

ANÁLISIS

SHOP

# COVID-19: REINVENCIÓN DE LOS MODELOS DE NEGOCIO DE LAS MYPES Y EMPRENDIMIENTOS EN ANTIGUO CUSCATLÁN Y SANTA TECLA PARA LOS RUBROS RESTAURANTES Y COMERCIO MINORISTA

**Tania Marleny Portillo Villatoro**, Licenciada en Administración de Empresas  
tania\_101@hotmail.com  
**Deborah Rebeca Salgado Cubías**, Licenciada en Administración de Empresas  
deborahsalgado9@gmail.com  
**Katherine Michell Villalta Iglesias**, Licenciada en Administración de Empresas  
kmvillaltaa@gmail.com

*"En tiempos de cambio, quienes estén abiertos al aprendizaje se adueñarán del futuro".*

**Eric Hoffer**

## Resumen

El objetivo de la presente investigación es identificar el impacto de la crisis por COVID-19 en el modelo de negocio de los emprendimientos y las micro y pequeñas empresas (MYPES) de Santa Tecla y Antiguo Cuscatlán dedicadas al comercio minorista o al rubro de restaurantes. La principal pregunta de la investigación es cómo la pandemia ha afectado la lógica comercial de estas empresas, centrándose en los cambios que han experimentado durante el estado de emergencia. Además, se presta considerable atención a las medidas implementadas por estas unidades económicas para aliviar los efectos negativos del brote de COVID-19.

Se adoptó una metodología exploratoria con una revisión exhaustiva de la literatura disponible, incluyendo documentos de políticas, investigaciones e informes en los campos pertinentes. Además, para agregar evidencia empírica, se recolectaron datos de 60 MYPES y emprendimientos que cumplen con el perfil de estudio a través de una encuesta en línea.

Los resultados muestran que la crisis por COVID-19 ha afectado de diferentes maneras y con distinta

intensidad el modelo de negocio de las empresas consultadas. La mayoría de las empresas enfrentan cambios en el financiamiento del negocio, las alianzas comerciales, los canales de distribución, los productos y la innovación. Asimismo, demuestran la importancia de la renovación de los modelos comerciales en el esfuerzo de las MYPES para sobreponerse a la crisis pandémica.

## Palabras clave

COVID-19, pandemia, modelo de negocio, Micro y Pequeñas Empresas (MYPES), emprendimientos, innovación del modelo de negocios.

## Abstract

The research objective is to identify the impact of the crisis caused by COVID-19 in the business model of Micro and Small Enterprises (MSEs) located in Santa Tecla and Antiguo Cuscatlán dedicated to retail trade or restaurant industry. The main research question is how the pandemic has affected the business logic of these companies, focusing on the changes they have experienced in times of government ruled emergency. In addition, considerable attention is given to the measures implemented by these businesses to

alleviate the negative effects of the COVID-19 outbreak.

An exploratory methodology was adopted with a comprehensive review of the available literature, including policy papers, research and reports in the relevant fields. In addition, to add empirical evidence, data was collected from 60 MSEs that fit the study profile through an online survey.

The results of the survey show that the crisis of COVID-19 has affected the business model of the consulted enterprises in different ways and with different intensity. Most of the participating companies face changes in business financing, commercial alliances, distribution channels, products, and innovation. They also demonstrate the importance of the renewal of business models in the effort of MSEs to overcome the pandemic crisis.

### Keywords

COVID-19, pandemic, business model, Micro and Small Enterprises (MSEs), entrepreneurship, Business Model Innovation (BMI).

## 1. Introducción

La emergencia sanitaria causada por el COVID-19 es un fuerte recordatorio de que las pandemias, al igual que otras catástrofes, han ocurrido en el pasado y continuarán ocurriendo en el futuro. Aunque es imposible prevenir la aparición de nuevos virus peligrosos, es importante estar preparados para mitigar sus efectos y hacer frente a las perturbaciones que, posiblemente, se prolonguen más de lo previsto.

Además de su impacto en la salud pública, la pandemia del COVID-19 ha causado una importante conmoción económica. El comercio, la inversión y el empleo se han visto afectados como consecuencia de las repentinas alteraciones en el comportamiento del mercado. El cierre generalizado de las empresas para controlar la pandemia causó una disminución de la oferta agregada, mientras que la reducción del consumo y la inversión dio lugar a una disminución de la demanda. Y si bien es cierto que el impacto de la pandemia en las diferentes industrias ha tenido una escala de pérdida muy amplia y multisectorial, amenaza, principalmente, la continuidad de las micro y pequeñas empresas (MYPES) como consecuencia de sus recursos limitados para hacer frente a los cambios en el entorno.

Las MYPES representan una parte importante de la columna vertebral para muchas economías de todo

el mundo, fundamentalmente en la proporción de ingresos y la generación de empleo. En el caso de El Salvador, las MYPES son cruciales para la economía ya que, según la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (Conamype) constituyen más del 95% del parque empresarial y contribuyen con alrededor del 35% al PIB (Conamype, 2014). Estas empresas están repartidas por todo el país en zonas rurales y urbanas y representan una parte importante del sector comercio, servicios e industria. No obstante, debido al brote de COVID-19 y a los cierres preventivos, estas empresas salvadoreñas ahora se enfrentan a efectos adversos sin precedentes en sus negocios.

Si bien estas pequeñas unidades económicas se caracterizan por una flexibilidad excepcional, menores volúmenes de producción, una estructura organizativa sencilla y una comunicación interna informal (Lazarevic-Moravcevic, 2019), por lo general, son más vulnerables en tiempos de crisis económica. Bajo esta premisa, y dado que son los motores de las economías de todo el mundo, su colapso podría afectar significativamente al crecimiento de las economías nacionales.

La crisis no sólo dejará a muchas organizaciones luchando por su supervivencia, sino que también obligará a algunas a buscar caminos estratégicos alternativos. Aunque, por un lado, la crisis por el COVID-19 ha impuesto enormes desafíos a estas unidades productivas, también ha hecho necesarias las innovaciones, presentando a las organizaciones oportunidades para identificar nuevos modelos de negocio que les permitan sobrevivir a la crisis. Ante esta coyuntura, se ha vuelto necesario tomar medidas que buscan elevar la competitividad como la planificación, el análisis de las partes interesadas, las estrategias de desarrollo y la comunicación externa e interna.

En el presente documento se estudia el impacto del COVID-19 en el panorama de los emprendimientos y de las MYPES de El Salvador, así como también los ajustes realizados en la lógica del negocio y el efecto de estos cambios en la dinámica comercial. El objetivo es generar un marco para analizar el cambio estratégico adoptado por estas empresas- en industrias específicas- que han tratado de alterar sus modelos comerciales sobre la base de la variabilidad del entorno para superar los desafíos que imponen las características de sus productos, mientras capitalizan las oportunidades comerciales presentadas en la "nueva realidad".

La evaluación empírica de los efectos de la crisis por COVID-19 en el modelo de negocio de las MYPES y emprendimientos salvadoreños se basa en los hallazgos obtenidos a partir de una encuesta en línea aplicada a 60 empresas, realizada durante noviembre de 2020.

La sección primera, se realizan las observaciones introductorias; luego, en la segunda sección se examina brevemente el significado y los elementos clave del concepto de modelo de negocio; en la tercera sección se puntualizan sus usos más importantes; la cuarta sección describe las implicaciones y la importancia de la innovación en el modelo de negocio; la quinta sección presenta un breve panorama de las implicaciones económicas del COVID-19 a nivel latinoamericano y en El Salvador; la sexta sección representa la metodología adoptada en este documento, la séptima está dedicada a discutir los resultados de la investigación y, finalmente, en la sección final se presentan las conclusiones.

## 2. El modelo de negocio

Para definir la expresión “modelo de negocio”, es importante retomar los conceptos de las palabras que la componen, pues estos establecen ideas generales para entender su significado. De acuerdo con Carvajal (2002), desde una perspectiva epistemológica, un modelo puede considerarse como una especie de descripción o representación de la realidad que, por lo general, se encuentra fundamentada en supuestos teóricos.

Por otro lado, la palabra “negocio” es utilizada para referirse a la actividad humana que se lleva a cabo en un entorno de mercado competitivo y que está caracterizada por el intercambio de bienes y servicios por dinero. También es utilizada para referirse al conjunto coordinado de recursos -humanos, materiales, financieros y tecnológicos- que lleva a cabo una actividad de producción o prestación de servicios.

A partir de estas nociones aceptadas, se puede hablar entonces del concepto de modelo de negocio. Actualmente, el término “modelo de negocio” es muy popular en el mundo de las ciencias empresariales, sin embargo, su significado es ambiguo. No existe una definición única y completamente aceptada por la comunidad empresarial, pues la profundidad de este término difiere en función del autor y el campo en el que se aplique; desde la administración general y la teoría tradicional de la estrategia, hasta los *e-business* y la administración en información e innovación.

De acuerdo con Palacios (2011) cada uno de los conceptos sobre los que se fundamenta la definición de modelo de negocio son atribuibles a Peter Drucker, quien introdujo el concepto de “estrategia” al mundo de los negocios cuando esta pertenecía únicamente al ámbito militar. Osterwalder y Pigneur (2010) afirman que el modelo de negocio es, básicamente, el anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. Desde un enfoque simple, un modelo de negocio “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.15).

De manera más específica, Osterwalder (2004) define los modelos de negocio como una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y aborda cada una de sus relaciones, lo que permite expresar la lógica de ganancias de una empresa. Se trata de una descripción del valor que la compañía ofrece a uno o varios segmentos de clientes, su arquitectura y su red de socios para crear, comercializar y entregar este valor con el fin de generar flujos de ingresos rentables y sostenibles.

El término ha tomado mayor importancia durante los últimos años, especialmente, gracias al internet y su influencia en el comercio. Y aunque han surgido diferentes definiciones, en general, el propósito de crear un modelo de negocio se centra en describir la actividad generadora de valor de una compañía y la forma en la que se relaciona con su entorno.

## 3. Usos del modelo de negocio

El modelo de negocio contribuye en gran medida a mejorar el diseño, la planificación, la transformación e implementación de una estructura lógica de negocios para la organización. Permite que las empresas reaccionen más rápido a los cambios en el entorno empresarial; finalmente, mejora el alineamiento entre la estrategia, la organización empresarial y la tecnología de la información y la comunicación. Las empresas emergentes utilizan los modelos de negocio como herramientas auxiliares tanto en el diseño y la elaboración de un prototipo como en la estructuración de sus nuevas operaciones. También es utilizado por empresas ya consolidadas para planificar y reforzar sus procesos de innovación (Mendelson, 2014)

## 4. Innovación del modelo de negocio

La innovación del modelo de negocio es un proceso que consiste en el diseño, creación, implementación y validación de cambios en la estructura del negocio

actual de una empresa. El surgimiento de este proceso, generalmente, está vinculado al dinamismo de los mercados y la sociedad en general. La innovación ocurre cuando una empresa es capaz de adaptar su estructura básica a las oportunidades que se manifiestan en el mercado lo que genera una ventaja competitiva sobre otras empresas con el fin de sobreponerse a ellas. Sosna et al. (2010) consideran que se trata de un proceso utilizado por las empresas para renovar sus modelos de negocio actuales con el fin de contrarrestar las continuas amenazas a la capacidad de crear valor para los stakeholders y/o captar suficiente valor para sí mismas.

## 5. Implicaciones económicas por el COVID-19

### Latinoamérica

Para América Latina y el Caribe (ALC), la propagación del virus inició en Brasil con el primer caso reportado el 26 de febrero de 2020, se extendió hacia Perú el 6 de marzo y en Argentina el 7 de marzo del mismo año. A principios de abril, todos los países de América Latina reportaban casos de la enfermedad (Arteaga et al. 2020).

La caída de la economía mundial y la disminución de la demanda agregada como consecuencia de la crisis sanitaria por la pandemia afectaron negativamente a los países de ALC. La pandemia de COVID-19 ha encaminado a la economía mundial hacia la peor recesión reportada desde la Segunda Guerra Mundial, registra el mayor porcentaje de países que experimentan una recesión de manera simultánea (90%) desde que se tienen estimaciones. Bajo este contexto, la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL) proyecta una caída del 5,2% del PIB mundial, de un 7% en el caso de economías desarrolladas y un 1,6% en el caso de las emergentes (CEPAL, 2020).

Algunos países de ALC se han convertido en el epicentro de la pandemia de COVID-19, exacerbada por una débil protección social, sistemas de salud fragmentados y profundas desigualdades (CEPAL, 2020). Según estimaciones de las Naciones Unidas (ONU) y CEPAL esta pandemia dará lugar a la peor recesión de la región en un siglo, causando una contracción del 9,1% del PIB regional en el 2020, acompañada por un aumento significativo del nivel de pobreza, que alcanzará un 37,3%; un incremento de la tasa de desocupación previsto en torno al 13,5% y un recrudecimiento significativo de la desigualdad (ONU, 2020; CEPAL, 2020).

### El Salvador

El país más pequeño de la región centroamericana destacó por tomar medidas tempranas y drásticas para frenar la llegada del nuevo coronavirus al territorio. De hecho, el 11 de marzo se convirtió en el primer país de América Latina en prohibir el ingreso de personas extranjeras al territorio (González, 2020).

No obstante, a pesar de las estrictas medidas iniciales adoptadas por el Gobierno de El Salvador, la llegada de nacionales desde el extranjero y la considerable corriente de migración a través de los países vecinos de Centro América que ya contaban con casos confirmados trajo el COVID-19 al país.

La prioridad, en ese contexto, fue contener la propagación del virus a nivel local con el fin de minimizar el impacto directo. La importancia de "aplanar la curva" y minimizar las posibilidades de contagio para evitar un colapso del sistema de salud y disminuir el impacto tanto en vidas como en economías ha requerido medidas drásticas tales como restricciones de viaje; cierre de centros educativos, comercios y restaurantes; cancelación de eventos; prohibición de aglomeraciones; limitaciones a la movilidad dentro de las ciudades y medidas estrictas de confinamiento que han afectado la economía nacional y la dinámica de los mercados.

Según datos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en El Salvador se estima una contracción económica de entre -2,0% y -3,9% como consecuencia de la crisis sanitaria (BID, 2020). Además, se espera que la combinación entre el impacto externo - derivado, principalmente, de la caída de entre el -1.8% y -3.5% del crecimiento de EE.UU. - y el económico de las medidas adoptadas a nivel interno en el país generen una reducción significativa en la oferta y la demanda agregada.

Tras el paro preventivo de la actividad económica en el país, los ingresos fiscales podrían reducirse considerablemente. Actividades como el comercio, restaurantes, hoteles, la industria manufacturera, construcción y servicios profesionales generan, según el BID (2020), cerca del 50% del PIB nacional y representan, aproximadamente un 67% de la recaudación fiscal del país. Y son, justamente, las actividades económicas más afectadas por las medidas para mitigar la expansión de la pandemia.

Desde la óptica externa, el impacto indirecto de la desaceleración económica de EE.UU. juega un papel clave en la crisis por COVID-19. El Banco Central de

Reserva (BCR) estima que por cada punto porcentual que se contrae la economía de EE. UU. la de El Salvador se contrae en 0,8 puntos. Además, el impacto negativo en el crecimiento como consecuencia de los efectos del COVID-19 en EE.UU. podría afectar las remesas que entran a El Salvador con una reducción de entre -5% y -11% (BID, 2020).

## 6. Metodología

El presente estudio pretende analizar los modelos de negocio de los emprendimientos y MYPES dedicadas al comercio minoristas y restaurantes en los municipios de Antiguo Cuscatlán y Santa Tecla, así como analizar sus procesos de reinversión estratégicos para la adaptación de sus en el marco de la pandemia por COVID-19.

La investigación efectuada es de tipo primaria y cuantitativa. La recolección de información se realizó a través de un cuestionario exploratorio para el diagnóstico situacional del modelo de negocio de MYPES y emprendimientos que actualmente se encuentran en funcionamiento dentro de los sectores económicos seleccionados.

Dicho cuestionario está basado en el instrumento desarrollado por Cisneros et al. (2020) en su investigación documental sobre los factores a considerar para la definición del perfil de los modelos de negocio de los emprendedores salvadoreños, y fue adaptado con la ayuda de expertos en diferentes áreas de emprendimiento (mercadeo, gestión e innovación de negocios y análisis estratégico). Durante el trabajo de campo, se utilizó la herramienta de Google Forms para facilitar la difusión del cuestionario y la recolección de los datos.

El cuestionario utilizado pretende sentar las bases para analizar y examinar el cambio estratégico efectuado por las MYPES y los emprendimientos de industrias específicas durante la emergencia sanitaria. Para tal efecto, se han evaluado una serie de factores que se categorizan en 13 bloques relacionados a la estructura comercial de estas unidades económicas.

A continuación, se especifica cada uno de los bloques valorados y sus componentes:

COMPETIDORES
1. Percepción respecto a la competencia.
2. Consideración del precio de sus productos en relación con el de los competidores.
CLIENTES
1. Conocimiento de las características y el comportamiento del segmento de mercado.
2. Conocimiento de los gustos y preferencias de los clientes.
3. Conocimiento de las necesidades de los clientes y búsqueda de oportunidades para satisfacerlas.
4. Disposición de planes estratégicos para el aumento de los clientes potenciales.
5. Relación personal y directa con los clientes.
6. Búsqueda de mejora en los procesos del negocio para lograr la fidelización de los clientes.
PROPUESTA DE VALOR
1. Posesión de una ventaja competitiva con respecto al mercado o a la competencia.
2. Modelo de negocio alineado con los objetivos.
3. Revisión y adaptación del modelo de negocio.
4. Reconocimiento y control de los riesgos del negocio.
INNOVACIÓN
1. Impacto de los cambios derivados de la transformación digital.
2. Utilización de las redes sociales para vender productos o servicios.

3. Búsqueda de innovación en productos o servicios.
4. Búsqueda constante para renovar el modelo de negocio.
<b>RECURSOS Y CAPACIDADES</b>
1. Dificultad para mantener en marcha el negocio.
2. Búsqueda de oportunidades para resolver demandas o exigencias de los clientes.
3. Identificación de los factores críticos dentro del negocio.
<b>ALIANZAS Y SOCIOS</b>
1. Existencia de socios indispensables para llegar a los clientes.
2. Mantenimiento de relaciones estables con socios comerciales.
3. Establecimiento de nuevas relaciones comerciales con proveedores y/o distribuidores.
4. Disponibilidad de empleos.
<b>CANAL DE DISTRIBUCIÓN</b>
1. Canales de distribución definidos para los productos o servicios.
2. Mapeo de rutas para la distribución de productos/servicios.
3. Canales de distribución como puntos de contacto con los clientes.
<b>GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA</b>
1. Infraestructura del negocio en el mantenimiento de una ventaja competitiva sustentable.
2. Definición clara del modelo de negocio de la empresa.
<b>PROCESOS</b>
1. Flexibilidad ante los cambios drásticos en el modelo de negocio.
2. Establecimiento de planes de crecimiento a futuro.
3. Toma de acciones para mejorar el modelo de negocio.
<b>PRODUCTOS</b>
1. Diversificación en la oferta de productos/servicios.
2. Utilización de las redes sociales para dar a conocer sus productos.
3. Seguimiento post venta como parte integral de la gestión del negocio.
<b>FUENTE DE INGRESOS</b>
1. Oportunidades de expandir el negocio.
2. Autosostenibilidad del negocio.
3. Generación de ingresos suficientes para pagar un préstamo si fuese necesario.
4. Márgenes de ganancia aceptables.
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>
1. Estructura de costos correctamente definida.
2. Consideración de la estructura de costos y gastos en el establecimiento de precios.
<b>FINANCIACIÓN</b>
1. Disponibilidad de recursos económicos para poner en marcha otros proyectos.
2. Conocimiento del tiempo que tomará recuperar la inversión.
3. Sostenibilidad del negocio sin necesidad de préstamos.

Fuente: elaboración propia.

La selección de la muestra se realizó considerando las restricciones derivadas de la pandemia por COVID-19. En este sentido, se determinó que los recursos disponibles para el estudio se limitaban a manejar una muestra de 60 unidades económicas pertenecientes al segmento MYPE (incluyendo emprendimientos); para la distribución del tamaño del segmento por estratos que participan en la investigación se utilizó la fijación o asignación proporcional.

### Estratificación

Se tomó el total de MYPES reportadas en el directorio de unidades económicas 2011-2012 pertenecientes a los rubros bajo estudio y ubicadas en los municipios de Antiguo Cuscatlán y Santa Tecla; y se desagregaron por emprendimiento (33.92%), micro (60.78%) y pequeña empresa (5.32%) tomando como base los porcentajes presentados en la Encuesta Nacional de la Micro y Pequeña Empresa 2017.

## 7. Resultados generales de la investigación

Las oportunidades y amenazas que la pandemia de COVID-19 ha presentado para las MYPES y los emprendimientos se traducen en cambios en sus modelos de negocios. Los factores evaluados en la investigación se agrupan en 13 bloques: competidores, clientes, propuesta de valor, innovación, recursos y capacidades, alianzas y socios, canal de distribución, gestión de infraestructura, procesos, productos, fuentes de ingreso, estructura de costos; y financiación.

Cada uno de estos factores fue evaluado por los encuestados tomando en cuenta dos periodos de tiempo: previo a la pandemia y durante la pandemia (noviembre de 2020). En este sentido, el cuestionario presenta una serie de afirmaciones con una escala de medición entre 1 y 5, donde 1 representa "totalmente en desacuerdo", 2 "en desacuerdo", 3 "ni en desacuerdo ni de acuerdo", 4 "de acuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo".

Los resultados obtenidos de la presente investigación han permitido comparar los datos de cada uno de los contextos especificados y obtener información relacionada a las alteraciones experimentadas en la estructura comercial de las empresas como consecuencia de la pandemia de COVID-19.

Tal como se observa en la tabla 1, este segmento ha experimentado una serie de modificaciones en su estructura comercial con el fin de superar los desafíos –aunque sean temporales– de la nueva normalidad,

capitalizando las oportunidades que presenta la esencialidad de sus productos o servicios.

**Tabla 1.**

*Variaciones en el modelo de negocio de las MYPES y emprendimientos.*

Bloque	Previo a la pandemia	Situación actual
Competidores	3,71	3,57
Clientes	4,06	3,95
Propuesta de valor	3,65	3,85
Innovación	3,60	3,94
Recursos y capacidades	3,57	3,88
Alianzas y socios	3,20	3,28
Canal de distribución	3,38	3,61
Gestión de infraestructura	3,68	3,74
Procesos	3,64	3,79
Productos	3,68	4,13
Fuentes de ingreso	3,67	3,46
Estructura de costos	3,91	4,01
Financiación	3,79	3,23

**Fuente:** Elaboración propia con base en resultados de la recolección de información primaria

Una de las variaciones que resulta más significativa se presenta en el bloque de la innovación, pues los resultados obtenidos muestran un aumento de este componente durante la pandemia. Esto resulta especialmente relevante ya que la innovación es un mecanismo que permite a las empresas lograr ventajas a través del acceso a nuevos mercados y el fortalecimiento de su estructura interna, lo cual es fundamental en la gestión del cambio.

Lo anterior se refuerza con los resultados obtenidos para el componente de "productos", en el que se evaluaron factores relacionados a la diversificación de productos/servicios y procesos de comercialización. Como se observa en la tabla 1 se trata de una variación considerable, lo que pone de manifiesto que

algunas de las empresas que componen la muestra han respondido en lugar de reaccionar, generando ventajas mediante la oferta de nuevos productos y servicios relevantes.

Al puntualizar sobre los recursos y capacidades entre ambos periodos de tiempo se obtuvo una variación positiva de 0,31 puntos, lo que sugiere que las empresas encuestadas se encuentran mejor capacitadas para impulsar sus negocios en la actualidad. Esto puede estar relacionado directamente con el actual interés en la innovación y el desarrollo de procesos más efectivos como consecuencia de la crisis pandémica.

En el tema de los canales de distribución, que se refiere a los intermediarios a través de los cuales un bien o servicio pasa hasta llegar al consumidor final (mayoristas, minoristas, distribuidores), se encontró una variación de 0,23 puntos entre ambos periodos, lo que indica que los factores de evaluación de este componente están mejor definidos actualmente, en contraste con la situación previa a la pandemia. Esto podría explicarse por la importancia que ha tomado este eslabón de la cadena de valor durante la crisis sanitaria debido a las medidas de confinamiento impuestas en el país.

La financiación, por su parte, ha experimentado una variación de -0,56 puntos, lo que representa un cambio significativo en la estructura comercial de las empresas encuestadas. Estos resultados muestran que la pandemia ha afectado la proporción de fondos para las actividades comerciales y la sostenibilidad financiera de las MYPES y los emprendimientos que componen la muestra.

Aunque los conocimientos sobre la pandemia han aumentado, los efectos de la crisis siguen siendo un riesgo importante para las empresas tanto en el corto

como en el largo plazo.

Finalmente, los factores que experimentaron variaciones mínimas corresponden al bloque de "gestión de infraestructura", en donde se evalúo el nivel de definición del modelo de negocio y el manejo de sus instalaciones, equipamiento, herramientas y softwares como generadores de ventajas competitivas sustentables. En este sentido, los resultados indican que la pandemia no generó cambios significativos en las prácticas relacionadas a este componente para las empresas encuestadas.

### Variación de los factores

De manera general, los factores evaluados en la investigación se agrupan en 13 bloques. El comportamiento de cada factor por separado puede facilitar un análisis más detallado de los resultados a través de la comparación de los puntajes asignados al mismo criterio en los periodos de tiempo considerados en el instrumento para la evaluación de la utilidad de las prácticas de adaptación de las empresas encuestadas. Sobre la base de lo anterior, a continuación, se presenta un análisis detallado de las variaciones de los factores relevantes para la investigación.

### Propuesta de valor

Las MYPES y los emprendimientos representados en el presente estudio exhiben un aumento importante y drástico en el factor correspondiente a la revisión y adaptación de su modelo de negocio. Lo que parece indicar que la muestra ha reconocido la trascendencia de analizar y adaptar el modelo de negocio como parte fundamental de la gestión del cambio durante la crisis sanitaria.

**Figura 1.**  
Variaciones promedio, propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia.

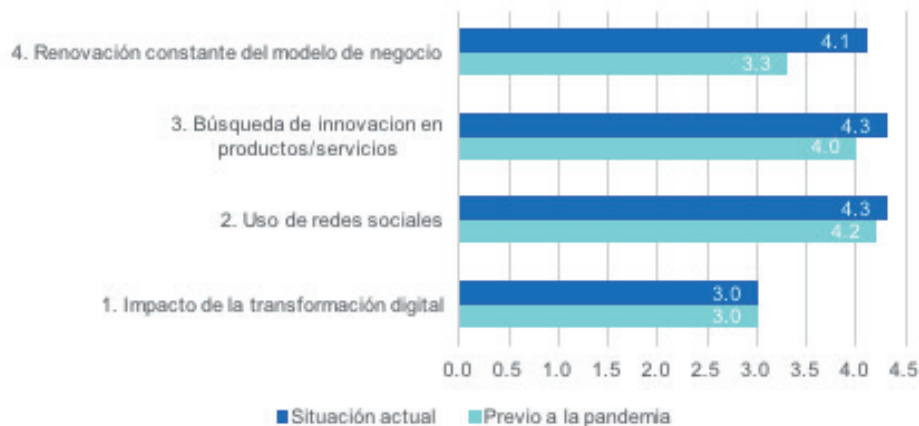


## Innovación

Lo anterior se refuerza al observar el componente de la innovación (figura 2), en donde se acentúa un incremento del factor de la renovación del modelo de negocio (4). Es decir que, las empresas

encuestadas manifiestan una mayor inclinación al estudio y la reinversión de sus modelos de negocio con el propósito de generar ajustes o cambios que les permitan adaptarse a las nuevas exigencias del entorno.

**Figura 2.**  
Variaciones promedio, propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia.

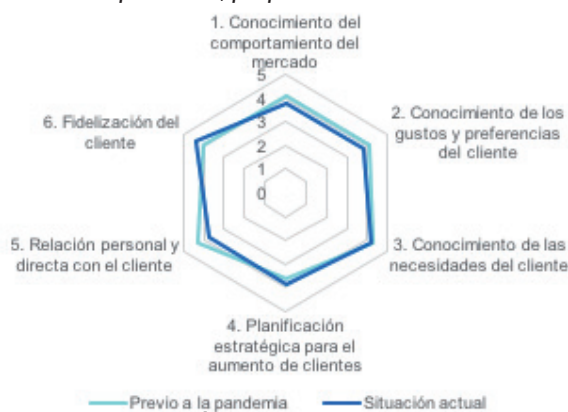
De igual forma, es posible visualizar que el factor referente a la búsqueda de innovación de productos y servicios ha experimentado una pequeña adición. Lo que indica que algunas de las empresas que componen la muestra han introducido productos nuevos o mejorados con respecto a sus características básicas.

Un aspecto importante es que, en promedio, el factor que evalúa el impacto de los cambios derivados de la transformación digital en los negocios se ha mantenido homogéneo entre ambos periodos de tiempo, lo que parece indicar que la pandemia no ha generado modificaciones importantes relacionados a este factor en la muestra bajo estudio.

## Clientes

En cuanto a los clientes, la Figura 3 muestra variaciones medianamente significativas para los factores 5 y 6. En el caso del factor 5, que evalúa el tipo de relación con los clientes, se generó una contracción de 0,6 puntos. Este resultado señala que la pandemia ha impactado la relación directa y personal que las empresas encuestadas mantenían con sus clientes previo a la crisis, lo que podría estar relacionado con las medidas sanitarias impuestas durante el periodo de máxima actividad del virus y los nuevos protocolos de bioseguridad.

**Figura 2.**  
Variaciones promedio, propuesta de valor



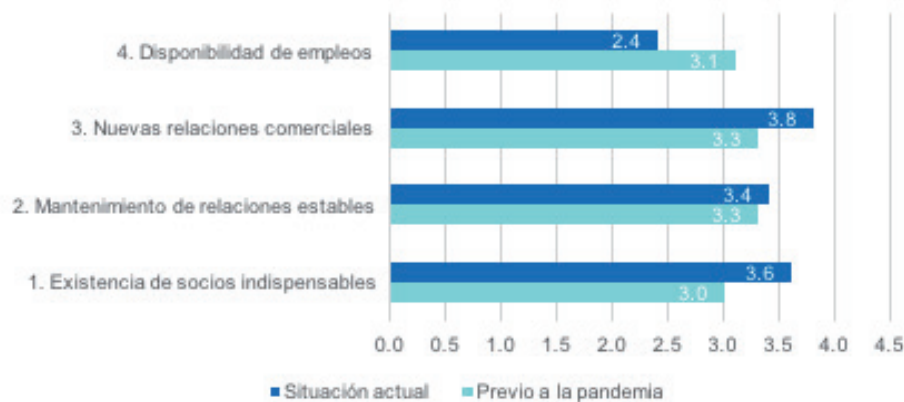
Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, los datos presentan un cambio positivo de 0,4 puntos en la mejora de los procesos del negocio para lograr la fidelización de los clientes (factor 6). Esta modificación puede relacionarse con el factor 5, ya que el cambio en el tipo de relación con los clientes puede generar un enfoque en la fidelización.

### Alianzas y socios

Con respecto al comportamiento del bloque correspondiente a las relaciones comerciales se identificó que, actualmente, las empresas son más conscientes sobre la importancia de los socios para llegar al cliente. Tal como se muestra en el la Figura 4 este factor ha experimentado un incremento de 0,6 puntos.

**Gráfico 4.**  
Variaciones promedio, alianzas y socios



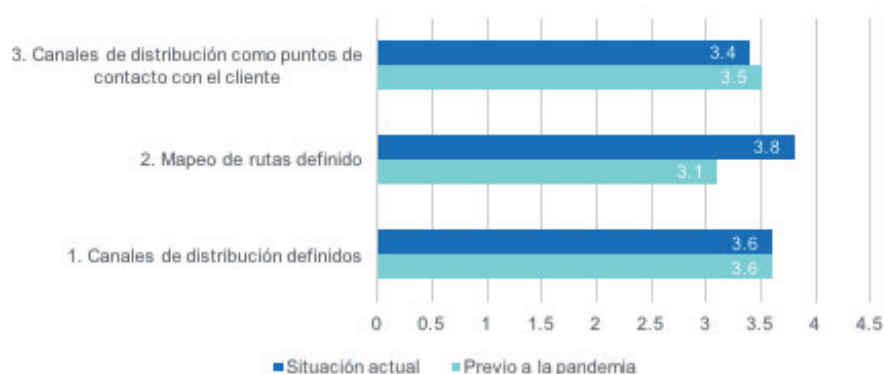
Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, los datos muestran que las empresas encuestadas han establecido nuevas alianzas comerciales durante la pandemia. Lo cual puede basarse en la necesidad de un tercero que intervenga en la cadena logística de estas unidades económicas para asegurar sus operaciones comerciales. El factor 4, por su parte, muestra una disminución importante con respecto a la disponibilidad de generar empleo, que puede fundamentarse en las interrupciones de los procesos comerciales durante el pico de la crisis sanitaria.

### Canal de distribución

Los canales de distribución presentan un cambio medianamente significativo en el mapeo de rutas para la distribución de productos (factor 2). Esto puede deberse al aumento en la demanda de entregas a domicilio confiables, rápidas y seguras durante la pandemia. Lo cual volvió el seguimiento de los pedidos una necesidad.

**Figura 5.**  
Variaciones promedio, canal de distribución



Fuente: Elaboración propia.

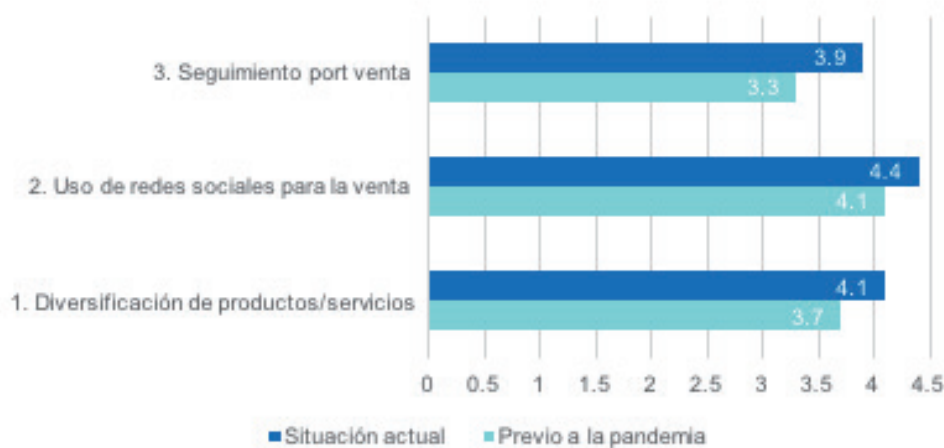
## Productos

Los resultados en la Figura 6 muestran un aumento en la diversificación de productos durante la pandemia, lo que se relaciona con los factores evaluados en el bloque de innovación específicamente en cuanto a la búsqueda de innovación en productos y servicios;

y la búsqueda constante por renovar el modelo de negocio.

Adicionalmente, los resultados del factor 3 evidencian que la muestra ha brindado mayor importancia al seguimiento post venta como parte integral de la gestión del negocio.

**Figura 6.**  
Variación promedio, productos



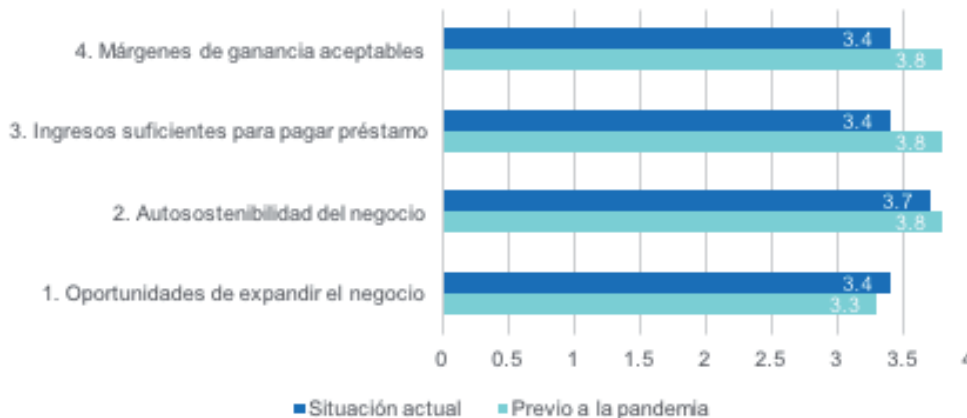
Fuente: Elaboración propia.

## Fuentes de ingreso

La Figura 7 muestra los cambios en los factores correspondientes a las fuentes de ingreso de las MYPES y emprendimientos bajo estudio. Con respecto al factor 3 las empresas evaluaron su capacidad de generar ingresos suficientes para pagar

un préstamo si fuese necesario. En el factor 4 se evaluó la aceptabilidad de los márgenes de ganancia esperados. En tal sentido, las valoraciones sugieren que la pandemia ha afectado medianamente la capacidad de estas MYPES y emprendimientos para generar ingresos.

**Figura 7.**  
Variaciones promedio, fuentes de ingreso



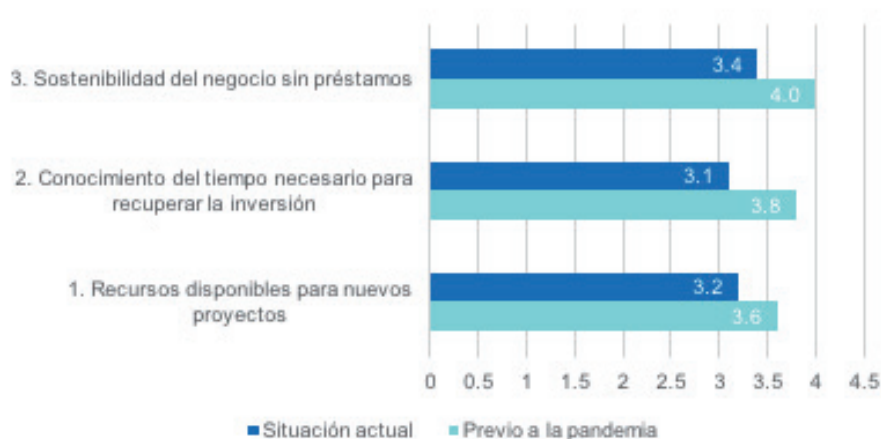
Fuente: Elaboración propia.

## Financiación

Finalmente, las alteraciones en los factores de financiación que se muestran en la Figura 8, señalan que las empresas encuestadas cuentan con menos

recursos económicos para poner en marcha otros proyectos como consecuencia de la crisis pandémica (1).

**Figura 8.**  
Variaciones promedio, fuentes de inareso



Fuente: Elaboración propia.

Aunado a lo anterior, en promedio, las empresas indicaron tener menor conocimiento respecto al tiempo que les tomará recuperar la inversión (2) y, menor capacidad para sostenerse a sí mismas sin necesidad de solicitar préstamos (3) desde que inició la emergencia sanitaria, esto puede deberse a las innovaciones y reestructuraciones que han realizado en su estructura comercial para mantenerse en el mercado.

## Medidas implementadas en las empresas en el marco de la crisis pandémica

En el instrumento de investigación se recolectó información respecto a las medidas implementadas en las empresas como consecuencia de la pandemia de COVID-19. Las respuestas se categorizaron en función de su enfoque corporativo como: estrategias de repliegue, de resiliencia o de agilidad. Estas estrategias se muestran en la tabla 2.

**Tabla 2.**  
Enfoque de las medidas implementadas

Medidas implementadas	Enfoque
Adoptar el teletrabajo	Resiliencia
Asumir nuevas deudas	Repliegue

Búsqueda de nuevos proveedores	Resiliencia
Cierre temporal	Repliegue
Despedir empleados	Repliegue
Personalizar/crear nuevos productos/servicios	Agilidad
Reducir temporalmente el empleo	Resiliencia
Vender activos de la empresa	Repliegue
Comercializar en línea	Resiliencia
Contratar servicio de delivery	Agilidad
Readaptar la distribución	Resiliencia
Reducción de operación	Resiliencia

Fuente: elaboración propia.

Los resultados mostrados en la Figura 9 reflejan que el 55 % de las empresas encuestadas han implementado la comercialización en línea durante la crisis y más de la mitad ha diversificado su oferta de productos y servicios. De igual manera, se identifica que el 43,33%

de la muestra manifiesta haber cerrado su negocio temporalmente y haber buscado nuevos proveedores. Además, más de un cuarto de los encuestados afirmaron haber asumido nuevas deudas, mientras el 26,67% redujo temporalmente el empleo.

**Figura 9.**  
*Medidas implementadas por las MYPES y los emprendimientos ante la pandemia de COVID-19*



**Fuente:** Elaboración propia.

Estos resultados muestran que una proporción medianamente significativa de las unidades económicas encuestadas han implementado medidas de repliegue. No obstante, la mayoría de las empresas que componen la muestra manifestaron haber adoptado estrategias ágiles y resilientes para hacer frente a la crisis por COVID-19.

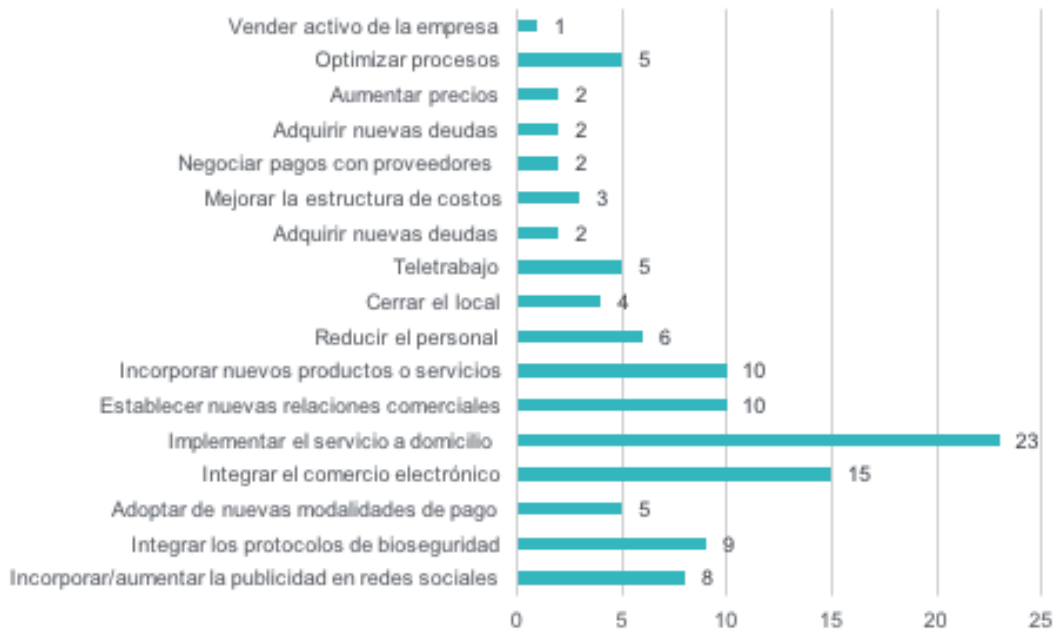
#### **Cambios indispensables para las MYPES y emprendimientos durante la crisis por COVID-19**

A las MYPES y emprendimientos encuestados se les solicitó mencionar, al menos, dos cambios implementados en sus modelos de negocio que consideren indispensables para la continuidad de su

empresa frente a la pandemia de COVID-19. En este caso, se obtuvieron múltiples respuestas, por tanto, han sido agrupadas para facilitar su análisis, la Figura 10 muestra dicho ejercicio de análisis.

En este caso, el 38,33% afirmó que implementar el servicio a domicilio representa un cambio indispensable para enfrentar los efectos derivados de la pandemia, un cuarto de la muestra alude la integración del comercio electrónico como factor esencial en la gestión del cambio y un 16,67% clasifica como indispensable el establecimiento de nuevas relaciones comerciales y la incorporación de nuevos productos y servicios.

**Figura 10.**  
Cambios indispensables durante la pandemia según las MYPES y emprendimientos



Fuente: Elaboración propia.

## 8. Conclusiones

Las nuevas reglas de competencia suelen aparecer durante los períodos de transición. Sin embargo, cuando la crisis disminuye, como lo hará la actual, y aunque pueda dejar un cráter en la economía, la creación del verdadero valor económico se convertirá una vez más en “el árbitro final del éxito empresarial” (Porter, 2001, p. 65).

En un breve periodo de tiempo la crisis por el COVID-19 ha obligado a las MYPES y los emprendimientos a buscar alternativas digitales o a identificar formas de entregar sus productos y servicios con un mínimo de contacto físico y de forma segura. Estas elecciones han presentado oportunidades para que las empresas sean innovadoras en el rediseño de sus productos existentes, el diseño de productos y servicios digitales alternativos y/o el replanteamiento de sus canales y mecanismos de entrega de productos y servicios; lo que ha conllevado a la búsqueda de posiciones y socios estratégicos en el nuevo ecosistema que les ayuden a conseguir sus objetivos. Para tener éxito en el nuevo ecosistema, las empresas deben ser ágiles y poseer capacidades dinámicas que puedan ayudarlas en su adaptabilidad a los tiempos cambiantes.

En el marco de la presente investigación emergen algunos hallazgos interesantes. Primero, los caminos

de transición que las MYPES y emprendimientos encuestados han utilizado para renovar sus modelos de negocio se orientan principalmente a la comercialización en línea y la ampliación o la modificación de su oferta de productos o servicios. Lo que, bajo un análisis comparativo, se identifica como punto clave en la transición hacia modelos de negocio más digitalizados y diversificados.

En segundo lugar, las empresas consultadas se mostraron más inclinadas a adoptar estrategias de resiliencia y agilidad, subrayando sus capacidades dinámicas para capitalizar el potencial de cambio que la crisis por COVID-19 ha ocasionado. Intuitivamente parece obvio que las empresas que tienen la agilidad para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno han sido capaces de verse a sí mismas a través de la crisis, asegurando la continuidad del negocio. Esto se refleja en la importancia que ha cobrado el análisis, la profundización y la renovación del modelo de negocio para las empresas encuestadas como parte esencial de la adaptación a la nueva realidad.

En tercer lugar, se puede argumentar que el tamaño de la empresa es un indicador relevante en el posicionamiento estratégico y la competitividad resultante de la actual crisis sanitaria. El tamaño de la empresa, propuesto como una característica de análisis en el presente estudio, sugiere que las microempresas

y los emprendimientos han sido afectados en menor medida que las pequeñas empresas. Esto puede deberse a que las empresas más pequeñas suelen caracterizarse por su flexibilidad y una organización flexible puede hacer frente a la incertidumbre de los entornos económicos, adaptándose rápidamente a las condiciones cambiantes.

Además, los resultados esbozan las funciones del modelo de negocio en la gestión comercial y, en particular, en lo que respecta a las cuestiones comerciales electrónicas, reforzando su esencialidad en la comprensión, el análisis, y la gestión de los cambios en el entorno.

Finalmente, cuando la variabilidad del entorno es tan alta como en la situación del COVID-19, las empresas también tienden a adoptar "adhocracias temporales" que funcionan con el único propósito de innovar. Es por esta razón que autores como Davison (2020) sostienen que para algunas empresas estos cambios

son reacciones precipitadas a la pandemia y que, una vez que se reanude la "normalidad", las empresas volverán a sus anteriores modelos de negocio o encontrarán un nuevo equilibrio en el que asentarse. Es muy posible que eso sea lo que ocurra, pero la oportunidad que la pandemia ha presentado para digitalizar, innovar o identificar modelos de negocio alternativos viables puede ser utilizada por las empresas que buscan ampliar sus horizontes.

Aunque los peligros de la inminente "nueva normalidad" desaparezcan si la crisis por COVID-19 se disipa, el imperativo estratégico de la agilidad como capacidad empresarial para realizar cambios en el modelo de negocio y adaptarse a la volatilidad permanecerá como un factor esencial para la continuidad de las MYPES y los emprendimientos, y probablemente marcará un nuevo enfoque en los modelos de negocios de las empresas existentes y las emergentes.

---

### Referencias bibliográficas

- Arteaga, K., Panduro, V., y Rodríguez, A. (2020). Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) in Latin America. *The American surgeon*. 86(5), 1-3. <https://doi.org/10.1177/0003134820927313>.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2020). Centroamérica, Haití, México, Panamá y República Dominicana: El impacto del COVID-19 en las economías de la región.
- Carvajal, A. (2002). Teorías y modelos: formas de representación de la realidad. *Revista Comunicación*. 12(1), 1-14. <https://www.redalyc.org/pdf/166/16612103.pdf>.
- Cisneros, I. G., Hernández, R. A., Hernández, N. J., y Jiménez, J. A. (2020). Investigación documental sobre los factores a considerar para la definición del perfil de los modelos de negocio de los emprendedores salvadoreños. [Tesis de grado, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas]. Repositorio institucional UCA.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). Informe sobre el impacto económico en América Latina y el Caribe de la enfermedad por coronavirus (COVID-19). (LC/TS.2020/45).
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: Efectos económicos y sociales. Informe especial COVID-19.
- Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE). (2014, 20 de mayo). Decreto Legislativo no. 667. Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa. Diario Oficial, no. 90, Tomo 403. <https://www.conamype.gob.sv/wp-content/uploads/2013/04/Ley-MYPE-web.pdf>.
- Davison, R. M. (2020). The transformative potential of disruptions: A viewpoint. *International Journal of Information Management*. 55(2), 102-149. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt>.
- González, M. (2020, 10 de abril). Coronavirus en Centroamérica: la región de récords y contrastes en sus estrategias y resultados frente al covid-19. BBC News. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52225188>.

- Lazarevic-Moravcevic, M. (2019). Characteristics of Marketing Communication Strategy of a Small Enterprise. *Economic Analysis*, 52(2), 104-112.
- Mendelson, H. (2014). Modelos de negocio, tecnologías de la información y la empresa del futuro. En F. González, *Reinventar la empresa en la era digital* (pág. 65). BBVA.
- Naciones Unidas (2020). Policy Brief: The Impact of COVID-19 on Latin America and the Caribbean.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach* [Tesis doctoral, Universidad de Lausana].
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. DEUSTO. <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia2016/osterwalder.pdf>.
- Palacios, M. (2011). *Modelos de Negocio: Propuesta de un Marco Conceptual para Centros de Productividad* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional UNAL. <https://unal.edu.co>.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the internet *Harvard Business Review*. 79(3), 62-78.
- Sosna, M., Trevinyo, R. y Velamuri, S. (2010). Business model innovation through trialand-error learning: The Naturhouse case. *Long Range Plann*, 43(2), 384-407.