



Estrategias de finanzas para las empresas de *retail*, acorde con las nuevas demandas del mercado a partir de la COVID-19 en el corto plazo

Shannon McDermot Waked¹

Resumen

Las compañías de *retail*, en medio a la crisis sanitaria generada por la COVID-19, han sido exigidas al máximo para cumplir con los protocolos sanitarios y continuar atendiendo las demandas del mercado, que han cambiado por el entorno en cual se está viviendo y las restricciones impuestas por los gobiernos para frenar el contagio masivo de la población. Eso obliga a las empresas a adaptarse de forma rápida y buscar estrategias que tomen en cuenta toda la cadena de valor para asegurar las ventas y satisfacción del cliente.

Lo anterior genera el problema de estudio e investigación que responde a la pregunta: ¿cuáles son las estrategias pertinentes de finanzas para las empresas de *retail*, acorde con las nuevas demandas del mercado a partir de la COVID-19 en el corto plazo? La cual ayudará a identificar las posibles estrategias financieras para lograr mantener las ventas y atender las nuevas demandas del mercado.

La investigación es del tipo descriptiva con un enfoque cuantitativo y el muestreo realizado es el no probabilístico por conveniencia. Se recolectaron datos utilizando la técnica de la encuesta a 58 personas, profesionales del área de finanzas relacionados directa e indirectamente con empresas de *retail* en Costa Rica.

Los resultados de las encuestas proveen datos importantes de la población estudiada, indicando las nuevas demandas y comportamiento de los consumidores. El 58,6% de los encuestados indicó que está gastando más en supermercado que antes de la pandemia y también indica que las comidas y los artículos para limpieza son los más importantes actualmente. Adicionalmente, se puede constatar que lo más importante es la facilidad de realizar las compras en línea, seguido por el precio y la calidad de los productos.

¹ Bachiller en Administración de empresas con énfasis en finanzas, Universidad Latina de Costa Rica. Opta por el grado de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, ULACIT, correo electrónico: shannonmcwaked@hotmail.com

Se concluye que tener el cliente en el centro de todo es fundamental. Atender las nuevas demandas y la experiencia de compra es lo más importante y tener diferentes canales para la facilidad del cliente son vitales para seguir vendiendo en tiempos de pandemia.

Palabras clave

COVID-19, estrategias de finanzas, demandas del mercado, ecommerce

Abstract

During the health crisis generated by COVID-19, retail companies have been required to the maximum to comply with health protocols and continue to meet market demands. The same ones that have changed due to the new scenario in which consumers are living, and the restrictions imposed by governments to stop the massive infection of the population. This forces companies to adapt quickly and seek strategies that consider the entire supply chain to ensure sales and customer satisfaction.

The above items generate the study and research problem that answers the following question: What are the relevant financial strategies for retail companies, in accordance with the new market demands from COVID-19 in the short term? Which will help to identify the possible financial strategies to maintain sales and meet the new market demands using digital and automated solutions.

The investigation carried out is descriptive with a quantitative approach and the sampling carried out is non-probabilistic for convenience. Data was collected using the survey technique to 58 people, professionals in the finance area directly and indirectly related to retail companies in Costa Rica.

The results of the surveys provided important data on the population studied, indicating the new demands and behavior of consumers. 58.6% of those surveyed indicated that they are spending more in the supermarket, compared to what they spent before the pandemic and indicate that food and cleaning supplies are the most important products today. Additionally, the most important thing is the simplicity of making online purchases, followed by the price and quality of the products.

It is concluded that having the client at the center of everything is fundamental. Meeting the new demands, ensuring a great shopping experience is the most important thing. Also having different channels for the comfort of the customer are vital to continue selling in times of pandemic.

Keywords

COVID-19, finance strategies, market demands, ecommerce

Introducción

Este proyecto analizará las estrategias de finanzas que deben de implementar las empresas de *retail* para hacer frente a las nuevas demandas de mercado ante la COVID-19 en el corto plazo. La justificación de este proyecto responde a cuatro preguntas claves que será abordadas más adelante.

Según la OCDE (2020): “El sector minorista es de inmensa importancia para todos los países de la OCDE. Brinda a los consumidores acceso a productos de los sectores de abastecimiento, representa casi 5% del PIB y emplea alrededor de 1 de cada 12 trabajadores”. Tienen una posición importante en la cadena de valor por ser el puente entre los proveedores y los consumidores. También es muy intensivo en mano de obra al contratar personal con rango salarial amplio, desde salarios bajos a altos ejecutivos.

Por lo anterior, es necesaria la implementación de estrategias que puedan ayudar a dichas empresas a superar los nuevos retos existentes por la COVID-19, así como las nuevas demandas del mercado y necesidades más latentes de los clientes.

Ahondando en la justificación del tema, es vital indicar que las empresas de *retail* son las que han sufrido gran presión desde el principio de la pandemia, para cumplir con los protocolos indicados por los gobiernos de cada país, seguir asegurando la suplencia de artículos de primera necesidad, así como las nuevas formas de venta y entrega de los productos. Debido a las restricciones, la única alternativa para seguir vendiendo, manteniendo los empleados y no romper con las cadenas de suministros, es que las empresas se reinventen y puedan satisfacer las demandas de los clientes, cambiando a procesos más digitalizados y automáticos, en los que la integridad de sus empleados y de los clientes no se vean afectadas, generando confianza. Según un estudio de mercado Kantar, División Worldpanel, el 64% de los consumidores en Centroamérica declaró la intención de salir de casa solo para lo necesario y el 61% de los compradores centroamericanos indicó que continuará usando las compras en línea como su forma de adquisición de bienes, en Costa Rica, la encuesta indicó que el 89% seguirá usando este medio para comprar.

El tema va dirigido a las empresas de *retail* (de ventas al por menor) pequeñas, medianas y grandes. La investigación procura servir como herramienta para que puedan entender las nuevas demandas del mercado y que así puedan tomar acción para disminuir el impacto que ha causado la pandemia a corto plazo y que va a durar algunos meses hasta que la economía pueda estabilizarse.

Los beneficios generados por dicha investigación están relacionados con dar visibilidad acerca de las nuevas demandas del mercado y acciones que visan atender a esas necesidades en el campo de la digitalización y automatización de procesos a corto plazo que pueden permanecer en el futuro, en la nueva normalidad.

Sobre la pregunta relacionada con los aportes que ofrece la investigación, proporcionará el detalle de las nuevas demandas de mercado por la COVID-19, así como las soluciones que se pueden implementar a corto plazo para seguir logrando la suplencia de las necesidades de los clientes y de la compañía a nivel financiero, garantizando un buen ritmo de ventas, su mínimo impacto y la variedad esperada de los productos.

Por su parte, el problema planteado es: ¿cuáles son las estrategias de finanzas pertinentes para las empresas de *retail*, acorde con las nuevas demandas del mercado a partir de la COVID-19 en el corto plazo? Para cumplir este problema se establece un objetivo general y tres específicos. El general es analizar las estrategias de finanzas pertinentes para las empresas de *retail*, acorde con las nuevas demandas del mercado a partir de la COVID-19 en el corto plazo. El primer objetivo específico es identificar las demandas del mercado que sean necesarias por considerar en las empresas de *retail*. El segundo es distinguir los criterios financieros pertinentes que a partir de la COVID-19 son claves en las estrategias de finanzas y el tercero es sugerir estrategias de finanzas que permitan a las empresas de *retail* afrontar las demandas del mercado en el corto plazo. A continuación, se muestra el sustento teórico de la investigación a través de la revisión bibliográfica

Revisión bibliográfica

La pandemia inicialmente detectada en enero de 2020 en China, llegó a Latinoamérica en marzo. Como respuesta, los gobiernos implementaron respuestas para frenar la propagación de la enfermedad. Muchas de esas medidas estaban relacionadas con el cierre de comercios y el confinamiento de las personas, en algunos casos, de forma opcional y en otros, obligatoria.

Según la Organización Mundial de la Salud, en su informe semanal del 6 de septiembre (2020) indica que hay en el mundo aproximadamente 27 millones de casos positivos de COVID-19 y 900 mil muertes reportadas.

Lo cierto es que, según la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (2020), la pandemia golpeó la región en un momento de debilidad económica y vulnerabilidad macroeconómica. Dado eso, el impacto esperado tanto en actividades

empresariales como los ingresos de los hogares por la pérdida de trabajos, afecta la economía global que la CEPAL (2020) estima una contracción del 5,8%.

Según la Organización Mundial del Comercio, con las siglas OMC (2020), se prevé que el comercio mundial de mercancías se desplome entre un 13 y un 32% en 2020 debido a la pandemia de la COVID-19. Siendo parte de ese ecosistema, las compañías del comercio minorista (*retail*) están obligadas a tomar decisiones claves y rápidas para evitar un mayor impacto en sus operaciones.

Según informe emitido por la OMC (2020), el 28 de mayo del presente año, indica lo siguiente: “Los sectores de servicios se han visto muy afectados por la pandemia de COVID-19. Turismo, Los servicios de transporte y distribución, por ejemplo, han sufrido como resultado de restricciones de movilidad y medidas de distanciamiento social impuestas por razones de salud pública”. Tanto, la cadena de suministro para abastecer los supermercados de productos ahora esenciales, como la forma de vender y hacer llegar el producto a los clientes, han cambiado de una forma muy abrupta. Sumado a esos factores, la drástica caída del sector turismo y la afectación en los restaurantes, los cuales son fundamentales en la generación de empleo e ingresos, disminuyen el poder de compra de los supermercados.

El Banco Central de Costa Rica (BCCR), en su Informe Mensual de Coyuntura Económica de junio de 2020, indica que la actividad comercial se contrajo un 15,1%, por la menor comercialización de vehículos, productos textiles, derivados de petróleo, aparatos eléctricos, aparatos del hogar, papel, madera y productos de cuero. Todo eso por la incertidumbre del futuro y la falta de ingresos de muchas personas que perdieron sus trabajos por la COVID-19, además de la priorización de los artículos a comprar por parte de los clientes.

En el Gráfico 1 demuestra la variación del índice mensual de actividad económica (IMAE) de diferentes industrias, el cual fue publicado por el BCCR en junio de 2020 y demuestra el impacto económico de la COVID-19.

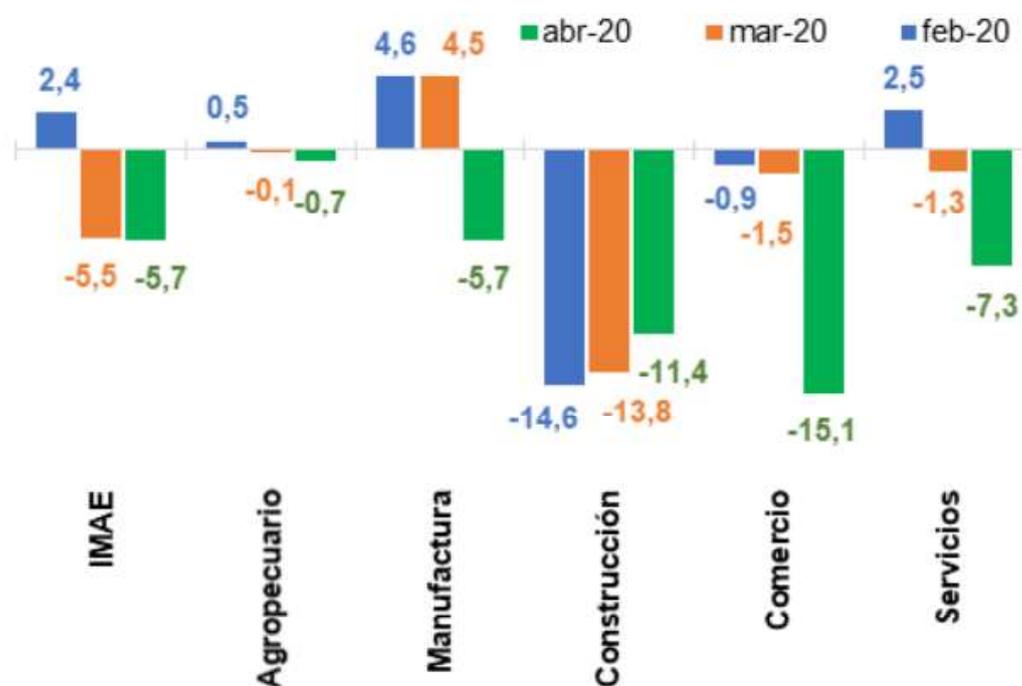


Gráfico 1. Índice Mensual de Actividad Económica. Junio de 2020.

Fuente: Banco Central de Costa Rica (BCCR), 2020.

Aunado a eso, los tipos de productos buscados por los clientes han cambiado, lo que ha obligado a que las empresas de comercio al por menor, tengan que tomar medidas que no estaban en el plan de venta de año para liberar espacio de inventario, así como priorizar de acuerdo con la necesidad del mercado ante la crisis mundial sanitaria. Por ejemplo, en Estados Unidos y de acuerdo con el Census Bureau (2020), las ventas de minoristas de ropas bajaron 89.3% en abril de 2020 comparadas con el año anterior. Al contrario, la venta de abarrotes que aumentó 13,2%.

De igual forma, Eurostat (2020), en la Unión Europea, reporta la caída del 23,8% de ventas relacionadas con productos no alimentarios en abril de 2020, comparado con el año pasado. La misma dinámica está sucediendo en Latinoamérica, donde las compras realizadas por los clientes son más selectivas y de primera necesidad, dejando en segundo plano los productos textiles y la mercadería, en general. Otro rubro que ha tenido una leve alza son los electrodomésticos y equipo de oficina, debido a que muchas personas han tenido que empezar a trabajar desde sus casas.

Además del cambio del perfil de compras de los clientes y sobre cómo mantener los inventarios según la nueva demanda, un punto importante que tomaron las empresas de *retail* fue el de cómo seguir vendiendo ante tantas restricciones y el distanciamiento social. La implementación de medidas como el control de aforo en las tiendas, medición de temperaturas, horarios exclusivos para adultos mayores, desinfección de los coches y disponibilidad de alcohol en gel entre otras, fueron claves; sin embargo, la pandemia está obligando a los consumidores y a las empresas a adaptarse rápidamente a las soluciones digitales para temas de primera necesidad. Según Gilberto Lozano Meade, de la empresa Ernst & Young (2019), el comercio electrónico en México alcanzó un crecimiento de 22% con respecto a 2018. Para 2020 se espera un incremento de más del doble en ciertas categorías como consecuencia de la crisis actual.

Armando Roggio (2020) menciona que en un estudio realizado por Software Advice, demuestra que 25% de las empresas de *retail* empezaron con el ecommerce derivado de la pandemia por las restricciones y medidas sanitarias. Ese es alguno de los temas de automatización o digitalización que algunas empresas lo tenían en su portafolio, pero sin darle la importancia necesaria, por lo menos en algunos mercados como el centroamericano.

Según, Roberto Villalobos, director de On Demand Ecommerce de Walmart de México y Centroamérica, durante su participación en el Foro Forbes Conecta (2020), “Esta ha sido una gran oportunidad para decir que el ecommerce es un proyecto que llegó para quedarse; es un ecosistema que ha crecido y que hoy demuestra la importancia que tiene, desafortunadamente por esta situación, pero muchos hemos trabajado en crecer este ecosistema”, también indica que aunque ya estaban trabajando para expandir su capacidad, tuvieron que en seis semanas, aumentar la capacidad en cuatro veces y hasta diez, en algunos lugares. Además, tuvieron que contratar más de 2000 personas para hacer frente a las nuevas demandas de mercado y la omnicanalidad.

Según Deloitte, en su artículo Omnicanalidad Visión Deloitte (2016), indica: “Entendemos por Omnicanalidad a la estrategia y gestión de canales que tiene como objetivo la integración y alineación de todos los canales disponibles, con el fin de brindar a los clientes una experiencia de usuario homogénea”, es decir, que junto el *ecommerce*, teléfono, la tienda, se une Whatsapp entre otras herramientas con la misma información de venta de productos al alcance del cliente que puede tomar la opción que más le sirva o guste.

Es importante mencionar que la cadena de valor asociada con las empresas de *retail* y sus procesos internos, como proveedores, bancos, logística, manejo de flujo y proyección, así como el proceso de pagos, también necesitan avanzar en soluciones tecnológicas. Cristina Gallego lo menciona en su artículo para Harvard Deusto: “Desde hace algunos años, se habla de que las organizaciones deben cambiar su modelo de

negocio tradicional y empujar hacia un modelo “digital”. La desburocratización de procesos internos de las compañías también fue vital para poder tomar decisiones rápidas y necesarias ante el nuevo escenario. El área de tecnología en las empresas ha estado en alta en los últimos meses. Definitivamente, la pandemia vino a acelerar los esos planes para muchas empresas y marcará la diferencia para aquellas que no lo hicieron o no pudieron acompañar el ritmo del cambio y sus particularidades en el área de la digitalización y automatización.

Una de las soluciones estratégicas implementadas para la continuidad del negocio en las empresas de *retail* y de las empresas que forman la cadena de valor asociadas a las operaciones relacionadas fue el teletrabajo y la digitalización de procesos y documentación. Desde el inicio de la pandemia, los sectores privados y públicos fueron solicitados, para implementar dicho modelo de trabajo tiene entre los beneficios a los empleados el menor tiempo de desplazamiento, menos gastos personales relacionados con el trabajo, entre otros. Los empleadores pueden beneficiarse de una mayor productividad de los empleados y menos gastos generales según el foro de la Organización Internacional del Trabajo (2018).

Si bien la normativa para el teletrabajo ya estaba vigente en Costa Rica desde septiembre de 2019, a través de la Ley N.º 9738, hasta que se da la pandemia, surge la importancia que merece y hace que las compañías y trabajadores tengan que adaptarse de forma rápida. Por ejemplo, el mismo Gobierno de Costa Rica envió un decreto en marzo de 2020, solicitando que sus ministerios aplicaran al máximo lo que pudieran con el teletrabajo, con el fin de dar el ejemplo y acatar las directrices del Ministerio de Salud. Obviamente, el cambio tan abrupto no es fácil y requiere de inversión tanto de las empresas como de los trabajadores en lo que se refiere a la conectividad, accesos a las herramientas de las empresas y la parte de ergonomía. A continuación, se detalla la metodología usada para la investigación.

Metodología de la investigación

Se usará el método descriptivo con el objetivo de realizar esta investigación y para fin de definir, clasificar, catalogar o caracterizar el objeto de estudio. Como lo indican Hernández, Fernandez & Baptista (2016), en dicha metodología:

Se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan estas.

Derivado de eso se busca analizar las nuevas demandas del mercado ante la pandemia de la COVID-19, así como las mejores estrategias de finanzas para las empresas de *retail*. Según Burns, Veeck y Bush (2016), la investigación descriptiva se refiere a la investigación que describe los fenómenos de interés.

Los datos colectados se harán de forma cuantitativa, el cual tiene el objetivo de buscar resultados estadísticos para ser interpretado de forma objetiva y así poder solucionar problemas. De acuerdo con Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018), “En una investigación cuantitativa se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo (muestra) a una colectividad mayor (población)” (p.19).

La población es infinita debido a que no existe información precisa sobre la cantidad de los profesionales en el área de finanzas de las empresas de *retail*. El enfoque utilizado para dicha investigación serán los profesionales del área de finanzas, directa e indirectamente relacionados con empresas de *retail* en Costa Rica, se incluye a los profesionales del área de finanzas de cada empresa y de las que estén relacionadas de forma directa o indirecta, como bancos, proveedores y clientes.

Dada la gran cantidad de empresas de *retail* y profesionales del área de finanzas relacionados directa o indirectamente con dichas empresas, impide que se pueda contar con acceso al total de la población. El muestreo será no probabilístico por conveniencia, “las muestras no probabilísticas son aquellas en las que las posibilidades de selección de los diversos elementos en la población son desconocidas” (McDaniel y Gates, 2016, p. 56). La muestra es de 58 personas y se realiza por conveniencia por temas de accesibilidad y disponibilidad de recursos, así como el tiempo disponible para su desarrollo.

La técnica usada será la encuesta y el tipo de instrumento de recolección de datos por ser utilizado es el cuestionario. Según Hollensen, Kotler y Opresnik (2017) detallan beneficios como la inmediatez del envío de los cuestionarios a pesar de la ubicación geográfica al igual que su rápida ejecución (p. 23). El cuestionario tendrá 19 preguntas relacionadas con los objetivos generales y específicos que serán aplicados digitalmente a la población del estudio, utilizando Google Forms, que darán visibilidad acerca de las opiniones de los encuestados. Harán parte del cuestionario, preguntas formales y opcionales de respuestas predeterminadas y el medio de distribución será digital. A continuación, se muestran los resultados del análisis de la investigación.

Análisis de la investigación

Se efectuaron 58 encuestas a personas mayores de edad, profesionales del área de finanzas directa e indirectamente relacionados con empresas de *retail* en Costa Rica,

con el fin de responder a los objetivos específicos. De la muestra, el 62,1% se encuentra en edades entre los 35 y 49 años; el 27,6%, entre 26 y 34; el 6,9% entre 18 y 25 y el restante 3,4%, entre los 50 y 59. El 51,7% de los encuestados tiene como estado civil, casado, las personas solteras y divorciadas representan el 17,2% cada uno y en unión libre, el 13,8%. Del total de la muestra, el 55,2% corresponde a hombres y el 44,8%, al género femenino. El 93% se encuentra trabajando y el 62% tiene un posgrado universitario en lo que se refiere al grado educativo; 86,2% de ellos cuenta con más de ocho años de experiencia laboral.

Dicha información es importante dado que son profesionales del área de finanzas que tienen poder de compra y colaboraron en demostrar las diferentes necesidades, considerando el género y estado civil. Ese punto es importante para cubrir de forma general, los diferentes aspectos, ya que eso también va a ayudar a entender el cambio en las demandas del mercado ante la pandemia y qué estrategia debería aplicar las empresas de ventas al por menor para seguir operando en medio de la crisis.

La encuesta se divide en tres partes. La primera tiene como propósito contestar el siguiente objetivo planteado que es identificar las nuevas demandas del mercado que las empresas de *retail* deberían de considerar para su estrategia de finanzas. Relacionado con la frecuencia de compra, se observa que la mayor parte de los encuestados iba al supermercado antes de la pandemia de forma periódica; cada dos semanas, el 37,9% o una vez, lo que representa el 34,5%. El 22,4% hacía compras dos veces por semana y el 3,4%, una vez por mes y el 1,7% por lo menos tres veces por semana.

Tomando en cuenta la forma con la cual los encuestados se sienten más cómodos, la preferencia por hacer las compras en línea es de un 55,2%, en cuanto el 43,1% sigue prefiriendo ir al supermercado, aun con las restricciones sanitarias y el riesgo de infectarse por el virus. Los demás encuestados indicaron que preferían hacer compras por teléfono. El 58,6% aportó que está gastando más en supermercado, en comparación con lo que gastaba antes de la pandemia, mientras que un 31% sigue gastando lo mismo. El 8,6% indica que gasta menos y el 1,7% no sabe. Ese dato es sumamente importante, porque indica que el nivel de compra de los consumidores encuestados ha aumentado, ya que pasan más tiempo en casa y también demuestra que las compañías de ventas al por menor no pueden enfocarse en un único canal de venta, debido a que el porcentaje de personas, las cuales desean comprar en línea y las que desean ir al supermercado está bastante equilibrado. Por lo que una plataforma amigable y sencilla habilitada para la compra en línea, así como que los supermercados sigan los protocolos y tengan productos disponibles son claves para mantener los ingresos por ventas.

Para entender mejor la demanda con relación a los productos más buscados por los clientes, se planteó una pregunta en formato de cuadrícula de opción múltiple para que pudieran seleccionar por grado de importancia, los productos comprados en medio de la COVID-19, donde 5 es el valor más alto y 1 es el más bajo, pudiendo repetir el grado de importancia.

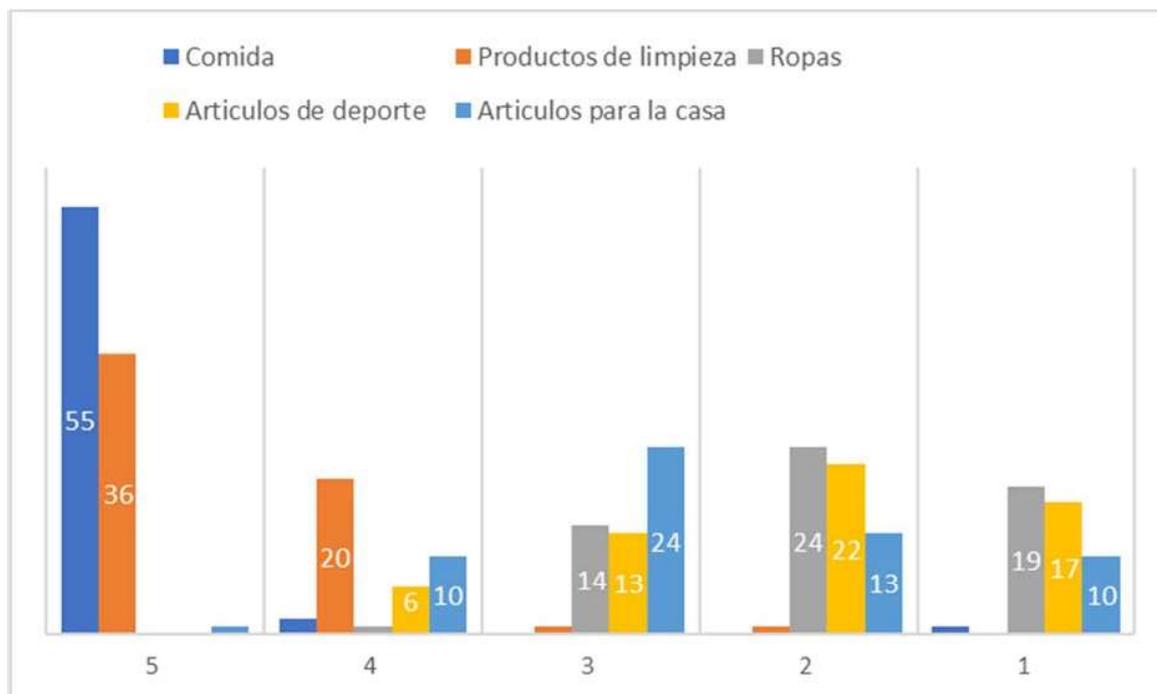


Gráfico 2. Grado de importancia de los productos comprados en el supermercado por la pandemia

Fuente: elaboración propia, 2020.

El Gráfico 2 muestra la nueva demanda de los consumidores debido a la pandemia. La comida, con 55 selecciones y los productos de limpieza, con 36, fueron calificados por los encuestados como más importantes en esos momentos, ya que por las restricciones implementadas por el Gobierno, no pueden salir y deben preparar la mayoría de sus comidas en la casa y los productos de limpieza para la desinfección, mitigando así la posibilidad de contagio. En tercer lugar, se encuentran los artículos de la casa, los cuales fueron seleccionados 24 veces y que son importantes para ayudar en tiempo de pandemia a estar más cómodos en los hogares, ya sea para aplicar el distanciamiento social como para el teletrabajo. Calificados como menos importantes están las ropas y los artículos deportivos en este momento.

Otro dato importante es que la mayoría de los encuestados indica que relacionado con el proceso de compras en tiempo de pandemia, lo más importante es la facilidad de realizar las compras en línea, seguido por el precio y la calidad de los productos. En un segundo plano está la importancia de los tiempos de respuesta y el servicio de entrega a domicilio por parte del supermercado. Eso demuestra a los clientes mucho más cautelosos a la hora de comprar, buscando facilidad y comodidad, de la mano de la calidad y un precio justo de los productos. Eso concuerda con la realidad de muchos que por la pandemia algunos han tenido la jornada de trabajo disminuida, la relación laboral terminada o simplemente no sabe qué va a pasar y prefieren tener un cuidado extra con los gastos.

El segundo objetivo, aborda los aspectos relacionados con la distinción de los criterios financieros pertinentes que a partir de la COVID-19 son claves en las estrategias de finanzas. En el Gráfico 3 se puede observar, que como es de esperar, para las empresas de *retail*, el cliente siempre está en el centro de toda la estrategia por ser desarrollada. Va seguida de la preocupación por la liquidez y ventas, la cuales son el engranaje de la operación de toda compañía de ventas al por menor.

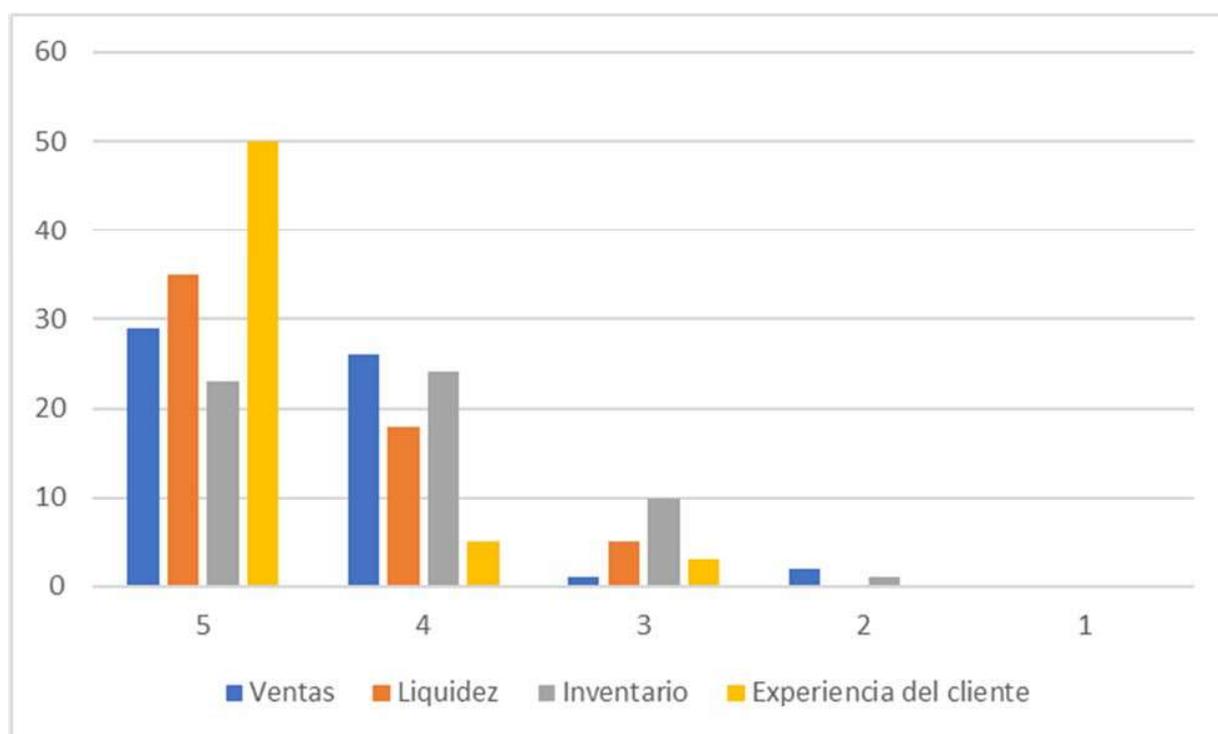


Gráfico 3. Grado de importancia de las prioridades para los próximos seis meses en las empresas de *retail*

Fuente: elaboración propia, 2020.

De la mano con el enfoque en la experiencia del cliente y en la eficiencia de los procesos de las compañías de retail, el 48,3% cree que las compañías están muy dispuestas a invertir en procesos más automatizados y digitales, mientras el 41,4% piensa que la disponibilidad es regular, lo que hace pensar que ya están en un nivel de automatización óptimo o no es una prioridad para ellos ahora. El restante 10,3% opina que no está muy dispuesto a invertir en dichos aspectos, eso puede ser por el tamaño de la empresa o la falta de recursos para invertir en dichas soluciones; sin embargo, este punto es primordial para el desarrollo de cualquier compañía y marca una ventaja estratégica. El alcance de soluciones tecnológicas impulsa no solo las ventas, abre un canal adicional de mercadeo y al hacer los procesos menos burocráticos y ágiles, permite enfocar el capital humano en procesos que generan valor a la operación. La mayoría de los encuestados cree que la diversificación de los canales de ventas, automatización y simplificación de los procesos son los puntos en los que las compañías deberían enfocarse después de la pandemia, manteniendo o desarrollando más alternativas que las implementadas durante las crisis.

Cuando son cuestionados sobre los dos puntos más importantes que las compañías de *retail* deben tener para sobresalir ante una crisis como la generada por la COVID-19, seleccionaron el tiempo de reacción y la flexibilidad para adaptarse al entorno con 40 y el 27%, respectivamente. Las respuestas van de la mano con lo vivido por la mayoría de las compañías, debido a algo tan nuevo como el virus y las restricciones implementadas en tan poco tiempo que forzaron a una acción rápida y con una adaptabilidad agresiva.

Sobre qué puntos deberían enfocarse las empresas posterior a la pandemia, los encuestados indicaron que lo más importante eran la diversificación de los canales de ventas con 46 selecciones, seguidos de simplificación de procesos con 37 y automatización de procesos con 33. Esa son las demandas que quedarán y deben ser considerados para el futuro de las empresas.

Para contestar el tercer objetivo y sugerir las estrategias de finanzas que permitan a las empresas de *retail* afrontar las demandas del mercado en el corto plazo, se constató que 100% de los encuestados se encuentra trabajando en la modalidad de teletrabajo, la cual permite que la mayoría de las actividades relacionadas con el área de finanzas, puedan mantenerse sin mayor afectación por medio de tecnologías de fácil acceso y muy intuitivas, muchas de ellas subutilizadas por la mayoría de profesionales. Si bien, el teletrabajo ya estaba permitido legalmente, muchas empresas tenían recelo de hacer uso de este y permitían uno o dos días, únicamente.

La nueva realidad ha hecho que muchas compañías y sus colaboradores tengan que reinventarse y realizar trámites, tanto personales como laborales, de una forma

digital. Eso se refleja claramente en el Gráfico 4, en el que se aprecia que el 87,9% ha tenido que realizar algún trámite bajo esas características durante la pandemia. Ahí la importancia del alcance de la tecnología y de las redes de datos públicas y privadas a gran parte de la población, ya que sin eso, es lo mismo con la analogía de estar en un bote y no poder remar.

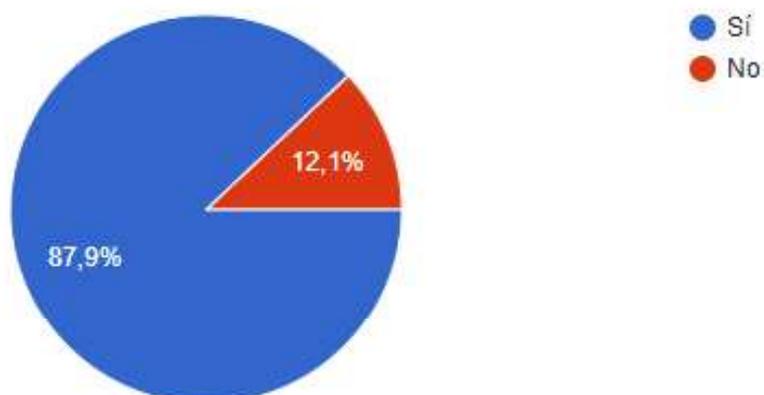


Gráfico 4. Respuesta sobre si han tenido que hacer algún trámite personal o laboral de forma digital durante la pandemia

Fuente: elaboración propia, 2020.

En el ámbito laboral, los retos por mantener la operación a flote y la continuidad del negocio, obligan a los departamentos, no solo de finanzas, a revisar procesos, cuestionarlos y rediseñarlos para poder ser más eficientes y poder cumplir con las metas en medio a una realidad llena de limitaciones. Muchas actividades adaptadas y forzosamente simplificadas fueron cambiadas y así permanecerán una vez normalizada la crisis sanitaria. Cosa que se espera que pase en los siguientes 10 a 12 meses. Como podemos ver en el Gráfico 5, el 77,6% de las personas encuestadas confirma que ha tenido que automatizar o digitalizar algún proceso en sus compañías. El restante indica que no y eso puede ser por el hecho de que sus procesos ya están automatizados o no sufrieron impacto. Hay que tomar en cuenta que no solo las compañías de *retail* están pasando por eso y es vital que toda la cadena de valor asociada a la operación este en el mismo camino de la automatización y digitalización para no entorpecer los procesos. Por ejemplo, los bancos y los proveedores, así como las entidades del Gobierno son socios claves.

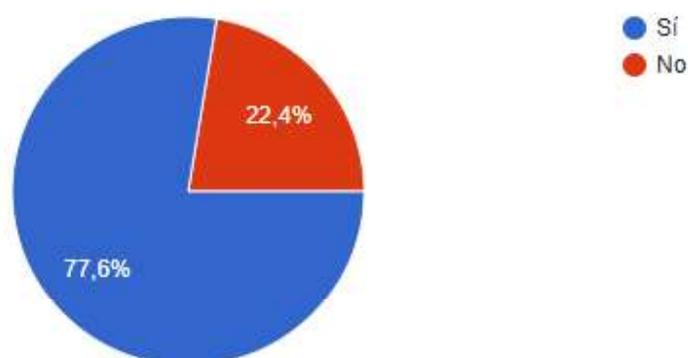


Gráfico 5. Respuesta sobre si han tenido que automatizar o digitalizar algún proceso en su compañía por la pandemia.

Fuente: elaboración propia, 2020.

Referente a si los encuestados han sentido que su relación con los proveedores o clientes se ha visto afectada dada la situación actual, el 53,4% indica que sí, mientras el 46,6% sostiene que no. Eso puede ser fruto de la adaptación por la cual todas las empresas están pasando, tanto económica como emocionalmente. La situación de la COVID-19 genera una impersonalidad en los trámites que pasan de ser presenciales a estar siendo manejados por sesiones individuales o grupales de forma remota, por llamada telefónica o por correos electrónicos, los cuales en algunas ocasiones no logran ser tan efectivos como una reunión presencial. A continuación, las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Conclusiones y recomendaciones

Se presentan las conclusiones y recomendaciones para cada uno de los objetivos planteados de acuerdo con lo constatado previamente. Referente al primero objetivo, identificar las nuevas demandas del mercado que las empresas de *retail* deberían de considerar para su estrategia de finanzas, se concluye que ante la pandemia, las compras a las compañías de *retail* han incrementado, ya que el 58,6% indicó que están comprando más, con respecto a antes de la pandemia; sin embargo, el perfil de compra de los clientes ha cambiado no solo en la forma de comprar, sino en la preferencia por algunos productos.

Un poco más de la mitad de los encuestados (55,2%) prefiere realizar las compras en línea como consecuencia de las restricciones impuestas y riesgo de contagio por la COVID-19, lo que determina la clara necesidad de las empresas de *retail* con el fin de no perder y más bien aumentar su participación de mercado, que tenga que invertir en una plataforma de compra en línea que sea amigable para el cliente y también mantener la misma atención en las tiendas.

Adicionalmente, el perfil de compra de los clientes ha cambiado drásticamente. Son más cautelosos y están priorizando los alimentos y artículos de limpieza. Mantener los inventarios para suplir esa nueva demanda es crucial y requiere de gran coordinación y flexibilidad de las empresas en el área de compras y de almacenaje.

El segundo objetivo encuadra aspectos relacionados con la distinción de los criterios financieros pertinentes que a partir de la COVID-19 son claves en las estrategias de finanzas. Es evidente que en el comercio al por menor, los clientes son el punto focal de toda la operación y por lo mismo, las prioridades de las empresas para los próximos seis meses, deben de estar enfocadas en la experiencia del cliente, para que vuelva o siga comprando en línea, asegurando una liquidez proveniente de las ventas constantes y un bajo costo de la operación en general.

Se recomienda invertir en la *omnicanalidad* que consiste en diferentes canales de comunicación y ventas que estén integrados para una mejor experiencia del cliente. Dicha integración es clave y se puede ver no solo en las compras en línea con entrega a domicilio, sino también en las que las retiran en la tienda directamente.

Lo anterior es crucial para poder mantener los ingresos en las tiendas y hacer frente a los retos logísticos ligados al mantenimiento de los inventarios y para cumplir con todas los protocolos sanitarios establecidos por el Ministerio de Salud. Es importante mencionar que los tiempos de reacción y la flexibilidad son requeridas para causar un impacto ante las nuevas demandas y atenderlas.

Sobre el tercer objetivo, sugerir estrategias de finanzas que permitan a las empresas de *retail* afrontar las demandas del mercado en el corto plazo, se propone la implementación de procesos más automatizados y digitales, no solo internamente, pero con proveedores y socios estratégicos es una forma de sacar provecho de la situación y eliminar barreras burocráticas e históricas de los procesos claves.

Referencias

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (16 de junio de 2020). *COVID-19 y el sector minorista: impacto y respuestas políticas*. Obtenido de <http://www.oecd.org>: <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-y-el-sector-minorista-impacto-y-respuestas-politicas-886315e6/>

Organización Mundial del Comercio. (28 de mayo de 2020). *Informe sobre las repercusiones de la pandemia de COVID-19 en el comercio de servicios*. Obtenido de www.wto.org: https://www.wto.org/english/tratop_e/covid19_e/services_report_e.pdf

Por Gilberto Lozano Meade, Ernst & Young. (28 de abril de 2020). *Los hábitos del consumidor no volverán a ser los mismos después de la COVID-19*. Obtenido de www.ey.com: https://www.ey.com/es_mx/covid-19/habitos-del-consumidor

Burns, A., Veeck, A., & Bush, R. (2016). *Marketing Research* (8a Ed). New York; U.S.: Pearson Education, Inc.

Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education

McDaniel, C., & Gates, R. (2016). *Investigación de Mercados* (10a ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Hollensen, S., Kotler, P., & Opresnik, M. O. (2017). *El marketing en redes sociales* (4a ed.). Estados Unidos de América: Opresnik Management Consulting.

Armando Roggio (2020). *Covid-19 Accelerates Retail's Digital Transformation*. Obtenido de www.practicalecommerce.com: <https://www.practicalecommerce.com/covid-19-accelerates-retails-digital-transformation>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020). Informe sobre el impacto económico en América Latina y el Caribe de la enfermedad por coronavirus (COVID-19). Obtenido de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45602-informe-impacto-economico-america-latina-caribe-la-enfermedad-coronavirus-covid>

United States Census Bureau (2020). Advance monthly sales for retail and food services. Obtenido de: https://www.census.gov/retail/marts/www/marts_current.pdf

Eurostat Statistics Explained (2020). Impact of Covid-19 crisis on retail trade. Obtenido de: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Impact_of_Covid-19_crisis_on_retail_trade

Banco Central de Costa Rica (2 de Julio de 2020). Comentario de la Economía Nacional N.º 7 – 2020. Obtenido de: [www.bccr.fi.cr: https://activos.bccr.fi.cr/sitios/bccr/publicaciones/DocPoliticaMonetariaInflacin/Comentario_economia_nacional_07_2020.pdf](https://activos.bccr.fi.cr/sitios/bccr/publicaciones/DocPoliticaMonetariaInflacin/Comentario_economia_nacional_07_2020.pdf)

Erick Zúñiga (30 de mayo de 2020). Walmart: el comercio electrónico llegó para quedarse. Forbes Centroamérica. Obtenido de: <https://forbescentroamerica.com/2020/05/30/walmart-el-comercio-electronico-llego-para-quedarse/>

Deloitte (2016). En la búsqueda de la omnicanalidad: El cliente en el centro nuevamente. Obtenido de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omnicanalidad.pdf>

Organización Mundial de la Salud (6 de septiembre de 2020) Weekly Epidemiological Update. Obtenido de: https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200907-weekly-epi-update-4.pdf?sfvrsn=f5f607ee_2

Anexos

Anexo 1. Carta de filólogo



M. L. Vilma Isabel Sánchez Castro
Bachiller y Licenciada en Filología Española. U.C.R.



A QUIEN INTERESE

Yo, Vilma Isabel Sánchez Castro, Máster en Literatura Latinoamericana, Bachiller y Licenciada en Filología Española, de la Universidad de Costa Rica; con cédula de identidad 6-054-080; inscrita en el Colegio de Licenciados y Profesores, con el carné N° 003671, hago constar que he revisado el documento aprobado por el tutor y los lectores. Y he corregido en él los errores encontrados en ortografía, redacción, gramática y sintaxis. El cual se intitula:

**ESTRATEGIAS DE FINANZAS PARA LAS EMPRESAS DE RETAIL, ACORDE
 CON LAS NUEVAS DEMANDAS DEL MERCADO A PARTIR DE LA COVID-19
 EN EL CORTO PLAZO**

SHANNON MCDERMOT WAKED

ULACIT

Se extiende la presente certificación a solicitud del interesado en la ciudad de San José a los veinticuatro días del mes de setiembre de dos mil veinte. La filóloga no se hace responsable de los cambios que se le introduzcan al trabajo posterior a su revisión.

Vilma Sánchez Castro
 M.L. Vilma Isabel Sánchez Castro
 Máster en Literatura Latinoamericana. UCR
 Bachiller y Licenciada en Filología Esp. UCR.
 Cédula 600540080 Carné 003671

Teléfonos 2227-8513. Cel 8994-76-93 Apartado 563-1011 Y Griega
Correo electrónico: vilma_sanchez@hotmail.com.
Página Web: www.revisiondetesis.com

Anexo 2. Cuestionario con la técnica de encuesta

Encuesta dirigida a profesionales del área de finanzas directa e indirectamente relacionados con empresas de retail en Costa Rica

OBJETIVO GENERAL DEL ESTUDIO: *analizar las estrategias de finanzas pertinentes para las empresas de retail, acorde con las nuevas demandas del mercado a partir de la COVID-19 en el corto plazo.*

Tema de la investigación: estrategias de finanzas para las empresas de retail, acorde con las nuevas demandas del mercado a partir de la COVID-19 en el corto plazo.

La siguiente encuesta busca recopilar información, con fines académicos, para optar por la Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en Finanzas de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. Sus respuestas son anónimas y para el uso antes descrito. Gracias por su colaboración.

OBJETIVO ESPECÍFICO 1: identificar las demandas del mercado que sean necesarias por considerar en las empresas de retail

- 1) ¿Antes de la pandemia, con qué frecuencia iba al supermercado?
 - a. Una vez por semana
 - b. Dos veces por semana
 - c. Tres veces por semanas
 - d. A cada dos semanas
 - e. Una vez por mes
- 2) ¿Cómo prefiere hacer las compras ahora?
 - a. En línea
 - b. Por teléfono
 - c. En el supermercado
- 3) ¿Cuánto gasta en el supermercado hoy en comparación a antes de la pandemia?
 - a. Lo mismo
 - b. Más
 - c. Menos
 - d. No sabe

- 4) ¿Qué productos son más importantes para usted en medio dada la crisis sanitaria, siendo 5 es el valor más alto y 1 es el valor más bajo?

Preguntas	Criterios				
	5	4	3	2	1
a) Comida					
b) Productos de limpieza					
c) Ropas					
d) Artículos deportivos					
e) Artículos para la casa					

- 5) Seleccione el grado de importancia de los puntos a continuación relacionados con el proceso de compra en tiempos de pandemia:

Preguntas	Criterios				
	5	4	3	2	1
a) Precio					
b) Calidad					
c) Variedad de productos					
d) Cantidad de productos					
e) Tiempo de respuesta					
f) Entrega a domicilio					
g) Recoger las compras en el supermercado					

OBJETIVO ESPECÍFICO 2: distinguir los criterios financieros pertinentes que a partir de la COVID-19 son claves en las estrategias de finanzas

- 6) Seleccione el grado de importancia que debería ser las prioridades para los próximos seis meses en las empresas, donde 5 es el valor más alto y 1 es el valor más bajo. Puede repetir valores.

Preguntas	Criterios				
	5	4	3	2	1
a) Ventas b) Liquidez c) Inventario d) Experiencia del cliente					

- 7) ¿Qué tan dispuestas cree que las compañías están para invertir en procesos más digitales / automatizados?
- Muy dispuesto
 - Regular
 - Poco dispuesta

- 8) Por grado de importancia, ¿qué factores cree que deberían enfocarse las compañías post pandemia?, donde 5 es el valor más alto y 1 es el valor más bajo. Puede repetir valores.

Preguntas	Criterios				
	5	4	3	2	1
a) Automatización de procesos					
b) Simplificación de procesos					
c) Especialización técnica de capital humano					
d) Desarrollo de habilidades blandas					
e) Diversificación de canales de ventas					

- a. En su opinión ¿qué es lo más importante para sobresalir ante una crisis como la generada por la COVID-19? Seleccione dos opciones.

a) Tiempo de reacción	
b) Flexibilidad	
c) Disponibilidad de recursos	
d) Capital humano	
e) Credibilidad de la empresa	

OBJETIVO ESPECÍFICO 3: sugerir estrategias de finanzas que permiten a las empresas de *retail* afrontar las demandas del mercado en el corto plazo.

- 9) ¿Usted hace o ha hecho teletrabajo?
 a. SÍ
 b. NO
- 10) ¿Usted ha realizado trámites laborales/ personales de forma digital durante la pandemia?
 a. SÍ
 b. NO
- 11) ¿Ha tenido que automatizar o digitalizar algún proceso en su compañía por la pandemia?
 a. SÍ
 b. NO
- 12) ¿Ha sentido algún cambio en la relación con sus proveedores o clientes?
 a. SÍ
 b. NO

PERFIL DEL ENCUESTADO:

Instrucciones:

Marque con una X (equis) la respuesta según su perfil

14) Seleccione su género

- a) Masculino
- b) Femenino
- c) No indica

15) Seleccione el rango de edad en el que se encuentra

- a) 18 a 25 años
- b) 26 a 34 años
- c) 35 a 49 años
- d) 50 a 59 años
- e) 60 años en adelante

16) Su estado civil es:

- a) Soltero
- b) Casado
- c) Unión libre
- d) Divorciado
- e) Viudo
- f) Separado

17) Su grado educativo es:

- a) General básico (escuela y colegio)
- b) Diplomado o bachiller universitario incompleto
- c) Diplomado o bachiller universitario completo
- d) Posgrado universitario (licenciatura, MBA, PhD)

18) ¿Se encuentra trabajando actualmente?

- a) Sí
- b) No
- c) NR

19) ¿Años de experiencia?

- a) 1 a 2
- b) 2 a 4
- c) 4 a 6
- d) Más de 6

¡Gracias por su colaboración!