



Vigilada Mineducación

ANÁLISIS DE LOS RIESGOS MATERIALIZADOS POR LA PANDEMIA DEL  
COVID-19 Y SUS IMPACTOS EN BARES Y DISCOTECAS DE LA CIUDAD DE  
MEDELLÍN

*ANALYSIS OF THE RISKS MATERIALIZED BY THE COVID-19 PANDEMIC AND  
THEIR IMPACTS ON PUBS AND CLUBS IN THE CITY OF MEDELLÍN*

DIONE ALEJANDRA GUTIÉRREZ BUITRAGO<sup>1</sup>

SEBASTIÁN MONTOYA CORREA<sup>2</sup>

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de magíster  
en Administración de Riesgos

Asesor temático y metodológico: Elkin Arcesio Gómez Salazar, Ph. D.

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
MEDELLÍN

2022

---

<sup>1</sup> [consultoraengestiondelriesgo@gmail.com](mailto:consultoraengestiondelriesgo@gmail.com)

<sup>2</sup> [sebastianmcsa77@gmail.com](mailto:sebastianmcsa77@gmail.com)

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
JUSTIFICACIÓN.....	12
OBJETIVOS.....	13
GENERAL .....	13
ESPECÍFICOS .....	13
ANTECEDENTES.....	14
MARCO TEÓRICO .....	20
DISEÑO METODOLÓGICO .....	22
DESARROLLO DEL TRABAJO.....	26
CONCLUSIONES .....	72
ANEXOS.....	82

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tamaño de la muestra .....	23
Tabla 2. Clasificación de riesgos .....	32
Tabla 3. Identificación de riesgos por medio de RISICAR .....	40
Tabla 4. Escalas del nivel de impacto, la probabilidad del riesgo y el porcentaje de reducción de las ventas .....	67

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Variación anual de ingresos operacionales .....	27
Ilustración 2. Variación y contribución de ingresos (restaurantes, catering y bares) .....	28
Ilustración 3. Tipo de negocio .....	43
Ilustración 4. Ubicación geográfica .....	44
Ilustración 5. Porcentaje de negocios con reducción de ventas por la pandemia del covid-19 .....	45
Ilustración 6. Porcentaje de reducción en las ventas por la pandemia del covid-19 .....	46
Ilustración 7. Destinación de recursos adicionales para planes de capacitación ...	59
Ilustración 8. Porcentaje de establecimientos conformados por sociedades .....	62
Ilustración 9. Distribución porcentual de la sociedad luego de reactivación .....	63
Ilustración 10. Pérdidas económicas por la pandemia.....	64
Ilustración 11. Cuantificación de la pérdida poblacional .....	70
Ilustración 12. VaR (máxima pérdida esperada).....	71

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo principal analizar los impactos económicos de los riesgos materializados por la pandemia del covid-19 en los bares y las discotecas clasificados como pequeñas empresas de la ciudad de Medellín. Para lograrlo se identificaron los riesgos y sus impactos por medio de una metodología mixta en la que se sostuvieron entrevistas con los principales representantes del gremio y se aplicaron encuestas a los propietarios o los administradores de dichos establecimientos. Los resultados obtenidos permitieron conocer las pérdidas económicas en las que incurrieron los negocios de los encuestados, que sirvieron de punto de partida para proyectar el VaR (valor en riesgo) local del sector y su extrapolación nacional con el fin de visibilizar la realidad financiera y la capacidad que tiene el sector para hacer sostenible su operación. La investigación podrá servir para fortalecer las políticas públicas gubernamentales y los programas de alivios para el gremio puesto que se abrieron líneas de investigación para facilitar la continuidad de la gestión de riesgos y de su monitoreo de estos y la efectividad de los controles implementados.

**Palabras clave:** riesgos, pandemia del covid-19, riesgos financieros, impactos económicos.

## **ABSTRACT**

*The main objective of this study is to analyze the financial impacts of the risks materialized by the COVID-19 pandemic in bars and clubs classified as small businesses in the city of Medellín. For this, the identification of the risks and their financial impacts was carried out through a mixed methodology with the implementation of interviews with the main representatives of the guild and application of surveys aimed at the owners or managers of these establishments. The results obtained allowed to know the economic losses presented by the respondents, which served as a starting point to make the projection of the VaR (Value at Risk) of the sector at the local level and its extrapolation at the national level, making visible the financial reality and the capacity that the sector has in order to make its operation sustainable. This research may serve to strengthen government public policies and relief programs for this guild, opening lines of research to give continuity to risk management such as the monitoring of these and the effectiveness of the controls implemented.*

**Keywords:** *risks, COVID-19 pandemic, financial risks, economic impacts.*

## INTRODUCCIÓN

El coronavirus (covid-19) originó una pandemia que se esparció por el mundo de manera agresiva, lo que provocó problemas y choques económicos en la economía de los países porque la lectura de su comportamiento fue incierta y tuvo variaciones indescriptibles que forzaron a cambios repentinos en las políticas de gobierno, generaron incertidumbres en la manera de operar de los diversos sectores y rompieron las cadenas de suministro y las interacciones comerciales (Ibn-Mohammed *et al.*, 2021).

De todas las recesiones económicas ocurridas desde 1990, la provocada por la pandemia del covid-19 condujo a las bajas más pronunciadas y rápidas en los pronósticos sobre el crecimiento del PIB en el mundo (Banco Mundial, 2020). De acuerdo con las últimas proyecciones de dicho organismo internacional, en 2020 se presentó un crecimiento negativo estimado de 4.3% en el mundo (World Bank Group, 2021). La pandemia también impactó la economía de los trabajadores, según lo estableció el Observatorio de la OIT:

Nuevas estimaciones anuales ponen de manifiesto que los mercados de trabajo de todo el mundo se vieron afectados adversamente en 2020 de una forma que no tiene precedentes a nivel histórico. Se perdió el 8,8 por ciento de las horas de trabajo a nivel mundial con respecto al cuarto trimestre de 2019, equivalentes a 255 millones de empleos a tiempo completo (OIT, 2021, p. 1).

Si se suman los efectos negativos en la demanda de ventas es posible afirmar que ocho de cada diez empresarios fueron impactados por la pandemia. De esta manera, en el 84% de los casos se redujo el flujo de caja y en el 75% se disminuyó la actividad productiva. Por otro lado, la repercusión económica desfavorable en el sector del entretenimiento fue considerable: el 88% de las empresas del sector dejaron de facturar, la mitad manifestaron que solo podrían resistir hasta dos meses

sin cerrar sus puertas y uno de cada cinco emprendedores indicó que no superar el mes en funcionamiento (Kantis y Angelelli, 2020).

Colombia no se escapó de la nueva realidad porque la variación del PIB del país en el tercer trimestre de 2020 se situó en -9.0% y la tasa de desempleo fue del 15.9% en diciembre de 2020 (DANE, 2018 a 2020), que son cifras que muestran la compleja realidad económica por la que atraviesa el país.

A pesar de que en todas las naciones de América Latina se formularon nuevas políticas y se implementaron planes de reactivación económica orientados a la sostenibilidad de los mercados laborales con el propósito de propiciar el uso del internet y las compras en línea y de fortalecer la comunicación para atenuar el distanciamiento social (Aguilar Talamante *et al.*, 2020), dichas medidas no fueron suficientes para aliviar los sectores afectados.

Lo anterior permitió identificar una gran oportunidad en el mercado: realizar un estudio ajustado a la nueva realidad del sector en la ciudad de Medellín que permita visibilizar su situación real mediante análisis cuantitativo y descriptivo y que, a su vez, posibilite la cuantificación y la identificación de los riesgos materializados por la pandemia del covid-19 y de los impactos económicos que no se gestionaron de manera adecuada con anterioridad. Los resultados del estudio servirán como punto de partida para llevar a cabo nuevas investigaciones que propendan por la generación de políticas que apoyen en forma asertiva la reactivación del sector.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los impactos económicos ocasionados por las cuarentenas obligatorias y la propagación del covid-19, generaron en todos los sectores económicos grandes pérdidas, incluso muchos cierres definitivos de empresas y establecimientos comerciales, lo que condujo a que muchos empleos se perdieran a causa de la pandemia (OIT, 2021).

Los ingresos totales de los establecimientos del sector de bares y discotecas de Medellín con corte en diciembre de 2019 tuvieron una variación positiva del 6% en comparación con el mismo período de 2018 (DANE, 2018 a 2020). Sin embargo, las cifras de 2020 y de comienzos de 2021 no fueron alentadoras. Por tratarse de un sector que en su mayoría es informal y amplia participación de establecimientos caracterizados como microempresas, los entes gubernamentales y gremiales desconocen las cifras de las pérdidas económicas ocasionadas por la pandemia del covid-19.

Las consecuencias negativas que impactaron la economía y la empleabilidad del sector económico objeto del estudio se derivaron de la materialización de los riesgos financieros. Con la presente investigación, cuyo propósito fue aportar a la identificación, el análisis y la cuantificación de los impactos financieros generados por la pandemia en el mencionado sector, se buscó responder la siguiente pregunta: ¿cuáles son los riesgos financieros y los impactos generados para el sector económico de bares y discotecas de la ciudad de Medellín por la pandemia del covid-19?

## JUSTIFICACIÓN

El presente estudio, motivado por allegados al sector de bares y discotecas de Medellín y por propietarios de establecimientos comerciales de esos tipos que estaban pasando por momentos de alta incertidumbre financiera derivados del riesgo emergente surgido a raíz de las medidas gubernamentales de cierres prolongados por los aislamientos preventivos obligatorios establecidas en el decreto 475 de 2020 (Presidencia de la República, 2020a) para enfrentar la pandemia del covid-19. Dichos cierres se convirtieron en amenazas para la economía del sector, que fue uno de los más afectados, a lo que se sumó la alta participación de la informalidad, es decir, el trabajo por cuenta propia y la alta cantidad de personas no asalariadas (Weller, 2020).

Debido a que el sector depende en alto grado del contacto humano, al relacionamiento social indispensable y a las reducidas posibilidades de ingresar al teletrabajo, sufrió de primera mano los cierres y las cuarentenas (Álvarez *et al.*, 2022) y surge la necesidad de hacer visible su realidad y de generar conocimiento en cuanto a la identificación y el análisis de los riesgos materializados a causa de la pandemia del covid-19 y de sus impactos que, como consecuencia, produjeron inestabilidad financiera.

Uno de los propósitos del estudio fue servir de referencia para el conocimiento del potencial que tiene la identificación oportuna de los riesgos a los que se encuentra expuesto el sector con el fin de anticiparse a su materialización y de generar conciencia de los impactos negativos respectivos.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Analizar los impactos financieros de los riesgos materializados por la pandemia del covid-19 en los bares y las discotecas de la ciudad de Medellín.

### **ESPECÍFICOS**

Analizar la situación económica real del sector antes de la declaratoria de la pandemia del covid-19.

Identificar los riesgos generados por la pandemia del covid-19 que impactaron la sostenibilidad de los negocios del sector.

Analizar los riesgos materializados por la pandemia del covid-19 en bares y discotecas.

Cuantificar los riesgos derivados de la pandemia del covid-19 en los negocios de bares y discotecas.

## ANTECEDENTES

La pandemia del covid-19 fue el tercer mayor brote viral que se ha presentado en la humanidad, seguido del SARS en 2003 y del MERS en 2012 (Keog-Brown *et al.*, 2020). El SARS se presentó entre noviembre de 2002 y agosto de 2003 y afectó en el mundo en mayor medida a economías de Asia y del Pacífico: Canadá, China, Singapur y Taiwán. Dicho virus también generó efectos adversos en los sectores turísticos y de entretenimiento en Australia, Canadá, Hong Kong, Indonesia, Japón, Malasia, Nueva Zelanda, Filipinas, Singapur, Tailandia y Vietnam (APEC, 2003).

Se considera que las crisis propiciaron un nuevo impulso: las agendas de alcance nacional para detener las pérdidas económicas, la transformación tecnológica y los cambios en la estructura social, incluidos los comportamientos de los consumidores, entre otros factores Según el World Economic Forum (2021, p. 9),

Los riesgos comerciales que emanan de estas tendencias se han visto amplificados por la crisis e incluyen el estancamiento en las economías avanzadas y la pérdida de potencial en los mercados emergentes y en desarrollo, el colapso de las pequeñas empresas, reduciendo el dinamismo del mercado y exacerbando la desigualdad; dificultando el logro del desarrollo sostenible a largo plazo.

Toda pandemia tiene los tres aspectos fundamentales siguientes, que deben tenerse en cuenta en momentos de crisis porque de ellos depende la magnitud del impacto financiero que puedan tener: 1) el período de duración y de esparcimiento del virus en el mundo, 2) el apoyo de las políticas gubernamentales ante la crisis y 3) las regulaciones frente a la posible fragilidad de los sistemas bancarios (Beck, 2020).

Se estima que solo 28 economías crecieron en 2020 (World Economic Forum, 2021). Si se compara la economía actual con la peor crisis financiera ocurrida en los años 2008 y 2009, en la que las bolsas y los sistemas bancarios de Estados

Unidos y de gran parte del mundo sufrieron una gran caída y se desestabilizaron economías tan estables como la británica, lo que condujo al cierre de grandes bancos y al consecuente pánico bursátil global (Riojas López, 2012), las perspectivas actuales de crecimiento económico no son alentadoras.

El mencionado gran descalabro financiero se desató, en lo primordial, por la quiebra de la compañía financiera de alcance mundial Lehman Brothers en septiembre de 2008 (Michiyuki y Shusuke, 2021). Un poco antes, el colapso de la burbuja inmobiliaria en los Estados Unidos en 2006 tuvo como consecuencia una profunda crisis de liquidez e impactos negativos considerables en la alimentación global que condujo a una crisis económica mundial de insospechables proporciones (Riojas López, 2012).

Los efectos adversos de la pandemia del covid-19 en las finanzas de las organizaciones y, por ende, en su capacidad de liquidez, desencadenaron grandes inconvenientes para el pago de sus obligaciones económicas (Blanco *et al.*, 2020). Los riesgos financieros a los que se ven sometidas las empresas han aumentado en forma considerable por causa de la pandemia. En un estudio realizado en España se evidenció que

en el primer trimestre del año un 61% de las empresas (que emplean al 66% de los trabajadores del sector corporativo) no habrían generado unos ingresos suficientes para hacer frente a los pagos corrientes y a los derivados de las inversiones en activos fijos y de las amortizaciones de sus deudas (Blanco *et al.*, 2020).

Las crisis económicas inciden en la disminución de la demanda de bienes esenciales, es decir, de los que se consideran indispensables para vivir, como la comida, la vivienda y los medicamentos, a diferencia de los no esenciales, que son innecesarios, por lo que se les clasifica, incluso, como lujosos para vivir, tales como automóviles, turismo y entretenimiento, cuya demanda cae debido a que la población debe ahorrar para satisfacer sus necesidades básicas puesto que la

incertidumbre derivada de la pandemia del covid-19 condujo a que las personas gastasen estrictamente lo necesario (Barua, 2020).

La mencionada pandemia afectó en sentido desfavorable a muchas de las industrias que mueven la economía de los países como el comercio, que llegó a solo cerca del 10% de los establecimientos en operación; el turismo, en el que las tasas de ocupación hotelera se redujeron a valores cercanos al 5% frente al promedio de 55%; el entretenimiento, cuyas pérdidas fueron de alrededor de \$80.000 millones por cada mes de cuarentena en las actividades relacionadas con atracciones y parques de diversión, y el transporte, con la suspensión de todos los vuelos nacionales de pasajeros hasta mediados de abril y las reducciones de al menos 50% en los servicios de taxi (ANIF, 2020).

Para los sectores hotelero, turístico y de entretenimiento, en los que por su actividad económica es difícil migrar a la virtualidad, como lo han venido haciendo muchos otros sectores, las medidas implementadas por los gobiernos para reducir los contagios incidieron en sentido negativo en la manera de operar sus negocios, lo que forzó a una cantidad apreciable de ellos a reducir su personal y a trabajar únicamente con los servicios a domicilio, razón por la que se considera que necesitan apoyo gubernamental para contrarrestar los efectos de la pandemia del covid-19 (Sweet, 2020).

Por otro lado, las proyecciones del Fondo Monetario Internacional para la cifra de crecimiento del producto interno bruto de -3% en el mundo, con pronósticos más fuertes para las economías avanzadas de llegar hasta el -6,1%, para los países emergentes, con economías en desarrollo, se estimó de -1% y en países latinoamericanos, como Colombia, se previó será la más alta: -5,2% (Serna-Gómez *et al.*, 2020).

El Fondo Monetario Internacional brindó un importante apoyo monetario a los países de América Latina y el Caribe con programas financieros de alrededor de los 66 mil millones de dólares. De este modo se estima que América Latina retornará a sus

niveles previos de ingresos alrededor del año 2023 y a sus niveles de ingreso per cápita 2025 (Werner, 2021).

En Brasil se decretó una política de ayuda que entregó un beneficio mensual de alrededor de 105 euros para las personas de ingresos reducidos (Edimara M., 2020). La aplicación de los auxilios no fue la más objetiva debido a que muchos de los recursos fueron a dar a manos de personas que no los necesitaban, lo que redujo la eficacia del plan del gobierno y dejó al país con los mismos problemas de sostenibilidad de los sectores (Edimara M., 2020).

En los aportes al debate sobre los efectos de la pandemia del covid-19 que se llevó a cabo en la Universidad de la República, de Montevideo, Uruguay (De Rosa et al., 2020), se mencionó que las políticas implementadas para los alivios financieros fueron reducidas y que se centraron más que todo en la parte social, con programas de alimentación. Por medio del programa denominado Tarjeta Uruguay Social (TUS) se aseguró el acceso a bienes de primera necesidad a la población en situación de vulnerabilidad socioeconómica extrema, pero dejó fuera las familias que sobrepasaron la delgada línea de ingresos de la pobreza pero que no disponían de ahorros para soportar la pérdida de empleo y los impactos de la pandemia, por lo que los 20 millones de dólares destinados al programa resultaron insuficientes para mitigar los impactos económicos de la pandemia del covid-19.

De acuerdo con el Banco de la República (2021), en 2020 la percepción local del riesgo tuvo un comportamiento negativo en razón la pandemia del covid-19 reflejado en

niveles mínimos históricos de los índices de confianza empresarial y del consumidor, la fuerte contracción de las ventas al por menor, la producción industrial y la actividad económica en general, así como el deterioro de las expectativas de crecimiento e inflación en el mediano plazo.

En Colombia, las políticas de cierres por las cuarentenas, las restricciones en los aforos y otras medidas biosanitarias decretadas por el Gobierno Nacional generaron

una reducción entre el 60% y el 80% de la capacidad instalada, lo que condujo a que el sostenimiento dependiera de la capacidad financiera previa y, a su vez, a que la participación en el mercado se redujera a solo cuestiones de tiempo porque se implementaron estrategias de reducción de costos operativos para la sostenibilidad, lo que desencadenó despidos de la fuerza laboral, suspensiones de contratos, vacaciones adelantadas, negociaciones de remuneración y disminución de porcentajes en comisiones y todas estas acciones generaron problemáticas de tipo cascada en los hogares colombianos (Serna-Gómez *et al.*, 2020).

En el decreto 639 de 2020 (Presidencia de la República, 2020b) Gobierno de Colombia creó el Programa de Apoyo al Empleo Formal (PAEF), que estableció alivios económicos para las pequeñas y las medianas empresas legalmente constituidas y que, de acuerdo con las condiciones estipuladas en la mencionada norma, podrían acceder a dichos alivios para subsidiar la nómina de sus empleados durante los meses de mayo, junio y julio de 2020; además se suspendió el aporte a pensión de los trabajadores y de los empleadores por un período de tres meses y se aumentaron las garantías de los créditos hasta el 80%.

La reactivación del empleo es una tarea primordial y, más ahora, si se tienen en cuenta los malos resultados del mercado laboral que divulgó el DANE, con el incremento en la tasa de desempleo, que fue del 12.2% en febrero, frente a 11.8% del mismo mes del año anterior. No obstante, estas cifras no reflejaron los efectos negativos del “frenazo” de la economía a causa de la propagación del covid-19 (ANIF, 2020).

A pesar de las ayudas económicas del Gobierno para el sector de las mipymes, el descalabro financiero ocasionado por la abrupta caída de la demanda en el sector del entretenimiento, en particular en bares y discotecas, motivó el presente estudio, cuyo propósito fue indagar acerca de la manera cómo dicho sector ha sobrellevado la crisis mediante el enfoque en la resiliencia frente a los efectos desfavorables de la pandemia.

Como consecuencia de la mencionada crisis, en todos los sectores se empezó a pensar en la gestión de riesgos y en la resiliencia para los procesos de toma de decisiones y de redefinición de las dinámicas de la sostenibilidad de los negocios (Ferrannini *et al.*, 2021), lo que llevó a los gobiernos a planear y a proponer nuevas estructuras y políticas con el fin de intervenir de manera adecuada en los intereses de la comunidad. De hecho, la magnitud de la crisis condujo a que los gobiernos adquirieran más responsabilidades en cuanto a los países, las familias y las empresas emergentes (Ferrannini *et al.*, 2021).

La resiliencia en los negocios es el conjunto de las capacidades de las personas, los grupos y los sistemas que les permiten responder en forma oportuna y apropiada a los cambios inesperados con el propósito de continuar con su nivel de desempeño (Samar e Ibrahim, 2020). Puesto que la gran mayoría de las empresas en Colombia son pequeñas o medianas, la resiliencia es crucial para la supervivencia ante una pandemia. Según Tibay *et al.* (2018), para dicho sector la resiliencia es la capacidad de resistir a los cambios negativos en la demanda del mercado y a los problemas financieros inesperados. La clave para desarrollar una resiliencia adecuada en el sector se fundamenta en el liderazgo, la administración, las competencias del personal, la sensibilidad del mercado y la consciencia de tener planes elaborados para sortear las crisis.

## MARCO TEÓRICO

De acuerdo con Mejía Quijano (2006, p. 32), riesgo es “la posibilidad de ocurrencia de un evento que puede afectar el cumplimiento de los objetivos”. En el abordaje para identificar y analizar de los riesgos materializados por la pandemia del covid-19 en el sector objeto del estudio se adoptó dicha definición para contextualizar las pérdidas sufridas por los establecimientos respectivos. En este contexto, los riesgos identificados se establecen según su tipo y se analizan los impactos económicos que conllevan.

La identificación de los riesgos, en el marco de la administración de riesgos de las organizaciones, es una de las etapas más importantes para su gestión integral dado que un inadecuado reconocimiento de los riesgos desde su inicio deriva en errores o desaciertos en la toma de decisiones para su tratamiento y su monitoreo (Mejía Quijano, 2006, p. 57). Como metodología para la identificación de los riesgos objeto del presente estudio se escogió el método RISICAR, que surgió del

estudio de la profesora Mejía sobre el tema de administración de riesgos, realizado desde 1998 en la Universidad EAFIT de Medellín...Probado en 21 entidades del Estado colombiano y ajustado de acuerdo con las necesidades de las entidades estatales en la prueba (Mejía Quijano, 2006, p. 69).

Este método fue aprobado por decreto en el año 2005 para su aplicación nacional en todas las entidades colombianas (Mejía Quijano, 2006, p. 69). La facilidad para su implementación en todo tipo de empresas, el enfoque por procesos y su versatilidad permiten un abordaje holístico para la identificación de riesgos, tanto internos como externos, que puedan impedir el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos estratégicos de las organizaciones (Mejía Quijano, 2006, p. 69), por lo que, para el caso puntual de la investigación, se extrapolaron al sector económico analizado.

Luego de la identificación de los riesgos se continuó con su análisis, que es el paso siguiente determinado en el objeto del presente estudio y para ello, a partir de la información obtenida en la fase de recolección de información, se ponderó el impacto mediante una escala que incluye probabilidad de ocurrencia (Mejía Quijano, 2006, p. 75) y se cuantificaron las pérdidas económicas por medio de la herramienta @Risk (Palisade Corporation, 2013) y con el que, además, se identificaron las pérdidas máximas esperadas, extrapoladas al sector en el país, y se obtuvieron las cifras de las pérdidas generadas por la materialización de los riesgos generados por la pandemia del covid-19 en bares y discotecas de la ciudad de Medellín.

## DISEÑO METODOLÓGICO

En el presente estudio se desarrollaron los objetivos propuestos con un enfoque descriptivo del fenómeno analizado con aplicación de una metodología mixta – cualitativa y cuantitativa–, toda vez que se consideró pertinente para responder el planteamiento del problema:

Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2018, p. 10).

En la primera parte del desarrollo del trabajo se presenta la recolección de información que se obtuvo de las bases de datos públicas del DANE (2018 a 2020) y de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2019) y de fuentes bibliográficas relacionadas con el objeto de estudio.

En la segunda parte se expone la manera cómo se seleccionaron entrevistados que respondieron el cuestionario establecido con anticipación con la finalidad de conocer su óptica acerca de lo vivenciado durante la pandemia por el sector económico objeto de estudio. Los criterios de selección tenidos en cuenta en la selección fueron: representatividad de la muestra objeto de estudio, trayectoria y conocimiento previo del sector económico y zona geográfica de injerencia. Se eligió método de muestreo en función de la factibilidad para acceder a las fuentes de la información, según los criterios antes mencionados (Hernández-Ávila y Carpio Escobar, 2019).

En el modelo cuantitativo se acudió a la aplicación de encuesta cerrada, que se construyó con una escala de Likert y una pregunta abierta, a los administradores o los dueños de 94 negocios pertenecientes al sector de bares y discotecas de la

ciudad de Medellín, clasificados como pequeñas y microempresas, según lo establecido en los numerales 2 y 3 del artículo 2° de la ley 590 de 2000: “...2. Pequeña Empresa: a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores... 3. Microempresa: a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores” (Congreso de Colombia, 2000), que cumplan los siguientes parámetros: pertenecientes a un universo de 1429 en el que se incluyeron actividades artísticas, de entretenimiento y de recreación (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2019), con un margen de error del 10% (que se determinó en razón al tipo de estudio, la capacidad operativa para la etapa de recolección de la información y el tiempo estimado para su ejecución) y un nivel de confianza del 95%. Las encuestas se aplicaron en los días hábiles de la semana, con excepción de viernes y sábados puesto que son días de gran afluencia de público en los establecimientos objeto del estudio.

Tabla 1. Tamaño de la muestra

<b>Tamaño de la muestra</b>	
Tamaño poblacional	1,429
Z	1.96
Margen de error	10%
p	0.5
q	0.5
<b>Tamaño de la muestra</b>	<b>94</b>

Fuente: elaboración propia con base en Normas APA (2016)

Para la aplicación de encuestas se escogieron los establecimientos que cumplieran las siguientes condiciones: ubicación (sur, suroccidente, centro, norte, occidente,

noroccidente, oriente y nororiente), toda vez que. según el Plan de Ordenamiento Territorial de la ciudad de Medellín (Alcaldía de Medellín, 2014), en dichos sectores están ubicadas algunas zonas “rosa”, en las que se concentra los establecimientos del tipo estudiado porque el suelo es de uso mixto; dos años o más en funcionamiento para garantizar que los establecimientos por encuestar venían funcionando antes de la pandemia del covid-19, y su categorización según la clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas adoptada para Colombia o CIU Rev. 4 A. C. (DANE, 2021b): 4711, 4719, 4724 y 5630. Las encuestas se aplicaron en los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2021 y enero de 2022.

Los protocolos para la aplicación de las encuestas y las entrevistas los validó el asesor temático y metodológico del presente trabajo de grado, Dr. Elkin Arcesio Gómez Salazar, profesor titular de la Universidad EAFIT y propietario de negocios del sector gastronómico.

Como metodología para la identificación y el análisis de riesgos, que se expone en profundidad en el capítulo siguiente, se utilizó el método RISICAR en razón a la flexibilidad en su aplicación a todo tipo de empresas y que permitió también identificar y analizar el contexto de la organización (interno y externo) “con el fin de establecer las circunstancias y condiciones en las cuales se encuentra la organización para determinar con mayor precisión los factores que pueden influir en la materialización de los riesgos” (Mejía Quijano, 2006, p. 69).

Se utilizó la herramienta Office Forms para la aplicación de las encuestas y para el análisis de los datos obtenidos de las respuestas y se presentaron por medio de diagramas de barras y de tortas porque son los que se emplean con mayor frecuencia para representar en forma gráfica la frecuencias absoluta y relativa en los casos de variables categóricas. Según Pértega Díaz y Pita Fernández (2001), en las ilustraciones de torta hay un círculo dividido en varias porciones de acuerdo

con la cantidad que tenga la variable estudiada porque se asigna a cada clase la parte del círculo proporcional a la frecuencia absoluta o a la relativa, dependiendo del caso.

Con los resultados se clasificó y se analizó la incidencia porcentual de la materialización de los riesgos en la muestra estudiada en comparación con la afectación de los impactos de la pandemia del covid-19 en otros sectores económicos.

## DESARROLLO DEL TRABAJO

### PRIMERA PARTE. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA DEL SECTOR ANTES DE LA DECLARATORIA DE LA PANDEMIA DEL COVID-19

El sector económico al que pertenecen los bares y discotecas, en especial en la ciudad de Medellín, es bastante informal, lo que se refleja en los resultados de la encuesta mensual de servicios, cuya muestra se extrajo de un universo finito de establecimientos que cumplieron los siguientes criterios: unidades económicas formalmente establecidas (con NIT y registro mercantil) ubicadas en el territorio nacional cuya principal actividad es la prestación de los servicios y que tengan “50 o más personas ocupadas o nivel de ingresos anuales superiores o iguales a \$5.000 millones en el año 2006” (DANE, 2018 a 2020, p. 13) para las que la actividad más importante, sin excluir otras, sea la prestación de servicios de expendio de alimentos y bebidas (alcohólicas y no alcohólicas) preparados en el sitio de venta. Por lo tanto, se excluyeron los negocios con menores ingresos, lo que implica la posibilidad de subregistros y, como consecuencia, la imposibilidad de conocer en profundidad la realidad del sector en los años anteriores a la pandemia.

Con corte en el final de diciembre de 2018, la variación anual de ingresos nominales operacionales para el subsector de servicios de restaurantes, *catering* y bares tuvo una variación promedio del 6.8% y de personal ocupado total del 3.1% respecto al año anterior (DANE, 2018 a 2020).

## Ilustración 1. Variación anual de ingresos operacionales

**Tabla 1. Variación anual de los ingresos y contribución por tipo de ingresos, según subsector de servicios  
Diciembre 2018<sup>p</sup>**

Sección	División	Clasificación CIIU Rev. 4 A.C. Descripción	Ingresos nominales				Ingresos por servicios		Ventas de Mercancías		Otros Ingresos	
			Variación (%)						Contribución (PP)			
H	División 52	Almacenamiento y actividades complementarias al transporte	11,9				11,2		0,0		0,7	
H	División 53	Correo y servicios de mensajería	8,1				7,4		0,2		0,5	
I	División 56	Restaurantes, catering y bares	2,3				2,5		0,1		-0,4	
J	División 59, excepto Clase 5920	Producción de películas cinematográficas y programas de televisión	-12,4				-14,4		2,0		0,0	
J	División 60 y Clase 6391	Actividades de programación y transmisión, agencias de noticias	-6,7				-9,2		0,0		2,4	
J	División 61	Telecomunicaciones	-0,3				1,6		-2,0		0,1	
J	División 62, División 63, excepto Clase 6391	Desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos	3,2				8,1		-5,2		0,3	
LN	Sección L. División 68 Sección N. Divisiones 7710, 7729 y 7730	Inmobiliarias, alquiler de maquinaria y equipo	0,1				-0,6		-2,3		3,0	
M	Divisiones 69, 70, 71, 72, Clase 7320, División 74	Actividades profesionales científicas y técnicas	-4,3				-4,2		0,4		-0,5	
M	Clase 7310	Publicidad	4,6				4,8		-0,1		-0,1	
N	Divisiones 78, 80 y 81, excepto Clase 8130	Actividades de empleo, seguridad e investigación privada, servicios a edificios	3,9				3,8		0,2		-0,1	
N	División 82	Actividades administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades	5,5				5,2		-0,4		0,6	
P	Grupo B54	Educación superior privada	-2,0				-0,2		0,0		-1,8	
Q	Divisiones 86 y 87, excepto Clase 8790	Salud humana privada	3,5				2,7		0,3		0,5	
S	Divisiones 90, 92, 93, 95 y 96	Otros servicios de entretenimiento y otros servicios	6,5				5,0		0,2		1,2	

Fuente: DANE – Encuesta Mensual de Servicios EMS.

<sup>p</sup> Cifra provisional

(PP) Puntos porcentuales

Nota: por aproximación decimal, se puede presentar diferencia en la suma de las contribuciones frente a la variación total.

**Tabla 2. Variación y contribución de los ingresos nominales, según actividad económica  
Restaurantes, catering y bares<sup>1</sup>  
Diciembre 2018<sup>p</sup>**

Sección	Descripción	Anual		Corrido	
		Variación %	Contribución (PP)	Variación %	Contribución (PP)
I	Restaurantes, catering y bares <sup>2</sup>	2,3	2,3	6,6	6,6
	Restaurantes, autoservicios, cafeterías, bares	4,1	3,1	7,5	5,7
	Catering industrial y para eventos	-3,2	-0,8	3,8	0,9

Fuente: DANE – Encuesta Mensual de Servicios EMS.

<sup>p</sup> Cifra provisional

<sup>1</sup> Esta sección no incluye las actividades de alojamiento.

<sup>2</sup> Desde el III trimestre de 2013, se presenta la desagregación de la variación de ingresos del sector de expendio de alimentos en: i) restaurantes, autoservicios, cafeterías, bares; y ii) catering industrial y para eventos, con el fin de registrar las particularidades de estos servicios y sus diferentes evoluciones.

Fuente: DANE (2018 a 2020, p. 3)

En 2019 la variación anual promedio de los ingresos nominales operacionales en el subsector de servicios de restaurantes, *catering* y bares fue del 6.6% y la del personal ocupado total fue del 2.4% respecto al año anterior.

Ilustración 2. Variación y contribución de ingresos (restaurantes, *catering* y bares)

**Tabla 2. Variación y contribución de los ingresos nominales, según actividad económica Restaurantes, catering y bares<sup>1</sup> Diciembre 2019<sup>p</sup>**

Sección	Descripción	Anual		Corrido		Doce meses	
		Variación %	Contribución (PP)	Variación %	Contribución (PP)	Variación %	Contribución (PP)
I	Total Restaurantes, catering y bares <sup>2</sup>	6,6	6,6	6,0	6,0	6,0	6,0
	Restaurantes, autoservicios, cafeterías, bares	8,0	6,1	7,4	5,6	7,4	5,6
	Catering industrial y para eventos	2,3	0,5	1,8	0,4	1,8	0,4

Fuente: DANE – EMS

p Cifra provisional

1 Esta sección no incluye las actividades de alojamiento.

2 Desde el III trimestre de 2013, se presenta la desagregación de la variación de ingresos del sector de expendio de alimentos en: i) restaurantes, autoservicios, cafeterías, bares; y ii) catering industrial y para eventos, con el fin de registrar las particularidades de estos servicios y sus diferentes evoluciones.

Fuente: DANE (2018 a 2020, p. 4)

La generación de empleo aportada por el sector es relevante para la dinamización económica del país; de acuerdo con Grupo Bancolombia (2020, p. 1),

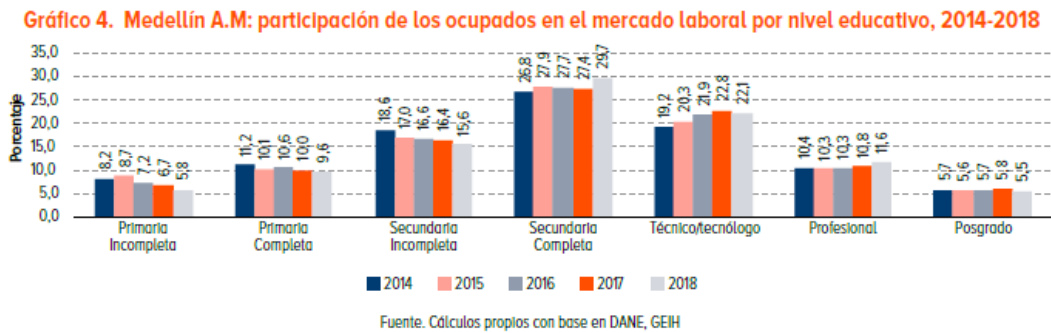
el sector generó 1.500.000 de empleos, con un 6.8% del total de la población ocupada en el país...En el 2019, los restaurantes de cadena crecieron un 5,6%, las cafeterías y bares crecieron 4,4% y los restaurantes de servicio completo un 4,8%.

Las discotecas, si bien no se discriminaron en la encuesta, se incluyen en este subsector porque aportan de manera invisible al crecimiento del PIB y a la calidad de vida de los medellinenses, tal como se mencionó en Medellín cómo vamos (2019, p. 14), porque el crecimiento del ingreso per cápita fue del 2% y pasó de \$995.928 en 2017 a \$1.015.796 en 2018. La informalidad de los negocios situados en Medellín en el período de 2009 a 2015 tendió a la reducción, al pasar del 49.5% al 42.8%, entre 2016 y 2018 tuvo tendencia estable, con el 42% para el último año mencionado.

A pesar de la informalidad que tiene el sector, se evidenció alta participación y ocupación en el mercado laboral, tal como lo muestra la ilustración 3; resalta la alta

participación de ciudadanos con secundaria completa (29.7%) o incompleta (17.8%) en 2018 (Medellín cómo vamos, 2019, p. 15).

Ilustración 3. Participación de población ocupada en el mercado laboral en el área metropolitana de Medellín



Fuente: Medellín cómo vamos (2019, p. 14)

En el estudio de Yépez Gómez (2018) se identificaron los lugares preferidos por los medellinenses para salir en las noches a divertirse y los más representativos fueron los restaurantes, con el 85%, y los bares, con el 74%. En la ilustración 4 se presentan los sectores más visitados por los entrevistados: el de mayor frecuencia fue El Poblado, con el 77%, seguido del centro, con el 60%, y los lugares aledaños a la residencia, con el 56%, y en la 5 se presentan los tipos de sitios más visitados por los entrevistados.

#### Ilustración 4. Sectores habituales para salir de noche en Medellín

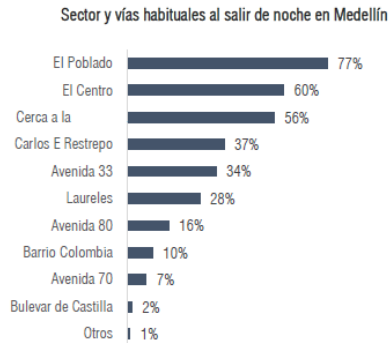


Tabla 15: Sector y vías habituales al salir de noche en Medellín

Fuente: Yépez Gómez (2018, p. 128)

#### Ilustración 5. Tipos de lugares favoritos para estar en la noche en Medellín



Tabla 16: Tipo de lugares favoritos para salir a estar en la noche

Fuente: Yépez Gómez (2018, p. 128)

De conformidad con lo anterior, en los años 2018 y 2019, es decir, antes de la declaratoria de la pandemia, el sector tenía una tendencia al alza en los ingresos operacionales nominales y en el personal ocupado, con aportes relevantes en el PIB y una proyección positiva para 2020.

## **SEGUNDA PARTE. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS MATERIALIZADOS POR LA PANDEMIA DEL COVID-19 QUE IMPACTARON LOS NEGOCIOS DEL SECTOR**

Antes de identificar los riesgos materializados por la pandemia del covid-19 en el sector económico objeto de estudio se analizaron los contexto interno y externo de los posibles riesgos que, según la literatura consultada, tenían probabilidades de manifestarse. Ver anexo 1, a partir de (Bizagi Modeler, 2022).

Las respuestas a las encuestas aplicadas a las personas seleccionadas en la muestra y a las entrevistas sostenidas con siete representantes gremiales del sector permitieron identificar los riesgos que se exponen más adelante, con lo que se obtuvo un panorama global según lo esperado.

### **Encuestas y entrevistas sobre riesgos materializados por la pandemia del covid-19 en bares y discotecas de Medellín**

En la siguiente tabla se visualiza la estructura del cuestionario de la encuesta que se les aplicó los administradores o a los propietarios de bares y discotecas seleccionados, lo que permitió identificar los riesgos materializados durante la pandemia y clasificarlos por grupos y por tipos; además, se determinaron las causas raíz de cada riesgo:

Tabla 2. Clasificación de riesgos

Número de la pregunta	Pregunta	CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS MATERIALIZADOS POR LA PANDEMIA DEL COVID-19 EN EL SECTOR DE BARES Y DISCOTECAS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN	
		TIPO DE RIESGO	RIESGO
1	¿Se redujeron las ventas en su negocio en razón a la pandemia?	Financiero	De liquidez
2	En caso de reducción en las ventas en su negocio durante la pandemia, indique, de acuerdo con la siguiente escala, el porcentaje correspondiente	Financiero	De liquidez
3	¿El local en el que opera su negocio es arrendado?	Financiero	De liquidez
4	En caso de haber respondido sí a la pregunta anterior, ¿el arrendador del local le ofreció la posibilidad de congelar los cánones de arrendamiento o le redujo el porcentaje del canon?	Financiero	De liquidez
5	En caso de haber negociado un período de gracia en el arrendamiento, ¿cuánto duró dicho período?	Financiero	De liquidez
6	En caso de haber negociado un porcentaje de alivio para el canon de arrendamiento, ¿a cuánto ascendió?	Financiero	De liquidez
7	¿Conservó usted la misma cantidad de empleados que tenía el negocio antes de la pandemia?	Operacional	Indisponibilidad del personal

<b>8</b>	En caso de conservar la misma cantidad de empleados, ¿continuaron percibiendo el mismo salario que tenían antes de la pandemia?	Financiero	De liquidez
<b>9</b>	En caso de haber reducido salarios, ¿cuál fue el porcentaje?	Financiero	De liquidez
<b>10</b>	En caso de haber respondido no a la pregunta 7, ¿cuántos empleados tenía antes de pandemia y de cuántos prescindió en la pandemia?	Operacional	Indisponibilidad del personal
<b>11</b>	¿Suscribió préstamos para el pago de sus costos fijos (arriendo, servicios públicos, aportes a la seguridad social, etc.)?	Financiero	De liquidez
<b>12</b>	En razón a la pandemia, ¿incumplió usted el pago puntual de sus obligaciones, con inclusión de las financieras si las tenía?	Financiero	De liquidez
<b>13</b>	En razón a la pandemia, ¿incumplió usted en el pago de mercancía a sus proveedores?	Financiero	De liquidez
<b>14</b>	¿Suscribió algún préstamo adicional para el cumplimiento del pago a sus proveedores?	Financiero	De liquidez
<b>15</b>	¿Evidenció usted algún tipo de cambio en las preferencias de sus clientes que afectó en sentido negativo su negocio?	Financiero	De mercado
<b>16</b>	Grado de afectación del negocio por el cambio de preferencia de los clientes	Financiero	De mercado

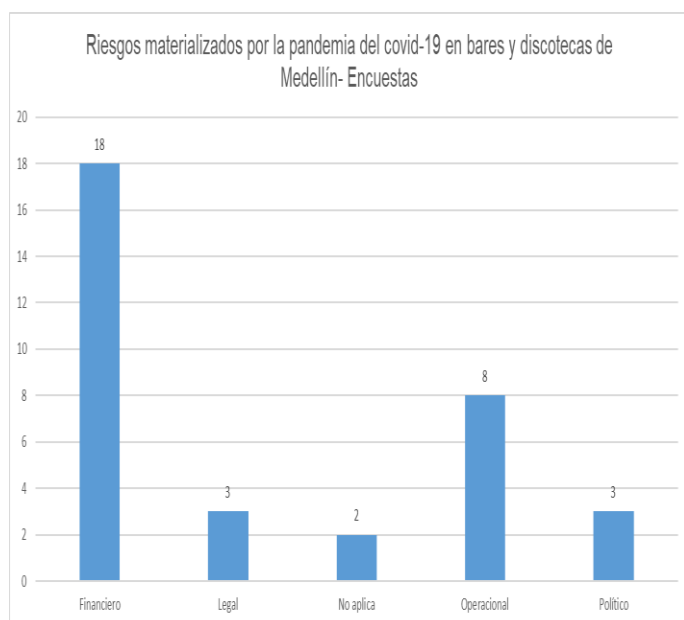
<b>17</b>	En razón a la pandemia, ¿evidenció usted la aparición de nuevos competidores en el nicho de su negocio?	Financiero	De mercado
<b>18</b>	En caso de haber respondido sí en alguna de las preguntas 15 y 16, ¿empleó usted estrategias comerciales para mitigar el efecto de los nuevos cambios la y aparición de los competidores?	Financiero	De mercado
<b>19</b>	Porcentaje de ausentismo por casos confirmados o sospechosos de contagio con covid-19	Operacional	De indisponibilidad del personal
<b>20</b>	En razón a la pandemia, ¿considera usted que hubo fraudes de sus colaboradores?	Operacional	De hurtos y robos
<b>21</b>	Pérdidas por fraude de empleados	Operacional	De hurtos y robos
<b>22</b>	¿Había implementado antes de pandemia planes de capacitación al personal de su negocio?	Operacional	De deficiencia en la capacitación del personal
<b>23</b>	¿Destinó usted algún recurso adicional para la creación de nuevos planes de capacitación al personal que se adaptara a la situación actual derivada de la pandemia?	Operacional	De deficiencia en la capacitación del personal
<b>24</b>	En la reactivación económica, ¿se acogió usted de manera oportuna a las nuevas regulaciones implementadas por el Gobierno?	Legal	De restricciones y cierres
<b>25</b>	Tiempo tomado para implementar las nuevas	Operacional	De administración deficiente

	regulaciones gubernamentales por la pandemia		
<b>26</b>	¿Tenía usted antes de pandemia a los empleados afiliados al sistema de seguridad social?	Legal	De incumplimiento de regulaciones laborales
<b>27</b>	En caso de haber respondido sí a la anterior, ¿continuó con la afiliación a los empleados en el período de pandemia?	Legal	De incumplimiento de regulaciones laborales
<b>28</b>	¿Tiene usted socios en su negocio?	Políticos	De desaciertos en la toma de decisiones de socios y accionistas
<b>29</b>	En caso de haber respondido sí a la pregunta anterior, ¿la distribución que tenía en su negocio permaneció igual en el período de pandemia?	Políticos	De desaciertos en la toma de decisiones de socios y accionistas
<b>30</b>	¿Se presentaron desacuerdos entre los socios en cuanto al funcionamiento del establecimiento durante la pandemia?	Políticos	De desaciertos en la toma de decisiones de socios y accionistas
<b>31</b>	Pérdidas económicas por la pandemia	Financiero	De liquidez
<b>32</b>	¿Recibió algún tipo de alivio económico gubernamental (local o nacional)?	Financiero	De liquidez
<b>33</b>	Tipo de negocio	No aplica	No aplica
<b>34</b>	Zona geográfica de la ciudad en la que está ubicado su negocio:	No aplica	No aplica

Fuente: elaboración propia

Con base en las respuestas a las preguntas de la encuesta y en la entrevista se identificaron los riesgos que se materializaron en el sector por la pandemia y los resultados se muestran en las ilustraciones 6 y 7.

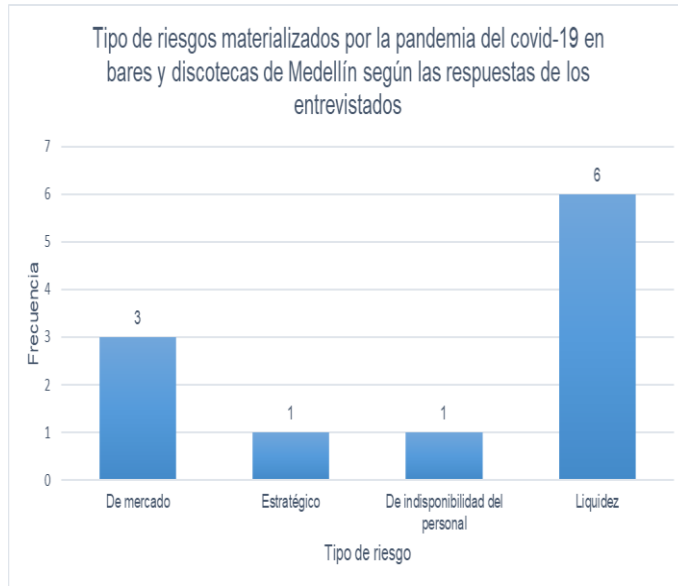
Ilustración 6. Tipos de riesgos materializados por la pandemia del covid-19 según las respuestas a las preguntas de las encuestas



Fuente: elaboración propia

La ilustración 6 muestra la frecuencia de la manifestación de los tipos de riesgos de acuerdo con las respuestas a las preguntas planteadas en la encuesta, así: 18 para los financieros, con el 52.9%, seguida de ocho para los operacionales, con el 23.5%, y, por último, tres para los legales y tres para los políticos, con el 8.8% cada uno. No se tuvieron en cuenta dos respuestas (mención no aplica).

Ilustración 7. Tipos de riesgos materializados por la pandemia del covid-19 según las respuestas de los entrevistados

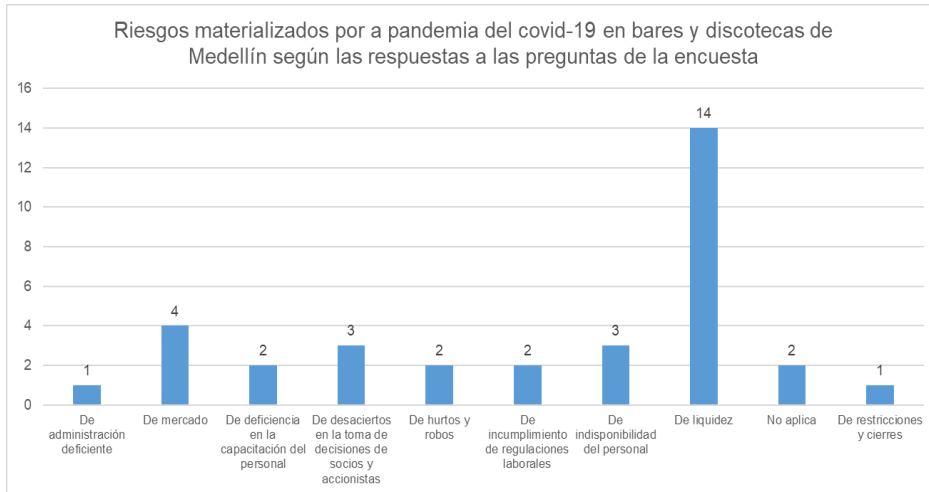


Fuente: elaboración propia

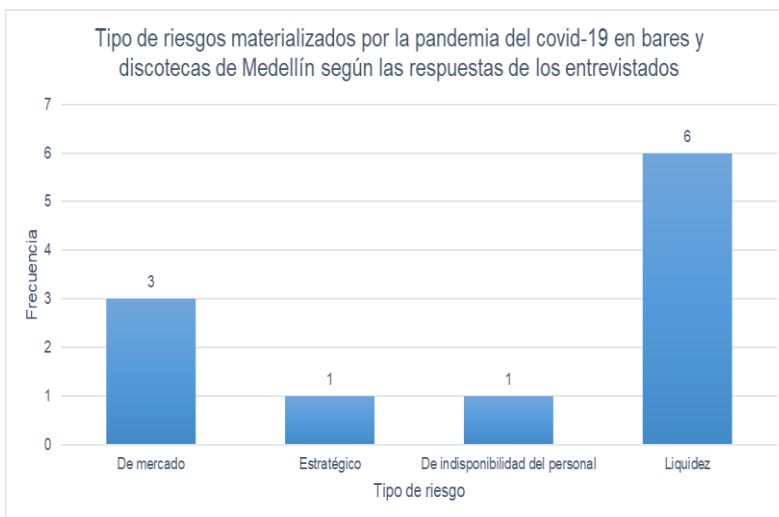
Las respuestas de los entrevistados permitieron identificar los siguientes riesgos materializados por la pandemia del covid-19, tal como se aprecia en la ilustración 7: los financieros, en particular el de liquidez, que fue el más relevante, con 6 respuestas, seguido por los de mercado y de indisponibilidad, cada uno con tres respuestas.

Con la finalidad de precisar la clasificación de los tipos de riesgo identificados en las respuestas a las preguntas de la encuesta y la entrevista, en las ilustraciones 8 y 9 se presentan las frecuencias correspondientes en el orden enunciado:

**Ilustración 8. Riesgos materializados por la pandemia del covid-19 según las respuestas a la encuesta**



**Ilustración 9. Riesgos materializados por la pandemia del covid-19 según las respuestas de los entrevistados**



Fuente: elaboración propia

El riesgo con mayor frecuencia, según la clasificación y las respuestas de los encuestados y de los entrevistados fue el de liquidez, con 14 ocurrencias, equivalentes al 41.1%, seguidos del de mercado, con cuatro ocurrencias, equivalentes al 11,7%, y los de desaciertos en la toma de decisiones de socios y accionistas y de indisponibilidad del personal para la operación, cada uno con tres ocurrencias, equivalentes al 8.8%. Los riesgos con menor frecuencia en su orden fueron los de deficiencia en la capacitación del personal, de hurtos y robos y de incumplimiento de regulaciones laborales, cada uno con dos ocurrencias y el 5,88%, y el riesgo de cierres y restricciones, con una ocurrencia y el 2.9%. Las respuestas de los entrevistados fueron muy similares a las de los encuestados, en las que se también se identificaron los riesgos de mercado, de liquidez y operacionales, pero se exceptuaron los estratégicos: de desaciertos en la mitigación y de adaptación al cambio.

En cuanto a la aplicación de la metodología RISICAR (Mejía Quijano, 2006), a la que se acudió como sustento técnico para la identificación de riesgos a partir de la premisa de que todo emprendedor busca generar rentabilidad, generar empleo y hacer sustentable su negocio en el tiempo, se tuvieron en cuenta las amenazas para la consecución de dichos objetivos y para ello se determinaron aspectos clave para caracterizarlos como el tipo de riesgo, su nombre, su definición, su agente generador, sus causas, sus efecto y los bloques afectados (ver tabla 3). Aunque no es alcance de este estudio, la identificación de los riesgos permitirá establecer en el futuro, mediante estudios adicionales, los controles efectivos para los riesgos identificados.

Tabla 3. Identificación de riesgos por medio de RISICAR

IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS GENERADOS POR LA PANDEMIA DEL COVID-19 QUE IMPACTARON LOS NEGOCIOS DEL SECTOR						
TIPO DE RIESGO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE(S) GENERADOR(ES)	CAUSA(S)	EFECTO(S)	BLOQUE(S) AFECTADO(S)
Financiero	Liquidez	Posibilidad de reducción del flujo necesario para el funcionamiento del establecimiento	Aparición de nuevas tecnologías e innovación de negocios con servicios a domicilio	Cambios en las preferencias de los clientes y reducción en las ventas	Pérdidas económicas y de mercado	Económico
			Decisiones o decretos gubernamentales	Cierres prolongados obligatorios por la pandemia del covid-19		
	De mercado	Posibilidad de pérdida de participación en el mercado	Empleados, contratistas y clientes	Aparición de nuevos competidores y cambios en sus preferencias	Pérdidas económicas y de mercado	Económico
			Virus en el ambiente	Contagios por covid-19 en lugares públicos		Social
Operacional	De indisponibilidad del personal	Posibilidad de reducción del personal para la operación	Virus en el ambiente	Contagios por covid-19	Disminución en las ventas y en la calidad de atención al cliente	Económico
	De administración deficiente	Posibilidad de lecturas tardías del entorno y de dificultades en el funcionamiento del negocio	Administrador o propietario del establecimiento	Inadecuada contratación del personal y desconocimiento de los riesgos generados por la pandemia del covid-19	Pérdidas económicas y de mercado	Económico
	De hurtos y robos	Posibilidad de fraude por parte de los empleados	Administrador o propietario del establecimiento y empleados.	Deficiencias en los controles de manejo del efectivo y de los inventarios y en los procesos de selección y de contratación del personal	Pérdidas económicas	Económico
	De deficiencia en la capacitación del personal	Planes de capacitación poco adaptados a la pandemia del covid-19	Administrador o propietario del establecimiento	Desinterés en la destinación de recursos (técnicos, económicos y humanos) para el diseño y la implementación de los planes de capacitación del personal	Pérdidas económicas y de mercado	Económico
Legales	De restricciones y cierres	Posibilidad de cambios en la normatividad legal aplicable	Propagación del virus en el ambiente	Declaratoria de la pandemia del covid-19	Pérdidas económicas	Económico

	De incumplimiento de regulaciones laborales	Posibilidad de inobservancia de la normatividad laboral	Administrador o propietario del establecimiento	Desconocimiento de la norma, inadecuada interpretación de la normatividad vigente, alta rotación del personal, lo que condujo a que las contrataciones se hicieran en períodos muy cortos y con insuficientes garantías laborales, y renuencia para el cumplimiento de las regulaciones legales laborales aplicables	Pérdidas económicas, deterioro de imagen, interrupción de la operación, pérdida de mercado y multas y sanciones impuestas por los entes regulatorios	Económico y social
Políticos	De desaciertos en la toma de decisiones por parte de socios y accionistas	Posibilidad de discrepancia entre socios y accionistas	Socios y accionistas del establecimiento	Dificultad para consensuar acuerdos	Pérdidas económicas y cierres del establecimiento	Económico
Estratégico	De desacierto o error en la mitigación o en la adaptación al cambio	Posibilidad de formular o de implementar estrategias y controles inadecuados frente a los cambios que podrían presentarse ante eventos disruptivos	Propietario o socios del establecimiento	Desinterés o desconocimiento para establecer controles y gestionar el monitoreo del comportamiento de los riesgos	Pérdidas económicas, deterioro de imagen, interrupción de la operación, pérdida de mercado y multas y sanciones impuestas por los entes regulatorios	Económico

Fuente: elaboración propia con base en Mejía Quijano (2006)

Para el desarrollo del RISICAR se definieron cuatro categorías o tipos de riesgo: financieros, operacionales, legales y políticos, que se describen a continuación:

Riesgo financiero: posibilidad de que se presente alguna situación o evento que impacte en sentido negativo los estados financieros del establecimiento.

Riesgo operacional: posibilidad de pérdidas resultantes de procesos internos inadecuados o defectuosos, del personal o de los sistemas o como resultado de acontecimientos externos (Ríos G., 2020).

Riesgo legal: posibilidad de incurrir en pérdidas económicas debido al incumplimiento de normas, regulaciones y obligaciones contractuales del sector (Ríos G., 2020).

Riesgo político: posibilidad de que se presenten afectaciones negativas a las finanzas del sector debido a cambios en las políticas internas y en las decisiones de gobierno corporativo.

Riesgo estratégico: Mejía Quijano (2006, p. 37) lo definió como

aquel que tiene que ver con las pérdidas ocasionadas por las definiciones estratégicas inadecuadas y errores en el diseño de planes, programas, estructura, integración del modelo de operación con el direccionamiento estratégico, asignación de recursos, estilo de dirección, además de ineficiencia en la adaptación a los cambios constantes del entorno empresarial.

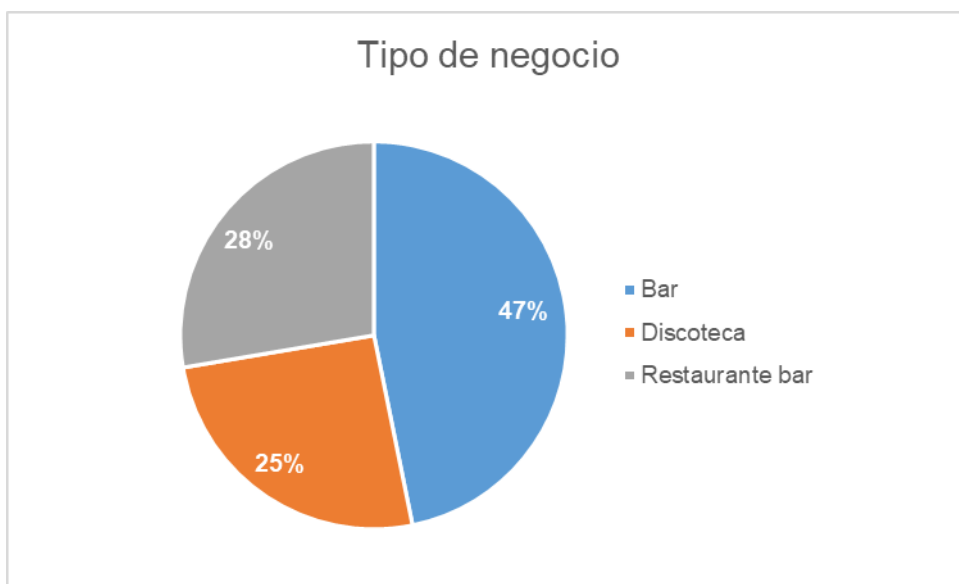
Al revisar cada riesgo como parte de un conjunto, se puede considerar que los diez riesgos identificaron afectaron en mayor magnitud la situación económica y social del sector en razón a que hubo efectos de pérdidas económicas y de participación del mercado, disminuciones en las ventas y en la calidad del servicio, deterioro de la imagen, interrupción en la operación natural del negocio e, incluso, cierres de los establecimientos.

### TERCERA PARTE. ANÁLISIS DE LOS RIESGOS MATERIALIZADOS POR LA PANDEMIA DEL COVID-19 EN BARES Y DISCOTECAS

Para conocer y analizar los riesgos materializados por la pandemia del covid-19 en el sector objeto de estudio, como se indicó en el apartado de diseño metodológico, se encuestó a 94 dueños o administradores de los establecimientos mencionados, seleccionados de un universo de 1,429, y se entrevistó a siete representantes de los entes gremiales que agrupan al sector. Los resultados se presentan en forma gráfica a continuación.

Por tipo de negocio se halló lo siguiente:

Ilustración 3. Tipo de negocio

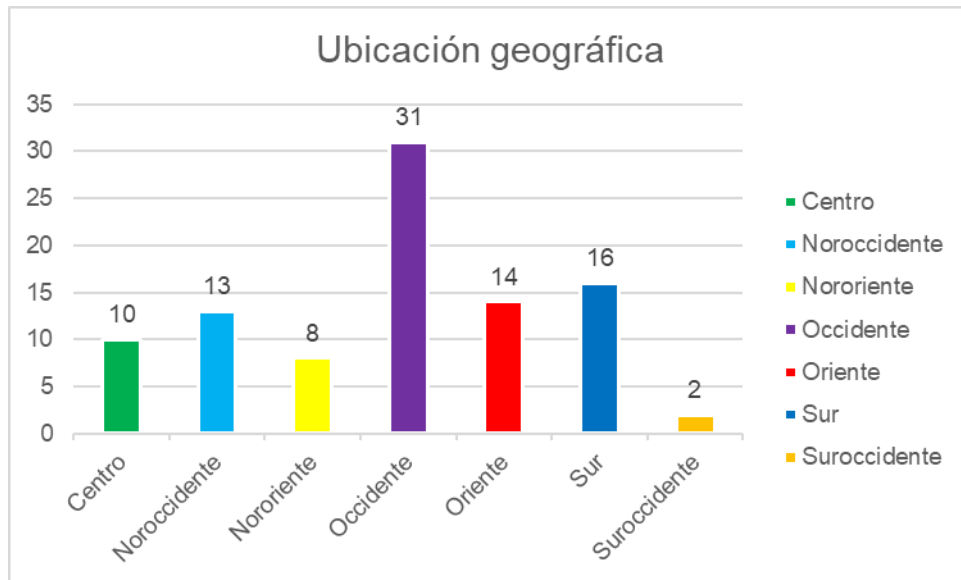


Fuente: elaboración propia

Se encuestó a los administradores o los propietarios de 44 bares (47%), 26 restaurantes bares (28%) y 24 discotecas (25%).

Los resultados de la ubicación geográfica fueron los siguientes:

Ilustración 4. Ubicación geográfica

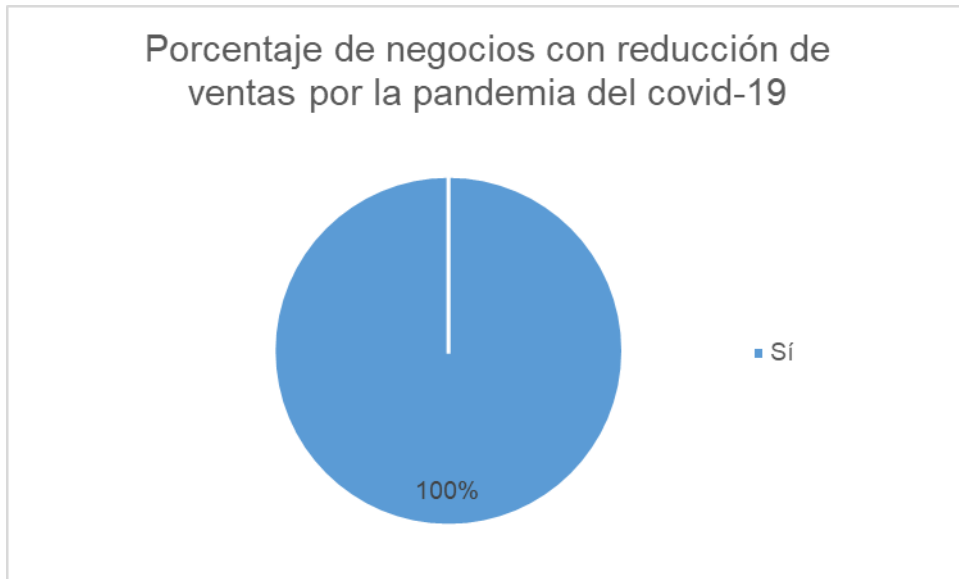


Fuente: elaboración propia

Las encuestas se aplicaron en diez establecimientos de la zona céntrica, trece de la noroccidental, ocho de la nororiental, catorce en la oriental, dieciséis en la sur, dos en la suroccidental y treinta y uno en la occidental (localizados en Laureles, San Joaquín y Florida Nueva, de la comuna 11 o Laureles Estadio).

En cuanto al impacto de la pandemia del covid-19 sobre la reducción en las ventas, todos los encuestados respondieron en forma afirmativa.

Ilustración 5. Porcentaje de negocios con reducción de ventas por la pandemia del covid-19



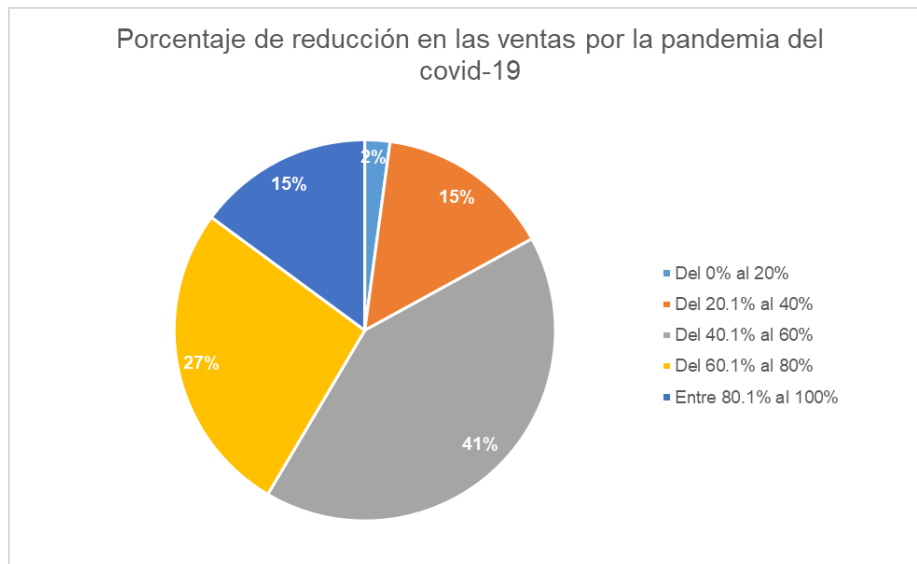
Fuente: elaboración propia<sup>3</sup>

En lo referente al porcentaje de reducción de ventas, para el 41% estuvo entre el 40.1% y el 60%, seguido del 27%, para el que se situó entre el 60.1% y el 80%. En este caso no se evidenció homogeneidad en los datos en razón a que algunos de los encuestados manifestaron que, si bien hubo reducción en las ventas debido a las regulaciones sobre los cierres estrictos, decidieron cambiar de actividad económica durante dicho período hacia las permitidas para operar, como expendio de alimentos preparados con entrega a domicilio, tiendas o minimercados y expendio de frutas y verduras.

---

<sup>3</sup> En la aplicación de la encuesta se amplió la pregunta planteada a los encuestados con el fin de abordar el riesgo desde el comienzo de cierres estrictos por la pandemia hasta la reapertura total.

Ilustración 6. Porcentaje de reducción en las ventas por la pandemia del covid-19

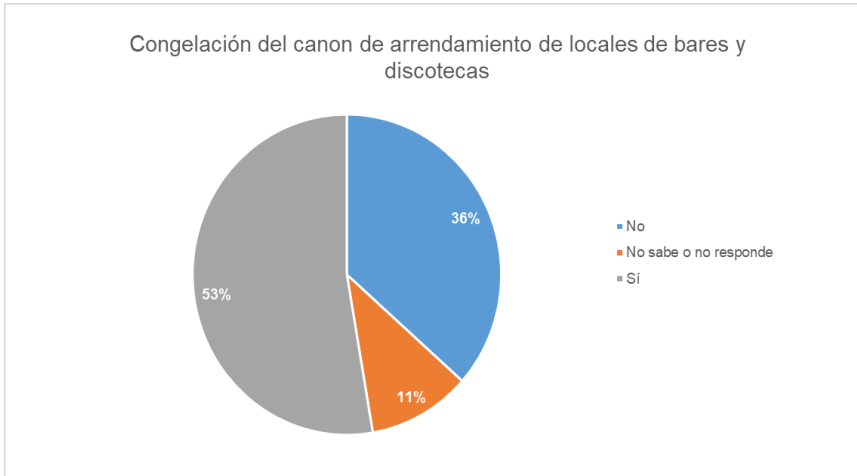


Fuente: elaboración propia

El 41% de los encuestados respondieron que las ventas se redujeron debido a los cierres prolongados y a las restricciones entre el 40.1% y el 60%, seguido del 27% para el que fue del 60.1% al 80%. Llama la atención que tanto en el rango del 20.1% al 40% como en el del 80.1% al 100% fue del 15%. Solo el 2% de encuestados manifestaron que fue del 2%.

En las figuras 14 y 15 se presentan los resultados sobre la reducción de los costos fijos por la congelación del canon de arrendamiento o su disminución, en su orden:

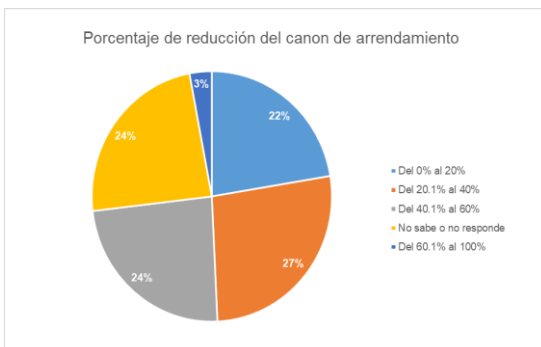
Ilustración 14. Congelación del canon de arrendamiento de locales



Fuente: elaboración propia

49 de los encuestados respondieron en sentido afirmativo a la pregunta sobre el beneficio de congelación de canon de arrendamiento de los locales que ocupan, con el 53% del total de la muestra, mientras que 36% manifestaron no haber tenido este beneficio.

Ilustración 15. Porcentaje de reducción del canon de arrendamiento



Fuente: elaboración propia

En cuanto al porcentaje de reducción del canon de arrendamiento, el 27% contestó que entre el 20.1% y el 40%, seguido del 24% que respondió que entre el 40.1% y el 60%, y con igual porcentaje se ubicaron los encuestados que indicaron que no sabían o no respondieron<sup>4</sup>, y 15 establecimientos, con un porcentaje del 22%, respondieron que tuvieron una reducción máxima del canon de arrendamiento del 20%. Un pequeño porcentaje, del 3%, manifestaron que tuvieron una reducción superior al 60%.

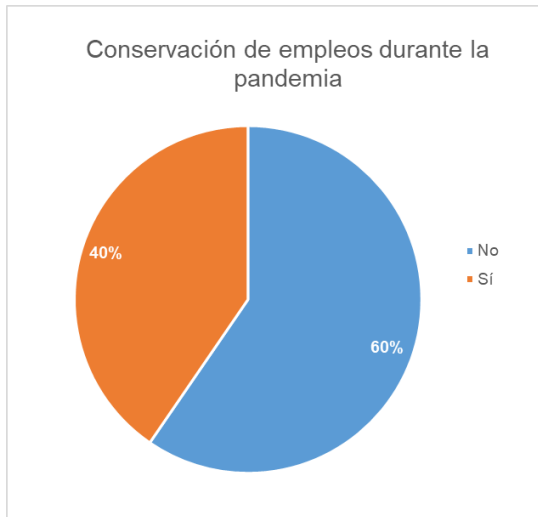
Este beneficio se concedió, según las respuestas a preguntas previas formuladas a los encuestados, en períodos hasta de dos meses, con el 27%, de 2.1 a 4 meses, con el 18%, y por encima de cuatro meses, con el 22%. Un porcentaje considerable, del 33%, manifestaron no conocer el tiempo durante el que se otorgó dicho beneficio.

Para los riesgos operacionales identificados se plantearon preguntas tendientes a conocer el grado de afectación por indisponibilidad de personal, así como la materialización de riesgos legales por incumplimiento de regulaciones laborales, de manera específica el pago de aportes al Sistema General de Seguridad Social (SGSS), que comprende pensión, salud y riesgos laborales, con los siguientes hallazgos:

---

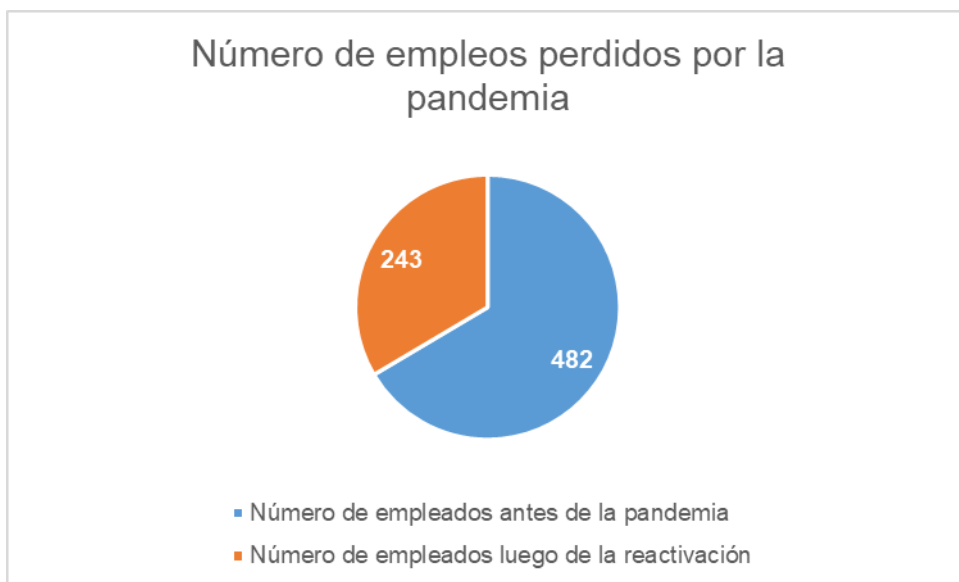
<sup>4</sup> Estas fueron las respuestas de los administradores de los locales que manifestaron desconocer esta información en razón a que los pagos de los arrendamientos los hacía(n) el(os) propietario(s) del negocio.

Ilustración 16. Conservación de empleos durante la pandemia



Fuente: elaboración propia

Ilustración 17. Número de empleos perdidos por la pandemia luego de la reactivación económica

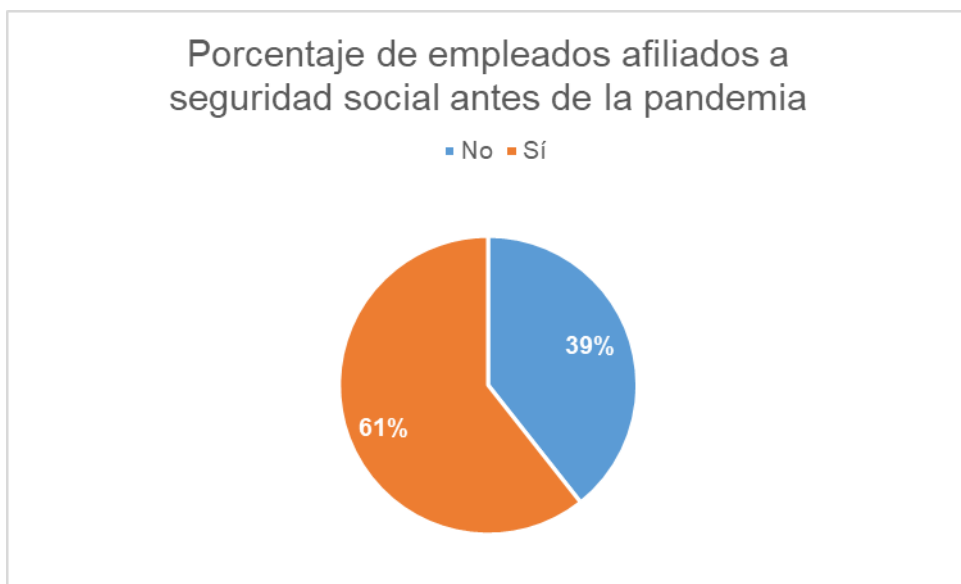


Fuente: elaboración propia

Del total de los encuestados, el 60% manifestó que no continuó con la misma cantidad de empleados que había antes de la declaratoria de cierres estrictos por la pandemia. De ellos, el porcentaje de reducción fue del 50.2%, correspondiente a 243 empleos perdidos.

Acercas del cumplimiento del requisito legal de pago de aportes a la seguridad social, los resultados de las encuestas fueron los siguientes:

Ilustración 18. Porcentaje de empleados afiliados a seguridad social antes de la pandemia



Fuente: elaboración propia

Ilustración 19. Porcentaje de empleados afiliados a seguridad social luego de la reactivación económica

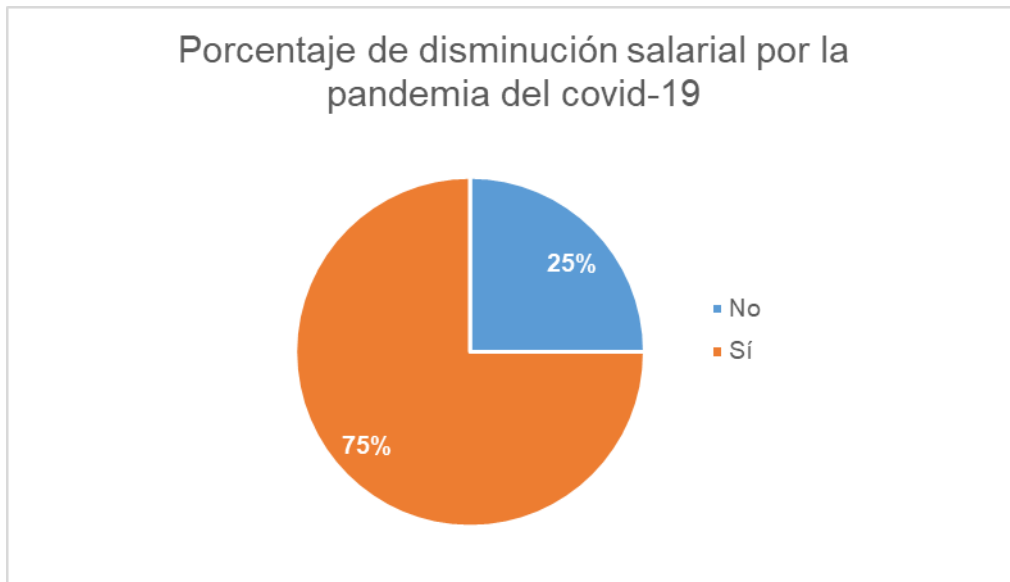


Fuente: elaboración propia

Antes de pandemia, el 61% (57) de los empleadores de bares y discotecas de la muestra tenían a sus empleados afiliados al SGSS. De ellos, el 85% continuó pagando dichos aportes luego de la reactivación económica. Se indagó sobre el ausentismo derivado de contagios por covid-19 de los empleados de dichos establecimientos, a lo que el 52.% respondió en sentido negativo, seguido del 26.6%, que manifestó que hubo casos positivos o sospechosos en un rango del 1% al 10%, del 11.7%, que expresó que los hubo del 10.1% al 20%, y del 9.6%, que respondió en sentido positivo en un rango superior al 20%.

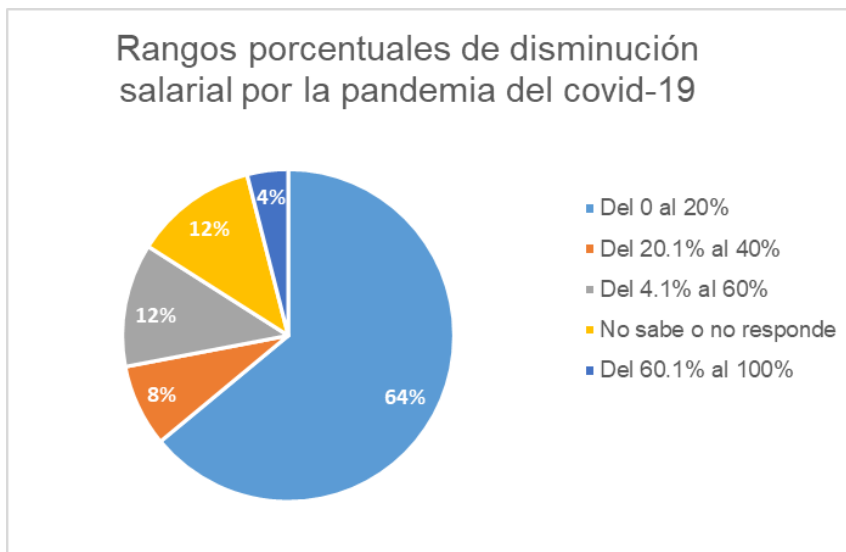
Se presentan en seguida los resultados de las respuestas a las preguntas acerca de la reducción salarial y del porcentaje correspondiente:

Ilustración 20. Disminución salarial por la pandemia



Fuente: elaboración propia

Ilustración 21. Porcentaje de la reducción salarial por la pandemia

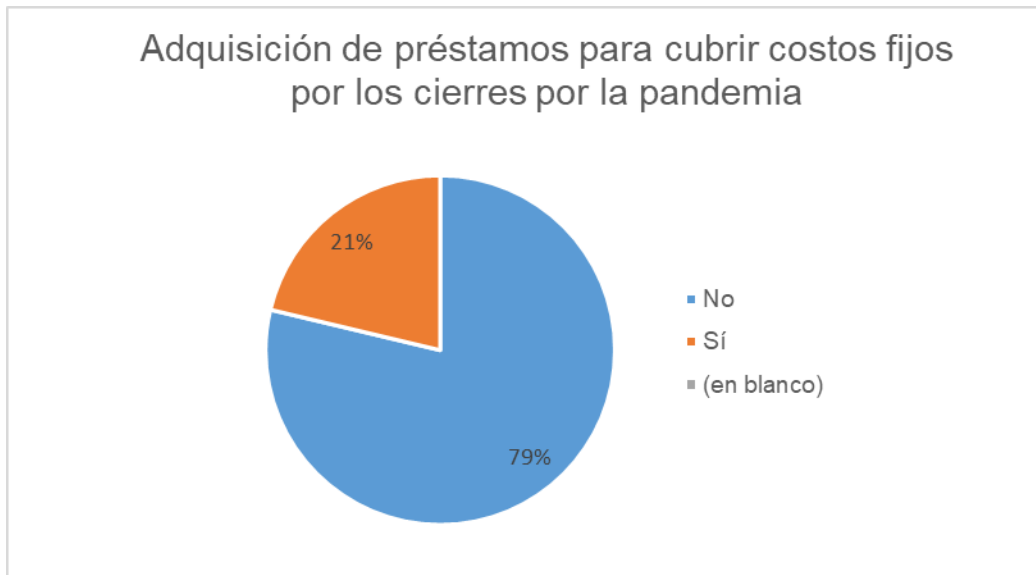


Fuente: elaboración propia

Hubo 30 respuestas afirmativas, equivalentes al 75%. La reducción salarial más elevada fue de hasta el 20% en el 64% de los casos, seguida del 12% en el rango entre 40.1% y 60%; igual porcentaje tuvo la opción no sabe o no responde.

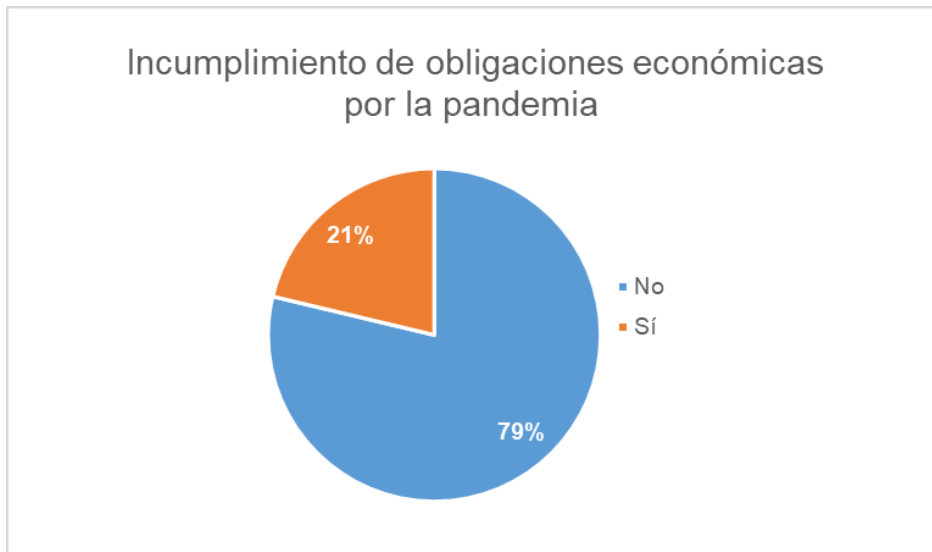
En las ilustraciones 22 y 23 se presentan las respuestas a las preguntas referentes a la reducción del flujo de caja para cubrir los costos fijos, lo que obligó a solicitar préstamos, y al incumplimiento de obligaciones a causa de la pandemia.

Ilustración 22. Adquisición de préstamos para cubrir costos fijos



Fuente: elaboración propia

Ilustración 23. Incumplimiento de obligaciones económicas por la pandemia



Fuente: elaboración propia

El 48% de los encuestados manifestó no haber adquirido préstamos para cubrir los costos fijos durante los cierres estrictos por la pandemia, mientras que el 39% respondió que sí<sup>5</sup>. Un 13% de los encuestados informó no conocer si los dueños de los negocios encuestados adquirieron préstamos<sup>6</sup>.

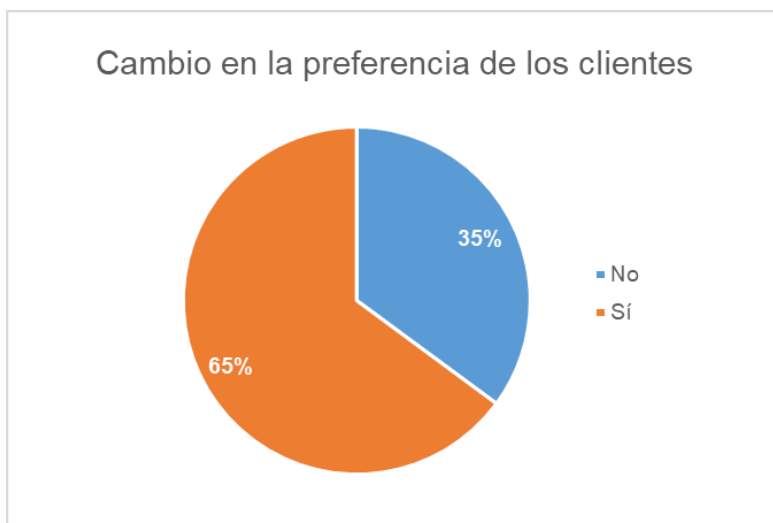
Además, se identificó que el 79% de la muestra tuvo la capacidad de asumir por cuenta propia el pago oportuno de sus obligaciones económicas durante la temporada de cierres estrictos y el comienzo de reactivación económica, a diferencia del 21%, que manifestó haber incumplido dicho pago.

Las respuestas a las preguntas planteadas para identificar la materialización y el grado de afectación del riesgo de pérdida de participación en el mercado de los establecimientos encuestados se presentan en las ilustraciones 24 y 25:

<sup>5</sup> Las respuestas a las preguntas ampliadas no fueron homogéneas.

<sup>6</sup> Esta fueron las respuestas de los administradores de los establecimientos encuestados.

Ilustración 24. Cambios en la preferencia de los clientes



Fuente: elaboración propia

Ilustración 25. Grado de afectación del negocio por cambios en la preferencia de los clientes

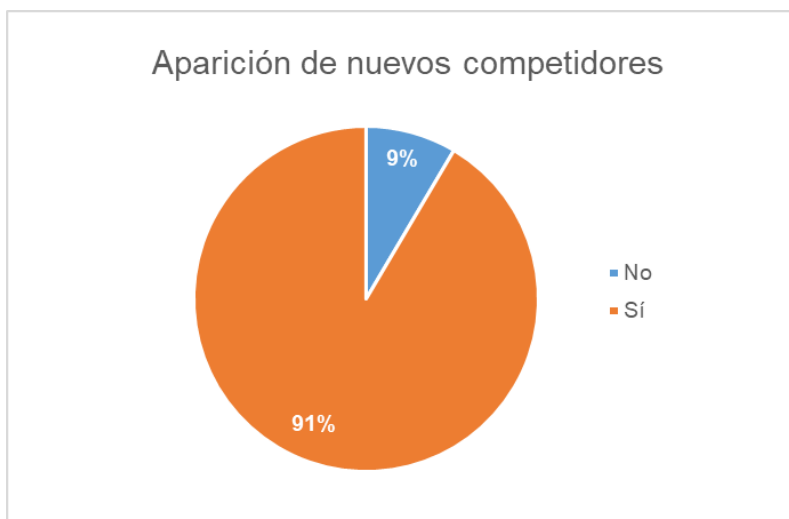


Fuente: elaboración propia

Un 65% de los encuestados evidenciaron cambios en la preferencia de sus clientes, con una afectación del 8% como muy afectados, el 21.9% en la misma proporción medianamente afectados o afectados, con poca afectación el 37% y sin afectación el 11%. Estos resultados indican que el sector, a pesar de haber percibido cambios en las preferencias de sus clientes habituales, no hubo mayor afectación<sup>7</sup>.

Otro de los factores posibles del cambio de la preferencia de sus clientes habituales fue la aparición de nuevos competidores en el sector; las respuestas correspondientes se muestran en las ilustraciones 26 y 27:

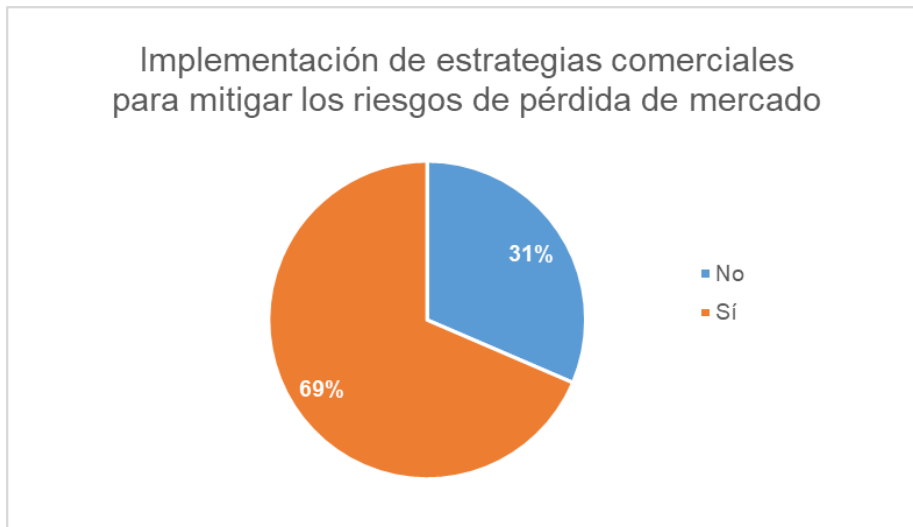
Ilustración 26. Aparición de nuevos competidores



Fuente: elaboración propia

<sup>7</sup> Los encuestados manifestaron que no hubo afectación desfavorable en este sentido debido a que después de la reapertura económica del sector llegaron otros clientes.

Ilustración 27. Implementación de estrategias comerciales para mitigar los riesgos de pérdida de mercado

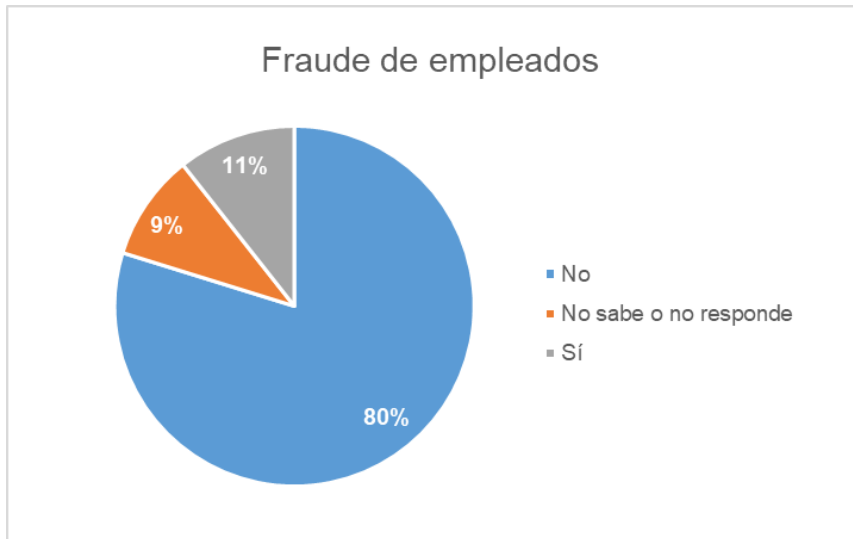


Fuente: elaboración propia

El 91% de la muestra identificó la presencia en el sector de nuevos competidores, luego de la reactivación económica. Como medida de contingencia, el 69% informó haber implementado estrategias comerciales para fidelizar y captar nuevos clientes.

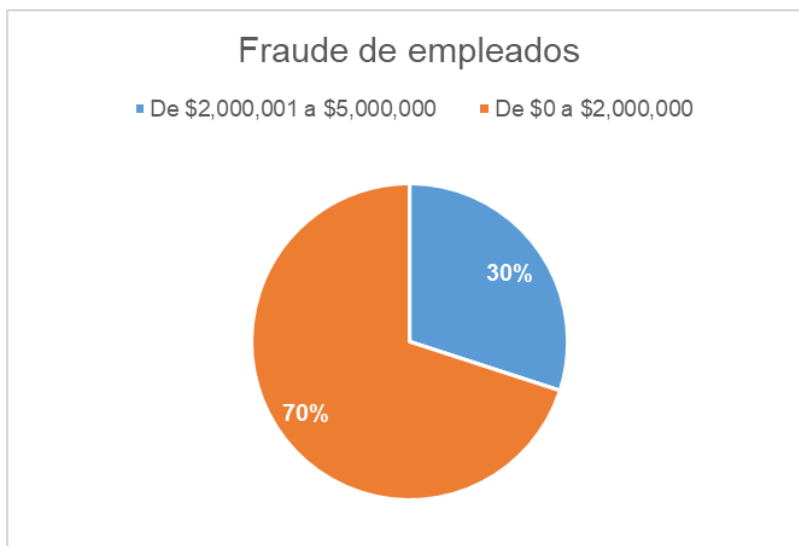
Otro de los aspectos importantes para conocer riesgos que afectan la operación de los establecimientos fue el referente al de fraude por posibles hurtos de empleados, para lo que se indagó sobre este aspecto con los siguientes resultados:

Ilustración 28. Fraude de empleados



Fuente: elaboración propia

Ilustración 29. Pérdidas por fraude de empleados



Fuente: elaboración propia

El 80% de la muestra contestó que no hubo fraudes de sus trabajadores.

Las pérdidas en razón a la materialización de fraudes de empleados durante el período de pandemia o en la primera parte de la reactivación económica las informó el 11% de los encuestados (10 establecimientos), cuantificadas en el rango de \$0 a \$2,000,000 en el 70% de las respuestas y de \$2,000,0001 a \$5,000,000 en el 30%.

Para conocer si el riesgo operacional de deficiencias en la capacitación del personal se presentó en el sector, se indagó sobre la destinación de recursos para la implementación de nuevos planes de formación y de capacitación con el fin de prepararse para la reapertura económica<sup>8</sup>, con los siguientes hallazgos:

Ilustración 7. Destinación de recursos adicionales para planes de capacitación



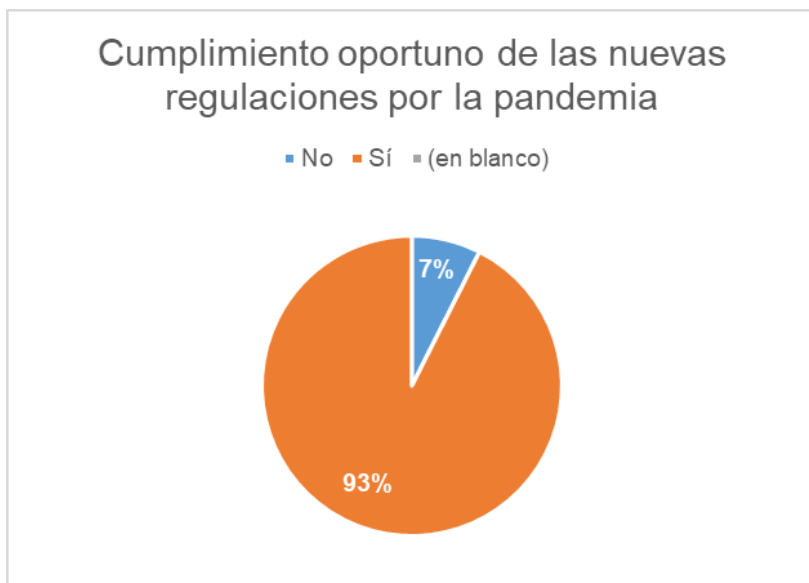
Fuente: elaboración propia

<sup>8</sup> Se debe tener en cuenta que las nuevas regulaciones establecieron protocolos de bioseguridad y otros aspectos de obligatorio cumplimiento para este sector económico.

Del total de la muestra, el 60% respondió en sentido afirmativo a esta pregunta (56 establecimientos), asumiendo los costos de capacitación en aspectos como: protocolos de bioseguridad y autocuidado, entre otros.

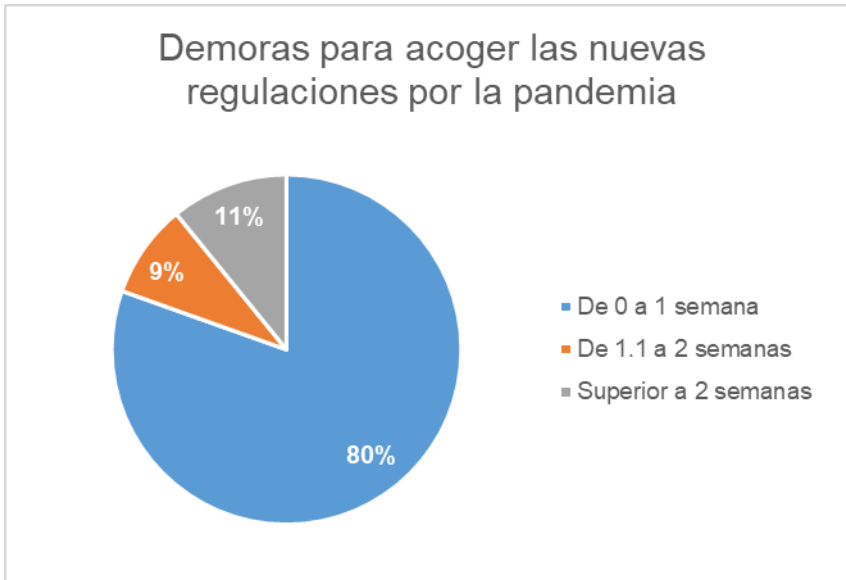
Al indagar sobre riesgo legal por las restricciones y los cierres en razón al confinamiento obligatorio por la pandemia del covid-19, los encuestados respondieron así:

Ilustración 31. Cumplimiento oportuno de las nuevas regulaciones por la pandemia



Fuente: elaboración propia

Ilustración 32. Demoras para acoger las nuevas regulaciones por la pandemia



Fuente: elaboración propia

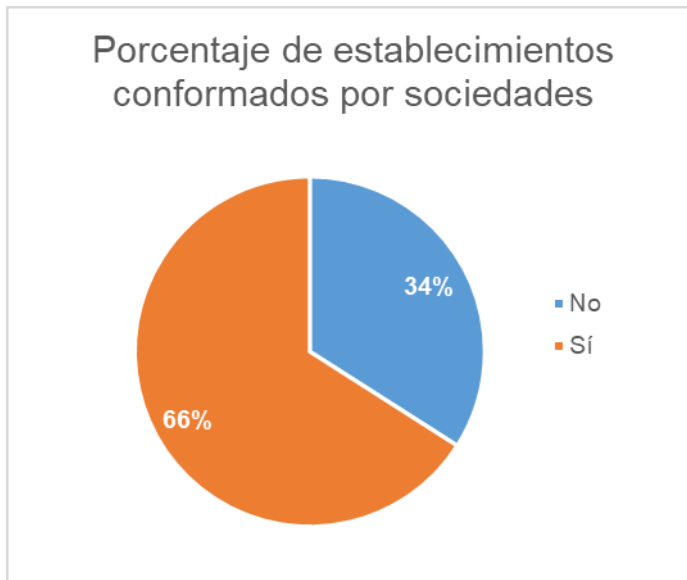
El 93% de los encuestados manifestaron que se acogieron en forma oportuna a las nuevas regulaciones establecidas por el Gobierno nacional y solo el 7% continuó operando aun en época de cierres obligatorios<sup>9</sup>. El tiempo transcurrido para cumplir a cabalidad dichas regulaciones fue la primera semana a partir de la declaratoria de cierre estricto en el 80% de los casos, de una a dos semanas en el 9% y más de dos semanas en el 11%.

Según la identificación de riesgos previa a la aplicación de la encuesta, los establecimientos con participación de socios podrían presentar riesgo de desaciertos en la toma de decisiones por parte de los socios o de los accionistas, para lo que se consultó a los encuestados con la finalidad de conocer la conformación de sus dueños, su distribución luego de los cierres estrictos y si se

<sup>9</sup> Los encuestados ampliaron esta respuesta para informar que durante algún tiempo de los cierres funcionaron a puerta cerrada.

presentaron desacuerdos en la toma de decisiones por parte de ellos, con los siguientes resultados:

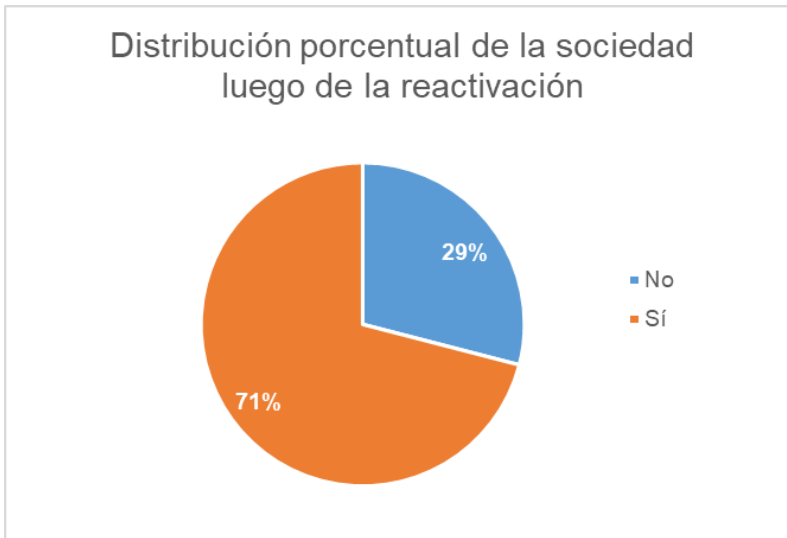
Ilustración 8. Porcentaje de establecimientos conformados por sociedades



Fuente: elaboración propia

El 66% de los encuestados informó que su establecimiento tiene accionistas o socios y el 34% contestó en sentido negativo.

Ilustración 9. Distribución porcentual de la sociedad luego de reactivación



Fuente: elaboración propia

El 29% de los encuestados que respondieron en sentido afirmativo la pregunta anterior informaron que durante la pandemia se disolvió la sociedad o hubo cambios en la participación de los socios en razón a desacuerdos en la toma de decisiones en los cierres estrictos decretados por el Gobierno.

Luego de indagar sobre los aspectos antes mencionados, se les preguntó a los encuestados sobre las pérdidas económicas estimadas durante el período de cierre estricto luego de la declaratoria de pandemia; los resultados se muestran en la ilustración 35:

Ilustración 10. Pérdidas económicas por la pandemia

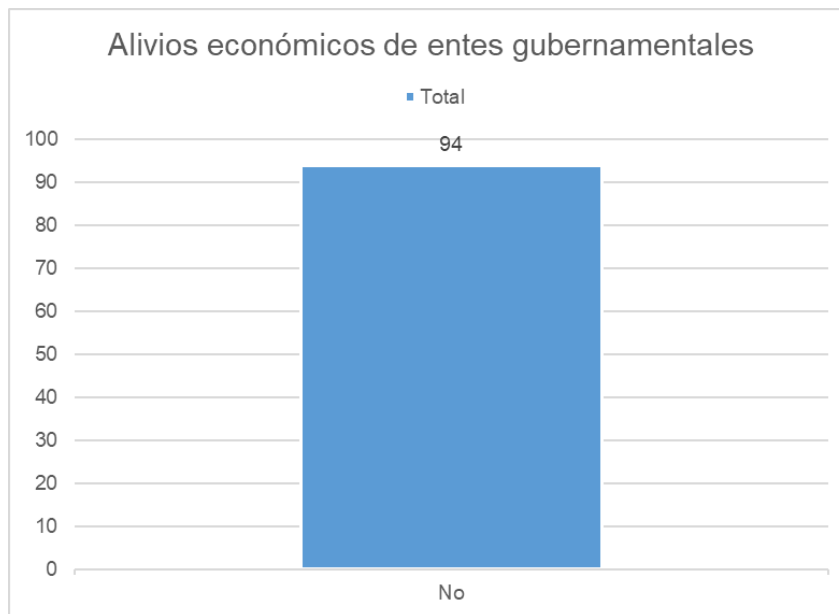


Fuente: elaboración propia

El 38% de los encuestados manifestaron haber tenido pérdidas entre \$100,000,001 y \$200,000,000, seguidos del 20%, con pérdidas entre \$50,000,001 y \$100,000,000. Con igual porcentaje se ubicaron las respuestas en los rangos de pérdidas entre \$200,000,001 a \$300,000,000 y superior a \$300,000,000. El 12% tuvo pérdidas económicas con un tope máximo de \$50,000,000.

Además, se indagó acerca de los alivios económicos otorgados por el Gobierno nacional, con los hallazgos que se presentan en la ilustración 36:

Ilustración 36. Alivios económicos de entes gubernamentales



Fuente: elaboración propia

El total de la muestra encuestada respondió no haber recibido alivios económicos de entes ente gubernamental<sup>10</sup>, lo que mostró el abandono estatal al sector durante la pandemia.

#### **CUARTA PARTE. CUANTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS DERIVADOS DE LA PANDEMIA DEL COVID-19 EN LOS NEGOCIOS DE BARES Y DISCOTECAS**

Para la identificación y el análisis de los riesgos abordados en los capítulos anteriores se utilizaron las distribuciones probabilísticas de las variables aleatorias

---

<sup>10</sup> Se indagó sobre los beneficios tributarios y las ayudas económicas decretadas por el Gobierno nacional en razón a la pandemia.

continuas correspondientes, que permiten describir el rango de valores de cada una y la probabilidad asignada a cada valor (Gómez Salazar, 2021).

Con base en la información de la ilustración 6 se elaboró la tabla de niveles de impacto por categoría de riesgo. En concreto, se cuantificaron las pérdidas económicas derivadas de la materialización de los riesgos financieros, para lo que se tuvieron en cuenta las probabilidades de ocurrencia obtenidas de los resultados de la encuesta aplicada para simular los escenarios mediante la utilización del método de Monte Carlo en la muestra (94 establecimientos) con el fin de extrapolar los valores al universo (1,429 establecimientos de la ciudad de Medellín).

De esta manera se parametrizaron las variables de entrada con base en las probabilidades de pérdida y de sus cuantías por medio de la función RiskUniform, en razón a que las variables ingresadas son estocásticas dado que se desconocen sus valores para la población (Palisade Corporation, 2013), para así determinar la probabilidad máxima de pérdida de la muestra y de la población total (universo) y la pérdida máxima esperada (VaR).

El mencionado método permite imitar, por medio de modelos matemáticos, el comportamiento aleatorio de sistemas reales no dinámicos (Faulín y Ángel A., 2005) y se utiliza para resolver problemas estocásticos, como los referentes a los efectos de la pandemia del covid-19, porque es imposible la experimentación física, lo que implica que no se dispone de fórmulas exactas para describir el fenómeno (Mancilla Herrera, 1999). En la siguiente tabla se presentan las variables de entrada utilizadas, que fueron los riesgos financieros que se materializaron en las pérdidas económicas que se detallaron en la segunda parte del presente capítulo:

Tabla 4. Escalas del nivel de impacto, la probabilidad del riesgo financiero y el porcentaje de reducción de las ventas

NIVEL	ESCALA	TIPO DE RIESGO FINANCIERO	PROBABILIDAD DEL RIESGO	PORCENTAJE REDUCCIÓN DE LAS VENTAS
5	Significativo	Pérdidas económicas entre \$300,000,001 y \$480,000,000	0.15	Del 80.1% al 100%
4	Mayor	Pérdidas económicas entre \$200,000,001 y \$300,000,000	0.15	Del 60.1% el 80%
3	Importante	Pérdidas económicas entre \$100,000,001 y \$200.000.000	0.38	Del 40.1 al 60%
2	Bajo	Pérdidas económicas entre \$50,000,001 y \$100,000,000	0.20	Del 20.1 al 40%
1	Menor	Pérdidas económicas entre \$0 y \$50,000,000	0.12	De 0% al 20%

Fuente: elaboración propia

Para cuantificar las pérdidas de la muestra se eligió la función de distribución general en razón a que con anticipación se asignaron los valores mínimo y máximo de dicha variable (ver tabla 4) que definen dicha distribución (Palisade, s. f.).

Con el objetivo de encontrar el total de la pérdida de la población se utilizaron como variables las pérdidas cuantificadas de las pérdidas de la muestra multiplicadas por el total de la población (universo).

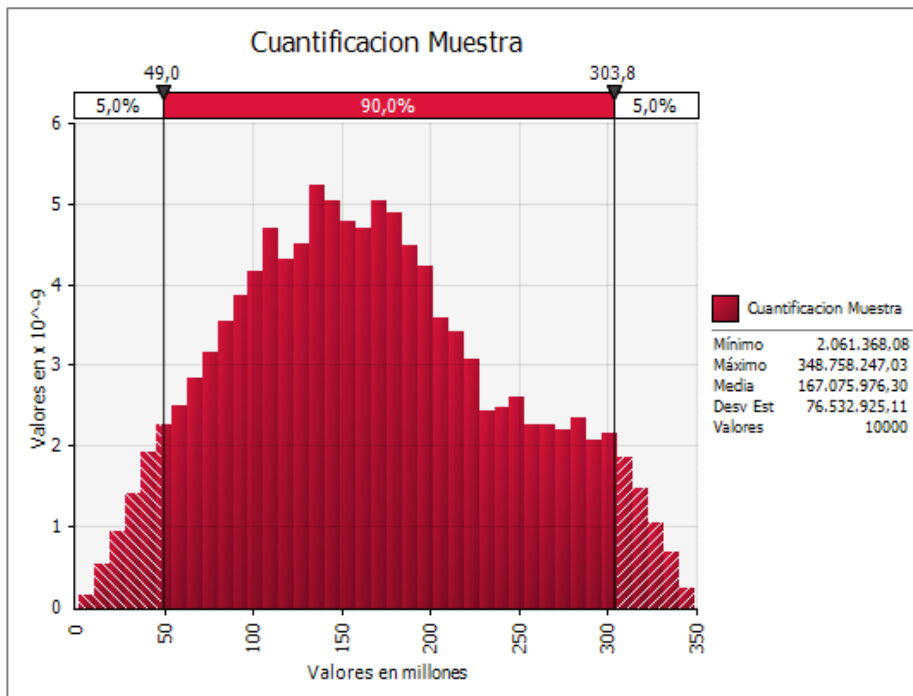
Por último, para hallar el VaR (pérdida máxima esperada) se utilizaron la función del total de la pérdida de la población (universo) y el percentil del 1%, que indica que el 1% de la población podría superar dicha pérdida.

Los pasos de la analítica de datos implementada mediante la metodología de Monte Carlo fueron:

- Definir el modelo para extrapolar.
- Seleccionar como variables las cuantías de las pérdidas y especificar su probabilidad en función de la muestra.
- Cuantificar las pérdidas de la muestra y del universo.

A continuación, se presentan los resultados de la simulación que se llevó a cabo con el método de Monte Carlo:

Ilustración 37. Cuantificación de la pérdida de la muestra

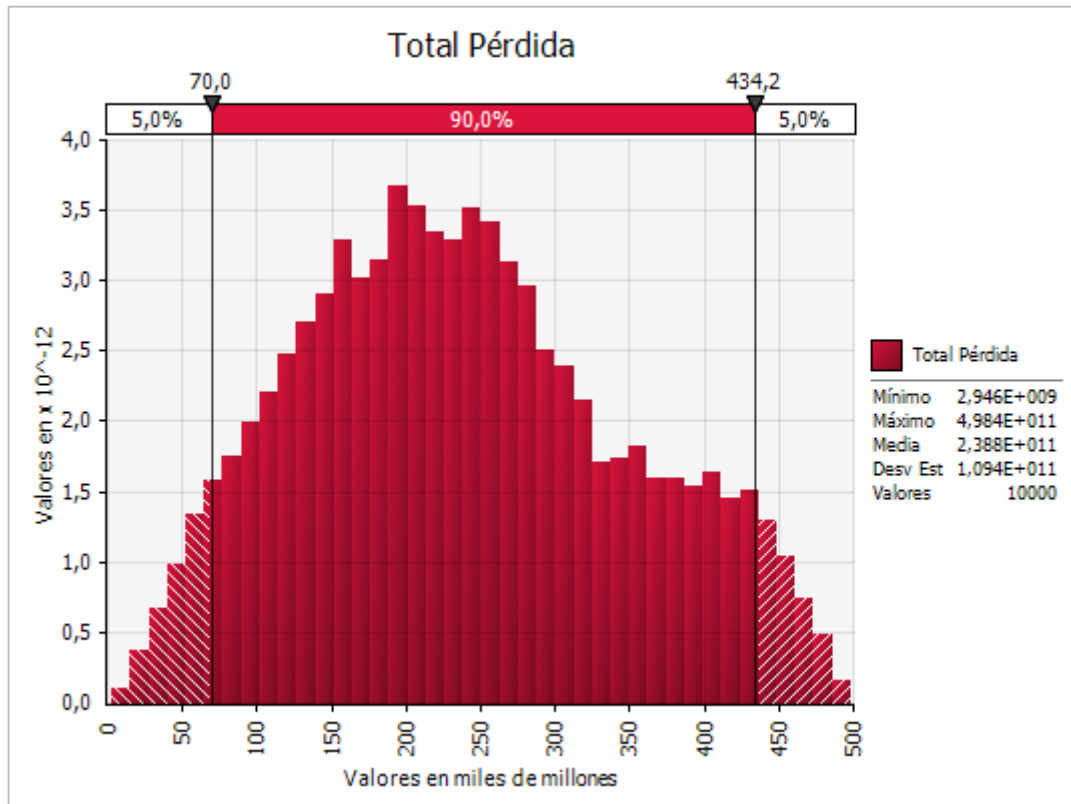


Fuente: elaboración propia con base en Palisade (s. f.)

El 5% inferior de la muestra tuvo probabilidad de pérdidas entre \$2,061,368 y \$49,000,000, la media de las pérdidas de la muestra se estimó en \$167,075,976, el 90% central las tuvo entre \$49,000,001 y \$303,008,000, el 5% superior las tuvo entre \$303,008,000 y \$348,758,247 y la desviación estándar fue de \$76,532,925.

El resultado de la extrapolación del valor la pérdida de la muestra al total de la población (universo) con 10,000 iteraciones se muestra en la siguiente ilustración:

Ilustración 11. Cuantificación de la pérdida poblacional

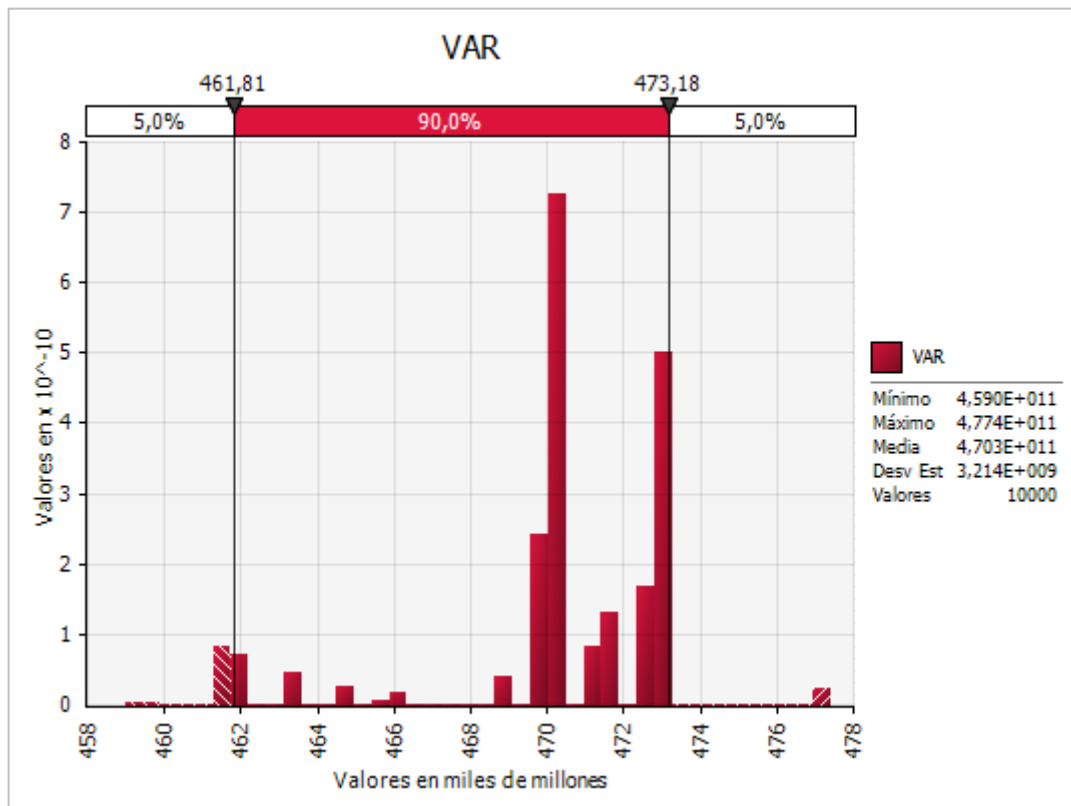


Fuente: elaboración propia con base en Palisade (s. f.)

Se estimó que el 5% inferior de la población tendría pérdidas económicas entre \$29,460,000 y \$70,000,000, el 90% superior las tendría entre \$70,000,000 y \$434,200,000 y el 5% superior entre \$434,200,000 y \$498,400,000. La media fue de \$238,800,000.

El VaR del total de la población se presenta en seguida:

Ilustración 12. VaR (máxima pérdida esperada)



Fuente: elaboración propia con base en Palisade (s. f.)

La pérdida máxima esperada (VaR) fue de \$477,400,000 lo que permite inferir que el 99% de la población tendría pérdidas inferiores a dicho valor.

## CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos establecidos al inicio del estudio, los hallazgos permitieron visibilizar no solo los riesgos materializados por la pandemia del covid-19 en el sector de bares y discotecas de la ciudad de Medellín, sino la magnitud de las pérdidas económicas que impactaron las finanzas de dichos establecimientos y pusieron en riesgo su sostenibilidad en el tiempo.

Llamó la atención la relevancia del sector en los índices locales de empleo, aunque la mencionada cifra es invisible para los entes gubernamentales dado que se observó que un elevado porcentaje de los establecimientos encuestados no aportan al SGSS del país. Un gran número de ellos son microempresas o famiempresas, de allí que podría responderse a dicha informalidad.

A pesar de las dificultades presentadas durante la pandemia, es de resaltar la baja incidencia del riesgo de fraude de los empleados. Algunos de los establecimientos encuestados informaron que, en general, no hubo ese tipo de pérdidas, pese a que se conocía de antemano la precaria situación económica atravesada por los trabajadores que retornaron a laborar luego de la reapertura.

Como particularidad, se identificó que después de la reactivación económica del sector, y a pesar de la crisis económica derivada de la pandemia, tanto los encuestados como los entrevistados expresaron haber identificado la aparición de nuevos competidores en sus zonas de influencia, lo que aumentó las probabilidades de pérdida de clientes por cambios en sus preferencias o la captación de nuevo público.

Algunos de los encuestados ampliaron sus respuestas y manifestaron sentir desprotección estatal para su operación. Según las respuestas de los entrevistados, lo logrado hasta hoy en el sector que representan es el resultado de la unificación de fuerzas conjuntas para desarrollar proyectos y planes de acción en su zona de injerencia, sin ayudas de los gobierno local, regional o nacional.

La manifestación de los riesgos expresados indica que, aunque en un porcentaje mayor que la media de la muestra encuestada logró superar la situación porque se cumplieron a tiempo las obligaciones financieras, una cifra importante no logró reabrir sus locales, dadas las precarias condiciones económicas que la pandemia generó, así como las deficiencias en provisiones o la carencia de músculo financiero para soportar los costos fijos y variables durante la temporada de cierres estrictos y el comienzo de la reapertura.

Uno de los fines primordiales de la presente investigación es servir de marco de referencia para futuros estudios que aborden el proceso de administración de riesgos con sus etapas de tratamiento y de monitoreo, así como para los diferentes grupos de interés: gobiernos nacional y local, sector bancario y otros entes gremiales, que coadyuven a formalizar el sector y que le brinden apoyos tangibles, así como productos diseñados según sus necesidades con el fin de anticiparse a futuros eventos adversos que vayan en detrimento de la consecución de sus objetivos mediante el ofrecimiento de programas de gestión de riesgos para los establecimientos de los tipos estudiados, con alcance incluso nacional, de modo que se tengan en cuenta los resultados de las pérdidas máximas esperadas que se extrapolaron de la muestra analizada a la población.

## REFERENCIAS

- Aguilar Talamante., P., Heredia Bustamante, J. A., y Sainz Zárate, N. G. (2020, 15 de agosto). El emprendimiento frente a la pandemia provocada por el COVID-19. *Revista de Investigación Académica sin Fronteras*, 13(34). Recuperado el 31 de febrero de 2021 de [https://revistainvestigacionacademicasinfrontera.unison.mx/index.php/RDIA\\_SF/article/view/340/324](https://revistainvestigacionacademicasinfrontera.unison.mx/index.php/RDIA_SF/article/view/340/324)
- Alcaldía de Medellín (2014). *Qué es el Plan de Desarrollo Territorial-POT*. Alcaldía de Medellín. Recuperado el 31 de julio de 2022 de <https://www.medellin.gov.co/irj/portal/medellin?NavigationTarget=contenido/9261-Que-es-el-POT>
- Álvarez, A., Zambrano, A., y Zuleta, H. (2022, 28 de abril). Capítulo 14. Informalidad laboral y covid-19: vulnerabilidad o flexibilidad. En D. Cortés Cortés, C. M. Posso-Suárez y M. Villamizar-Villegas (eds.), *Covid-19 consecuencias y desafíos en la economía colombiana. Una mirada desde las universidades* (pp. 267-288). Banco de la República y Universidad del Rosario. Recuperado el 13 de junio 2022 de <https://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/10296>
- Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) (2003, 27 de junio). *Economic impact of SARS on the APEC region*. APEC. [http://mddb.apec.org/Documents/2003/SOM/SSOM/03\\_ssom\\_006rev1.pdf](http://mddb.apec.org/Documents/2003/SOM/SSOM/03_ssom_006rev1.pdf)
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF). (2020, 1 de abril). *Comentario económico del día. No cambiemos un mal muy malo, por otro peor: decisiones clave para superar los impactos del SARS-COV2*. ANIF. <https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/no-cambiemos-un-mal-muy-malo-por-otro-peor-decisiones-clave-para-superar-los-impactos-del-sars-cov2/>

- Banco de la República (2021, 21 de enero). *Reporte de mercados financieros. Cuarto trimestre de 2020*. Banco de la República. <https://www.banrep.gov.co/es/reportes-mercados-financieros-cuarto-trimestre-2020>
- Banco Mundial (2020). *Resumen anual 2020: el impacto de la covid-19 (coronavirus) en 12 gráficos*. Banco Mundial. Recuperado el 31 de enero de 2021 de <https://blogs.worldbank.org/es/voices/resumen-anual-2020-el-impacto-de-la-covid-19-coronavirus-en-12-graficos>
- Barua, S. (2020, 1 de abril). *Understanding coronanomics: the economic implications of the coronavirus (covid-19) pandemic* [informe preliminar de investigación, Department of International Business, University of Dhaka]. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3566477>
- Beck, T. (2020). Finance in the times of coronavirus. En R. Baldwin & B. Weder di Mario (eds.), *Economics in the time of COVID-19* (pp. 73-76), CEPR Press. <https://www.incae.edu/sites/default/files/covid-19.pdf#page=52>
- Bizagi (2022). *Bizagi modeler*. Bizagi. <https://www.bizagi.com/es/plataforma/modeler>
- Blanco, R., Mayordomo, S., Menéndez, Á., y Mulino, M. (2020). *Las necesidades de liquidez y la solvencia de las empresas no financieras españolas tras la perturbación del covid-19*. [Documentos ocasionales N° 2020]. Banco de España. <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriadas/DocumentosOcasionales/20/Fich/do2020.pdf>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2021, 15 de febrero). *Estructura empresarial antioqueña 2020*. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. <https://www.camaramedellin.com.co/biblioteca/estructura-empresarial-antioquena-2020>

Congreso de Colombia (2000). *Ley 590, de 10 de julio de 2000, por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Congreso de Colombia. Recuperado el 29 de julio de 2022 de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672#:~:text=Cr%C3%A9ase%20el%20Fondo%20de%20Inversiones,del%20Ministerio%20de%20Agricultura%20y>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2018 a 2020). *Encuesta Nacional de Servicios (EMS), históricos*. DANE. Recuperado el 27 de marzo de 2022 de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/encuesta-mensual-de-servicios-ems/encuesta-mensual-de-servicios-ems-historicos>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2021, diciembre). *Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas (CIIU)*. DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/sistema-estadistico-nacional-sen/normas-y-estandares/nomenclaturas-y-clasificaciones/clasificaciones/clasificacion-industrial-internacional-uniforme-de-todas-las-actividades-economicas-ciiu#:~:text=Clasificaci%C3%B3n%20in>

De Rosa, M., Lanzilotta, B., Perazzo, I., & Vigorito, A. (2020). Las políticas económicas y sociales frente a la expansión de la pandemia de COVID-19: aportes para el debate. <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/23910>

Edimara M., L. (2020). Information management hits and misses in the COVID19 emergency in Brazil. *Internacional Journal of Information Management*, 55, 102194. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102194>

Faulín, J., y Ángel A., J. (2005). *Simulación de Monte Carlo con Excel*. Ciencia y Técnica Administrativa (CyTA).

[http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/monte\\_carlo/monte\\_carlo.htm?iframe=true&width=95%&height=95%](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/monte_carlo/monte_carlo.htm?iframe=true&width=95%&height=95%)

Ferrannini, A., Barbieri, E., Biggeri, M., & Di Tommaso, M. (Enero de 2021). Industrial policy for sustainable human development in the post-Covid19 era. *World Development*, 137. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105215>

Gómez Salazar, E. A. (2021, febrero). *Riesgos en proyectos*. El autor.

Grupo Bancolombia (2020). *Bares, restaurantes y discotecas 2020*. Grupo Bancolombia.  
<https://panama.grupobancolombia.com/wps/wcm/connect/e6970bab-86d9-4050-91fb-1f991c97f286/bares-y-restaurantes-2020.pdf?MOD=AJPERES&CVID=ny-6j0q>

Hernández-Ávila, C. E., y Carpio Escobar, N. A. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Revista Alerta*, 2(1), 75-79.  
<https://doi.org/10.5377/alerta.v2i1.7535>

Hernández-Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 23 de julio de 2022 de [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)

Ibn-Mohammad, T., Mustapha, K. B., Godsell, J., Adamu, Z., Babatunde, K. A., Akintade, D. D., Acquaye, A., Fujii, H., Ndyaye, M. M., Yamoah, F. A., & Koh, S. C. L. (2021). A critical analysis of the impacts of Covid-19 on the global economy and ecosystems and opportunities for circular economy strategies. *Resources, Conservation And Recycling*, 164(105169).  
<https://doi.org/10.1016/J.Resconrec.2020.105169>

Kantis, H., y Angelelli, P. (2020, 13 de abril). *Los ecosistemas de emprendimiento de América Latina y el Caribe frente al covid-19: impactos, necesidades y recomendaciones*. BID, Prodem e Instituto de Industria, Universidad Nacional

de General Sarmiento.  
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Los-ecosistemas-de-emprendimiento-de-America-Latina-y-el-Caribe-frente-al-COVID-19-Impactos-necesidades-y-recomendaciones.pdf>

- Keog-Brown, M. R., Jensen, H. T., Edmunds, W. J., & Smith, R. D. (2020). The impact of Covid-19 associated behaviours and policies on the UK economy: a computable general equilibrium model. *SSM. Population Health*, 12, 100651. <https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2020.100651>
- Mancilla Herrera., A. M. (1999). Simulación. Herramienta para el estudio de sistemas reales. *Ingeniería y Desarrollo. Universidad del Norte*, 6, 104-112. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/ingenieria/article/download/2226/1443/7014>
- Medellín cómo vamos (2019). *Informe de calidad de vida de Medellín, 2018*. Medellín cómo vamos. Recuperado el 11 de febrero de 2022 de <https://www.medellincomovamos.org/informe-de-calidad-de-vida-de-medellin-2018>
- Mejía Quijano, R. C. (2006). *Administración de riesgos. Un enfoque empresarial*. Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Michiyuki, Y., & Shusuke, M. (2021). Global supply constraints from the 2008 and COVID-19 crises. *Economic Analysis and Policy*, 69, 214-528. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2021.01.008>
- Normas APA (2016, 20 de noviembre). *Fórmula para calcular la muestra de una población*. Normas APA. Recuperado el 29 de mayo de 2022 de <https://normasapa.net/formula-muestra-poblacion/>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2021, 25 de enero). *Observatorio de la OIT: la covid-19 y el mundo del trabajo. Estimaciones actualizadas y*

*análisis*. OIT. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_767045.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_767045.pdf)

Palisade (s. f.). *@RISK. Probabilistic Risk Analysis in Excel*. Palisade. <https://www.palisade-lta.com/risk/>

Palisade Corporation (2013, marzo). *Guía para el uso de @Risk. Programa de complemento para el análisis y simulación de riesgos en Microsoft Excel* (versión 6). New York.

Pértega Díaz, S., y Pita Fernández, S. (2001). *Representación gráfica en el análisis de datos*. Fistera. <https://www.fistera.com/formacion/metodologia-investigacion/representacion-grafica-analisis-datos/#sec6>

Presidencia de la República (2020a). *Decreto 475, del 25 de marzo de 2020, por el cual se dictan medidas especiales relacionadas con el sector cultura, dentro del estado de emergencia económica, social y ecológica*. Presidencia de la República. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=110940>

Presidencia de la República (2020b). *Decreto 639, de 8 de mayo de 2020, por el cual se crea el Programa de Apoyo al Empleo Formal (PAEF), en el marco del estado de emergencia económica, social y ecológica declarado por el decreto 637 de 2020*. Presidencia de la República. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30039184>

Riojas López, C. (2012). *Carlos Marichal, Nueva historia de las grandes crisis financieras. Una perspectiva global, 1873-2008. América Latina en la Historia Económica*, 19(1), 242-245. <https://doi.org/10.18232/alhe.v19i1.504>

Ríos, S. M. (22 de octubre de 2020). *Riesgos operativos y de azar. Diapositivas de Power Point*. <https://interactivavirtual.eafit.edu.co/>

- Samar K., S., & Ibrahim A., E. (2020). Justice and trust's role in employees' resilience and business' continuity: evidence from Egypt. *Tourism Management Perspectives*, 35, 100712 <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100712>
- Serna-Gómez , H. M., Barrera-Escobar, A., y Castro-Escobar, E. (2020). Efectos en el empleo en las micro y pequeñas empresas generados por la emergencia del covid-19: caso Colombia. *SSRN*. Recuperado el 28 de enero de 2021 de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3609574](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3609574)
- Sweet, J. (2020, 15 de mayo). *States where restaurants have been hit the hardest by COVID-19*. stacker. <https://stacker.com/stories/4155/states-where-restaurants-have-been-hit-hardest-covid-19>
- Tibay, V., Miller, J., Chang-Richards, A., Egbelakin, T., Seville, E., & Wilkinson, S. (2018). Business resilience: a study of Auckland hospitality sector. *Procedia Engineering*, 212, 1217-1224. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2018.01.157>
- Weller, J. (2020, julio). *La pandemia del covid-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*. Cepal. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/S2000387\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/S2000387_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Werner, A. (2021). *Conferencia de prensa sobre la actualización de las perspectivas económicas regionales para América Latina y el Caribe*. Fondo Monetario Internacional. Recuperado el 8 de febrero de 2021 de <https://www.imf.org/es/Publications/REO/WH/Issues/2021/04/14/Regional-Economic-Outlook-April-2021-Western-Hemisphere>
- World Bank Group (2021, junio). *Global economic prospects. June 2021*. International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/600223300a3685fe68016a484ee867fb-0350012021/original/Global-Economic-Prospect-2021.pdf>

World Economic Forum (2021, 19 de enero). *The global risks report. 16th edition. Insight report*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2021/>

Yépez Gómez, E. (2018, 2 de agosto). *Habitar la noche: territorializaciones nocturnas en la ciudad de Medellín y su incidencia en el hábitat* [trabajo de grado, Maestría en Hábitat, Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín]. Recuperado el 24 de enero de 2022 de <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/76325>

## **ANEXOS**

Anexo 1. Análisis de los contextos interno y externo de los posibles riesgos del sector.

Anexo 2. Análisis RISICAR.

Anexo 3. Protocolo de la encuesta.

Anexo 4. Protocolo de la entrevista.