



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

Universidad del Azuay

Departamento de Posgrados

Maestría en Administración de Empresas.
Mención Finanzas I versión

**Impacto del Covid-19 en la liquidez de
empresas comerciales y estrategias de
gestión.**

Autora: Patricia Vivar Vidal

Directora: Econ. Gabriela Fajardo Monroy.
Mgst.

Cuenca, Ecuador

2021

Dedicatoria

El presente artículo, dedico a mis padres, que con su constante apoyo hicieron posible el cumplimiento de esta meta.

Agradecimientos

Dejo constancia de mi imperecedera gratitud a la Economista Gabriela Fajardo Monroy, profesora y directora del presente artículo; quien con sus valiosos conocimientos supo guiarme en la elaboración y culminación de esta investigación.

Hago extensivo este reconocimiento al personal docente y administrativo del Departamento de Posgrados de la Universidad del Azuay que han contribuido en mi formación profesional.

Resumen

La presente investigación estudia el impacto que tuvo el Covid-19 en un grupo de empresas comerciales en la ciudad de Cuenca, en las que el confinamiento social como medida de bioseguridad para enfrentar la pandemia, provocó una crisis de liquidez, durante los meses de mayores contagios en la ciudad. La pandemia por Covid-19 dio lugar a niveles bajos en ventas y aumentos en las cuentas por cobrar a los clientes, por la detención temporal del comercio, por lo que las empresas se vieron obligadas a tomar acciones instantáneas para generar ventas por medio de nuevos canales de distribución, adaptándose a la tecnología y medios disponibles en ese momento. Para destacar la experiencia de cada una de las empresas, se utilizaron métodos de investigación descriptivo, bibliográfico y de análisis en empresas que se dedican a la actividad comercial con un modelo de negocio que toma a la diversificación como característica principal de su estructura. Por último, se muestra las estrategias de gestión aplicadas por las empresas para recuperarse ante esta situación.

Palabras Clave: liquidez, diversificación, Covid-19, estrategia, crisis, recuperación.

Abstract

This research studies the impact that Covid-19 had on a group of commercial companies in Cuenca. Social confinement, as a measure to face the pandemic, caused an economic crisis, during the months of greater contagions in the city. The Covid-19 pandemic led to low levels in sales and increases in customer's debt due to the temporary stoppage of trade. For this reason, companies were forced to take fast actions to increase sales through new distribution channels, getting adapted to the new technology and means available at that time. To highlight the experience of each of the companies the study took place with descriptive, bibliographic and analytical research methods in companies that are engaged in commercial activity with a business model that takes diversification as the main characteristic of its structure. Finally, the study shows the management strategies applied by the companies to recover from this situation.

Key words: liquidity; diversification, Covid-19, strategy, crisis, recovery.

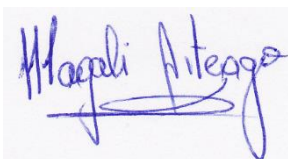
A handwritten signature in blue ink, reading "Magali Aitego". The signature is written in a cursive style with a large, stylized flourish at the end.

Tabla de contenidos

Introducción.....	2
Estado del Arte	2
Metodología.....	6
Razón de Liquidez Corriente	8
Razón Rápida - Prueba Ácida.....	8
Capital de trabajo	9
Razón de Efectivo	9
Resultados.....	10
Discusión y conclusiones	19
Referencias	22

Impacto del Covid-19 en la liquidez de empresas comerciales y estrategias de gestión.

Introducción

El presente artículo estudia el impacto que tuvo el Covid-19 en un grupo de ocho empresas comerciales en la ciudad de Cuenca, principalmente en la disminución de las ventas por las medidas de restricciones aplicadas por el gobierno para evitar la propagación del virus, medidas que impidieron que las empresas desarrollen sus actividades y cumplan sus obligaciones por falta de liquidez. Para esto, se realizó un análisis de los indicadores financieros de liquidez durante el periodo 2015-2020. Se indagó la situación de las empresas durante la crisis, es decir, como respondieron ante la situación, las estrategias de gestión aplicadas que les permitieron recuperar ventas y la operatividad en la nueva normalidad.

Dadas las circunstancias, y los inexistentes apoyos financieros, o estímulos fiscales por parte del gobierno del Ecuador, las empresas al estar sin un funcionamiento habitual optaron por medidas drásticas de recorte de personal, suspensión de actividades, disminución de sueldos, reducción de jornadas laborales, etc. Dado que la estructura del marco financiero de las empresas ya no abastecía para cumplir con todas las obligaciones empresariales, la falta de ingresos por ventas provocó este incumplimiento y entraron en crisis de liquidez.

La importancia del estudio de este grupo de empresas se debe a que viéndose inmersas en la crisis económica originada por las circunstancias antes descritas, no se vieron comprometidos sus indicadores financieros de liquidez de forma sustancial al final del ejercicio económico, ya que con el tiempo mostraron una recuperación. Estas experiencias permitirán identificar estrategias de gestión empresarial y gestión financiera que posibilitaron la sostenibilidad empresarial.

Estado del Arte

La liquidez es un aspecto de vital importancia para las empresas, esta constituye un objetivo de gestión financiera en el corto plazo y se define como la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones en fechas cercanas al periodo de vencimiento. Se puede decir que la firma está en condiciones de liquidez permanente cuando da cabida a la cobertura de sus pagos. (Culquicondor, 2018).

Se destaca la importancia de la disposición inmediata de fondos financieros y monetarios para hacer frente a todo tipo de compromisos, debido a que los costos financieros que se derivan del impago de obligaciones en el corto plazo resultan peligrosos para la sostenibilidad empresarial a mediano y largo plazo; a la vez que reducen los márgenes de rentabilidad de la organización y comprometen su reputación así como, el acceso en condiciones favorables a fuentes de financiamiento en el futuro (Solís et al., 2014).

Para un correcto estudio de la situación financiera de una empresa, se necesita analizar la sostenibilidad de la misma, uno de los indicadores que cumple con este objetivo a corto plazo es el nivel de liquidez, que demuestra la capacidad de cumplimiento financiero neto, tomando en cuenta la volatilidad del negocio, ingresos operativos y reembolsos. Este indicador es muy importante para la gestión diaria de la empresa; puesto que, permite la detección y proyección de situaciones de desequilibrio donde revelar un saldo es muy significativo para definir una buena gestión; además de que, permiten anticiparse a las necesidades de financiamiento externo con la finalidad de gestionar estos recursos con anticipación y minimizar su costo (Lima Santos et al., 2021).

La generación de efectivo en actividades operacionales depende directamente de la capacidad de potenciar las ventas y su posterior cobro; de forma que, se optimice el ciclo de operación y ciclo de efectivo (Oladimeji & Udosen, 2019); por lo tanto, se podría afirmar que la liquidez de una organización se relaciona con la adecuada gestión de su actividad; además del éxito en su estrategia comercial. Dentro de las estrategias de gestión financiera en empresas comerciales, destaca la generación de liquidez, donde la diversificación aporta significativamente al flujo de efectivo operacional; además, de la disminución del riesgo al desconcentrar las ventas (Hou et al., 2018).

Como táctica de estrategia empresarial, la diversificación permite asegurar el camino a todos los nichos atractivos dentro de una dinámica económica donde mejora la liquidez, el acceso a los mercados y la formación de capital humano (Barrett et al., 2001); por lo tanto, el grado de integración entre los mercados será importante; debido a que, esto afecta el beneficio relativo de la diversificación; de forma que, esta táctica permite a la organización fortalecer su gestión comercial; a la vez que preserva los niveles de liquidez necesarios para su adecuado funcionamiento.

La diversificación es la entrada de una empresa o unidad de negocio a nuevas líneas de actividad, actividades de mercado-producto, que requieren cambios en la estructura administrativa, sistemas y demás procesos; y puede crear valor a través de la mejora de la eficiencia debido a un mayor acceso a fondos internos, mayor capacidad de endeudamiento y economías de escala o alcance (BENEISH et al., 2008).

En épocas de crisis, la liquidez es la primera característica financiera en verse afectada; debido a que, la reducción en ventas y el incremento en los periodos de cobro a los clientes afectan la generación de efectivo en actividades operacionales; mientras que, los egresos originados en el capital de trabajo no disminuyen en la misma proporción, llegando en ocasiones a incrementarse. En estas circunstancias la diversificación puede ser una estrategia efectiva para cuidar la liquidez (Menacho, 2020).

Las características de las empresas que enfrentan una crisis financiera o de liquidez, se identifican por una crisis de tesorería, falta de liquidez e insolvencia. En una crisis de tesorería la empresa mediante la liquidación de activos mantiene la capacidad de atender sus compromisos a corto plazo, sin embargo, por desajustes temporales entre los cobros y pagos corrientes no puede atender puntualmente alguno de los pagos con vencimiento inminente (Proaño, 2020).

La falta de liquidez causada por una deficiente financiación de operaciones, generalmente se manifiesta en un capital circulante típico insuficiente para mantener el flujo de operaciones, y la falta de recursos disponibles para atender a los vencimientos. La insolvencia, por su parte, se presenta como resultado de la acumulación de pérdidas que consumen el patrimonio neto o como consecuencia de la insuficiencia de fondos generados para cumplir con los compromisos en el largo plazo (Proaño, 2020)

La pandemia por Covid-19 que empezó en diciembre de 2019 trajo consigo algunos impactos a nivel mundial, en los ámbitos geográfico, demográfico y económico. La protección social fijó una tendencia en el mercado de bienes, servicios y factores de producción, ya que, tanto las medidas de prevención como las de reactivación se aplicaron de manera gradual, geográfica y sectorialmente diferenciada. (Weller, 2020)

Ante esta pandemia, el principal desafío de los países fue reencontrar el camino del crecimiento económico y la protección social y laboral, en base a sus estructuras económicas y al tiempo que pasen controlados por la situación, reinicio de actividades,

restablecimiento de cadenas productivas, implementación de modelos de recuperación y crecimiento y la búsqueda de alternativas de financiamiento. (Altamirano et al., 2020)

La crisis económica ocasionada por el Covid-19 se desarrolló en tres fases: respuesta, recuperación y prosperidad, donde las empresas buscan la continuidad del negocio, aprenden y se fortalecen, hasta llegar a operar en la nueva normalidad (Perojo & Mac, 2020). En la primera fase, algunas empresas tomaron medidas en la planificación de producción, mercadeo y publicidad, así como otorgar mayores plazos a clientes y aplazar pagos a proveedores; para impulsar la demanda de sus productos y servicios (Morán, 2020).

Las empresas debían considerar procesos y productos amigables con el medioambiente para evitar la propagación del virus, buscar el beneficio del capital humano brindando salud, seguridad y crecimiento económico. Desde este punto de vista se plantea una propuesta de rentabilidad financiera y social que busca operar con el uso de la tecnología y nuevos recursos para adaptarse a la nueva realidad y mantener la esencia del negocio (González & Flores, 2020).

Los gobiernos de los países, y representantes legales de las empresas tras abogar por el cumplimiento de reglas de higiene y salubridad, adoptaron normas de bioseguridad, como el distanciamiento social, restricción de movilidad y confinamiento domiciliario (Xifra, 2020). Esto con el fin de evitar los costos en los que se incurriría si la pandemia se propagaba descontroladamente, tanto en la pérdida de recursos humanos como en los gastos para evitar el incremento de casos (Torres, 2020).

La adopción de normas de bioseguridad, ocasionaron limitaciones en la producción debido a la reducción de jornadas, caída de productividad e ingresos por ventas, ocasionando en algunos casos al cierre de la empresa (Onrubia, 2020). Las compañías tuvieron que anticiparse y analizar el impacto en tesorería en todos los ámbitos de la organización, que implica: desafíos del flujo de caja, capital circulante, impacto de estrategias de cobertura y calificación crediticia, capacidad de endeudamiento, validación de proveedores clave, etc. (Loaiza & Argandoña, 2020).

En el corto plazo las políticas de recuperación debían acomodarse al avance de la situación sanitaria y al desenvolvimiento de la economía frente a la situación, con el fin de generar ingresos y ganancias sostenibles en las empresas, mantener el empleo evitando

dispersión de conocimiento, así como la pérdida de la capacidad de las empresas, preservando un acceso adecuado a la financiación. (Hernández de Cos, 2020). El escenario más deseable de recuperación tiene una forma de “V”, el cual, frente a una brusca caída, cuenta con una rápida recuperación, situación contraria a la que demuestran los escenarios de recuperación en forma de “U” y “L” que son el resultado de tropiezos constantes, donde el recobro se vuelve lento y prolongado, dando lugar a crisis y pánico. (Ochoa et al., 2020)

Tras la perturbación del Covid-19, las empresas deberán alcanzar nuevos recursos financieros para hacer frente a las tensiones de liquidez, lo que incide directamente sobre la velocidad de recuperación de la economía, dando lugar a posibles escenarios: una recuperación temprana que implica un reinicio de actividades durante el segundo trimestre del año pandémico supone evitar un paro de larga duración y el apareamiento de nuevas cepas en magnitud significativa. (Blanco et al., 2020)

Una recuperación gradual, que considera daños persistentes en los sectores más afectados, suponiendo la indisposición de vacunas y nuevos brotes epidémicos, y finalmente, un escenario de riesgo, donde la recuperación es muy lenta, dada la existencia de nuevas cepas más peligrosas que requieren nuevamente de confinamientos sociales y paro de actividades donde hasta los canales financieros se verían afectados sin poder cumplir sus funciones. (Blanco et al., 2020)

Metodología

De acuerdo con las características de esta investigación, se utilizaron métodos descriptivos, bibliográfico y de análisis, debido a que, contempla la redacción de la experiencia de cada una de las empresas dedicadas a la actividad comercial al por mayor y menor en diferentes líneas de negocio frente a la pandemia. Se indaga las consecuencias de la pandemia en el giro del negocio, a través de entrevistas para definir qué fue lo que sucedió y cómo cada una de las empresas enfrentó la crisis.

En la primera parte de la investigación, se utiliza el método bibliográfico, a través del cual se exponen los aspectos teóricos que fundamentan la investigación para llegar a un análisis cualitativo de cada una de las empresas, donde en base a investigaciones bibliográficas se puede visualizar qué medidas se adoptó para hacer frente a la pandemia.

En la segunda parte del estudio, se emplea el método descriptivo para caracterizar el comportamiento financiero de las empresas mediante datos históricos y actuales comprendidos en el periodo 2015-2020, con estos antecedentes y resultados, se obtendrá la evolución anual de la liquidez de ocho empresas comerciales (A, B, C, D, E, F, G, H) pertenecientes al mismo segmento de actividad económica y que cuentan con diversas líneas de negocio bajo el código de Clasificación Industrial Internacional Uniforma (CIIU): G46.- Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas.

La empresa A, se dedica a la comercialización al por mayor y menor de vehículos, motos, repuestos, llantas y servicio post venta; además de la importación y venta de electrodomésticos. Como estrategia de venta, otorga crédito directo a sus clientes en la venta de vehículos y en la venta al por mayor de electrodomésticos.

La empresa B, se dedica al comercio al por mayor y menor de mercaderías en general y particularmente de artículos para el hogar, oficina, implementos de trabajo de ambiente y de locomoción. Las líneas de negocio de la empresa se desenvuelven en torno a la venta de artículos para el hogar como: productos de primera necesidad, electrodomésticos, gimnasia y deportes, computación, telefonía convencional y celular, cámaras de foto y filmadoras, vehículos, cuidado personal y muebles.

La empresa C, es especialista en plástico, sustituyendo a muchos materiales tradicionales como el hierro, la madera, el vidrio o el cristal, esto debido a que su practicidad, resistencia y economía, han ido captando la atención y preferencia de hogares e industrias. La empresa ha ampliado su portafolio hacia categorías afines como calzado deportivo, sandalias, botas de PVC, juguetes, gavetas, y otros productos del mercado industrial.

La empresa D, cuenta con la distribución de diferentes líneas para el consumo en el hogar como: electrodomésticos, audio y video, tecnología, electromotores, muebles, movilidad, agro y herramientas, música y deportes; y ofrece crédito directo a sus clientes.

La empresa E, se dedica a la comercialización de productos electrodomésticos, tecnología, motos y servicios garantizados, de igual manera, cuenta con su departamento financiero para ofrecer crédito directo a sus clientes.

La empresa F, en la ciudad de Cuenca cuenta con cuatro líneas de negocios, tres de supermercado, cada una dirigida a un público distinto, y una cuarta línea de juguetería. Ofrece diferentes líneas de productos como: alimentos y bebidas, productos de primera necesidad, artículos de limpieza, electrodomésticos, perfumería, licores y accesorios para el hogar.

La empresa G, ofrece la distribución de acabados de construcción, ferretería, alimentos y bebidas, productos de primera necesidad, artículos de limpieza, accesorios, para el hogar, hospitalaria, textiles, licores, motos, plásticos, maquinaria y equipos.

La empresa H, ofrece productos dentro de las líneas de climatización, generadores, línea marina, montacargas y equipos de construcción, motores estacionarios, restaurantes y cafeterías, transporte, bazar y perfumería.

Con base a los estados financieros que reportan anualmente a la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros del Ecuador durante los años 2015 – 2020 se calcularon los indicadores financieros de liquidez. Las razones de liquidez proporcionan señales tempranas de problemas de flujo de efectivo y fracasos empresariales eminentes, es decir, el nivel de solvencia que tiene la empresa para pagar sus cuentas. (Gitman, n.d.)

Razón de Liquidez Corriente

Mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo

$$(1) \quad \frac{\textit{Activo Corriente}}{\textit{Pasivo Corriente}}$$

El valor óptimo, depende de la industria analizada, cuanto más previsibles son los flujos de efectivo de una empresa, menor será la liquidez corriente aceptable, pero por lo general, cuanto mayor es la liquidez corriente, más líquida es la empresa. Entonces, una liquidez corriente de 1.0 es bastante aceptable. (Gitman, n.d.)

Razón Rápida - Prueba Ácida

No toma en cuenta los inventarios, ya que son activos corrientes menos líquidos, porque se convierten más rápido en cuentas por cobrar que en efectivo, o se venden lentamente por lo que están parcialmente terminados.

$$(2) \quad \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

El valor óptimo de este ratio tiene que ser mayor a 1.0 si el inventario no es líquido. (Dumrauf, 2010)

Capital de trabajo

Es el monto en el que los activos corrientes de una empresa exceden a los pasivos corrientes.

$$(3) \quad \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Lo ideal sería tener un valor positivo, que demuestre una mayoría activos corrientes que pasivos corrientes. Si es negativo quiere decir que la empresa está retrasando sus pagos. (Gitman, n.d.)

Razón de Efectivo

Es el porcentaje del pasivo circulante que está cubierto por tesorería y los activos financieros realizables.

$$(4) \quad \frac{\text{Caja/Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Un resultado razonable sería del 20%, proporción que permite cubrir los pasivos con un mayor costo de impago y brinda a la empresa un periodo de tiempo para gestionar recursos. (Magerakis & Tzelepis, 2020)

Finalmente se llevó a cabo un análisis descriptivo entre las distintas experiencias y estrategias ganadas en este periodo de cada una de las empresas, mediante un método de análisis cualitativo, que utilizó como instrumento la entrevista, la cual se realizó a gerentes financieros de las empresas que componen la unidad de análisis. La entrevista consistió en preguntas relacionadas a la liquidez de las empresas en los meses de confinamiento, las medidas aplicadas para enfrentar la situación, las estrategias de gestión y recuperación utilizadas.

Resultados

Se realizó el análisis de ocho empresas comerciales de la ciudad de Cuenca registradas con el CIU G46.- Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas. Estas empresas tienen como estrategia de comercialización la diversificación, es decir, ofrecen diferentes líneas de productos o servicios.

A continuación, se presenta indicadores financieros anuales de liquidez de cada una de las empresas en el periodo 2015 - 2020, con corte al 31 de diciembre de cada año.

Tabla 1.

Razón de liquidez corriente

AÑO	A	B	C	D	E	F	G	H
2015	1.28	1.71	1.48	2.09	1.46	1.77	1.31	4.42
2016	1.53	2.22	1.40	3.17	1.45	1.95	1.25	5.54
2017	1.20	2.09	1.72	2.28	1.67	2.03	1.29	3.92
2018	1.15	1.91	1.52	2.03	1.32	1.85	1.48	3.13
2019	1.13	1.80	1.24	1.99	1.38	1.18	1.24	3.96
2020	1.43	2.49	1.56	4.20	1.44	2.24	1.27	4.59
PROM EDIO	1.29	2.04	1.49	2.63	1.45	1.84	1.30	4.26

La tabla 1 presenta la razón de liquidez corriente de las empresas estudiadas, se evidencia que todas las empresas durante el periodo de estudio mantienen niveles de liquidez necesarios para cubrir sus obligaciones en el corto plazo; sin embargo, la empresa H presenta indicadores superiores a las demás, situación que puede relacionarse con la existencia de activos corrientes improductivos, o con un comportamiento poco predecible de su flujo de efectivo; por lo contrario, la empresa A presenta indicadores cercanos a 1,

lo que implica un uso óptimo de los recursos en el corto plazo, esta situación podría relacionarse con flujos de efectivo estables a lo largo del tiempo; al igual que el resto de empresas, al final de cada año y en promedio del periodo todas tienen una razón de liquidez superior a 1, lo que implica una liquidez suficiente.

Tabla 2.

Prueba ácida

AÑO	A	B	C	D	E	F	G	H
2015	0.89	1.45	1.19	1.88	1.30	0.98	0.65	3.25
2016	1.18	1.86	1.16	2.85	1.29	1.22	0.47	3.94
2017	1.02	1.70	1.45	2.09	1.37	1.30	0.55	2.80
2018	0.90	1.60	1.25	1.83	1.19	1.11	0.66	2.17
2019	0.92	1.59	1.03	1.81	1.26	0.74	0.47	2.76
2020	1.22	2.23	1.29	3.74	1.33	1.49	0.65	3.43
PROMEDIO	1.02	1.74	1.23	2.37	1.29	1.14	0.57	3.06

Según la tabla 2, seis de las ocho empresas cuentan con los recursos necesarios para hacer frente a sus obligaciones sin la necesidad de realizar sus inventarios. La empresa G sería la más afectada frente a restricciones económicas, puesto que, su liquidez depende en mayor medida de sus inventarios. En el otro extremo se encuentra la empresa H que tiene un posible exceso de activos corrientes donde no dependen de la realización de sus inventarios. La empresa A, muestra un promedio muy cercano a 1, donde puede subsistir sin realizar sus inventarios, pero tampoco mantiene recursos improductivos, esta razón demuestra la sensibilidad de la liquidez de las empresas estudiadas frente a la imposibilidad de realizar actividades comerciales; puesto que, en estas circunstancias algunas de ellas son incapaces de cubrir sus obligaciones en el corto plazo.

Tabla 3.*Razón de efectivo*

AÑO	A	B	C	D	E	F	G	H
2015	0.01	0.08	0.06	0.27	0.07	0.04	0.09	0.15
2016	0.04	0.12	0.12	0.42	0.17	0.07	0.10	0.14
2017	0.02	0.16	0.19	0.05	0.13	0.08	0.16	-
2018	0.00	0.07	0.14	0.05	0.16	0.06	0.30	0.01
2019	0.02	0.04	0.07	0.05	0.09	0.03	0.13	0.03
2020	0.05	0.08	0.08	0.13	0.02	0.06	0.22	0.10
PROMEDIO	0.02	0.09	0.11	0.16	0.11	0.06	0.17	0.07

En la tabla 3 se observa que las empresas estudiadas no disponen de la capacidad de pagar sus obligaciones sin la necesidad de vender ningún activo, ya que, todas demuestran un apalancamiento de sus actividades en recursos de terceros al mostrar índices menores que 1, tampoco se acerca al valor óptimo del 20%.

Tabla 4.

Capital de trabajo (en millones USD)

AÑO	A	B	C	D	E	F	G	H
2015	19.37	49.16	11.83	71.50	12.56	206.20	35.13	194.14
2016	27.59	58.42	8.79	93.78	14.97	261.20	27.03	172.43
2017	17.28	70.32	12.89	82.79	19.67	304.37	32.54	165.48
2018	14.32	65.89	9.56	83.36	15.00	270.91	51.92	149.45
2019	13.11	70.41	5.19	85.27	17.87	99.34	28.83	178.70
2020	38.23	86.00	9.79	122.19	16.34	394.69	35.93	185.52
PROMEDIO	21.65	66.70	9.68	89.81	16.07	256.12	35.23	174.29

En la tabla 4, se muestra el indicador de capital de trabajo, se puede observar que las ocho empresas muestran índices de liquidez estables al cierre del año 2020, estos oscilan dentro del promedio de los últimos cinco años, demuestran una estabilidad, lo que confirma que ninguna empresa se encontraba en crisis de liquidez al cerrar el año 2020.

Ya que los resultados de los índices de liquidez de las diferentes empresas se obtuvieron al 31 de diciembre de cada año, fecha en la que las empresas reportan sus balances al ente de control, es importante indagar qué situaciones atravesaron las mismas en los meses de confinamiento por la pandemia del Covid-19, debido al estado de excepción declarado por el gobierno desde el 16 de marzo de 2020, donde decretó: toque de queda desde el 17 de marzo de 2020, restricciones de tránsito y movilidad a nivel nacional, a excepción de ciertos sectores, suspensión de la jornada presencial de trabajo en el sector público y privado del 17 al 24 de marzo, pero por los casos de contagiados se alargó a 60 días más.

Para el 16 de mayo de 2020 se prohibió circulación en lugares públicos en los términos que disponga el Comité de Operaciones de Emergencia Nacional, de conformidad con los parámetros aplicables al color de semáforo de cada cantón, para el 15 de junio se dispuso la movilización en todo el territorio nacional, acogiéndose a todas las medidas de bioseguridad; en el cantón Cuenca desde el 4 de mayo ciertos sectores pudieron abrir sus puertas al público por el semáforo naranja, pero con toques de queda después del mediodía. (Comité de Operaciones de Emergencia)

Para mediados del mes de junio se levantaron las restricciones, quedando en responsabilidad de cada sector la supervivencia y protección de los empleados. Para determinar qué sucedió durante estos meses de alarmas y restricciones en las empresas comerciales se realizaron entrevistas en el departamento financiero de cada empresa donde los expertos detallan los comportamientos en este lapso de tiempo y se obtuvieron los resultados que se presentan a continuación.

La empresa A durante la pandemia tuvo una reducción de liquidez, por falta de ingresos debido a la escasez en ventas y retrasos en el pago de cartera en dos meses seguidos debido al confinamiento. Los meses más afectados del año 2020 fueron abril, marzo y mayo. Las medidas tomadas ante esta situación fueron renegociaciones de las deudas con los clientes y proveedores. A los clientes se les aplicó una tasa de interés más alta y restricciones en los créditos. Los proveedores otorgaron plazos mayores de pago a la empresa.

Se buscó fortalecer las líneas comerciales de electrodomésticos y motos, que fueron las más demandadas en los meses de confinamiento, con esto se logró incrementar los ingresos de efectivo con lo que se pudo cumplir con las obligaciones de la empresa.

El confinamiento afectó al servicio al cliente, ya que para los vendedores de vehículos, repuestos y llantas fue imposible un acercamiento personalizado con los clientes para exponer las características de los productos. En el caso de los electrodomésticos, fue imposible para los vendedores visitar los almacenes distribuidores de las marcas durante el periodo de confinamiento.

El servicio de post venta en vehículos fue la primera línea que abrió sus puertas al público con el servicio de talleres, una vez que se quitaron las restricciones de movilidad los vehículos fueron a los chequeos mecánicos, ya que por la falta de uso las baterías se descargaron y dejaron de funcionar.

La empresa B, a partir del mes abril paró la comercialización de todas sus líneas excepto los productos de primera necesidad. Esto le permitió sobrellevar la crisis y realizar un recorte de personal menor al que estaba planeado. Como se mencionó antes, una firma está en condiciones de liquidez, cuando da cabida a la cobertura de sus pagos, y en este caso la empresa B no pudo cumplir sus obligaciones con los trabajadores y optó por un recorte de personal.

El entrevistado destacó que: “Es súper buena la diversificación para este tipo de situaciones, pero la diversificación también implica riesgos y la compañía debe tener suficientes recursos para sobrellevar este tipo de situaciones”. Ya que, resulta peligroso para la sostenibilidad empresarial y su reputación está en juego.

El periodo de confinamiento afectó a la empresa C en su estrategia de ventas y marketing, ya que fue imposible el acceso de los vendedores a los puestos de ventas en las ferias libres así como el trabajo de los impulsores. Esta empresa mostró una rápida recuperación en sus ventas, luego de que estas disminuyeran en los meses de marzo y abril. Esta disminución no fue significativa, puesto que, la diversificación de líneas se hizo presente, y mientras la línea de calzado marcaba ventas bajas, la línea industrial mostró ventas superiores al anterior año, la recuperación total se llevó a cabo en el mes de junio.

La empresa D, tuvo problemas de liquidez debido a la escasa recuperación de cartera durante los meses de confinamiento. Para ello aplicó un descuento por pronto pago a sus clientes, esto incrementó la liquidez de la empresa y pudo cumplir con los pagos de nómina, proveedores y gastos básicos. Claramente esta empresa logró anticiparse a las necesidades de liquidez y pudo gestionar sus recursos para seguir obteniendo flujos.

Una de las medidas que tomó la empresa fue el recorte de personal, evaluando la actitud y el comportamiento de sus empleados, mas no necesariamente la capacidad intelectual o profesional, ya que buscó un excelente ambiente laboral durante esta situación de incertidumbre. Además, se redujo la jornada laboral de los trabajadores salvo en cargos indispensables.

Durante el periodo de confinamiento, el mes de mayo mostró una recuperación gracias al canal de venta e-commerce. A través de este canal se vendieron principalmente productos para limpieza y la elaboración de comida. La plataforma generó un gran volumen de ventas, con facilidades de pago, y trajo como ventaja la disminución en el gasto operativo ya que no se incurría en el pago de comisiones a vendedores. En conjunto esta empresa buscó potenciar las ventas y el cobro de las mismas.

La empresa E, cerró su local completamente desde el 16 de marzo al 6 de mayo del 2020, debido a que no hubo solvencia ni liquidez, lo que provocó recortes de personal y una nueva reestructuración de puestos, donde todos debían aportar al canal de ventas digitales, por WhatsApp y Callcenter.

Durante los meses de junio, julio y agosto, la empresa se dedicó a la promoción y venta de computadoras y motos debido a las clases en línea y al incremento de los servicios de entrega a domicilio. Otra línea de productos que se dinamizó fue la de tecnología para el hogar, ya que los clientes mostraron una tendencia de cubrir nuevas necesidades durante el confinamiento. En el mes de septiembre por las promociones de navidad se dio un incremento en las ventas, ya que se otorgó facilidades de pago y esto ayudó a recuperar control en las cuentas por cobrar.

La empresa F, afirmó nunca haber atravesado una crisis de liquidez, y con certeza confirmó un crecimiento del 5.44% de ventas en comparación con el año 2019. Tampoco experimentó reducción de personal ni disminución de jornadas laborales, al contrario, se contrató 1500 personas en los 2 meses de confinamiento y se trabajó horas extras.

Durante los meses de confinamiento, se cerró temporalmente la línea de juguetería, sin embargo, se logró reacomodar ciertos productos en otros locales; entonces, se dio el cierre de un punto de venta, pero se mantuvo la venta de los productos en otros locales.

La empresa G tuvo problemas de liquidez por recuperación de cartera en los meses de junio y julio, periodo posterior al confinamiento por pandemia. Para generar ventas activaron la plataforma virtual de compra y otorgaron facilidades de pago a sus clientes mediante un acuerdo que les comprometía a realizar pagos periódicos y a cambio se les permitía continuar comprando productos a crédito, esto generó fidelización en los clientes.

Finalmente, la empresa H enfrentó falta de liquidez por una grave disminución en las ventas en los meses de abril y mayo, dándose una leve recuperación en el mes de junio ya que las ventas alcanzaron un 50% de lo presupuestado. La empresa se apegó a la ley humanitaria en los meses de confinamiento mediante la reducción de jornadas laborales y sueldos. El pago de sueldos fue tardío en todos los meses del año, y hubo despido del 25% del personal en las tiendas.

Ciertas líneas de productos como aquellas de insumos para la entrega de comida a domicilio se activaron durante el periodo de confinamiento, pero al desaparecer las restricciones de movilidad volvieron a ser estables.

Una estrategia aplicada fue la activación de ventas por canales virtuales a través de la implementación de catálogos digitales y link de pagos, el personal de la empresa era el

encargado de publicar en sus cuentas de redes sociales personales con el fin de ahorrar gastos en publicidad.

La empresa incorporó a su portafolio, productos de limpieza como alcohol antiséptico, desinfectante, gel anti-bacterial, entre otros; con el objetivo de incrementar sus ventas y mantener la atención al público en el caso de un nuevo confinamiento.

A continuación, se presenta un resumen de las respuestas ante la pandemia y de las estrategias aplicadas por las empresas para enfrentar la crisis de liquidez debido al confinamiento por la pandemia de Covid-19.

Tabla 5.

Respuestas ante la situación pandémica.

Empresa	Respuesta			
	Disminución en Ventas	Retrasos en el cobro de Cartera	Recorte de personal	Reducción de jornada laboral
A	*	*		
B	*		*	*
C	*			
D	*	*	*	*
E	*		*	*
F				
G	*	*		
H	*		*	*

Tabla 6.

Estrategias de Gestión ante la situación pandémica

Empresa	Estrategia					
	Renegociar deuda	Fortalecer líneas activas	Condonar Intereses	E-commerce	Reestructurar cargos	Diversificación
A	*	*				
B		*				
C		*				
D	*	*	*	*		
E		*		*	*	
F					*	
G	*			*		
H		*		*		*

Todos los entrevistados manifestaron que atravesaron un periodo de incertidumbre, porque el riesgo de mercado, crédito y operativo, tiene repercusiones directas en el riesgo de liquidez, (Sigüenza et al., 2020) entonces, el no poder determinar con precisión demandas, ofertas, financiamientos, cobros y controles administrativos internos en las empresas, provocó una toma de decisiones inmediatas, analizando las consecuencias futuras únicamente en el corto plazo, donde se pudo prevenir el incumplimiento de obligaciones y tomar acciones para que las actividades fluyan.

Cabe recalcar que las empresas obtuvieron resultados cuantitativos distintos, dependiendo del mes analizado, pero lamentablemente no se pudo tener acceso a esta información a detalle, y estas diferencias por mes, son el resultado de las diferentes etapas que atravesó cada una durante la crisis, donde tuvieron tiempo para enfrentarse a la situación, tomar medidas y recuperarse.

Al cierre del año ninguna muestra quiebres en comparación con periodos iguales pasados, pero durante los meses de confinamiento atravesaron ambientes de competencia intensa, donde el clima de los negocios es implacable, las oportunidades escasas y beneficios limitados, y todas demostraron su capacidad de responder con flexibilidad y rapidez para sobrevivir, (Melgarejo & Simon-Elorz, 2019), dejando de lado la planeación tradicional e incorporar nuevos canales de ventas para mejorar valor, evitar contagios, conocer la

viabilidad de las nuevas operaciones, tener en cuenta la gestión de crisis, amenazas de pandemias en un futuro, fallos humanos, etc, para reorientar los objetivos del negocio. (Meza-Lopez et al., 2020)

Discusión y conclusiones

El confinamiento social como medida de prevención de la pandemia por Covid-19 a finales del primer trimestre del año 2020, dio lugar a la disminución de ventas en empresas comerciales, lo que provocó falta de liquidez. Esto causó una contracción laboral, donde se vio afectado el compromiso de las empresas al no tener la capacidad de sustentar sus obligaciones, como el pago de remuneraciones al personal, proveedores, impuestos, deudas a instituciones financieras, gastos, etc.

Durante los meses de confinamiento por la pandemia de Covid-19 la mayoría de las empresas objeto de estudio de la investigación mostraron crisis de liquidez. Sin embargo, los indicadores financieros obtenidos con los balances con corte al 31 de diciembre de 2020 no demuestran una falta de liquidez, ya que los valores se encuentran dentro de los óptimos de medición para cubrir deudas en el corto plazo, esto se debe a las estrategias de gestión aplicadas y el paulatino regreso a las actividades que lograron una recuperación de las empresas, donde todas buscaron la continuidad del negocio, operando con la nueva normalidad.

Si bien el modelo de negocios basado en la diversificación de líneas fue un punto a favor para que las empresas enfrentaran la crisis, no se le puede atribuir completamente la recuperación de las empresas, sino también al conjunto de estrategias de gestión que complementaron el modelo de negocio.

Una estrategia de gestión importante que aplicaron las empresas fue el potenciar la venta de los productos que tuvieron alta demanda en el tiempo de confinamiento, ya que, la clave para cumplir los objetivos dadas las circunstancias estaba en identificar las nuevas necesidades y deseos del mercado, para adaptarse y ofrecer el mejor servicio, por otro lado, el valorar la lealtad de los clientes en esta situación traería consigo beneficios a largo plazo. (Amézaga et al., 2013)

Entonces, según lo afirmado por Oladimeji & Udosen (2019), sobre la generación de efectivo en actividades operacionales, depende directamente de la capacidad de potenciar las ventas y su posterior cobro. Esto se evidencia con la búsqueda de nuevos canales de

venta y nuevas formas de pago, innovando canales virtuales buscando la forma de adaptarse a la nueva realidad.

Para Perojo & Mac (2020), la crisis económica en el año 2020 se desarrolló en tres fases por la pandemia: respuesta, recuperación y prosperidad. Se evidencia que, como respuesta, las empresas buscaron la continuidad del negocio acoplándose a nuevos medios de venta, dando prioridad a ciertas líneas y reestructurando sistemas. Buscando una recuperación inicial, las empresas cumplieron sus obligaciones con los empleados e invirtieron en mejoras para sobrevivir, reestructurando sus instalaciones para volver a atender al público de manera virtual o presencial, dando lugar; al bienestar y tranquilidad de sus consumidores.

Durante el confinamiento las personas buscaron nuevos pasatiempos, donde resaltaron la cocina, actividades físicas y de esparcimiento; lo que hizo que surjan nuevas necesidades como de adquirir electrodomésticos o artículos para el hogar, televisores para mirar series o rutinas de ejercicios, una nueva refrigeradora, cocina, microondas, actualizar lavadoras y secadoras con mejor tecnología; la gente tuvo tiempo para reflexionar lo que le hacía falta en sus hogares. Es aquí donde la publicidad y mercadeo de las empresas llamaron la atención de sus anteriores y nuevos clientes.

Entonces, gracias al modelo de negocio de estas empresas y a las estrategias conjuntas aplicadas, los ingresos por venta de una línea cubrían el desfase que había por la disminución en las ventas de otra. Además, el contar con un departamento de crédito y cobranzas dentro de las empresas, en algunos casos aseguró un flujo de efectivo ya que se recibían cuotas de aquellas ventas a plazos que se realizaron antes de la crisis y con financiamiento directo de la empresa. A los clientes que no estaban en condiciones de pagar se les otorgó un plan de refinanciamiento que aseguraba un ingreso de efectivo a las empresas.

Finalmente, la estructura de los sueldos de la mayoría de los vendedores está compuesta por una base fija y otra variable, que es la comisión en base a las ventas, entonces, al no existir ventas, no existía gastos en comisiones por ventas, por lo que, los egresos de efectivo también estuvieron controlados.

Cuando las medidas de confinamiento se redujeron y se empezó a vivir una nueva realidad empresarial, las ventas de las empresas mostraron una rápida recuperación, donde los proyectos por lanzarse tomaron fuerza y se implementaron con rapidez ante este

escenario, ya que, a final los resultados de rentabilidad del año 2020 oscila dentro del promedio de los últimos 5 años, entonces, se puede suponer que la solvencia de las empresas comerciales les permite aplicar estrategias para no tener crisis de liquidez por su modelo y estructura empresarial en cuanto a comercio, importaciones y financiamientos.

Referencias

- Altamirano, A., Azuara, O., & González, S. (2020). ¿ Cómo impactará la COVID-19 al empleo ? *Banco Interamericano de Desarrollo*, 1–7.
- Amézaga, C., Rodríguez, D., Núñez, M., & Herrera, D. (2013). *Orientaciones Estratégicas para el Fortalecimiento de la Gestión Asociativa*.
- Barrett, C. B., Bezuneh, M., & Aboud, A. (2001). Income diversification, poverty traps and policy shocks in Côte d'Ivoire and Kenya. *Food Policy*, 26(4), 367–384.
[https://doi.org/10.1016/S0306-9192\(01\)00017-3](https://doi.org/10.1016/S0306-9192(01)00017-3)
- BENEISH, M., JANSEN, I., LEWIS, M., & STUART, N. (2008). Diversification to mitigate expropriation in the tobacco industry☆. *Journal of Financial Economics*, 89(1), 136–157. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2007.08.001>
- Blanco, R., Mayordomo, S., Menéndez Pujadas, Á., & Mulino Rios, M. (2020). Las necesidades de liquidez y la solvencia de las empresas no financieras españolas tras la perturbación del Covid-19. *Banco de España*.
<https://papers.ssrn.com/abstract=3664670>
<https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=3664670>
- OCE - Comité de Operaciones de Emergencia Nacional del Ecuador
- Culquicondor, G. (2018). “SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA COMERCIAL VENTURA PALLETS EXPORT E.I.R.L. In *Universidad Nacional de Piura* (Vol. 3, Issue 2).
http://journal.stainkudus.ac.id/index.php/equilibrium/article/view/1268/1127%0Ahttp://publicacoes.cardiol.br/portal/ijcs/portugues/2018/v3103/pdf/3103009.pdf%0Ahttp://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-75772018000200067&lng=en&tlng=
- Dumrauf, G. L. (2010). Finanzas Corporativas : un enfoque latinoamericano. In *Alfaomega*.
- Gitman, L. (n.d.). *Principios de administración financiera*.
- González, R., & Flores, K. (2020). Cultura organizacional y Sustentabilidad empresarial en las Pymes durante crisis periodos de confinamiento social. *Multidisciplinaria*,

Revista Internacional, 3–4.

Hernández de Cos, P. (2020). Los principales retos de la economía española tras el Covid-19. *Banco de España*, 1–87.

Hou, X., Li, S., Li, W., & Wang, Q. (2018). Bank diversification and liquidity creation: Panel Granger-causality evidence from China. *Economic Modelling*, 71(December), 87–98. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2017.12.004>

Lima Santos, L., Gomes, C., Malheiros, C., & Lucas, A. (2021). Impact Factors on Portuguese Hotels' Liquidity. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(4), 144. <https://doi.org/10.3390/jrfm14040144>

Loaiza, C., & Argandoña, G. (2020). COVID-19 ¿Qué va a significar para la función de tesorería y gestión de flujo de caja? *PWC*, 9.

Magerakis, E., & Tzelepis, D. (2020). The impact of business strategy on corporate cash policy. *Journal of Applied Accounting Research*, 21(4), 677–699. <https://doi.org/10.1108/JAAR-05-2019-0077>

Melgarejo, Z., & Simon-Elorz, K. (2019). Desempeño empresarial y ciclo económico en la industria de alimentos y bebidas colombiana: una aproximación no paramétrica. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 190–202. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3162>

Menacho, S. (2020). *CUENTAS POR COBRAR, SU IMPORTANCIA EN LA LIQUIDEZ EN EMPRESAS INDUSTRIALES O SERVICIOS, INSTALADOS EN LA CIUDAD DE HUACHO 2019*.

Meza-Lopez, D., Rengifo-Ruiz, U., & Rodriguez-Correa, M. (2020). LA PLANEACIÓN Y LA NECESIDAD DE LA LIQUIDEZ EN TIEMPOS DE POST COVID-19 EN EL RUBRO RESTAURANTES CIUDAD DE PUCALLPA 2020. *UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI*, 109. http://www.repositorio.unu.edu.pe/bitstream/handle/UNU/4160/UNU_FORESTA_L_AC_2016-DANNY PEREZ_RUBEN_MANTURANO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Morán, R. (2020). Relación entre la gestión del inventario y el flujo de efectivo, luego del efecto covid-19. *Improve Ecuador*.

- Ochoa, C., Suárez, L. A., Suárez, H., Ramírez, E., Valderrama, A., Castillo-Reina, M., Castro, H., & Matallana, O. (2020). Efectos y expectativas de recuperación económica frente a la pandemia COVID-19 en el Departamento de Boyacá. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Oladimeji, M. S., & Udosen, I. (2019). The Effect of Diversification Strategy on Organizational Performance. *Journal of Competitiveness*, 11(4), 120–131. <https://doi.org/10.7441/joc.2019.04.08>
- Onrubia, J. (2020). Crisis económica en tiempos del COVID-19: La hora de la política fiscal... y de la gestión pública. *ICEI Papers*, 1–4.
- Perojo, J., & Mac, F. (2020). Gestionar el flujo de caja durante un período de crisis. *Deloitte*, 8. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/finance/Gestionar-el-flujo-de-caja-ante-crisis.pdf>
- Proaño, B. (2020). ¿ La Covid-19 Provocará Una Verdadera Crisis Empresarial O Tan Solo Una Crisis De Liquidez ? *Coloquio*.
- Sigüeza, V., Javier, A., Osorio, O., Javier, A., & Sigüeza, V. (2020). Análisis de riesgo financiero en el sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos del Ecuador. *Revista Economía y Política*, 32.
- Solís, M., Méndez, S., Moctezuma, A., Novela, R., Martínez, E., & Amaya, G. (2014). La importancia de la liquidez, rentabilidad, inversion y toma de decisiones en la gestión financiera empresarial para la obtención de recursos en la industria de la pesca de pelágicos menores en Ensenada. *Revista Universidad Autonoma de Baja California*, 1, 1–24. http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xviiicongresoaecca/cd/161c.pdf
- Torres, E. (2020). La crisis mundial del COVID 19: boletín I. *Clacso*.
- Weller, J. (2020). La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales. *Cepal*, 34.
- Xifra, J. (2020). Corporate communication, public relations and reputational risk management in the days of covid-19. *Profesional de La Informacion*, 29(2), 1–18. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>