.gob.sv](https://www.bcr.gob.sv/):
<https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/312332477.pdf>

Javier, C. (s.f.). *Entrepreneur*. Obtenido de El Salvador. Mayor crecimiento y oportunidad para PYMES: <https://www.entrepreneur.com/article/258254>

Jones, Brown y Palumbo. (20 de Marzo de 2020). *Coronavirus: 10 gráficos que muestran el impacto económico en el mundo del virus que causa Covid-19*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51971991>

López y Campos. (2019). *bcr.gob.sv*. Obtenido de <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/580522988.pdf>

Novoa, L. J. (14 de Mayo de 2020). *Universidad Luterana Salvadoreña, Centro Universitario General de Cabañas*. Obtenido de <http://curc.uls.edu.sv/pagina1.php?id=205>

Organización Mundial de la Salud. (26 de Mayo de (2020). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/feature-stories/detail/who-manifesto-for-a-healthy-recovery-from-covid-19>

Organización Mundial de la Salud. (26 de Mayo de 2020). *who.int*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/feature-stories/detail/who-manifesto-for-a-healthy-recovery-from-covid-19>

Pérez Porto y Merino. (2014). *Definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/restaurante/>

Q&A. (12 de Octubre de 2020). Obtenido de [www.who.int](https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19):
<https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>

skywhite97. (18 de Abril de 2018). *skywhite97*. Obtenido de <http://skywhite97.blogspot.com/2018/04/resena-de-los-restaurantes-de-el.html>

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario

UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS
“LIC. MAURICIO ANTONIO BARRIENTOS MURCIA”



Objetivo general: La presente encuesta tiene como objetivo identificar en qué medida la pandemia del Covid-19 impactó las finanzas de la pequeña y media empresa del sector Restaurante en el municipio de San Salvador en los meses de marzo, abril, mayo y junio de 2020.

Indicaciones: El cuestionario está estructurado por 20 preguntas entre cerradas y abiertas, se le solicita complementar las preguntas que se requiere y elija una opción que considere correcta.

1. Identifique el tamaño de su empresa por el monto de sus ventas y número de trabajadores:

Pequeña empresa: Persona natural o jurídica con nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 hasta 4,817 salarios mínimos mensuales y con un máximo de 50 trabajadores.

Mediana empresa: Persona natural o jurídica con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$ 7 millones de dólares y con un máximo de 100 trabajadores.

Objetivo: Conocer desde la óptica del empresario en que tamaño ubica a su empresa.

2. ¿De qué manera ha afectado la pandemia Covid-19 en el nivel de funcionamiento de su negocio?

- Totalmente desfavorable.
- Bastante desfavorable.
- Muy desfavorable.
- Desfavorable.
- Neutral (sin afectación).
- Muy poco favorable.
- Medianamente favorable.
- Muy favorable.
- Bastante favorable.
- Totalmente favorable.

Objetivo: Conocer el nivel de afectación generado en el funcionamiento del negocio por la pandemia Covid-19.

3. ¿En términos porcentuales en qué nivel considera la afectación experimentada en la demanda de sus productos y/o servicios por la pandemia Covid-19?

- 20 %.
- 40 %.
- 60 %
- 80 %
- 100 %.

Objetivo: Conocer en términos porcentuales en qué nivel considera la afectación en la demanda de productos y/o servicios debido a la pandemia Covid-19.

4. ¿Desde su punto de vista en que área del restaurante ha requerido de mayor inversión para operar durante la pandemia Covid-19?

- a. Operativo
- b. Administrativo
-

- c. Mercadeo y publicidad
- d. Otros_____

Objetivo: Conocer en qué área del restaurante se ha requerido mayor inversión para ofrecer producto o servicio durante la pandemia Covid-19.

5. ¿Seleccione la capacidad del restaurante para atender clientes en mesa antes de la cuarentena?

- a. 1 a 10 personas
- b. 11 a 20 personas
- c. 21 o más

Objetivo: Conocer la capacidad en el restaurante para atender a los clientes en el establecimiento antes de la cuarentena.

6. ¿Cuál es la capacidad del restaurante para atender clientes sentados después de la cuarentena?

- a. 1 a 10 personas
- b. 11 a 20 personas
- c. 21 o más

Objetivo: Conocer la capacidad que tiene el restaurante para atender a los clientes en el establecimiento después de la cuarentena.

7. ¿Con cuántos empleados contratados contaba antes de la pandemia?

R//

y ¿cuántos tiene ahora?

R//

Objetivo: Conocer si aumentó o disminuyó el número de empleados contratados en el restaurante

8. ¿Durante la pandemia recibió algún tipo ayuda?

- a. De persona particular
- b. Del gobierno
- c. De instituciones financieras
- d. Ningún tipo de ayuda

Objetivo: Conocer si los restaurantes recibieron ayuda para seguir funcionando durante la cuarentena.

9. ¿Ha recibido orientación sobre los diferentes tipos de financiamiento que podría gestionar?

- a. Crédito para capital de trabajo
- b. Línea de crédito
- c. Crédito para compra de maquinaria y equipo

Objetivo: Conocer si los restaurantes han recibido orientación por parte de las instituciones financieras, tanto pública como privada.

10. ¿Desde su punto de vista que apoyo necesita de las instituciones gubernamentales?

- a. Financiero
- b. Fiscal
- c. Sanitario

Objetivo: Conocer si los restaurantes necesitan el apoyo de las instituciones gubernamentales para que sus establecimientos sigan operando.

11. ¿Desde su punto de vista que apoyo necesita de las instituciones financieras?

- a. Reducción de tasa de interés
- b. Apertura de líneas de crédito
- c. Extensión de plazo de pagos

Objetivo: Conocer si los restaurantes necesitan el apoyo de las instituciones financieras para que sus establecimientos sigan operando.

12. Desde su punto de vista, indique el comportamiento del volumen de operaciones después de la reactivación económica:

- a. Aumentó
- b. Se mantuvo
- c. Disminuyó

Objetivo: Conocer si los restaurantes obtuvieron un cambio en el volumen de operaciones o si se mantuvo después de la apertura económica.

13. ¿Desde su punto de vista sus costos operativos han aumentado por la pandemia?

Sí No

Objetivo: Conocer si los restaurantes han experimentado un alza en sus costos operativos por la pandemia.

14. ¿Qué tipo de estrategia utilizó durante la cuarentena para poder cubrir sus costos operativos?

- a. Uso de aplicaciones móviles
- b. Sitio Web
- c. Call Center

Objetivo: Conocer qué tipo de estrategias utilizaron los restaurantes para poder cubrir los costos operativos.

15. ¿Los principales componentes de la materia prima para la elaboración de productos se incrementaron?

Sí No

Objetivo: Conocer si los componentes de la materia prima para elaboración de productos se incrementaron.

Si la respuesta es negativa pase a la pregunta No. 17

16. ¿En términos porcentuales a cuanto ascendió el incremento de la materia prima?

- a. De 10 % a 25 %
- b. De 26 % a 50 %
- c. Más del 50 %
- d. No hubo incremento

Objetivo: Conocer en términos porcentuales a cuanto ascendió el incremento de la materia prima.

17. ¿En términos porcentuales en cuanto fueron afectados sus ingresos por ventas?

- a. De 10 % a 25 %
- b. De 26 % a 50 %
- c. Más del 50 %

Objetivo: Conocer términos porcentuales en cuanto fueron afectados sus ingresos por venta.

18. ¿El restaurante cuenta con sucursales?

Sí No

Objetivo: Conocer si el restaurante cuenta con sucursales.

Si su pregunta es afirmativa, continúe con la pregunta número 19, si la pregunta es negativa, pase a la pregunta número 20.

19. ¿Estuvieron en la necesidad de cerrar alguna sucursal en la cuarentena por falta de ingresos?

Sí No

Objetivo: Conocer si el restaurante tuvo que cerrar alguna sucursal durante la cuarentena por falta de ingresos.

20. ¿Qué tipo de acciones se implementaron para contrarrestar la disminución de los ingresos en concepto de la baja demanda?

- a. Reducción de los salarios a los empleados.
- b. Reducción del número de empleados.
- c. Horarios de atención.

Objetivo: Conocer qué tipo de acciones se implementaron para contrarrestar la disminución de los ingresos en concepto de la baja demanda.

Anexo 2

MATRIZ DE CONGRUENCIA

Tema: Impacto por la Pandemia Covid-19 en las finanzas de las Pymes del sector restaurantes ubicadas en el municipio de San Salvador						
Enunciado del problema: ¿En qué medida la pandemia del Covid-19 impacta las finanzas de la pequeña y media empresa del sector Restaurante en el municipio de San Salvador en los meses de marzo, abril y mayo?						
Objetivo General: Determinar el efecto de la pandemia Covid-19 en las finanzas de las Pymes del sector restaurantes en el municipio de San Salvador.						
Objetivos específicos	Unidades de análisis	Variables	Operacionalización de las variables	Indicadores	Técnicas por utilizar	Tipos de instrumentos a utilizar
Identificar el nivel de afectación en las finanzas derivado del funcionamiento anormal del negocio de las Pymes del sector restaurante ocasionado por la pandemia Covid-19; provocada por las restricciones de movilidad y la limitación de proporcionar servicios en los establecimientos.	Gerentes generales o propietarios de las Pymes del municipio de San Salvador	Dependiente: Impacto en las finanzas de los restaurantes Pymes Independiente: Pandemia Covid-19	Identificar como las finanzas han sido afectadas en las Pymes del sector restaurante por la pandemia Covid-19	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos para enfrentar los costos y gastos de operación del negocio. • Las ventas • Volumen de operaciones • Demanda de los clientes • Proceso de recuperación de las finanzas • Plan de acciones y gestiones administrativo-financiero y de negocios. 	Cuestionario para ser contestado por los gerentes generales o propietarios de las Pymes del sector restaurantes del municipio de San Salvador	Cuestionario
Determinar elementos claves incorporados en la actividad principal del modelo de negocio de las Pymes del sector restaurantes para enfrentar afectación en las finanzas generada por la pandemia.		Dependiente: Nivel de afectación en las finanzas Independiente: Funcionamiento del restaurante Pyme	Identificar como los ingresos, costos y gastos han sido afectados en las Pymes del sector restaurante por la pandemia Covid-19			
Elaborar una propuesta con acciones orientadas a posibilitar una recuperación del impacto financiero en las Pymes del sector restaurantes causado por la afectación en las finanzas suscitada por la pandemia.		Dependiente: Disminución de la afectación en las finanzas Independiente: Incorporación de elementos clave al modelo administrativo-financiero y de negocios.	Propuesta de acción orientadas a posibilitar una recuperación a través de un diagnóstico administrativo financiero			

Anexo 3 Población de 106 restaurantes Pymes ubicados en el municipio de San Salvador, según la DIGESTYC.

Correlativo	Nombre del Restaurante	Clasificación
1	El Guapinol	Pequeña
2	Inversiones Sol S.A de C.V	Pequeña
3	Al Pomodoro	Pequeña
4	Inversiones Locales S.A de C.V	Pequeña
5	Restaurante Hunan S.A de C.V	Pequeña
6	El Pinche	Pequeña
7	Pizzería EL Rosal	Pequeña
8	Jardin de China	Pequeña
9	Restaurante Willy	Pequeña
10	Minhs Asian Foods	Pequeña
11	Lazo Rodriguez S.A de C.V	Pequeña
12	Comidas y Entretenimiento, Sociedad de Capital Variable	Pequeña
13	Palermo	Pequeña
14	RESTAURANTE SAKURA, S.A. DE C.V. Restaurante Sakura S.A de C.V	Pequeña
15	Daka, Sociedad Anónima de Capital Variable	Pequeña
16	El Zócalo Miralvalle	Pequeña
17	China Food	Pequeña
18	Restaurante Diamante de China	Pequeña
19	Maibi, S.A de C.V	Pequeña
20	Sandsac. S.A de C.V	Pequeña
21	Inversiones A & J. S.A de C.V	Pequeña
22	Restaurante Royal	Pequeña
23	Macondo	Pequeña
24	Conchas La Morenita, S.A de C.V	Pequeña
25	New York Dely	Pequeña
26	Restaurantes Automariscos	Pequeña
27	Subway Brisas de San Francisco	Pequeña
28	Orale, S.A de C.V	Pequeña
29	Mía Pizza	Pequeña
30	RESTAURANTE DOÑA ROSY, S.A. DE C.V. Restaurante Doña Rosy, S.A de C.V	Pequeña
31	Restaurante Sal y Pimienta	Pequeña
32	Food Festival	Pequeña
33	Picadeli, S.A de C.V	Pequeña
34	Innoval, S.A de C.V	Pequeña
35	P &P S.A de C.V	Pequeña
36	Negocios Líquidos S.A de C.V	Pequeña
37	Pollo Doreño	Pequeña
38	Restaurante EL Zócalo	Pequeña
39	Gastronomía Integral	Pequeña
40	Servicios FAMA, S.A de C.V	Pequeña

41	Señor Gaucho	Pequeña
42	Grupo Saron, S.A de C.V	Pequeña
43	Restaurante Guang Dong	Pequeña
44	Juan Valdez Café	Pequeña
45	Taquería Los Tapatíos	Pequeña
46	Restaurante Palillos Chinos	Pequeña
47	Alvarez Padilla, S.A de C.V	Pequeña
48	Inversiones Diversas de Guatemala S.A de C.V	Pequeña
49	Dominos Pizza	Pequeña
50	Chela's Gourmet	Pequeña
51	Restaurante China Palace	Pequeña
52	Alimentos y Servicios Sivar	Pequeña
53	Benihana	Pequeña
54	Café Punto S.A de C.V	Pequeña
55	Restaurante Café del Volcán	Pequeña
56	La H'ola Beto's	Pequeña
57	Karamba, S.A de C.V	Pequeña
58	Olas Permanentes	Pequeña
59	Grupo Beraca, S.A de C.V	Pequeña
60	Restaurante Dynasty	Pequeña
61	Diamante L y L S.A de C.V	Pequeña
62	Restaurante " Merkato"	Pequeña
63	Trazos Digitales	Pequeña
64	Restaurante Guang Dong	Pequeña
65	Restaurante Kung Fu	Pequeña
66	Lee Fish and Chips, S.A de C.V	Pequeña
67	Republik	Pequeña
68	Bennigans	Pequeña
69	Bistros, S.A de C.V	Pequeña
70	Restaurante Lobby	Pequeña
71	Empresa Parceladora Salvadoreña, Sociedad Anónima de Capital Variable	Pequeña
72	Dos Cristinas, S.A de C.V	Pequeña
73	Vital, S.A de C.V	Pequeña
74	Century Maxim's, S.A de C.V	Pequeña
75	Proal Chang S.A de C.V	Pequeña
76	Salcos, S.A de C.V	Pequeña
77	Restaurante Kamakura	Pequeña
78	Boca de Loco	Pequeña
79	Corporación Las Gemelas, S.A de C.V	Pequeña
80	El Sopón Típico	Pequeña
81	Subway	Pequeña

82	La Hola, S.A de C.V	Pequeña
83	Tours S.A de C.V	Pequeña
84	Barracuda Foods, S.A de C.V	Pequeña
85	Soya Nutribar	Pequeña
86	Gourmadises	Pequeña
87	Bar y Restaurante La Finquita	Pequeña
88	Airport Channel Corporation, S.A de C.V	Mediana
89	Morro Internacional, S.A de C.V	Mediana
90	Restaurante Pueblo Viejo	Mediana
91	Don Li	Mediana
92	El Café de Don Pedro	Mediana
93	LHG, S. A. de C. V.	Mediana
94	Ivela, S.A de C.V	Mediana
95	Caliche's, S.A de C.V	Mediana
96	Pavito Criollo	Mediana
97	The Coffe Cup	Mediana
98	Servipronto de El Salvador, Sociedad Anónima	Mediana
99	El Ático, S.A de C.V	Mediana
100	Ve El Salvador, S.A de C.V	Mediana
101	Crepe Lovers	Mediana
102	Pastelería OOH LA-LA	Mediana
103	Andian	Mediana
104	Restaurante Acajutla	Mediana
105	Subway	Mediana
106	Restaurante La Pampa El Volcán	Mediana

Anexo 4. Cronograma

ACTIVIDADES	FEBRERO				MARZO					ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2			
Capítulo I Planteamiento del problema																																		
Capítulo II Fundamentación teórica																																		
Capítulo III Metodología de la investigación																																		
Entrega de anteproyecto a revisión de comisión																																		
Entrega, revisión y corrección de anteproyecto																																		
Defensa de anteproyecto																																		
Capítulo IV Análisis y discusión de resultados																																		
Capítulo V Conclusiones y recomendaciones																																		
Elaboración del plan de retención																																		
Corrección y entrega de informes																																		

Anexo 5. Presupuesto.

Detalle	Costo
Papelería y útiles	US\$ 30.00
Impresión de documentos	US\$ 50.00
Combustible	US\$ 150.00
Proceso de Taller de Investigación	US\$ 2,484.00
Otros gastos	US\$ 75.00
Material Bibliográfico	US\$ 30.00
Empastado de documento	US\$ 35.00
Total	US\$ 2,854.00

Anexo 6 Cuestionario aplicado a las Pymes a través de la aplicación google form

Restaurante *

Crepe lovers

1. Identifique el tamaño de su empresa por el monto de sus ventas y número de trabajadores *

- Pequeña empresa: Persona natural o jurídica con nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 hasta 4,817 salarios mínimos mensuales y con un máximo de 50 trabajadores.
- Mediana empresa: Persona natural o jurídica con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$ 7 millones de dólares y con un máximo de 100 trabajadores
-

4. ¿Desde su punto de vista en que área del restaurante ha requerido de mayor inversión para operar durante la pandemia Covid-19? *

- Operativo
- Administrativo
- Mercadeo y publicidad
- Otros:
-

5. ¿Seleccione la capacidad del restaurante para atender clientes en mesa antes de la cuarentena? *

- 1 a 10 personas
- 11 a 20 personas
- 21 o más
-

No se pueden editar las respuestas

Encuesta para Universidad Evangélica

La presente encuesta tiene como objetivo identificar en qué medida la pandemia del Covid-19 impactó las finanzas de la pequeña y media empresa del sector Restaurante en el municipio de San Salvador en los meses de marzo, abril, mayo y junio de 2020.

***Obligatorio**

Restaurante *

Sal y Pimienta

1. Identifique el tamaño de su empresa por el monto de sus ventas y número de trabajadores *

- Pequeña empresa: Persona natural o jurídica con nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 hasta 4,817 salarios mínimos mensuales y con un máximo de 50 trabajadores.
- Mediana empresa: Persona natural o jurídica con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$ 7 millones de dólares y con un máximo de 100 trabajadores

16. ¿En términos porcentuales a cuanto ascendió el incremento de la materia prima? *

- De 10 % a 25 %
- De 26 % a 50 %
- Más del 50 %
- No hubo incremento

17. ¿En términos porcentuales en cuanto fueron afectados sus ingresos por ventas? *

- De 10 % a 25 %
- De 26 % a 50 %
- Más del 50 %

Anexo 7 Base de datos sobre Pymes proporcionado por la DYGESTIC, actualizado hasta diciembre 2020.

Envío de Información Recibidos

Francisco Polanco <francisco.polanco@digestyc.gob.sv>
para mí, veronica.melgar

jue, 8 abr 14:46

SALUDOS CORDIALES.
Estimada Nicole Hernández: Atendiendo Instrucciones de Verónica Melgar, le estamos enviando la Información que usted solicitó.
Esperamos le sea de mucha ayuda.
Atentamente, Francisco Polanco.

**JOSÉ FRANCISCO POLANCO CALDERÓN**
COLABORADOR, DE LA UNIDAD ENLACE DE INFORMACIÓN Y RESPUESTA
Oficina Enlace de Información y Respuesta
Correo: francisco.polanco@digestyc.gob.sv
Teléfono: (503) 2390-2162
Dirección: General de Estadística y Censos, DIGESTYC
Avenida Juan Berti N° 79, Ciudad Delgado, San Salvador
Sitio web: www.digestyc.gob.sv

[Mensaje recortado] [Ver todo el mensaje](#)



Nicole Hernandez <nicole.hn213@gmail.com>
para francisco.polanco, Veronica

lun, 5 jul 15:34

Buen día Francisco.

Tenía una consulta sobre la información que se compartió, la última actualización de esta base de datos de cuando es. La consulta obedece a que es una de las interrogantes que nos han hecho en la universidad para poder tener información más certera.

Quedo a la espera de sus comentarios

Saludos
Nicole Hernandez

Francisco Polanco <francisco.polanco@digestyc.gob.sv>
para mí

mar, 6 jul 10:17

SALUDOS CORDIALES.
Estimada Nicole: En relación a la pregunta que usted me hace referente a la actualización de la base de datos que le envié Vía correo Electrónico Está actualizada hasta el mes de Diciembre del 2020.

Atentamente, Francisco Polanco.

**JOSÉ FRANCISCO POLANCO CALDERÓN**
COLABORADOR, DE LA UNIDAD ENLACE DE INFORMACIÓN Y RESPUESTA
Oficina Enlace de Información y Respuesta
Correo: francisco.polanco@digestyc.gob.sv
Teléfono: (503) 2390-2162

Anexo 8 Formato para realizar Cash Flow para empresa restaurantera Pyme.

INDUSTRIAS XYZ, S.A. DE CV								
CASH FLOW								
PARA EL AÑO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DE n+1								
EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA								
CONCEPTO	MESES			TRIMESTRES				TOTAL AÑO
	ENE	FEB	MAR	1ER TRIM	2do TRIM	3er TRIM	4to TRIM	
SALDO ANTERIOR								
INGRESOS								
VENTAS								
IVA-DEBITO								
RECUP CXC								
Intereses Acciones DAVIVIENDA								
Venta de Desperdicios								
AUMENTO CAP SOCIAL								
Venta de Equipo Usado								
Vencimientos Inv reportos								
Intereses sobre Inv Reportos								
Intereses sobre Inv Cert Inv n								
Venc. Cert de Inv año n								
Venc. Cert de Inv año n+1								
Venta de Acciones Davivienda								
Utilidad Venta de Acciones Davivienda								
Línea de Cred. Bco Atlantida								
Total Ingresos								
Total Efectivo Disponible								
EGRESOS								
M DE OBRA								
COMPRAS								
IVA CREDIT								
CARG FABRIL								
GTOS DE VTA								
GTOS ADMON								
GTOS FINANC								
COM S VTAS								
PAGO IVA AÑO n+1								
Pago imp S/Renta año n+1								
PROVEEDORES								
PAGO IVA AÑO n+1								
Pago Inst Financ								
Compra vehiculo								
IVA Cred Compra tres veh								
Pago de Dividendos								
Pag Línea de Cred. Bco Atlantida								
Pag Ints. Línea de Cred. Bco Atlantida								
Total Egresos								
SALDO FINAL EFECTIVO								
SALDO MAX DE EFECTIVO								
DIFERENCIA SF Y SM								
Inversiones en Reporto								
Inversiones Cert de Inversión								
TOTAL INVERSIONES								
DIFERENCIA SF E INVERSIONES								
SALDO FINAL DISPONIBLE								

Anexo 9 Registro y control de pago de IVA.

REGISTRO Y CONTROL DE PAGO IVA AÑO n+1													
			trim 1			trim 2			trim 3			trim 4	
			\$0			\$0			\$0			-\$1,690	-\$1,690
		pag ene	pag feb	pag mar	pag abr	pag may	pag jun	pag jul	pag ag	pag sep	pag oct	pag nov	Pag dic en ene n+2
PAGO IVA AÑO n+1	\$0.0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$1,690	\$1,690
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
vtas Deb IVA	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$6,500	\$6,500	\$0
compras Cre IVA	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$4,810	\$4,810	\$0
Ventas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$50,000	\$50,000	\$0
Total Compras	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$37,000	\$37,000	\$0
compras MP	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$37,000	\$37,000	\$0
compra Vehiculos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

Anexo 10

Artículo de revista.

Título.

Impacto en las finanzas de las Pymes, por la pandemia Covid-19 del sector restaurante en el municipio de San Salvador.

Autores.

Aguila Iglesias, Mauricio Ernesto
Alas Arteaga, Juan Francisco
Hernández Zepeda, Iris Nicole

Institución.

Universidad Evangélica de El Salvador

Resumen.

Las Pymes del sector restaurante afrontaron una de las mayores crisis sanitarias a nivel mundial, siendo uno de los sectores más afectados. Condicionó un impacto sin precedentes en las finanzas para los meses de marzo, abril, mayo y junio de 2020, por esta razón la presente investigación

adquirió relevancia, con la finalidad de indagar el efecto de la pandemia Covid-19 y como afrontaron dicha problemática. Como consecuencia de la pandemia se identificó la afectación en la demanda de productos y servicios, así como la necesidad de transformar el modelo de negocio que les permitiera seguir operando en el mercado. En ese sentido se diseñó una propuesta orientada a posibilitar recuperación a través de una estrategia financiera, estrategia mercadológica y publicitaria y estrategia tecnológica en el canal de ventas debido al impacto financiero para la pequeña y mediana empresa del sector restaurante del municipio de San Salvador.

Descriptoros.

Finanzas, Covid-19, restaurante, empresario, impacto, ventas, municipio de San Salvador, propuesta, estrategias.

Introducción.

En El Salvador la economía fue afectada después del suceso vivido por la pandemia Covid-19, a causa de las medidas implantadas por el gobierno

para enfrentar esta crisis sanitaria. Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector restaurante tuvieron que implementar un plan de contingencia con la finalidad de que las acciones y decisiones tomadas ayudarían a mantener su servicio a flote en el mercado.

El impacto por la pandemia Covid-19 en la actividad de las empresas salvadoreñas muestran un panorama desalentador con resultados negativos, hay un alto índice de empresas que han tenido que cerrar de manera temporal (62.33 %) o de manera definitiva (14.00 %) y una alta afectación (88.66 %).

Análisis y discusión de resultados.

Los resultados obtenidos brindaron un panorama no alentador para los empresarios ya que experimentaron una baja en la demanda de sus productos y servicios, caída en los ingresos por ventas, aumento en el costo de la materia prima, así como alza en los costos operativos. Debido a estos sucesos que experimentaron los restaurantes, tuvieron que realizar gestiones para poder mantener sus ventas para cubrir todos los costos

relacionados con la operatividad del negocio, como el uso de aplicaciones móviles para que una empresa tercera realizara las entregas de los pedidos de sus clientes.

Metodología de la investigación.

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, el cual permitió la descripción del problema, preparación del anteproyecto de investigación, la realización de la obtención de datos, hacer el proceso de depuración y tabulación y realizar el correspondiente análisis e informar los resultados. Se desarrolló por medio de dos métodos de investigación, el descriptivo y el explicativo. A través de la investigación de naturaleza descriptiva se obtuvo el conocimiento completo de la problemática y todos aquellos elementos que están interrelacionados; mediante la investigación de tipo explicativa se determinaron los aspectos que han dado origen al problema en estudio; así como las consecuencias. Todo de conformidad con los datos obtenidos por medio de las personas que conocen sobre la temática del sector sujeto de estudio.

Conclusiones.

- a. De forma incuestionable los encuestados corresponden al segmento de la Pymes y por lo tanto es coherente con la clasificación provista por la DYGESTIC con información provista al 31 de diciembre al 2020.
- b. Ciertamente se estableció que las medidas decretadas por el gobierno para prevenir la propagación del virus que causa el Covid-19 condicionó un impacto sin precedentes en las finanzas del sector restaurantero de las Pymes.
- c. Como consecuencia de la pandemia la demanda de productos y servicios de los restaurantes Pymes han sido afectados drásticamente, lo cual les obligó a considerar incorporar inversión en el área de mercadeo y publicidad como elemento clave en la actividad principal del modelo de negocio.
- d. El nivel de afectación en las finanzas derivado del funcionamiento anormal del negocio es efecto de la caída de los ingresos por venta, el incremento en los costos de operación y aumento en el precio de la materia prima; con el propósito de evitar el cierre del negocio, los Pymes restauranteros aplicaron tres estrategias fuertemente utilizadas para neutralizar la disminución de los ingresos, estas son: reducir el número de empleados contratados, reducción de salarios y cierre de sucursales; además de recurrir a los apoyos financiero provisto por entidades financieras y el Estado.
- e. Frente a la evidencia obtenida, la muestra analizada indica que el sector restaurantero Pymes no se encontraba preparado con las herramientas tecnológicas necesarias para enfrentar la crisis sanitaria. Como consecuencia del impacto financiero, surgió la transformación del modelo de negocio, ya que se reinventaron

para mantener presencia en el mercado a través de la implementación principalmente de la estrategia en el uso de aplicaciones móviles.

- f. Finalmente es importante resaltar, que, aunque no es la mayoría de los restauranteros, identificaron a la pandemia como una oportunidad y no como una amenaza al aumentar el número de sucursales y empleados, en razón a que indicaron crecimiento en el mercado por medio del servicio para llevar y a domicilio.

Recomendaciones.

- a. Incorporar en futuras investigaciones similares a la efectuada una pregunta en el cuestionario que valide si la muestra de la población corresponde efectivamente al sector objeto de estudio.
- b. Implementar plan estratégico de acciones de tipo financiero propuesto en este trabajo de

investigación, con el propósito de anticipar un impacto en las finanzas ante posibles nuevas restricciones que emita el Gobierno a causa de las variantes del virus.

- c. Definir en el plan presupuestario anual, presupuesto de inversión destinado al área de mercadeo y publicidad, con la finalidad de que los empresarios restauranteros posean una provisión monetaria reservada para desarrollar e implementar plan de mercadeo y publicidad.
- d. Aplicar al Fideicomiso para la Recuperación Económica de las Empresas Salvadoreñas por medio del programa de subsidio para los empleados de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) que consiste en apoyar al empresario a pagar la planilla de los empleados por dos meses, lo cual ayudará a evitar despido de empleados; así mismo, aplicar al programa de otorgamientos de créditos para las Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) y

profesionales independientes, destinado para capital de trabajo y formación de capital; así como también, negociar con las instituciones financieras a través de ARES la reducción en la tasa de interés y facilidades para la obtención de líneas de crédito.

- e. Establecer mecanismos de fortalecimiento en los canales de venta, para obtener más ingreso por ventas. Estos nuevos canales de venta deberán ser incorporados como nuevo modelo de negocio, para tener más alcance y posicionamiento en el mercado y aumentar la demanda de los productos y servicios.
- f. Implementar la propuesta de plan estratégico de acciones de tipo mercadológico, publicitario, y tecnológico, diseñadas en el presente trabajo, las cuales son de tipo complementarias para ayudar a fortalecer los ingresos por venta, y por consiguiente procurar la regeneración en las finanzas de las Pymes mediante el servicio para llevar y a domicilio.

Referencias Bibliográficas.

Burbano Ruiz, Jorge E. Presupuestos. Enfoque de Gestión, Planeación, y Control de Recursos, 4ta. Edición, Bogotá, Colombia, Editorial MC GRAW-HILL, 2010.

Banco Central de Reserva de El Salvador. (2019). Boletín económico. Obtenido de <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/580522988.pdf>

Banco Mundial. (09 de octubre de 2020). [www.bancomundial.org](https://www.bancomundial.org/es/country/elsalvador/overview#:~:text=Aun%20as%C3%AD%2C%20la%20pandemia%20tendr%C3%A1,y%20la%20reducci%C3%B3n%20de%20las). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/elsalvador/overview#:~:text=Aun%20as%C3%AD%2C%20la%20pandemia%20tendr%C3%A1,y%20la%20reducci%C3%B3n%20de%20las>

ConceptoDefinición. (21 de febrero de 2021). ConceptoDefinición. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/impacto/>

Deloitte S Latam, S. (2020). Deloitte. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sv/Documents/consumer->

business/La%20receta%20para%20levantar%20el%20sector%20de%20restaurantes%20en%20El%20Salvador-2020.pdf

DW Made for Minds. (29 de Marzo de (2020). dw. Obtenido de <https://www.dw.com/es/el-salvador-entregan-ayuda-econ%C3%B3mica-a-200000-familias-afectadas-por-el-covid-19/a-52949340>

Grimaldi, M. (7 de Septiembre de 2020). El Economista. Obtenido de Restauranteros optimistas con reactivación económica en El Salvador: <https://www.economista.net/economia/Restauranteros-optimistas-con-reactivacion-economica-en-El-Salvador-20200907-0008.html>

Guardado, Hernández y López. (Marzo de 2015). Estrategias de operaciones para mejorar la competitividad de la Empresa "Troqueles Salvadoreños S.A DE C.V" Ubicada en el municipio de San Salvador. Obtenido de Estrategias de operaciones para mejorar la competitividad de la Empresa "Troqueles Salvadoreños S.A DE C.V" Ubicada en el municipio de San Salvador: <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/8148/1/TRA>

BAJO%20DE%20GRADUACI%C3%83%E2%80%9CN%2008%2004%202015..pdf

Guevara, Cartagena, Pacheco, Palacios, Tovar. (15 de 12 de 2020). Situación de la empresa salvadoreña frente a la emergencia COVID-19. Obtenido de <https://www.uca.edu.sv/wp-content/uploads/2020/05/investigacion-uca-situacion-de-la-empresa-salvadorena-frente-la-emergencia-covid-19.pdf>

Hernández, K. M. (2007). Ensayo: QUE PAPEL DESEMPEÑA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL CRECIMIENTO ECONOMICO. Obtenido de <https://www.bcr.gob.sv/>: <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/312332477.pdf>

Hernández, K. M. (2008). Ensayo: Que papel desempeña la Micro y pequeña empresa en el crecimiento económico. Obtenido de <https://www.bcr.gob.sv/>: <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/312332477.pdf>

Javier, C. (s.f.). Entrepreneur. Obtenido de El Salvador. Mayor crecimiento y oportunidad para PYMES:

<https://www.entrepreneur.com/article/258254>

Jones, Brown y Palumbo. (20 de Marzo de 2020). Coronavirus: 10 gráficos que muestran el impacto económico en el mundo del virus que causa Covid-19. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51971991>

López y Campos. (2019). bcr.gob.sv. Obtenido de <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/580522988.pdf>

Novoa, L. J. (14 de Mayo de 2020). Universidad Luterana Salvadoreña, Centro Universitario General de Cabañas. Obtenido de <http://curc.uls.edu.sv/pagina1.php?id=205>

Organización Mundial de la Salud. (26 de Mayo de (2020). Organización Mundial de la Salud. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/feature-stories/detail/who-manifesto-for-a-healthy-recovery-from-covid-19>

Organización Mundial de la Salud. (26 de Mayo de 2020). who.int. Obtenido de [\[room/feature-stories/detail/who-manifesto-for-a-healthy-recovery-from-covid-19\]\(https://www.who.int/es/news-room/feature-stories/detail/who-manifesto-for-a-healthy-recovery-from-covid-19\)](https://www.who.int/es/news-</p></div><div data-bbox=)

Pérez Porto y Merino. (2014). Definicion.de. Obtenido de <https://definicion.de/restaurante/>

Q&A. (12 de Octubre de 2020). Obtenido de [www.who.int: https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19](https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19)

skywhite97. (18 de Abril de 2018). skywhite97. Obtenido de <http://skywhite97.blogspot.com/2018/04/resena-de-los-restaurantes-de-el.html>

Anexo 11

Magazine article

Title

Impact on the finances of SMEs, due to the Covid-19 pandemic in the restaurant sector in the municipality of San Salvador.

Members

Aguila Iglesias, Mauricio Ernesto

Alas Arteaga, Juan Francisco

Hernández Zepeda, Iris Nicole

Institution

Universidad Evangélica de El Salvador.

Summary

SMEs in the restaurant sector faced one of the biggest health crises in the world, being one of the most affected sectors. It conditioned an unprecedented impact on finances for the months of March, April, May and June 2020, for this reason this research acquired relevance, in order to investigate the effect of the Covid-19 pandemic and how they faced this problem. As a consequence of the pandemic, the impact on the demand for products and services was identified, as

well as the need to transform the business model that would allow them to continue operating in the market. In this sense, a proposal was designed aimed at enabling an effective recovery through a financial strategy, marketing and advertising strategy, and technological strategy in the sales channel due to the financial impact for small and medium-sized companies in the restaurant sector in the municipality of San Salvador.

Key Words

Finance, Covid-19, restaurant, Businessman, impact, sales, municipality of San Salvador, proposal, strategies.

Introduction.

In El Salvador, the economy was affected after the Covid-19 pandemic, due to the restrictions implemented by the government to face this health crisis. Small and medium-sized companies (SMEs) in the restaurant sector had to implement a contingency plan so that the actions and decisions taken would help them to keep their services afloat in the market.

The impact of the Covid-19 pandemic on the activity of Salvadoran companies shows a discouraging outlook with negative results, there is a high rate of companies that have had to close temporarily (62.33%) or permanently (14.00%) and a high affectation (88.66%).

Analysis and discussion of results.

The results obtained provided a not encouraging outlook for restaurant owners as they experienced a drop in demand for their products and services, a drop in sales revenue, an increase in the cost of raw materials, as well as an increase in operating costs. Due to these events that the restaurants experienced, they had to take steps to be able to maintain their sales to cover all the costs related to the operation of the business, such as the use of mobile applications of a third-party company to make the deliveries of their customers' orders.

Investigation methodology.

The research has a quantitative approach, which allowed the description of the problem, preparation of the preliminary research project, the performance of data collection, the

debugging and tabulation process, and the corresponding analysis and reporting of the results. It was developed through two research methods, the descriptive and the explanatory. Through research of a descriptive nature, complete knowledge of the problem and all those elements that are interrelated were obtained; Through explanatory research, the aspects that gave rise to the problem under study were determined; as well as the consequences. All in accordance with the data obtained through the people who know about the subject of the sector under study.

Conclusions

Unquestionably, the restaurant owners correspond to the SME segment and therefore it is consistent with the classification provided by DYGESTIC with information provided as of December 31, 2020.

Certainly, the restrictions implemented by the government to prevent the spread of the virus that causes Covid-19 had an unprecedented impact on the finances of the SME restaurant sector.

As a consequence of the pandemic, the demand for products and services from SME restaurants was drastically

affected; which forced them to consider investment in the area of marketing and advertising.

In the analysis carried out, it is possible to distinguish three strategies strongly used to neutralize the decrease in income, these are: reducing the number of employees hired, reducing salaries and closing branches.

As a result of lack of income, the increase in operating costs and an increase in the price of raw materials, in order to avoid the closure of the business and consequently reduce the number of jobs, the restaurant SMEs resorted to the financial support provided by financial entities and the Government.

As a consequence of the financial impact, the transformation of the business model arose, since they reinvented themselves to maintain presence in the market through the implementation mainly of the strategy in the use of mobile applications.

With the evidence obtained, the analyzed sample indicates that the SME restaurant sector was not prepared with the

necessary technological tools to face the health crisis.

Finally, it is important to note that, although it is not the majority of restaurants, they identified the pandemic as an opportunity and not as a threat by increasing the number of branches and employees, because they indicated growth in the market through the pickup delivery service.

Recommendations.

Design and implement a financial strategy in order to enable the SME restaurants owners to be prepared for a similar event that may generate a financial impact.

Establish mechanisms to strengthen sales, through the marketing and advertising area, since it will facilitate them to obtain more income and brand positioning in the restaurant area, in case the Covid-19 pandemic spreads; due to its variants originated in recent months, and which may lead to another quarantine issued by the Government.

Incorporate technology into the product sales channel; due to the opportunity to offer the products of the business without having to open new stores, since the pandemic generated changes in customer consumption habits.

Bibliographic references.

Banco Central de Reserva de El Salvador. (2019). Boletín económico . Obtenido de <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/580522988.pdf>

Banco Mundial. (09 de Octubre de (2020). www.bancomundial.org. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/elsalvador/overview#:~:text=Aun%20a s%C3%AD%2C%20la%20pandemia%20tendr%C3%A1,y%20la%20reducci%C3%B3n%20de%20las>

ConceptoDefinición. (21 de Febrero de 2021). ConceptoDefinición. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/impacto/>

Deloitte S Latam, S. (2020). Deloitte. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sv/Documents/consumer-business/La%20receta%20para%20leva>

[ntar%20el%20sector%20de%20restaurantes%20en%20El%20Salvador-2020.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sv/Documents/consumer-business/La%20receta%20para%20levantar%20el%20sector%20de%20restaurantes%20en%20El%20Salvador-2020.pdf)

DW Made for Minds. (29 de Marzo de (2020). dw. Obtenido de <https://www.dw.com/es/el-salvador-entregan-ayuda-econ%C3%B3mica-a-200000-familias-afectadas-por-el-covid-19/a-52949340>

Grimaldi, M. (7 de Septiembre de 2020). El Economista. Obtenido de [Restauranteros optimistas con reactivación económica en El Salvador: https://www.eleconomista.net/economia/Restauranteros-optimistas-con-reactivacion-economica-en-El-Salvador-20200907-0008.html](https://www.eleconomista.net/economia/Restauranteros-optimistas-con-reactivacion-economica-en-El-Salvador-20200907-0008.html)

Guardado, Hernández y López. (Marzo de 2015). Estrategias de operaciones para mejorar la competitividad de la Empresa "Troqueles Salvadoreños S.A DE C.V" Ubicada en el municipio de San Salvador. Obtenido de [Estrategias de operaciones para mejorar la competitividad de la Empresa "Troqueles Salvadoreños S.A DE C.V" Ubicada en el municipio de San Salvador: http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/8148/1/TRABAJO%20DE%20GRADUACI%C3%83%20E2%80%9CN%2008%2004%202015..pdf](http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/8148/1/TRABAJO%20DE%20GRADUACI%C3%83%20E2%80%9CN%2008%2004%202015..pdf)

Guevara, Cartagena, Pacheco, Palacios, Tovar. (15 de 12 de 2020). Situación de la empresa salvadoreña frente a la emergencia COVID-19. Obtenido de <https://www.uca.edu.sv/wp-content/uploads/2020/05/investigacion-uca-situacion-de-la-empresa-salvadorena-frente-la-emergencia-covid-19.pdf>

Hernández, K. M. (2007). Ensayo: QUE PAPEL DESEMPEÑA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL CRECIMIENTO ECONOMICO. Obtenido de <https://www.bcr.gob.sv/https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/312332477.pdf>

Hernández, K. M. (2008). Ensayo: Que papel desempeña la Micro y pequeña empresa en el crecimiento economico. Obtenido de [.bcr.gob.sv:https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/312332477.pdf](https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/312332477.pdf)

Javier, C. (s.f.). Entrepreneur. Obtenido de El Salvador. Mayor crecimiento y oportunidad para PYMES: <https://www.entrepreneur.com/article/258254>

Jones, Brown y Palumbo. (20 de Marzo de 2020). Coronavirus: 10 gráficos que muestran el impacto económico en el mundo del virus que causa Covid-19.

Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51971991>

López y Campos. (2019). bcr.gob.sv. Obtenido de <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/580522988.pdf>

Novoa, L. J. (14 de Mayo de 2020). Universidad Luterana Salvadoreña, Centro Universitario General de Cabañas. Obtenido de <http://curc.uls.edu.sv/pagina1.php?id=205>

Organización Mundial de la Salud. (26 de Mayo de (2020). Organización Mundial de la Salud. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/feature-stories/detail/who-manifesto-for-a-healthy-recovery-from-covid-19>

Organización Mundial de la Salud. (26 de Mayo de 2020). who.int. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/feature-stories/detail/who-manifesto-for-a-healthy-recovery-from-covid-19>

Pérez Porto y Merino. (2014). Definicion.de. Obtenido de <https://definicion.de/restaurante/>

Q&A. (12 de Octubre de 2020). Obtenido de [www.who.int:](http://www.who.int)

<https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>

skywhite97. (18 de Abril de 2018).

skywhite97. Obtenido de

[http://skywhite97.blogspot.com/2018/04/](http://skywhite97.blogspot.com/2018/04/resena-de-los-restaurantes-de-el.html)

[resena-de-los-restaurantes-de-el.html](http://skywhite97.blogspot.com/2018/04/resena-de-los-restaurantes-de-el.html)