

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
ÉNFASIS EN BANCA Y FINANZAS.**

*Tesis para optar por el grado académico de
Licenciatura en Administración de Negocios
con énfasis en Banca y Finanzas.*

**IMPACTO DE LA CRISIS ECONÓMICA POR
COVID-19 EN EL FORMATO DESCUENTOS
(PALI) PARA WALMART COSTA RICA EN EL
SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2020.**

OSCAR APARICIO ZAMORA.

Julio, 2021.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Contenido

ÍNDICE DE CONTENIDO	2
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	7
AGRADECIMIENTO	8
DEDICATORIA	9
RESUMEN	10
ABSTRACT.....	11
CAPITLO 1: INTRODUCCIÓN	12
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1.1. Antecedentes internacionales y nacionales.....	13
1.1.2 Delimitación del problema.....	45
1.1.3 Justificación.....	46
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	47
1.3 OBJETIVOS.....	47
1.3.1. Objetivo General	47
1.3.2. Objetivos Específicos.....	47
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA	49
2.1 MARCO TEÓRICO	50
2.1.1 Tiendas Retail.....	50
2.1.2 Adaptación de las empresas de retail ante la crisis por COVID-19.....	50
2.1.3 Comportamiento del consumidor ante la crisis en Costa Rica	52
2.2. MARCO CONCEPTUAL	55
2.2.1. Definiciones.....	55
2.3. MARCO CONTEXTUAL	56
2.3.1. Antecedentes de la Organización	56
2.3.1.1. Constitución y finalidad	60
2.3.2 Estructura Organizacional.....	63
2.3.2.1 Tipos de Formatos.....	65

CAPÍTULO III. MÉTODO	67
3.1 ENFOQUE	68
3.2 ALCANCE	69
3.3. DISEÑO	71
3.3.1 Diseños no experimentales.....	71
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO	72
3.4.1 Población.....	73
3.4.2 Tipo de muestra	73
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión	74
3.4.4 Consideraciones éticas.....	75
3.5. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN	75
3.6 VARIABLES.....	77
3.6.1 Definición conceptual	78
3.6.2 Definición operacional	78
3.6.2 Definición instrumental	78
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DATOS.....	83
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	84
4.1 VARIABLE N 1 INDICADORES DE VENTAS.....	85
4.2 VARIABLE N 2 MEDIDAS DE CONTINGENCIA ANTE LA CRISIS	91
4.3 VARIABLE N 3 REGULACIONES POR PARTE DEL GOBIERNO	97
4.4 VARIABLE N 4 PLANES DE ACCIÓN	100
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	101
5.1 VARIABLE N 1 INDICADORES DE VENTAS.....	102
5.2 VARIABLE N 2 MEDIDAS DE CONTINGENCIA ANTE LA CRISIS	103
5.3 VARIABLE N 3 REGULACIONES POR PARTE DEL GOBIERNO	105
5.4 VARIABLE N 4 PLANES DE ACCIÓN	107
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES	108
6.1 CONCLUSIONES.....	109
6.1.1 Conclusión general.....	109
6.1.2 Conclusiones específicas.....	109
6.2 LIMITACIONES	112
6.3 RECOMENDACIONES.....	113
CAPÍTULO VII: PROPUESTA	115

7.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA	116
7.2 ORGANIZACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ.....	116
7.3 OBJETIVOS.....	116
7.3.1 Objetivo general de la propuesta	116
7.3.2 Objetivos específicos de la propuesta	116
7.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES	117
7.5 PRESUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN	119
7.6 DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS FASES DE LA PROPUESTA	120
7.6.1 Actividad N 1. Consolidar las acciones tomadas por la empresa.....	120
7.6.2 Actividad N 2. Consolidar los resultados financieros obtenidos por cada acción	120
7.6.3 Actividad N 3. Documentar las acciones tomas en la crisis actual por parte del gobierno y su impacto en los indicadores del formato.	121
7.6.4 Actividad N 4. Análisis y revisión de acciones tomadas por otros mercados.	121
7.6.5 Actividad N 5. Elaboración de manual con posibles acciones a ejecutar en caso de situaciones de crisis económica y social.	122
REFERENCIAS.....	123
ANEXOS	127
DECLARACION JURADA	128
CARTA DEL TUTOR	129
CARTA DEL LECTOR	130
CARTA DEL AUTORIZACIÓN DEL AUTOR PARA CONSULTA.....	131

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Criterios de inclusión y exclusión.....	75
Tabla 2 Técnicas e instrumentos para recolectar información.....	77
Tabla 3 Matriz de variables	81
Tabla 4 Variación clientes - ticket 2020 - 2019.....	89
Tabla 5 Resultados financieros del formato para el segundo semestre 2020	90
Tabla 6 Asociados con medida de contingencia por COVID-19	91
Tabla 7 Participación de ventas por formato	92
Tabla 8 Apertura de tiendas formato Descuento año 2020	96
Tabla 9 Medida Gubernamentales ante el COVID-19 que impactan el formato Descuentos	97
Tabla 10 Cronograma de actividades y responsabilidades	117
Tabla 11 Presupuesto necesario para la implementación de la propuesta	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Comportamiento de consumo	54
Figura 2 Formatos Walmart Costa Rica	58
Figura 3 Ventas por categoría Descuentos segundo semestre 2020	88
Figura 4 Principales afectaciones a los negocios	92
Figura 5 Cálculo del aforo para establecimientos.....	93
Figura 6 Control de aforos por tramo horario	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Tendencia de ventas formato descuentos 2019 - 2020.....	86
Gráfico 2 Crecimiento en ventas formato Descuentos 2020.....	87
Gráfico 3 Margen de ventas segundo semestre 2019 - 2020	90
Gráfico 4 Ventas y crecimiento formato Descuentos año 2020	99

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a la Virgen por haberme acompañado durante el desarrollo de mi trabajo de final de graduación, por darme fortaleza y sabiduría.

Le agradezco a Walmart México y Centroamérica por abrirme sus puertas hace 3 años y por permitirme desarrollar mi trabajo final de graduación en esta gran empresa.

También quiero agradecer a la Universidad Hispanoamericana por su compromiso con la educación en el país; a los profesores, por su dedicación, y esmero por impulsar a la cima a cada uno de los estudiantes a ser cada vez mejores personas y profesionales.

Por último, quiero agradecer al pilar más importantes en mi vida, mi familia por su constante apoyo en mi educación y por siempre estar cuando los he necesitado.

Oscar Aparicio Zamora

DEDICATORIA

A mi madre por apoyarme incondicionalmente en mi vida, por no permitir que me rindiera cuando pensé que las circunstancias eran difíciles o inalcanzables, por ser mi ejemplo a seguir. Me enseñó que todo es posible y que se debe de trabajar duro por lo que deseamos. A mis abuelos, quienes tiene un papel importante en mi vida; siempre me han dado una palabra positiva y una visión diferente con su sabiduría cuando lo he necesitado.

A mis hermanas y sobrinos para quienes deseo ser un ejemplo para seguir y por los cuales día a día trabajo duro para ser una mejor persona y profesional.

Oscar Aparicio Zamora

RESUMEN

En la presente tesis se desarrolló el tema del impacto de la crisis económica por covid-19 en el formato descuentos (pali) para Walmart Costa Rica en el segundo semestre del año 2020. Para el cual, se procedió a describir el problema, su importancia, objetivos generales y específicos; así como los aspectos de antecedentes del problema, para poder delimitar el desarrollo del modelo operativo y a su vez enlistan definiciones de términos financieros que favorecen la ubicación y contexto del trabajo de investigación.

Desde inicios del año 2020, el formato descuentos enfrenta un fuerte impacto en sus indicadores como consecuencia de la crisis económica y social producida por la pandemia del COVID-19, esto debido a que los más afectados con esta crisis económica y social son la clase trabajadora del país, la cual es el principal cliente que visita el formato en el país.

ABSTRACT

In this thesis, the issue of the impact of the economic crisis due to covid-19 was developed in the discount format (pali) for Walmart Costa Rica in the second half of 2020, for which the problem was described, its importance , general objective and the specifics objectives; as well as the background aspects of the problem, in order to delimit the development of the operating model and once they list definitions of financial terms that favor the location and context of the research work.

Since the beginning of 2020, the format faces a strong impact on its indicators as a consequence of the economic and social crisis produced by the COVID-19 pandemic, this because those most affected by this economic and social crisis are the working class of the country, which is the main client visiting the format in the country.

CAPITLO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes internacionales y nacionales

La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial

En la ciudad de Washington, 8 de junio de 2020. El impacto súbito y generalizado de la pandemia del coronavirus y las medidas de suspensión de las actividades que se adoptaron para contenerla han ocasionado una drástica contracción de la economía mundial, que, según las previsiones del Banco Mundial, se reducirá un 5,2 % este año. De acuerdo con la edición de junio de 2020 del informe Perspectivas económicas mundiales del Banco, sería la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial, y la primera vez desde 1870 en que tantas economías experimentarían una disminución del producto per cápita.

A raíz de las graves distorsiones a la oferta y la demanda internas, el comercio y las finanzas, se prevé que la actividad económica de las economías avanzadas se contraerá un 7 % en 2020. Se espera que los mercados emergentes y las economías en desarrollo (MEED) se contraigan un 2,5 % este año, su primera contracción como grupo en al menos 60 años. La disminución prevista en los ingresos per cápita, de un 3,6 %, empujará a millones de personas a la pobreza extrema este año.

Los efectos están siendo particularmente profundos en los países más afectados por la pandemia y en aquellos que dependen en gran medida del comercio internacional, el turismo, las exportaciones de productos básicos y el financiamiento externo. Si bien la magnitud de las perturbaciones variará en función de la región, todos los MEED acusan vulnerabilidades que se ven agravadas por las crisis externas. Asimismo, la suspensión de las clases y las dificultades de acceso a los servicios primarios de atención de salud probablemente tengan repercusiones a largo plazo sobre el desarrollo del capital humano.

“Las perspectivas dan mucho que pensar, ya que es probable que la crisis deje cicatrices difíciles de borrar y que plantee complejos desafíos mundiales”, señaló Ceyla Pazarbasioglu, vicepresidenta de Crecimiento Equitativo, Finanzas e Instituciones del Grupo Banco Mundial. “Nuestra primera prioridad es abordar la emergencia mundial en materia sanitaria y económica. Más allá de eso, la comunidad mundial debe unirse para lograr una recuperación lo más sólida posible e impedir que más personas caigan en la pobreza y el desempleo”.

Según las previsiones de referencia —de conformidad con las cuales la remisión de la pandemia permitirá levantar las medidas nacionales de mitigación a mediados de año en las economías avanzadas y un poco más tarde en los MEED, las repercusiones negativas a nivel mundial perderán intensidad durante la segunda mitad del año y las perturbaciones a los mercados financieros no se prolongarán en el tiempo—, el crecimiento mundial repuntaría un 4,2 % en 2021, a saber, un 3,9 % para las economías avanzadas y un 4,6 % para los MEED. Sin embargo, las perspectivas son sumamente inciertas y predominan los riesgos de que la situación empeore, por ejemplo, la posibilidad de que la pandemia se prolongue por más tiempo, de que ocurran agitaciones financieras o de que se produzca un repliegue del comercio internacional y las relaciones de suministro. En esa hipótesis, la economía mundial podría contraerse hasta un 8 % este año, para recuperarse apenas por encima de un 1 % en 2021, en tanto que el producto de los MEED disminuiría casi un 5 % este año.

Se prevé que la economía de los Estados Unidos se contraerá un 6,1 % este año a raíz de las perturbaciones vinculadas con las medidas para controlar la pandemia. En cuanto a la zona del euro, se estima que el producto caerá un 9,1 % en 2020 debido a las graves repercusiones que los brotes generalizados tuvieron sobre la actividad. Además, se prevé una retracción del 6,1 % en la economía del Japón, cuya actividad económica se ha desacelerado a raíz de las medidas de prevención.

“La recesión ocasionada por la COVID-19 es singular en varios aspectos, y es probable que sea la más profunda para las economías avanzadas desde la Segunda Guerra Mundial y la primera contracción del producto en las economías emergentes y en desarrollo en al menos los últimos seis decenios”, dijo Ayhan Kose, director del Grupo de Perspectivas del Banco Mundial. “No existen registros de correcciones a la baja tan súbitas y drásticas de los pronósticos de crecimiento mundial como las que se han visto en la época actual. Si el pasado sirve como referencia, los pronósticos podrían empeorar aún más, lo que implica que los encargados de formular políticas deben prepararse para la posibilidad de tener que adoptar medidas adicionales para apoyar la actividad”.

En las secciones analíticas de esta edición de Perspectivas económicas mundiales, se abordan diversos aspectos clave de esta conmoción económica sin precedentes:

- I. ¿Cuán profunda será la recesión ocasionada por la COVID-19? Una investigación de 183 economías durante el período comprendido entre 1870 y 2021 ofrece una perspectiva histórica sobre las recesiones mundiales.
- II. Hipótesis de posibles resultados de crecimiento: Las proyecciones de crecimiento a corto plazo están sujetas a un grado inusual de incertidumbre; se examinan hipótesis alternativas.
- III. ¿De qué manera intensifica la informalidad los efectos de la pandemia? Es probable que las consecuencias sanitarias y económicas de la pandemia sean más profundas en los países donde la informalidad está generalizada.
- IV. Las perspectivas para los países de ingreso bajo: La pandemia está causando estragos en los planos económico y humano en los países más pobres.
- V. Consecuencias macroeconómicas regionales: Cada región acusa vulnerabilidades singulares frente a la pandemia y la desaceleración económica que produce.

- VI. Efectos sobre las cadenas de valor mundiales: Las perturbaciones a las cadenas de valor mundiales pueden agudizar los efectos de la pandemia sobre el comercio, la producción y los mercados financieros.
- VII. Consecuencias de la pandemia a largo plazo: Las recesiones profundas, en general, tienen efectos perjudiciales y de largo plazo sobre la inversión, van en detrimento del capital humano debido al desempleo que ocasionan y provocan un repliegue del comercio internacional y las relaciones de suministro. (Publicado el 2 de junio).
- VIII. Las consecuencias de la caída del precio del petróleo: Es poco probable que la caída de los precios del petróleo generada por la disminución sin precedentes en la demanda modere los efectos de la pandemia, si bien podría ser positiva durante la recuperación. (Publicado el 2 de junio).

La pandemia pone de relieve la necesidad acuciante de impulsar medidas de política en los ámbitos sanitario y económico, incluidas iniciativas de cooperación internacional, a fin de mitigar sus efectos, proteger a las poblaciones vulnerables y fortalecer la capacidad de los países de prevenir situaciones similares en el futuro y enfrentarse a ellas. En vista de su particular vulnerabilidad, es fundamental que los MEED fortalezcan sus sistemas públicos de salud, que enfrenten los desafíos que entrañan la informalidad y las carencias en las redes de seguridad y que impulsen reformas que promuevan un crecimiento firme y sostenible tras la crisis.

Los MEED que cuenten con capacidad de maniobra fiscal y que puedan acceder a condiciones de financiamiento asequibles podrían considerar la posibilidad de valerse de estímulos adicionales si los efectos de la pandemia se prolongan en el tiempo. Dicha estrategia debería ir acompañada de medidas que ayuden a restaurar de manera creíble la sostenibilidad fiscal de mediano plazo, incluidas aquellas dirigidas a fortalecer los marcos fiscales, aumentar la movilización de los ingresos internos y la eficiencia del gasto y mejorar la transparencia fiscal y de la deuda. La transparencia de todos los compromisos financieros, de los instrumentos de

deuda análogos y de las inversiones gubernamentales es un factor clave para crear un entorno propicio para la inversión; este año podrían lograrse sustanciales progresos en ese sentido.

Descargue aquí el informe sobre las perspectivas económicas mundiales de junio de 2020 (i).

Perspectivas regionales:

Asia oriental y el Pacífico: Se prevé que la región crecerá apenas un 0,5 % en 2020, el índice más bajo desde 1967 y un reflejo de los trastornos originados por la pandemia. Para obtener más información, véase el panorama regional (i).

Europa y Asia central: Se estima que la economía de la región se contraerá un 4,7 % y que prácticamente todos los países entrarán en recesión. Para obtener más información, véase el panorama regional (i).

América Latina y el Caribe: Las perturbaciones originadas por la pandemia harán que la actividad económica se desplome un 7,2 % en 2020. Para obtener más información, véase el panorama regional.

Oriente Medio y Norte de África: Se prevé que la actividad económica en Oriente Medio y Norte de África se contraerá un 4,2 % a raíz de la pandemia y sus efectos sobre el mercado del petróleo. Para obtener más información, véase el panorama regional (i).

Asia meridional: Se estima que en 2020 la actividad económica en la región se contraerá un 2,7 % a raíz de los efectos negativos de las medidas de mitigación de la pandemia sobre el consumo y la actividad de servicios y de la incertidumbre sobre el curso de la enfermedad, que desalentará la inversión privada. Para obtener más información, véase el panorama regional (i).

África al sur del Sahara: La actividad económica en la región está camino a contraerse un 2,8 % en 2020, la desaceleración más profunda de la que hay registro. Para obtener más información, véase el panorama regional (i).

Respuesta del Grupo Banco Mundial frente a la COVID-19

El Grupo Banco Mundial, una de las principales fuentes de financiamiento y conocimientos para los países en desarrollo, está adoptando medidas rápidas y de amplio alcance para ayudar a esos países a fortalecer su respuesta frente a la pandemia. Con tal objetivo, respalda intervenciones de salud pública, trabaja para garantizar el suministro de insumos y equipos esenciales, y colabora con el sector privado para continuar sus operaciones y mantener el empleo. Destinará hasta USD 160 000 millones en un plazo de 15 meses como apoyo financiero para ayudar a más de 100 países a proteger a los sectores pobres y vulnerables, apoyar a las empresas e impulsar la recuperación económica. Dicho monto incluye USD 50 000 millones correspondientes a nuevos recursos de la Asociación Internacional de Fomento (AIF), que se ofrecerán mediante donaciones y préstamos en condiciones sumamente concesionarias.

Sobre la base de ponderaciones calculadas según los tipos de cambio de mercado.

Banco Mundial. (08 de junio de 2020). *La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial*. Banco Mundial.

<https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>

Continúa competencia por precio en supermercados en reino unido

La competencia por precio entre los supermercados británicos continúa. A pesar de los signos de recuperación económica y el aumento en las ganancias, las grandes cadenas tradicionales de supermercados continúan perdiendo su cuota de mercado frente a los supermercados de precios bajos Lidl y Aldi.

En el 2015, las ganancias de Aldi y Lidl aumentaron un 22,6% y un 15,1%, respectivamente. En el último periodo navideño, Tesco realizó una gran inversión en descuentos especiales en artículos orientados específicamente a las fiestas. Recientemente Morrisons

anunció que bajará el precio de más de 1.000 artículos, por ejemplo, en el caso de las frutas y hortalizas en alrededor de un 19%. Los consumidores británicos se benefician de la inflación más baja de los precios al consumo que se haya registrado.

En los últimos años, los hábitos y conductas de consumo han cambiado de forma estructural a causa de la crisis económica y el auge de los supermercados de precios bajos. Más de la mitad de los compradores británicos realiza su compra semanal en una tienda de descuento. Los supermercados tradicionales y los de precios bajos se han acercado los unos a los otros en los últimos años. Los últimos se han adentrado en los centros de las ciudades y han ampliado su surtido. Las cadenas de supermercados tradicionales han vendido una gran cantidad de sus edificios más grandes y han reducido su oferta de productos. Tesco, por ejemplo, ha reducido su oferta alrededor de un 30%.

En la carrera por comercializar productos de cuarta gama, los supermercados tradicionales han invertido en la apertura de pequeños establecimientos locales en los últimos años. Los supermercados de precios bajos también han entrado en la competición con las «tiendas de barrio» tradicionales. Sin embargo, según algunos analistas, ahora hay demasiadas tiendas locales. El año pasado, Morrisons vendió 140 de sus establecimientos locales. Las cadenas Londis y Budgens fueron vendidas al mayorista de autoservicio Booker también el año pasado. Se prevé que el sector de la cuarta gama continúe en marcha, con ganadores y perdedores. Muchos analistas esperan una nueva oleada de consolidaciones este año.

No es solamente el sector de la cuarta gama el que sigue en movimiento. Los supermercados de precios bajos ya no son los mayores competidores de los grandes supermercados. Este mes, el fundador de EasyJet ha abierto la primera tienda de lo que podría convertirse en una cadena de supermercados económicos. En sus propias palabras, este supermercado se posiciona entre los bancos de alimentos y los supermercados de precios bajos. La nueva easyFoodStore podría evolucionar hasta ser un firme competidor.

En el otro extremo del mercado, la llegada de Amazon es una amenaza a largo plazo para los cuatro supermercados más grandes. Amazon está invirtiendo actualmente en el llamado servicio Pantry («despensa») en Reino Unido. Actualmente, el servicio Pantry solamente ofrece una pequeña selección de productos del hogar, pero se espera que Amazon amplíe este servicio en el futuro con una oferta de mercado completa. Los supermercados tradicionales se ven obligados a invertir más en soluciones logísticas para mantener los costos bajos. Algunos analistas prevén que, con el tiempo, los supermercados tendrán menos diferencias en sus precios, pero más diferenciación en sus servicios de reparto.

Implicaciones para Costa Rica

Las exportaciones nacionales a Reino Unido alcanzaron en el 2015 US \$178 millones. A este país se enviaron productos como banano, piña, melón, café, chips de plátano y chile jalapeño.

Tanto los actuales exportadores a este mercado como aquellos empresarios interesados en hacerlo deben estar al tanto de lo que sucede en el canal moderno de Reino Unido, pues esto puede afectar, ya sea el nivel de demanda o en los precios de comercialización.

PROCOMER dispone de una Oficina de Promoción Comercial en Reino Unido, apoyo para la colocación de productos y servicios en este país. sector.

PROCOMER. (23 de febrero de 2016). *Continúa competencia por precio en supermercados en reino unido*. PROCOMER Costa Rica exporta.

https://www.procomer.com/alertas_comerciales/continua-competencia-por-precio-en-supermercados-en-reino-unido/

. El caso de Costa Rica: ¿qué sigue para el sistema económico luego de la pandemia?

Con la siguiente publicación, deseamos colocar en este espacio reflexiones necesarias para construir la Costa Rica que sigue. En esta primera conversación, el economista Édgar Robles

Cordero se refiere al reto que suponen los efectos de la presente pandemia para la economía nacional, y con ello pensar en el Estado, su rol y función en el país que nos tocará reconstruir.

–En comparación con otros ciclos económicos de baja, ¿cuáles son sus perspectivas sobre la profundidad de la crisis económica generada por el COVID-19?

Édgar Robles Cordero: En esta oportunidad, la crisis toma muy parado al país pues no tiene el espacio fiscal para contrarrestar los efectos de la crisis sobre el consumo. El Gobierno tiene muy poca capacidad económica para brindar ayudas y para realizar una política fiscal expansiva, pues antes de la crisis registró el déficit fiscal más alto desde 1981. En la anterior crisis económica (2008), el país venía presentando superávits fiscales y tenía un nivel de deuda a PIB que era la mitad de los niveles actuales. Eso significa que el Gobierno contaba con más recursos y con una situación fiscal consolidada para acceder a préstamos en mercados internacionales a tasas de interés razonables.

Esta situación crítica de las finanzas públicas para Costa Rica provocará que la recuperación de la crisis sea más en comparación con otros países, pues la reactivación económica será más difícil en un ambiente de tasas de interés elevadas provocadas por el estrujamiento de la inversión privada.

–El FMI habla de “una crisis nunca antes vista” que ocupará de medidas igual de inéditas. ¿Qué cree que significa lo anterior para Costa Rica?

ERC: Es difícil que el Gobierno tenga la capacidad de financiar el exceso de gastos que está experimentando, en especial por el crecimiento en la carga de los intereses de la deuda. Por tanto, es probable que el país entre en el próximo año en un convenio de condicionalidad (stand-by) con el FMI que le exigirá recortar gastos, especialmente relacionados con la planilla del sector público, y aumentar aún más los impuestos, en específico a sectores de la economía que tradicionalmente han estado exentos.

–¿Es posible que se haya reventado muchas burbujas al mismo tiempo?

ERC: Parece que sí. Por un lado, el talón de Aquiles de la economía costarricense es el incremento irresponsable en el gasto público desde el 2008 sin que se haya previsto contar con una fuente de financiamiento para evitar el crecimiento de la deuda pública. Desde esa fecha al presente, el déficit fiscal ha producido una apreciación del colón que le ha restado competitividad a nuestros productos de exportación, al tiempo que ha elevado el costo de vida dentro del país y los costos de producción.

Por su parte, tenemos severos problemas de sostenibilidad en los seguros de pensiones y de salud de la CCSS y en lugar de entrarle a reformar esos problemas, en el caso de las pensiones la solución ha sido encarecer el costo de la mano de obra por medio del incremento en las cuotas al IVM. Ello ha provocado un aumento en los costos de las empresas y un incremento en la informalidad, lo cual ha precarizado la situación de los trabajadores, mientras que los aportes del Estado a la CCSS se han venido incrementando a lo largo de los años. Todo ello suma al desbalance fiscal y nos está llegando la hora de empezar a pagar por esa ausencia de previsión en las políticas públicas.

–En nuestro país, ¿cuál será el proceso del declive? ¿Junto con el turismo qué seguirá después?

ERC: El efecto a la actividad económica en Costa Rica se transmitirá como un aumento en el costo del financiamiento por medio de mayores tasas de interés. Además, a través de los años, ha venido empeorando la calidad del gasto público pues cada vez se usa una mayor proporción en el pago de intereses y salarios, lo cual desfavorece los gastos en inversión pública. Esto lleva a un desmejoramiento de la productividad del país y un encarecimiento de los costos de producción y pérdida de competitividad.

Lo del turismo es un efecto inmediato del Coronavirus y no se recuperará cuando los vacacionistas decidan regresar a Costa Rica, tiempo después a que pase la pandemia. La crisis

del turismo se extenderá un par de años, al igual que ocurrirá en el sector de construcción. Otros sectores verán una recuperación más rápida, pero no antes de que finalice el 2020.

También existe la posibilidad de mejorar la atracción inversión extranjera directa, si el país logra posicionarse como un destino cercano a los Estados Unidos que no enfrentará problemas de rompimiento en la cadena de suministros, como algo que afectó fuertemente el comercio entre ese país y China.

–Desde su perspectiva actual, ¿qué tan profunda llegará a ser la crisis en Costa Rica?

ERC: Lo del coronavirus se suma a muchos problemas de competitividad que venían enfrentando el país, pues antes de la pandemia, la tasa de desempleo del país superaba el 12 %. Esto es el resultado del encarecimiento de los costos de contratación en Costa Rica y de la caída en el poder adquisitivo de las familias.

Con el coronavirus la situación empeora y viendo la cantidad de solicitudes para el subsidio Proteger, es posible que la tasa de desempleo del país alcance un 30 %. Asociado a ese desempleo, es difícil que el país decrezca menos que la economía de Estados Unidos, dada nuestra dependencia de ese país, y los organismos internacionales indican que Estados Unidos caerá cerca del 6 % en el 2020. Esto conduciría también a un incremento sustancial en la pobreza, la cual posiblemente se duplicaría en el país, al 35 % o 40 %.

La recuperación del país, como se indicó, será relativamente lenta y es probable que volvamos a ver niveles de desempleo similares a los observados antes de la crisis luego de un par de años. La reducción de la pobreza será aún más difícil, pues dependerá de cuanto se ramifique entre las familias que tienen mayores carencias. Por ejemplo, si la crisis nos lleva a un aumento en la deserción escolar, se requerirán programas adicionales para reinsertar a esos jóvenes en los programas educativos.

–En la ruta hacia la recuperación, ¿cree que el sistema económico debe aprender algo y qué de la crisis provocada por el COVID-19?

La esperanza es que así sea. Urge que el país tenga una norma de garantías económicas con rango constitucional. Debemos abandonar la idea de que se pueden crear programas públicos, sin darle contenido económico. Estas prácticas son nocivas para la economía, al igual que la costumbre de crear programas públicos sin que se evalúe su efectividad para justificar los impuestos que se extraen del sector privado y que tienen un efecto sobre la actividad económica.

Puntualmente, ¿cuáles serían sus recomendaciones para lo que sigue?

1. Entrar en un programa de reactivación que tenga como fin reducir los costos de hacer negocios en Costa Rica. Ello implica:
2. Eliminar el exceso de regulación y tramitología. Todo trámite debe evaluarse según un análisis costo – beneficio.
3. Revisar todas las cargas sociales que pesan sobre las planillas. La mayoría de esas cargas sociales deberían trasladarse a impuestos generales para abaratar el costo de contratación y promover el empleo formal.
4. Establecer un programa de crédito para capital de trabajo para las micro y pequeñas empresas que no podrían reiniciar su actividad económica, pues utilizaron todos los recursos para pagar liquidaciones de personas, adelantos de deudas y alquileres, sin lograr vender sus productos o servicios por el confinamiento de los consumidores. Este programa se puede financiar con los recursos de los fondos de pensiones (ROP) y se puede combinar con un programa de avales del Estado con fondos de banca para el desarrollo, con el fin de disminuir los riesgos y bajar la tasa de interés de estos préstamos.

5. Evaluar la efectividad de todas las instituciones públicas y ministerios, para reducir su número de forma significativa, mediante la eliminación de redundancias y programas públicos cuyo gasto es superior a su beneficio desde el punto de vista social.

Mayorga Lopez, Gabriela. (30 de abril de 2020). El caso de Costa Rica: ¿qué sigue para el sistema económico luego de la pandemia? *Universidad de Costa Rica*.

<https://www.ucr.ac.cr/noticias/2020/04/30/el-caso-de-costa-rica-que-sigue-para-el-sistema-economico-luego-de-la-pandemia.html>

Resiliencia en la pandemia: Así reaccionó Walmart a la crisis por coronavirus en Costa Rica

Manrique Ugalde, vicepresidente de Operaciones de Walmart para Centroamérica, aseguró que recibieron datos de las operaciones de la empresa en China que les permitieron comenzar a tomar decisiones semanas antes de recibir los efectos del virus en el país. Masxmenos, uno de los formatos de la cadena Walmart, estuvo entre los primeros supermercados en limitar las compras de productos de higiene, durante la crisis de “compras de pánico” que se generó a partir de la declaratoria de emergencia nacional por COVID-19, el 16 de marzo.

Esta es una de las medidas tomadas en función de su plan de continuidad de negocio y de otra arma especial: los reportes enviados por la operación china de la transnacional.

A partir de entonces, la cadena tomó una serie de medidas que van desde la reorganización física de sus puntos de venta hasta la apertura de tiendas en línea temporales, para responder a tiempo a las necesidades que se crean durante la pandemia.

EF conversó con Manrique Ugalde, vicepresidente de Operaciones de Walmart para Centroamérica sobre el camino recorrido hasta ahora para mantener el negocio activo y flexible durante la crisis.

¿Cuándo comenzaron los efectos del coronavirus en las operaciones de Walmart Costa Rica?

Nosotros, como organización internacional, tenemos información que llega de otras regiones del mundo, y en este caso particularmente de nuestra operación en China. De suerte tal que tuvimos visibilidad de lo que venía con algunas semanas de anticipación.

A raíz de esto fuimos enfocándonos en dos grandes temas: el primero, ser un abastecedor seguro para nuestros clientes (en el caso de Costa Rica, asegurándonos de colaborar con nuestros proveedores para tener suficiencia de productos) y, por otro lado, construir un plan que permitiera una operación segura.

A partir de la declaratoria de emergencia y que empiezan ya a suscitarse casos en el país, se da durante la segunda quincena de marzo las famosas “compras de pánico” y afortunadamente, habiendo sido previsores, logramos estar bastante bien preparados.

¿Cuáles fueron los principales ajustes que hicieron en esas primeras semanas?

Tomamos medidas orientadas a salvaguardar la salud de las personas que laboran con nosotros, reforzando protocolos de salud. Tomamos medidas como darles la oportunidad a las personas de mayor riesgo (mayores de 60, hipertensas, embarazadas, diabéticas) de salir de sus labores mientras nosotros manteníamos su empleo, para que no estuvieran expuestas.

Nos alistamos para enfrentar las ventas de pánico, y lo que hicimos fue adecuar la disposición física de nuestras tiendas enfocando la venta en básicamente dos grandes grupos de categorías:

- I. Los productos básicos. Abarrotes, víveres en general, granos, papel higiénico y productos de limpieza.
- II. Soluciones para hacer lo que están haciendo en casa. Encontramos que la gente requería apoyo para poder trabajar desde casa, entonces sillas, escritorios, computadoras, impresoras y ese tipo de cosas también.

En el caso de algunas necesidades de productos de sanitización, por ejemplo, el alcohol en gel se trabajó con proveedores de diversa índole tanto los que usualmente se enfocaban en satisfacer esas necesidades, como algunos que creativamente desarrollaron productos que venían a complementar a la base de suplidores ya existente.

“Dispusimos de los espacios físicos de suerte tal que la gente pudiera comprar lo que más necesitaba, de manera rápida”.

Pero en el camino se tomó la decisión de restringir la compra en estos productos más demandados ¿Por qué?

Es correcto, en aras de garantizar la disponibilidad para toda la población, asegurándonos de que no hubiera acaparamiento, tomamos la decisión de restringir las compras que una persona podía hacer en una transacción, en promedio entre tres y seis unidades.

Funcionó muy bien, la gente lo entendió, lo agradeció. Y una cosa que nos ayudó mucho es que, en la mayor cantidad de los productos, durante la mayor cantidad del tiempo logramos satisfacer la necesidad que existía, gracias al incremento de inventarios y de nuevos productores.

Ese tipo de decisiones: la redistribución del espacio, la restricción de compra y similares ¿cómo se toman?

Tenemos una estructura y un protocolo para el manejo tanto del negocio del día a día como de las situaciones de crisis. Una de las características más importantes de una organización como esta es que se enfoca mucho en el futuro y en diferentes escenarios. Tenemos construido un plan de continuidad de negocio que contempla diferentes riesgos y eso nos permite estar muy bien preparados, no tenemos que improvisar. Ese es uno de los grandes aprendizajes que les quedan a las organizaciones a través del tiempo. Es una recomendación importante.

Adicionalmente, la necesidad es la madre de la creatividad: muchas veces lo que hemos encontrado es que estas situaciones han forzado a que se tomen decisiones más rápido y nos movamos con mayor velocidad. (

¿Cómo es la operación de Walmart Costa Rica en este momento?

Nuestra prioridad es la prevención del contagio, ser una operación segura para todas las personas, sean nuestros clientes, asociados, proveedores o cualquier personal que visite nuestras instalaciones. Hemos dedicado muchos recursos y tiempo para brindar una operación segura.

El otro tema importante es garantizar el abasto de productos, y hacerlo al menor costo posible.

También estamos colaborando con nuestros proveedores: estamos haciendo pagos semanales a los más pequeños para ayudarlos a enfrentar los desafíos a su flujo de efectivo que trae la crisis. Este programa ha sido muy bien recibido.

“Las oportunidades que hemos tenido como país en los últimos años siguen siendo las mismas”.

¿Cómo cambió el plan empresarial para este año, a raíz de la pandemia, y después de un año 2019 difícil?

Nosotros hemos venido operando con relativa regularidad en los últimos meses. Continuamos teniendo fe en el mercado costarricense, sentimos que es muy importante que se construya un plan de reactivación económica sólido. Y es muy importante que tanto nuestro gobierno como nuestra sociedad sepamos construir un entorno que permita que operemos en forma ágil como país, que seamos competitivos, porque de esto va a depender que el sector comercial, como nosotros y muchos otros, puedan salir adelante en esta crisis.

¿Qué va a pasar a futuro? Es muy difícil de predecir. Afortunadamente se ha hecho un buen trabajo en la contención del contagio. La tarea nuestra, sector privado y sector público, a partir de este momento, tiene que centrarse en colaborar. Y es importante que en estas agendas se premie la formalidad.

¿Y los planes de crecimiento, expansión, nuevos puntos de venta, están en pausa o siguen en este contexto?

Tenemos un plan de expansión que ha venido trabajándose desde hace varios años. Este año tendremos la apertura de varias tiendas, las estaremos comunicando en su debido momento, hay unas noticias interesantes que vienen en las próximas semanas y meses.

En enero inauguramos un centro de acopio y producción de vegetales y granos en Coris de Cartago, con una inversión de \$54 millones. También se inauguró la expansión de nuestro centro de distribución de El Coyol, y este año nuestro plan de aperturas habla de más de una docena de tiendas.

Nuestro programa de crecimiento que venía desde hace años continúa dando frutos.

Queremos seguir llevando nuestros formatos a todos los lugares del país.

A partir de este momento se presentan riesgos y oportunidades, ambos vienen de cara al futuro y nuestra expectativa sigue siendo que, como país, sepamos salir de esta crisis lo más rápido posible, y que la inversión externa siga siendo incentivada.

En la medida en que las condiciones sanitarias, económicas y de seguridad jurídica estén ahí, nosotros continuaremos evaluando y desarrollando nuestro plan de expansión.

Llegó la hora de vender en línea

Uno de los mayores cambios en la operación de Walmart Costa Rica ante la crisis por coronavirus fue la plataforma temporal de compras por Internet en el formato Masxmenos ¿cómo surgió esa iniciativa?

Manrique Ugalde, vicepresidente de Operaciones de Walmart para Centroamérica, explicó que Walmart ya tenía un programa en Guatemala, en el que se daba la opción de comprar mediante un centro de llamadas telefónicas (con envío a domicilio) y de recoger en tienda, o pickup. A raíz de la pandemia, la operación de Costa Rica usó esa experiencia, que había empezado en pocas tiendas, y se debió incrementar en alcance y capacidad. Ahora cubre la plataforma de supermercado Masxmenos, y en la semana del 11 de mayo se abrió también para las tiendas Walmart.

“Esto se ha vuelto una oportunidad que ha surgido a partir de las crisis, muchas veces la crisis genera cambios que se quedan en los mercados y eso es lo que tendremos que evaluar en los próximos meses o años”.

En cuestión de semanas, el recurso pasó de concentrarse en un centro de llamadas a lanzar una plataforma móvil y en línea, con un catálogo limitado, pero en crecimiento. Además, durante la llamada de confirmación del pedido, los clientes pueden agregar productos que no están en el catálogo. Eso le da flexibilidad a la compra.

“También hemos habilitado el servicio de entrega a domicilio, a través de diferentes empresas de transporte, y tenemos la cobertura para recoger en tienda.

El programa ha tenido una gran acogida, nos ha sorprendido. Obviamente resulta de las limitaciones de circulación que tienen los residentes en el país como de las limitaciones de aforo. Es algo que estamos haciendo sobre todo para lidiar con la crisis, es una necesidad que estamos tratando de satisfacer a nuestros clientes”, contó Ugalde.

“Mientras más tiempo dure esta situación, más se va a solidificar esta necesidad y más tendremos que mejorar nuestra capacidad de satisfacer a nuestros clientes en estas plataformas”.

El ejecutivo reconoció que este canal requiere personal especializado —desde las personas que trabajan en el desarrollo y mejoramiento tecnológico, hasta personal en tiendas que prepara las órdenes— y, aun así, el crecimiento vertiginoso dificulta la tarea fundamental de los detallistas: proyectar la demanda.

“La clave de esto es poder anticipar bien qué va a pasar con el volumen y así dotar de recursos las áreas impactadas. (...) Creo que hemos logrado una mejora sustancial, lo cual no significa que estamos donde queremos estar: tenemos mejoras por hacer en la plataforma tecnológica, en la oferta y en los tiempos de entrega, que son los tres temas más críticos”, afirmó.

Dos marcas a domicilio

A los desafíos actuales con la venta en línea en los supermercados Masxmenos, se unirán otras complicaciones logísticas ligadas a la incorporación de este canal en los Walmart. Estas medidas pueden reflejar parte de la estrategia de la marca en temas de comercio electrónico.

“La experiencia para los clientes va a ser la misma, es el mismo canal, pero con el nombre comercial de cada marca. En el caso de Walmart, además de productos de primera necesidad, vamos a estar habilitando mercadería general, cosas que no son consumibles, electrodomésticos pequeños, cosas de ese tipo. También tenemos una plataforma que estaba funcionando y vamos a fortalecer que es el despacho a domicilio de electrodomésticos grandes”, relató Ugalde.

Fuente: Walmart Costa Rica

¿El futuro está en Internet?

En el pasado, Walmart Costa Rica ha dado poca importancia a su presencia en canales diferentes al punto de venta: apenas en febrero de este año, la página web del formato Walmart únicamente reproducía las páginas de un catálogo de ofertas.

¿Será el momento de emular las acciones de la marca en otros mercados, donde incluso compite con Amazon en compras en línea?

Manrique Ugalde, vicepresidente de Operaciones de Walmart para Centroamérica, aseguró que aún falta tiempo para responder a esa consulta.

“Qué pasa de acá en adelante dependerá mucho de cómo evolucionen los gustos y preferencias de los consumidores en este tema en los próximos años. Hay quienes dicen que esto vino para quedarse, es una tendencia que se está viendo en diferentes partes del mundo. Yo creo que es posible que la gente, a partir de la experiencia, cambie sus patrones de conducta, y nosotros tendremos que reaccionar de la mejor manera posible. Sin embargo, como no sabemos qué es lo que va a pasar, preferimos ser prudentes y no crear una expectativa falsa”, enfatizó Ugalde.

Sin embargo, de seguido recordó que la omnicanalidad es el fuerte de la empresa en otros mercados.

“Nuestra casa matriz en México tiene esto como prioridad estratégica en algunos de sus formatos, y por ejemplo en mercados como China, la estrategia de la compañía está muy orientada a la omnicanalidad y el comercio electrónico. Obviamente China es un mercado extremo en este sentido, donde la gente ya prácticamente no utiliza dinero”, comentó.

Montero Soto, Jéssica. (21 de mayo de 2020). Resiliencia en la pandemia: Así reaccionó Walmart a la crisis por coronavirus en Costa Rica. *El financiero CR*.

<https://www.elfinancierocr.com/negocios/resiliencia-en-la-pandemia-asi-reacciono-walmart/BGQSQXJIKRBUZPBLXQ3KNNV3CM/story/>

Identifican las 6 tendencias en el sector retail en Latinoamérica

Nielsen recopiló a lo largo de América Latina las tendencias más importantes del retail; según esta empresa, van desde las estrategias dirigidas al comprador al incorporar la lealtad, el e-commerce, la variedad de formatos, hasta llegar a los productos que hoy son apreciables para el consumidor.

Los Millennials serán los consumidores más importantes hacia 2018, estos representarán en 2018 la mitad del consumo global y se considera que para el 2025 sean el 75% de la fuerza en el mundo. Es la generación que hoy tiene mayor penetración poblacional y que está cambiando las reglas del juego de las estrategias de mercado llevándolas a una era más moderna, digital y dinámica. Es importante tener en cuenta que, para generar mayor conexión y fidelidad con una marca, la mejor edad está entre los 18 y los 34 años.

Las tres cuartas partes de los compradores en Latinoamérica buscan un retailer con programa de lealtad: los programas de lealtad se han institucionalizado convirtiéndose actualmente en un aspecto que definitivamente es clave para ganar un comprador. El 82% de los compradores asegura que elegiría más probablemente a un punto de venta si éste le ofrece un programa de lealtad. En Latinoamérica, solo el 46% de los retailers ofrece algún programa de este tipo para sus clientes, la mayoría de ellos ofrecen puntos que se pueden cambiar por premios o dinero y algunos de ellos optan por ofrecer un diferencial con valor agregado como cupones de descuento, eventos, entre otros.

El crecimiento de los canales se da cada vez más en formatos de conveniencia: en Latinoamérica el mix de formatos se evidencia en todos los países de la región, todos influenciados por la conveniencia y la comodidad. Ecuador, República Dominicana y Perú son los países que tienen una mayor concentración del canal tradicional y es donde el desarrollo de otros canales no se ha dado tan rápidamente. El canal moderno ha logrado su desarrollo con más fuerza en Chile, Brasil, México, Argentina y Colombia, en donde los supermercados han

ganado un importante espacio. En estos países el consumidor busca comodidad y conveniencia, lo que ha fortalecido también a los supermercados pequeños. Las farmacias siguen siendo un canal con alta importancia en países como Venezuela, Puerto Rico y Chile, donde grandes jugadores han logrado penetrar mejorando la frecuencia de compra, ticket promedio y share of wallet.

Innovar es el secreto para llegar al comprador desde cualquier lugar: durante los últimos años el mercado que más ha crecido en e-commerce es Asia Pacífico, seguido por Latinoamérica en donde crece a ritmos del 21,5%, siendo Brasil el país que más lo impulsa seguido por México. Un 9% de los compradores globales usa cupones virtuales y baja las aplicaciones de los retailers para recibir información y/o promociones. En Latinoamérica el promedio es del 10% pero con amplias posibilidades de crecimiento que pueden alcanzar hasta un 64%, de acuerdo con el Estudio Global de E-commerce de Nielsen.

La marca privada es clave a la hora posicionar un retailer: en Latinoamérica el líder en ventas de marca privada es Colombia con el 15%, aunque se registran crecimientos en todos los países medidos por Nielsen en este reporte (Argentina, Chile, Brasil, México, Venezuela, Perú). Es claro que el ahorro sigue siendo el factor primordial a la hora de escoger una marca privada, especialmente cuando los hogares buscan reducir sus gastos (44% así lo prefiere), 81% de los consumidores prefieren que la exhibición de la marca privada esté al lado de las marcas comerciales para ubicarlas fácilmente.

Cada vez más compradores buscan productos saludables: el 51% de los encuestados en un Estudio de Nielsen sobre Salud y Bienestar, considera que tiene sobrepeso y un 70% de los mismos, están haciendo alguna clase de dieta o ejercicio para disminuirlo. Esta es una de las razones por la cual la canasta de saludables o alimentos y bebidas que tengan beneficios funcionales o representen un consumo mucho más light, crece sobre la indulgente cada día más en América Latina.

Implicaciones para Costa Rica

Las empresas con interés de colocar sus productos o servicios en otros mercados tienen la obligación de conocer en detalle lo que sucede en los países destino de las exportaciones. Por ejemplo, es necesario identificar tendencias en el consumo y en etiquetado, el surgimiento de nuevos canales de comercialización como el e-commerce y estrategias de marca, entre otros.

Para las empresas de alimentos y de la industria cosmética con productos retail es importante que conozcan las principales tendencias en mercados de interés, como podría ser el caso de Latinoamérica, y tomar esta información como insumo para definir sus respectivas estrategias de internacionalización.

PROCOMER. (27 de enero de 2016). *Identifican las 6 tendencias en el sector retail en Latinoamérica*. PROCOMER Costa Rica exporta.

https://www.procomer.com/alertas_comerciales/identifican-las-6-tendencias-en-el-sector-retail-en-latinoamerica/

¿Cuál fue el efecto en Costa Rica de la crisis económica mundial de 2008?, estudiante lo analiza?

La crisis económica mundial de 2008 afectó directamente a las entidades financieras de Costa Rica. Foto: Archivo OCM.

Hace 10 años, el planeta entero cayó en una de las recesiones económicas más recordadas de los últimos tiempos: la crisis económica mundial de 2008.

Costa Rica no se salvó de sufrir los efectos de ese momento histórico y presentó una significativa contracción en su actividad económica. Al igual que en muchos países en vías de desarrollo, ese hecho incidió directa e indirectamente en sus empresas, entes financieros y población.

A finales del año anterior, a casi una década de acontecida la crisis, el estudiante de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica (TEC), Hernán Rojas, dedicó su trabajo final de graduación a realizar un análisis sobre dicho tema.

Con el título “Comportamiento de las entidades integrantes del sistema financiero costarricense durante la crisis económica mundial de 2008”, Rojas presentó un estudio fundamentado en los balances contables e indicadores de bancos públicos, bancos privados, cooperativas y empresas financieras no bancarias del país.

Según explicó el propio autor, en el análisis y procesamiento de datos utilizó herramientas y procedimientos como la estadística, minería de datos y ciencias de la computación. Como materia prima para su estudio sirvieron los balances contables desde enero de 2008 hasta diciembre de 2012, de cada uno de los entes financieros. Estos datos le fueron suministrados por la Superintendencia General de Entidades Financieras (Sugef).

Líneas de balance contable como activos, pasivos y patrimonio de cada entidad fueron algunos de los datos tomados en cuenta. Además, se estudiaron los indicadores financieros contables, crediticios y operativos; así como las razones financieras de los bancos y demás entes.

La investigación cita el dato de que el periodo de “pre-crisis” inició en Costa Rica a partir de los primeros meses de 2008 y se mantuvo así hasta finales de dicho año. También indica que la crisis como tal llegó en 2009, cuando en los bancos se empezó a presentar contracción de la cartera crediticia al día, un bajo índice de endeudamiento y una alta concentración de pasivos.

Para el autor, estos son síntomas propios de un desequilibrio económico y todos juntos provocaron un incremento de la morosidad crediticia, escasez de recursos en los mercados de dinero y reducción en la diversidad de los mecanismos de captación al público.

Según el análisis, la post crisis comprendió el periodo de enero de 2011 a diciembre de 2012.

Otro de los aspectos determinados en la investigación fue el nivel real de afectación de los efectos de la crisis, que luego de los 60 meses consecutivos analizados, se descubrió que recaía en mayor medida en los bancos privados. Esto debido a la dificultad que tenían para captar recursos líquidos de bajo costo, la desaceleración en la colocación de créditos y el alto riesgo crediticio y cambiario de aquel momento.

Finalmente, el estudio señala las estrategias de mitigación implementadas por las entidades contra los efectos de la gran crisis: generar mayor cantidad de recursos al menor costo financiero posible, la generación de ingresos por intereses al propiciar los niveles de colocación y saldo de cartera crediticia adecuados, por ejemplo.

Geovanni Jiménez Mata. (6 de febrero de 2018). ¿Cuál fue el efecto en Costa Rica de la crisis económica mundial de 2008?, estudiante lo analiza. Hoy en el TEC.

<https://www.tec.ac.cr/hoyeneltec/2018/02/06/cual-fue-efecto-costa-rica-tesis-economica-mundial-2008-estudiante-lo-analiza>

2020, el año en que la pandemia hundió la débil economía

Población sufrió no el temor del contagio del mortal virus, sino también desempleo, pobreza y las secuelas de la crítica situación fiscal

Este 2020 que está por concluir se enmarca como uno de los años más difíciles que se recuerden.

Sacudido por una tormenta perfecta en la que la pandemia por Covid-19 nos sorprendió con una débil economía, el año registró caída en prácticamente todos los índices.

Un alto desempleo y pobreza, una crisis de deuda pública, la caída del precio de los eurobonos y un aumento en la pobreza son solo algunos de los rubros que se vieron agravados durante el 2020.

De esta forma el costarricense no solo tuvo presente el cuidado sanitario para evitar contagiarse del peligroso Covid-19, sino también los efectos que la pandemia estaba produciendo en la economía nacional y en la familiar.

Basados en criterios de especialistas consultados, repasamos brevemente los temas más notorios este año.

Ahogado por un déficit fiscal y una deuda que drena más de la mitad del presupuesto nacional, el presidente Carlos Alvarado anunció a finales de setiembre la ruta para acudir por dinero del Fondo Monetario Internacional para asistir la enferma economía.

Sin embargo, por acusar que la propuesta estaba inclinada hacia el lado de los impuestos y no de contención del gasto públicos, sectores sociales tomaron las calles e hicieron dar marcha atrás al gobernante.

Como plan b, el gobierno anuncia una mesa de diálogo con la moderación de Jorge Vargas Culler, director del Programa Estado de la Nación, que no pasó de la convocatoria de sectores, por el rechazo de varias organizaciones de participar.

Como plan c, se llamó a una segunda mesa de diálogo en la que surgieron 58 acuerdos, sin mayor avance hasta ahora, pero que le dio aire al presidente para anunciar que reanudará su estrategia de recurrir al FMI.

Su insistencia radica en las raquíticas cifras en recaudación y un creciente déficit que expone al país a una caída en las calificaciones por parte de las principales consultoras mundiales.

En cuanto a los principales indicadores, en octubre se reportó que se cerrará este 2020 con la caída de ingresos más grande en 13 años y que el déficit fiscal había crecido en dos puntos del PIB en un año.

Las medidas sanitarias que incluyeron cierre de comercios y confinamiento también golpearon actividades vitales para la economía, como el de hospedaje, transporte, servicios y almacenamiento, algunos con caídas interanuales de doble dígito prácticamente en todos los reportes mensuales.

Los sectores hotelero y restaurantes, por ejemplo, recortaron 40.287 empleos al corte de agosto, de acuerdo con datos de la Caja.

Eso llevó el desempleo a la cifra del 24,4%, la cual ha dado un respiro en los últimos meses con una leve recuperación que lo llevó al 21,9%.

Igual de crítico es el índice de pobreza, el cual reportó 84 mil hogares más en esta condición este año.

Gudiño., Ronny (30 de diciembre de 2020). 2020, el año en que la pandemia hundió la débil economía. *La República*. <https://www.larepublica.net/noticia/2020-el-ano-en-que-la-pandemia-hundio-la-debil-economia>

Costa Rica Impactos y lecciones de la crisis internacional 2008 – 2009

Costa Rica y América Latina: lejos del epicentro financiero, pero cerca del contagio a fuego lento.

Para analizar los efectos de la crisis en Costa Rica, interesa conocer cómo se comportaron los dos principales canales por donde se transmitió la crisis internacional, a saber, el canal financiero compuesto por el crédito internacional y la inversión extranjera directa, y el canal de la demanda externa compuesto por las exportaciones, los socios comerciales y los términos de intercambio. Estos canales no son igualmente importantes para todas las economías ni se comportaron de manera homogénea. Por eso interesa establecer las diferencias que se

dieron entre Costa Rica y América Latina. Como bien lo expresan Prasad y Kose (2010:4) “la crisis ha sido un recordatorio amargo de que, por todos sus beneficios, la profundización de los vínculos comerciales y financieros puede servir como un mecanismo para magnificar las perturbaciones e intensificar sus efectos en el sector real de la economía de una nación”. Pag 16

Los efectos de la crisis

La intensidad del contagio de la Gran Contracción depende de la estructura de cada economía, de cómo está vinculada con las economías desarrolladas que han sufrido la contracción y de los instrumentos de ajuste con que cuenta cada una de ellas.

La recesión tardó en llegar y duró poco

El efecto de la crisis internacional sobre el sector real de las economías latinoamericanas tuvo un rezago considerable con respecto a lo que se considera fue el inicio de la recesión en Estados Unidos, lo que es llamado por Rogoff y Reinhart como slow burn o contagio a fuego lento. Los primeros países de la región en los que el PIB trimestral cayó respecto al año anterior fueron Colombia, Costa Rica y México, durante el cuarto trimestre del año 2008; seguidamente, durante el primer trimestre de 2009, se les unieron Brasil, Argentina, Chile, Paraguay, Nicaragua y El Salvador; Perú y Venezuela empezaron su caída en el segundo trimestre de 2009, mientras que Bolivia, República Dominicana y Panamá no experimentaron caídas en el PIB durante la recesión internacional. La caída más fuerte la experimentó México, con una contracción del PIB de 9,97% en el segundo trimestre de 2009 respecto al segundo trimestre del año anterior. Durante la recesión, el tiempo de contracción varió entre los países de la región. Las contracciones más largas entre el primer trimestre de 2007 y el primer trimestre de 2010 las experimentaron México (5 trimestres consecutivos) y El Salvador (5 trimestres consecutivos hasta el primer trimestre de 2010); le siguen con 4 trimestres consecutivos de contracción del PIB Costa Rica, Paraguay y Venezuela (hasta el primer trimestre de 2010, único país en la región

con pronósticos de crecimiento negativo en 2010 –ver Cuadro 1.1-- , pronóstico que se confirmó, según datos del FMI publicados en setiembre del 2011); Chile y Brasil experimentaron caídas en el PIB durante 3 trimestres consecutivos, mientras que Argentina, Colombia y Nicaragua solo cayeron durante 2 trimestres consecutivos. Pag 24.

Costa Rica: Impactos y lecciones de la crisis internacional 2008-2009 / Ed. Anabelle Ulate, Max Soto. – 1 ed. – San José, C.R.: PNUD; Universidad de Costa Rica, 2013. 282 p.: gráfs., cuadros.; 22 X 28 cm.

http://calidadacademica.conare.ac.cr/infiscal/images/docs/citada/Pnudp_cr_CrisisEconomica.pdf

La crisis de los años 80 y la de hoy

La crisis económica de los años 80 fue la peor vivida en Costa Rica en la segunda mitad del siglo XX. Se caracterizó por una fuerte caída en la producción nacional, un deterioro muy marcado en los ingresos de las familias, una muy alta tasa de desempleo, una inflación galopante y un tipo de cambio que perdió significado, tan solo para mencionar algunos de los rasgos más importantes.

Con frecuencia muchas personas se preguntan ¿Si la situación económica que vive Costa Rica al inicio del 2018 es similar a la de los años 80?

En mi opinión las características de ambas situaciones son diferentes. La estructura productiva y financiera del país es muy diferente hoy de la que tenía Costa Rica hace 35 años. Esto, sin embargo, no significa que el país está inmune a una situación económica compleja y que puede desembocar, eventualmente, en una crisis de proporciones significativas.

La actividad económica se ha desacelerado muy notoriamente a lo largo de más de un año; la tasa de desempleo se ha mantenido cercana al 10%, a pesar del aumento en el empleo público; según la última Encuesta de Hogares existen en el país más de 200 mil personas

desempleadas; la inflación, medida por el índice de precios al consumidor, se mantiene muy baja pero empieza a mostrar signos de crecimiento en momentos cuando el precio internacional de petróleo tiene una tendencia ascendente desde hace varios meses y que es posible se mantenga por algún tiempo; no hemos podido reducir los índices de pobreza.

La demanda de crédito en la banca nacional ha experimentado desde hace muchos meses una muy fuerte desaceleración consecuencia del deterioro en la actividad económica.

El tipo de cambio se ha mantenido controlado gracias a intervenciones del Banco Central de Costa Rica que llevaron a una pérdida de las reservas monetarias internacionales de \$424 millones durante el año pasado, con una caída dramática durante el primer semestre, periodo en el cual el tipo de cambio se incrementó desproporcionadamente. Esto a pesar de que el Banco Central anunció la meta de mantener el nivel de RMI.

Ahora se anuncia que se van a utilizar los recursos del préstamo por \$1.000,00 millones del FLAR sin que a ciencia cierta se sepa para qué nos estamos endeudando externamente cuando el país tiene un aceptable nivel de reservas internacionales. Y desde luego lo más preocupante es el alto endeudamiento público y una deuda del sector público que es equivalente a 65,1% del producto interno bruto (solo la deuda pública del Gobierno Central es equivalente al 49,1% del PIB).

Es importante que los costarricenses cubren conciencia que cada uno de nosotros tiene hoy día una deuda de ¢4.316.571. Ese monto por mucho excede, obviamente, la capacidad crediticia promedio del costarricense.

Como lo han expresado muchos colegas economistas, de no empezar con un ajuste fiscal fuerte en el menor plazo posible la evolución de la económica podría llegar a tener características similares a las que el país enfrentó hace 35 años. Lamentablemente, transcurrieron cuatro años

del actual periodo presidencial sin que se logrará un entendimiento para enfrentar con seriedad el difícil problema de la hacienda pública.

Concluyo este breve comentario, enfatizando que, si bien las características económicas de los años 80 son diferentes a las de hoy día, la evolución económica se dirige hacia una situación muy compleja y difícil de resolver si no hay acciones drásticas y de inmediato.

Naranjo V., Fernando E. (19 de febrero de 2018). La crisis de los años 80 y la de hoy.

La República. <https://www.larepublica.net/noticia/la-crisis-de-los-anos-80-y-la-de-hoy>

Costa Rica- Economía y Pandemia

La pandemia y las consecuentes medidas de aislamiento social han provocado en el mundo una recesión económica de una magnitud que sólo se compara con la Gran Depresión de los años treinta del siglo XX. Esta recesión proviene del ámbito de la salud, es mucho mayor que las anteriores: todos los países del mundo y sectores económicos y proviene de la retracción combinada de la oferta y la demanda total de la economía.

Esto obligó a los líderes mundiales a tomar decisiones de aislamiento que se tradujeron en efectos económicos negativos. Las “políticas de alivio” no se demoraron y fueron dirigidas a paliar la situación angustiosa de familias y empresas y sostener el funcionamiento de los sistemas financieros.

Dado que la situación no está resuelta, la política económica deberá continuar amortiguando las pérdidas de ingreso de los hogares con medidas sustanciales y bien focalizadas, además de brindar apoyo a empresas que sufren restricciones obligatorias a la actividad. Sin embargo, no todos los países cuentan con “espacios fiscales” suficientes para hacer frente a un escenario de auxilios que se dilate en el tiempo.

Costa Rica es un ejemplo exitoso en términos de desarrollo en varios aspectos. Se lo considerado un país de ingreso medio alto que ha experimentado crecimiento económico

sostenido en los últimos 25 años gracias a su estrategia orientada al exterior, atracción inversión extranjera y liberalización comercial. Antes de iniciarse la pandemia, mostraba una de las tasas de pobreza más bajas de América Latina y el Caribe (11%) y muy buenos indicadores de desarrollo humano.

En la composición de su PBI se observa un predominio del sector educativo y de salud, situación que distingue al país del resto de los latinoamericanos (que promedian 7%) En el primer trimestre de 2020 el sector de la construcción y el sector de actividades de alojamiento y servicios de comida son los que tienen la mayor contracción. El sector comercial registró un decrecimiento del 1,6% en su actividad y en el caso del sector de transporte este registró una caída del 1%.

El enfriamiento de la economía ha llevado a que la tasa de inflación se encuentre en 0,9% anual. El comercio exterior también ha mostrado un retroceso, en función de la debilidad del consumo interno y de la recesión mundial. Las exportaciones del segundo trimestre de 2020 se encuentran 11% por debajo de las del mismo período de 2019 y las importaciones un 25% por debajo. En cuanto a las medidas económicas dirigidas a moderar el impacto de la pandemia, el gobierno ha intentado compensarlos a través del “Plan Proteger”, que incluye bonos a la población cuya condición laboral se ha visto afectada directamente.

En política monetaria la tasa de política monetaria del Banco Central fue reducida un punto porcentual (de 2,25% a 1,25%) y se produjeron cambios en las regulaciones del encaje mínimo legal.

En materia de política fiscal también se observan acciones expansivas en 2020: moratoria para los pagos parciales del impuesto a las ganancias y moratorias en el impuesto al valor agregado. A pesar del pobre desempeño económico esperado para 2020, Sin embargo, para 2021 se espera un repunte a medida que se levanten las restricciones y con el apoyo de una política monetaria acomodaticia y de reformas relacionadas con el proceso de adhesión a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

La situación fiscal continuará siendo una vulnerabilidad crítica. La reforma fiscal aprobada en diciembre de 2018 fue un paso histórico para restablecer la sostenibilidad fiscal, pero la pandemia de COVID19 ha impactado significativamente, pues la desaceleración económica mundial y las medidas de contención necesarias la complican. Por ello, una vez que se alivien los efectos de la pandemia, el problema fiscal deberá atenderse de inmediato. Precisamente la ajustada situación de las finanzas públicas provocará que la recuperación de la crisis sea más lenta en comparación con otros países, pues la reactivación económica será más difícil en un ambiente de tasas de interés elevadas.

Trapé, Alejandro. (5 de octubre de 2020) Costa Rica- Economía y Pandemia. *La República*.

<https://www.larepublica.net/noticia/costa-rica-economia-y-pandemia>

1.1.2 Delimitación del problema

Desde sus inicios en el país y en general en Centroamérica el formato descuentos a representado la mayor parte de los ingresos para Walmart, con el inicio de la pandemia y ante el temor de las personas por esta crisis se dio un aumento en ventas con un impacto positivo por dos meses, pero al pasar del tiempo el escenario fue otro.

(Hernández, Fernández y Baptista), (2016) afirman: “De nada sirve contar con un buen método y mucho entusiasmo, sino sabemos que investigar. En realidad, plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación” (p.36).

Es importante conocer el impacto por la crisis económica que se dio en el segundo semestre del año 2020 para el formato descuentos, además analizar si las medidas tomadas por Walmart dieron resultados positivos que permitieran afrontar de una mejor manera esta crisis, por otra parte, estudiar en que forma afectaron las medidas accionadas por el gobierno a este formato en el segundo periodo del año.

1.1.3 Justificación

(Hernández, Fernández y Baptista), (2016) afirman:

“Además de los objetivos y las preguntas de investigación, es necesario justificar el estudio mediante la exposición de sus razones (el para qué del estudio o por qué debe efectuarse). La mayoría de las investigaciones se ejecutan con un propósito debe ser lo suficientemente significativo para que se justifique su realización. Además, en muchos casos se tiene que explicar por qué es conveniente llevar a cabo la investigación y cuáles son los beneficios que se derivaran de ella...”. (p40).

Desde sus inicios en Costa Rica el formato descuentos de Walmart México y Centroamérica el cual es conocido bajo el nombre de marca Pali, se a caracterizado por presentar la mayor participación en ventas e ingresos para Walmart Costa Rica.

Los descuentos han tenido una tendencia de ventas en crecimiento en los últimos años a su vez se ha venido aumento en número la cantidad de tiendas bajo este formato en el país.

Debido a la crisis económica por la pandemia del COVID-19 en el año 2020 se dio un comportamiento totalmente diferente tanto en ventas como en planes de apertura de tiendas bajo este formato.

Mediante el análisis detallado de la crisis económica por la pandemia del Covid-19 se demostrará los impactos negativos o positivos que se dan en el formato de Descuentos (Pali) para Walmart Costa Rica en el segundo semestre del año 2020, así como las diferentes políticas o medidas accionarias tomadas por el país que afectan ya se positiva o negativamente a este formato, adicional se van a analizar las medidas que a su vez la empresa toma para afrontar esta crisis.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

A lo largo del tiempo en Walmart Costa Rica el formato de descuentos a presentado la mayor participación en ventas e ingresos, por lo cual es vital conocer el impacto que ha tenido con la crisis provocada por la pandemia del COVID-19.

¿Cómo se ha visto afectado el formato de descuentos por la crisis económica que se ha generado como consecuencia del COVID-19, para el segundo semestre del año 2020 en el formato descuentos de Walmart Costa Rica?

1.3 OBJETIVOS

(Hernández, Fernández y Baptista), (2016) afirman: “Los objetivos de investigación señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio” (p.37).

1.3.1. Objetivo General

Consiste en enunciar lo que desea conocer, lo que desea buscar y lo que se pretende realizar en la investigación; es decir, el enunciado claro y preciso de las metas que se persiguen en la investigación a realizar. Para el logro del objetivo general nos apoyamos en la formulación de objetivos específicos. (Tamayo, 2003)(p.138)).

Analizar el impacto de la crisis económica producida por el COVID-19 en el formato de descuentos (tiendas Pali) para Walmart Costa Rica en el segundo semestre del año 2020.

1.3.2. Objetivos Específicos

El objetivo general da origen a objetivos específicos que indican lo que se pretende realizar en cada una de las etapas de la investigación. Estos objetivos deben ser evaluados en cada paso para conocer los distintos niveles de resultados. (González. L. Et, al, 2017)

“Los objetivos específicos son enunciados que señalan la submetas por alcanzar en la investigación, así, el objetivo general se logra si se van concretando los objetivos específicos” (Barrantes, 2016, p.118).

- a) Analizar los resultados de los indicadores del formato descuentos Costa Rica en el segundo semestre del año 2020 con el fin de mostrar el impacto de la crisis.**
- b) Analizar las medidas tomadas por las direcciones del formato descuentos para hacerle frente a la crisis.**
- c) Determinar el impacto de las regulaciones impuestas por el gobierno que afectan directamente a los indicadores del formato.**
- d) Diseñar una propuesta con planes de acción para el formato Descuentos en Walmart Costa Rica, a utilizar en eventos similares que se puedan dar.**

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO

Continuación se desarrollarán las teorías y los autores que han trabajado en el fenómeno de estudio.

2.1.1 Tiendas Retail

Retail es cualquier comercio que vende sus productos al consumidor final, desde un supermercado a una tienda de barrio, desde un negocio de electrodomésticos a una franquicia textil, ya sean cientos de puntos de venta o con un solo establecimientos. La aventura en el retail empieza con la llegada de los clientes a tu establecimiento, no existen los negocios sin clientes y por eso vamos a comenzar a el análisis por llegada de los clientes a tu tienda y vamos a recorrer un largo camino hasta llegar a la cifra de rentabilidad. [...]

Las ventas de un negocio retail son fruto de la siguiente formula:

$$\text{Ventas} = \text{Clientes} \times \text{Conversión} \times \text{Uds. Por Transacción} \times \text{Pme}$$

Alvarez, Marco. (2013). Cuadros de Mando Retail. Profit Editorial

2.1.2 Adaptación de las empresas de retail ante la crisis por COVID-19

De acuerdo con el informe 5 Retail Trends elaborado por la Asociación Española de Fabricantes y Distribuidores (Aecoc), las compañías de distribución han llevado a cabo un giro estratégico a su negocio tras el coronavirus, para adaptarse a las nuevas tendencias de consumo post-COVID. Entre los segmentos que el sector ha apostado por fortalecer se encuentran el consumo de productos saludables y sostenibles, el canal online y el delivery, así como los segmentos de comida para llevar y los supermercados de conveniencia. En cuanto a la sostenibilidad y los productos frescos, ambos segmentos adquieren cada vez más relevancia; además, la crisis del coronavirus ha puesto de manifiesto la importancia de la compra de proximidad.

Las cadenas de alimentos también han tomado consciencia de la importancia de la venta online y del delivery. Tal como constata en el informe de Aecoc, la digitalización es cada vez más importante para las cadenas de distribución. Por ejemplo, el grupo Schwarz, dueño de Lidl, ha comprado uno de los mayores e-commerce de Alemania, y Walmart cerró un acuerdo con la plataforma canadiense de comercio electrónico Shopify. Asimismo, se han producido alianzas en el sector de distribución con empresas de delivery, por ejemplo, en España, Glovo ha firmado acuerdos con Carrefour el grupo Dia. Dando un paso más allá, WhatsApp ha lanzado una plataforma de pagos digitales en Brasil siguiendo los pasos de WeChat en China.

Implicaciones para Costa Rica

Por causa del COVID-19 los consumidores alrededor del mundo han adaptado nuevas tendencias de consumo, lo que ha obligado a que las empresas busquen soluciones a esas necesidades. La noticia evidencia como el consumo de productos saludables, sostenibles, la comida para llevar, los supermercados de conveniencia cerca de los hogares, el e-commerce y el delivery, se han vuelto herramientas indispensables para los consumidores.

PROCOMER. (18 de agosto de 2020). *El retail se adapta a las nuevas tendencias tras el covid-19*. PROCOMER Costa Rica exporta.

https://www.procomer.com/alertas_comerciales/exportador-alerta/el-retail-se-adapta-a-las-nuevas-tendencias-tras-el-covid-19/

De acuerdo con el dato anterior, es importante mencionar que el formato en el cual se realiza el análisis es el formato de presupuesto más reducido, por lo cual es más complicado el accionar ante la crisis ya que este formato lo que busca es mayor rentabilidad al menor costo con el fin de también poder ofrecer al cliente un precio más bajo.

2.1.3 Comportamiento del consumidor ante la crisis en Costa Rica

En Costa Rica, cada visita al supermercado en marzo promedió un gasto 8% superior al registrado en febrero, según datos de la firma de estudios de mercado Kantar, División Worldpanel. Este crecimiento sería un efecto directo de la crisis por coronavirus.

El aumento en el gasto pone presión a las economías familiares, pues el COVID-19 llevó a Costa Rica a la realidad económica más crítica desde la crisis de los 80, en lugar de la incipiente recuperación que se preveía para el 2020.

El pico de compras de marzo está relacionado con la emergencia nacional por coronavirus, y en particular con las medidas tomadas para contener el contagio. Los alimentos acapararon la mayor parte de las adquisiciones del consumidor costarricense y por eso las ventas de la categoría aumentaron un 16%.

Vivian Gálvez, Gerente General de Kantar, División Worldpanel, explicó que un 37% de la población compró más productos alimenticios básicos. En el top 20 de mayor pico de demanda están las sardinas, cuyo consumo aumentó en 129%. Las siguen los colados (25%), las hierbas y especias (24%) y el atún (24%). El resto de esta lista creció al menos 12% (Ver tabla: Top 20 de crecimiento)

En promedio, cada visita a puntos de venta minorista percibió un aumento de 14% en compra de productos de consumo masivo, y con el sector de alimentos como prioridad, los siguientes beneficiados fueron los productos para el cuidado del hogar y los artículos para la higiene personal.

Al súper todas las semanas

Como parte de la adaptación al confinamiento por pandemia, los compradores eligieron ir más a las grandes cadenas de supermercados, con una visita a la semana, mientras que en formatos tipo pulpería o minisúper compraron cada cuatro días.

“El 4% de los shoppers (compradores) ticos dice que va a estos lugares cerca del hogar debido a su preocupación ante la emergencia del Coronavirus”, dijo Gálvez.

Otro caso para destacar es el de las farmacias, las cuales incrementaron alrededor de 12.000 compradores nuevos en marzo.

¿Y cómo se está gastando más en una coyuntura de menor poder adquisitivo generalizado? Menos en variedad y más en volumen: en cada ocasión de compra se llevan más unidades de un mismo producto: en las marcas populares el aumento en cantidad de productos es del 6%, en marcas privadas de 11% y para las premium corresponde a un 14%.

“El comprador no está inclinándose a adquirir marcas específicas. Hoy no importa cuánto gastar ni que marca comprar, lo importante es tener producto en casa”, agregó Gálvez.

Figura 1 Comportamiento de consumo

Producto	Crecimiento
Sardinas	129%
Colados	25%
Hierbas y Especias	24%
Atún	24%
Frijol en grano	24%
Cereales	22%
Galletas	21%
Salsas líquidas	21%
Ketchup	20%
Pan de caja	19%
Pastelitos	17%
Sopas	17%
Aceite	16%
Margarinas	16%
Pastas	15%
Arroz	14%
Harinas de maíz	14%
Modificadores de leche	13%
Productos de tomate	12%
Cereales calientes	12%

Fuente: imagen tomada de El Financiero, 28 mayo 2020.

Montero Soto, Jessica. (28 de mayo de 2020) Consumidores en Costa Rica gastaron un 8% más en cada visita al súper en el inicio de la crisis por coronavirus. *El Financiero*.

<https://www.elfinancierocr.com/negocios/consumidores-en-costa-rica-gastaron-un-8-mas-en/UDN4TOFQW5EFLHSEMPF54U4HWU/story/>

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Definiciones

- Retail

Según indica Olarte, Sierra y Garcia, Retail se define:

Para el punto de venta minorista o tienda minorista, el diccionario de AMA ofrece dos conceptos diferentes, aunque muy similares, En efecto por un lado el concepto de retail establishment hace referencia al lugar de negocio que se dedica principalmente a la realización de funciones de marketing y donde las ventas se realizan a los consumidores finales. Por otro lado, la AMA plantea el concepto de Retail Store como aquel lugar de negocio (establecimiento) abierto y frecuentado por el público en general y en el que las ventas de los inventarios de mercancías almacenadas y exhibidas en las instalaciones se realizan principalmente a los consumidores finales, generalmente en pequeñas cantidades.

Olarte Pascual, Cristina. Sierra Murillo, Yolanda. García Milon, Alba (septiembre 2020). A-tienda: Dirección y gestión del punto de venta. ESIC EDITORIAL

- Descuentos

El atractivo principal de este formato es ofrecer precios más bajos que los tradicionales. Posee una selección reducida de productos y marcas, con gran presencia de marcas propias, y además ofrecen pocos servicios. Un ejemplo de ello es Día Discount.

Rico, Ruben Roberto. Doria, Evaristo (mayo 2005). Retail Marketing 2/e (arg). Pearson Education S.A

Dado lo anterior las tiendas de Walmart Centroamérica que ingresan dentro de este tipo serias los Pali en Costa Rica y Nicaragua, las Despensas Familiares en El Salvador, Honduras y Guatemala.

- Supercentros

Formato que integra a las tiendas de descuentos y supermercados con gran espacio (varían entre los 10000 y 18000 metros cuadrados), para que los consumidores adquieran todo en un solo lugar. Este modelo de negocio es también propicio para contemplar, bajo un mismo negocio todas las marcas, y no solo de alimentos. Supercentro de automóviles como Car-One es un buen ejemplo de este tipo de formato.

Rico, Ruben Roberto. Doria, Evaristo (mayo 2005). Retail Marketing 2/e (arg). Pearson Education S.A

- Hipermercados

Son tiendas enormes con superficies que varían entre los 19 y 24 mil metros cuadrados, en las cuales el concepto es “comprar todo en un mismo lugar”, mediante autoservicio, y con precios más bajos que los negocios tradicionales. Con el fin de ampliar su atractivo, estas incluyen farmacias, ópticas, mercados de fotos, cafés, videos, cajeros automáticos, peluquerías, etc. Ejemplos: Carrefour, Disco, Walmart y Bourbon, para nombrar algunos.

Rico, Ruben Roberto. Doria, Evaristo (mayo 2005). Retail Marketing 2/e (arg). Pearson Education S.A

Dado lo anterior las tiendas de Walmart Centroamérica que ingresan dentro de este tipo serían las tiendas Walmart en los cinco países de Centroamérica donde se tiene la operación.

2.3. MARCO CONTEXTUAL

2.3.1. Antecedentes de la Organización

En 2005, Walmart Corp (US) adquiere el 33% de las acciones de Carhco, empresa conformada por las compañías minoristas CSU (Costa Rica) y La Fragua (Guatemala).¹⁶En

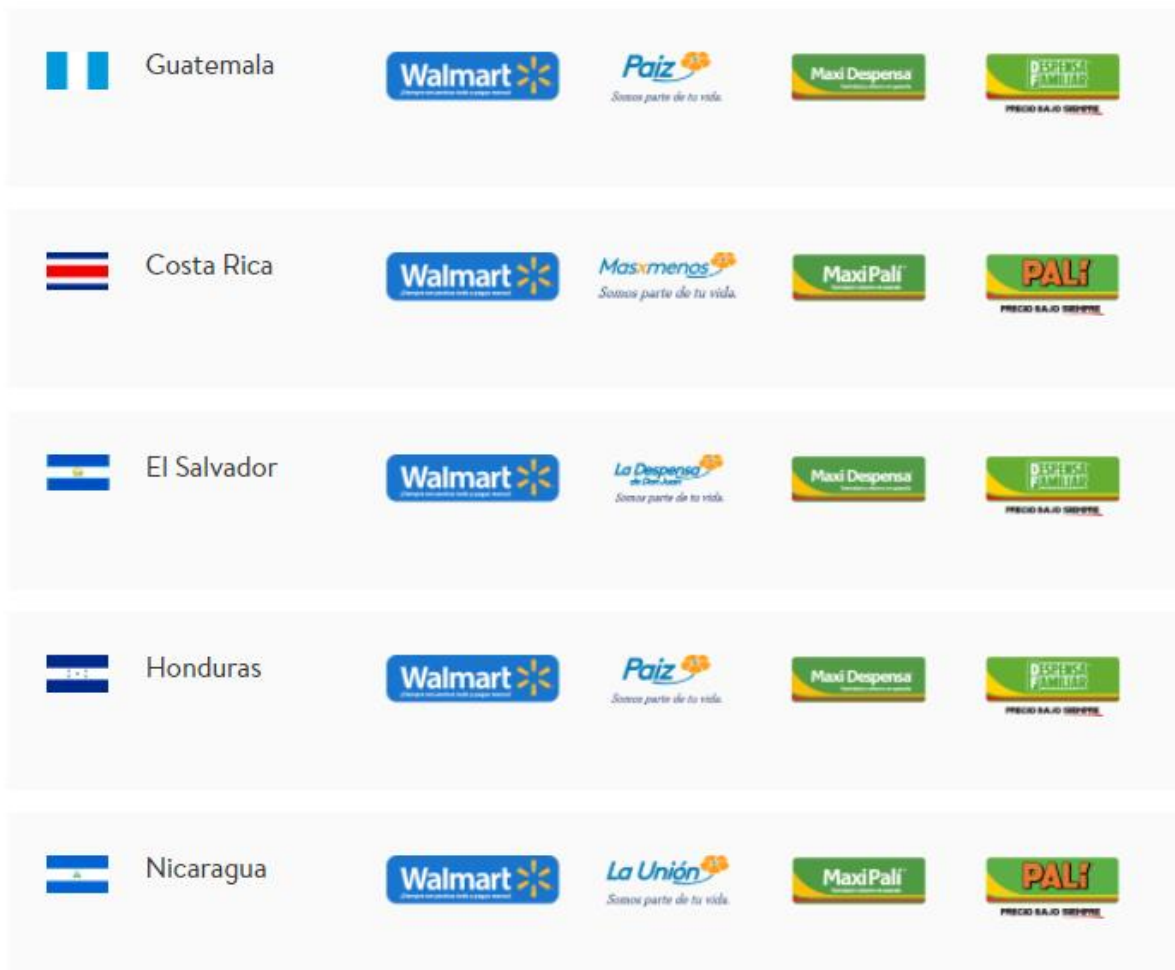
2009, Wal-Mart de México adquiere Walmart Centroamérica y, desde entonces, opera en 5 países de la región (Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica) mediante nombres comerciales como Walmart, Supermercados Paiz, La Despensa de Don Juan, Despensa Familiar, Palí, La Unión, Más x Menos y Maxi Pali. A partir de 2011, sin embargo, algunos de estos establecimientos se han convertido al tradicional formato Walmart.

Walmart México y Centroamérica es la operadora detallista líder en la región, con cerca de 850 tiendas y 28 mil colaboradores en Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica, para el año 2020.

Nuestra Misión “Le ahorramos dinero para que viva mejor” se centra en la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes por medio de ofrecerles productos de calidad al precio más bajo, a través de nuestros cinco formatos de tienda que van desde puntos de venta de descuento, hipermercados y supermercados hasta bodegas y club de membresía.

Contamos con cinco formatos de tienda y diez cadenas distribuidas en la región de la siguiente manera:

Figura 2 Formatos Walmart Costa Rica



Fuente: Walmart México y Centroamérica.

Walmart México y Centroamérica también posee un área de Desarrollo Agroindustrial especializada en producir y abastecer las marcas privadas para toda la operación centroamericana, así como los productos frescos cárnicos, avícolas, granos, panes y vegetales.

El área de Desarrollo Agroindustrial está compuesta por: Industrias Cárnicas Integradas, Avícola Ricura, Pescarnes, Hortifruti, Centro de Producción de Marcelino, Panificadora El Hornito, Alimentos Naturales ALIN y Decoinsa _DCI_ responsable de nuestras marcas privadas, las cuales son: Sabemás, Suli y Great Value (alimentos), Equate y Suli (cuidado personal), Supermax (limpieza), Ol Roy y Special Kitty (alimento para mascotas).

Walmart México y Centroamérica, además desarrolla en la región programas y campañas de Responsabilidad Social Empresarial en pro de la educación, la salud y el medio ambiente. Entre las principales iniciativas están: Dulce Ayuda, Mano a Mano, entre otros. También se ejecutan programas de apoyo a los pequeños y medianos productores por como “Una Mano para Crecer” y “Tierra Fértil”.

Por otro lado, con la apertura de nuevas tiendas logramos servir a más comunidades en la región, estando cerca de muchos hogares; a la vez que generamos múltiples fuentes de trabajo.

Para lograr todos nuestros objetivos, en Walmart México y Centroamérica trabajamos bajo tres creencias básicas:

Respeto por el Individuo

1. Creemos en un ambiente de trabajo que respete la dignidad de todo ser humano.
2. Cada colaborador hace la diferencia pues posee un valor propio y brinda un aporte único

Servicio al Cliente

1. Garantizamos la satisfacción de nuestros clientes ofreciéndoles calidad, variedad y bajo precio.
2. Les atendemos con esmero para demostrar nuestro aprecio por su lealtad y preferencia.

Búsqueda de la Excelencia

1. Trabajamos con eficiencia y estándares de mejora continua.
2. Ser siempre exitosos es nuestro reto diario.
3. Walmart México y Centroamérica es sin duda, una empresa exitosa, que apuesta por su gente pues sabe que su equipo de colaboradores, de gente ordinaria logra cada día cosas extraordinarias!

Costa Rica

1. Walmart: cadena de hipermercados, fundada en 1998 con el nombre de Hipermás. Debido al proceso de fusión de la Corporación de Supermercados Unidos S.A. con Walmart, en 2011 adquiere el nombre de Walmart.
2. Masxmenos: cadena de supermercados. Fundada en 1960 como parte de la Corporación de Supermercados Unidos S.A.
3. Palí: cadena de tiendas de descuento. Fundada en 1960 como parte de la Corporación de Supermercados Unidos S.A.
4. Maxi Palí: Antes conocido como Maxi Bodega. Formato híbrido entre tienda de descuento y supermercado (además de comestibles ofrece electrodomésticos y productos de ferretería, entre otros). Inauguró su primer establecimiento en el país en 2011 en la ciudad de Cartago.

2.3.1.1. Constitución y finalidad

A continuación, se transcribe la misión, visión y valores de Walmart:

Misión

“Le ahorramos dinero para que viva mejor”.

Visión

Contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias en México y Centroamérica.

Propuesta de Valor:

Ofrecer a nuestros clientes y socios, mercancía de calidad, surtido, buen servicio y precios bajos todos los días.

Creamos valor para las personas involucradas con nuestras actividades, productos y servicios.

Como parte de nuestra responsabilidad social, desarrollamos una estrategia de relación con cada grupo, para fomentar el diálogo y superar sus expectativas.

Las encuestas a proveedores, asociados, clientes, no clientes y líderes de opinión, son administradas por un proveedor externo, lo cual nos permite tener una visión más clara y objetiva de sus necesidades, así como de nuestras áreas de oportunidad.

También contamos con sistemas de atención a clientes con nuestro Centro de Servicio y a través de las redes sociales. Así dialogamos con grupos de interés para identificar y canalizar sus necesidades a las distintas áreas de la compañía.

Clientes

1. Mejorar la calidad de vida de las familias de Centroamérica.
2. Generar ahorro con nuestra propuesta de Precios Bajos Todos los Días.
3. Ofrecer la mejor experiencia de compra al contar con mercancía y servicio de calidad.

Comunidad

1. Generar empleos para contribuir al desarrollo y bienestar de las comunidades.
2. Respetar el ambiente mediante el uso adecuado de los recursos.
3. Apoyar el desarrollo de las comunidades a las que pertenecemos.

Proveedores

1. Impulsar el crecimiento y desarrollo de nuestros socios comerciales.
2. Fomentar prácticas éticas y socialmente responsables.
3. Construir relaciones de largo plazo con nuestros proveedores.

Asociados

1. Impulsar su crecimiento dentro de una empresa líder.
2. Procurar bienestar, seguridad y salud en el trabajo.
3. Respetar la dignidad humana.
4. Ofrecer sueldos competitivos, prestaciones y oportunidades de desarrollo.

Los rasgos de personalidad de nuestra marcan

Cálida

Somos atentos... no somos fríos. Le damos la bienvenida a las familias con la calidez propia de donde estamos y no excluimos a nadie – todos son bienvenidos a cruzar nuestras puertas. Nos interesan las comunidades locales y somos empáticos con las personas que viven en ellas. Nuestros clientes confían en nosotros; nos esforzamos para no defraudarlos.

Auténtica

Somos auténticos... no falsos. ¿Prácticos y accesibles? Ese es el espíritu de la Regla de los 3 metros. ¿Amigables? Puede asegurarlo. Porque somos gente común al igual que nuestros clientes, nos esforzamos por ser modestos y auténticos. Genuinos. Humanos. Claro, nos divertimos y disfrutamos, pero también tomamos en serio la satisfacción del cliente.

Siempre.

Innovadora

Somos innovadores, no conformistas. Pensamiento de avanzada, pero nunca siguiendo las modas. ¿Inventiva? Innovamos de manera inteligente para mejorar la forma de vida de

nuestros clientes al mejorar su experiencia de compras. ¿Con muchos lujos? No, gracias. ¿Inteligentemente? Por supuesto.

Directa

Somos directos... no complicados. Sencillos. Francos con nuestros clientes, proveedores y colaboradores. Sin intenciones ocultas, sin fines ulteriores. Lo que ven es lo que obtienen, y lo que obtienen son productos, servicios y marcas que necesitan –a precios con los que se pueden sentir satisfechos.

Positiva

Somos positivos... no pesimistas. Consideramos a los problemas como oportunidades y a las adversidades como experiencias de aprendizaje. Nuestro optimismo es contagioso, motiva a los proveedores y fortalece la confianza del cliente. Porque somos positivos, creemos en nuestros clientes y les ayudamos a hacer realidad sus sueños de una vida mejor.

2.3.2 Estructura Organizacional

El organigrama que utiliza esta empresa es bastante amplio, ya que se trata de una organización internacional, por lo tanto, requiere que sus autoridades de mando estén repartidas en varios niveles. Es un elemento que ayuda a mejorar la calidad de servicio al cliente, ya que es el objetivo principal de la empresa.

Se puede clasificar de la siguiente forma:

Redes

En este caso, se presentan las redes formales y las redes informales. Una compañía internacional debe tener bien claro el tipo de comunicación que debe utilizar con los clientes, ya que es un reglamento fundamental de la empresa, sea dentro país o a nivel internacional.

Flujos

1. Dentro de la empresa, la comunicación descendente es continua. Esto se debe a las constantes órdenes que vienen desde los cargos de mayor jerarquía hacia el resto de los empleados.
2. La comunicación horizontal es bastante común si viene del mismo nivel de rango.
3. La comunicación transversal, es la que menos se utiliza, sin embargo, a veces se encuentra presente.
4. También se puede usar la de 360 grados, que proporciona una retroalimentación de todos los niveles, lo que es de gran beneficio para la compañía en cuanto a las mejoras o cambios de los aspectos negativos.

Consejo de Administración de Walmart

Este consejo tiene la responsabilidad de llevar la administración de la empresa. Se puede detallar de la siguiente manera:

Composición

1. Los miembros de la empresa son nombrados anualmente por los accionistas en la Asamblea General.
2. El Consejo Independiente, debe estar representado al menos por el 25% de los participantes.
3. Este consejo debe reunirse 4 veces al año.

Responsabilidades principales

1. Elegir al Director General.
2. Laborar juntamente con el Director General para ampliar las estrategias de la organización y demás empresas que esta controla.
3. Actuar como asesor de la alta dirección de la organización.

4. Hacer seguimiento y supervisar del funcionamiento de los directivos relevantes.
5. Realizar las aprobaciones convenientes de las políticas de información y comunicación, en conjunto con los accionistas y el mercado.

Comités de Responsabilidad Corporativa de Walmart

Están presididos por el Presidente Ejecutivo y el Director General de la empresa y se encuentra conformado por los vicepresidentes de cada uno de los departamentos o áreas de la organización. Entre sus principales responsabilidades están:

1. Establecer prioridades estratégicas en beneficio a la clientela y también para la empresa.
2. Apoyar los cambios estructurales y crear planes de acción y procedimientos.
3. Dirigir la organización con tendencias de liderazgos nacionales e internacionales.

2.3.2.1 Tipos de Formatos

Walmart Centroamérica brinda a sus clientes cuatro formatos para realizar sus compras, los cuales son: Bodegas (Maxi Despensas y Maxi Pali), Descuento (Pali y Despensa Familiar), Supermercado (Paíz, MasxMenos, La unión y La despensa de Don Juan) y Walmart.

- I. Costa Rica: Es el mercado con más tiendas a nivel de Centroamérica con un 32.5% del total de las tiendas, cuenta con 177 descuentos, 48 Bodegas, 39 supermercados y 14 Walmart.
- II. El Salvador: En este país se encuentran un 11.9% de las tiendas de Centroamérica con 63 tiendas del formato Descuentos, 17 Supermercados, 16 Bodegas y 6 Walmart.
- III. Guatemala: Es el segundo mercado con más tiendas a nivel de Centroamérica con un 30.7% del total de las tiendas, cuenta con 181 descuentos, 45 Bodegas, 27 supermercados y 10 Walmart.
- IV. Honduras: En este país se encuentran un 12.9% de las tiendas de Centroamérica con 71 tiendas del formato Descuentos, 28 Bodegas, 8 Supermercados y 3 Walmart.

- V. Nicaragua: Al igual que El Salvador cuenta con un 11.9% de las tiendas de Centroamérica con 71 tiendas del formato Descuentos, 20 Bodegas, 9 Supermercados y 2 Walmart.

CAPÍTULO III. MÉTODO

3.1 ENFOQUE

El enfoque investigativo, permite orientar desde el inicio al investigador sobre cómo y qué investigar, las orientaciones metodológicas, así como las técnicas empleadas para la recolección de información. Así, se entiende por medio de Ruiz (2011) que:

[...] uno de los pasos más importantes y decisivos de la investigación es la elección del método o camino que llevará a obtener de la investigación resultados válidos que respondan a los objetivos inicialmente planteados. De esta decisión dependerá la forma de trabajo, la adquisición de la información, los análisis que se practiquen y por consiguiente el tipo de resultados que se obtengan; la selección del proceso de investigación guía todo el proceso investigativo y con base en él se logra el objetivo de toda investigación. (p.152)

Las investigaciones científicas se pueden dividir en tres subcategorías: cuantitativas, cualitativas y mixtas, en donde cada una presenta sus particularidades, mucho de esto depende del enfoque que el autor le desee darle a la investigación

Por lo tanto, Sampieri (2019) nos menciona que “Los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos. Son, hasta ahora, las mejores formas diseñadas por la humanidad para investigar y generar conocimientos” (p.2).

Con referencia a los enfoques, Hernández *et al.*, (2014) nos indica que el enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4).

Así mismo, el enfoque cualitativo “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández *et al.*, 2014, p.7).

Por otro lado, el enfoque mixto “[...]representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada [...]” (Hernández *et al.*, 2014, p.534).

Tomando en cuenta la definición anterior, esta investigación se basa en un análisis cuantitativo ya que se realizará un análisis numérico del impacto de la crisis por COVID-19 en el formato descuentos.

3.2 ALCANCE

Existen diferentes clasificaciones de métodos de investigación; sin embargo, los que más se usan en el área de las ciencias sociales, según el modelo de Hernández Sampieri, son: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. (González. L. *Et, al*, 2017).

A continuación, se procederá a describir cada una.

- **Exploratorio:**

Ésta se utiliza cuando existe poca información, dado que la búsqueda evidencia que no existen antecedentes acerca del problema investigado; o bien lo que hay no es aplicable al contexto en el que se hará, por lo que la investigación tiene la finalidad de aportar más conocimiento. (González. L. *Et, al*, 2017).

Se selecciona este cuando los estudios han sido poco abordados, estudios que se hacen desde un enfoque nuevo, estudios similares, pero en otro contexto, o bien, un fenómeno desconocido o novedoso.

- **Descriptivo:**

Éste se realiza cuando se explora cómo es una situación, fenómeno, objeto o grupo humano y cómo se manifiesta; tiene la finalidad de especificar las características y propiedades de las situaciones, así como los perfiles de los grupos humanos. Se llevan a cabo midiendo, evaluando y recolectando datos. (*González. L. Et, al, 2017*).

El investigador se limita a registrar los datos producto de la observación y contextualizarlos. Se suele dar, en mayor medida, en el enfoque cuantitativo. Sin embargo, si el investigador utiliza los datos recolectados para analizar situaciones, entrelaza el tipo descriptivo con el correlacional.

- **Correlacional:**

Éste se realiza cuando la literatura deja ver que existe relación entre alguna de las características o condiciones propias del objeto investigado; no se mide la relación ni establece la magnitud. Solo se incursiona en cómo se comporta una característica (variable) en tanto se encuentra relacionada con otra, de la cual ya se conoce su comportamiento. (*González. L. Et, al, 2017*).

Conduce a explicar las razones por las cuales se dan determinados comportamientos y, cuanto mayor sea el número de características o condiciones (variables) correlacionadas, más completa es la explicación, desde el enfoque cuantitativo. Asimismo, cuanto mayor sea el número de conceptos involucrados, mejor se entiende la explicación de una situación o fenómeno, desde el enfoque cualitativo.

- **Explicativo o casual**

Ésta se da cuando existen varias teorías aplicables al problema de la investigación y el estudio implica hallar la causa o el porqué de las situaciones o fenómenos. Es muy estructurado porque involucra lo descriptivo y lo correlativo. Existe la posibilidad de que un

estudio presente características descriptivas, correlacionales y explicativas. (González. L. Et, al, 2017).

Dado lo anterior, esta investigación es de carácter descriptivo, pretende explorar el impacto percibido por la crisis económica causa por la pandemia en el formato Descuento de Walmart. Además, se analizarán las acciones tomadas y los aprendizajes que nos deja para reaccionar ante una situación similar a futuro.

3.3. DISEÑO

Hernández *et al.*, (2014) afirman que “El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema” (p.128). Este diseño va de la mano con otros elementos metodológicos como el enfoque, las técnicas, el paradigma, entre otros, los cuales deben presentarse coordinados para la óptima aplicación. En este sentido se presentan dos tipos de diseños a optar para dicho estudio.

Teniendo en consideración los diseños de investigación se procederá a describir cada uno de ellos:

3.3.1 Diseños no experimentales

“Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández *et al.*, 2014, p.152).

Así mismo, los diseños no experimentales se pueden clasificar en dos categorías transeccionales y longitudinales.

- **Diseño transversal**

Hernández *et al.*, (2014) concluyen que “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único [...] Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.154).

- **Diseño longitudinal**

Según Hernández *et al.*, (2014) los diseños de investigación longitudinales:

En ocasiones, el interés del investigador es analizar cambios al paso del tiempo en determinadas categorías, conceptos, sucesos, variables, contextos o comunidades, o bien, de las relaciones entre éstas. Aún más, a veces ambos tipos de cambios. Entonces disponemos de los diseños longitudinales, los cuales recolectan datos en diferentes momentos o periodos para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. Tales puntos o periodos generalmente se especifican de antemano. (p.152)

Por lo tanto, la presente investigación es de dimensión transversal ya que analiza el impacto de la crisis económica por COVID-19 recibido en el formato Descuentos de Walmart Costa Rica en el segundo semestre del año 2020.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

Hernández *et al.*, (2014) define a las unidades de análisis como “individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc.” (p.155).

Para el desarrollo de esta investigación, el análisis se realizará en el formato Descuentos de Walmart Centroamérica.

3.4.1 Población

Se define población como el universo total sobre el cual se hace la investigación y puede estar conformada por comunidades, grupos, personas, situaciones, organizaciones. (González. L. Et, al, 2017).

Dado lo anterior, la población seleccionada, es el formato Descuento de Walmart Costa Rica, este formato cuenta con 177 tiendas distribuidas en todo el país, se seleccionó para determinar debido a su alta participación en ventas sin embargo el análisis únicamente tomara las tiendas que cuya apertura se diera antes del 01/01/2020.

3.4.2 Tipo de muestra

La muestra constituye un subgrupo representativo de la población, idéntico en todos sus extremos, su tamaño no implica que una investigación sea mejor, porque se lleve a cabo con grupos grandes; sino que la calidad radica en que se describan claramente las características de la muestra, para evitar ambigüedades o confusiones. Puede ser de dos tipos: probabilística y no probabilística. (González. L. Et, al, 2017).

A continuación, se detallan los tipos de muestras:

- **Muestras probabilísticas**

Hernández *et al.*, (2014) afirman que:

En las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis. (p.175)

- **Muestras no probabilísticas**

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador [...]. Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. (Hernández *et al.*, 2014, p.176)

Por lo tanto, para este trabajo de investigación se aplicará la muestra no probabilística, por las características del análisis no ser realiza por medio de selección de datos, aplicándose únicamente a las tiendas del formato descuento que tuvieran una fecha de apertura anterior al 01/01/2020 para determinar el impacto real en el formato durante el 2020, por lo tanto, para la muestra se trabajará con un total de 169 tiendas del formato.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Se puede definir los sujetos como...” todas aquellas personas físicas o corporativas que brindarán información. Debe especificarse con claridad cuál es la población o universo (pueden ser uno o varios) y la muestra (si se utilizara) en cada caso” (*Barrantes Echavarría, 2016, pág. 92*).

Según lo anterior, en el desarrollo del trabajo de investigación, se toma como sujetos de investigación al formato descuentos más conocido como tiendas Pali de Walmart Costa Rica.

A continuación, se detallan los criterios de inclusión y exclusión:

Tabla 1 Criterios de inclusión y exclusión

CRITERIOS DE INCLUSIÓN	CRITERIOS DE EXCLUSIÓN
Formato descuentos de Walmart Tiendas de Costa Rica	Tiendas con fecha de apertura menor a un año momento de realizar el análisis

Fuente: Elaboración propia

3.4.4 Consideraciones éticas

Basados en las políticas de resguardo de la información de la empresa no se compartirá ningún archivo confidencial sin el consentimiento por escrito de la empresa, adicional la información de competencia con la que se cuenta no se compartirán los nombres de las empresas consideradas en el estudio para realizar un análisis de impacto del formato descuentos con otros competidores externos a Walmart Costa Rica.

3.5. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN

Para Sampieri (2014) “El momento de aplicar los instrumentos de medición y recolectar los datos representa la oportunidad para el investigador de confrontar el trabajo conceptual y de planeación con los hechos” (p.196).

Como se menciona anteriormente, la elección de la muestra no probabilística tiene como base los alcances de tipo descriptivo y transversal; a fin de que la recolección de datos e información sirva como insumo para el desarrollo de la investigación, a continuación, se detallan los instrumentos que se utilizaran:

- **Datos secundarios**

Según Hernández *et al.*, (2014), los datos secundarios “Implica la revisión de documentos, registros públicos y archivos físicos o electrónicos (p.252)”.

Para esta investigación, la búsqueda de documentos ya sean en páginas web, libros y otros medios es fundamental ya que nos podemos apoyar en documentos que previamente han sido estudiados.

- **Observación**

Hernández *et al.*, (2014) concluye que “Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías. Útil, por ejemplo, para analizar conflictos familiares [...]” (p.252).

Para aplicar este instrumento se debe tener cuidado en la observación ya que esta se debe de aplicar con un objetivo definido y se debe de criterio con respecto a lo que se desea apreciar. Por lo tanto, el propósito de la observación en esta investigación radica en conocer cuáles impactos positivos o negativo percibió el formato como efecto de la crisis económica producida por COVID-19.

- **Análisis de contenido cuantitativo**

Hernández *et al.*, (2014) afirman que el análisis de contenido cuantitativo “Es una técnica para estudiar cualquier tipo de comunicación de una manera “objetiva” y sistemática, que cuantifica los mensajes o contenidos en categorías y subcategorías, y los somete a análisis estadístico (p.251)”.

A continuación, una matriz de las técnicas e instrumentos para recolectar la información; en la misma, se transcriben los objetivos específicos junto a las técnicas e instrumentos que se empleara para cada uno.

Tabla 2 Técnicas e instrumentos para recolectar información

Objetivo Específico	Instrumento
a) Analizar los resultados de los diferentes indicadores del formato descuentos Costa Rica en el segundo semestre del año 2020.	<ul style="list-style-type: none"> • Se analizará la información obtenida a través de las diferentes herramientas con las que cuenta la empresa.
b) Investigar las medidas tomadas por las direcciones del formato descuentos para hacerle frente a la crisis.	<ul style="list-style-type: none"> • Así mismo, se empleará la técnica de análisis a las diferentes medidas o acciones tomadas por la empresa para reducir el impacto de la crisis.
c) Investigar el impacto de las regulaciones impuestas por el gobierno que afectan directamente a los indicadores de los descuentos.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación en Internet, a fin de obtener información que sea de relevancia para el desarrollo de la investigación.
d) Diseñar una propuesta con planes de acción para formato Descuentos, Walmart Costa Rica, en caso de futuras crisis económicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Para la elaboración de la propuesta, se tomará como instrumento la información obtenida del análisis de resultados de las diferentes acciones.
e)	<ul style="list-style-type: none"> •

Fuente. Elaboración propia.

3.6 VARIABLES

Las variables se pueden definir como “revisión de documentos contables, comprobantes de egresos e ingresos [...] El concepto de variable se aplica a personas u otros seres vivos, objetos, hechos y fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto de la variable referida” (Hernández et al., 2014, p.105).

A continuación de proceder a definir cada variable:

3.6.1 Definición conceptual

Hernández *et al.*, (2014) afirman que:

[...] la definición conceptual trata a la variable con otros términos tratan de definiciones de diccionarios o de libros especializados [...], y cuando describen la esencia o las características de una variable, objeto o fenómeno se les denomina definiciones reales (Reynolds, 1986). Estas últimas constituyen la adecuación de la definición conceptual a las necesidades prácticas de la investigación. (p.119)

3.6.2 Definición operacional

Hernández *et al.*, (2014) concluyen que:

Una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado [...] En otras palabras, especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable e interpretar los datos obtenidos. (p.120)

3.6.2 Definición instrumental

Hernández *et al.*, (2014) concluyen que:

Una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado [...] En otras palabras, especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable e interpretar los datos obtenidos. (p.120)

A continuación, se procede a definir las variables de acuerdo con los conceptos detallados anteriormente:

Variable #1: Ingresos por ventas

- **Definición conceptual:**

Es una de las variables más importantes para la empresa y principalmente para el formato descuentos ya que representa la mayor participación dentro de los cuatro formatos con los que cuenta Walmart en el país.

- **Definición operacional:**

A través del análisis de datos para determinar el impacto de la crisis económica por COVID-19 se espera mostrar cuales fueron las afectaciones que se tuvieron en las ventas del segundo semestre del año 2020.

- **Dimensión:**

La técnica para utilizar en esta variable es el análisis de los resultados obtenidos en el segundo semestre del año 2020 para el formato de descuentos.

- **Indicadores:**

Mediante el análisis de resultados de semestres anteriores de ventas se espera mostrar el impacto en el formato.

- **Instrumento:**

Se utilizarán reportes de información de ventas de la empresa.

Variable #2: Medidas de contingencia

- **Definición conceptual:**

Representa una variable importante ante los acontecimientos generados por la crisis de económica producida por COVID-19.

- **Definición operacional:**

Mediante el análisis de datos para determinar la afectación percibida por la crisis generada por el COVID-19 se espera mostrar la afectación o caída de clientes y ventas durante el segundo semestre del año 2020.

Variable #3: Medidas gubernamentales

- **Definición conceptual:**

Acciones tomadas por el gobierno para enfrentar la crisis económica y social generada por COVID-19.

- **Definición operacional:**

Describiendo las medidas tomadas por el gobierno que afectaron fuertemente al comercio ante la crisis por COVID-19.

Variable #3: Planes de acción

- **Definición conceptual:**

Acciones futuras para tomar en caso de una situación similar en pro de reducir el impacto que se pueda dar en el formato.

- **Definición operacional:**

Brindar una guía ante una eventual situación que se pueda llegar a dar en el futuro.

Tabla 3 Matriz de variables

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Analizar los resultados de los diferentes indicadores del formato descuentos Costa Rica en el segundo semestre del año 2020.	Indicadores de ventas.	Es una de las variables más importantes para la empresa y principalmente para el formato descuentos ya que representa la mayor participación dentro de los cuatro formatos con los que cuenta Walmart en el país.	A través del análisis de datos para determinar el impacto de la crisis económica por COVID-19 se espera mostrar cuales fueron las afectaciones que se tuvieron en las ventas del segundo semestre del año 2020.	La técnica a utilizar en esta variable es el análisis de los resultados obtenidos en el segundo semestre del año 2020 para el formato de descuentos.	Mediante el análisis de resultados de semestres anteriores de ventas se espera mostrar el impacto en el formato.	Análisis de resultados de ventas.
Investigar las medidas tomadas por las direcciones del formato descuentos para hacerle frente a la crisis.	Medidas de contingencia ante la crisis.	Representa una variable importante ante los acontecimientos generados por la crisis de económica producida por COVID-19.	Mediante el análisis de datos para determinar la afectación percibida por la crisis generada por el COVID-19 se espera mostrar la afectación o caída de clientes y ventas durante el segundo semestre del año 2020.	Solicitar acceso a información de clientes y ventas tanto del formato como de análisis ejecutados de la competencia.	Visitas de clientes recibidas y resultados de ingresos por ventas durante el periodo.	Análisis reportes de información de ventas de la empresa y estudio de competidores.

Investigar el impacto de las regulaciones impuestas por el gobierno que afectan directamente a los indicadores de los descuentos.	Regulaciones por parte del Gobierno.	Acciones tomadas por el gobierno para enfrentar la crisis económica y social generada por COVID-19.	Describiendo las medidas tomadas por el gobierno que afectaron fuertemente al comercio ante la crisis por COVID-19.	Analizando las diferentes acciones tomadas por el gobierno que impactaron positiva o negativamente al formato.	Medidas tomadas por el gobierno ante la crisis.	Indagación en internet
Diseñar una propuesta con planes de acción para formato Descuentos, Walmart Costa Rica, en caso de futuras crisis económicas.	Planes de acción.	Acciones futuras para tomar en caso de una situación similar en pro de reducir el impacto que se pueda dar en el formato.	Brindar una guía ante una eventual situación que se pueda llegar a dar en el futuro.	Indicando cual son las acciones más aptas para seguir ante una situación similar.	Exponiendo los resultados obtenidos.	Observación de resultados

Fuente. Elaboración propia.

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DATOS

Un instrumento es adecuado, es decir, pertinente, cuando recoge los datos que reflejan bien la realidad estudiada. (*González. L. Et, al, 2017*).

El análisis de datos se realiza tomando en cuenta las medidas de seguridad de la información confidencial por parte de la empresa y de una forma ética ante cualquier situación que pueda llegar a afectar a la empresa.

En general, se considera que la investigación servirá a futuro para poder demostrar los impactos percibidos por la crisis provocada por la pandemia de COVID-19 en el formato descuentos (Pali) de Walmart Costa Rica que permitirá a otras personas poder comparar la situación actual con situaciones que se puedan dar a futuro y a su vez tener una guía accionaria a seguir ante situaciones económicas similares.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

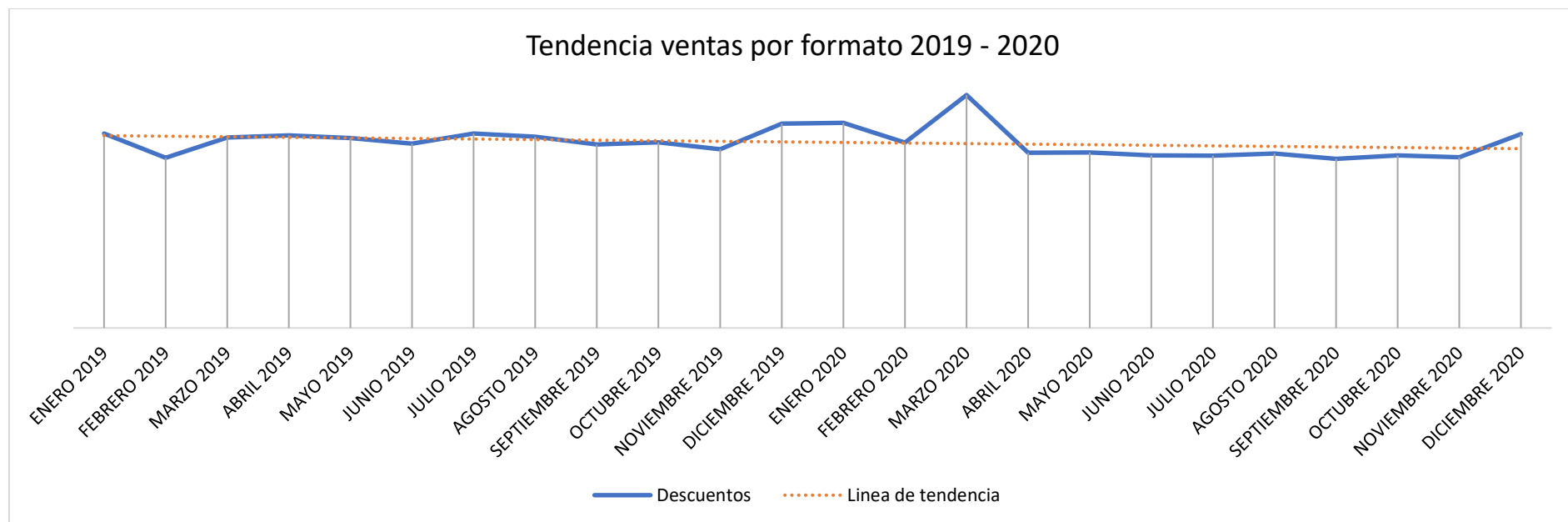
En este capítulo se procederá a la presentación de los resultados obtenidos a partir de la indagación en internet, la observación de resultados, así como el análisis de resultados de ventas y resultados de competidores. Para el análisis y la presentación de los resultados no se muestran datos de ventas por confidencialidad de la información de la empresa, sin embargo, se presentan datos de crecimientos que no representan ningún conflicto de interés para la empresa.

4.1 VARIABLE N 1 INDICADORES DE VENTAS

Mediante el análisis de resultados se determina el impacto que fue percibido en el formato de descuentos provocado por el COVID-19 para el segundo semestre del año 2020, esta afectación fue de más de \$60 millones, adicional se concluye que el formato con mayor afectación fue el que se seleccionó para esta investigación con una caída en ventas de -7.46% comparado con el segundo semestre del 2019.

A continuación, se muestra una gráfica con las tendencias de ventas de los años 2019 y 2020; cabe mencionar que no se presentan cifras, ya que son de carácter confidencial para la organización; así mismo se puede apreciar con la línea en azul el dato de las ventas y en color naranja la línea de tendencia de las ventas en la que claramente se demuestra la caída en ventas que se obtuvo a partir del mes de enero del año 2020. Adicional se muestra una segunda grafica con crecimientos en ventas para el año 2020 representados por la línea sólida en color azul.

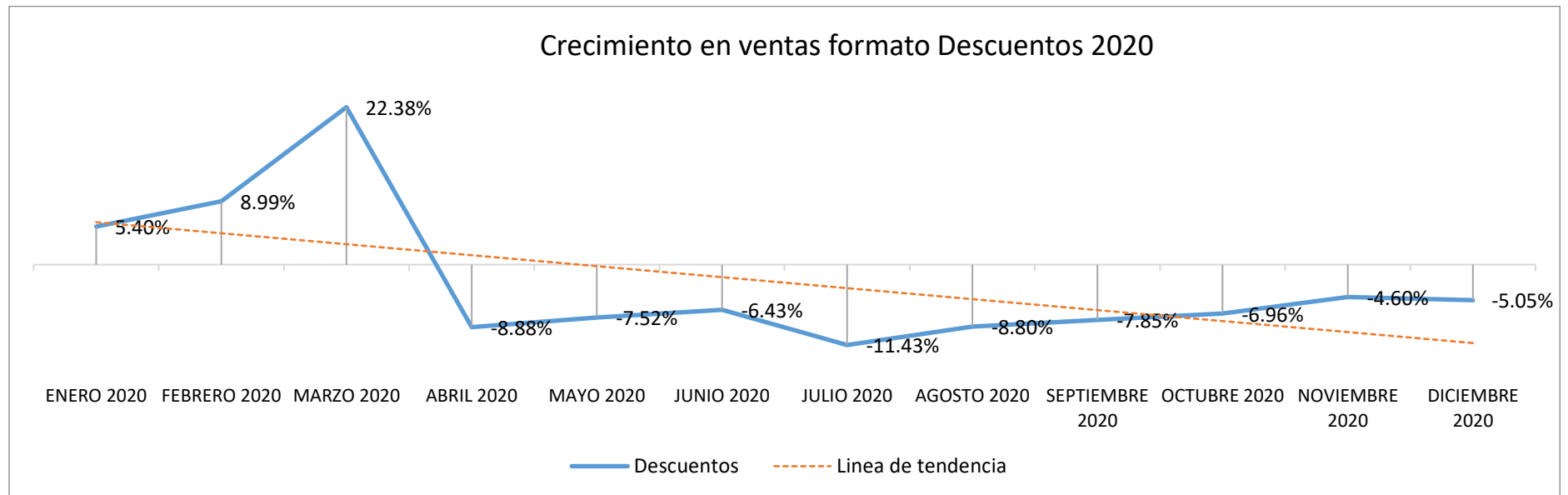
Gráfico 1 Tendencia de ventas formato descuentos 2019 - 2020



Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por parte de Walmart.

Como se muestra en la siguiente grafica se percibió una caída fuerte en las ventas del formato provocada por la crisis del COVID-19 que inicio en el país para el mes de febrero del año 2020, estos datos además nos demuestran la afectación en la clase trabajadora del país ya que este formato tiene como target principal los consumidores de recursos bajos.

Gráfico 2 Crecimiento en ventas formato Descuentos 2020



Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por parte de Walmart.

Continuando con el análisis de los resultados obtenidos en el segundo semestre del año 2020, y profundizando más en las tendencias de consumo de los clientes se logra identificar una caída en la venta de productos básicos en el formato Descuentos, mostrándose una fuerte caída en la venta de dólares y unidades principalmente en granos básico como frijoles, lentejas, arroz,

etc. Adicional se muestra en el mismo cuadro la tendencia de consumo de bebidas alcohólicas para este periodo el cual si presenta un aumento en ventas con respecto al mismo periodo del año 2019 tanto en ventas en dólares como en unidades.

Figura 3 Ventas por categoría Descuentos segundo semestre 2020

Departamento	Año Categoría	Part. %	VentaTY	VentaLY	Crecimiento	2020		Und_TY	Und_LY
						Crecimiento%			
92 - GROCERY	7267 - BEANS-PEAS-LENTILS-D92	8,65%	8.739.957	11.793.057	-3.053.100	-25,9 %	↓	6.482.764	7.674.108
	7268 - BEVERAGES - COFFEE-D92	13,53%	13.670.731	14.627.227	-956.496	-6,5 %	↓	6.176.489	6.945.539
	7271 - BRKFST CEREL BAR-PASTRY-D92	6,63%	6.698.704	6.912.204	-213.500	-3,1 %	↓	3.903.304	4.039.873
	7272 - BUTTER-BUTTER SUBSTITUT-D92	2,33%	2.351.496	2.092.070	259.426	12,4 %	↑	2.035.007	1.852.320
	7278 - FLOUR-D92	5,74%	5.792.660	5.744.757	47.903	0,8 %	↑	3.294.659	3.282.766
	7285 - OILS & FATS-D92	9,26%	9.354.427	9.104.386	250.040	2,7 %	↑	5.019.080	5.170.013
	7286 - PASTA-D92	3,76%	3.796.600	4.219.052	-422.452	-10,0 %	↓	4.796.291	6.152.996
	7289 - RICE & GRAINS-D92	26,11%	26.376.538	30.163.275	-3.786.736	-12,6 %	↓	6.106.146	7.839.585
	7299 - SWEET SPREADS&PRESERVES-D92	0,50%	508.570	585.987	-77.417	-13,2 %	↓	435.824	455.904
	Total	76,52%	77.289.683	85.242.016	-7.952.333	-9,3 %	↓	38.249.564	43.413.104
96 - LIQUOR	6894 - BEVERAGE ALCOHOL - BEER D96	16,15%	16.311.303	15.776.797	534.505	3,4 %	↑	7.497.004	7.423.604
	6895 - BEVERAGE ALCOHOL - CIDER D96	0,20%	203.223	263.691	-60.467	-22,9 %	↓	64.099	89.048
	6896 - BEVERAGE ALCOHOL - COCKTAIL D96	1,26%	1.271.010	1.268.728	2.282	0,2 %	↑	733.133	688.247
	6897 - BEVERAGE ALCOHOL - LIQUEURS D96	0,36%	361.369	493.225	-131.856	-26,7 %	↓	106.472	135.668
	6898 - BEVERAGE ALCOHOL - MIXERS D96	0,27%	276.318	235.251	41.067	17,5 %	↑	83.195	78.512
	6899 - BEVERAGE ALCOHOL - SPIRITS D96	4,23%	4.269.159	4.278.607	-9.448	-0,2 %	↓	911.330	910.715
	6900 - BEVERAGE ALCOHOL - WINE D96	1,01%	1.020.802	948.469	72.333	7,6 %	↑	221.906	205.672
	Total	23,48%	23.713.184	23.264.768	448.416	1,9 %	↑	9.617.139	9.531.466
Total	100,00%	101.002.867	108.506.784	-7.503.916	-6,9 %	↓	47.866.703	52.944.570	

Fuente: Reportes elaborados en el área de inteligencia de negocio de Walmart, diciembre 2020.

Analizando la cantidad de clientes que visitaron las tiendas se muestra una baja en clientes para el segundo semestre del año 2020 y una caída aún mayor si se compara con los clientes que asistieron a tienda en los mismo periodos de año 2019, así mismo en cuanto a ticket promedio se muestra un dato positivo, el formato en cuanto a ticket versus primer semestre del año y versus los mismos periodos del año 2019 presenta un aumento, lo que quiere decir que las personas realizaban compras mucho mayores en el segundo semestre del año 2020.

Tabla 4 Variación clientes - ticket 2020 - 2019

Mes	Variación clientes 2020 - 2019	Variación ticket 2020 - 2019
Enero	125087	\$ -0.39
Febrero	374392	\$ -0.07
Marzo	-7897	\$ 2.00
Abril	-1261562	\$ 4.23
Mayo	-922349	\$ 3.81
Junio	-912729	\$ 2.77
Julio	-1114780	\$ 4.96
Agosto	-963302	\$ 3.90
Septiembre	-861503	\$ 2.73
Octubre	-693015	\$ 3.04
Noviembre	-746026	\$ 2.92
Diciembre	-788370	\$ 2.67

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por parte de Walmart.

Mediante la revisión de resultados financieros del semestre, se logra identificar un aumento en los gastos del formato lo cual repercute en la utilidad del formato. A continuación, se presentan los resultados financieros del segundo semestre del año 2020 comparados contra el mismo periodo del año 2019; cabe mencionar que no se presentan cifras, ya que son de carácter confidencial para la organización, pero se muestran resultados de crecimiento para dar una mejor visión de los datos.

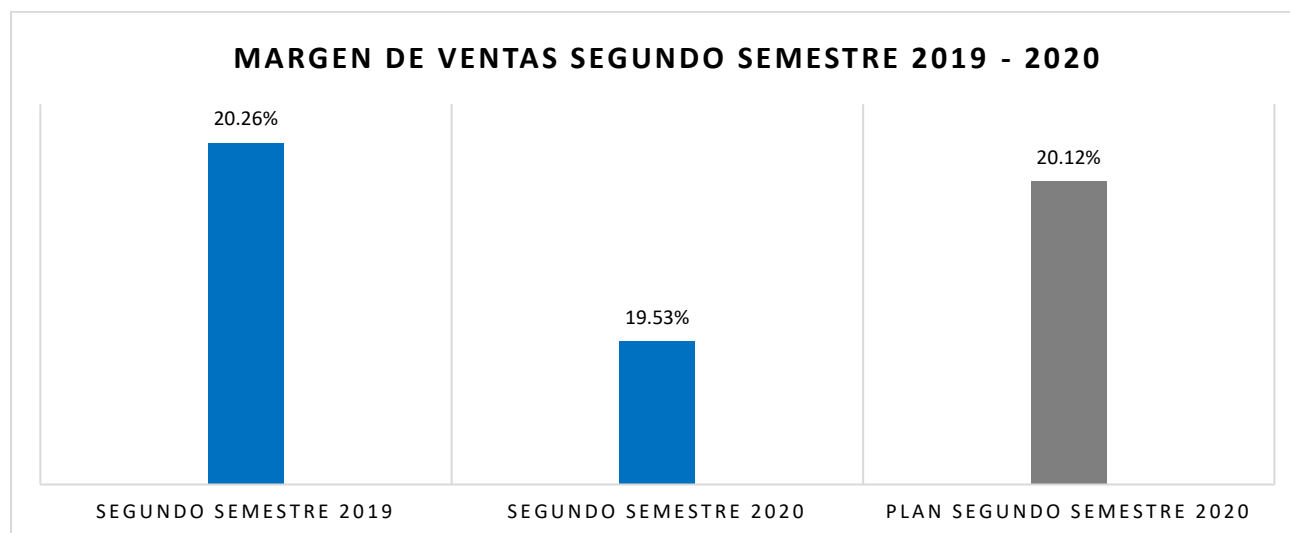
Tabla 5 Resultados financieros del formato para el segundo semestre 2020

Cuenta	2019	2020	Crecimiento
Gastos Generales	Xxx	xxx	1.58%
Gastos Tiendas	Xxx	xxx	13.33%
Ingresos por Comisiones	Xxx	xxx	-6.99%
Otros Ingresos	Xxx	xxx	-13.20%
Utilidad Neta	Xxx	xxx	-14.37%
Utilidad Neta Operativa	Xxx	xxx	-13.21%
Ventas Netas	Xxx	xxx	-2.40%

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por parte de Walmart.

Mediante el análisis de resultados financieros del semestre, se logra identificar una reducción en el margen comparado contra el mismo periodo del año 2019. A continuación, se presentan los resultados y el plan del margen para el segundo semestre del año 2020 comparados contra el mismo periodo del año 2019; cabe mencionar que no se presentan cifras, ya que son de carácter confidencial para la organización, pero se muestran resultados de crecimiento para dar una mejor visión de los datos.

Gráfico 3 Margen de ventas segundo semestre 2019 - 2020



Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por parte de Walmart

4.2 VARIABLE N 2 MEDIDAS DE CONTINGENCIA ANTE LA CRISIS

El formato descuentos conocido como Pali al pertenecer a una empresa internacional y cuenta con operaciones en Asia, le fue más fácil pronosticar lo que se avecinaba, en Costa Rica se mantenía una constante comunicación con los mercados asiáticos con el fin de tener un mejor accionar ante la crisis económica y social con la que se debían enfrentar.

En inicio el enfoque principal de Walmart en general fue la seguridad humana, como segundo accionar en Costa Rica se tomaron labores con los diferentes proveedores con el fin de asegurar la disponibilidad de mercaderías.

Al declarar emergencia en el país en el mes de marzo 2020 y como una reacción normal de compras ya previamente identificada en los mercados asiáticos y estadounidense, las personas en Costa Rica inician con las compras de pánico, afortunadamente al tomar las previsiones del caso la empresa estaba preparada para esta ola de compras que se venía.

La empresa a nivel general y bajo recomendaciones del ministerio de salud del país ajusta sus políticas de teletrabajo para sus oficinas centrales, mientras que para sus operaciones en tiendas deciden que las personas mayores de 60, hipertensas, embarazadas, diabéticas se enviarían a sus hogares manteniendo sus empleos, esto a su vez impacta fuertemente al formato de descuentos ya que en este se trabaja con la menor cantidad de colaboradores para hacer más eficiente la operación.

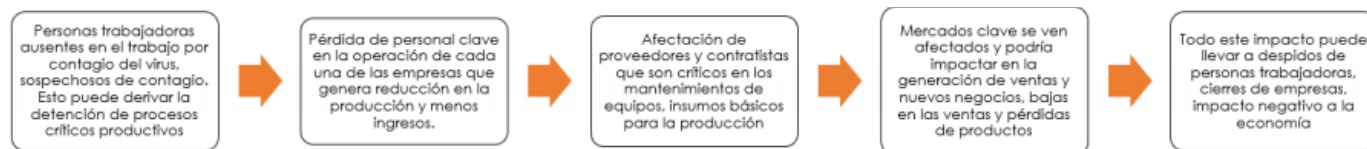
Tabla 6 Asociados con medida de contingencia por COVID-19

Asociados enviados a su hogar COVID-19 Descuentos			
Mes	Asociados con medidas de contingencia	Planilla promedio	Peso
Julio	245	2765	8.9%
Agosto	170	2765	6.1%
Setiembre	158	2765	5.7%
Octubre	157	2765	5.7%
Noviembre	126	2765	4.6%
Diciembre	65	2765	2.4%

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por parte de Walmart.

A continuación, se presentan las principales afectaciones que se pueden dar ante la situación que se está dando en el país y que afecto principalmente el segundo semestre del año 2020.

Figura 4 Principales afectaciones a los negocios



Fuente: Ministerio de Económica, industria y Comercio.

Otra medida tomada ante la situación actual surgió con la implementación de venta en línea para los formatos de Walmart, Maxi Pali y MasxMenos, dejando de lado el formato de descuentos por los costos del proyecto y la rentabilidad esto claramente produce más canibalismo entre formatos.

En el siguiente cuadro se detalla el crecimiento versus el año 2019 por formato donde claramente se puede ver como el formato de Walmart Costa Rica mayormente afectado durante el último semestre del año 2020 fue Descuentos, adicional se coloca información de competencia sin detallar nombres por confidencialidad de la información, los canales tradicionales representan la competencia directa para Pali, al igual que el formato en estudio para este proyecto se muestra una fuerte caída en el crecimiento de las ventas para los canales tradicionales, esto puede deberse a las nuevas iniciativas creadas por el retail en el país para vender o bien por la situación económica que presentamos actualmente.

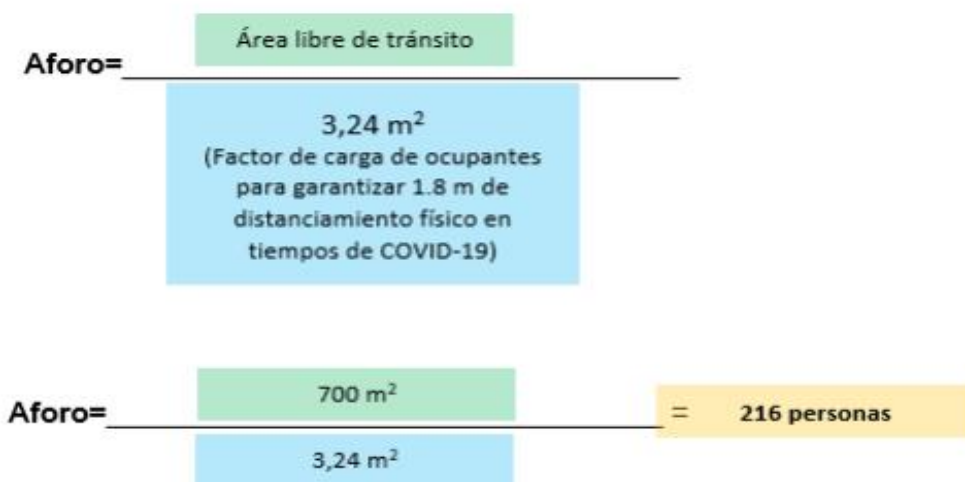
Tabla 7 Participación de ventas por formato

Formato	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Descuentos	-11.4%	-8.8%	-7.8%	-7.0%	-4.6%	-5.0%
Bodegas	-3.7%	-2.7%	-1.5%	-1.0%	-0.2%	-0.3%
Supermercados	0.2%	-4.0%	-4.0%	-2.5%	-4.9%	-4.7%
Walmart	-1.4%	-0.3%	2.4%	3.9%	3.9%	4.1%
Resto Autoservicios	-2.2%	-1.7%	-1.2%	1.7%	2.6%	2.8%
Tradicional	-23.1%	-19.8%	-17.1%	-11.4%	-9.7%	-7.3%

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por parte de Walmart.

Como parte de los controles implementados para la prevención del COVID-19 que afectaron al formato se inició con el control de aforos por tienda lo que repercutió enormemente en las ventas del formato ya que a diferencia de los formatos más grandes como un Walmart o un MasxMenos este formato tenía un número muy bajo de aforo permitido y que debía de cumplirse al 100% para no ser sancionados con el cierre de una tienda por no cumplir las normativas establecida por las autoridades. En la siguiente imagen se muestra una herramienta implementada para el control de aforos en las tiendas del formato descuentos por hora.

Figura 5 Cálculo del aforo para establecimientos



Fuentes: Lineamientos para cadenas comerciales Ministerio de salud LS-CS-017, 07 de diciembre 2020.

Figura 6 Control de aforos por tramo horario

TIENDA		7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00
3056 - PALI ALAJUELA	Occupancy Limit	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
	Promedio de Ocupancy Ratio	0,0%	0,0%	43,0%	100,0%	100,0%	105,0%	100,0%	108,0%	103,0%	103,0%	93,0%	100,0%	103,0%	58,0%	24,0%	0,0%
3057 - PALI GRECIA	Occupancy Limit	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	Promedio de Ocupancy Ratio	0,0%	0,0%	45,0%	45,0%	39,0%	46,0%	45,0%	45,0%	43,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3058 - PALI PUNTARENAS	Occupancy Limit	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
	Promedio de Ocupancy Ratio	0,0%	0,0%	21,0%	22,0%	22,0%	24,0%	25,0%	30,0%	27,0%	22,0%	22,0%	22,0%	16,0%	6,0%	0,0%	0,0%
3059 - PALI TIBAS	Occupancy Limit	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
	Promedio de Ocupancy Ratio	0,0%	0,0%	47,0%	65,0%	63,0%	63,0%	63,0%	66,0%	65,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	35,0%	0,0%
3060 - PALI CARTAGO	Occupancy Limit	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
	Promedio de Ocupancy Ratio	0,0%	0,0%	50,0%	67,0%	53,0%	60,0%	64,0%	74,0%	79,0%	64,0%	74,0%	77,0%	76,0%	50,0%	0,0%	0,0%
3061 - PALI GUADALUPE	Occupancy Limit	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
	Promedio de Ocupancy Ratio	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	58,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3062 - PALI ROHMOSER	Occupancy Limit	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
	Promedio de Ocupancy Ratio	0,0%	0,0%	50,0%	70,0%	96,0%	82,0%	72,0%	94,0%	102,0%	100,0%	58,0%	42,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3063 - PALI HEREDIA	Occupancy Limit	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Promedio de Ocupancy Ratio	0,0%	0,0%	43,0%	47,0%	92,0%	75,0%	73,0%	84,0%	90,0%	78,0%	97,0%	62,0%	42,0%	33,0%	0,0%	0,0%
3064 - PALI SAN ISIDRO	Occupancy Limit	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
	Promedio de Ocupancy Ratio	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3065 - PALI LIBERIA	Occupancy Limit	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
	Promedio de Ocupancy Ratio	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3066 - PALI CASTELLANA	Occupancy Limit	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	Promedio de Ocupancy Ratio	0,0%	0,0%	65,0%	83,0%	100,0%	100,0%	100,0%	98,0%	95,0%	92,0%	100,0%	86,0%	56,0%	62,0%	48,0%	0,0%
3067 - PALI CURRIDABAT	Occupancy Limit	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
	Promedio de Ocupancy Ratio	0,0%	0,0%	47,0%	92,0%	99,0%	69,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	94,0%	88,0%	87,0%	0,0%	0,0%
3068 - PALI SAN RAMON	Occupancy Limit	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
	Promedio de Ocupancy Ratio	0,0%	0,0%	13,0%	58,0%	60,0%	90,0%	90,0%	96,0%	100,0%	94,0%	111,0%	94,0%	72,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3069 - PALI C. QUESADA	Occupancy Limit	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
	Promedio de Ocupancy Ratio	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3070 - PALI ALAJUELITA	Occupancy Limit	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
	Promedio de Ocupancy Ratio	13,0%	43,0%	50,0%	43,0%	40,0%	43,0%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3071 - PALI CALLE BLANCOS	Occupancy Limit	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
	Promedio de Ocupancy Ratio	13,0%	43,0%	50,0%	43,0%	40,0%	43,0%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Reportes elaborados en el área de inteligencia de negocio de Walmart, agosto 2020.

Adicional a todas las medidas anteriormente mencionadas que fueron ejecutadas por parte del formato de cara a la crisis económica que estaba y está afectando al país, se ejecutaron otras acciones detalladas a continuación:

1. Horario diferenciado para adultos mayores

Se crea un horario de atención diferenciado para los adultos mayores y sus acompañantes, permitiendo así continuar percibiendo los ingresos por este grupo de mercado. El horario de atención preferencial creado fue de 8:00 am a 9:00 am y aplicaba únicamente para personas mayores de 60 años.

2. Ajuste en los horarios del personal

Se realizó un ajuste en los horarios de del personal de manera que se lograra asegurar la disponibilidad de mercaderías para los clientes, ordenar la tienda y lo más importante realizar la limpieza y desinfección de la tienda.

3. Se agiliza el pago a proveedores pymes

Se implemento el pago de proveedores a 7 días máximo esto aplicando a las Pymes con el fin de asegurar el abastecimiento de todas sus tiendas, esta medida fue tomada por parte de Walmart para todos sus formatos, esto según un estudio de Ronny Gudiño publicado por La Republica el viernes 28 de agosto del 2020, dio como resultado que pese a la pandemia las Pymes proveedores de Walmart tuvieron un crecimiento en sus ventas de un 26%, esto dando como beneficio que estas empresas pudieran mantener su liquidez para mantener sus negocios operando.

4. Apertura de nuevas tiendas

Se continuo con el plan de aperturas para el año 2020, logrando abrirse en total 8 tiendas nuevas del formato Descuentos, una de ellas en el último semestre del año, lo cual permite ampliar su mercado y llegar a más clientes, además de ofrecer 129 nuevos empleos en el país, a continuación, se detallan las aperturas del año para el formato descuentos:

Tabla 8 Apertura de tiendas formato Descuento año 2020

Tienda	Fecha de apertura	Ubicación	Cantidad de asociados
924 - PALI PATARRA	8/1/2020	Desamparados	18
853 - PALI TUETAL	14/2/2020	Alajuela	17
907 - PALI HOJANCHA	26/2/2020	Guanacaste	17
852 - PALI OROSI	11/3/2020	Cartago	14
834 - PALI AMELIAS	7/4/2020	Goicoechea	16
934 - PALI GUAYABO	14/4/2020	Liberia	17
933 - PALI DULCE NOMBRE	21/4/2020	Cartago	17
952 - PALI URUCA OESTE	8/12/2020	San Jose	13

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por parte de Walmart.

5. Se congelaron los precios a 700 productos básicos

Las direcciones del formato en conjunto con el equipo comercial tomaron la decisión de congelar el precio de 700 productos básicos como: frijoles, leche, aceites, cereales, pastas y atún, además de artículos para la limpieza de hogar como: cloro y desinfectantes, y del cuidado personal como: pañales y papel higiénico.

Esta medida mayor permitiría a las personas facilitar un poco la obtención de sus productos de primera necesidad sin tener que pagar un costo mayor durante la crisis provocada por la pandemia del COVID19.

Esta medida impacta mayormente al margen de venta durante el periodo de aplicada y afecto a nivel regio ya que no solo se dio para Costa Rica, sino que se aplicó también a los demás mercados dentro de CAM (Costa Rica, Nicaragua, Honduras, El Salvador y Guatemala).

4.3 VARIABLE N 3 REGULACIONES POR PARTE DEL GOBIERNO

En el siguiente cuadro se muestra el análisis de las medidas implementadas por el gobierno ante el COVID-19 que impactaron de alguna forma al formato descuentos de Walmart Costa Rica:

Tabla 9 Medida Gubernamentales ante el COVID-19 que impactan el formato Descuentos

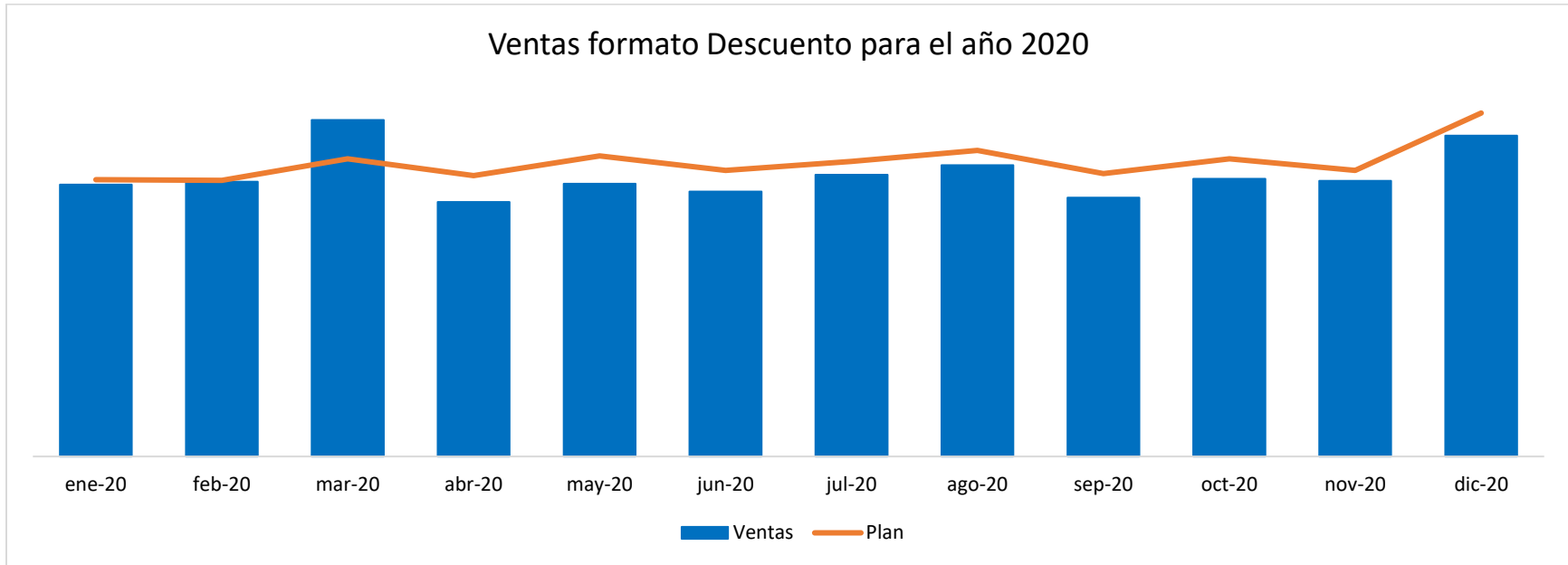
Medida por parte del gobierno	Afectación para el formato Descuentos
Uso obligatorio de mascarillas en los supermercados y lugares de abastecimiento	Esta medida sin bien es cierto es un tema de salud, aumento el gasto en el formato debido a que se debe de proveer a todos los asociados de mascarillas primeramente por salud y por disposición de las autoridades.
Operación sin restricción horaria con una capacidad de ocupación al cincuenta por ciento (50%)	Esta acción tomada por parte del gobierno impacta en gran parte al formato ya que son tiendas pequeñas con aforos muy limitados que deben de reestructurar horarios, eficientizar los procesos con el personal que se cuentan para poder atender la mayor cantidad de clientes sin sobrepasar el aforo permitido, se recibieron sanciones en algunas tiendas por sobrepasar el aforo del 50% permitido por las autoridades, por ejemplo un Pali de la zona Guadalupe tuvo que cerrar su puertas por un mes como sanción por incumplimiento de esta medida .
Operación de lunes a domingo con restricción horaria con una capacidad de ocupación al cincuenta por ciento (50%)	Esta medida al igual que la anterior provoca reestructuración de horarios y perdidas en ventas por los cierres de fines de semana, cierres en horarios anticipados en las tiendas.
Cierre de fronteras	Provoca incertidumbre a nivel nacional, hasta este momento y por las acciones tomadas no se tenían problemas de abasto, se contemplaba la importación por vía aérea lo cual es más costoso.
Restricción vehicular sanitaria	Al reducir la movilidad de los costarricenses y por temas de aforos los clientes buscaban opciones más rápidas de compra donde inicia el tema del canibalismo entre formatos ya que los clientes buscan opciones nuevas como Pick Up o entregas a domicilios ofrecidas por otros formatos u otras cadenas de supermercados.

Entrega de bono proteger	Esta medida por parte del gobierno vino a favorecer a las familias con problemas económicos por los diferentes efectos de la crisis por COVID, este dinero favoreció a las familias, pero a su vez favorece los distintos comercios dentro de estos el formato en análisis, ya que el mercado al que está dirigido es la clase socioeconómica de recursos bajos.
Restricción en venta de departamentos	Como consecuencia de reclamo por parte de otros comercios se restringe las ventas de productos no esenciales de forma temporal hasta que se permita la apertura de todos los comercios en el país para mantener el principio de competencia justa, produciendo una caída en las ventas para el formato.
Plan de financiamiento con el FMI por \$1750 millones	Esta medida propuesta por parte del gobierno en sus inicios provoco una serie de conflictos y huelgas en el país, afectando el surtido en muchas de las tiendas del formato por cierres de carreteras, adicionalmente se dieron algunos inconvenientes por saqueos o posibles saques que provocaban el cierre de las tiendas por prevención.

Fuente: Elaboración propia con base en las diferentes medidas establecidas por el gobierno de Costa Rica.

Con base en la información anterior y para detallar un poco más una de las acciones del gobierno que pudo beneficiar al retail y en especial a este formato fue el tema del bono proteger, esto dado que la entrega de estos beneficios a los costarricenses se dio para el mes de agosto del 2020, a continuación, se muestra un gráfico donde podemos ver una caída en ventas muy leve de junio a julio pero en temas de crecimiento versus julio año anterior si se da una caída fuerte, a partir del mes de agosto 2020 se da una recuperación en temas de crecimiento de ventas y ya al finalizar el año y con la flexibilización de las medidas las ventas del formato mejoran.

Gráfico 4 Ventas y crecimiento formato Descuentos año 2020



Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por parte de Walmart.

4.4 VARIABLE N 4 PLANES DE ACCIÓN

De acuerdo con la observación, se aprecia que el formato estaba preparado para la crisis en temas de abasto, la compañía contaba con la información necesaria y anticipada de los hechos que se podían dar por los acontecimientos de mercados como China y Estados Unidos, sin embargo, cada mercado o región es diferente esto dado que las regulaciones cambian y la economía del país es un factor importante para considerar. Adicional el formato tiene muchas oportunidades de mejora en cuanto acciones a tomar para evitar la caída de ventas por cierre, reducción de horarios, aforos permitidos y disminución de la fuerza de trabajo, esto dado que Walmart Costa Rica realizó el mayor impulso en sus formatos más grandes como lo son sus Bodegas (Maxi Pali), Supermercados (MasxMenos) y Walmart, dejando de lado el formato que mayor participación en ingresos tiene en el país y en Centroamérica en general.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

De acuerdo con la información recolectada en el capítulo anterior, se realiza un análisis del Impacto en el Formato descuentos. A continuación, se detalla las variables que se presentan en la investigación, así como los resultados obtenidos.

5.1 VARIABLE N 1 INDICADORES DE VENTAS

En gráfico uno, podemos observar la caída en ventas que inicio a partir del mes de abril 2020 y que se mantuvo a lo largo del segundo semestre del 2020, esto demuestra la gran afectación económica por el COVID-19 que se percibió en el formato descuentos, si lo analizamos en conjunto con la figura tres podemos observar como las categorías mayormente afectadas en el segundo semestre fueron los granos básico con una caída en vetas de casi \$7,000,000 donde queda demostrado como las personas reducen su nivel de visitas y consumo en el formato.

Observado el grafico dos, se puede determinar que al mes de julio 2020 se dio una caída en ventas bastante fuerte con un -11.43% en el formato, la empresa no determino si el bono proteger percibido por muchas personas en el país influencio en el crecimiento de ventas para el mes de octubre y los meses siguientes del año sin embargo la mejora coincide con los meses de entrega de estos beneficios brindados por el gobierno a las personas más afectadas antes la crisis social y económica que se presenta.

Analizando la tabla cuatro se puede ver como efectivamente la afectación en el formato en cuanto a cantidad de clientes fue grande en el segundo semestre, el dato fue mucho mayor al primer semestre del año 2020, esto comparado con los datos del 2019, sin embargo, en temas de ticket promedio (montos expresados en dólares) se muestra un resultado positivo principalmente en el segundo semestre, llama mucho la atención que la caída en ventas más grande del formato se dio en el mes de julio también es el mes con el ticket promedio más alto.

Observando los resultados de la tabla cinco, se puede ver cómo las cuentas contables de gastos generales y gastos de tienda presentan un aumento en el formato versus el mismo periodo

del 2019 lo cual es negativo ya que la empresa siempre busca reducir sus costos para mejorar la utilidad, a su vez los resultados de ingresos, utilidad y ventas están en números rojos con decrecimientos versus el 2019, por lo anterior los números de cierre de la empresa fueron números negativos ya que toda compañía debe de presentarlos.

Considerando los resultados del gráfico tres de margen de ventas, se logra identificar una reducción en el margen comparado contra el mismo periodo del año 2019, quedando casi un 1% por debajo del plan, por confidencialidad de la información no se pueden mostrar los datos completos, sin embargo, se puede determinar que el formato quedó a \$-26,154,814.08 por debajo del plan lo que a su vez impactó en el beneficio bruto esperado en \$-7,751,698.11 por debajo de lo planeado.

5.2 VARIABLE N 2 MEDIDAS DE CONTINGENCIA ANTE LA CRISIS

El accionar de la empresa en general contando con la información que recibió de lo acontecido en mercados asiáticos y estadounidenses, y sus estrategias de abasto y negociación con proveedores para asegurar la disponibilidad de mercadería en sus formatos logró hacerle frente a las compras de pánico que se presentaron a inicios de la crisis, a esto sumando los problemas que se dieron en el país por cierres y bloqueos por parte de las personas que se oponían ante las negociaciones que realizaba el gobierno con el FMI, que se presentaron a inicios del mes de octubre lo cual provocó cierre de carreteras y por ende afectación en el abasto de muchos comercios, aunque Pali no estaba exento de estos problemas, gracias a su estrategia de abasto la afectación que se dio fue muy baja y sus tiendas pudieron operar con normalidad bajo las nuevas regulaciones por parte del ministerio de salud.

Siguiendo recomendaciones del ministerio de salud y para evitar contagios entre su personal vulnerable el formato tomó la decisión de enviar a su planilla con factores de riesgo a sus casas de forma temporal manteniendo sus salarios durante el periodo que estuvieran en sus hogares, en total fueron un promedio de 153 asociados con el beneficio por mes. Además, se

crean los horarios diferenciados para clientes con factores de riesgo que les permite continuar realizando sus compras en el formato de su preferencia, lo cual a su vez obliga a modificar horarios del personal con el fin de no quedarse atrás en las recomendaciones del gobierno en el lineamiento LS-CS-017 que dice:

Se recomienda establecer un horario diferenciado en la medida de las posibilidades para la atención en las cadenas comerciales y supermercados para poblaciones vulnerables, por ejemplo, que personas mayores, personas con enfermedades crónicas y personas con necesidades especiales conforme lo establecido en la Ley 7600 que sean recibidas de horarios accesibles y diferenciados. (Pag 4)

De acuerdo a las regulaciones gubernamentales se aplican iniciativas en el formato para el control de aforos en las instalaciones comerciales lo cual implica regular el ingreso de clientes, operar con menos personal para permitir un mayor ingreso de clientes dentro de las instalaciones, ajustar horarios para realizar abastos al cierre de las tiendas asegurando la disponibilidad de mercadería para la ventas y a su vez asignar una persona que se encargara del control de aforo en la entrada de la tienda para evitar el cierre de alguna tienda por incumplimiento de medias, todo esto con base en las indicaciones publicada en el lineamiento LS-CS-017 que dice:

Las recomendaciones técnicas que se describen a continuación buscan prevenir y mitigar el contagio por COVID-19 a la hora de realizar las compras en establecimientos comerciales sujetos al protocolo MEIC-PC-01, y garantizar el distanciamiento físico de 1.8 m entre las personas que visitan estos establecimientos, lo que se debe evitar mediante el establecimiento del aforo correspondiente y control del cumplimiento por parte del establecimiento. Los cálculos de ocupantes establecidos en el Manual de disposiciones técnicas generales sobre seguridad humana y protección contra incendios versión 2013 del cuerpo de Bomberos de Costa Rica contemplan un cálculo pensado en seguridad humana y capacidad de los medios de egreso en caso de evacuación de los establecimientos. (Pag 6)

Mismo protocolo indica lo siguiente para los administradores de locales comerciales:

- Cumplir este Lineamiento y los demás establecidos mencionados en este documento.
- Llevar a cabo el cálculo del aforo según este lineamiento.
- Colocar rótulo o aviso en la entrada al establecimiento con el número máximo de aforo.
- Establecer un mecanismo o método de control efectivo del aforo máximo.
- Educar y capacitar a los empleados que se harán cargo del control del aforo sobre el método o mecanismo de control del aforo para que lo pueden aplicar de manera efectiva y segura.
- Mantener el aforo contemplando tanto los clientes como colaboradores que estarán en el establecimiento.
- Tener en cuenta que el factor de carga de ocupantes mínimo para garantizar 1.8 m de distanciamiento físico es 3,24 m², el cual se explica en el anexo 1.
- El cálculo del aforo para los Centros Comerciales se debe hacer, sumando los aforos de cada uno de los locales comerciales en operación habilitados dentro del establecimiento.

(Pag 6)

5.3 VARIABLE N 3 REGULACIONES POR PARTE DEL GOBIERNO

Actualmente, las medidas tomadas por el gobierno no han afectado a los formatos conocidos como descuentos en el país no solo para Walmart Costa Rica sino en general, muchas de las medidas tomadas como los cierres o reducciones de horarios si afectan fuertemente en sus ingresos por ventas, adicional del impacto que tiene todas estas medidas en los consumidores de recursos bajos y que son los que usualmente realizan sus compras en estas empresas de retail. Así mismo, Marti i Puig (2020) menciona que:

Las clases medias, que dependen de su actividad económica para mantener un nivel de vida holgado que parecía haberse consolidado durante el último cuarto de siglo, van a sufrir por la incertidumbre de un entorno casi sin prestaciones y sin servicios públicos de educación ni

salud. Por otro lado, las personas que pertenecen a las clases populares están padeciendo lo indecible debido a la pérdida de sus trabajos, la ausencia de ahorros y la escasez de medidas paliativas (p.19 – p.20)

Analizando el tema de la entrega de bonos proteger que se dieron por parte del gobierno para los afectados por la crisis económica provocada por COVID-19 en el país, en el año 2020, los grandes beneficiados de este dinero fueron la clase trabajadora, por ende esto repercutió de forma positiva en las ventas del formato Descuentos, si bien es cierto se presentó una caída en las ventas comparado con el mismo periodo del 2019, se puede observar en el Gráfico 4 Ventas y crecimiento formato Descuentos año 2020 se dio una fuerte caída en el mes de julio principalmente pero a su vez una recuperación que inició en el mes de agosto y mejorando mes a mes, esto coincide con la entrega de los bonos proteger, del cual su primera entrega se dio para el mes de agosto, beneficiando en un inicio a 200 mil personas, en total al cierre del año 2020 el gobierno había dado este beneficio a un total de 696520 personas en todo el país, esto según la publicación realizada en la página oficial del gobierno el 17 de diciembre del 2020, CP-1318-2020.

Las regulaciones implementadas por el gobierno en temas de aforos de las tiendas permitiendo un 50% del aforo máximo implicó un nuevo reto para el formato ya que al ser tiendas pequeñas que buscan maximizar recursos tuvieron que enfrentarse a retos como trabajar con menos personal para así permitir el ingreso de más clientes en la tienda, modificar horarios de atención para adaptarse a la ley 7600, realizar tareas nocturnas que permitieran asegurar el abasto en tienda y a su vez mantener un control estricto en la entrada de cada tienda para no arriesgarse a sanciones por parte de las entidades gubernamentales, aunque si se presentó el caso de una tienda sancionada la cual tuvo que permanecer cerrada por un periodo de un mes ya que el atender una visita de las autoridades excedía el aforo permitido.

Por otro lado para el mes de julio 2020 el gobierno inició con una nueva restricción que no permitía a empresas de retail la venta de productos no esenciales esto para mantener la libre

competencia ya que si bien es cierto en tiendas como los Pali no manejan un amplio surtido en departamentos que no sean de consumo si se cuenta con un inventario de artículos no esenciales que no se podían vender lo cual también afectaba en los ingresos del formato, pero que a nivel país lograban mantener la libre competencia que era el principal reclamo de comercios dedicados a la venta de otros artículos no esenciales.

5.4 VARIABLE N 4 PLANES DE ACCIÓN

Si bien la empresa contaba con información sobre lo sucedió en otros mercados, los planes de acción ante la crisis por parte del formato fueron casi nulos, esto dado que es un formato que busca eficientizar recursos para poder ofrecer precios bajos, este factor les imposibilitó implantar planes de acción como entregas domicilio y Pick up, que sí pudieron ser accionados por otros formatos como los MasxMenos y los Walmart los cuales si cuentan con los recursos y el personal para poder accionar estas iniciativas. Así mismo, García Echeverría (1993) menciona que:

Por regla general, los planes de acción y los planes de proyecto se encuentran en una relación de al menos 5:1, incluso llegando a 10:1, esto es, el 80% o 90% de las funciones que se derivan de las nuevas estrategias pueden desarrollarse a través de planes de acción. Es por lo que vamos a tratar en primer lugar, los planes de acción (p.135)

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

6.1 CONCLUSIONES

En el siguiente capítulo se desarrollarán las conclusiones y recomendaciones que se determinan a raíz de los datos obtenidos a lo largo de la investigación.

6.1.1 Conclusión general

Se logro analizar el impacto de la crisis económica producida por el COVID-19 en el formato de descuentos (tiendas Pali) para Walmart Costa Rica en el segundo semestre del año 2020.

El impacto por la crisis fue directo a la clase trabajadora del país lo cual se vio reflejado en los resultados del formato, lo anteriormente mencionado basándonos en los datos de la tabla 7 participación de ventas por formato ya que en esta se muestra el resultado de participación en ventas en el cual se muestra claramente una caída en la participación del formato descuentos y el canal tradicional (pulperías y otros minisúper) en el último semestre del año, a lo anterior sumando los resultados mostrados en la tabla 4 Variación clientes – ticket 2020 – 2019 donde se muestra un reducción en la visita de clientes a la tienda, si bien es cierto la empresa tuvo visión de lo que se avecinaba esto no la exoneró de la afectación que se iba a dar a todos los negocios en el país.

6.1.2 Conclusiones específicas

a) Se analizaron los resultados de los diferentes indicadores del formato descuentos Costa Rica en el segundo semestre del año 2020.

Según los datos analizados en la tabla 5 Resultados financieros para el segundo semestre 2020, es posible concluir que la afectación en el periodo como consecuencia de la crisis económica por COVID-19 tuvo un gran impacto en la utilidad del formato, esto debido al aumento en los gastos y la reducción de ventas en el semestre, a lo anterior sumado la caída en el margen

de ventas de casi un 1% comparado con el mismo periodo del año 2019. De igual forma se puede mostrar la afectación en indicadores operativos como la reducción en la cantidad de clientes que visitan las tiendas como se muestra en la tabla 4.

b) Se Investigaron las medidas tomadas por las direcciones del formato descuentos para hacerle frente a la crisis.

De acuerdo este objetivo, se puede mencionar que las medidas ejecutadas por parte de las direcciones del formato fueron las aptas ante la crisis social y económica que se presentaba en el país, logrando asegurar a sus clientes sus precios bajos, lo cual es la política del formato Descuentos que es ofrecer siempre los mejores precios, además apeándose a las regulaciones del ministerio de salud para brindarles a los consumidores todas las medidas de salud necesarias para evitar la propagación del virus.

Lo anteriormente mencionado de acuerdo con la tabla 6 Asociados con medidas de contingencia por COVID-19 donde se muestra que a lo largo del período el formato envió a 921 asociados a sus hogares con goce de salario acatándose a la solicitudes del gobierno para evitar la propagación del virus y proteger a los ciudadanos con riesgo alto.

Adicional las medidas tomadas para congelar el precio de algunos productos básicos permitió reducir en parte el impacto en la caída en ventas.

Así mismo, como se muestra en la figura 6 Control de aforos por tramo horario, se implementaron medidas de control de aforos de acuerdo a lo permitido por ley con el fin de evitar sanciones, se estuvo siempre alerta ante medidas tomadas por otros mercados de la región y asiáticos para replicar las mejores acciones tomadas por estos mercados.

c) Se Investigaron el impacto de las regulaciones impuestas por el gobierno que afectan directamente a los indicadores de los descuentos.

En este objetivo se puede concluir que cada medida toma por el gobierno tuvieron un impacto para el formato, algunas medidas beneficiaron como lo fue el tema de la ayuda social que se brindó a los mayormente afectados, lo anteriormente mencionado se puede ver reflejado en los dato de ventas del grafico 4 ventas y crecimiento formato Descuentos año 2020 donde se muestra un aumento en las ventas para el mes agosto el cual coincide con la primera entrega del bono proteger brindada por el gobierno, mientras que otras medidas del gobierno tuvieron una fetación negativa como lo fueron las restricciones de movilidad, aforos y horarios, ya que la empresa tuvo que acatar la medida de aforos propuesta por el gobierno mostrada en la figura 5, lo cual produce una reducción de clientes que visitan las tiendas, ajustes de horarios para asociados con el fin de permitir un mayor acceso de clientes a la tienda, lo anteriormente mencionado impactando en temas de gastos, ventas, cantidad de clientes, utilidad y margen.

d) Se diseña una propuesta con planes de acción para formato Descuentos, Walmart Costa Rica, en caso de futuras crisis económicas.

Según los análisis realizados en este proyecto, se determina que el formato no contaba con un plan de acción que les permitiera operar más eficientemente ante una crisis económica. En este sentido, se considera una propuesta de crear un plan de acción ante futuros acontecimientos similares que se puedan dar.

Por otro lado, se considera importante el apoyo de los otros formatos de Walmart y mercados a nivel internacional para la creación de estos planes ya que el formato descuentos es el que representa la mayor participación en ventas, sin embargo, es el que cuenta con recursos limitados para accionar ante una crisis económica.

6.2 LIMITACIONES

Según la perspectiva de Hernández et al., (2014) cuando se habla de una limitación, se hace referencia a que “se deja de estudiar algún fenómeno debido a algún factor externo ajeno al investigador” (p.345).

Para el desarrollo del trabajo final de graduación, se presentaron las limitaciones las que se citan a continuación:

1. Las políticas seguridad de la información que tiene la empresa ya que permite el análisis y la ejecución del trabajo mas no permiten el poder mostrar cierta información de carácter sensible para la empresa como los son los resultados financieros.
2. Durante la consolidación de la información para el análisis se determinó que pese a que la empresa cuenta con muchos sistemas de información aún tiene procesos manuales como los es el control de aforo en tiendas.
3. Al no asistir a oficinas por las medidas tomadas ante la pandemia por parte de la empresa fue muy difícil obtener la información y contactar a las personas que administran todos los datos.
4. El tema de impacto por crisis económica en las empresas de retail en el país no presentaban estudios o análisis anteriores por lo que fue difícil la obtención de información para poder comparar impactos versus otras crisis o acontecimientos en el retail en Costa Rica.
5. La información respecto a las acciones tomadas por parte de gobierno presenta actualizaciones frecuentemente y en muchos casos contradicciones entre las regulaciones que solicitan.

6.3 RECOMENDACIONES

Analizar el impacto de la crisis económica producida por el COVID-19 en el formato de descuentos (tiendas Pali) para Walmart Costa Rica en el segundo semestre del año 2020.

Documentar el impacto tanto positivo como negativo percibido en el formato como consecuencia de la crisis económica por COVID que permita accionar más eficientemente a futuro ante situaciones similares.

A. Analizar los resultados de los diferentes indicadores del formato descuentos Costa Rica en el segundo semestre del año 2020.

Se recomienda prestar atención a los resultados de los indicadores del segundo semestre del año 2020 en el formato, esto debido a que fue el periodo con mayor afectación en lo que se lleva de la crisis y fue en donde se han aplicado la mayor cantidad de acciones tanto del gobierno para evitar el aumento del virus que a su vez impacto la economía del país, tanto del formato como para evitar una afectación mayor, todo esto en conjunto a futuro puede brindar una guía de prácticas a seguir en estas situaciones.

B. Investigar las medidas tomadas por las direcciones del formato descuentos para hacerle frente a la crisis.

Con base en estas medidas tomadas por parte de la dirección y del resultado de estas se puede iniciar a crear el plan de acción ya sea para replicarlas a futuro o bien aprender de los errores y ajustarlas para reducir el impacto de acontecimientos económicos que similares a futuro.

C. Investigar el impacto de las regulaciones impuestas por el gobierno que afectan directamente a los indicadores de los descuentos.

Así mismo, se recomienda documentar todas las acciones tomadas por el gobierno en este periodo ya que se han estado replicando mes a mes, adicional es importante documentar las acciones que se vayan dando a lo largo de esta crisis es importante ya que de estas acciones nacen los planes de la empresa para combatir los efectos de la crisis.

D. Diseñar una propuesta con planes de acción para formato Descuentos, Walmart Costa Rica, en caso de futuras crisis económicas.

Se recomienda que se tome en consideración la propuesta de crear un plan de acción que sirva como guía ante futuras crisis económicas que puedan afectar al formato descuentos para Walmart Costa Rica, quedando el mismo abierto a cambios y sugerencias por parte de la Dirección del formato y Gerente General. La propuesta busca mitigar o reducir el impacto en el formato ante las crisis económicas, mediante planes de acción que mantengan estables los indicadores del formato que representa la mayor participación en ventas.

CAPÍTULO VII: PROPUESTA

Una vez finalizado el análisis de los datos recolectados, se identifica la necesidad de documentar y crear un plan de acción ante futuros eventos similares que se puedan dar. Por ello, en el siguiente capítulo se procederá a brindar una propuesta, con acciones a ejecutar, con el fin de tomar decisiones más eficientes ante situaciones económicas similares que se puedan dar.

7.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Propuesta para documentar y crear un plan de acción para reducir el impacto de futuras crisis económicas que puedan afectar al formato descuentos de Walmart Costa Rica.

7.2 ORGANIZACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ

La propuesta que se presenta a continuación se desarrollará en el formato Descuentos más conocido como Pali de Walmart Costa Rica, de esta manera el formato tendrá información oportuna y confiable, lo que a su vez facilitará el poder accionar ante una situación de crisis económica similar.

7.3 OBJETIVOS

7.3.1 Objetivo general de la propuesta

Crear una guía de acciones a tomar en caso de futuras crisis económicas que puedan impactar al formato descuentos, considerando la información brindada por la empresa.

7.3.2 Objetivos específicos de la propuesta

- a) Documentar las acciones tomadas por la empresa y los resultados de los indicadores con el fin de replicar las mejores prácticas a futuro.
- b) Documentar las acciones tomadas por el gobierno y sus efectos en el formato para diseñar una propuesta de acción que mitigue los efectos negativos.
- c) Crear un manual de acciones a ejecutar en caso de crisis económicas y sociales futuras.

7.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES

A continuación, se presenta el cronograma de actividades, así como los responsables de dichas actividades.

Diagrama de Gantt

Tabla 10 Cronograma de actividades y responsabilidades

Objetivo	Actividades	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Duración en días (laborales)	Duración en horas	Agosto (semanas)				Setiembre(semanas)				
							1	2	3	4	1	2	3	4	
Documentar las acciones tomadas por la empresa y los resultados de los indicadores con el fin de replicar las mejores prácticas a futuro.	Consolidar las acciones tomadas por la empresa.	Planner de inteligencia de negocio.	2/8/2021	6/8/2021	5 días	20 horas									
	Consolidar los resultados financieros obtenidos por cada acción.	Planner de inteligencia de negocio.	9/8/2021	13/8/2021	5 días	25 horas									
Documentar las acciones tomadas por el gobierno y sus efectos en el formato para diseñar una propuesta de acción que mitigue los efectos negativos.	Documentar las acciones tomadas en la crisis actual por parte del gobierno y su impacto en los indicadores del formato	Planner de inteligencia de negocio.	16/8/2021	20/8/2021	5 día	20 horas									

Objetivo	Actividades	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Duración en días (laborales)	Duración en horas	Agosto (semanas)				Setiembre(semanas)				
							1	2	3	4	1	2	3	4	
Crear un manual de acciones a ejecutar en caso de crisis económicas y sociales futuras.	Elaboración de manual con posibles acciones a ejecutar en caso de situaciones de crisis económica y social.	Planner de inteligencia de negocio, Gerencia de formato y Dirección del formato.	23/8/2021	3/9/2021	15 días	40 horas									
	Análisis y revisión de acciones tomadas por otros mercados.	Planner de inteligencia de negocio, Gerencia de formato y Dirección del formato.	6/9/2021	10/9/2021	5 días	15 horas									

Fuente: Elaboración propia.

7.5 PRESUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN

En referencia al presupuesto para la implementación de la propuesta, a continuación, se anexa la tabla con el análisis; cabe mencionar que el presupuesto fue desarrollado en colones debido a que la propuesta aplica para el formato en Costa Rica.

Tabla 11 Presupuesto necesario para la implementación de la propuesta

Objetivo	Actividades	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Duración en días (laborales)	Duración en horas	Presupuesto
Documentar los resultados de indicadores y las acciones tomadas por la empresa.	Consolidar las acciones tomadas por la empresa.	Planner de inteligencia de negocio.	2/8/2021	6/8/2021	5 días	20 horas	₡75,200.00
	Consolidar los resultados financieros obtenidos por cada acción.	Planner de inteligencia de negocio.	9/8/2021	13/8/2021	5 días	25 horas	₡94,000.00
Desarrollar una guía de acciones a tomar ante las eventuales medidas que pueda tomar el gobierno.	Documentar las acciones tomas en la crisis actual por parte del gobierno y su impacto en los indicadores del formato	Planner de inteligencia de negocio.	16/8/2021	20/8/2021	5 día	20 horas	₡75,200.00
Crear un manual de acciones a ejecutar en caso de crisis económicas y sociales.	Elaboración de manual con posibles acciones a ejecutar en caso de situaciones de crisis económica y social.	Planner de inteligencia de negocio, Gerencia de formato y Dirección del formato.	23/8/2021	3/9/2021	15 días	40 horas	₡403,800.00
	Análisis y revisión de acciones tomadas por otros mercados.	Planner de inteligencia de negocio, Gerencia de formato y Dirección del formato.	6/9/2021	10/9/2021	5 días	15 horas	₡151,400.00
Total							₡799,600.00

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla anterior, el presupuesto necesario para la implementación de la propuesta es de ₡799,600.00.

7.6 DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS FASES DE LA PROPUESTA

En el siguiente apartado se detallan cada una de las actividades que se enuncian en la propuesta, concretando un plan de acción de acuerdo con las tareas a realizar, esta descripción se realiza con la finalidad de ofrecer una solución a los hallazgos y las conclusiones obtenidos a lo largo de la investigación.

7.6.1 Actividad N 1. Consolidar las acciones tomadas por la empresa

Descripción de la actividad

La consolidación de las acciones tomadas ante la crisis actual, así como sus resultados es fundamental documentarlas, ya que esta información será de gran valor ante futuras situaciones económicas que se puedan dar, permitiendo a la empresa iniciar con los planes para mitigar los impactos de la crisis con casos de éxito aplicados anteriormente o bien mejorando planes aplicados.

Plan de acción

- Consolidar la información de todas las acciones aplicadas en el formato.
- Documentar planes de acción de otros formatos que fueron de éxito.
- Visitar tiendas para tomar en cuenta la perspectiva del personal de cara a la venta en cuanto a las acciones ejecutadas.

7.6.2 Actividad N 2. Consolidar los resultados financieros obtenidos por cada acción

Descripción de la actividad

La consolidación de la información financiera ante estos acontecimientos es de suma importancia para operar en el futuro ante una crisis económica.

Plan de acción

- Recopilar la información financiera obtenida como resultado de estos planes.

- Consolidar resultados financieros en general.

7.6.3 Actividad N 3. Documentar las acciones tomadas en la crisis actual por parte del gobierno y su impacto en los indicadores del formato.

Descripción de la actividad

El accionar por parte de los legisladores de cada país es importante ante cualquier plan a aplicar por parte del formato por esto es de suma importancia el documentar cada una de las acciones tomadas por el gobierno que implicaban un impacto directo o indirecto para el formato.

Plan de acción

- Analizar y dar continuidad a cada acción tomada por el gobierno del país.
- Consolidar cada una de las regulaciones tomadas que impactan a formato.
- Documentar cada acción que impacta o afecta a la económica de las personas que compran en el formato.
- Documentar las sanciones o los llamados de atención recibidos por parte de las leyes del país por incumplimientos de los mandatos.

7.6.4 Actividad N 4. Análisis y revisión de acciones tomadas por otros mercados.

Descripción de la actividad

Siempre es importante el analizar y revisar las acciones aplicadas por parte de otros mercados con condiciones similares a Costa Rica que presentaran un resultado financiero positivo, en este caso se puede considerar Chile como un mercado ideal para analizar en cuanto a su accionar ya que es el que más se compara con el país.

Plan de acción

- Analizar los planes aplicados por mercados similares.

- Consolidar cada plan de acción que represente valor o que pueda llegar a ser funcional en el formato.
- Documentar los resultados financieros de estos planes tanto positivos como negativos que permitan tomar decisiones en cuanto a si se podrían llegar a aplicar en el país.

7.6.5 Actividad N 5. Elaboración de manual con posibles acciones a ejecutar en caso de situaciones de crisis económica y social.

Descripción de la actividad

La creación de un manual de acciones a ejecutar es importante, ya que este permite ordenar y alinear al formato ante un evento económico similar que se pueda dar, y a su vez le permite al formato accionar de una forma más rápida y eficiente ante una crisis.

Plan de acción

- Elaborar un listado de acciones y actividades a realizar.
- Crear un manual de procedimientos para cada acción.
- Revisar y aprobar el manual en conjunto con la gerencia y dirección del formato.

REFERENCIAS

REFERENCIAS

- Álvarez, M. (2013). *Cuadro de mando retail*. Barcelona: Profit.
- Barrantes Echeverría, R. (2016). *Investigación: un camino al conocimiento*. Costa Rica: UNED.
- Bono Proteger llegará a nuevos beneficiarios a través de un depósito único*. (17 de Diciembre de 2020). Obtenido de Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: https://www.mtss.go.cr/prensa/comunicados/2020/diciembre/cp_1318_2020.html
- Continúa competencia por precio en supermercados en reino unido*. (23 de Febrero de 2016). Obtenido de PROCOMER Costa Rica exporta: https://www.procomer.com/alertas_comerciales/contina-competencia-por-precio-en-supermercados-en-reino-unido/
- El Retail se Adapta a las Nuevas Tendencias Tras el COVID-19*. (24 de Agosto de 2020). Obtenido de PROCOMER: https://www.procomer.com/alertas_comerciales/exportador-alerta/el-retail-se-adapta-a-las-nuevas-tendencias-tras-el-covid-19/
- Felsenthal, M. (8 de Junio de 2020). *La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial*. Banco Mundial. Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- Gracia Echeverria, S., & Pumpin, C. (1993). *Estrategia Empresarial: Como Implementar la Estartegia en Empresa*. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Gudiño, R. (30 de Diciembre de 2020). *2020, el año en que la pandemia hundió la débil economía*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.net/noticia/2020-el-ano-en-que-la-pandemia-hundio-la-debil-economia>
- Gudiño, R. (28 de Agosto de 2020). *Ventas de las pymes proveedoras de Walmart crecen en medio de la pandemia*. Obtenido de La Republica: <https://www.larepublica.net/noticia/ventas-de-las-pymes-proveedoras-de-walmart-crecen-en-medio-de-la-pandemia>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Identifican las 6 Tendencias en el Sector Retail en Latinoamérica*. (1 de Febrero de 2016). Obtenido de PROCOMER Costa Rica exporta:

https://www.procomer.com/alertas_comerciales/identifican-las-6-tendencias-en-el-sector-retail-en-latinoamerica/

Jiménez Mata, G. (6 de Febrero de 2018). *¿Cuál fue el efecto en Costa Rica de la crisis económica mundial de 2008?, estudiante lo analiza*. Obtenido de Hoy en el TEC: <https://www.tec.ac.cr/hoyeneltec/2018/02/06/cual-fue-efecto-costa-rica-tesis-economica-mundial-2008-estudiante-lo-analiza>

LS-CS-017. *Lineamientos para cadenas comerciales, supermercados, panaderías y abastecedores (minisúper) debido a la alerta sanitaria por coronavirus COVID-19*. (12 de 07 de 2020). Obtenido de Ministerio de Salud Costa Rica: https://www.ministeriodesalud.go.cr/sobre_ministerio/prensa/docs/ls_cs_017_lineamientos_cadenas_comerciales_supermercados_14072020.pdf

Marti i Puig, S., & Alcántara Sáez, M. (2020). *Política y crisis en América Latina*. Madrid: Marcial Pons Ediciones Jurídicas y Sociales S.A. Obtenido de Política y crisis en América Latina.

Mayorga Lopez, G. (30 de Abril de 2020). *El caso de Costa Rica: ¿qué sigue para el sistema económico luego de la pandemia?* Obtenido de Universidad de Costa Rica: <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2020/04/30/el-caso-de-costa-rica-que-sigue-para-el-sistema-economico-luego-de-la-pandemia.html>

Montero Soto, J. (28 de Mayo de 2020). *Consumidores en Costa Rica gastaron un 8% más en cada visita al súper en el inicio de la crisis por coronavirus*. Obtenido de El Financiero: <https://www.elfinancierocr.com/negocios/consumidores-en-costarica-gastaron-un-8-mas-en/UDN4TOFQW5EFLHSEMPF54U4HWU/story/>

Montero Soto, J. (21 de Mayo de 2020). *Resiliencia en la pandemia: Así reaccionó Walmart a la crisis por coronavirus en Costa Rica*. Obtenido de El Financiero CR: <https://www.elfinancierocr.com/negocios/resiliencia-en-la-pandemia-asi-reacciono-walmart/BGQSQXJIKRBUZPBLXQ3KNNV3CM/story/>

Naranjo V, F. (19 de Febrero de 2018). *La crisis de los años 80 y la de hoy*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.net/noticia/la-tesis-de-los-anos-80-y-la-de-hoy>

Olarte Pascual, C., Sierra Murillo, Y., & García Milon, A. (2020). *A-tienda: Dirección y gestión de punto de venta*. Madrid: ESIC.

Rico, R. R., & Doria, E. (2005). *Retail Marketing 2/e*. Argentina: Pearson Education S.A.

Ruiz Medina, M. I. (Marzo de 2011). *Políticas públicas en salud y su impacto en el seguro popular de Culiacan, Sinaloa, México*. Obtenido de Universidad Autónoma de Sinaloa: https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/cualitativo_cuantitativo_mixto.html#:~:text=4.3.1%20Enfoque%20cuantitativo,a%20los%20objetivos%20inicialmente%20planteados.

Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. México: Editorial LIMUSA de C.V Grupo Noriega de Editores.

Trapé, A. (5 de Octubre de 2020). *Costa Rica- Economía y Pandemia*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.net/noticia/costa-rica-economia-y-pandemia>

Ulate, A., & Soto, M. (2013). *Costa Rica Impactos y lecciones de la crisis economica 2008 - 2009*. Obtenido de Universidad de Costa Rica:
http://calidadacademica.conare.ac.cr/infofiscal/images/docs/citada/Pnudp_cr_CrisisEconomica.pdf

ANEXOS

DECLARACION JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo Oscar Aparicio Zamora , cédula de identidad número 1-1445-0747, en condición de egresado de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Banca y Finanzas de la Universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que mi trabajo de graduación, para optar por el título de Licenciatura Negocios con énfasis en Banca y Finanzas en titulado "Impacto de la crisis económica por covid-19 en el formato descuentos (pali) para Walmart costa rica en el segundo semestre del año 2020" es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el Diario Oficial La Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de San José, el 25 de junio del 2021



1-1445-0747

Oscar Aparicio Zamora

CARTA DEL TUTOR

CARTA DEL TUTOR

San José, 15 de Junio de 2021.

Señores
Carrera de Administración de Negocios
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

El estudiante Oscar Eduardo Aparicio Zamora, cédula de identidad número 114450747, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **IMPACTO DE LA CRISIS ECONÓMICA POR COVID-19 EN EL FORMATO DESCUENTOS (PALI) PARA WALMART COSTA RICA EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2020** el cual ha elaborado para optar por el grado académico de licenciatura.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		100

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

ALEXANDER
 CORDERO

CEspeDES (FIRMA)

MBA. Alexander Cordero C., Lic.

Cédula identidad N. 1 732 096

Carné Colegio Profesional N. 5813

Firmado digitalmente por
 ALEXANDER CORDERO
 CESPEDES (FIRMA)
 Fecha: 2021.06.15 14:40:55
 -06'00'

CARTA DEL LECTOR

CARTA DE LECTOR

San José, 16 de julio de 2021

**Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor

El estudiante **Oscar Eduardo Aparicio Zamora**, cédula de identidad **114450747** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“IMPACTO DE LA CRISIS ECONÓMICA POR COVID-19 EN EL FORMATO DESCUENTOS (PALI) PARA WALMART COSTA RICA EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2020”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Banca y Finanzas**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

IVANNIA
GABRIELA VIQUEZ
BARRANTES
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por IVANNIA
GABRIELA VIQUEZ
BARRANTES (FIRMA)
Fecha: 2021.08.06
13:50:24 -06'00'

MBA. Ivannia G. Víquez Barrantes

Cédula de identidad 0109510636

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 022466.

CARTA DE AUTORIZACIÓN DEL AUTOR PARA CONSULTA

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 06/08/2020


Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito Oscar Aparicio Zamora con número de identificación 1-1445-0747 autor del trabajo de graduación titulado IMPACTO DE LA CRISIS ECONÓMICA POR COVID-19 EN EL FORMATO DESCUENTOS (PALI) PARA WALMART COSTA RICA EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2020 presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar por el título de Licenciatura; SI autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,


1-1445-0747
Firma y Documento de Identidad