

**UNIVERSIDAD NACIONAL
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
CENTRO INTERNACIONAL DE POLITICA ECONOMICA PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
POSGRADO PROFESIONAL EN GERENCIA DEL COMERCIO INTERNACIONAL**

**ESTRATEGIA DE MULTINACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA WALMART EN
CENTROAMÉRICA: UN ESTUDIO DE CASO**

VIANNEY JACOB GUZMÁN CAMPOS

**HEREDIA, COSTA RICA
ABRIL DE 2021**

Trabajo presentado para optar al grado de Magister en Gerencia del Comercio Internacional. Cumple con los requisitos establecidos por el Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad Nacional. Heredia. Costa Rica.

**ESTRATEGIA DE MULTINACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA WALMART
EN CENTROAMÉRICA: UN ESTUDIO DE CASO**

VIANNEY JACOB GUZMÁN CAMPOS

HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aprobado por el Comité Evaluador como requisito para optar al grado de Máster en Gerencia del Comercio Internacional, CINPE, UNA.

RAFAEL DÍAZ PORRAS

LECTOR NO. 1

JESSICA CASTRO GONZÁLEZ

LECTORA NO. 2

VIANNEY JACOB GUZMÁN CAMPOS

SUSTENTANTE

AGRADECIMIENTO

A mi mamá y a mis papás, quienes durante toda mi vida han allanado el camino para que yo pudiera ser todo lo que quiera ser.

A mis hermanas mayores, quienes han sido cómplices y pilares en mi desarrollo personal y profesional.

A mi hermana y mi hermano menor, quienes me han demostrado que el amor nunca deja de ser.

DEDICATORIA

Definitivamente a mi esposa y a mi hijo, quienes culminan este proceso conmigo, ambos tienen el mismo, sino es que más, mérito que yo.

Mi esposa ha estado siempre allí para mí haciéndose cargo de las “cosas” para que yo pudiera enfocarme en este proceso.

Mi hijo, quien nació a la mitad del camino, ha sido eternamente paciente y amoroso conmigo durante estos años.

El proceso cuenta hoy con un final más feliz porque los tengo a mi lado, este logro es tanto suyo como mío.

¡Los amo infinitamente!

Por último, debo hacer una mención especial a Frida y a Quino, “los bebés”, quienes con sus ladridos, cariños y rasguños a la puerta para entrar a la habitación, me acompañaron durante este tiempo.

ÍNDICE

ÍNDICE DE GRÁFICOS	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE DIAGRAMAS	vii
ÍNDICE DE IMÁGENES.....	vii
RESUMEN	viii
SUMMARY	x
INTRODUCCIÓN.....	xii
CAPÍTULO I. MARCO INTRODUCTORIO	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Justificación	3
1.3 Problema de investigación	6
1.4 Objetivos de investigación.....	8
1.4.1 Objetivo general	8
1.4.2 Objetivos específicos:	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Enfoques de Internacionalización de las empresas.....	9
2.2 Empresas multinacionales: <i>born global</i>	12
2.3 Ventajas competitivas de las empresas	19
2.4 Paradigma ecléctico de Dunning o modelo OLI.....	21
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	24
3.1 Definición de enfoque cualitativo.....	24
3.2 Método del estudio de caso.....	25
3.2.1 Semblanza del estudio de caso	27
3.3 Etapas de la investigación.....	28
3.3.1 Creación de instrumentos para el levantamiento de información	28
3.3.2 Levantamiento de los datos	28
3.3.3 Análisis de resultados.....	29
3.3.4 Informes anuales de la empresa	29
3.3.5 Entrevista a asociados y asociadas de la empresa	30
3.3.6 Encuesta de percepción a consumidores de la empresa	30

3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información	31
3.4.1 Entrevista.....	32
3.4.2 Encuesta de opinión: cuestionario.....	32
3.5 Alcances y limitaciones	33
CAPITULO IV. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA WALMART EN CENTROAMÉRICA EN EL PERÍODO 2009 – 2019	34
4.1 Orígenes de la compañía Walmart Inc.....	34
4.2 Expansión de la compañía Walmart Inc. a Centroamérica	36
4.2.1 Walmart adquiere mayoría de acciones de Carhco e introduce su marca (2009) 36	
4.3 Walmart Centroamérica: vista general a 10 años de operación	44
4.3.1 Walmart Centroamérica y su primer lustro operando la marca en la región (2009-2014).....	45
4.3.2 Walmart Centroamérica y los datos más recientes de su operación (2015-2019)50	
4.4 Reflexiones teóricas	53
CAPÍTULO V. VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN DE WALMART CENTROAMÉRICA.....	55
5.1 Ventajas competitivas de propiedad – <i>Ownership</i> (O)	55
5.1.1 Modelo de negocios y uso de marca Walmart	55
5.1.2 Formatos por segmentos de mercado	57
5.1.3 Elementos de la Cultura Walmart	57
5.2 Ventajas competitivas de localización – <i>Location</i> (L).....	59
5.2.1 La adaptación al entorno y el impacto sobre la compañía	59
5.3 Ventajas competitivas de internalización – <i>Internalization</i> (I).....	62
5.3.1 Grado de engodeneidad.....	62
5.3.2 Soluciones omnicanal.....	62
5.4 Desventajas de la estrategia de Walmart en Centroamérica	64
5.5 Reflexiones teóricas	66
CAPÍTULO VI. ALCANCE DE LA ESTRATEGIA DE WALMART CENTROAMÉRICA EN SU MODELO DE NEGOCIO Y EN LOS CONSUMIDORES 68	
6.1 Datos generales del consumo.....	68
6.2 Sobre los medios de la estrategia: omnicanalidad, valor compartido, recurso humano/tiendas	71

6.3 Sobre los instrumentos de la estrategia: abarrotar el mercado, diferenciación de formatos, descuentos.....	74
6.4 Sobre los diferenciadores de la estrategia: Cultura Walmart, adaptación al entorno, influencia de casa matriz.....	76
6.5 Reflexiones teóricas.....	82
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES	84
CAPÍTULO VIII. RECOMENDACIONES.....	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
ANEXOS	96
Anexo 1. Guía de entrevista para los asociados de Walmart Centroamérica	96
Anexo 2. Guía de entrevista para los proveedores de Walmart Centroamérica	98
Anexo 3. Formato de evaluación de la entrevista.....	100
Anexo 4. Encuesta de opinión aplicada a clientes de Walmart en Centroamérica.	102
Anexo 5. Datos generales sobre la entrevista a asociados/as de Walmart Centroamérica	107
Anexo 6. Tipología del estudio de caso	109
Anexo 7. Gráficos, tablas e imágenes de apoyo	114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Participación por formato en las ventas totales de Carhco para el 2009.....	41
Gráfico 2. Total de piso de ventas en metros cuadrados por formato para el 2009	41
Gráfico 3. Total de asociados por formato contratados por Carhco para el 2009	42
Gráfico 4. Total de tiendas físicas de Carhco por formato para el 2009	42
Gráfico 5. Carhco, total de ciudades con presencia de alguna tiendas física según formato, 2009	43
Gráfico 6. Carhco, total de ciudades con presencia de alguna tienda física, 2009.....	44
Gráfico 7. Cantidad de tiendas de Walmart en Centroamérica por formato para el período 2009-2014.....	47
Gráfico 8. Tendencia de crecimiento de unidades de Walmart en Centroamérica por formato para el período 2009-2014.....	48
Gráfico 9. Cantidad de asociados de Walmart Centroamérica por año en el período 2009-2014	49
Gráfico 10. Ventas totales de Walmart Centroamérica en US\$MM y tendencia anual, 2014-2019	50
Gráfico 11. Cantidad de tiendas de Walmart Centroamérica por formato, 2015-2019.....	51
Gráfico 12. Cantidad total de asociados/as de Walmart Centroamérica por año en el período 2015-2019, en miles de personas.....	52
Gráfico 13. Cantidad de clientes recibidos por Walmart Centroamérica en todos los formatos y tendencia porcentual de variación interanual del 2015 al 2019, en millones de personas	52
Gráfico 14. Frecuencia con la que se visitan tiendas o se utiliza servicios de Walmart Centroamérica.....	69
Gráfico 15. Facilidad para acceder a una tienda física o servicio de Walmart Centroamérica	69
Gráfico 16. Productos más comprados en la cadena Walmart Centroamérica por categoría	70
Gráfico 17. Walmart Centroamérica atiende las necesidades de los/las clientes/as.....	71
Gráfico 18. Formas en las que Walmart Centroamérica busca atender las necesidades de los/las clientes/as	72

Gráfico 19. Consideraciones sobre: seguir siendo cliente de Walmart, recomendar Walmart a alguien y si la compañía mantendrá el crecimiento	73
Gráfico 20. Razones para cambiar de cadena de supermercado.....	74
Gráfico 21. Razones por las que los consumidores prefieren comprar en Walmart	75
Gráfico 22. Principales razones que explican el crecimiento de Walmart en Centroamérica	76
Gráfico 23. Principios de la CW identificados por los consumidores durante la experiencia de compra	77
Gráfico 24. Identificación de la CW en el actuar de la compañía y en la competencia	78
Gráfico 25. Prácticas de Walmart Centroamérica consideradas como extranjeras e implantadas en el mercado local (no adaptadas)	79
Gráfico 26. Presencia de productos de origen local en las tiendas de Walmart e implantación de hábitos de consumo extranjeros en Centroamérica.....	80
Gráfico 27. Valoración del nivel de adaptación que ha realizado Walmart en Centroamérica	81
Gráfico 28. Porcentaje de entrevistados/as por género.....	108
Gráfico 29. Porcentaje de entrevistados/as por división de la compañía que cubren.....	108
Gráfico 30. Porcentaje de entrevistados/as por división de la compañía que cubren.....	109
Gráfico 31. Tendencia de crecimiento en cantidad de asociados/as en Walmart Centroamérica para el período 2009-2014.....	114
Gráfico 32. Ventas totales anuales de Walmart Centroamérica en todos los formatos, en millones de US\$ y su tendencia porcentual interanual para el período 2009-2019	115
Gráfico 33. Total de unidades (tiendas físicas) de Walmart Centroamérica por formato para el período 2009-2019.....	117
Gráfico 34. Total de asociados/as contratados/as por Walmart Centroamérica en el período 2009-2019 considerando todos los formatos, en miles de personas.....	118
Gráfico 35. Total de clientes/as de Walmart Centroamérica en el período 2009-2019 considerando todos los formatos, en millones de personas	119
Gráfico 36. Forma en la que los consumidores visitan las tiendas de Walmart Centroamérica	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definiciones de Born Global	11
Tabla 2. Términos análogos y acepciones del concepto de EMN	13
Tabla 3. Conceptos de IED.....	15
Tabla 4. Evolución del concepto de EMN.....	16
Tabla 5. Tipos de IE y tipos de EMN	18
Tabla 6. Características del estudio de caso y su asociación con el caso seleccionado	25
Tabla 7. Integración de las tipologías de los estudios de caso	26
Tabla 8. Semblanza del estudio de caso desarrollado	27
Tabla 9. Indicadores utilizados en la investigación	31
Tabla 10. Las 10 reglas de Sam Walton para construir un negocio	35
Tabla 11. Estado de situación del mercado centroamericano cuando Walmart adquirió Carhco (2009)	37
Tabla 12. Estado de situación de los formatos que operaba Carhco en Centroamérica cuando fue adquirido por Walmart (2009).....	38
Tabla 13. Potencial de crecimiento de Walmart México y Centroamérica	45
Tabla 14. Cantidad de unidades de negocio de Walmart Centroamérica por formato en el período 2009-2014.....	46
Tabla 15. Datos sobre las entrevistas realizadas a asociados/as de Walmart Centroamérica	107
Tabla 16. Correlaciones y productos generados según tipo de estudio de caso de acuerdo con el propósito que se persigue.....	110
Tabla 17. Descripción de los tipos de estudio de caso por cantidad y modalidad.....	111
Tabla 18. Ventas totales anuales de Walmart Centroamérica en todos los formatos, en millones de US\$ y su tendencia porcentual interanual para el período 2009-2019	114
Tabla 19. Total de unidades de negocio (tiendas físicas) de Walmart Centroamérica por formato para el período 2009-2019	116
Tabla 20. Total de asociados/as contratados/as por Walmart Centroamérica en el período 2009-2019 considerando todos los formatos, en miles de personas.....	117
Tabla 21. Total de clientes/as de Walmart Centroamérica en el período 2009-2019 considerando todos los formatos, en millones de personas	118

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1. Relaciones teóricas sobre la internacionalización de las empresas	9
Diagrama 2. Modelo OLI para la decisión de internacionalizarse	22
Diagrama 3. Línea de tiempo del desarrollo de Walmart Inc.....	36
Diagrama 4. Línea de tiempo del desarrollo de Walmart en Centroamérica	37
Diagrama 5. Integración de la estrategia de Walmart Centroamérica.....	64
Diagrama 6. Procedimiento del estudio de caso.....	113

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Estructura multiformato de Walmart México y Centroamérica (2009)	45
Imagen 2. Modelo de Negocio de Walmart Centroamérica	56
Imagen 3. Visión de omnicanalidad de Walmart México y Centroamérica.....	63
Imagen 4. Modelo de valor compartido de Walmart México y Centroamérica	120
Imagen 5. Contribución de Walmart México y Centroamérica a los ODS de la ONU.....	121

RESUMEN

Para el 2021 solamente El Salvador, de los países centroamericanos, mostrará un crecimiento de su economía por encima del 4,6%, los demás tendrán indicadores que van desde el 0,9% (Nicaragua) hasta un máximo del 3,8% (Honduras) (Forbes Centroamérica, 2021); estos números son un reflejo de la situación económica de la región en los últimos años fuertemente agravada por la presencia del COVID-19 que ocasionó la pandemia iniciada en el 2020.

En medio de este panorama, y sumando condicionantes como las constantes manifestaciones sociales, la inestabilidad política, la incertidumbre fiscal, los desastres naturales y otros elementos que impactan al desarrollo económico de la región, es que las empresas multinacionales, que se instauran en Centroamérica, planifican sus estrategias de crecimiento y expansión.

Es por esto, por lo que el presente estudio buscó comprender la forma en la que la empresa Walmart ha desarrollado su estrategia de crecimiento y/o expansión en los cinco países de la zona; esto a través de la caracterización de dicha estrategia, de la identificación de las principales ventajas competitivas con las que cuenta la compañía en la región y de la definición del alcance que el modelo de negocio desarrollado por la empresa tiene en los consumidores.

En el primer capítulo se desarrolla el marco introductorio con el desarrollo de los antecedentes, la justificación, la principal problemática a atender y los objetivos que guían el estudio. El segundo capítulo es el marco teórico donde se expone elementos como internacionalización, empresas multinacionales, empresas *born global*, ventajas competitivas, inversión extranjera directa e incluso el paradigma ecléctico o modelo OLI de Dunning (1988).

El capítulo tres detalla la estructura metodológica del estudio haciendo referencia a las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de información, así como a los elementos considerados para el análisis y sistematización de los resultados obtenidos y la descripción

de cada una de las etapas que siguió el estudio. Los capítulos cuatro, cinco y seis, responden respectivamente a cada uno de los objetivos específicos planteados en la investigación.

Es así como se logró evidenciar que para el 2019 Walmart creció en la región centroamericana a un ritmo constante y gradual desde su instauración en el 2009, esto lo ha hecho en cantidad de unidades de negocio o tiendas físicas (+61,07%), en ventas totales en millones de US\$ (+97,10%), en miles de empleados contratados (+13,69%) y en total de clientes que visitan la tienda de forma anual (+91,15%).

Asimismo, se identificó que las ventajas competitivas de Walmart en la región se pueden catalogar en 3 tipos de acuerdo con el modelo OLI de Dunning (1988), donde las relativas a *Ownership (O)* o ventajas de propiedad de la empresa se agrupan en el nombre o la marca Walmart y la injerencia de la casa matriz sobre las determinaciones regionales en los mercados.

Las ventajas competitivas relativas a *Localization (L)* o localización ubican al mercado centroamericano como un espacio con oportunidades de crecimiento y expansión que posibilitan que empresas multinacionales tengan mucho terreno que ganar por ejemplo de los mercados informales.

Y por último, en relación con las ventajas competitivas de *Internalization (I)* o internalización se tiene la absorción de marcas y estructuras ya instaladas y la instalación de cientos de tiendas y centros de distribución a lo largo de los cinco países centroamericanos.

Finalmente, se identificó aspectos del modelo de negocios de Walmart que en Centroamérica han tenido una relación directa con la forma en que los clientes comprenden la estrategia desarrollada por la compañía a través de temas como el modelo de valor compartido, la Cultura Walmart, la adaptación al entorno y la estrategia de omnicanalidad.

Palabras clave: estrategia, internacionalización, empresa multinacional, ventaja competitiva, inversión extranjera directa.

SUMMARY

By 2021 only El Salvador, of the Central American countries, will show an economic growth of over 4.6%, the rest will have indicators ranging from 0.9% (Nicaragua) to a maximum of 3.8% (Honduras) (Forbes Central America, 2021); these numbers reflect the region economic situation in recent years strongly aggravated by the presence of COVID-19 that caused a pandemic that began in 2020.

In the midst of this panorama, and adding conditioning factors such as constant social demonstrations, political instability, fiscal uncertainty, natural disasters and other elements that impact the economic development of the region, multinational companies that establish themselves in Central America plan their growth and expansion strategies.

This is why this study sought to understand the way in which Walmart has developed its growth and/or expansion strategy in the five countries of the region by characterizing this strategy, identifying the main competitive advantages of the company in the region, and defining the scope that the business model developed by the company has on consumers.

The first chapter of the study refers to the introductory framework with the development of the background, the justification, the main problem to be addressed and the objectives guiding the study. The second chapter is the theoretical framework where elements such as internationalization, multinational companies, born global companies, competitive advantages, foreign direct investment and even the eclectic paradigm or OLI model of Dunning (1988) are presented.

Chapter three details the methodological structure of the study, detailing the techniques and instruments used to collect and analyze information, as well as the elements considered for the analysis and systematization of the results obtained and the description of each of the stages followed by the study. Chapters four, five and six respond respectively to each of the specific objectives set out in the research.

Thus, it became evident that by 2019 Walmart had grown steadily and gradually in the Central American region since its establishment in 2009, in terms of the number of

business units or physical stores (+61.07%), total sales in millions of US\$ (+97.10%), thousands of employees hired (+13.69%) and total number of customers visiting the store annually (+91.15%).

It was also identified that Walmart's competitive advantages in the region can be classified into 3 types according to Dunning's OLI model (1988), where those related to company Ownership advantages (O) are grouped into the Walmart name or brand and the parent company's influence over regional market determinations.

The competitive advantages related to Localization (L) or location place the Central American market as a space with opportunities for growth and expansion that allow multinational companies to have a lot of ground to gain, for example, from informal markets.

Lastly, in relation to the competitive advantages of Internalization (I), there is the absorption of brands and structures already installed and the installation of hundreds of stores and distribution centers across the five Central American countries.

Finally, aspects of Walmart's business model were identified that in Central America have had a direct relationship with the way in which customers understand the strategy developed by the company through issues such as the shared value model, the Walmart Culture, adaptation to the environment and omnichannel.

Key words: strategy, internationalization, multinational enterprises, competitive advantage, foreign investment.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación analiza la estrategia de multinacionalización (expansión y/o crecimiento) de la compañía Walmart en Centroamérica con su presencia comercial (tiendas, oficinas y centros de distribución) en los 5 países de la región: Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica. El análisis planteado se realizó por medio de un estudio de caso único tomando como referencia la expansión/crecimiento de Walmart en Centroamérica durante la década 2009 – 2019.

La elección particular de este caso en concreto se da por diferentes razones entre las que destaca el tamaño de la compañía en términos de empleabilidad, volumen de ventas y presencia comercial, además de la tendencia de la empresa por mantener un ritmo de crecimiento exponencial en la región.

Otra razón específica de la elección de este estudio de caso en particular se encuentra en la realidad socioeconómica de Centroamérica como región y como ésta no es el ambiente de negocios ideal para que empresas multinacionales se instauren y mucho menos permanezcan por largos períodos. Walmart Centroamérica sin embargo sí lo ha hecho y mantiene su esquema de crecimiento sostenido.

El planteamiento teórico utilizado para sustentar la investigación se integra bajo las teorías de la internacionalización de las empresas, los conceptos de empresa multinacional (EMN), las definiciones de empresas catalogadas como *born global*, la teoría de las ventajas competitivas y el paradigma ecléctico de Dunning o modelo OLI.

La recopilación de la información se desarrolló mediante la revisión de los informes anuales y públicos que emite Walmart México y Centroamérica, además se llevó a cabo una entrevista semiestructurada con asociados/as de alcance regional de Walmart Centroamérica en su *head office* ubicado en Costa Rica y finalmente se aplicó una encuesta de opinión/percepción a consumidores de Walmart en Costa Rica.

El estudio caracteriza la estrategia que ha seguido la empresa Walmart en su camino a la multinacionalización en Centroamérica, de igual forma se enfoca en la identificación de

las ventajas competitivas que la empresa ha aplicado en su desarrollo en la región como elementos diferenciadores, y finalmente se determina el alcance de la estrategia a través de sus unidades de negocios y servicios para con los consumidores.

La estructura del estudio cuenta con un primer capítulo que caracteriza precisamente los principales aspectos de la estrategia de crecimiento de la empresa en la región a través de variables como cantidad de tiendas y volumen de ventas. Revisando también el origen tanto de la casa matriz Walmart Inc. como de su filial en la zona: Walmart Centroamérica, destacando los formatos que atiende la compañía y algunos otros elementos relacionados.

Por otro lado, un segundo capítulo abarca las ventajas competitivas de las que la empresa ha echado mano para lograr su expansión con elementos diferenciadores como la Cultura Walmart y la adaptación al entorno. Cuando al mismo tiempo se abarcan pilares de la empresa como la atención de la clientela como el centro de su operación y el esquema de abarrotar el mercado como estrategia de expansión agresiva.

Finalmente, un tercer capítulo se encarga de dar cuenta del alcance de esta estrategia a través de las unidades de negocio o tiendas de la empresa en Centroamérica, donde se resaltan los pilares como la orientación cliente céntrica, los medios como el esquema de ganar terreno en el mercado informal, los instrumentos como las soluciones omnicanal para los consumidores y los diferenciadores como la influencia de su casa matriz para el uso de marca.

En un último apartado se realiza una reflexión teórica sobre cada uno de los resultados obtenidos en los diferentes capítulos en relación con los planteamientos y/o sustentos teóricos que respaldan la investigación para confirmar el comportamiento de la estrategia de Walmart en Centroamérica como el de una EMN.

Finalmente, se realiza recomendaciones metodológicas, académicas/teóricas y prácticas para consolidar los principales retos y las más destacables oportunidades que la investigación arroja con sus conclusiones.

CAPÍTULO I. MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Antecedentes

El contexto centroamericano marcado por la agitación política, la inseguridad creciente, los niveles bajos de desarrollo en infraestructura, los altos costos fiscales y la desaceleración de la economía regional en los últimos años, ha generado una serie de interrogantes orientadas a comprender la motivación y la estrategia de expansión de las Empresas Multinacionales (EMN) que las ha llevado a contar con sedes y/o representaciones, así como desarrollos e inversiones en la región conformada por Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica. Para los efectos de este estudio no se considera Panamá dentro del marco centroamericano puesto que la EMN analizada en el estudio de caso no tiene presencia comercial en este país.

Contractor (2012) menciona que las EMN no se expandirán a mercados internacionales si en efecto no es más rentable para ellas hacerlo; en esta misma línea Mendoza (2018) confirma que para que la multinacionalización o expansión de las compañías sea un éxito los beneficios obtenidos deben exceder a los costos incurridos en dicho proceso. En general se podría decir que es una cuestión de ganar más de lo que se ha invertido.

Empresas globales con capitales extranjeros (en el caso de Walmart, estadounidense) que se instalan con sedes y/o representaciones en los cinco países de la zona, generan una serie de beneficios para la región que, según el informe de La Inversión Extranjera Directa (IED) en América Latina y el Caribe para el 2012 presentado por la CEPAL (2019), se pueden resumir en: empleo, activación de la economía, impulso a las cadenas de valor, respaldo y prestigio internacional para el país sede, servicios y productos de primer mundo al alcance de los consumidores locales, capacitación e intercambio de profesionales con otros mercados, y más.

No obstante, es inherente de esta relación (EMN-país/región de inversión) que exista un cuestionamiento acerca de la estrategia de expansión y crecimiento que las EMN llevan a cabo en los países donde se instalan. Esta estrategia explicaría por ende que “(...) con una

expansión internacional continua el desempeño incrementa dado que las ventajas específicas de la EMN pueden ser explotadas a un nivel o escala superior y generando nuevas capacidades y conocimientos” (Ruigrok and Wagner, 2003, p. 63).

Según la revista Forbes México (2016), las 30 empresas globales instaladas en la región generan un total de \$268,399 millones por año, esto viene a representar aproximadamente el 13% de ingresos globales de estas empresas en general. Centroamérica (CAM) presenta un punto de especial atención a las grandes EMN por estar ubicada geográficamente en una posición estratégica: cerca de países como México y Estados Unidos (En adelante EE. UU.), cuando al mismo tiempo presenta cercanía a facilidades logísticas como el canal de Panamá.

Sumado a esto en los últimos años los países de la zona han iniciado un movimiento generalizado de suscripción y firma de tratados de libre comercio (TLC) como región con potencias mundiales como EE. UU., la Unión Europea (UE) y China (OEA - SICE, 2019).

En esa misma línea, y como respuesta al Acuerdo sobre Facilitación de Comercio (en adelante AFC) de la Organización Mundial de Comercio (OMC), el cual tiene como objetivo establecer medidas para la agilización de los movimientos relacionados con las mercancías objeto de comercio internacional, así como disposiciones para la cooperación en materia de facilitación y cumplimiento de procedimientos aduaneros, y de igual manera apoyo en aspectos técnicos y de generación de capacidades (OMC, 2019); es que la región ha trabajado en la búsqueda constante de unificación de sus procesos y trámites aduaneros en vista de facilitar el comercio y generar más agilidad en el flujo del comercio interno en CAM.

Estos aspectos favorecen ampliamente la atracción e instalación de EMN en la zona, potenciando así que cada vez más empresas globales, como Walmart, vuelvan su interés hacia CAM como región donde, no solo invertir, sino instalar sedes operativas, administrativas, financieras y logísticas.

En el estudio sobre los efectos y desempeños obtenidos producto de la expansión multinacional de las empresas, Contractor (2012) muestra un corolario básico: “(...) las compañías no permanecen dentro de los límites de su propia nación” (p. 318).

Una afirmación aparentemente sencilla que encierra un sinnúmero de cuestionamientos para comprender la estrategia que impulsa a estas compañías a expandirse. Es decir, las EMN dan por sentado que su desempeño se verá aumentado en términos de utilidades o de otros aspectos relevantes que consideren de beneficio según su campo de acción, al internacionalizar sus operaciones en países fuera de su punto de origen, de lo contrario, no realizarían el esfuerzo económico, administrativo, operativo, logístico y organizacional para expandirse.

Siendo así, y tal cual plantea Contractor (2012) esta base de análisis debe ser cuestionada y analizada a la luz de los diferentes campos y rangos de acción y operación que son parte de la esencia de cada EMN. Resultados de estudios empíricos no siempre han mostrado indicadores de tendencia positiva en el análisis de la multinacionalidad de las empresas. Esto se debe a que las muestras estudiadas presentan características tan variadas como su misma razón de ser.

Siendo así, es inherente del análisis planteado evitar considerar a la multinacionalización como una operación positiva para todas las empresas que toman dicho camino y en todos los casos en que este fenómeno se dé. Por ende, el presente estudio profundiza en dicha necesidad para comprender el caso específico de una EMN como lo es Walmart Centroamérica y analizar, a la luz de datos reales en los años de operación de esta empresa en la zona, la estrategia de internacionalización que se ha materializado con tiendas y diferentes operaciones de la EMN estadounidense en territorio de centroamericano.

El tema por desarrollar radica en la comprensión de una realidad que dicta la economía centroamericana, por un lado en términos generales de productividad y utilidades en los años recientes, y por otro lado, la estrategia de expansión de la empresa en estudio con mayor fuerza e inversión en la zona.

1.2 Justificación

La realidad centroamericana de los últimos años se ha caracterizado por situaciones complejas tales como: una contracción económica bajo un esquema de desaceleración de consumo en países otrora considerados mercados de interés como el costarricense o el guatemalteco (Forbes México, 2019); un punto temporal de inflexión política con cambios

drásticos y forzosos en el poder, así como conflictos armados entre el oficialismo y la sociedad civil (El Espectador, 2019); una inestabilidad fiscal producto de una alta corrupción y un mal manejo de las finanzas públicas (Benavente, 2019); una baja confianza legal y financiera de organizaciones internacionales afectada por los indicadores globales de desempeño y riesgo (Rocha, 2018); y un descontento social de la población más joven en crecimiento decidiendo por cambios radicales en su hábitos de consumo y en la forma de asociarse. (Empresas & Management, 2014)

Sumado a estas situaciones complejas antes mencionadas, no se debe pasar por alto la pandemia ocasionada por el COVID-19 durante el año 2020; tomando en consideración que algunas medidas restrictivas no han sido completamente levantadas para hablar de un período “post-pandemia” en los primeros meses del 2021.

El año 2020 representa, sin lugar a duda, un hito en la historia de la región en términos de impacto no solamente sanitario sino económico y social, “en este escenario la economía regional se contrajo en un -6,9% durante este año alcanzando un valor incluso más crítico tomando como referencia la experiencia de la crisis económica de 2008-2009. Para el 2021 la economía regional contendría su fase depresiva observando una modesta variación de -1,4%.” (SIECA, 2020, p. 11)

Estos aspectos constituyen así la realidad de la zona como un reflejo de la necesidad de comprender la coyuntura integral que está afectando a la región actualmente y, más profundamente, la forma en que ésta puede impactar la manera de hacer negocios y la interacción entre EMN y los países centroamericanos. Específicamente el caso de una empresa como Walmart Centroamérica que gestiona su estrategia de mercado basada en un principio clave: abarrotar el mercado a través de precios bajos, se genera así una serie de interrogantes respecto a la estrategia comercial de esta compañía en concordancia con sus características propias y adecuadas a la realidad del consumidor de su mercado meta.

Pese a la situación regional (antes descrita) las EMN siguen invirtiendo y buscando factores económicos de productividad en Centroamérica, lo que, sumado a la estrategia de continua expansión que tiene Walmart en la zona en los siguientes años, genera una duda

razonable sobre la relación neta de intercambio que dicha corporación mantiene con su mercado y entorno económico.

Por lo tanto, establecer un punto de comprensión de la estrategia seguida por Walmart Centroamérica durante sus años en la región sería un acercamiento pragmático para dejar evidencia sustentada de la posible dirección que seguirá la misma en años venideros, y si se quiere, podría marcar el modelo de negocios que Centroamérica tendrá a futuro como plataforma para la atracción de IED.

Al comprender la estrategia de Walmart en Centroamérica se plantean dos motivantes esenciales, uno para la empresa a lo interno y otro de carácter externo en el esquema de impacto socioeconómico para la zona. El primero sería la radiografía que Walmart en Centroamérica como EMN tendría de si su estrategia ha sido exitosa o no, así podrá disponer de una base para la toma de decisiones futuras, por ejemplo si se continúa por el mismo camino de expansión o si por el contrario debe buscarse otra forma de crecer en la zona.

Y el segundo de los motivantes, por otro lado, es el esclarecimiento de aquellos aspectos potenciales de la zona centroamericana que no son tan evidentes en un análisis de réditos económicos, mismos que pueden representar ventajas competitivas para las empresas y que funcionarían como base para propuestas gubernamentales de reforzamiento a través de planes de mejora e incluso políticas para el alcance de un máximo aprovechamiento.

El presente trabajo se realizará a partir de un estudio de caso en concreto sobre Walmart Centroamérica por al menos tres razones como base: (1) Walmart Centroamérica es la EMN que más personas contrata a nivel de CAM, por lo que el análisis de la estrategia comercial de esta corporación impacta directamente sobre un amplio porcentaje de la fuerza laboral de la sociedad centroamericana. (2) La estrategia de la empresa mantiene su norte hacia la expansión en la zona de forma integral; es decir, el fenómeno de crecimiento que ha venido presentando Walmart en la región es uno de los medios más agresivos con los que cuenta para la consecución sus objetivos. Y (3) los resultados en términos de ganancias para Walmart en Centroamérica respaldan el éxito de dicha estrategia; por ejemplo, para el cierre a octubre de 2019, las ventas totales de Walmart Centroamérica (excluyendo a Walmart México) incrementaron en un 4.8%. (Walmart Centroamérica, 2019)

Considerando los volúmenes de empleados y edificaciones, así como el impacto a los encadenamientos productivos que una empresa como Walmart genera, es como este estudio presenta implicaciones directas sobre la realidad de nuestra región y permitirá visualizar aquellas virtudes de un mercado tan complejo como el centroamericano generando nuevos campos de investigación y desarrollo social, político y económico, así como un conocimiento, si se quiere exploratorio, de las nuevas tendencias en modelos de negocios multinacionales.

Sería así como si se logra elucidar los aspectos de la estrategia comercial que sigue Walmart Centroamérica en la región se abrirá espacio a una mayor comprensión de los factores positivos y/o negativos de la relación simbiótica que mantiene la empresa con la región.

Es bien sabido que una de las metas de los países centroamericanos en su búsqueda por el desarrollo socioeconómico de su población es la atracción de IED para la mejora en la calidad de vida de sus ciudadanos. Esto nos deja ver que una EMN que invierte en uno o más países de la zona genera un impacto en lo económico, en lo social y en lo político. Pues bien, un estudio de caso como el que se plantea podría constituirse como una guía de ruta o acción para las políticas públicas que buscan la instauración de este tipo de empresas, ya que, al saber qué aspectos emplea Walmart Centroamérica para lograr un modelo expansionista exitoso, dichas virtudes regionales pueden ser potenciadas y explotadas, cuando al mismo tiempo se depuran aquellos temas relevantes que aún siguen siendo un obstáculo al comercio internacional o la IED.

Finalmente, desde un punto de vista más teórico el presente estudio permite generar conocimiento y literatura aplicada sobre las teorías de las EMN. Esto marca un aporte trascendental para la aplicación de teorías en casos de la realidad de una región en concreto.

1.3 Problema de investigación

Para el año 2016 las EMN Exxon Mobil (petrolera), Citigroup (financiera) y la compañía Mondelez International (alimentación) abandonaron su presencia comercial y operación en Nicaragua y en otros países de CAM. Razones de peso, a saber, el alto costo económico en países como Costa Rica, la escasez de mano de obra calificada y la deficiente

red logística y de infraestructura en países como Nicaragua y Honduras; han dado pie a que estas EMN y otras más emprendan el camino gradual de abandonar la región (Notimérica, 2019). De igual forma, para este mismo año las EMN Intel (tecnología) y Bank of America (financiera) anunciaron el cierre de parte de sus operaciones en Costa Rica, argumentando búsqueda de mejoras en la eficiencia y costos al trasladar su operación a países asiáticos. (Hinds, 2014)

En contraposición, para el 2014, Walmart Centroamérica encabezó el ranking de empresas en CAM con un reporte de ventas que ascendieron a US\$4.500M (Walmart Centroamérica, 2019), constituyéndose como la empresa que más generó en la región en dicho año a nivel de ventas. Siguiendo estos números se anunció la estrategia de duplicar su presencia en la región para el año 2022. Ahora bien, en términos comparativos, debe dejarse claro que la región centroamericana como tal creció un 4% y Walmart Centroamérica, como empresa, por su parte creció en un 6% para el 2014, es decir, la EMN creció por encima del nivel de Centroamérica (Revista Digital Estrategia y Negocios, 2019). De igual forma, según el sitio web de la EMN Walmart Centroamérica, en la región se operan 812 tiendas con una generación de empleos directos que ronda los 38.000 y más de 52.000 empleos indirectos. (Walmart Centroamérica, 2019)

Estos datos muestran dos realidades que convergen en el presente estudio de caso: la región centroamericana presenta altas deficiencias que alejan a las EMN de la región, mientras que Walmart Centroamérica invierte y trabaja para doblar su tamaño en el mercado en los siguientes años. Por lo tanto, se entiende que el comportamiento habitual de una EMN sería el de minimizar el impacto de riesgo en la región dejando de crecer o incluso reduciendo su tamaño, sin embargo, la empresa en cuestión toma un rumbo en sentido contrario por lo que se genera un problema en doble vía, el cual corresponde a:

¿Cómo ha sido la implementación de la estrategia de multinacionalización de la empresa Walmart en Centroamérica durante los años 2009-2019 y cuáles han sido las ventajas competitivas que ha desarrollado la empresa a través de dicha estrategia?

Si bien es cierto, esta pregunta pretende enunciar la estrategia de expansión internacional de Walmart como EMN de capital estadounidense con su presencia en la región

centroamericana, la misma no busca generar un balance meramente numérico de dicho aspecto a razón de utilidades o ingresos netos para la compañía. Lo que se busca con el presente estudio de caso es comprender los aspectos positivos que actúan a favor de Walmart Centroamérica para justificar su expansión en una zona tan inestable como la centroamericana.

1.4 Objetivos de investigación

1.4.1 Objetivo general

1. Analizar la implementación de la estrategia de multinacionalización de la empresa Walmart en Centroamérica durante los años 2009-2019.

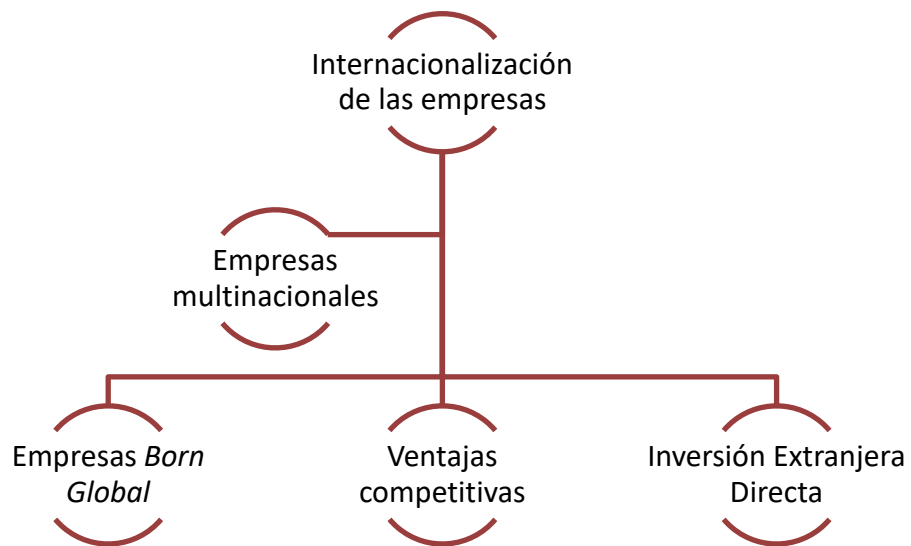
1.4.2 Objetivos específicos:

1. Caracterizar la situación de la empresa Walmart en la región centroamericana en términos económicos durante los años 2009-2019.
2. Identificar las ventajas competitivas de la estrategia de la empresa Walmart en Centroamérica para la comprensión de su modelo negocio.
3. Explicar el alcance de la estrategia de Walmart Centroamérica en su modelo de negocios y en los consumidores.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El Diagrama 1 consolida las relaciones teóricas sobre la internacionalización de las empresas y muestra la línea conceptual que sigue el presente trabajo al respecto de la internacionalización de las empresas. Siendo así se toma en cuenta tres consideraciones base de la internacionalización: las empresas que nacen globales, las ventajas competitivas y la inversión extranjera directo; todo esto enmarcado dentro del concepto de empresas multinacionales.

Diagrama 1. Relaciones teóricas sobre la internacionalización de las empresas



Fuente: elaboración propia.

2.1 Enfoques de Internacionalización de las empresas

En este apartado se hará referencia a los enfoques de internacionalización que las empresas siguen para convertirse en EMN, este enfoque permitirá sentar las bases de las principales razones teóricas y prácticas por las que las empresas, como Walmart, se expanden a mercados no explotados, como Centroamérica.

La estrategia de multinacionalización viene mediada inherentemente por el concepto de internacionalización de una compañía para constituirse como una EMN, siendo así, se tiene que “la internacionalización empresarial es una estrategia que combina el

comportamiento innovador, proactivo y de búsqueda de riesgo que cruza las fronteras nacionales y está destinado a crear valor en las organizaciones” (McDougall & Oviatt, 2000, p. 738). Es una forma de agregar valor a una compañía en crecimiento que busca expandirse para alcanzar mayores oportunidades de negocio de las que ya posee. Si bien es cierto es un aspecto de beneficios el que impulsa a una empresa a internacionalizarse, el proceso crea también un nivel superior de riesgo en concordancia directamente proporcional con las ganancias operativas, financieras y técnicas que se puedan obtener. Al respecto se debe entender que no es ajeno de estos procesos de internacionalización que los resultados dados, según estudios empíricos realizados, sean altamente inconclusos en materia de desempeños y consecuencias (Bloodgood, Sapienza, & Almeida, 1996; McDougall & Oviatt, 1996).

El entendimiento de la internacionalización empresarial nació o surgió cuando Morrow (1988) definió este fenómeno “(...) como aquellos avances tecnológicos y conciencias culturales que hacen que los mercados extranjeros sin explotar sean accesibles para nuevas empresas” (p. 13). De la misma forma, Oviatt & McDougall (2005) explican que la “internacionalización de las empresas es el descubrimiento, la promulgación, la evaluación y la explotación de oportunidades a través de las fronteras para crear futuros bienes y servicios” (p. 13).

De la misma forma Villarreal (2005) define la internacionalización de la empresa como:

(...) una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo (p.58).

Ahora bien, dentro de las categorías o tipologías de la internacionalización, y a efectos del presente estudio, se enfoca el término de “Nacer Global” o “*Born Global*” (en adelante

BG por sus siglas en inglés). Las “BG son firmas o empresas que desde su concepción exploran oportunidades en múltiples países” (Knight & Cavusgil, 1996, p. 15). Con más detalle en la Tabla 1 se indica las diferentes concepciones de BG que se pueden considerar para efectos teóricos. (Gabrielsson, 2008)

Tabla 1. Definiciones de Born Global

Dimensión o autor	Visión	Tiempo antes de comenzar a exportar	Exportaciones vs crecimiento global/edad
Oviatt and McDougall (1944)	Una organización empresarial que, desde su inicio, busca derivar un crecimiento significativo aprovechando el uso de los recursos y la venta de productos en múltiples países.	--	--
McKinsey Company (1993) and Rennie (1993)	La gerencia ve al mundo como su mercado desde el principio.	Comienza a exportar, en promedio, solo 2 años después de la fundación.	Logran el 76% de sus ventas totales a través de exportaciones a una edad promedio de 14 años.
Knight and Cavusgil (1996)	La gerencia ve al mundo como su mercado desde el principio.	Comienza a exportar uno o varios productos dentro de los 2 años de establecimiento.	Tienden a exportar al menos un cuarto de la producción total.
Chetty and Campbell-Hunt (2004)	--	Dentro de 2 años respecto al inicio.	80% de las ventas fuera de Nueva Zelanda; Los mercados son mundiales.
Luostarinen and Gabrielsson (2006)	Visión global y/o en un camino de crecimiento global.	Ingresa a los mercados globales desde el principio.	Realiza más del 50% de sus ventas fuera del continente. Establecido después de 1985.
Servais et al. (2007)	--	Dentro de los 3 años del establecimiento.	Más del 25% de las ventas en el extranjero o el abastecimiento fuera del continente de origen.

Fuente: tomado de Gabrielsson (2008, p. 387).

En algunos aspectos los parámetros para definir una BG no son claros, ni tampoco totalmente detallados a efectos excluyentes, es por ello que se plantea la posibilidad de trabajar bajo una serie de parámetros macro-externos que posibilitan la delimitación del concepto como tal. A saber Gabrielsson (2008, p. 388) enuncia los siguientes:

1. La naturaleza cada vez más global de la demanda en algunos segmentos del mercado.
2. La similitud de los mercados generando una internacionalización casi instantánea.
3. El rápido crecimiento de la tecnología de la comunicación a nivel mundial.
4. La necesidad de combinar las tecnologías extranjeras
5. La necesidad de seguir a clientes a mercados extranjeros.

Por otro lado, según Gabrielsson & Kirpalani (2004) también es necesario definir los parámetros internos que definirán a una BG, los cuales se pueden reducir a contar con una estrategia de distinción en comparación con los productos o servicios que ya están en el mercado. Por ejemplo utilizar tecnología o diseños superiores, así como el *know-how*, los sistemas especializados o las competencias diferenciadoras.

Dado estos aspectos, finalmente se puede definir una BG como aquella empresa que cuenta con productos y/o servicios con potencial mercadeable a nivel global y con la capacidad empresarial para buscar métodos de internacionalización acelerada (Gabrielsson, 2008; Weerawardena, 2007).

2.2 Empresas multinacionales: *born global*

Ahora bien, una vez definida y delimitada la base teórica de la internacionalización de las empresas y las empresas consideradas como BG, es indispensable adentrarse ahora en la estrategia específica de multinacionalización que llevan a cabo las EMN. A nivel conceptual una Empresa multinacional (EMN) es “aquella que comprende entidades con recursos propios en más de un país en los que, generalmente a través de la IED, localiza personas y/o activos que gestiona y controla para realizar cualquiera de las actividades primarias de la cadena de valor” (Villareal, 2005, p. 63).

Si bien es cierto se plantea una definición específica de EMN, se hace énfasis en la dificultad para delimitar de forma sistemática un término que puede contar con variadas y múltiples acepciones y elementos, al respecto la Tabla 2 muestra algunas de ellas

Tabla 2. Términos análogos y acepciones del concepto de EMN

Términos	Acepciones y autores
Empresa Internacional	Aquella que sigue una estrategia de internacionalización. Concepción más amplia que el de EMN.
Empresa Multi-planta	Aquella que tiene una de sus plantas generadoras de ingresos localizadas fuera del país de origen. Caso especial de EMN planteado por Dunning (1981).
Empresa Exportadora	Aquella que concentra su actividad productiva en el país de origen y que comercializa sus bienes o servicios en al menos un mercado exterior. Es una subespecie de la empresa internacional que se opone a la EMN. Este esquema de contraposición ha sido utilizado por múltiples autores: Pla y León (2004); Jarillo y Martínez (1991); Dunning (1981); Root (1994); entre otros.
Empresa Global Empresa Multi-doméstica Empresa Transnacional	Se refieren a los enfoques estratégicos concretos que pueden adoptar las EMN. Especifican las estrategias básicas de multinacionalización descritas por Bartlett y Ghoshal (1991); Perlmutter (1969); Wind, Douglas y Perlmutter (1963); Porter (1986); Prahalad y Doz (1987); Keegan (1997); y Boston Consulting Group (1989) quienes principalmente también delimitan dichos enfoques con sus respectivas aportaciones. Ohmae (1991) define específicamente la empresa global.
Empresa Globalizada	EMN con presencia significativa en todo el mundo (Pla y León, 2004). Asimila la acepción de empresa global (Ohmae, 1991). Caracteriza un comportamiento de la internacionalización amplificada de la EMN.

Nueva Empresa Internacional (NEI)	Empresa que nace internacional. Se plantea como unidad empresarial en las nuevas corrientes que tratan de explicar el proceso de internacionalización acelerado. McDougall et al (1994); Oviatt y McDougall (1997).
Inversión Directa en el Exterior (IDE)	Concepto intrínsecamente unido al de EMN, ya que la define y la determina. Hymer (1960, 1976); Dunning (1979, 1981, 1988, 1992); Casson (1992); Duran (1994, 2004); López Duarte (1996); Martínez Senra (1999); Claver et al (2001); Guisdo Tato (2003); Pla y León (2004).

Fuente: tomado de Villarreal (2005, p. 60).

Ahora bien, ya comprendido las diferentes acepciones que subyacen o coexisten al concepto de EMN es esencial resaltar características básicas del mismo; éstas deben estar presentes en el modelo de internacionalización que ejecuten las compañías a efectos de ser consideradas como EMN. Villarreal (2005, p. 63) las muestra en el siguiente orden:

1. Poseer al menos una filial en el exterior.
2. Operar bajo un sistema de decisiones jerárquico.
3. Desarrollar una estrategia común y coherente en general.
4. Sus entidades interaccionan compartiendo recursos, conocimientos y responsabilidades.

Al respecto de estas características esenciales, y tal cual se destaca en la Tabla 2 no podría existir EMN sin contemplar el concepto de IED como ligada intrínsecamente, es decir, “la EMN es quien realiza la IED y la IED es lo que hace la EMN” (Villarreal, 2005, p. 63).

Fernandez-Otheo (2005 en Villarreal, 2005) define la IED como:

(...) el establecimiento de una relación duradera entre un residente en una determinada economía (sociedad filial) y un no residente (sociedad inversora), con ánimo de influir en su gestión, para lo que se requiere que esta última posea al menos un 10% del capital accionario de la primera. Las formas en que

dicha inversión se produce son las siguientes: inversión para la creación de nuevas empresas (*greenfield*), adquisición de una parte o de todo el capital social de una empresa existente, reinversión de beneficios, y préstamos entre empresas relacionadas accionarialmente. (p. 61)

Para una mayor profundización la Tabla 3 muestra un resumen con los principales acercamientos conceptuales a la IED y a los autores que respaldan dichas concepciones:

Tabla 3. Conceptos de IED

Rasgos distintivos	Autores
Inversiones en un país diferente del país origen del inversor. Flujos de recursos.	Dunning (1979, 1988, 1992); Pugel (1981); López Rodríguez (2004); Fernando-Otheo (2005).
Propiedad con intencionalidad el control y gestión activa. Se opone a la inversión en cartera.	Guisado (2003); Martínez (1999); Buckley y Brooke (1992); López Duarte (1996); Dunning (1979, 1988, 1992); Duran (2004); Pugel (1981).
Compromiso permanente. Implicación internacional.	recursos. Vinculación internacional.
Presencia estable.	López Duarte (1996); Pla y León (2004); Jarillo y Martínez (1991); Martínez (1999); Dunning (1992); Buckley y Brooke (1992); López Rodríguez (2004).
Exposición al riesgo internacional. Potencial de rentabilidad a largo plazo.	Duran (2004); López Duarte (1996); Dunning (1992); Pla y León (2004).
Opción de implantación internacional. Modalidad estratégica en el proceso de internacionalización de la empresa.	Martínez Senra (1999); López Duarte (1996); Bilkey (1978); Root (1994); Alonso (1994); Hood y Young (1979); Buckley y Brooke (1992); Claver et al (2001); Pla y León (2004).

Fuente: tomado de Villarreal (2005, p. 62).

Por otro lado, y volviendo sobre el concepto de EMN, se entiende que con la complejidad acelerada de la economía global, los nuevos patrones de consumo y las tendencias cambiantes del comercio exterior el término mismo ha ido evolucionando según nuevos paradigmas y autores, mismos que se ven resumidos en la Tabla 4 donde se evidencia el concepto base, los autores que lo proponen y las principales críticas al mismo.

Tabla 4. Evolución del concepto de EMN

Ideas asociadas	Efectos y medidas	Autores
La IED, primer componente principal.	Permite asumir los rasgos distintivos de la IDE como características de la EMN. Incorpora síntesis y concreción.	Hymer (1960, 1976), Dunning (1979, 1981, 1988, 1992), Duran (1994, 2004), Guisado (2003), López Duarte (1996), Pla y León (2004), López Rodríguez (2004).
La producción exterior, rasgo distintivo de la EMN.	Excluye casuísticas no productivas. Necesidad de términos generalizables.	Hymer (1960/76), Dunning (1979), Bilkey (1978), Teece (1986), Martínez (1999), López Duarte (1996).
La internacionalización de empresas de servicios se vincula a la EMN.	Permite asumir el concepto de EMN en empresas de servicios.	Jarillo y Martínez (1991), Pla y Cobos (2001), Dunning (1979, 1988, 1992), Casson (1982), López Duarte (1996), Rialp (1997), Durán (1994).
La heterogeneidad, rasgo característico de la EMN.	Dificulta su delimitación conceptual. Necesidad de términos descriptivos.	Doz y Prahalad (1991), Ghoshal y Westney (1993).

Heterogeneidad por la existencia de diferentes arquetipos de EMN.	Especifica un comportamiento distintivo de las filiales dentro de la organización (alcance de valor).	Jarillo y Martínez (1991), Guisado Tato (2003), White y Poynter (1984), Pla y León (2004).
Cualquier actividad primaria de la cadena de valor factible de multinacionalización.	Amplia el ámbito de la cadena valor, habitualmente a la actividad productiva y comercial.	Villarreal et al. (2004), Vidal (1999), Dunning (1988), López Duarte (1996), Hood y Young (1979), Pla y León (2004), Martínez (1999), Villarreal (2005).
Heterogeneidad de EMN por tipo de sector de actividad.	Pla y León (2004), Erramilli (1991) Berbel y Ramírez (2005).	Genera problema de indefinición por la convivencia de sectores heterogéneos.

Fuente: tomado de Villarreal (2005, p. 64).

Todos estos planteamientos resumen o consolidan la definición dada al inicio de la conceptualización teórica, por lo que el planteamiento para la comprensión de este estudio en concreto se trabajará con dicha conceptualización, la cual indica que una EMN es “aquella que comprende entidades con recursos propios en más de un país en los que, generalmente a través de la IED, localiza personas y/o activos que gestiona y controla para realizar cualquiera de las actividades primarias de la cadena de valor” (Villareal, 2005, p. 63).

Ahora bien, dado el carácter del presente estudio, y en búsqueda de profundizar en la comprensión del esquema teórico, otro aspecto que toma relevancia para la comprensión del término EMN es su alcance o forma de desarrollarse, para estos efectos se introduce el término implantación en el exterior (en adelante IE).

Pla y León (2004) definen la IE como la existencia de una filial en el exterior, que a su vez se define “(...) como aquella unidad perteneciente a una EMN que agrupa actividades generadoras de valor añadido en el exterior” (p. 65). La relación que guarda la casa matriz o

el *home office* (en adelante HO) con las sucursales o filiales a través de la IE se ve mediada por la estrategia global que la primera fije, misma que se permea por la actividad a la que se dedique (Villarreal, 2005).

Pla y León (2004) dan pie así al concepto del rol específico de la filial o estatuto de la filial, viéndose éste mediado por las diferentes clasificaciones que tienen las EMN (Jarillo y Martínez, 1991). Este término, el de rol de la filial, agrupa al conjunto de actividades específicas que cada filial lleva a cabo, y contempla por ende “los negocios, productos o líneas de producto en las que participa la filial y sobre las que tiene reconocida responsabilidad por parte de la corporación” (Villarreal, 2005, p. 65).

Lo más relevante de la relación que ejerce el término IE sobre el de EMN viene dada según Villarreal (2005) por la comprensión de que:

(...) la empresa debe ser considerada EMN, independientemente del «alcance de valor» de sus IE, aunque efectivamente, las diferencias puedan ser realmente significativas. En este sentido, es reseñable que cualquiera de las actividades primarias de la cadena de valor es factible de multinacionalización y, por tanto, de ser la que sustenta la IE y no sólo la actividad productiva y la comercial que son las que, habitualmente, se enumeran. (p. 66)

Para estos efectos, la tabla 5 consolida los tipos de IE y por ende el tipo de EMN al que hace referencia. Esto muestra la relación directa que puede sustentar dicho proceso como parte de la internacionalización de la empresa:

Tabla 5. Tipos de IE y tipos de EMN

Tipo de Implantación en el Exterior	Tipo de EMN
Implantación Productiva en el Exterior (IPE)	EMN manufacturera
Implantación de Servicios en el Exterior (ISE)	EMN manufacturera
Implantación de Servicios Internacionales (ISI)	EMN de servicios

Implantación Productiva en el Exterior por EMN de servicios (actividad principal)
Diversificación (IPED)

Implantación de Servicios en el Exterior por EMN de servicios (actividad principal)
Diversificación (ISED)

Fuente: tomado de Villarreal (2005, p. 67).

Finalmente, para converger en un punto específico, se debe adentrar el presente estudio al análisis bajo la Teoría de la Internacionalización propuesta por Buckley y Casson (2009), misma que “trata de explicar por qué las transacciones de productos intermedios (tangibles e intangibles, como por ejemplo el *know-how*) entre países están organizados por jerarquías en lugar de venir determinados por las fuerzas del mercado.” (p. 1564)

El enfoque central de esta teoría afirma que las EMN son un medio alternativo a los conceptos del mercado para administrar y gestionar actividades generadoras de valor trascendiendo sus fronteras locales. Ahora bien, Para que esto suceda deben concurrir dos condiciones (Cardozo, Chavarro y Ramírez, 2007):

1. Que exista ventajas al localizar las actividades en el exterior.
2. Que organizar estas actividades dentro de la empresa resulte más eficiente que venderlas o cederlas a empresas del país extranjero en cuestión.

Y es así como se entiende cómo estas condiciones muestran la esencia de la teoría al indicarse que para que un modelo de EMN sea considerado como tal debe considerarse que “(...) los beneficios de la internacionalización surgen por la elusión de los costes asociados a las imperfecciones de los mercados externos, e implicarán la creación de una EMN en la medida en que se realice más allá de las fronteras nacionales (Buckley y Casson, 2009, p. 1567)

2.3 Ventajas competitivas de las empresas

Según Durán (2002) “las estrategias de localización de la inversión directa en el exterior seguidas por las empresas multinacionales están asociadas a sus ventajas competitivas y a las causas que justifican dichas decisiones (búsqueda de mercados, recursos naturales y activos estratégicos).” (p. 41)

De la misma manera, y para reforzar lo antes dicho, Durán (2002) afirma que a través de la aplicación de la teoría de las ventajas competitivas se puede explicar la razón de y la forma en que las EMN se expanden. Para esto se tiene que la forma más eficiente de interactuar entre el conjunto de recursos internos de una empresa y las oportunidades externas (entorno) es la que orienta el proceso de expansión y por ende el crecimiento de la empresa.

Todo esto viene a representar lo que se entiende como aquellas ventajas competitivas más allá de los réditos meramente comerciales que la expansión a mercados externos genera como consecuencia positiva del proceso de internacionalización de una EMN. Son en algunas ocasiones ventajas o beneficios intangibles que no se vislumbran con facilidad de manera evidente pero que al adentrarse en el análisis de una estrategia comercial se entienden como una de las principales fuentes o razones para que la empresa siga creciendo en dicho modelo.

En la misma línea de comprender más las características y la tipología en las que se podrían agrupar estas ventajas, Durán (2002) afirma al respecto que:

(...) la experiencia exterior, especialmente la de carácter multinacional (Durán y Ubeda, 2001), genera no sólo mayor capacidad de evaluación de las ventajas de localización ofrecidas por países distantes culturalmente (Erramilli, 1991), sino que también puede proporcionar ganancias de eficiencia al disponer la EMN de una mayor capacidad de coordinación y gestión de la actividad internacional. (p. 43)

Esto claramente nos lleva a comprender sistemáticamente las ventajas competitivas que una EMN obtendría de una correcta implementación de la estrategia de internacionalización a través de la multinacionalización. Se favorece su presencia en el exterior a través de eficiencias que bajo un modelo local en el país de origen no son alcanzables por la naturaleza de éstas.

Finalmente, y a manera de enlace con la revisión teórica anterior, se plantea el paradigma ecléctico de Dunning, mismo que enfatiza una conciliación de las concepciones teóricas de tendencia económica en relación con las EMN (Dunning, 1988), esto lo hace “a través de la unificación de los aportes de las teorías organizacionales e industriales, de la

teoría de los costes de transacción y de las teorías de la localización y del comercio internacional” (Cardozo, Chavarro y Ramírez, 2007, p. 7).

Para Dunning (1988) existen cuatro condiciones básicas que deben concurrir para que una empresa o compañía enfoque su estrategia en explorar sus ventajas competitivas en el exterior mediante la IED, lo que la convertiría, por ende, en una EMN. Estas condiciones son (Chavarro, Cardozo y Ramírez, 2007, p. 7-8):

1. Contar con ventajas propias en comparación con las empresas locales del nuevo mercado. Por ejemplo activos intangibles de carácter estructural, capacidad organizativa, trabajo en equipo, *know how*; o bien ventajas derivadas del gobierno común de una red de activos, mismos que pueden ser:
 - a. Ventajas de la empresa ya establecidas (tamaño o acceso a recursos, por ejemplo).
 - b. Ventajas asociadas a la idiosincrasia de la empresa (flexibilidad operativa, por ejemplo).
2. Le es más conveniente a la empresa explotar las ventajas antes mencionadas que venderlas o alquilarlas a un tercero. Por ejemplo, todas las actividades relacionadas con la expansión de su propia cadena de valor.
3. Le resulta rentable a la empresa localizar algunos de sus centros operativos en el país del nuevo mercado, basándose en el atractivo geográfico que dichas locaciones provean en cuanto a la dotación concreta de factores no transferibles a lo largo de sus fronteras.
4. La estrategia de expansión debe estar en concordancia con la visión planificada de su *Home Office* a largo plazo de forma integral con el resto de la organización.

2.4 Paradigma ecléctico de Dunning o modelo OLI

El paradigma ecléctico de Dunning (1988) consolida un modelo que intenta explicar las razones por las que una empresa se expande a mercados exteriores a través de la integración de las diferentes teorías del comercio internacional. Mismas que para algunos casos pueden ser considerados como correctas o incorrectas en términos explicativos del fenómeno de internacionalización.

El paradigma ecléctico o modelo OLI determina la internacionalización de las empresas como un proceso gradual que debe pasar diferentes etapas para poder moverse a la siguiente bajo algunas condiciones, mismas que corresponden a (Batalla, 2015):

1. Ventajas de propiedad (O).
2. Factores de localización (L).
3. Ventajas de internalización (I).

El Diagrama 2 muestra este de manera sencilla e ilustrada a través de un diagrama de flujo basado en decisiones sobre si se cuenta o no con las ventajas o factores indicados por el modelo OLI. Básicamente las empresas deberían determinar si su estrategia de internacionalización realmente sería factible a través de esta evaluación.

Diagrama 2. Modelo OLI para la decisión de internacionalizarse



Fuente: adaptado de Batalla (2015).

Según lo anterior, cuando una empresa evalúa la gestión de un potencial proceso de internacionalización debe tomar, primeramente, en consideración si cuenta con ventajas competitivas que le adhieran un carácter de eficiencia y de rentabilidad por sobre sus competidores en otros mercados. De ser negativa la respuesta no encontrará beneficio alguno en la internacionalización y por ende no emprenderá dicho camino. Por otro lado, si logra realizar su proceso productivo con ventajas realmente favorables en comparación con los demás actores del mercado procede al siguiente filtro. (Batalla, 2015)

En este punto la decisión es más de forma, la misma va ligada a si la operación en el mercado foráneo lo emprenderá la empresa por sí misma o si acudirá a la figura de algún contrato licencia o franquicia. Si la selección es ésta última el proceso de internacionalización

per se se detendrá allí para la compañía, pues haría llegar sus bienes y/o servicios al mercado meta a través de un tercero. (Batalla, 2015)

Por otro lado, si la decisión es de implementar su propia presencia comercial en el extranjero se deberán considerar las ventajas de localización, lo que sería el tercer filtro. Esta evaluación va de la mano con temas tales como considerar que el *know-how* o las *core competences* que le añaden ventajas competitivas a su producto/bien o proceso operativo al ser puesto en manos de un tercero, la empresa tomará el camino de la exportación. De lo contrario y de confirmarse que el país extranjero presenta condiciones atractivas para instalar una filial, la empresa iniciará el proceso de IED y completará su proceso de internacionalización. (Batalla, 2015)

Batalla (2015) explica que el modelo ecléctico considera las imperfecciones y las transacciones existentes del mercado para sustentar la explicación de la dotación de factores. Para esto se ofrece una serie de argumentos basándose en la internacionalización de la empresa a través de filiales. De igual forma, y al respecto del comportamiento de las EMN, Batalla (2015) refuerza la explicación dada cuando afirma que:

Dunning explica la actividad internacional de la empresa multinacional y argumenta que la localización de la dotación de recursos puede establecerse en un tercer país gracias a la obtención de ventajas de propiedad, internalización y localización. A través del cual se explica la actividad de la empresa multinacional, argumentando que la localización de la dotación de recursos puede ser en un tercer país gracias a los fallos de mercados existentes y a la obtención de ventajas de propiedad, de internalización o de localización. (p. 45)

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Definición de enfoque cualitativo

El presente estudio se enmarca en un enfoque de investigación cualitativa debido a dos razones principales:

1. Este tipo de enfoque es utilizado cuando se busca comprender y examinar la forma en que los individuos perciben y viven los fenómenos de su realidad, donde sus puntos de vista, interpretaciones y significados toman mayor relevancia y por lo tanto la profundización en éstos es esencial. (Henández, Fernández y Baptista, 2014)
2. Se recomienda la selección de un enfoque cualitativo cuando el objeto de estudio “(...) ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto en ningún grupo social específico” (Hernández et al, 2014, p. 358).

Para este caso concreto la investigación se desarrolla bajo la metodología de estudio de caso donde se analiza la estrategia de multinacionalización de la empresa Walmart en Centroamérica para comprender la forma en que la misma se ha desarrollado e implementado en la región. Siendo así y considerando que “(...) las investigaciones realizadas a través del método de estudio de caso pueden ser descriptivas si lo que se pretende es identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado” (Martínez, 2006, p. 171); siendo el enfoque cualitativo-descriptivo que reviste este trabajo.

El estudio de caso muestra características que le hacen ser la metodología ideal para el propósito buscado, ya que “(...) los análisis de casos en profundidad, en tanto que es un enfoque más bien cualitativo, tratan de comprender el proceso por el cual tienen lugar ciertos fenómenos” (Martínez, 2006, p. 172), cualidad ésta que permite de forma directa responder al problema de investigación planteado.

3.2 Método del estudio de caso

Chetty (1996) respalda la rigurosidad del estudio de caso para estudiar fenómenos e intentar comprenderlos en su “cómo” y en su “por qué”. Al respecto se tiene que el estudio de caso como metodología (Martínez, 20016, p. 175):

- Permite estudiar un tema determinado.
- Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas.
- Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable.
- Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen.
- Juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado.

La Tabla 6 muestra las características esenciales del estudio de caso se definen a continuación, así como su asociación con el caso seleccionado para este trabajo:

Tabla 6. Características del estudio de caso y su asociación con el caso seleccionado

Características metodológicas	Asociación con caso seleccionado
Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real.	Walmart en Centroamérica: 813 tiendas físicas y 38.000 empleos directos para el 2019 (Fonseca, 2019).
Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes.	“Se espera que Centroamérica crezca un 1.8% en 2019, un porcentaje superior al de América Latina y el Caribe, que se espera que sea del 0.9 %. Sin embargo, al igual que en otras partes del mundo, Centroamérica se está desacelerando respecto a 2017 y 2018” (Saavedra, 2019).

Se utilizan múltiples fuentes de datos.	Análisis de datos disponibles sobre la empresa Walmart en Centroamérica; consulta bibliográfica sobre la estrategia comercial de Walmart en Estados Unidos y en América Latina; entrevistas a proveedores, clientes y asociados ¹ de Walmart Centroamérica.
Puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos.	Estrategia de expansión de Walmart en Centroamérica.

Fuente: elaboración propia con información de De Salas et al, 2011.

Una vez definidas las características del estudio de caso, la Tabla 7 ubica la clasificación del presente trabajo (en negrita y cursiva) de acuerdo con las concepciones teóricas de tipología de estudios de caso integradas en el Apéndice 1. Esto indica que el estudio de caso aplicado para el presente trabajo de investigación se constituye como un método integral con la finalidad de dar cuenta y describir, a través de la examinación holística de los hechos de un caso único, una situación singular de interés único.

Tabla 7. Integración de las tipologías de los estudios de caso

Criterio de uso	Perspectiva metodológica	Propósitos y profundidad	Cantidad de casos	Complejidad	Producción conocimiento
Para un propósito ulterior	<i>Un método</i>	Crónica	Casos múltiples	<i>Simple y holístico</i>	Explicativo
	Una técnica	Representar		Simple e incrustado	<i>Descriptivo (situación crítica)</i>
<i>Como un fin</i>	Como un instrumento	Enseñar <i>Comprobar (factual)</i>	<i>Caso único</i>	Múltiple y holístico Múltiple e incrustado	Mixto

Fuente: elaboración propia.

¹ Entiéndase para los efectos de este trabajo que Walmart utiliza el término asociados/as para referirse a los empleados/as contratados/as por la empresa.

A razón de brindarle más robustez a la metodología del estudio de caso Yin (1989, citado en Martínez, 2006) propone el protocolo del estudio de caso, instrumento que cumple la función de respaldar la objetividad del estudio y de asegurar la fiabilidad y validez de éste. Las etapas que componen dicho protocolo son las siguientes (Martínez, 2006, p. 180).

- Semblanza del estudio de caso.
- Preguntas del estudio de caso.
- Procedimientos que se deben realizar.
- Guía del reporte del estudio de caso.

3.2.1 Semblanza del estudio de caso

Se puede definir como la ficha técnica del estudio de caso a realizar, cumple una función informativa y orientativa para que cualquier persona que la lea pueda comprender en qué consiste el estudio de caso como tal y el análisis que se está planteando de manera general. (Martínez, 2006); se sintetiza de forma estructurada los principales elementos que componen o sustentan la investigación realizada.

La Tabla 8 muestra la semblanza del estudio de caso desarrollado en el presente trabajo.

Tabla 8. Semblanza del estudio de caso desarrollado

<i>Elemento</i>	<i>Detalle</i>
<i>Antecedentes del proyecto</i>	<ul style="list-style-type: none"> • EMN que invierten en Centroamérica (Forbes,2016). • Compleja situación socioeconómica de la región centroamericana (CEPAL, 2019). • Apertura comercial como política exterior (OEA, 2019; OMC, 2019) • Expansión de Walmart en Centroamérica (Walmart Centroamérica, 2019).
<i>Principales tópicos por investigar</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de expansión. • Decisión de internacionalizarse. • Multinacionalización.

*Proposiciones teóricas
por confirmar*

- Relación de intercambio.
- Ventajas competitivas.
- Inversión Extranjera directa.
- Las EMN caracterizadas como *Born Global* tienen implícita la decisión de internacionalizarse.
- La IED de las EMN se justifica por las ventajas competitivas de los mercados más que por el contexto socioeconómico.
- La forma en que una EMN se expande responde a las capacidades propias de la empresa.

La literatura relevante.

- Decisión de Internacionalizarse y Born Global (Gabrielsson, 2008; Villarreal, 2005).
- EMN, IED y ventajas competitivas (Durán, 2002).
- Paradigma ecléctico de Dunning (Batalla, 2015).

Fuente: elaboración propia.

3.3 Etapas de la investigación

La investigación se sustenta sobre tres grandes etapas:

3.3.1 Creación de instrumentos para el levantamiento de información

Tomando como referencia los objetivos de la investigación se trabajó sobre la formulación de los instrumentos y las técnicas óptimas para recolectar información. Al respecto se creó el formato de la entrevista semiestructurada y de la encuesta de opinión. Asimismo se consolidó la información financiera y operativa de la empresa a través de los reportes financieros anuales de Walmart México y Centroamérica.

3.3.2 Levantamiento de los datos

Como siguiente etapa se trabajó por medios digitales para entrevistar a los asociados de Walmart Centroamérica a través de la plataforma *Zoom* y en paralelo se recopiló un total de 424 personas encuestadas. La consolidación de los datos financieros y operativos de la

empresa se recopilaron a través de la búsqueda en los sitios web de Walmart México y Centroamérica.

3.3.3 Análisis de resultados

Posteriormente, ya con la información recopilada, se procedió a sistematizar la información a través de gráficos y tablas, de igual forma se realizó un análisis asociativo de las respuestas dadas por parte de los entrevistados con los datos financieros y operativos de la empresa y con datos obtenidos de la encuesta de opinión.

Además se realizó un ejercicio de correlación teórica entre los principales resultados obtenidos a través de las técnicas e instrumentos utilizados y los planteamientos del marco teórico del presente estudio.

Ahora bien, las principales fuentes de información primarias utilizadas para sustentar las etapas previamente mencionadas son las siguientes:

3.3.4 Informes anuales de la empresa

Como primera etapa se realizó la consulta, el análisis y la sistematización de información de la empresa Walmart Centroamérica a través de los reportes anuales públicos que emitió la compañía desde el año 2009 al año 2019 (ver anexos).

Estos informes incluyen datos sobre la operación de la compañía en términos financieros, operativos, logísticos, estructurales, laborales y sociales, asimismo cubren todo lo relacionado con Walmart México y con Walmart Centroamérica, por lo tanto se realizó un trabajo de análisis específico de la data concerniente a Walmart Centroamérica como tal.

Esta información es de uso público por lo que su acceso fue directamente a través de sitio web de Walmart México y Centroamérica. Es importante destacar que aunque a nivel de manejo interno Walmart entiende ambas regiones bajo un solo nombre para determinados efectos, el manejo de junta directiva, proyecciones, análisis y decisiones comerciales entre México y Centroamérica es separado.

3.3.5 Entrevista a asociados y asociadas de la empresa

Posteriormente se dio la elaboración y aplicación de una entrevista semiestructurada a asociados y asociadas de Walmart Centroamérica, misma que fue por medios virtuales durante el mes de diciembre de 2020 (considerando medidas restrictivas de distanciamiento social). Las entrevistas se realizaron a través de la plataforma Zoom y su duración no fue de más de 30 minutos cada una.

Por política de la compañía se solicitó la aprobación del área de Cumplimiento Laboral, Empresarial y Privacidad para realizar la entrevista a las personas de la compañía. Una vez revisado el cuestionario con las preguntas a realizar (ver anexos) se procedió a agendar las llamadas con diferentes personas de la compañía en áreas como: comercial, logística, operaciones, crecimiento, asuntos corporativos, desarrollo agroindustrial, cumplimiento regulatorio, etc.

Finalmente, la información suministrada se presentó a cada persona entrevistada con el fin de contar con su aprobación para ser utilizada en la sistematización y análisis de los resultados. De igual forma se contó con el aval del área de Cumplimiento Laboral, Empresarial y Privacidad. Los resultados se brindan de forma confidencial para salvaguardar la intimidad laboral de las personas entrevistadas.

Es importante tomar en cuenta que todas las personas entrevistadas se encuentran físicamente en Costa Rica, pues es en este país donde se localiza el “Head Office” de Walmart Centroamérica. Sin embargo, todas las personas entrevistadas cumplen roles de alcance regional y su impacto en temas de decisiones recaen sobre la operación de la empresa en los cinco países de la región.

3.3.6 Encuesta de percepción a consumidores de la empresa

Finalmente se dio la elaboración y aplicación de una encuesta de percepción a los consumidores de Walmart en Costa Rica. La misma se realizó por medio virtuales a través de una plataforma de encuestas “online” llamada Eval&Go, Para esta etapa se difundió la encuesta a través de redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y WhatsApp.

La encuesta constó de 23 preguntas divididas o agrupadas en secciones de acuerdo con tres aspectos principales: información general, Cultura Walmart y adaptación al entorno. Finalmente se logró recopilar un total de 424 respuestas para la posterior sistematización y análisis de la información.

Los únicos requisitos para aplicar la encuesta fueron ser mayor de edad y consumir al menos una vez por semana algún producto o servicio brindado por alguna de las tiendas de los formatos de la cadena Walmart Centroamérica. Debido a limitantes geográficas la entrevista se aplicó a personas ubicadas en Costa Rica. Por lo tanto, los datos recopilados responden a la realidad del consumidor de este país.

Como última instancia se sistematizó la información recopilada a través de tablas y gráficos que permitieron constatar detalles específicos acerca de la percepción de los consumidores sobre la estrategia de expansión y operación de Walmart en Costa Rica.

3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

De la Tabla 9 sobre los indicadores y/o variables se desprende los dos instrumentos que se utilizarán para la recolección de la información. Para este caso, al tratarse una investigación cualitativa y específicamente bajo la metodología del estudio de caso, se aplicará entrevistas y encuestas.

Tabla 9. Indicadores utilizados en la investigación

<i>Pregunta</i>	<i>Cultura Walmart</i>	<i>Adaptación constante a los cambios del entorno</i>	<i>Endogeneidad de la expansión de la sucursal</i>
<i>Descripción (¿qué mide?)</i>	Alcance de la cultura Walmart en el desarrollo de su estrategia de expansión a nivel regional.	La capacidad de la compañía de adaptarse a las necesidades y características del mercado local.	“El grado de endogeneidad es medido con un indicador que va desde un desarrollo basado principalmente en un crecimiento orgánico de la sucursal, hasta una implantación basada en la adquisición por parte de la ET de la empresa líder en la economía meta” (Durand, 2009, p. 9).

Cálculo (¿cómo lo mide?)	Comprender la Cultura Walmart como un eje transversal de su estrategia de expansión.	Medidas de personalización/adaptación que se han tomado de acuerdo con el entorno.	de “Escala de endogeneidad del desarrollo de la subsidiaria” (Durand & Wrigley, 2009, p. 1545).
Interpretación (¿para qué?)	Comprender la Cultura Walmart como un eje transversal de su estrategia de expansión.	Validar si la estrategia de expansión se ha visto caracterizada por la adaptación a las necesidades y cambios del entorno.	Determinar y describir la forma y el nivel de profundidad con el que Walmart se instauró en Centroamérica.
Instrumento	Entrevistas a asociados de la compañía. Encuesta a clientes/consumidores.		Documentación sobre la historia de Walmart en Centroamérica.
Objetivo específico	Objetivos específicos 2 y 3		Objetivo específico 1
Responsable	Investigador		
Observaciones	Bocanegra, 2007	Shu & Martín, 2020	Durand & Wrigley, 2009

Fuente: elaboración propia.

3.4.1 Entrevista

Hernández et al (2014) define la entrevista cualitativa como “(...) una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p. 403). Más específicamente la entrevista a utilizar será del tipo semiestructurada, la cual se basa “(...) en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información” (Hernández et al, 2014, p. 403).

La entrevista se aplicará a los asociados de Walmart Centroamérica (empleados de la compañía) (ver anexo 1). Los temas generales consultados en la entrevista fueron: (1) información general, (2) elementos de la Cultura Walmart, (3) elementos sobre la adaptación al entorno y (4) preguntas asociativas entre los primeros tres temas.

3.4.2 Encuesta de opinión: cuestionario

Hernández et al, (2014) categorizan a las encuestas de opinión como “(...) investigaciones no experimentales transversales o transeccionales descriptivas o

correlacionales-causales, ya que a veces tienen los propósitos de unos u otros diseños y a veces de ambos (p. 159).

Esta se aplicará para cumplir con el objetivo 3, en el cual se necesita recopilar información de los consumidores de los diferentes formatos de Walmart Centroamérica. En este caso por temas de disponibilidad geográfica del investigador, se realizará la consulta solamente en Costa Rica, por lo cual, se aplicará encuestas de opinión sobre las diferentes variables y los indicadores que se propuestos en el (Anexo 4).

3.5 Alcances y limitaciones

La presente investigación analizó los datos financieros y operativos de la empresa Walmart Centroamérica con su presencia comercial en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica desde el año 2009 hasta el año 2019 (primera década de la compañía en Centroamérica).

Los informes anuales revisados se obtuvieron directamente del sitio web de Walmart México y Centroamérica, sin embargo, se tomaron en cuenta solamente los datos para Centroamérica incluyendo los siempre los cinco países antes mencionados.

Las entrevistas semiestructuradas fueron realizadas a un total de 9 asociados de Walmart Centroamérica en Costa Rica (lugar donde está e *Home Office* de la compañía), estos corresponden a diferentes áreas de la empresa y por motivos de confidencialidad sus datos personales fueron omitidos.

Las encuestas de opinión se aplicaron a través de medios enteramente digitales en plataformas conocidas como redes sociales donde se obtuvo un total de 424 respuestas, no se obtuvo data sobre sexo/género, edad, nacionalidad, lugar de residencia u otros aspectos similares. Estas se aplicaron solamente a personas ubicadas físicamente en Costa Rica.

CAPITULO IV. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA WALMART EN CENTROAMÉRICA EN EL PERÍODO 2009 – 2019

El objetivo de este capítulo es caracterizar la situación de la empresa Walmart en la región centroamericana en términos económicos durante los años 2009-2019. Para ello se analizaron y sistematizaron los reportes financieros y de operaciones de Walmart Centroamérica. El capítulo inicia con los orígenes de la compañía Walmart Inc. en Estados Unidos, pasando luego a describir la forma en que la empresa ingresa a mercado centroamericano. Finalmente se brinda el detalle en términos de indicadores económicos y operativos, de los primeros diez años en que la empresa ha tenido presencia en la región.

4.1 Orígenes de la compañía Walmart Inc.

La corporación Walmart Inc. inició en la mente de su fundador Sam Walton quien nació en 1918 en Kingfisher, Oklahoma. Su carrera en el mundo del *retail* inició en 1945, después de dejar el servicio militar y haber obtenido su titulación universitaria en economía, al administrar una franquicia de la cadena Ben Franklin. Misma que dejaría puesto que sus dirigentes no “compraron” la idea de que una tienda de gran formato tendría éxito en pequeños condados estadounidenses como Rogers (Alvarado, 2006; Walmart Inc., 2020).

Para 1950 Sam Walton abrió la primera tienda que se conoce de Walmart en Rogers, Arkansas bajo el nombre de Walton’s 5&10; debido al éxito de esta tienda para 1962 se abriría el primer Walmart conocido en la misma ciudad. Desde este momento y hacia adelante Sam Walton cambió la cara del *retail* en el mercado estadounidense y posteriormente con impacto en el mundo entero. (Alvarado, 2006; Walmart Inc., 2020).

Si algo caracteriza a Walmart es su innovación en el mercado del *retail*, a continuación algunas de sus mayores contribuciones a este “mundo” (Alvarado, 2006; Walmart Inc., 2020):

- Considerar los bajos precios al mismo tiempo que un buen servicio al cliente.
- Emplear el “auto-servicio” para ahorrar costos.
- Enfocar su atención al cuidado de sus “asociados”.
- Tiendas de gran formato en condados pequeños de Estados Unidos.

- Abastecimiento continuo de sus tiendas para evitar el *out of stock*.
- Tener todo lo que sus clientes necesitan en un mismo sitio.
- Automatización en cadena logística: *Retail Link, UPC codes, etc.*

Sam Walton guiaba su estrategia de compañía por las “10 reglas para construir un negocio”, mismas que se muestran en la Tabla 10.

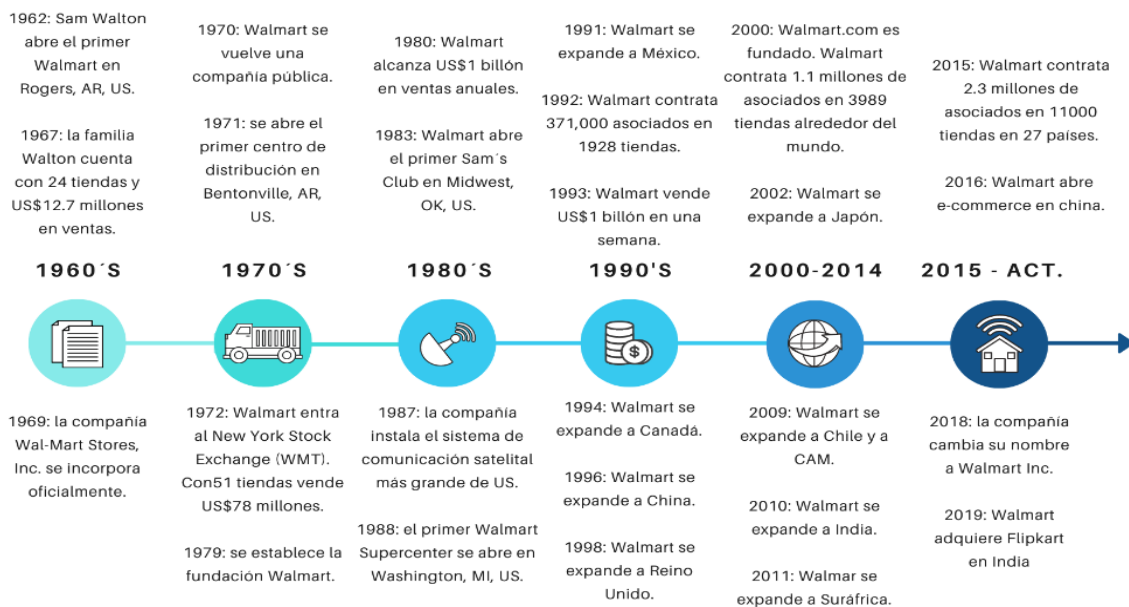
Tabla 10. Las 10 reglas de Sam Walton para construir un negocio

<i>Regla</i>	<i>Detalle</i>
1. <i>Compromiso con tu negocio.</i>	Cree en él más que cualquier otra persona, si amas lo que haces estarás afuera todos los días tratando de mejorarlo y muy pronto contagiarás a quienes te rodean de esa pasión.
2. <i>Comparte tus ganancias con tus asociados y trátalos como socios.</i>	En retorno ellos te tratarán a ti como su socio y juntos alcanzarán éxitos más allá de los que pudiste imaginar.
3. <i>Motiva a tus socios.</i>	Ser dueño y tener dinero no son suficientes por sí mismos. Fija objetivos altos, potencia la competencia y mantén ese nivel. No te vuelvas muy predecible.
4. <i>Comunica todo lo posible a tus socios.</i>	Entre más sepan, más entenderán, y más cuidarán del negocio.
5. <i>Aprecia y agradece todo lo que tus asociados hacen por el negocio.</i>	Nada puede sustituir a unas palabras sinceras, bien elegidas y en el momento justo. Son absolutamente gratis y valen una fortuna.
6. <i>Celebra tu éxito y tus logros.</i>	No te tomes las cosas tan en serio. Diviértete, muestra entusiasmo.
7. <i>Escucha a todos en tu compañía.</i>	Encuentra la forma de mantenerlos siempre comunicándose. Debes saber lo que tus asociados tratan de decirte.
8. <i>Excede las expectativas del costo.</i>	Dales lo que quieren y un poco más. Si te equivocas no te justifiques, solo discúlpate y asegúrate de no cometer ese error de nuevo.
9. <i>Controla tus gastos mejor que tu competencia.</i>	Así es como siempre encontrarás una ventaja competitiva. Si eres eficiente puedes tener problemas en la operación pero aun así ser rentable.
10. <i>Nada contra corriente.</i>	Ve hacia el otro lado. Ignora la sabiduría convencional. Si todos lo hacen de una manera existe una buena oportunidad de hacerlo diferente.

Fuente: Walmart Inc. (2020).

El Diagrama 3 muestra la línea de tiempo que siguió el desarrollo de Walmart Inc a nivel internacional.

Diagrama 3. Línea de tiempo del desarrollo de Walmart Inc²



Fuente: elaboración propia con información de Walmart Inc. (2020).

4.2 Expansión de la compañía Walmart Inc. a Centroamérica

4.2.1 Walmart adquiere mayoría de acciones de Carhco³ e introduce su marca (2009)

Para el 2006 se dio la adquisición del 51% de Carhco en Centroamérica por parte de Walmart Stores, con esto se asume la marca e inicia la presencia formal de la compañía en la región (Walmart Centroamérica, 2019). En el informe financiero de Walmart México del 2009 se reportan los primeros datos de dominio público sobre la operación de la compañía en la región centroamericana.

Al respecto la Tabla 11 muestra los datos más relevantes de este informe, mientras que el Diagrama 4 muestra la línea de tiempo que ha seguido el desarrollo de Walmart en Centroamérica (Walmart México, 2009).

² Empresa pública: cotiza en bolsa de valores y dispone sus acciones para la venta de forma pública.

³ Central American Retail Holding Company.

Tabla 11. Estado de situación del mercado centroamericano cuando Walmart adquirió Carhco (2009)

<i>Variable</i>	<i>Estado de situación (2009)</i>
Datos sobre el mercado de ingreso	
<i>Población de mercado</i>	38,5 habitantes
<i>Extensión geográfica</i>	422.000 km ²
<i>Tamaño del mercado (US\$)</i>	US\$44.300 MM
Datos de la operación antes de ser asumida por Walmart	
<i>Millones de dólares en ventas</i>	US\$3.303 MM
<i>Millones de clientes</i>	284 MM
<i>Tiendas</i>	519 físicas
<i>Asociados/as</i>	29.225 personas
<i>Centros de Distribución (CEDI)</i>	11 en toda la región
<i>Países</i>	5 (Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica).

Fuente: Walmart México (2009).

Diagrama 4. Línea de tiempo del desarrollo de Walmart en Centroamérica



Fuente: elaboración propia con información de Walmart Centroamérica (2019).

Para el 2009 la operación que Walmart adquirió ya funcionaba bajo el esquema de formatos para atender diferentes nichos de mercados según las necesidades de los clientes. Un resumen de estos formatos se muestra en la Tabla 12 la cual el estado de situación con el que Walmart ingresó a asumir dichos formatos en el mercado centroamericano.

Tabla 12. Estado de situación de los formatos que operaba Carhco en Centroamérica cuando fue adquirido por Walmart (2009)

Concepto	Estado de situación 2009
TIENDAS DE DESCUENTO	
	
Partic. en ventas totales	44,1%
Piso de ventas (m ²)	177.570 m ²
Asociados/as	10.839 personas
Unidades	377 tiendas físicas
Ciudades	72 en todo Centroamérica
SUPERMERCADOS	
	
Partic. en ventas totales	26,2%
Piso de ventas (m ²)	128.706 m ²
Asociados/as	9.684 personas
Unidades	92 tiendas físicas
Ciudades	26 en todo Centroamérica

HIPERMERCADOS



Partic. en ventas totales	29,9%
Piso de ventas (m ²)	94.517 m ²
Asociados/as	6.266 personas
Unidades	16 tiendas físicas
Ciudades	8 en todo Centroamérica

BODEGAS



Partic. en ventas totales	7.5%
Piso de ventas (m ²)	54.111 m ²
Asociados/as	2.139 personas
Unidades	32 tiendas físicas
Ciudades	16 en todo Centroamérica

CLUB DE PRECIOS

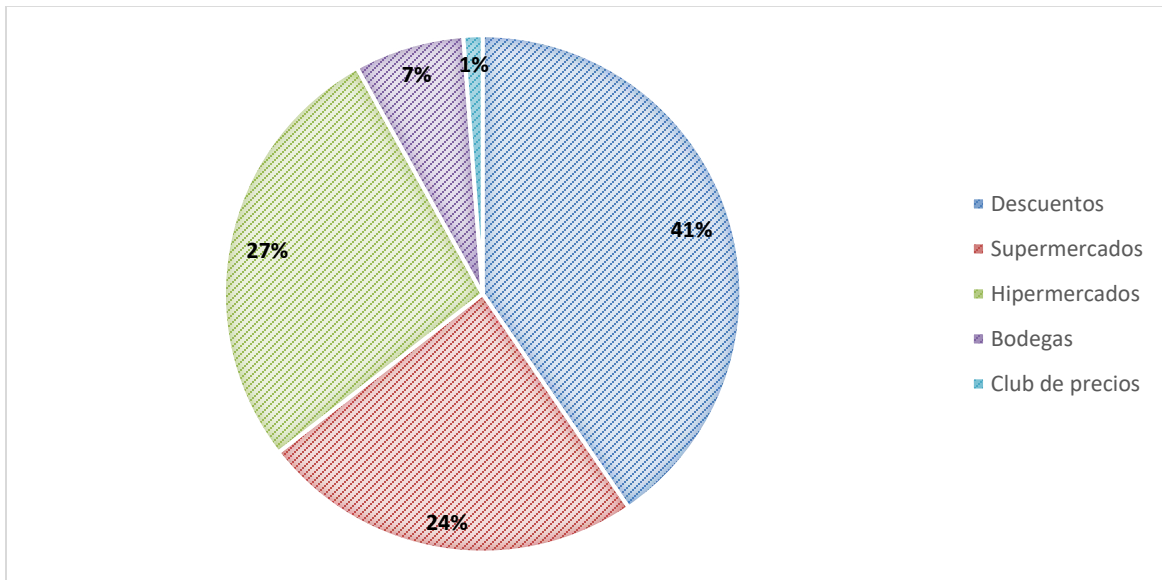


Partic. en ventas totales	1,3%
Piso de ventas (m²)	7.393 m ²
Asociados/as	297 personas
Unidades	2 tiendas físicas
Ciudades	1 en todo Centroamérica

Fuente: Walmart México (2009).

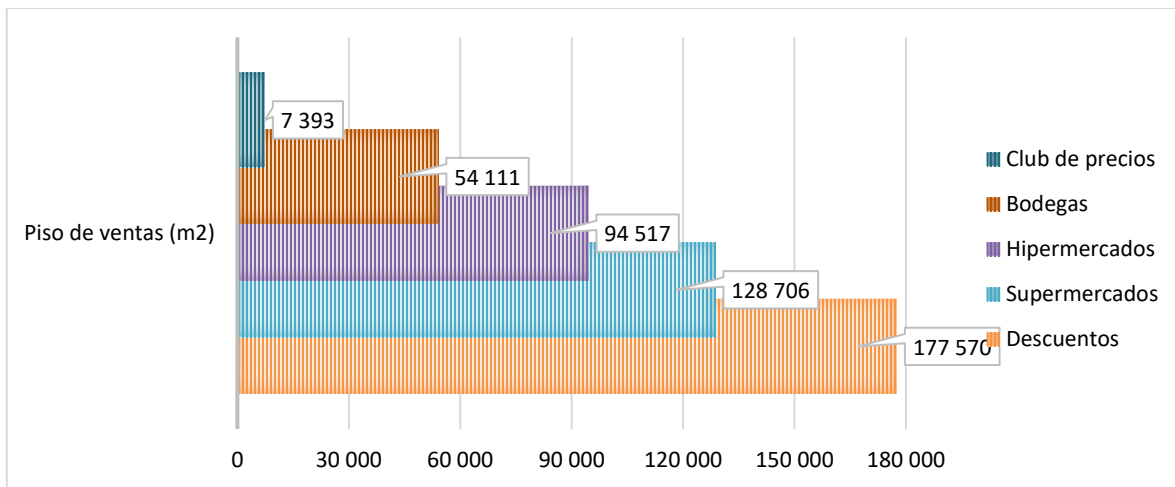
A continuación en el Gráfico 1 y el Gráfico 2 se muestra la importancia y/o el peso que representa el formato de descuentos para la operación de Carhco justo en el momento en que es adquirido por Walmart. Este estado de situación es el punto de partida para caracterizar la evolución de la compañía en el mercado centroamericano.

Gráfico 1. Participación por formato en las ventas totales de Carhco para el 2009



Fuente: elaboración propia con datos de Walmart México y Centroamérica, 2009.

Gráfico 2. Total de piso de ventas⁴ en metros cuadrados por formato para el 2009



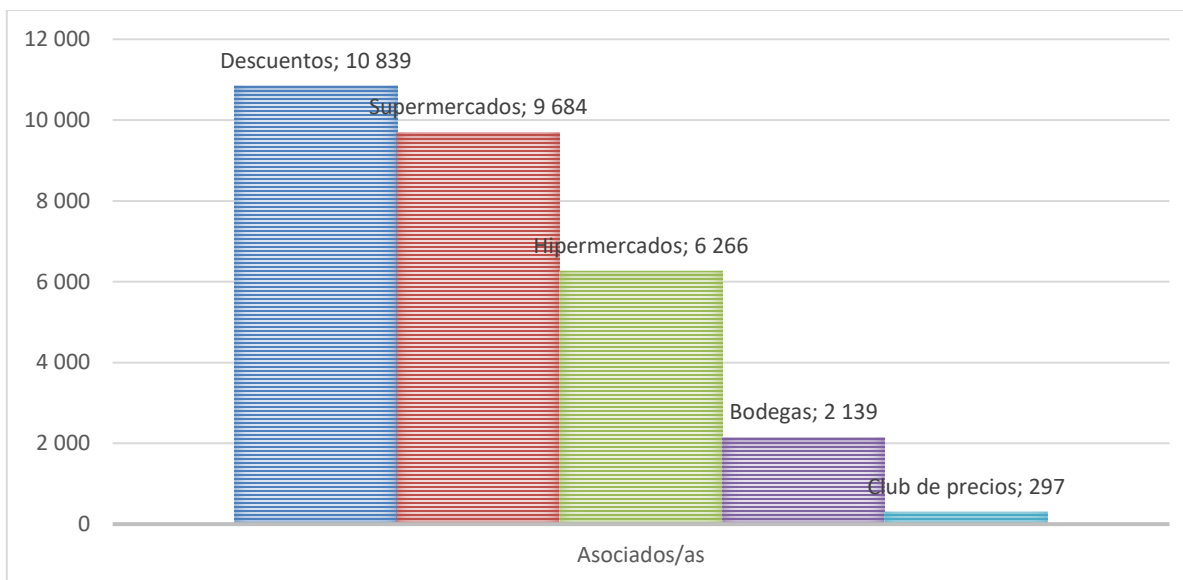
Fuente: elaboración propia con datos de Walmart México y Centroamérica, 2009.

La participación en las ventas totales y en el piso de ventas que el formato de descuento tenía cuando Walmart adquirió Carhco en el 2009 es directamente proporcional a

⁴ El piso de ventas es el espacio físico medidos en m² que cubre la superficie donde los consumidores pueden observar y comprar productos.

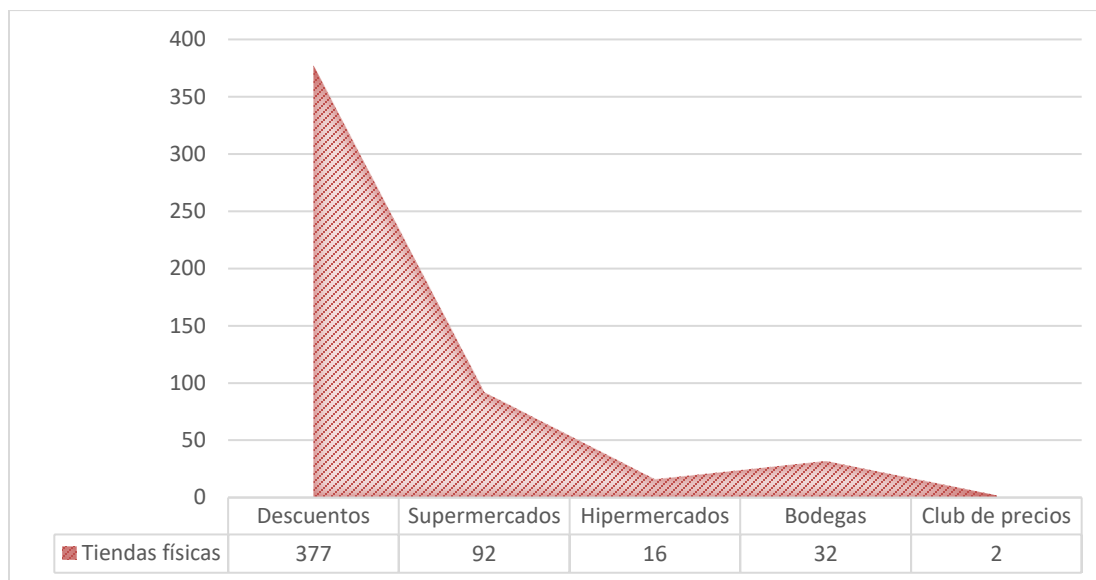
la representación que dicho formato tenía en cantidad de asociados/as, tiendas y ciudades con presencia, esto se entiende de mejor forma en los Gráficos 3, 4 y 5 a continuación.

Gráfico 3. Total de asociados por formato contratados por Carhco para el 2009



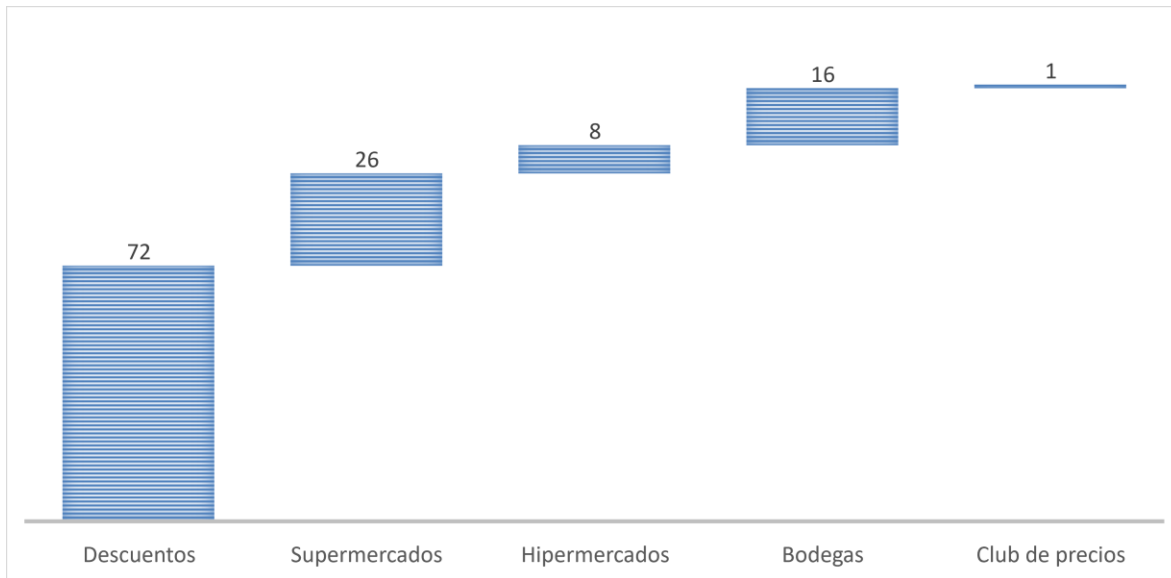
Fuente: elaboración propia con datos de Walmart México y Centroamérica, 2009.

Gráfico 4. Total de tiendas físicas de Carhco por formato para el 2009



Fuente: elaboración propia con datos de Walmart México y Centroamérica, 2009.

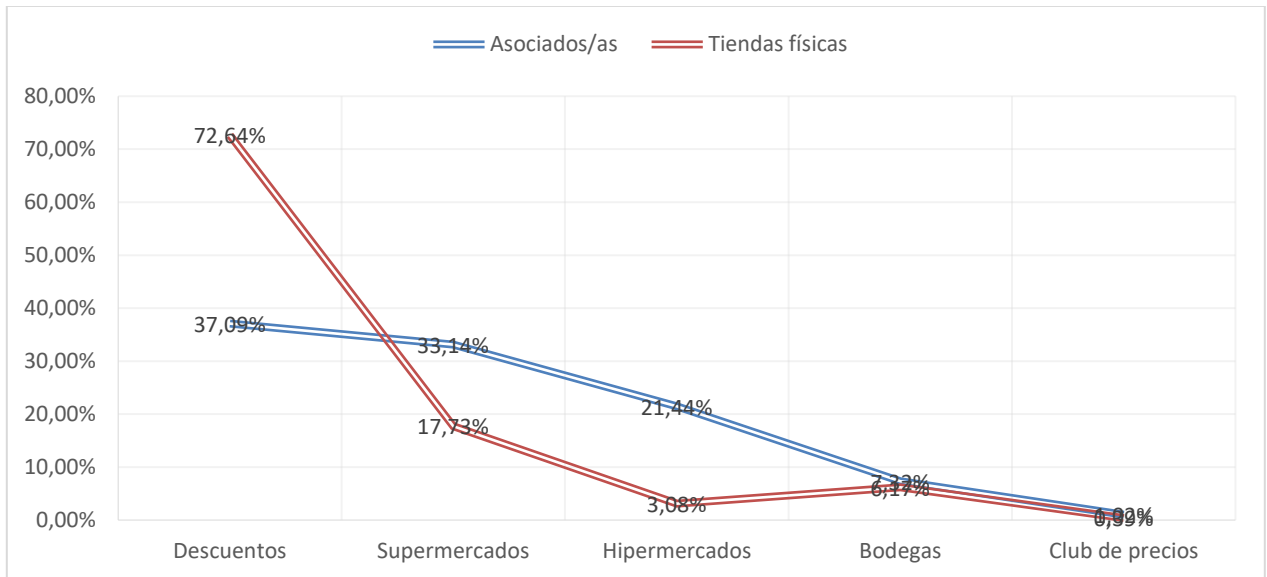
Gráfico 5. Carhco, total de ciudades con presencia de alguna tiendas física según formato, 2009



Fuente: elaboración propia con datos de Walmart México y Centroamérica, 2009.

Una particularidad de la forma de configurarse los formatos de Carhco en el 2009 se encuentra en el hecho de que no es directamente proporcional el peso relativo de cantidad de asociados/as con respecto a la cantidad de tiendas físicas en los formatos de Hipermercados y Bodegas; mientras que el primero representa un 21,44% del total de asociados contratados por Carhco para el 2009 y el segundo representa solamente un 7,32%, en el balance de tiendas físicas las posiciones cambian, siendo el formato de Bodegas el que mayor peso relativo tiene (de estos dos formatos) con respecto al total de tiendas de todos los formatos. Es decir en este indicador la relación se invierte. Esto se entiende en el Gráfico 6 y se podría explicar por la relación entre cantidad de asociados/as necesarias para atender una tienda de uno y otro formato.

Gráfico 6. Carhco, total de ciudades con presencia de alguna tienda física, 2009



Fuente: elaboración propia con datos de Walmart México y Centroamérica, 2009.

Es importante destacar que la estructura de formatos que tenía instalada Carhco en Centroamérica al momento de ser adquirida por Walmart es compatible con la misma estructura manejada por Walmart México para ese momento.

Esto habla de la estrecha relación estratégica que guardan ambos mercados al consolidarse como uno solo, es decir la compañía se basa en una estructura unificada en temas relacionados con rendición de cuentas, liderazgo compartido, estrategias de desarrollo, reportes a casa matriz y estructura organizativa. Si bien es cierto Walmart Centroamérica cuenta con roles de liderazgo que son específicos de la región la figura regional funciona bajo el nombre de Walmart México y Centroamérica.

4.3 Walmart Centroamérica: vista general a 10 años de operación

Finalmente, para el 2009 se proyectó que la incursión de Walmart en Centroamérica actuaría como un impulsor del crecimiento de la compañía en la región, esto sumado al crecimiento proyectado en México se resume en la Imagen 1 y en la Tabla 13 a continuación.

Imagen 1. Estructura multiformato de Walmart México y Centroamérica (2009)



Fuente: Walmart México y Centroamérica, 2009.

Tabla 13. Potencial de crecimiento de Walmart México y Centroamérica

Área	México	México y CAM	Incremento
Ciudad sin presencia	110	310	+180%
Nuevos consumidores en los próximos 15 años (millones)	20	33	+65%
Tamaño de mercado (miles de millones de dólares)	197	241	+22%

Fuente: Walmart México (2009, p. 34)

4.3.1 Walmart Centroamérica y su primer lustro operando la marca en la región (2009-2014)

A nivel general el reporte financiero de Walmart México y Centroamérica para el 2014 muestra un total de crecimiento del 8,3% con respecto al año anterior lo que representa US\$3094,45 MM. De igual forma la utilidad de operación reportó un aumento con respecto al 2013 del 36,0%, por lo que se alcanzaron US\$143,16 MM. Referente a la capacidad instalada, se abrieron 32 nuevas tiendas en la región para el 2014 lo que representó un

incremento del 7,1% respecto al año base anterior, esto es equivalente a los 44643 m² de piso de ventas adicionales.

La Tabla 14 muestra el incremento en unidades de negocio (tiendas físicas) que se reportan desde el 2009 al 2014 según formato, lo que muestra la tendencia en expansión física de la compañía en la región durante los primeros cinco años de operación y el ritmo de crecimiento anual que se ha venido dando.

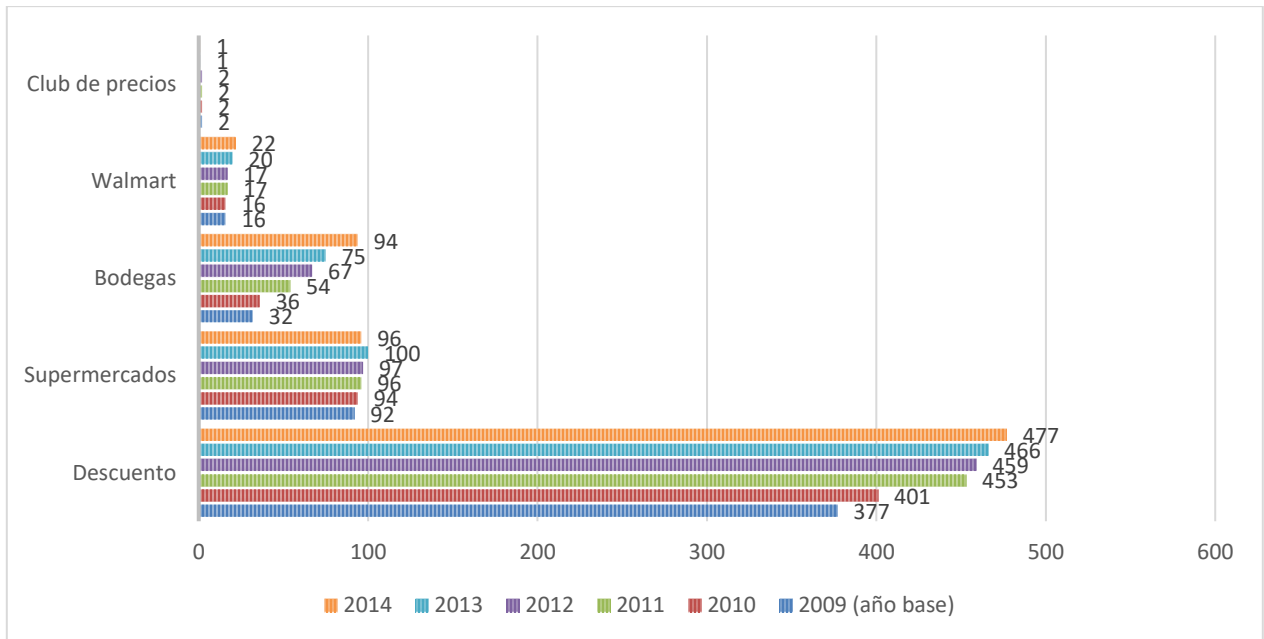
Tabla 14. Cantidad de unidades de negocio de Walmart Centroamérica por formato en el período 2009-2014

Formato	2009**	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%
<i>Descuento</i>	377	401	6,4%	453	13,0%	459	1,3%	466	1,5%	477	2,4%
<i>Supermercados</i>	92	94	2,2%	96	2,1%	97	1,0%	100	3,0%	96	-4,0%
<i>Bodegas</i>	32	36	12,5%	54	50,0%	67	24,1%	75	10,7%	94	25,3%
<i>Walmart*</i>	16	16	0,0%	17	6,3%	17	0,0%	20	15,0%	22	10,0%
<i>Club de precios</i>	2	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	1	-50,0%	1	0,0%
Total	519	549	5,8%	622	13,3%	642	3,2%	662	3,0%	690	4,2%
Notas	*Hipermercados. **Año base.										

Fuente: Walmart México y Centroamérica (2014, p. 14).

El Gráfico 7 muestra la tendencia al alza constante en todos los formatos de la cadena por concepto de cantidad de tiendas durante el período 2009-2014, a excepción del formato Supermercados que para 2014 redujo su cantidad respecto al año pasado en un 4,0% y el formato Club de Precios que desde el 2013 redujo su presencia a solamente 1 tienda en toda la región (-50,0%).

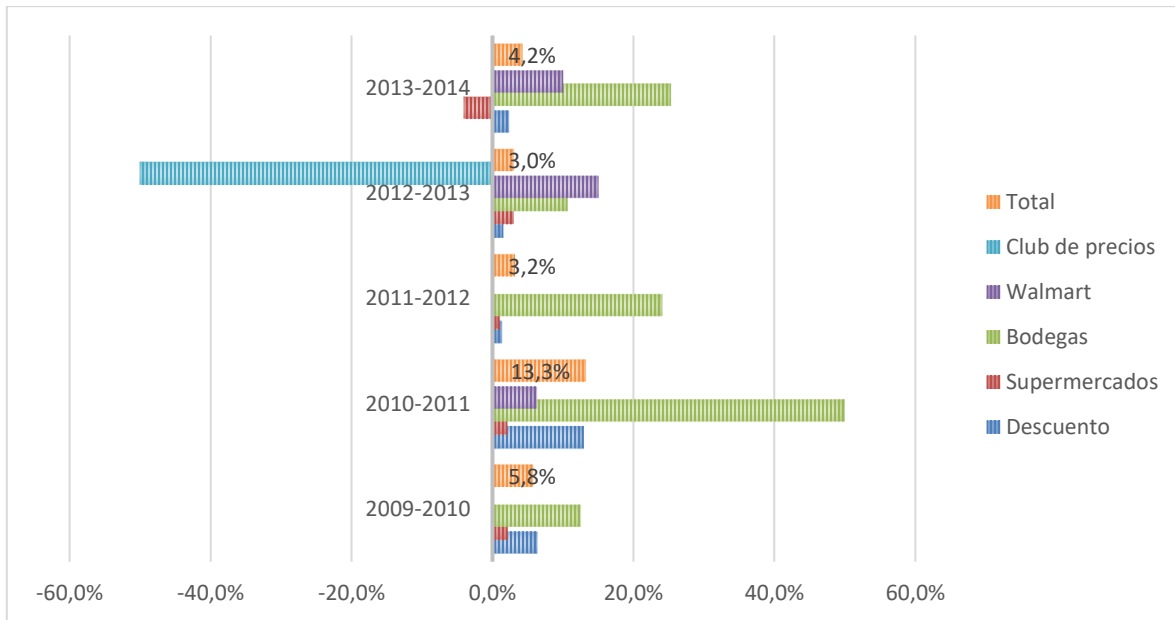
Gráfico 7. Cantidad de tiendas de Walmart en Centroamérica por formato para el período 2009-2014



Fuente: elaboración propia con datos de Walmart Centroamérica, 2014.

En lo que respecta a asociados/as para este lustro se dio una tendencia de 10,2% de incremento en la contratación por parte de Walmart Centroamérica respecto al año base 2009, donde se pasó de tener 29.225 asociados/as a contar con 32.218, de los cuales el 41% son mujeres y el 59% son hombres. El Gráfico 8 y el Gráfico 9 muestran el comportamiento y la en los 5 años que comprenden este período.

Gráfico 8. Tendencia de crecimiento de unidades de Walmart en Centroamérica por formato para el período 2009-2014



Fuente: elaboración propia con datos de Walmart Centroamérica, 2014.

De estos gráficos se desprenden tres aspectos clave que deben ser considerados para caracterizar este primer período de la compañía en Centroamérica:

1. La tendencia en general ha sido al alza en la cantidad de unidades (tiendas físicas) en la región. Siendo el período 2010-2011 el que más incremento presentó (inversión inicial).
2. El formato de Bodegas es el que ha crecido a ritmo más acelerado en este primer lustro reportando un promedio de crecimiento del 24,5%; mientras que el formato más afectado que incluso redujo su tamaño a la mitad fue el de Club de Precios pasando de 2 unidades a solo 1 para el período 2013-2014.
3. El crecimiento promedio de Walmart en Centroamérica registró un comportamiento del 5,91% durante el período de 5 años, mientras que el crecimiento total absoluto en cantidad de unidades desde el año base al 2014 fue de 32,9% (considerando todos los formatos).

Respecto a la cantidad de asociados que reportó la compañía para el período 2009 – 2014 se mantuvo estable a un 1,7% aproximadamente, mientras que la tasa de crecimiento absoluta para el período fue de 10,2% (año base 2009 vs último año reportado 2014). (Walmart México y Centroamérica, 2014).

Gráfico 9. Cantidad de asociados de Walmart Centroamérica por año en el período 2009-2014



Fuente: elaboración propia con datos de Walmart Centroamérica, 2014.

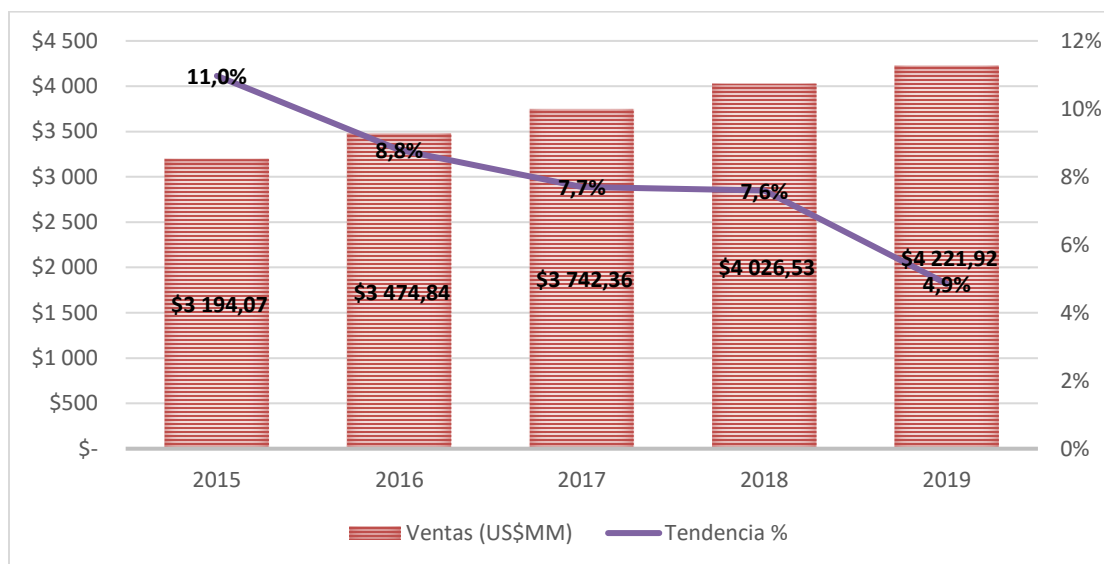
Finalmente, como hechos a destacar durante el período 2009-2014 se dieron cambios importantes en la forma de operar de Walmart en Centroamérica, a saber los siguientes ejemplos (Walmart México y Centroamérica, 2011, p. 12; 2012, p. 12):

- Todos los hipermercados se convirtieron al formato Walmart Supercenter.
- Se alineó de forma visual los logotipos de los formatos con respecto a los utilizados en Walmart México.
- Se estructuró la regionalización de liderazgo por formato y ya no por país y se convirtieron a un sistema de tiendas, centros de distribución y oficinas.
- Se convirtieron las tiendas Maxi Bodegas y Maxi Descuentos en Maxi Pali y Maxi Despensa.

4.3.2 Walmart Centroamérica y los datos más recientes de su operación (2015-2019)

Para el segundo período de 5 años (2015-2019) la tendencia al alza por parte de la compañía continuó en variables como: ventas, unidades (tiendas físicas), cantidad de asociados/as y cantidad de clientes atendidos en los diferentes formatos. El Gráfico 10 muestra el monto y la tendencia en US\$ de ventas para el segundo lustro del análisis.

Gráfico 10. Ventas totales de Walmart Centroamérica en US\$MM y tendencia anual, 2014-2019

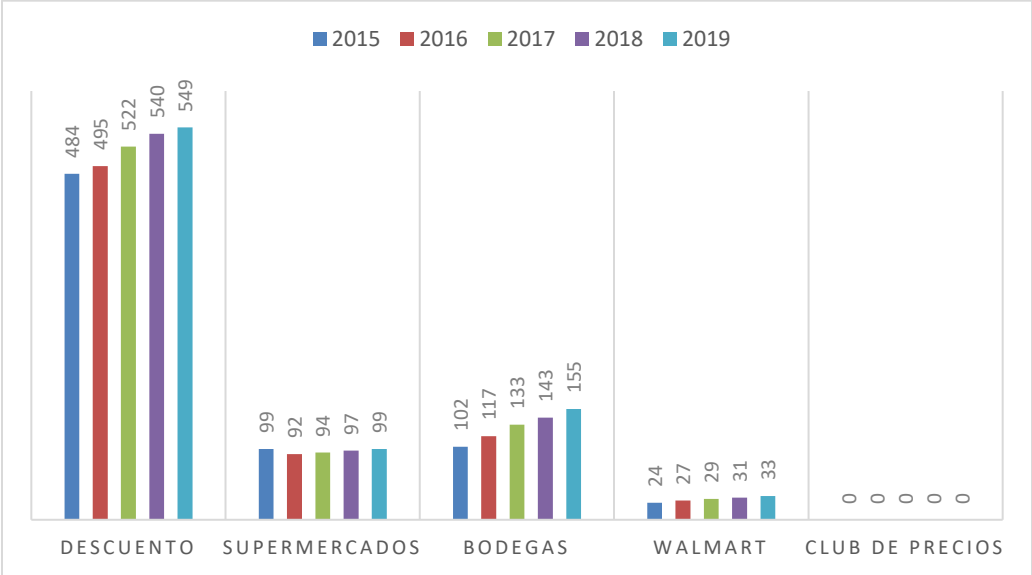


Fuente: elaboración propia con información de Walmart Centroamérica, 2019.

Si bien se aprecia que la tendencia es constante al alza, el porcentaje de incremento anual ha venido a la baja en los últimos 4 años, lo que indica una desaceleración media de incremento en ventas interanuales. Esto podría entenderse por el acaparamiento gradual de mercados informales, mismos que reducen su tamaño o disponibilidad cada año y por lo tanto disminuye el porcentaje en que se incrementan el nivel de ventas interanuales manteniendo al mismo tiempo el indicador de ventas generales al alza.

El Gráfico 11 muestra la tendencia seguida respecto al comportamiento en la cantidad de unidades (tiendas físicas) del 2015 al 2019, el cual muestra por ejemplo la desaparición total del formato de Clubes de Precios para el 2015.

Gráfico 11. Cantidad de tiendas de Walmart Centroamérica por formato, 2015-2019

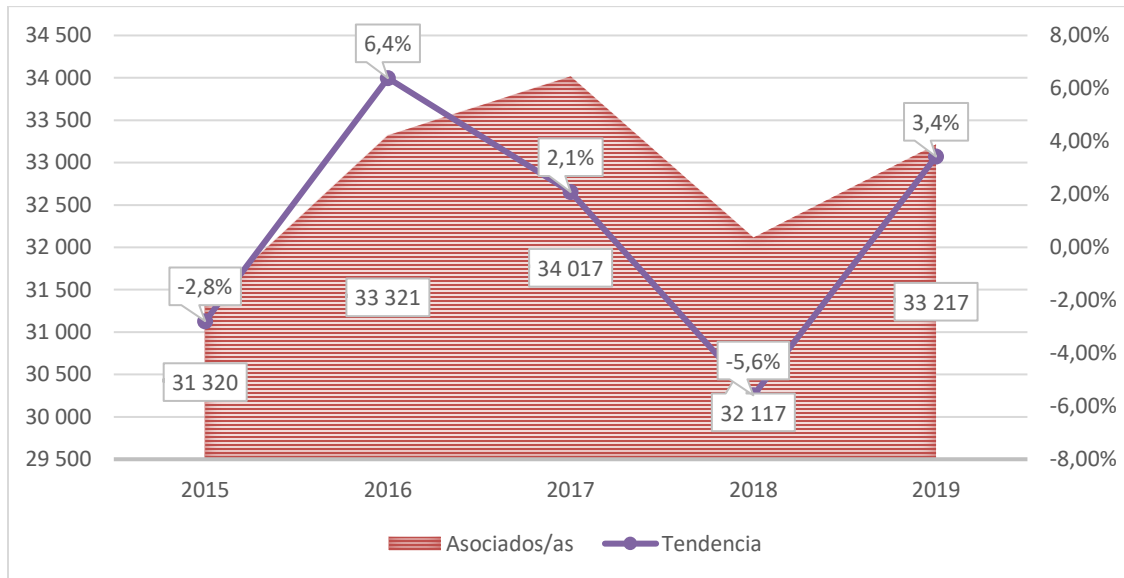


Fuente: elaboración propia con información de Walmart Centroamérica, 2019.

El formato Supermercados si bien sufrió una reducción en la cantidad de tiendas para el 2016, al final del período mostró la misma cantidad de unidades que al inicio de éste (99 tiendas físicas).

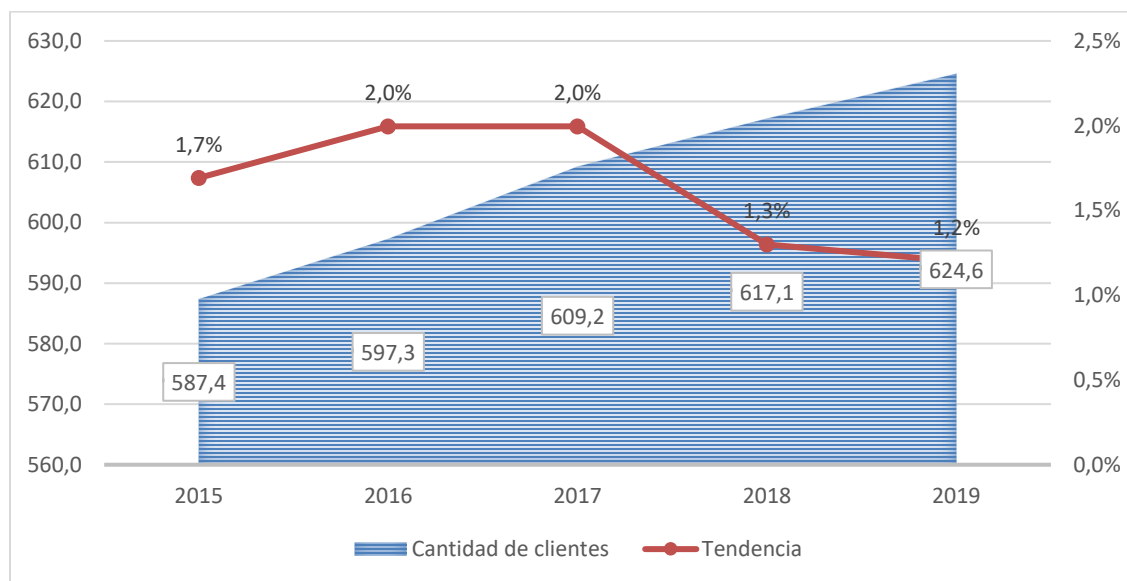
El Gráfico 12 muestra la variación en la cantidad de asociados/as para el 2019 respecto a los últimos 5 años. Y el Gráfico 13 muestra la misma variación pero respecto a la cantidad de clientes atendidos por todos los formatos de la región.

Gráfico 12. Cantidad total de asociados/as de Walmart Centroamérica por año en el período 2015-2019, en miles de personas



Fuente: elaboración propia con información de Walmart Centroamérica, 2019.

Gráfico 13. Cantidad de clientes recibidos por Walmart Centroamérica en todos los formatos y tendencia porcentual de variación interanual del 2015 al 2019, en millones de personas



Fuente: elaboración propia con información de Walmart México y Centroamérica (2019)

4.4 Reflexiones teóricas

El desarrollo y/o crecimiento que ha mostrado Walmart en Centroamérica en la década en estudio se sustenta directamente en la teoría de la internacionalización y sus acepciones de Empresa Multinacional (EMN), de la mano con el carácter de una empresa que Nace Global (Born Global – BG) y sustentado por la concepción de Inversión Extranjera Directa (IED) y la aplicación de las ventajas competitivas con las que cuenta.

Siendo así, se tiene que la internacionalización de las empresas definida por Villarreal (2005) como “una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo” (p. 58), se corresponde de forma directa con la forma en que Walmart ha evolucionado su presencia en Centroamérica, esto se aprecia de con el incremento exponencial y constante que ha mostrado la compañía a nivel de los indicadores económicos descritos durante la década 2009 – 2019.

De igual manera, es el mismo Villarreal (2005) quien explica que este proceso de internacionalización afecta de una u otra forma las “actividades de la cadena de valor y la estructura organizativa de la empresa” (p. 58); tal es el caso de la especialización por marca o sector de mercado al que Walmart apunta en la región con los diferentes formatos que ha establecido para atender cada segmento de mercado de forma directa.

Una empresa que sigue el camino de la internacionalización entra en la definición de una EMN como “aquella que comprende entidades con recursos propios en más de un país en los que, generalmente a través de la IED, localiza personas y/o activos que gestiona y controla para realizar cualquiera de las actividades primarias de la cadena de valor” (Villareal, 2005, p. 63). De esto da cuenta Walmart a través de la cantidad de asociados y tiendas físicas que mantiene en los países centroamericanos.

Uno de los planteamientos teóricos respecto a las EMN son aquellas empresas que se considera “nacidas globales”; para estos efectos se entiende que las “BG son firmas o empresas que desde su concepción exploran oportunidades en múltiples países” (Knight, 1996 en Sánchez, 2018, p. 15).

En la historia y en el modelo de negocios que ha desarrollado la compañía Walmart Inc. se aprecia como su desarrollo hacia el exterior en 1991 (tres décadas después de haber

sido creada) a través de su primera tienda en México, siguió a un ritmo de expansión en el extranjero acelerado siendo que en solo 15 años se había expandido a ocho mercados diferentes alrededor del mundo. Esto podría explicar la concepción de Walmart como una EMN que entra en el concepto de BG.

Si bien los estándares para definir una BG no son claros, Gabrielsson (2008, p. 388) enuncia algunas características macro-externas que enmarcan la definición de dicha concepción teórica, a saber se detallan los siguientes y se incluye cómo Walmart encaja en dichos parámetros:

1. La naturaleza cada vez más global de la demanda en algunos segmentos del mercado: mercado del *retail*.
2. La similitud de los mercados generando una internacionalización casi instantánea: México, Chile, Argentina, Brasil y Centroamérica en América Latina.
3. El rápido crecimiento de la tecnología de la comunicación a nivel mundial: globalización.
4. La necesidad de combinar las tecnologías extranjeras: nuevos mercados como Canadá, Japón, Reino Unido y Suráfrica.
5. La necesidad de seguir a clientes a mercados extranjeros: Estados Unidos como potencia mundial que genera tendencias para el resto del mundo.

Finalmente, la forma en que las EMN, incluyendo las BG, se internacionalizan de forma general responde a la IED, la cual se define como “el establecimiento de una relación duradera entre un residente en una determinada economía (sociedad filial) y un no residente (sociedad inversora), con ánimo de influir en su gestión” (Fernandez-Otheo, 2005 en Villarreal, 2005, p. 65). Esta definición describe el camino de internacionalización que ha tomado la empresa Walmart con el desarrollo de tiendas y centros de distribución.

Todo esto se resume en que la estrategia de crecimiento que ha seguido Walmart en el mundo y más concretamente en Centroamérica responde a la teoría de la internacionalización de una empresa convertida en multinacional, misma que a través de la inversión extranjera directa ha constituido un carácter de *born global* en los mercados donde instaura su presencia comercial.

CAPÍTULO V. VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN DE WALMART CENTROAMÉRICA

El objetivo de este capítulo es identificar las ventajas competitivas de la estrategia de la empresa Walmart en Centroamérica para la comprensión de su modelo negocio. Para ello se analizó los principales comentarios obtenidos de las entrevistas semiestructuradas y se correlacionó dichas respuestas con los indicadores económicos y operativos desglosados en el capítulo IV.

El capítulo se estructura de manera tal que abarca las principales ventajas competitivas en función del paradigma ecléctico de Dunning (1988) o modelo OLI, iniciando por las ventajas de propiedad (O), siguiendo con las ventajas de localización (L) y finalizando con las ventajas de internalización (I). en una parte final se realizan algunas reflexiones teóricas llevando el análisis al plano de los conceptos de internacionalización y demás relacionados.

5.1 Ventajas competitivas de propiedad – *Ownership* (O)

5.1.1 Modelo de negocios y uso de marca Walmart

Sin duda alguna, uno de los aspectos más relevantes con los que ya contaba Walmart al momento de ingresar al mercado centroamericano era el modelo de negocios heredado de casa matriz, mismo que, según los funcionarios de jerarquía de la compañía se mantiene de forma paralela en todas las decisiones que se toman aunque sea a nivel de mercados internacionales.

El modelo de negocio mostrado en la Imagen 2 esquematiza la forma de estructurar la toma de decisiones de la compañía donde se relaciona de forma directa la consideración de clientes, comunidades, el planeta como tal (medio ambiente), los accionistas de la compañía, los asociados y los proveedores. Uno de los principales aspectos a resaltar del modelo de negocios de Walmart es su enfoque por satisfacer las necesidades de los clientes bajo el esquema de “ahorra dinero para vivir mejor”.

La compañía basa su estrategia de modelo de negocios en 5 pilares:

1. Tiendas y plataformas digitales.
2. Cadena de suministro.
3. Talento.
4. Datos y tecnología.
5. Gobierno corporativo.

Estos pilares, según la estrategia de la compañía, se fundamentan entorno al logro de una experiencia de compra “sin fricción”, donde el cliente sea satisfecho de forma “limpia”, eficaz y completa.

Imagen 2. Modelo de Negocio de Walmart Centroamérica



Fuente: Walmart México y Centroamérica (2019, p. 15).

5.1.2 Formatos por segmentos de mercado

Parte de este modelo de negocios también se refleja en las estrategias que la empresa ha desarrollado en la búsqueda de imitar a su casa matriz y por ende dar cuenta de resultados similares en los mercados internacionales, una de las más sonantes es la forma en que la empresa busca abarrotar el mercado con formatos que atienden distintas necesidades.

Como ya se presentó en el capítulo anterior Walmart Centroamérica mantuvo y reforzó incluso los formatos de tiendas físicas donde los clientes de cada tipo de tienda son debidamente segmentados y sobre esa segmentación se erige toda la estrategia mercadológica y comercial (ver apéndice 3).

Otro de los aspectos que se logra evidenciar de la forma en que los clientes perciben la estrategia de Walmart en la región y que es un reflejo de una ventaja de propiedad de su casa matriz es el hecho de traer consigo esquemas de tiendas de gran tamaño, con diversidad de servicios en un mismo lugar y con diferentes opciones de productos locales e importados para satisfacer diferentes demandas.

5.1.3 Elementos de la Cultura Walmart

Las personas entrevistadas coinciden en que en efecto la Cultura Walmart es una de las bases por las cuales se ha formado la estrategia de expansión de la compañía en la región. Es reiterativo el considerar los cuatro elementos como presentes en este análisis: respeto por el individuo, búsqueda de la excelencia, actúa con integridad y servicio al cliente. Se menciona incluso la presencia del *slogan* publicitario que utiliza Walmart a nivel de compañía global: “ahorrar dinero para vivir mejor”, como parte de la filosofía empresarial de expansión y crecimiento.

Se destaca también la presencia de “la clienta” como el centro de las decisiones, es importante destacar que Walmart Centroamérica tiene como eje central dentro de su modelo de valor compartido a “la clienta”, en femenino específicamente por el mercado meta al que va dirigida la estrategia comercial de la empresa.

Se menciona también que todos estos parámetros vienen dados por lineamientos que sigue Walmart Internacional como organización (separada de Walmart US en estructura),

donde cada decisión tomada viene permeada por el liderazgo de turno y por ende se habla de una cultura y unos principios que son transversales al comportamiento de la compañía en todos los mercados internacionales (fuera de EE. UU.). Las decisiones de inversión incluso son consensuadas por esta estructura.

Otro aspecto relevante que se mencionó en el tiempo de entrevistas es el Cumplimiento Regulatorio que establece la compañía, básicamente se resume en estar en cumplimiento con las políticas, leyes y demás regulaciones de los países donde opera Walmart de manera internacional, e incluso en concordancia con la legislación estadounidense. Este principio es extensivo a todo incluso que negocia con Walmart.

Por otro lado, se resalta la presencia del concepto de “precios bajos todos los días” (EDLP por sus siglas en inglés) mismo que no es una estrategia de descuento que sigue la compañía para atraer clientes por temporada o dinámicas comerciales, sino que es una política y filosofía que, según se menciona, viene desde la mente del fundador.

Se hizo la salvedad en que al darse una adquisición por parte de Walmart de una cadena preexistente con condiciones diferentes a las que trajo la multinacional se generó una serie de resistencias al principio del proceso y en ocasiones la aplicación de la Cultura Walmart con todos sus principios y esquemas de pensamiento organizacional no fue tan fluida como se esperaba. Sin embargo, se especifica que una vez superada esta resistencia la empresa ha fluido de una forma integral en sus años de operación. Todas las personas entrevistadas coincidieron en que “pueden dormir con tranquilidad” sabiendo que la compañía hace las cosas en “orden y como debe ser”.

Respecto a si la Cultura Walmart se aplica y percibe de la misma manera en la operación de tiendas que son quienes al final del proceso tienen la interacción con “la clienta”, las personas entrevistadas coinciden en que a nivel general sí perciben su presencia pero con algunas salvedades, a saber las siguientes:

- La constante rotación de personal en tiendas hace difícil que todos practiquen y vivan la cultura de la compañía.
- La gran cantidad de asociados/as en tiendas en toda la región hace muy difícil lograr un estándar de comportamiento y de cultura al 100%.

- Las diferencias de cultura y de ideología por país complica que todos actuemos de la misma forma y que percibamos las cosas de la misma forma.
- La separación por departamentos que tiene la compañía hace difícil estandarizar esos valores y comportamientos. Es una empresa tan grande que a veces se actúa como silos.
- El gran volumen de trabajo y los horarios extensos en las tiendas hace muy difícil que la Cultura Walmart se maneje de la misma forma, por ejemplo, no siempre te van a recibir bien cuando llevas trabajando todo el día de pie.

Finalmente, todos los asociados de Walmart entrevistados coincidieron en que los elementos de la Cultura Walmart se vuelve un diferenciador para con la competencia incluyendo además aspectos como:

- Los beneficios que ofrece la compañía.
- El Cumplimiento Regulatorio.
- La Declaración y el Código de Ética.
- La asociación solidarista.
- La transparencia y sostenibilidad con que se opera.
- La filosofía de EDLP.

De igual forma, las personas entrevistadas expresaron que tiene algunas reservas sobre el tema de la diferenciación con la competencia porque consideran que algunos de los elementos de la Cultura Walmart se pueden ver en las estrategias de otras cadenas, sin embargo, consideran que los elementos antes enlistados resaltan o explican esa diferenciación.

5.2 Ventajas competitivas de localización – *Location* (L)

5.2.1 La adaptación al entorno y el impacto sobre la compañía

No todas las personas entrevistadas coincidieron en que Walmart se ha adaptado de la misma forma en todos los países de Centroamérica. Algunas personas argumentan que esta adaptación es igual/similar a nivel de disposiciones generales, dinámicas comerciales,

cumplimiento regulatorio, filosofía empresarial, estrategias de mercadeo o construcción de tiendas por ejemplo.

Pese a lo anterior, de forma muy constante se hace énfasis a que existen adaptaciones necesarias que se deben asumir por cada país de acuerdo con su realidad particular y con las disposiciones o “presiones” del mercado mismo. Eso sí, estas adaptaciones vienen dadas de forma consciente y sistemática pues la compañía maneja vicepresidencias y cargos administrativos de alto nivel que son de índole regional, es decir, que tienen injerencia directa sobre las decisiones de los cinco países de la región en que opera Walmart en Centroamérica.

Lo que sí se mantiene, según las personas entrevistadas, de forma invariable es la promesa de valor que ofrece la compañía: “ahorrar dinero para vivir mejor” y “la clienta como el centro”. Si bien, incluso los productos y servicios se ajustan de acuerdo con las demandas de cada mercado, eso se hace con un fondo y una filosofía estándar y compartida en toda la región: EDLP.

Analizando ahora las respuestas dadas sobre el impacto del entorno a la compañía, se logran desprender algunos aspectos del contexto que deben ser comprendidos para explicar el grado de adaptación que ha desarrollado Walmart en Centroamérica. Los más comentados y coincidentes son los siguientes:

- La realidad económica, política y social de la región.
- La cultura de cada país.
- El tamaño del país en población y en territorio.
- Los hábitos de consumo.

Si bien es coincidente el hecho de que temas como lanzamientos de campañas, prototipos de tiendas, promociones o dinámicas comerciales específicas, lineamientos éticos y legales, entre otros, son como “el esqueleto” de la compañía, estos aspectos antes mencionados presentes en cada país de la región centroamericana de forma tan diferente como compleja hacen necesario que Walmart busque la forma de llegar a diferentes sectores dentro “de un mismo mercado” y para eso es necesario diferenciarse.

Algunos ejemplos concretos de acciones y políticas de adaptación que Walmart ha tenido en la región son los siguientes según las personas entrevistadas:

- Nicaragua solamente cuenta con un CEDI para abastecer todo el país y recién hace dos años se construyó, antes era rentado.
- Guatemala tiene tiendas que traducen los rótulos al lenguaje indígena de la zona geográfica donde se ubica.
- El Salvador lanzó el programa “cora” (inglesísimo para llamar al cuarto de dólar): ¿cuánto puedes comprar con un “cora”?
- Honduras tiene fuerte presencia de servicios para el retiro de remesas a diferencia de otros países como Costa Rica.
- Costa Rica tiene el CEDI más grande de toda la región y cuenta con un CEDI específico para frutas y verduras.

Por otro lado, algunos ejemplos dados por las personas entrevistadas, donde se pone de manifiesto prácticas que el mercado ha exigido de forma integral para toda la región, son los siguientes:

- El comercio electrónico.
- El servicio de pick-up y servicio express.
- El concepto de omnicanalidad: abastecer a “las clientas” a través de todos los medios posibles.
- El “other incomes” como estrategia, esto quiere decir, hacerse de socios locales que provean productos específicos del mercado y no solo marcas propias o importados.

Finalmente a nivel de marca Walmart ha mantenido un formato en colores e imagen estándar a lo largo de todo Centroamérica manejando básicamente cuatro formatos: descuentos, supermercados, bodegas e hipermercados (Walmart). Recientemente descuentos y bodegas se han fusionado a nivel empresarial para considerarse como biformato y establecer las mismas estrategias de forma integral en ambos tipos de tienda.

5.3 Ventajas competitivas de internalización – *Internalization* (I)

5.3.1 Grado de endogeneidad

Lo primero de lo que se debe dar cuenta en este apartado es del grado de endogeneidad con el que la empresa Walmart incursionó en el mercado centroamericano. Durand (2010) explica que “(...) el grado de endogeneidad es medido con un indicador que va desde 1 (por un desarrollo basado principalmente en un crecimiento orgánico de la sucursal) hasta 4 (para una implantación basada en la adquisición por parte de la EMN de la empresa líder en la economía meta).” (p. 9)

En el caso de Walmart Centroamérica la incursión en el mercado local se dio a través de la absorción del grupo Carhco, lo que vendría a representar un grado máximo de endogeneidad donde se toma de la empresa líder en el mercado meta todas las ventajas de posicionamiento y de desarrollo operativo y estructural ya presentes en la dinámica comercial de la zona. Esto constituye un aspecto a destacar como ventaja competitiva de internalización para Walmart.

Incluso, de los datos recopilados en los reportes financieros y operativos interanuales se desprende que el formato que más ha crecido en términos absolutos por cantidad de tiendas físicas es el de descuentos, esto se ve asociado a un segmento de mercado que Walmart tiene claramente identificado en la región centroamericana.

5.3.2 Soluciones omnicanal

Uno de los pilares que ha planteado la compañía para atender las necesidades del mercado meta se basa en la omnicanalidad (Imagen 3), donde se busca abastecer la demanda de los clientes a través de plataformas diferenciadas e integradas.

De esta manera es que se ha hecho énfasis en ofrecer todos los medios de compra posibles para que los clientes realicen sus compras sin ninguna limitante. La Imagen 3 muestra esto claramente al resaltar las formas en que Walmart Centroamérica ha diseñado su estrategia de alcance a través de lo que la misma compañía denomina omnicanalidad.

Esta omnicanalidad se logra a través de los siguientes medios:

1. Compra en tiendas físicas.
2. Compras en sitio web (e-commerce).
3. Domicilio o entregas *express*.
4. Pick-up (compra por medios digitales y recogida en tiendas).

Incluso dentro de las tiendas la compañía ofrece la posibilidad de realizar el pago en la forma tradicional en las cajas registradoras y ha sumado la opción del auto escáner donde a través de un dispositivo de uso por parte del cliente se escanean los productos y se emite un ticket de caja, mismo que se procede a pagar en la caja registradora de forma presencial.

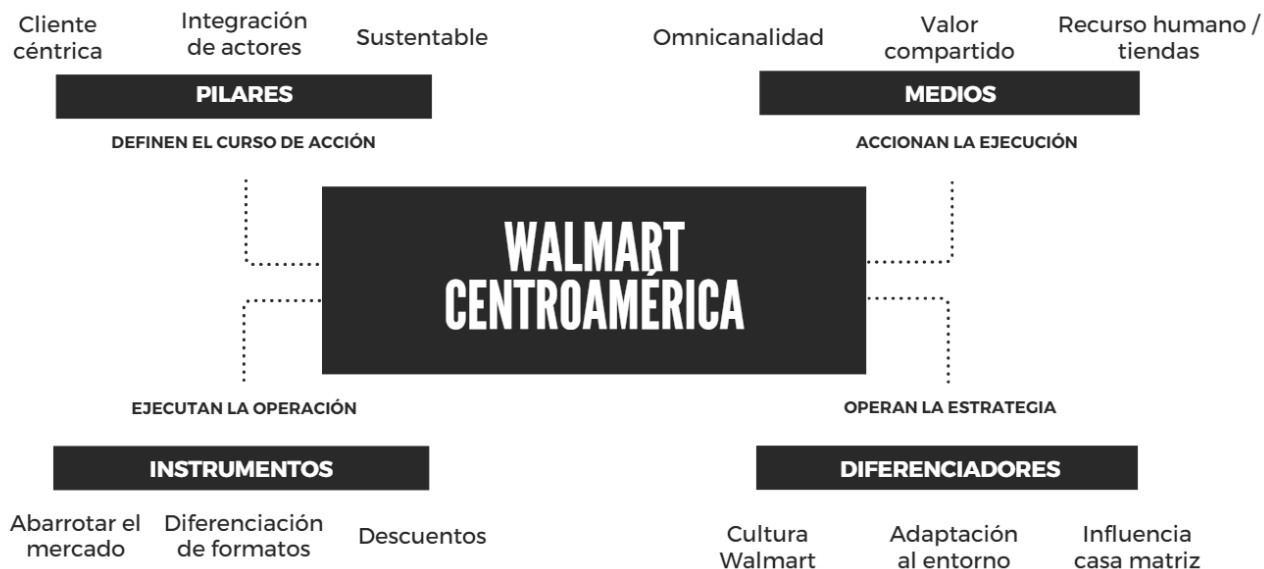
Imagen 3. Visión de omnicanalidad de Walmart México y Centroamérica



Fuente: Walmart México y Centroamérica (2019, p. 17).

Por último, el Diagrama 5 muestra de forma consolidada las principales variables que componen la estrategia de la compañía Walmart en Centroamérica desarrolladas como ventajas competitivas para el mercado.

Diagrama 5. Integración de la estrategia de Walmart Centroamérica



Fuente: elaboración propia.

5.4 Desventajas de la estrategia de Walmart en Centroamérica

De la misma manera en que se analizan las ventajas OLI de Walmart en la región, debe mencionarse la existencia de potencialidades internas y externas que puedan representar una desventaja para la estrategia de la compañía en un mercado como el centroamericano

La primera consideración de desventaja para la compañía es la inestabilidad económica, política y social de la región podría generar pérdidas a la compañía en un plazo muy corto, esto pondría en riesgo la operación de la estrategia pues al tener una presencia con un gran número de tiendas no sería tan fácil dejar la región y/o disminuir la operación.

De igual manera, invertir en una estrategia para llenar/abarrotar el mercado de tiendas y servicios implica una alta carga en términos de garantías sociales que se traduce en costos incrementales para la compañía: seguros, impuestos, rentas sobre las utilidades, etc.

Asimismo, el enfoque en el formato de descuentos puede ser riesgoso por la alta afinidad hacia el mercado informal en algunos países de la región, no necesariamente más tiendas lograrían traducirse en más clientes.

Por último, un aspecto que ha sido motivo de discusión desde que en el 2018 Walmart Centroamérica hiciera público su interés de absorber/comprar al Grupo Empresarial de Supermercados S.A. (GESSA), propietario de una cadena de al menos 60 supermercados a lo largo del territorio costarricense, es la consideración de un monopolio y el potencial impacto que esta distorsión al comercio pudiera generar en los costos de los productos, por ejemplo.

Walmart en Costa Rica cuenta con un *market share* de al menos 72% repartido entre todos sus formatos: Walmart 28%, Masxmenos 17%, Palí 15% y Maxi Palí 12% (Mendoza, 2020), esto muestra el efecto distorsionador que puede generar la forma en que la expansión de la empresa se ha gestado, dejando para el resto de cadenas competidoras solamente un 28%.

Muchos de los productores y proveedores han resaltado lo riesgoso que puede ser la existencia de una situación monopolística en el país donde el control de precios y la concentración de decisiones de mercado podrían recaer sobre un solo actor. Además se evidencia el riesgo inminente que puede padecer la economía de los productores nacionales cuando se compite contra bienes importados que reducen su coste productivo.

Es por esto por lo que la relación de ventajas y desventajas debe valorarse en ambos sentidos, no solamente aquellos aspectos que puedan ser un punto de inflexión para que la empresa geste su expansión, sino aquellos aspectos donde la economía de un país, como Costa Rica en este caso, se puede ver severamente afectada por la forma en la que una empresa multinacional desarrolla su estrategia de expansión.

Finalmente, la Cámara de la Promoción de la Competencia (COPROCOM) emitió un acuerdo donde denegó la opción de compra que estaba planteando realizar Walmart por el conglomerado de supermercados del Grupo GESSA. Esta decisión se tomó básicamente por los aspectos antes expuestos sobre la consideración de un monopolio y los efectos negativos que esto conllevaría a la economía nacional, a los productores locales y a los consumidores costarricenses.

5.5 Reflexiones teóricas

Las ventajas competitivas de las que la empresa Walmart ha hecho uso para su estrategia de expansión en el mercado centroamericano responden a las características presentes en el concepto de internacionalización empresarial, mismo que “combina el comportamiento innovador, proactivo y de búsqueda de riesgo que cruza las fronteras nacionales y está destinado a crear valor en las organizaciones” (McDougall & Oviatt, 2000, en Schwens et al, 2018, p. 738).

Esto se puede evidenciar en las prácticas que la compañía ha desarrollado a través de las soluciones omnicanal (innovador), la atención a los clientes por medio de diferentes formatos (proactivo), la Cultura Walmart y la adaptación al entorno (búsqueda de riesgo) y la propuesta de valor compartido que ofrece la compañía (crear valor en las organizaciones).

Por otro lado, la teoría sobre las EMN refuerza que éstas cuentan con una serie de características que deben estar presentes en la estrategia de una compañía para considerarse como tal, a saber Villarreal (2005, p. 63) destaca las siguientes:

1. Poseer al menos una filial en el exterior.
2. Operar bajo un sistema de decisiones jerárquico.
3. Desarrollar una estrategia común y coherente en general.
4. Sus entidades interaccionan compartiendo recursos, conocimientos y responsabilidades.

Estas características, enfocadas de forma orientada hacia la consecución de un resultado ulterior: la expansión de la compañía Walmart en Centroamérica, son potenciadores de determinadas ventajas competitivas que la empresa ha desarrollado con su experiencias. Nótese la asociación:

1. Al contar con una filial en el exterior Walmart ha logrado posicionar su marca de forma rápida y acelerada pues adquirió una estructura física y de mercado que ya contaba con capacidad instalada.
2. Descentralizar las decisiones de nivel jerárquico en una estructura administrativa en manos de líderes de la zona le permite a Walmart adaptarse rápidamente a las necesidades del áreas.

3. Contar con una estrategia unificada y guiada a través de una casa matriz que delimita el norte de la compañía a nivel macro le permite mantener un esquema de servicio y de posicionamiento común en todos los niveles de su estructura operativa.
4. La presencia de Walmart de manera regional en los 5 países de Centroamérica le ha permitido atender a la clientela de forma estandarizada copiando las buenas prácticas de los diferentes países y al mismo tiempo personalizando las soluciones de acuerdo a las necesidades de cada población.

Es relevante hacer énfasis de la misma forma en lo mencionado por Durán (2002), quien afirma que a través de la aplicación de la teoría de las ventajas competitivas se puede explicar la razón y la forma en que las EMN se expanden; al respecto se tiene que: “la interacción más eficiente que se puede producir entre el conjunto de recursos internos que posee una empresa y las oportunidades externas que le brinda el entorno define el proceso de expansión y crecimiento de la empresa” (p. 42).

Esto se logra apreciar de forma clara en el análisis que se hace de la forma en que Walmart ha mezclado y buscado balancear sus activos internos: capital, estrategias comerciales, formatos, dinámicas comerciales, etc.; con las oportunidades que le ofrece un mercado como el centroamericano: gran cantidad de clientes en busca de soluciones prácticas, informalidad en el sector *retail*, etc.

El mismo Durán (2002), enfatiza que “(...) las capacidades que posee una empresa evolucionan según su experiencia idiosincrática y son fuente de ventajas (o desventajas) competitivas” (p. 42), siendo así queda de manifiesto que a lo largo de una década la empresa Walmart con su presencia en Centroamérica ha evolucionado a través de su experiencia y esto le ha permitido crecer en cantidad de tiendas, ventas y clientes que utilizan sus servicios.

Se aprecia de forma teórica como la madurez de una compañía que cumple una década instaurada en un mercado da cuenta de forma recurrente de las ventajas competitivas que tiene sobre sus competidores de mercado: segmentación detallada de mercado, omnicanalidad, evolución hacia el comercio electrónico, cumplimiento regulatorio, propuesta de valor compartido e interacción con su entorno.

CAPÍTULO VI. ALCANCE DE LA ESTRATEGIA DE WALMART CENTROAMÉRICA EN SU MODELO DE NEGOCIO Y EN LOS CONSUMIDORES

El objetivo de este capítulo es explicar el alcance de la estrategia de Walmart Centroamérica en su modelo de negocios y en los consumidores. Para ello se analizó las respuestas obtenidas de la encuesta de opinión aplicada a 424 personas de forma digital. Esta encuesta se aplicó únicamente a personas que se encontraban físicamente en Costa Rica por lo que el análisis debe entenderse para dicho país.

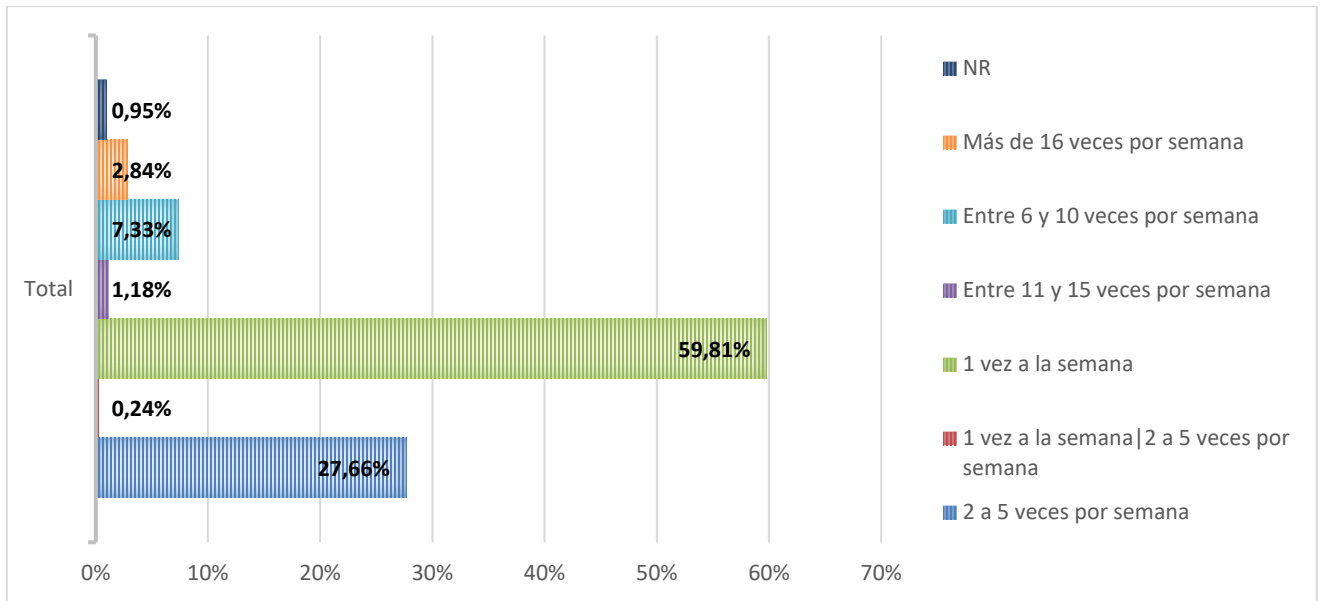
Es así como se estructura la información obtenida según su relación con los pilares, los medios, los instrumentos y los diferenciadores de la estrategia de Walmart en Centroamérica (ver Diagrama 5). Por lo tanto, se agrupa los principales hallazgos de acuerdo con cada una de estas categorías del modelo de negocios de la empresa y al alcance o impacto que tienen sobre la opinión o percepción de los consumidores.

6.1 Datos generales del consumo

El Gráfico 14 muestra que el 59,81% de los consumidores visitan alguna tienda o utilizan algún servicio de Walmart Centroamérica al menos 1 vez a la semana, seguido por un 27,66% de consumidores que realiza visitas a las tiendas de la compañía o hace uso de sus servicios entre 2 a 5 veces por semana.

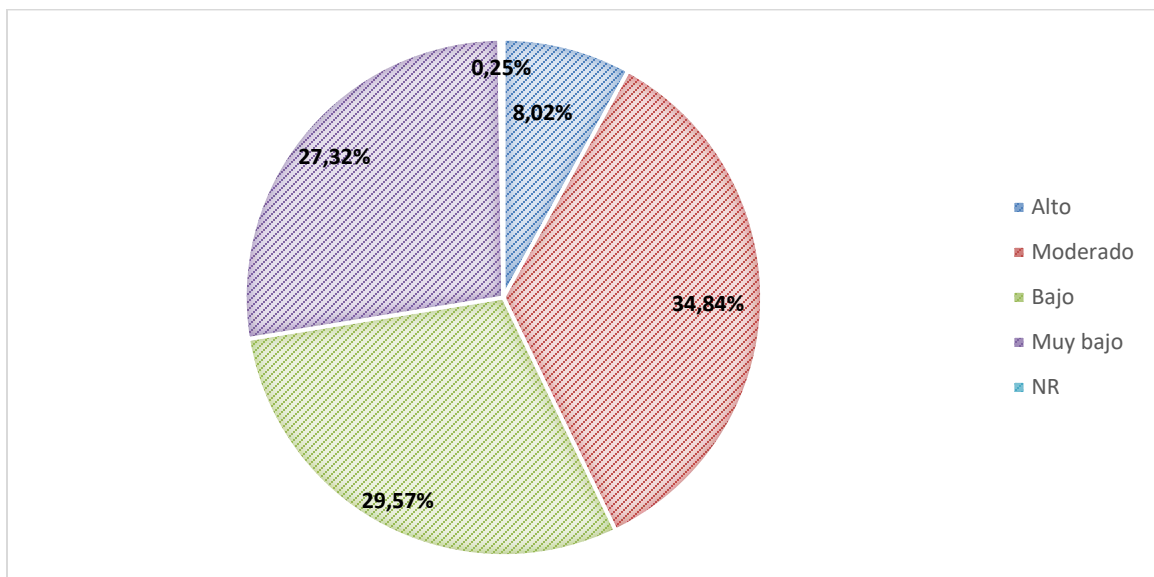
Por otro lado, el Gráfico 15 muestra que la mayoría de los consumidores tienen un nivel “Moderado” de dificultad para acceder a una tienda física o servicio de Walmart (34,84%), seguido por un nivel de dificultad “Bajo” (29,57%) y un nivel de dificultad “Muy bajo” (27,32%). Una anotación interesante es tomar en cuenta que el nivel de dificultad “Muy alto” no obtuvo respuestas dentro de las encuestas.

**Gráfico 14. Frecuencia con la que se visitan tiendas o se utiliza servicios de Walmart
Centroamérica**



Fuente: elaboración propia.

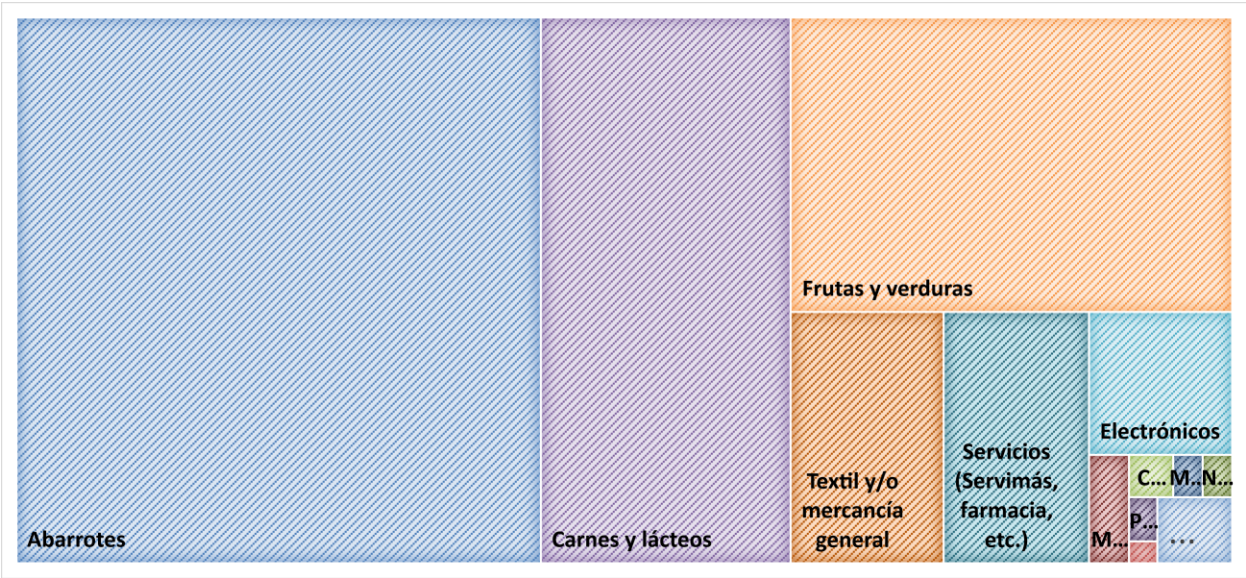
**Gráfico 15. Facilidad para acceder a una tienda física o servicio de Walmart
Centroamérica**



Fuente: elaboración propia.

El Gráfico 16 muestra los productos que son más frecuentemente comprados por parte de los consumidores donde predominan con 43,14% los abarrotes, seguidos por las carnes y lácteos con un poco más del 20% y en tercer lugar las frutas y verduras con un 19,61%. Los primeros seis puestos los completan los textiles y mercancía general con un 5,79%, los servicios (financieros por ejemplo) con un 5,51% y los electrónicos con un 3,08%; el resto de las categorías muestran participaciones por debajo del 1%.

Gráfico 16. Productos más comprados en la cadena Walmart Centroamérica por categoría



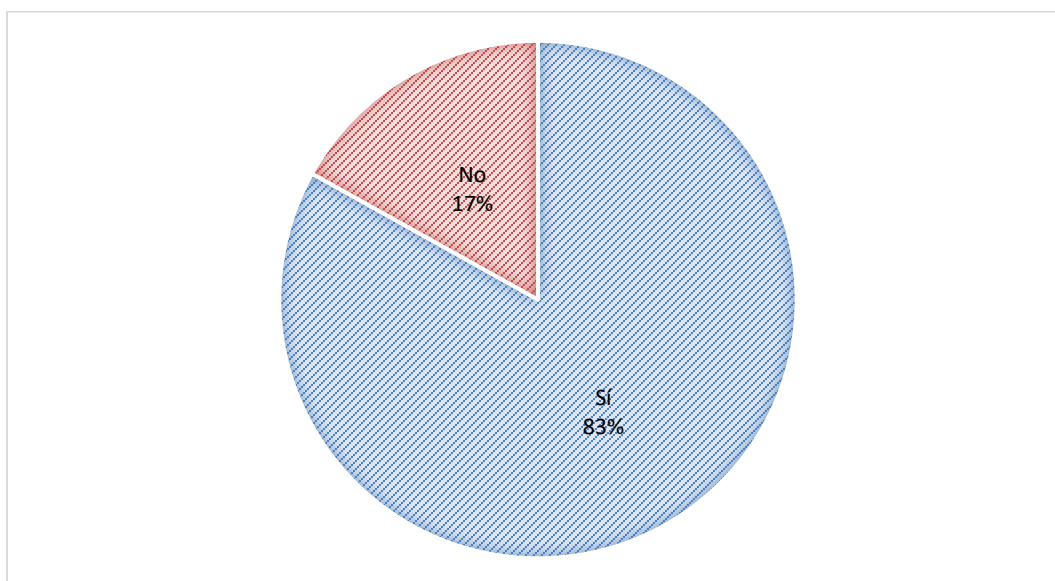
Fuente: elaboración propia.

Estos gráficos dejan ver que los consumidores son mantienes una fidelidad constante a Walmart Centroamérica y que lo que más consumen son abarrotes, siendo ésta una categoría que genera alta rotación y por ende eleva el tránsito hacia las tiendas, lo cual se asocia con la cercanía o facilidad para acceder a una tienda física o servicio de la empresa que tienen los consumidores.

6.2 Sobre los medios de la estrategia: omnicanalidad, valor compartido, recurso humano/tiendas

El Gráfico 17 muestra que el 83% de los consumidores encuestados están de acuerdo con que Walmart busca atender las necesidades de los/las clientes/as. Y el Gráfico 18 muestra las principales formas en que, según las personas encuestadas, lo hace la compañía.

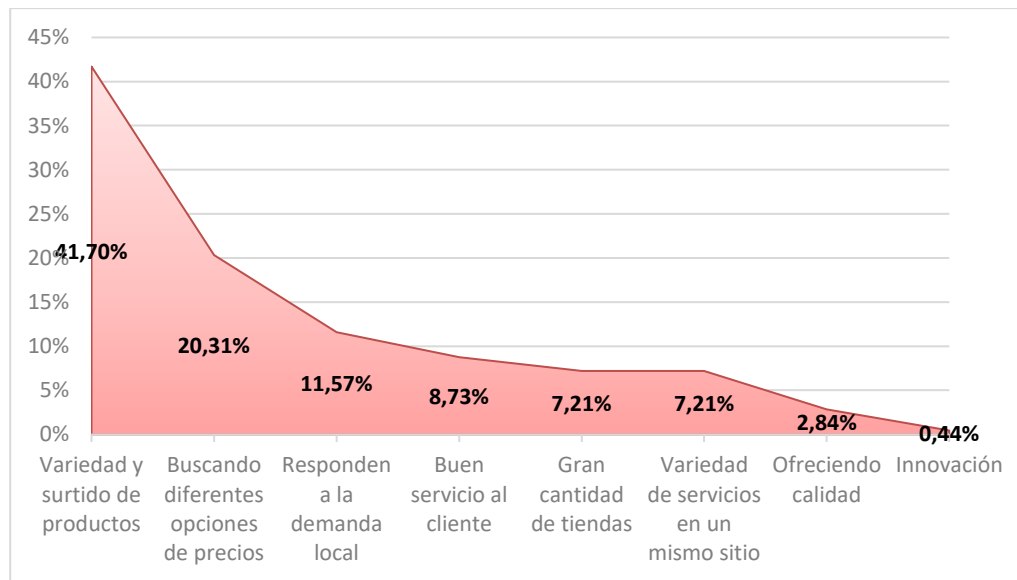
Gráfico 17. Walmart Centroamérica atiende las necesidades de los/las clientes/as



Fuente: elaboración propia.

En correlación, según las personas encuestadas que indicaron “Sí” en el Gráfico 17, en el Gráfico 18 se entiende que Walmart busca atender las necesidades de los/las clientes/as de la región centroamericana mayoritariamente a través de la “variedad y surtido de productos”, siendo la opción más elegida (41,70%), mientras que la “innovación” fue la opción menos elegida (0,44%), lo rescatable es que al menos se haya considerado esta última variable.

Gráfico 18. Formas en las que Walmart Centroamérica busca atender las necesidades de los/las clientes/as



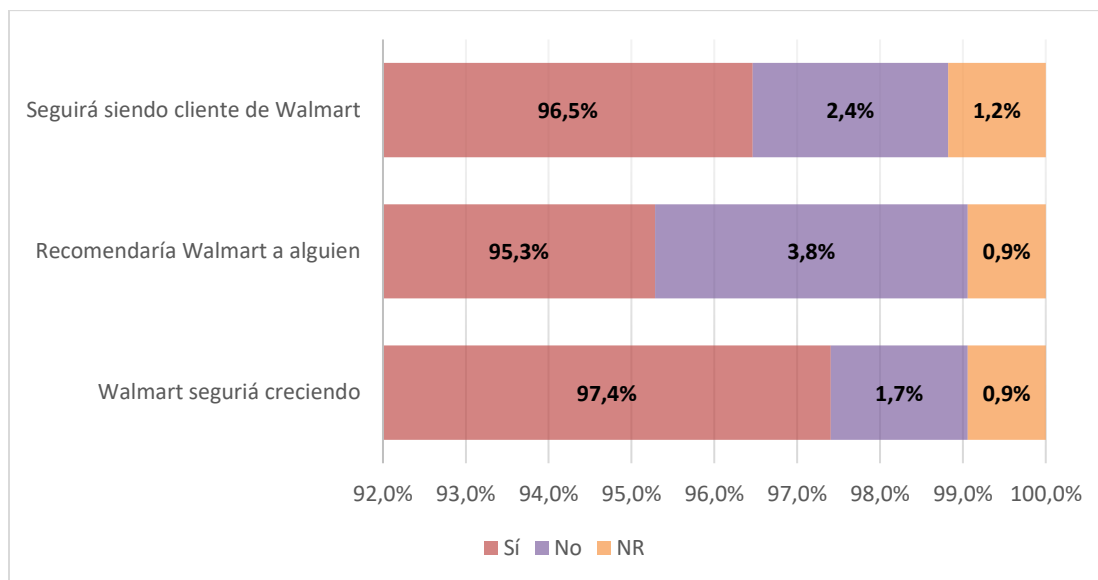
Fuente: elaboración propia.

El Gráfico 19 consolida tres consideraciones de parte de las personas encuestadas:

1. Creen que la cadena Walmart en Centroamérica seguirá creciendo en términos de presencia física y de volumen de mercado.
2. Creen que seguirán siendo clientes de la cadena Walmart en Centroamérica.
3. Recomendarían a alguien que compre o haga uso de los servicios de Walmart en Centroamérica.

Se muestra una tendencia similar entre las tres consideraciones asociadas y el porcentaje de personas encuestadas que respondieron de forma afirmativa, con un indicador del 96% en promedio.

Gráfico 19. Consideraciones sobre: seguir siendo cliente de Walmart, recomendar Walmart a alguien y si la compañía mantendrá el crecimiento

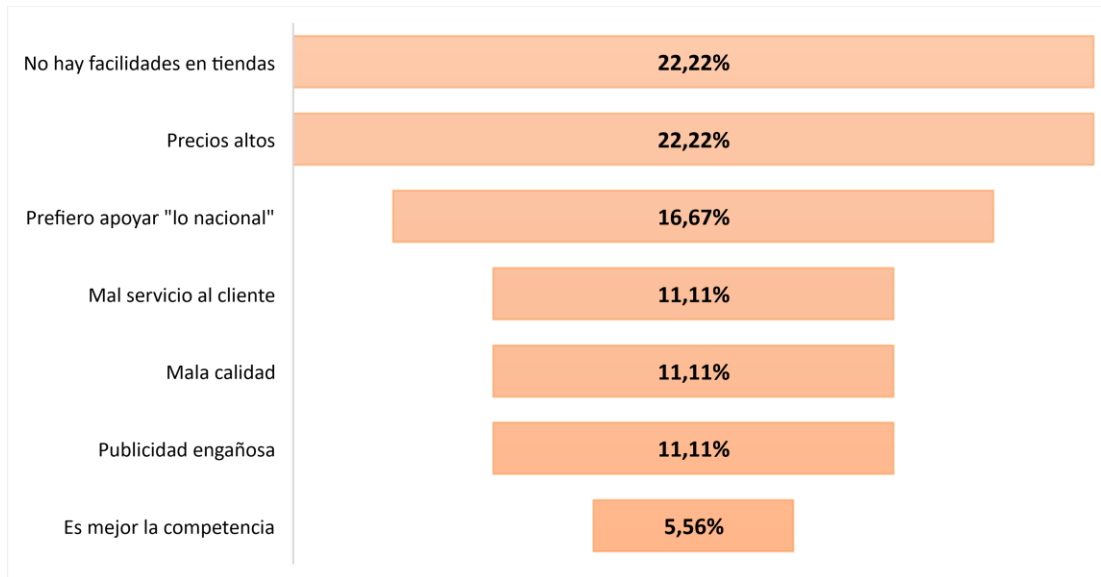


Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, respecto a seguir siendo cliente de Walmart, el 2,4% que indicó que “no lo sería” tuvo un espacio para detallar las razones de su respuesta. A continuación el Gráfico 20 muestra las principales de ellas agrupadas en categorías.

Las dos categorías que más acumulan respuestas son “no hay facilidades en tiendas” y “precios altos” ambas sumando casi la mitad del total de respuestas con un 44,44%; seguido se encuentra la categoría de “prefiero apoyar lo nacional” con un 16,67%; y los tres primeros lugares lo completan dos categorías también acumulando el mismo porcentaje ambas con un 11,11% cada una, éstas son “mal servicio al cliente” y “mala calidad”.

Gráfico 20. Razones para cambiar de cadena de supermercado



Fuente: elaboración propia.

6.3 Sobre los instrumentos de la estrategia: abarrotar el mercado, diferenciación de formatos, descuentos

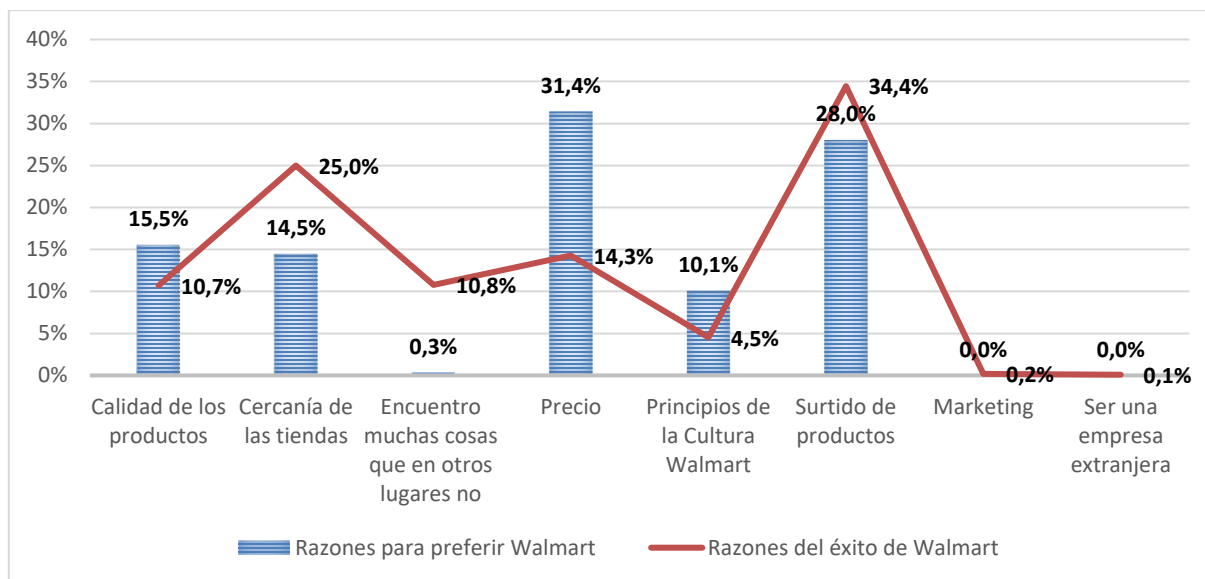
El Gráfico 21 muestra que la mayoría de los consumidores entrevistados indicó que prefería comprar en Walmart por precio, seguido por el surtido de los productos y en tercer lugar por la calidad de los productos. La CW ocupó el quinto puesto de seis posibles, solamente superando una categoría, y quedando por debajo de la cercanía de las tiendas como razón de preferencia.

De igual forma el mismo Gráfico 21 muestra que los consumidores son escasamente concordantes entre sus razones para elegir Walmart respecto de las razones que consideran son las que le han dado el éxito a la compañía en la región, considerando éste en términos de crecimiento y ventas.

Por ejemplo, mientras que el 31,4% de los consumidores dijo preferir Walmart por precio siendo la razón que más respuestas obtuvo, no considera que esta sea la razón más importante para explicar el éxito de la compañía en la región, este “premio” se lo lleva el

surtido de productos, inclusive no es ni siquiera la segunda razón (cercanía de las tiendas 25,0%) que, según los consumidores encuestados explica el éxito de la compañía en la región.

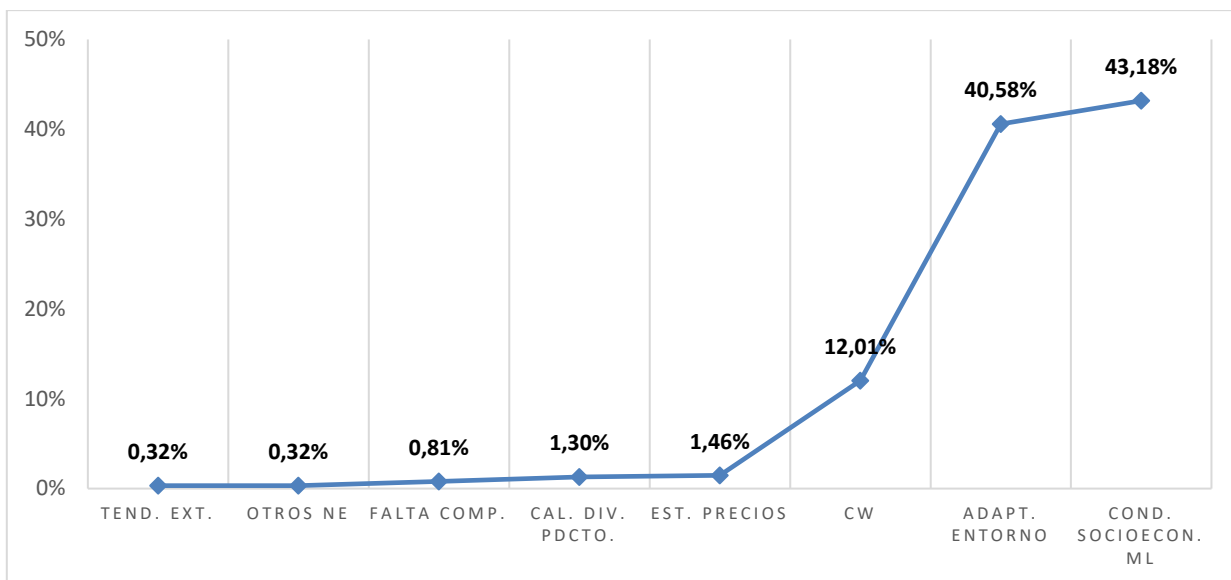
Gráfico 21. Razones por las que los consumidores prefieren comprar en Walmart y razones por las que consideran que Walmart es exitoso



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, el Gráfico 22 muestra lo que consideran las personas encuestadas es la principal razón que justifica el crecimiento de la cadena Walmart en Centroamérica, donde se tiene que las principales razones que se consideran son “adaptación al entorno” y las “condiciones socioeconómicas del mercado local”, estas dos consideraciones junto con las “Cultura Walmart” suman el 95,78%.

Gráfico 22. Principales razones que explican el crecimiento de Walmart en Centroamérica



Donde: *Tend. Ext.* = tendencias extranjeras; *Otros NE.* = otros no especificados; *Falta Comp.* = falta de competencia; *Cal. Div. Pdcto.* = calidad y diversidad de productos; *Est. Precios* = estrategia de precios; *CW* = Cultura Walmart; *Adapt. Entorno* = adaptación al entorno; *Cond. Socioecon. ML* = condiciones socioeconómicas del mercado local.

Fuente: elaboración propia.

6.4 Sobre los diferenciadores de la estrategia: Cultura Walmart, adaptación al entorno, influencia de casa matriz

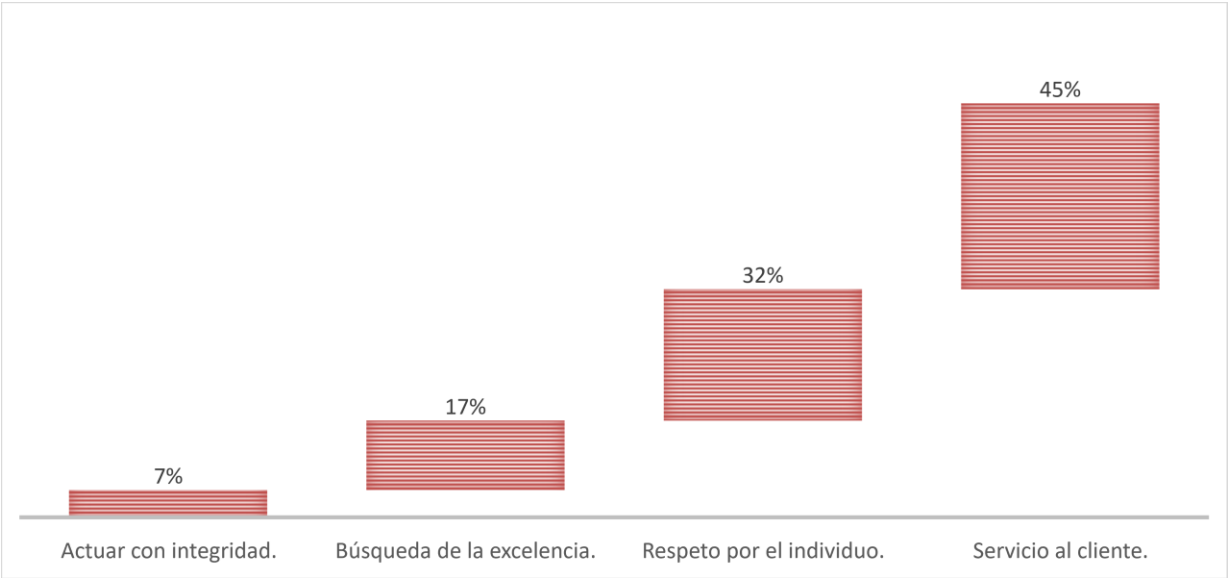
Respecto de la Cultura Walmart el 61% de los consumidores encuestados reportaron no haber escuchado nunca sobre los principios de la Cultura Walmart, es decir, la mayoría desconocía su existencia. Este dato es importante porque permite filtrar el sesgo que pueda existir al profundizar sobre los demás resultados obtenidos en preguntas relacionadas con esta variable.

Una vez clarificados los principios de la CW⁵ a este 61% que los desconocía, el Gráfico 23 dimensiona que el principio de la Cultura Walmart más presente en las tiendas de la cadena en Centroamérica es el Servicio al Cliente (45%) seguido del Respeto por el

⁵ En la siguiente pregunta de la encuesta se clarificó que los principios de la CW son: respeto por el individuo, búsqueda de la excelencia, actuar con integridad y mejora continua; esto para que las personas que no los conocían previamente pudieran responder las siguientes preguntas.

Individuo (32%) y a más distancia la Búsqueda de la Excelencia (17%) y aún más lejos con diez puntos porcentuales de diferencia el Actuar con Integridad (7%).

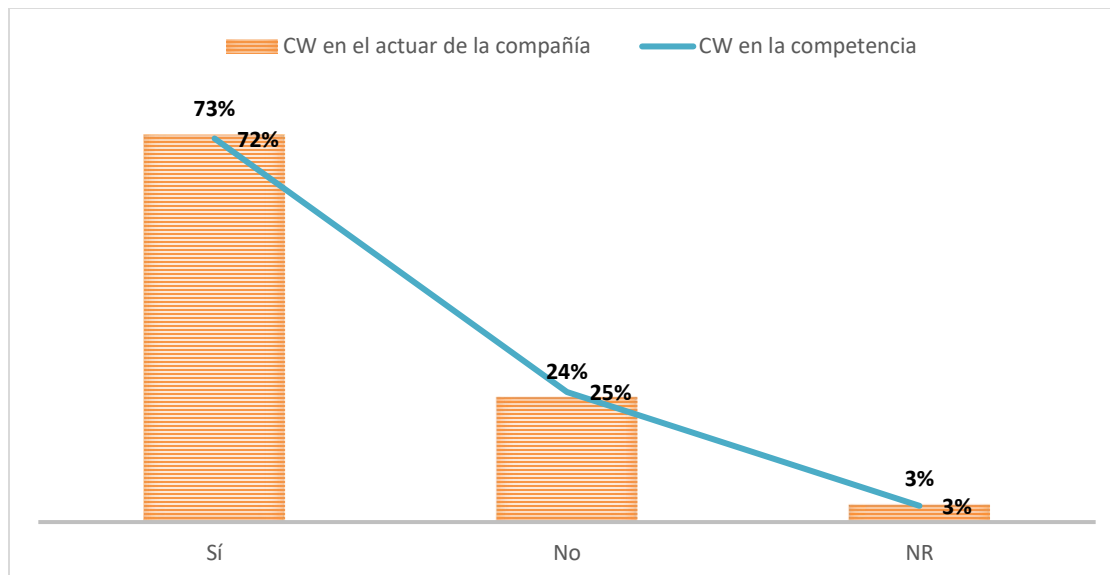
Gráfico 23. Principios de la CW identificados por los consumidores durante la experiencia de compra



Fuente: elaboración propia.

El Gráfico 24 muestra que la mayoría de los consumidores perciben la presencia de la CW en el accionar de la compañía (73%) y de igual forma perciben la presencia de los principios que componen esta cultura en la competencia en un porcentaje similar (72%). Este indicador sumado al alto porcentaje de consumidores encuestados que desconocían la CW, podría orientar el entendimiento al respecto de que los principios de la CW como variable diferenciadora para potenciar el crecimiento de la compañía en Centroamérica, realmente no representan un aspecto relevante.

Gráfico 24. Identificación de la CW en el actuar de la compañía y en la competencia

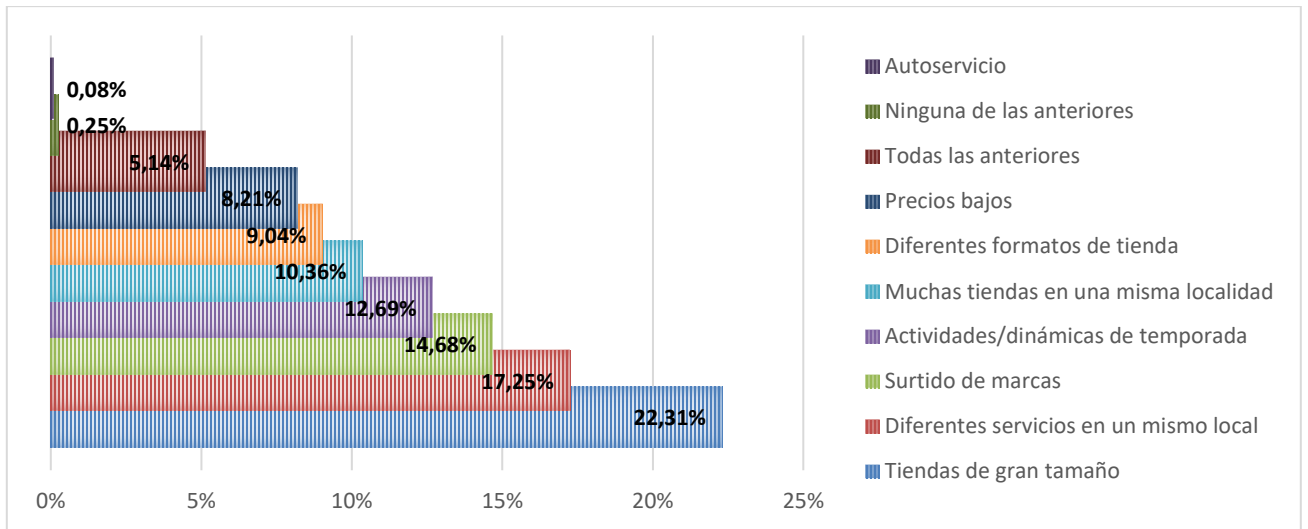


Fuente: elaboración propia.

Abordando ahora la variable de adaptación al entorno, se tiene que cerca de la totalidad de las personas encuestadas (96%) concuerdan en que Walmart se ha adaptado al entorno de la región centroamericana desde que inició operaciones.

De esta forma se tiene que, el Gráfico 25 muestra las prácticas o estrategias que son consideradas como prácticas extranjeras que se ha introducido a las tiendas o al servicio que brinda la cadena a la región centroamericana. Considerando que el 96% de los encuestados indicó que considera que Walmart se ha adaptado al mercado centroamericano se esperaría que en el Gráfico 33 la opción “Ninguna de las anteriores” tuviera mayor incidencia o peso relativo, sin embargo es la penúltima en peso relativo.

Gráfico 25. Prácticas de Walmart Centroamérica consideradas como extranjeras e implantadas en el mercado local (no adaptadas)



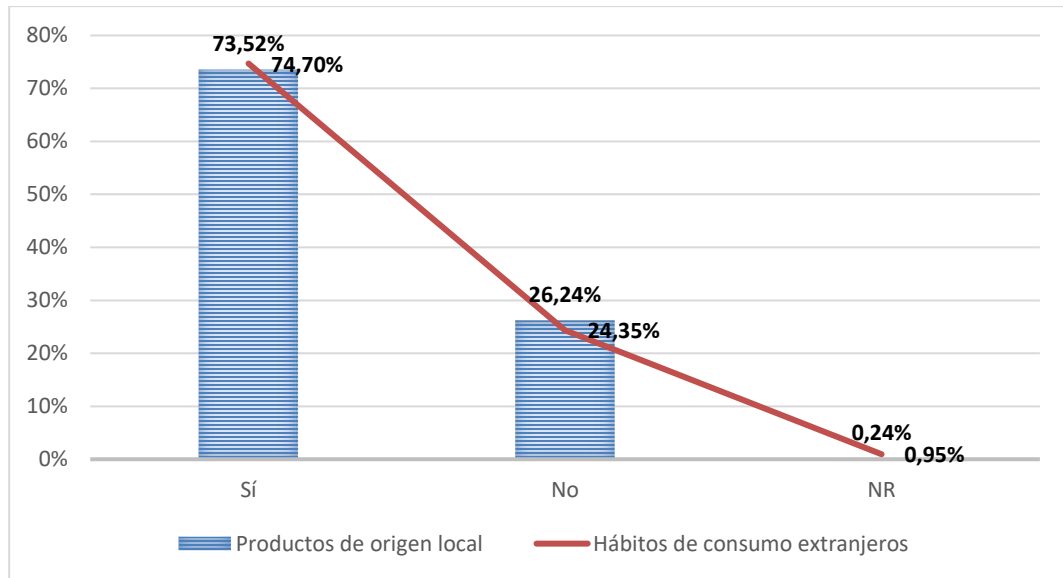
Fuente: elaboración propia.

Seguidamente el Gráfico 26 muestra dos la relación de percepción de los consumidores encuestados al respecto de si consideran que en Walmart se encuentran mayoritariamente productos de origen local y si consideran que Walmart busca implantar hábitos de consumo extranjeros.

Ahora bien, se aprecia que los porcentajes son similares en relación inversa, es decir, al menos un 73,52% de los consumidores indicó que considera que Walmart vende mayoritariamente productos de origen local, sin embargo, al mismo tiempo un porcentaje similar de 74,70% indicó que considera que Walmart busca implantar hábitos de consumo extranjero.

Ligando este último indicador al Gráfico 26, el porcentaje de la opción “Ninguna de las anteriores” fue la penúltima respuesta es concordante entender que los consumidores sí consideran en efecto que Walmart busca implantar hábitos de consumo extranjeros.

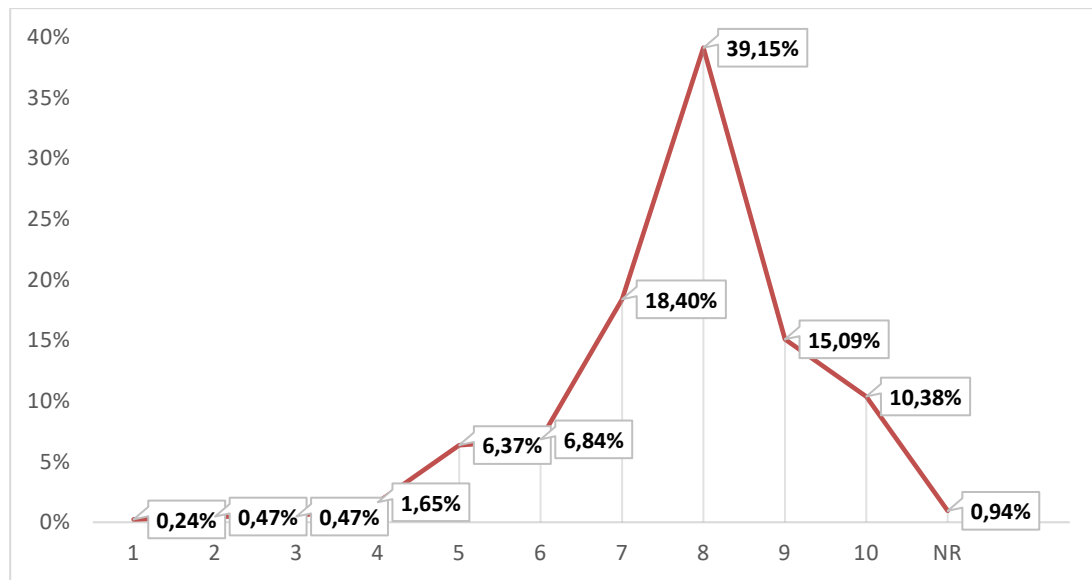
Gráfico 26. Presencia de productos de origen local en las tiendas de Walmart e implantación de hábitos de consumo extranjeros en Centroamérica



Fuente: elaboración propia.

En esta misma línea el Gráfico 27 muestra en una escala del 1 al 10, donde “1” es el nivel más bajo y “10” el más alto, se identificó que los consumidores encuestados consideran que el esfuerzo de adaptación al entorno que ha hecho Walmart Centroamérica merece un “8” de nota mayoritaria (39,15%). Lo que guarda relación con los gráficos anteriores donde se indica que en efecto se percibe una adaptación al mercado local por parte de la compañía e incluso se detallan las formas en que se realiza dicha adaptación.

Gráfico 27. Valoración del nivel de adaptación que ha realizado Walmart en Centroamérica



Fuente: elaboración propia.

6.5 Reflexiones teóricas

Tomando como punto de partida que Oviatt & McDougall (2005) explican la internacionalización de las empresas mencionando que esta corresponde al “(...) descubrimiento, la promulgación, la evaluación y la explotación de oportunidades a través de las fronteras para crear futuros bienes y servicios” (p. 13), es que podemos sentar las bases del alcance de la estrategia de Walmart en Centroamérica.

A saber, se tiene que el descubrimiento (mercado informal), la promulgación (cliente céntrica) y la explotación (recurso humano-tiendas) de oportunidades (abarrota el mercado, diferenciación por formatos, descuentos) que ha llevado a cabo la compañía en la región le han permitido generar apertura de un sector de *retail* que le genera réditos en la práctica.

De igual manera, cuando Gabrielsson & Kirpalani (2004) definen que los parámetros internos de una EMN caracterizada como BG en relación con “(...) contar con una estrategia de distinción en comparación con los productos o servicios que ya están en el mercado. Por ejemplo utilizar tecnología o diseños superiores, así como el know-how, los sistemas especializados o las competencias diferenciadoras” (p. 388); es cuando se logra establecer al alcance que la compañía Walmart ha logrado establecer en la región a través de sus unidades de negocio.

Si se habla de tecnología o diseños superiores, podemos tomar los ejemplos y casos como el *e-commerce*, el sistema pick-up, el *express* y las soluciones integrales en tiendas físicas (nuevamente la omnicanalidad); considerando también el know-how de su amplia experiencia internacional en otros mercados y en E.E.U.U. y finalmente integrando esto con las competencias diferenciadoras en la Cultura Walmart y en la adaptación al entorno es que se tiene certeza del impacto que la estrategia de la compañía ha tenido en la región.

Ahora bien, el alcance de la estrategia de Walmart en Centroamérica se debe ligar de manera directa con las relaciones sociales y de opinión que ésta genera, a través de sus unidades de negocios, en los clientes. Por lo tanto, y tomando como base la afirmación de (Hanssen, 1999, en Durán, 2002) donde menciona que:

(...) las relaciones sociales pueden generar sinergias que pueden mobilizarse para facilitar la actividad económica. En este sentido se puede admitir que una buena dotación de «capital social» de los países en que operan las filiales de la EMN puede facilitar la transferencia de información y, en consecuencia, el fortalecimiento de los lazos que se pueden establecer entre filiales y matriz, lo que puede reducir el coste efectivo de transferencia de información compleja y de conocimiento tácito. (p. 43)

Esto se puede evidencia en varios aspectos de la estrategia de Walmart y su alcance, por ejemplo:

1. La cantidad de asociados y asociadas que contrata.
2. La cantidad de ciudades con algunas tiendas y/o servicio de Walmart cercano.
3. La preferencia de los consumidores por seguir comprando los productos y servicios en Walmart.
4. La relación de Walmart con los actores sociales: proveedores, clientes, medio ambiente, etc.
5. La similitud en las estructuras sociales de la región centroamericana.

Estos son algunos de los beneficios, no meramente económicos, que Walmart ha obtenido y encontrado a través de su estrategia de crecimiento en la región, lo que, tomando como referencia los datos “duros” le ha permitido incrementar su tamaño de mercado en la década 2009 – 2019.

Por último, Walmart ampara su alcance en la definición que da Villarreal (2005) sobre una EMN, contando ésta con su propia estructura de recursos en diferentes países donde opera por medio de IED, también la EMN ubica personas (empleados) y activos (tiendas/CEDIs) que son el sustento prioritario para la operación diaria.

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES

La estrategia de multinacionalización de Walmart se ha implementado a través de aspectos muy específicos de su modelo de negocios: mediante la absorción de un grupo ya establecido con cuota de mercado en la región, con una dinámica regional basada en la segmentación de mercado meta y con un esquema de “abarrotar el mercado” buscando ofrecer soluciones omnicanal a sus consumidores.

Es así como se comprende que se está hablando de una compañía de alto impacto en el mercado; esto por cuanto se considera las principales variables de la presencia comercial de la empresa en la región: cantidad de tiendas físicas y servicios, volumen de ventas, personal o asociados contratados y tráfico o afluencia de clientes.

Se entiende que la expansión de la compañía en la región se ha visto principalmente marcada por la intención de abarrotar el mercado con una fuerte presencia de estructuras, procesos y modelos de negocios apoyados en la influencia de su casa matriz; mientras que al mismo tiempo ha buscado ofrecer una solución integral a sus consumidores de manera tal que estos no tengan que buscar “lo que necesiten” en otro sitio (omnicanalidad).

Esta estrategia se ha visto potenciada por las características de un mercado con alta presencia de informalidad y con una necesidad latente de resolver temas tan complejos como crisis económicas, políticas y sociales. Una compañía que crece en Centroamérica al ritmo que lo ha hecho Walmart en los últimos diez años (2009-2019) da cuenta de una serie de aspectos favorables en el mercado meta pero al mismo tiempo potencia las externalidades positivas que conlleva un proceso de internacionalización.

El modelo de negocios que Walmart ha implantado y adaptado en la región responde a una serie de aspectos que la compañía ha tomado como ventajas para su vertiginoso crecimiento en los diferentes países centroamericanos. El nivel de endogeneidad con la entrada al mercado a través de la absorción de un grupo ya consolidado con tiendas físicas y con contactos, asimismo con cadenas de valor desarrolladas, cuando en paralelo implanta el valor agregado propio que brinda la marca Walmart al consumidor (productos extranjeros,

marca propia, redes logísticas, desarrollo de infraestructura, etc.), representa un hito en la historia de la empresa y su vertiginoso desarrollo en el mediano plazo (10 años).

Este modelo de negocios redundante en un alcance a través de las unidades de negocios y de los diferentes servicios que Walmart opera en Centroamérica, donde su volumen y aspectos como los principios de la Cultura Walmart o la adaptación al entorno en el que se desenvuelve la compañía juegan un rol fundamental para la consecución de los objetivos de rentabilidad que persigue la EMN.

Es así como, la forma en la que Walmart Centroamérica ha configurado su estrategia permite comprender que su norte gira en la búsqueda de que sus pilares (cliente en el centro, integración de cadenas de valor, sustentabilidad) sean los que guíen las decisiones para la ejecución (omnicanalidad, valor compartido y asociados/tiendas) a través de los instrumentos adecuados (abarrota el mercado, formatos por segmentos, énfasis en descuentos) de manera tal que posibiliten la diferenciación (Cultura Walmart, adaptación al entorno y prácticas globales/influencia de casa matriz) con la competencia de mercado y al mismo tiempo le posicionen como la solución que buscan los consumidores para obtener bienestar (“ahorra dinero, vives mejor”).

Desde el punto de vista teórico se determina el interés de internacionalización de la empresa Walmart mediado por su carácter de empresa de alcance regional y atraída por mercados que potencian un valor redituable para la marca. Esto no implica, de ninguna manera que Walmart como EMN esté exenta de incurrir en riesgos que a la larga puedan generarle un balance negativo.

Solo en el 2020 la compañía vendió o cambió el modelo de propiedad de mercados como el Reino Unido, Argentina o Japón (AFP, DA Retail, El CEO, 2020), esto sumado a su fracaso en el pasado por el mercado alemán y brasileño; siendo así, se podría decir que Walmart ha aprendido de sus experiencias pasadas y de lo riesgoso que es mantener un nivel alto de IED en mercados pequeños, inestables o cambiantes, la última década le ha dado la razón a la compañía en términos de réditos en Centroamérica; sin embargo, esto no es una máxima y no debe dejarse de lado que Centroamérica no es un mercado seguro ni de dimensiones considerables como sí lo pueden ser Canadá o México.

CAPÍTULO VIII. RECOMENDACIONES

En referencia al área académica el estudio permitió la generación de nuevas oportunidades de investigación que se recomiendan sean abarcadas por futuras investigaciones, por ejemplo, el impacto y/o influencia de la IED de EMN de gran tamaño como Walmart en indicadores sociales y económicos en los países de la región, tales como desempleo, poder adquisitivo, nivel de pobreza, etc.

Se recomienda realizar investigaciones relacionadas con los programas de atracción de inversión que realizan entidades como CINDE y PROCOMER para promover la competitividad del país y el estímulo de las PYMES a través de encadenamientos productivos, por ejemplo. Comprender de forma estructurada los aspectos más “atractivos” de una economía como la costarricense para atraer EMN permitirían ampliar y dirigir de forma asertiva los diferentes esfuerzos en esta materia.

A su vez, se recomienda a la empresa realizar un análisis sobre su estrategia de expansión en la última década para la consideración de aquellos elementos que no han dado los resultados esperados en término del norte de la compañía (por ejemplo el porcentaje de incremento interanual en ventas). Investigaciones como la presente dan pie a que las empresas logren comprender, a través de una radiografía externa, su comportamiento y tomar acciones al respecto en caso de ser necesario.

Desde el punto de vista metodológico la investigación presentó limitaciones geográficas que imposibilitaron obtener información de consumidores de toda Centroamérica, por esto se optó por realizar la encuesta de opinión solamente con consumidores de Costa Rica. Dada esta situación, se recomienda para futuras investigaciones ampliar la muestra para recabar la opinión de consumidores de la empresa en Centroamérica.

Por último, se recomienda para futuras investigaciones el uso de instrumentos y técnicas de recopilación de información cualitativos como por ejemplo: observaciones de las unidades de negocios a través de visitas de campo, grupos focales con consumidores de diferentes nacionalidades, entrevistas en profundidad con profesionales en el sector del *retail* y con asociados/as de la compañía con muchos años en la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abal, P. (2007). El destierro de la alteridad. El caso de Wal Mart Argentina. Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Sociales. Revista Mexicana de Sociología, vol. 4, pp. 683-727. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/rms/v69n4/v69n4a4.pdf>
- AFP. (6 de noviembre de 2020). Walmart vende sus actividades en Argentina y prevé pérdidas por \$1.000 millones. El Financiero [sitio web]. <https://www.elfinancierocr.com/negocios/walmart-vende-sus-actividades-en-argentina-y-preve/6BDBLETIOZDFFIKD6PS6WOU4YM/story/>
- Aguilar, I. (2002). Planteamientos básicos del enfoque OLI y nuevas estrategias de las corporaciones transnacionales. Aportes: revista de la Facultad de Economía-BUAP. no. 24. Recuperado de: <http://www.eco.buap.mx/aportes/revista/24%20Año%20VIII%20Número%2024,%20Septiembre-Diciembre%20de%202003/05%20Planteamientos%20básicos%20del%20enfoque%20OLI%20y%20nuevas%20estrategias%20de%20las%20corporaciones%20transnacionales-Isaias%20Aguilar%20Huerta.pdf>
- Alvarado, R. (2006). México Wal-Mart: Una relación de éxito y beneficio mutuo. Departamento de Relaciones Internacionales y Ciencias Políticas. Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades. Universidad de las Américas Puebla [Tesis Profesional]. Recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/alvarado_g_r/
- Batalla, D. (2015). ¿Debe ser revisado el Paradigma Ecléctico ante las nuevas reformas de hacer negocios internacionales? Boletín Económico de ICE, v. 3060, pp. 39-50. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/275891458_Debe_ser_revisado_el_paradigma_electico_ante_las_nuevas_formas_de_hacer_negocios_internacionales

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). El impacto del COVID-19 en las economías de la región (Centroamérica). <https://publications.iadb.org/es/el-impacto-del-covid-19-en-las-economias-de-la-region-centroamerica>
- Benavente, M. (6 de febrero de 2019). Deuda y crisis fiscal en Centroamérica. Revista Digital Sin Permiso [web site]. Recuperado de: <https://www.sinpermiso.info/textos/deuda-y-crisis-fiscal-en-centroamerica>
- Bloodgood, J. M., Sapienza, H. J. & Almeida, J. G. (1996). The internationalization of new high-potential US ventures: Antecedents and outcomes. *Entrepreneurship theory and practice*, 20(4), 61-76.
- Bocanegra, C. (2007). La cultura Wal Mart. Revista de Investigación Científica, vol. 15, pp. 195-204. Universidad de Sonora, México. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/28166184_La_cultura_Wal_Mart
- Bocanegra, C. & Vásquez, M. (2012). Productividad en el comercio minorista: contrastes entre Walmart de México, Soriana y Comercial Mexicana. Revista Paradigma Económico, vol. 1, pp. 91-117. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5958425.pdf>
- Buckely, P. J. & Casson. M. (2009). The Internalisation Theory of the Multinational Enterprise: A Review of the Progress of a Research Agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies* 40(9): 1563 - 1580. https://www.researchgate.net/publication/46526159_The_Internalisation_Theory_of_the_Multinational_Enterprise_A_Review_of_the_Progress_of_a_Research_Agenda_after_30_years
- Casado, J. M. (2018). Supermercados en México: expansión y espacios de inserción. Revista Estudios Geográficos, vol. 79, pp. 167-190. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de: <http://estudiosgeograficos.revistas.csic.es/index.php/estudiosgeograficos/article/view/716>

- Cardozo, P., Chavarro, A., & Ramírez, C. (2007). Teorías de la Internacionalización. Revista Panorama, pp. 4-23. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4780130>
- Chetty S. (1996). The case study method for research in small- and médium - sized firms. International small business journal, vol. 5, octubre – diciembre.
- Christian Schwens, F. B. (2018). International Meta-Analysis on the Entrepreneurship: A Internationalization and Performance Relationship. ET&P SAGE Publications Inc., pp. 734-768. Recuperado de: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1042258718795346>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). Estructura comercial y medidas económicas ante la pandemia de COVID-19 en Centroamérica, Cuba, Haití, México y la República Dominicana. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45785/1/S2000473_es.pdf
- Contractor, F. J. (2012). Why do multinational firms exist? A theory note about the effect of multinational expansion on performance and recent methodological critiques. Global Strategy Journal, pp. 318-331. Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.2042-5805.2012.01045.x>
- DA Retail. (5 de octubre de 2020). Walmart deja de mirar a Europa. Vende parte de Asda a inversores británicos. Distribución Actualidad Retail [sitio web]. <https://www.distribucionactualidad.com/>
- Dunning, J. (1988). “The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extentions”. Journal of International Business Studies. Georgetown University: Vol. 19 (1). Spring.
- De Salas, S., Mendoza, V. & Porras, C. (2011). Una guía para la elaboración de estudios de caso. Libros Básicos en la Historia del Campo Iberoamericano de Estudios en Comunicación. Revista digital Razón y Palabra, vol. 75. Recuperado de: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/01_Diaz_V75.pdf

- Desse, R. P. (2009). Wal-Mart, Caballo de Troya de la globalización. Revista de Estudios Geográficos, vol. 5, pp. 1-28. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Recuperado de: <https://geograficando.fahce.unlp.edu.ar/>
- Durán, J. (2002). Estrategias de localización y ventajas competitivas de la empresa multinacional española. Información Comercial Española, ICE: Revista de economía, pp. 41-54. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=256313>
- Durand, C. (2009). Wal-Mart en México, una trayectoria exitosa y sus causas. Seminario Internacional: “Metropolización, transformaciones mercantiles y gobernanza en los países emergentes: las grandes ciudades en las mutaciones del comercio mundial”. Colegio de México, México DF, México. Recuperado de: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00522525>
- Durand, C. & Wrigley, N. (2009). Institutional and economic determinants of transnational retailer expansion and performance: a comparative analysis of Wal-Mart and Carrefour. Environment and Planning Journal, volume 41, pp. 1534-1555. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/46559917_Institutional_and_economic_determinants_of_transnational_retailer_expansion_and_performance_A_comparative_analysis_of_Wal-Mart_and_Carrefour
- El CEO. (17 de noviembre de 2020). Walmart se despide de Japón y concentra todas sus energías en el comercio electrónico. El CEO [sitio web]. <https://elceo.com/negocios/walmart-se-despide-de-japon-y-concentra-todas-sus-energias-en-el-comercio-electronico/>
- Empresas & Management. (04 de junio de 2014). Centroamérica: 5 de 9 millones de jóvenes están excluidos. Estrategia y Negocios [sitio web]. Recuperado de: <https://www.estrategiaynegocios.net/centroamericaymundo/715879-330/centroam%C3%A9rica-5-de-9-millones-de-j%C3%B3venes-est%C3%A1n-excluidos>

- Fonseca, R. (12 de julio de 2019). Walmart: Gigante en expansión en Centroamérica. Estrategia y Negocios [sitio web]. Recuperado de: <https://www.estrategiaynegocios.net/>
- Gabrielsson, M. (2008). Born globals: Propositions to help advance the theory. International Business Review, pp. 385-401. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593108000371>
- Gabrielsson, M. & Kirpalani, M. (2004). Born globals: how to reach new business space rapidly. International Business Review, vol. 13, issue 5, 555-571. https://econpapers.repec.org/article/eeeiburev/v_3a13_3ay_3a2004_3ai_3a5_3ap_3a555-571.htm
- Gómez, L. (2018). Competitividad y Proceso Estratégico. El Caso de Walmart México. Revista Dictamen Libre, edición no. 23, pp. 107-116. Recuperado de: <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.23.5155>
- Hansen, M. T. (1999): The Search-transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Sublimits. Administrative Knowledge Quarterly, número 44, pp. 82-111.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación. 6ta edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. DE C.V., México D.F.
- Herrera, G. (2012). Walmart Stores Inc. ¿Cómo sostener el crecimiento cuando se es la empresa número 1 a nivel mundial? Estudio de caso. Universidad Iberoamericana, México D.F. Recuperado de: <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/015579/015579.pdf>
- Hinds, M. (13 de abril de 2014). ¿Por qué Intel ha decidido salir de Costa Rica? América Economía [web site]. Recuperado de: <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/por-que-intel-ha-decenido-salir-de-costa-rica#:~:text=Si%2C%20como%20dice%20el%20comunicado,las%20plantas%20de%20la%20empresa.>

- Jarillo, J. C. & Martínez, J. I. (1991). *Estrategia internacional: más allá de la exportación*, McGraw-Hill, Madrid.
- Jay Weerawardena, G. S. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, pp. 294-306. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951607000296>
- John Luiz, D. S. (2017). Institutional complementarity and substitution as an internationalization strategy: the emerge of an African multinational giant. *Global Strategy Journal*, pp. 83-103. Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/gsj.1143>
- Knight, G.A. & Cavusgil, S.T. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26. [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1418972](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1418972)
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, núm. 20, julio, 2006, pp. 165-193. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- McDougall, P. P. & Oviatt, B. M. (1996). New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of business venturing*, 11(1), 23-40.
- McDougall, P. P. & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of management Journal*, 43(5), 902-906.
- Mendoza, J. (26 de agosto de 2020). Costa Rica: marcas de supermercados más populares 2019. Statista [sitio web]. <https://es.statista.com/estadisticas/1156089/marcas-supermercados-top-of-mind-costa-rica/>
- Morrow, P. E. (1988). Possible mechanisms to explain dust overloading of the lungs. *Toxicological Sciences*, 10(3), 369-384.

- Observatorio de Multinacionales en América Latina. (6 de febrero de 2019). OMAL [sitio web]. Recuperado de <http://omal.info/>
- Organización Mundial de Comercio – OMC. (5 de febrero de 2019). Organización Mundial del Comercio [sitio web]. Recuperado de: <https://www.wto.org>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 537-553.
- Pla, J. & León, F. (2004). Dirección de Empresas Internacionales. Pearson Educación, Madrid.
- Quintero, D. (02 de agosto de 2018). Las otras crisis de Centroamérica. El Espectador [sitio web]. Recuperado de: <https://www.elespectador.com/noticias/el-mundo/las-otras-crisis-de-centroamerica/>
- Revista Forbes Centroamérica. (05 de enero de 2021). El Salvador y Panamá liderarán el crecimiento de Centroamérica en 2021: BM. Revista Forbes [sitio web]. Recuperado de: <https://forbescentroamerica.com/2021/01/05/el-salvador-y-panama-lideraran-el-crecimiento-de-centroamerica-en-2021-bm/#:~:text=Panam%C3%A1%20ser%C3%A1%20la%20naci%C3%B3n%20centroamericana,perspectivas%20globales%20para%20este%20a%C3%B1o.>
- Revista Forbes México. (29 de febrero de 2016). 13 empresas de Centroamérica que han resistido al tiempo. Revista Forbes [sitio web]. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/13-empresas-de-centroamerica-que-han-resistido-al-tiempo/>
- Revista Forbes México. (18 de diciembre de 2018). Centroamérica, alerta por turbulencias económicas. Revista Forbes. [sitio web]. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/centroamerica-alerta-por-turbulencias-economicas>

- Rocha, M. J. (2018). ¿Cómo ven las calificadoras de riesgo a América Central? Revista Suma [sitio web]. Recuperado de: <https://revistasumma.com/ven-las-calificadoras-riesgo-america-central/>
- Ruigrok, W. & Wagner, H. (2003). Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective. Management International Review, vol. 43, 1, pp. 63–83. https://www.researchgate.net/publication/36385588_Internationalization_and_Performance_An_Organizational_Learning_Perspective
- Schils, L. (2008). Una teoría postcolonial de México, Wal-Mart y la idea de progreso. La invasión de los wal-marcianos. Revista Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad. Vol. XIV No. 41, pp. 41-77. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-05652008000200002
- Schwens, C., Zapku, F. B., Bierwerth, M., Isidor, R., Knight, G. & Kabst, R. (2018). International Entrepreneurship: A Meta-Analysis on the Internationalization and Performance Relationship. Entrepreneurship Theory and Practice, 42(5), 734-768. <https://doi.org/10.1177/1042258718795346>
- Shu, Z. & Martín, V. (2020). Walmart China. Evolución de los formatos comerciales hasta la omnicanalidad. Revista Distribución y Consumo, vol. 3, pp. 110-120. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de: https://www.mercasa.es/media/publicaciones/279/DYC163_100px_Walmart.pdf
- Sistema de Información para el Comercio Exterior – SICE. (5 de febrero de 2019). Organización de Estados Americanos – OEA. [base de datos]. Recuperado de: <http://www.sice.oas.org>
- Saavedra, M. J. (30 de diciembre de 2019). Centroamérica se mantiene con incertidumbre para 2020. El Economista [sitio web]. Recuperado de: <https://www.eleconomista.net/economia/Centroamerica-se-mantiene-con-incertidumbre-para-2020-20191230-0010.html>

- Sánchez, G. (2018). Internationalization strategy choice for micro-multinationals: a development framework. Degree Project in Industrial Management. Stockholm, Sweden: School of Industrial Engineering and Management. Recuperado de: <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1266887&dswid=-569>
- Secretaría de Integración Económica Centroamericana. (2020). Estimación del Impacto Económico del COVID-19 en Centroamérica y República Dominicana. https://www.sica.int/noticias/sica-presenta-estudio-sobre-estimacion-del-impacto-economico-de-la-covid-19-en-la-region-centroamericana_1_121936.html
- Vilarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. Cuadernos de Gestión, 55-73. Recuperado de: <https://addi.ehu.es/handle/10810/7414>
- Walmart Centroamérica. (11 de febrero de 2019). Walmart Centroamérica [sitio web]. Recuperado de: <https://www.walmartcentroamerica.com>
- Walmart Inc. (21 de octubre de 2020). Our history. Walmart Inc. [sitio web]. Recuperado de: <https://corporate.walmart.com/our-story/our-history>
- Walmart México y Centroamérica (2009-2019). Informes Financieros y de Responsabilidad Corporativa. Recuperado de: <https://www.walmex.mx/informacion-financiera/anual/>
- Xavier Mendoza, C. E.-M.-C. (2018). When geography matters: International diversification and firm performance of Spanish multinationals. BRQ Business Research Quarterly, Article in press. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2340943618304559>

ANEXOS

Anexo 1. Guía de entrevista para los asociados de Walmart Centroamérica

ENTREVISTA SOBRE LA ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN DE WALMART EN CENTROAMÉRICA PARA ASOCIADOS/AS

Fecha: _____ **Hora:** _____

Lugar: *(ciudad y sitio específico):*

Entrevistador: _____

Entrevistado(a): _____

Introducción:

Esta investigación busca describir y analizar la estrategia de expansión que ha seguido la Empresa Walmart en el mercado centroamericano (Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica) desde su ingreso hasta la actualidad. Para tales efectos se realizará entrevistas semiestructuradas a asociados de Walmart Centroamérica quienes fueron elegidos/as ya sea por el rol que desempeñan en la estrategia de expansión y/o por su participación en el crecimiento y desarrollo de la compañía. “Estrategia de multinacionalización de la empresa Walmart en Centroamérica: un estudio de caso”, de la Maestría en Gerencia del Comercio Exterior del CINPE-UNA.

Características de la entrevista:

- La entrevista puede ser confidencial si así lo desea, aunque es preferible indicar la fuente de la información.
- La entrevista tiene una duración de 30 minutos máximo.
- La entrevista será realizada por medios virtuales salvo excepción.
- En la entrevista estarán presentes solamente el entrevistador y la persona entrevistada.

ENTREVISTA SOBRE LA ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN DE WALMART EN CENTROAMÉRICA PARA ASOCIADOS/AS

Generales

1. ¿Por cuánto tiempo ha laborado para Walmart Centroamérica?
2. ¿En cuáles divisiones de la compañía se ha desempeñado?
3. ¿Cuáles han sido sus funciones/responsabilidades principales en el(los) cargo(s) que ha ocupado durante este tiempo?
4. ¿Cuál es su puesto actual?

Cultura Walmart

5. ¿Considera usted que la estrategia comercial de Walmart en Centroamérica se basa en los principios de la Cultura Walmart? ¿Por qué?
6. ¿Considera usted que los principios de la Cultura Walmart se ven reflejados en la operación diaria de Walmart en Centroamérica? “No”: ¿por qué? “Sí”: ¿de qué manera?
7. ¿Considera usted que los principios de la Cultura Walmart son un elemento diferenciador de Walmart Centroamérica sobre la competencia? ¿Por qué?

Adaptación al entorno

8. ¿Considera usted que la estrategia comercial de Walmart se aplica de la misma forma en todos los países de Centroamérica? ¿Por qué?
9. ¿Considera usted que Walmart se ha adaptado de la misma forma a todos los países de Centroamérica? ¿Por qué?
10. ¿De qué forma considera usted ha impactado la realidad del entorno socioeconómico a la estrategia de expansión de Walmart en Centroamérica? (Situación regular “no pandemia”).
11. ¿Puede dar algunos ejemplos o referencias de servicios y/o productos que Walmart haya adaptado al mercado centroamericano? Puede diferenciar por país.

Asociativas

12. ¿Considera usted que los principios de la cultura Walmart han influido de manera directa en el crecimiento y/o expansión de Walmart en Centroamérica? ¿Por qué?
13. ¿Considera usted que la adaptación al mercado local/centroamericano ha influido de manera directa en el crecimiento y/o expansión de Walmart en Centroamérica? ¿Por qué?
14. En la siguiente escala, ¿cómo caracterizaría usted la estrategia de crecimiento y/o expansión que ha seguido Walmart en Centroamérica? Donde “0” es adaptación nula al mercado local y 10 es total adaptación al mercado local. Considere aspectos como uso/nombre de marca, formatos, productos, estrategias de comercialización, etc.

0	1	2	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Página 2 de 2.

Anexo 2. Guía de entrevista para los proveedores de Walmart Centroamérica

ENTREVISTA SOBRE LA ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN DE WALMART EN CENTROAMÉRICA PARA PROVEEDORES

Fecha: _____ **Hora:** _____

Lugar: (ciudad y sitio específico):

Entrevistador: _____

Entrevistado(a): _____

Introducción:

Esta investigación busca describir y analizar la estrategia de expansión que ha seguido la Empresa Walmart en el mercado centroamericano (Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica) desde su ingreso hasta la actualidad. Para tales efectos se realizará entrevistas semiestructuradas a asociados de Walmart Centroamérica y a proveedores de productos y servicios, los cuales fueron elegidos ya sea por el rol que desempeñan en la estrategia de expansión y/o por su participación en el crecimiento y desarrollo de la compañía. La información obtenida de esta entrevista se utilizará para los efectos del trabajo final de graduación “Estrategia de multinacionalización de la empresa Walmart en Centroamérica: un estudio de caso”, de la Maestría en Gerencia del Comercio Exterior del CINPE-UNA.

Características de la entrevista:

- La entrevista puede ser confidencial si así lo desea, aunque es preferible indicar la fuente de la información.
- La entrevista tiene una duración de 30 minutos máximo.
- La entrevista será realizada por medios virtuales salvo excepción.
- En la entrevista estarán presentes solamente el entrevistador y la persona entrevistada.

ENTREVISTA SOBRE LA ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN DE WALMART EN CENTROAMÉRICA PARA PROVEEDORES

Preguntas:

Generales

1. ¿Qué tipo de producto y/o servicio le vende usted a Walmart Centroamérica?
2. ¿Durante cuánto tiempo ha tenido relación comercial la empresa que usted representa o su persona con Walmart Centroamérica?
3. Desde su punto de vista ¿cómo ha sido la relación comercial entre la empresa que usted representa o su persona con Walmart Centroamérica?

Adaptación al entorno

4. ¿Considera usted que Walmart se ha adaptado al mercado local/centroamericano?

Sí	No
----	----
5. Si su respuesta fue “sí”: ¿de qué forma lo ha hecho?
6. Si su respuesta fue “no”: ¿por qué considera que no lo ha hecho?
7. ¿De qué forma considera usted ha impactado la realidad del entorno socioeconómico a la estrategia de crecimiento y/o expansión de Walmart en Centroamérica?
8. ¿Puede dar algunos ejemplos o referencias de servicios y/o productos que Walmart haya adaptado al mercado centroamericano?

Asociativas

9. ¿Considera usted que la adaptación al mercado local/centroamericano ha influido de manera directa en el crecimiento y/o expansión de Walmart en Centroamérica? ¿Por qué?
10. En la siguiente escala, ¿cómo caracterizaría usted la estrategia de crecimiento y/o expansión que ha seguido Walmart en Centroamérica? Donde “0” es adaptación nula al mercado local y 10 es total adaptación al mercado local. Considere aspectos como uso/nombre de marca, formatos, productos, estrategias de comercialización, etc.

0	1	2	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Anexo 3. Formato de evaluación de la entrevista

Pregunta	Comentarios
1. <i>¿El ambiente físico de la entrevista fue el adecuado (quieto, comfortable, sin molestias)?</i>	
2. <i>¿La entrevista fue interrumpida?, ¿con qué frecuencia?, ¿afectaron las interrupciones el curso de la entrevista, la profundidad y la cobertura de las preguntas?</i>	
3. <i>¿El ritmo de la entrevista fue adecuado al entrevistado o la entrevistada?</i>	
4. <i>¿Funcionó la guía de entrevista?, ¿se hicieron todas las preguntas?, ¿se obtuvieron los datos necesarios?, ¿qué puede mejorarse de la guía?</i>	
5. <i>¿Qué datos no contemplados originalmente emanaron de la entrevista?</i>	
6. <i>¿El entrevistado se mostró honesto y abierto en sus respuestas?</i>	
7. <i>¿El equipo de grabación funcionó adecuadamente?, ¿se grabó toda la entrevista?</i>	
8. <i>¿Evitó influir en las respuestas del entrevistado?, ¿lo logró?, ¿se introdujeron sesgos?</i>	
9. <i>¿Las últimas preguntas fueron contestadas con la misma profundidad de las primeras?</i>	
10. <i>¿Su comportamiento con el entrevistado o la entrevistada fue cortés y amable?</i>	
11. <i>¿El entrevistado se molestó, se enojó o tuvo alguna otra reacción emocional significativa?, ¿cuál?, ¿afectó esto la entrevista?, ¿cómo?</i>	

12. *¿Fue un entrevistador activo?*
13. *¿Estuvo presente alguien más aparte de usted y el entrevistado?, ¿esto afectó?, ¿de qué manera?*

Fuente: Creswell (2005; citado en Hernández et al, 2014, p. 408).

Anexo 4. Encuesta de opinión aplicada a clientes de Walmart en Centroamérica.

ENCUESTA DE OPINIÓN SOBRE LA EXPANSIÓN DE WALMART EN CENTROAMÉRICA

Introducción:

Esta encuesta de opinión forma parte del trabajo final de graduación para obtener el título de Maestría en Gerencia del Comercio Exterior del CINPE – UNA; la investigación lleva por título “Estrategia de multinacionalización de la empresa Walmart en Centroamérica: un estudio de caso” y es elaborado por el estudiante Jacob Guzmán.

La información recopilada será utilizada en su totalidad para el análisis y las personas seleccionadas fueron elegidas al azar por el principio de voluntariedad.

Ya sea que usted esté completando la encuesta de opinión de forma física (entrada/salida de una tienda de Walmart en Centroamérica) o de forma virtual a través de alguna plataforma digital, todos los datos y opiniones brindadas serán manejados de forma estrictamente confidencial y anónima.

Por favor leer cuidadosamente las instrucciones y el enunciado de cada pregunta antes de responder. Es importante que las respuestas sean dadas con total sinceridad según su opinión propia y personal.

Instrucciones:

- Responda todas las preguntas en el dispositivo que se le entregó para tales efectos.
- No hay respuestas correctas e incorrectas. Se busca su opinión.
- En las respuestas de selección única elija solamente una opción al menos que el enunciado de la pregunta le brinde una indicación diferente.
- En las respuestas abiertas (de escritura) puede ser tan breve o extenso como guste.
- Si alguna pregunta no está clara o si tiene alguna duda por favor consulte al investigador a cargo antes de responderla.
- Si no se siente cómodo/a respondiendo alguna pregunta puede omitirla y pasar a la siguiente.

- Sus respuestas son estrictamente CONFIDENCIALES, por ende no se solicita datos personales.
- La información obtenida en esta encuesta de opinión será utilizada de forma exclusiva para los efectos del Trabajo Final de Graduación “ESTRATEGIA DE MULTINACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA WALMART EN CENTROAMÉRICA: UN ESTUDIO DE CASO”, de la Maestría en Gerencia del Comercio Exterior del CINPE – UNA.
- Tiempo de duración: 10 a 15 minutos.

¡De antemano muchas gracias por su participación!

Sección 1. Generalidades.	
<p>1. <i>¿Qué tan frecuente consume productos y/o servicios de la cadena Walmart Centroamérica? Favor considerar todos los formatos: Palí, Maxi Palí, MásxMenos, Walmart, compras por sitios web y modalidades de pick-up o express.</i></p>	<p>() 1 vez a la semana. () 2 a 5 veces a la semana. () Entre 6 y 10 veces a la semana. () Entre 11 y 15 veces a la semana. () Más de 16 veces a la semana.</p>
<p>2. <i>¿Cuál es el grado de dificultad para que usted pueda acceder físicamente a alguna tienda de la cadena Walmart Centroamérica?</i></p>	<p>() Muy alto, en mi localidad (cantón) no existe alguna tienda de la cadena. () Alto, no tengo ninguna tienda cerca (menos de 15 minutos para llegar). () Moderado, tengo una o dos tiendas cerca. () Bajo, tengo más de dos tiendas cerca. () Muy bajo, tengo varias opciones de servicio cercanas (tiendas con pick-up o <i>express</i>).</p>
<p>3. <i>¿Qué tipo de productos/servicios compra de formas más frecuente en la cadena Walmart Centroamérica? Puede seleccionar más de una opción en caso de ser necesario.</i></p>	<p>() Abarrotes. () Frutas y verduras. () Carnes y lácteos. () Textil y/o mercancía general. () Electrónicos. () Muebles. () Servicios (Servimás, farmacia, etc.).</p>

	() Otros. Especifique:
4. Cuando visita las tiendas de la cadena Walmart Centroamérica ¿suele ir solo/a o en familia? Considerar visitas realizadas en tiempo de acceso regular (fuera de pandemia).	() Solo/a. () En familia (1 o más miembros de su núcleo familiar).
Sección 2. Cultura Walmart.	
5. ¿Ha escuchado o conoce usted sobre los principios de la Cultura Walmart?	() Sí. () No.
6. Seleccione el/los principio/s de la Cultura Walmart que considera usted se ven reflejados durante su experiencia de compra en alguna de las tiendas/servicios de la cadena.	() Respeto por el individuo. () Búsqueda de la excelencia. () Actuar con integridad. () Servicio al cliente.
7. ¿Considera usted que los principios de la Cultura Walmart son congruentes o se reflejan con la forma de actuar de la compañía en el mercado local/centroamericano?	() Sí. () No.
8. ¿Considera usted que los principios de la Cultura Walmart son practicados también por otros supermercados fuera de la cadena?	() Sí. () No.
9. ¿Cuál de los siguientes criterios explica de mejor forma su preferencia por la cadena Walmart Centroamérica? Puede seleccionar más de una opción en caso de ser necesario.	() Principios de la Cultura Walmart. () Precio. () Cercanía de las tiendas. () Surtido de productos. () Calidad de los productos. () Otro, ¿cuál?
10. ¿Cuál considera usted que es/son la(s) razón(es) que explica(n) el éxito que la cadena Walmart ha tenido en Centroamérica? Puede seleccionar más de una opción en caso de ser necesario.	() Principios de la Cultura Walmart. () Política de precios. () Cantidad de tiendas. () Alto surtido de productos. () Calidad de los productos. () Oferta de servicios adicionales en tiendas. () Marcas que ofrece.

	() Otro, ¿cuál?
Sección 3. Adaptación al entorno.	
11. <i>¿Considera usted que la Cadena Walmart se ha adaptado al mercado local?</i>	() Sí. () No.
12. <i>¿Cuáles prácticas comerciales de la cadena Walmart considera usted que son extranjeras y que se han implantado en el mercado local? Puede seleccionar más de una opción en caso de ser necesario.</i>	() Tiendas de gran tamaño. () Muchas tiendas en una misma localidad. () Precios bajos. () Actividades/dinámicas de temporada. () Surtido de marcas. () Diferentes servicios en un mismo local. () Diferentes formatos de tienda. () Otro, ¿cuál? () Todas las anteriores. () Ninguna de las anteriores.
13. <i>¿Encuentra usted en las tiendas de la cadena Walmart mayoritariamente productos de origen o producción local/centroamericano?</i>	() Sí. () No.
14. <i>¿Siente usted que la cadena Walmart busca atender las necesidades de los/las clientes?</i>	() Sí, ¿de qué manera?*
15. <i>¿Siente usted que la cadena Walmart busca implantar formas o hábitos de consumo extranjeros en el mercado local?</i>	() Sí. () No.
16. <i>Del 1 al 10, donde 1 es la nota más baja y 10 la nota más alta, ¿cuál considera usted que es el grado de adaptación a las demandas del mercado local que muestra la cadena Walmart en sus tiendas y servicios?</i>	() 1 () 6 () 2 () 7 () 3 () 8 () 4 () 9 () 5 () 10
Sección 4. Conclusiones.	
17. <i>¿Considera usted que la cadena Walmart seguirá creciendo en Centroamérica?</i>	() Sí. () No.

18. ¿Seguirá usted siendo cliente de la cadena Walmart en Centroamérica?	<input type="checkbox"/> Sí. <input type="checkbox"/> No, ¿qué le haría cambiar de supermercado?
19. ¿Recomendaría usted a alguien que compre en la cadena Walmart Centroamérica?	<input type="checkbox"/> Sí. <input type="checkbox"/> No.
20. Según su opinión, ¿a qué se debe el crecimiento de la cadena Walmart en Centroamérica? Puede seleccionar más de una opción en caso de ser necesario.	<input type="checkbox"/> Debido a la Cultura Walmart. <input type="checkbox"/> Debido a la adaptación al entorno. <input type="checkbox"/> Debido a las condiciones socioeconómicas del mercado local. <input type="checkbox"/> Otra, especifique.
Fin de la encuesta de opinión.	

Anexo 5. Datos generales sobre la entrevista a asociados/as de Walmart Centroamérica

Se realizó una entrevista semiestructurada a 9 diferentes asociados/as de Walmart Centroamérica, quienes fueron seleccionados por alguno de los siguientes principios: tiempo total (en uno o más puestos, incluso interrumpido) en la compañía; puesto que desempeñan actualmente dentro de la compañía; y/o puesto que han desempeñado en su experiencia dentro de la compañía.

La Tabla 15 muestra los principales detalles de las personas entrevistadas misma que, para efectos de confidencialidad, omite incluir el nombre y el rol específico de las personas participantes.

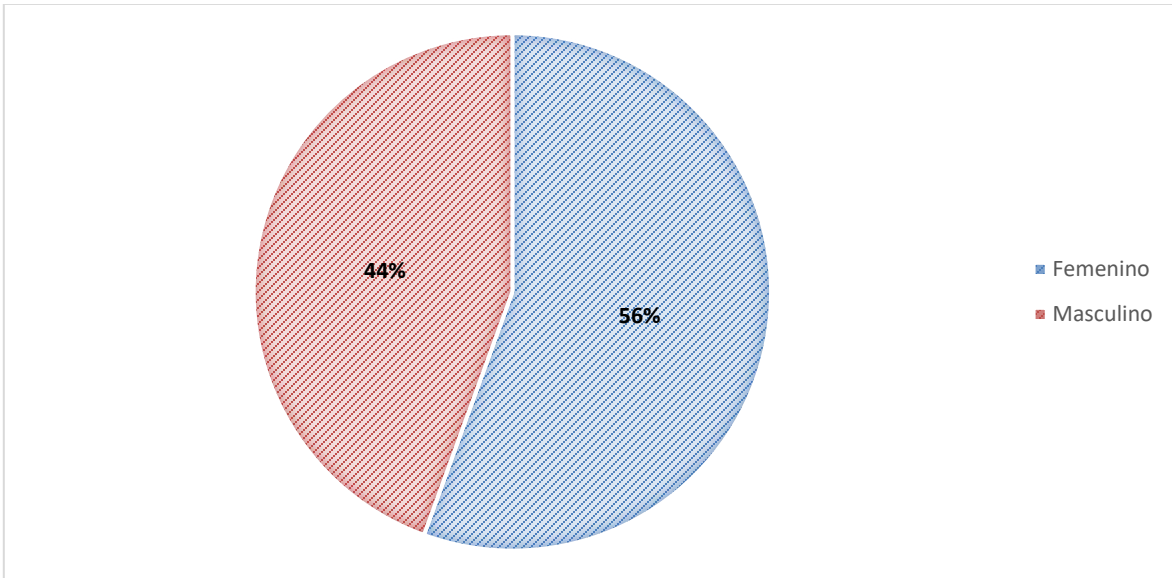
Tabla 15. Datos sobre las entrevistas realizadas a asociados/as de Walmart Centroamérica

<i>Entrevista #</i>	<i>Años</i>	<i>Género</i>	<i>División</i>	<i>Área</i>	<i>Cobertura</i>
	<i>Walmart</i>				
1	8	Femenino	Retail y DA	Asuntos Corporativos	Centroamérica
2	7	Femenino	Retail	Compras	Centroamérica
3	13	Femenino	Retail y DA	Crecimiento	Centroamérica
4	25	Masculino	Retail y DA	Aperturas	Centroamérica
5	19	Masculino	DA	Compras	Centroamérica
6	13	Masculino	Retail y DA	Análisis de Mercado	Centroamérica
7	6	Femenino	Retail y DA	CEDIS	Centroamérica
8	10	Femenino	Retail y DA	Entendimiento con el Cliente	Centroamérica
9	10	Masculino	GFS	Global Produce Sourcing	US

Fuente: elaboración propia.

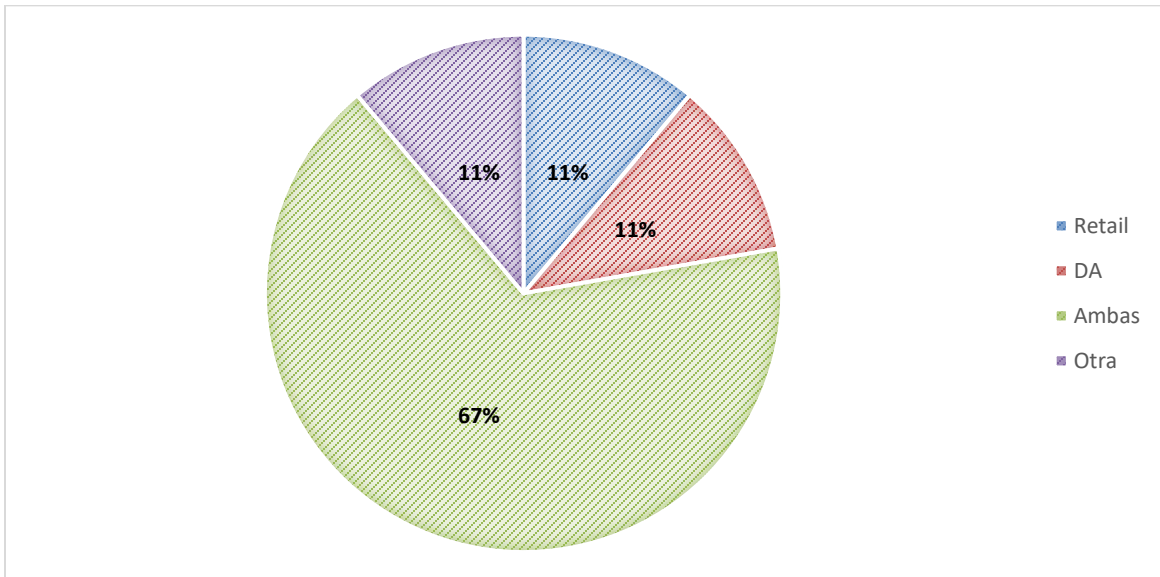
El Gráfico 28 muestra que la mayoría de las personas entrevistadas fueron mujeres, mientras que el Gráfico 29 muestra que la predominancia de la entrevista fue hacia personas que cubren ambas divisiones de la compañía.

Gráfico 28. Porcentaje de entrevistados/as por género



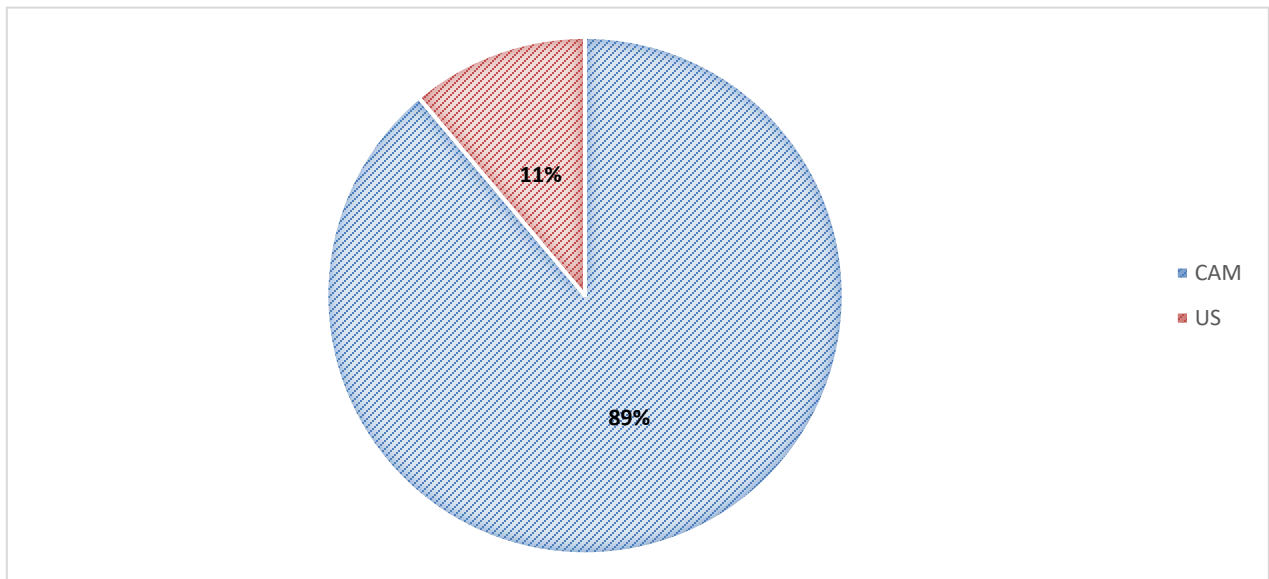
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 29. Porcentaje de entrevistados/as por división de la compañía que cubren



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 30. Porcentaje de entrevistados/as por división de la compañía que cubren



Fuente: elaboración propia.

Anexo 6. Tipología del estudio de caso

Los estudios de caso se pueden clasificar basados en diferentes criterios que establecen una tipología de caracterización cruzada por determinados aspectos. Por ejemplo, de acuerdo con el uso que se le dé, puede ser entendido (1) como un fin *per se* o (2) como un medio para un resultado ulterior (Kröll, 2004; citado en De Salas, Mendoza y Porras, 2011);

Desde la perspectiva metodológica el estudio de caso puede ser clasificado (1) como un método, en el sentido que analiza las interrelaciones, (2) como una técnica para la comprensión de determinada información y facilitar la toma de decisiones sobre un sujeto/objeto de estudio concreto, y (3) como un instrumento de observación dentro de una investigación documental. (Caramon, 2004; citado en De Salas et al, 2011)

De igual manera, los estudios de caso se pueden clasificar por los propósitos que se persiguen y el nivel de profundidad. Así se tiene que a nivel de propósito el estudio de caso puede buscar hacer una crónica, representar, enseñar y/o comprobar, mientras que en tanto niveles estos propósitos pueden asociarse a una profundidad factual, interpretativa o evaluativa. (Rodríguez, 1999; citado en De Salas et al, 2011)

La Tabla 16 muestra las interrelaciones por acción y producto que se generan de cada uno de estos tipos de estudio de caso. Por ejemplo, el presente estudio tiene como propósito realizar una comprobación factual pues la acción que se busca es examinar los hechos, y es éste el resultado que se obtendrá.

Tabla 16. Correlaciones y productos generados según tipo de estudio de caso de acuerdo con el propósito que se persigue

Propósito buscado	Factual		Interpretativo		Evaluativo	
	Acción	Producto	Acción	Producto	Acción	Producto
Crónica	Registrar	Registro	Construir	Historia	Deliberar	Evidencia
Representar	Construir	Perfil	Sintetizar	Significados	Representar	Retrato
Enseñar	Presentar	Cogniciones	Clasificar	Comprensiones	Contrastar	Discriminaciones
Comprobar	Examinar	Hechos	Relatar	Teoría	Pesar	Juicios

Fuente: tomado de De Salas et al (2011, p. 11).

El mismo Rodríguez (1999; citado en De Salas et al, 2011) plantea que los estudios de caso se pueden clasificar por la cantidad de casos analizados y las modalidades de cada uno de estos. Así las cosas, se tiene que el estudio de caso puede ser de caso único o de casos múltiples; para el caso único se tiene las siguientes modalidades: histórico-organizativo, observacional, biografía, comunitario, situacional o micro etnografía. Mientras que para los estudios de casos múltiples se tiene la inducción analítica modificada y la comparación constante como tipos de modalidades.

La Tabla 17 muestra esto de forma esquematizada y describe cada modalidad.

Tabla 17. Descripción de los tipos de estudio de caso por cantidad y modalidad

Tipos	Modalidad	Descripción
Estudio de caso único	Histórico–organizativo	Se ocupa de la evolución de una institución.
	Observacional	Se apoya en la observación participante como principal técnica de recogida de datos.
	Biografía	Buscan, a través de extensas entrevistas con una persona, una narración en primera persona.
	Comunitario	Se centran en el estudio de un barrio o comunidad de vecinos.
	Situacional	Estudian un acontecimiento desde la perspectiva de los que han participado en el mismo.
	Micro–etnografía	Se ocupan de pequeñas unidades o actividades específicas dentro de una organización.
Estudio de casos múltiples	Inducción analítica modificada	Persigue el desarrollo y contrastación de ciertas explicaciones en un marco representativo de un contexto más general.
	Comparación constante	Pretenden generar teoría contrastando las hipótesis extraídas en un contexto dentro de contextos diversos.

Fuente: tomado de De Salas et al (2011, p. 12).

Yin (s.f.; citado en De Salas et al, 2011) presenta una matriz de clasificación donde se consideran cuatro tipos básicos de tipos de estudio de caso considerando su complejidad (p. 13):

- Tipo 1. Caso simple, diseño holístico: el estudio se desarrolla sobre un solo objeto, proceso o acontecimiento, realizados con una unidad de análisis.

- Tipo 2. Caso simple, diseño incrustado: el estudio se desarrolla sobre un solo objeto, proceso o acontecimiento, utilizando dos o más unidades
- Tipo 3. Múltiples casos, diseño holístico: se persigue la replicación lógica de los resultados repitiendo el mismo estudio sobre casos diferentes para obtener más pruebas y mejorar la validez externa de la investigación. Realizados con una unidad de análisis.
- Tipo 4. Múltiples casos, diseño incrustado: se persigue la replicación lógica de los resultados repitiendo el mismo estudio sobre casos diferentes para obtener más pruebas y mejorar la validez externa de la investigación. Realizados con dos o más unidades de análisis.

Finalmente De Salas et al (2011, p. 13) confirman que de acuerdo con las funciones de producción de conocimiento se tienen tres categorías donde un estudio de caso encajaría:

1. Los explicativos. El propósito de los estudios de caso explicativos, tal como su nombre lo indica, es explicar las relaciones entre los componentes de un programa.
 - a. Implementación del Programa. Este estudio de caso investiga las operaciones, a menudo en varios terrenos, y con frecuencia, de manera normativa.
 - b. Efectos del Programa. Este estudio de caso examina la causalidad en términos de la lógica de causa-efecto.
2. Los descriptivos. Estos estudios son más focalizados que los casos explicativos, su propósito es dar cuenta de una situación problemática en términos de una lógica centrada en un análisis primario del sujeto/objeto de estudio.
 - a. Ilustrativo. Este tipo de estudio de caso es de carácter descriptivo y tiene el propósito de añadir realismo y ejemplos de fondo al resto de la información acerca de un programa, proyecto, o política.
 - b. Exploratorio. Este es también un estudio de caso descriptivo, pero apunta, antes que ilustrar, a generar hipótesis para investigaciones posteriores.
 - c. Situación Crítica. Examina una situación singular de interés único, o sirve como prueba crítica de una aseveración acerca de un programa, proyecto problema o estrategia de trabajo. Los de metodología mixta: combinan las dos anteriores.

3. Los mixtos. Mezclan las dos categorías anteriores.

A continuación se recopila las diferentes tareas que deben ser realizadas previo a la recopilación empírica de la información por medio de los instrumentos utilizados. (Martínez, 2006). A continuación el Diagrama 6 muestra este procedimiento de forma sistemática.

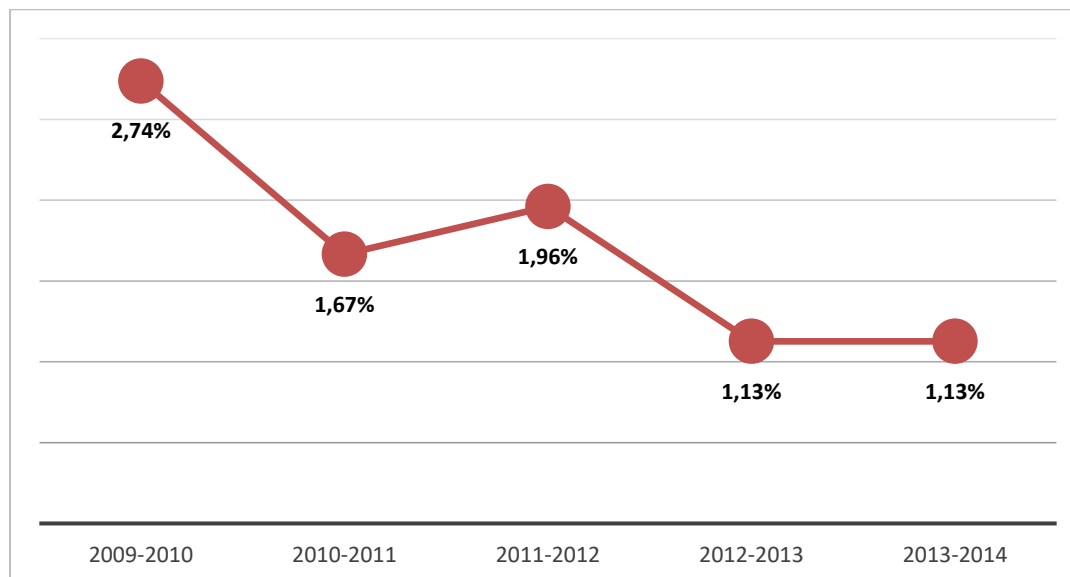
Diagrama 6. Procedimiento del estudio de caso



Fuente: adaptado de Martínez (2006, p. 182).

Anexo 7. Gráficos, tablas e imágenes de apoyo

Gráfico 31. Tendencia de crecimiento en cantidad de asociados/as en Walmart Centroamérica para el período 2009-2014



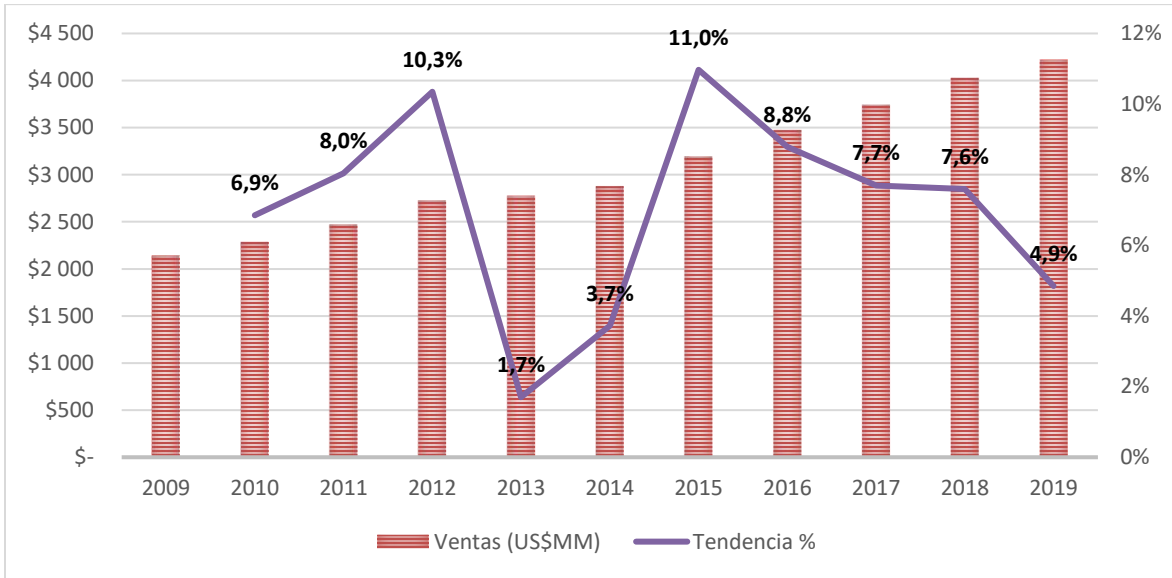
Fuente: elaboración propia con datos de Walmart Centroamérica, 2014.

Tabla 18. Ventas totales anuales de Walmart Centroamérica en todos los formatos, en millones de US\$ y su tendencia porcentual interanual para el período 2009-2019

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	\$2.142	\$2.289	\$2.473	\$2.729	\$2.775	\$2.879	\$3.194	\$3.475	\$3.742	\$4.027	\$4.222
%	Año base	6,9%	8,0%	10,3%	1,7%	3,7%	11,0%	8,8%	7,7%	7,6%	4,9%

Fuente: elaboración propia con información de los reportes financieros de Walmart México y Centroamérica (2009-2019).

Gráfico 32. Ventas totales anuales de Walmart Centroamérica en todos los formatos, en millones de US\$ y su tendencia porcentual interanual para el período 2009-2019



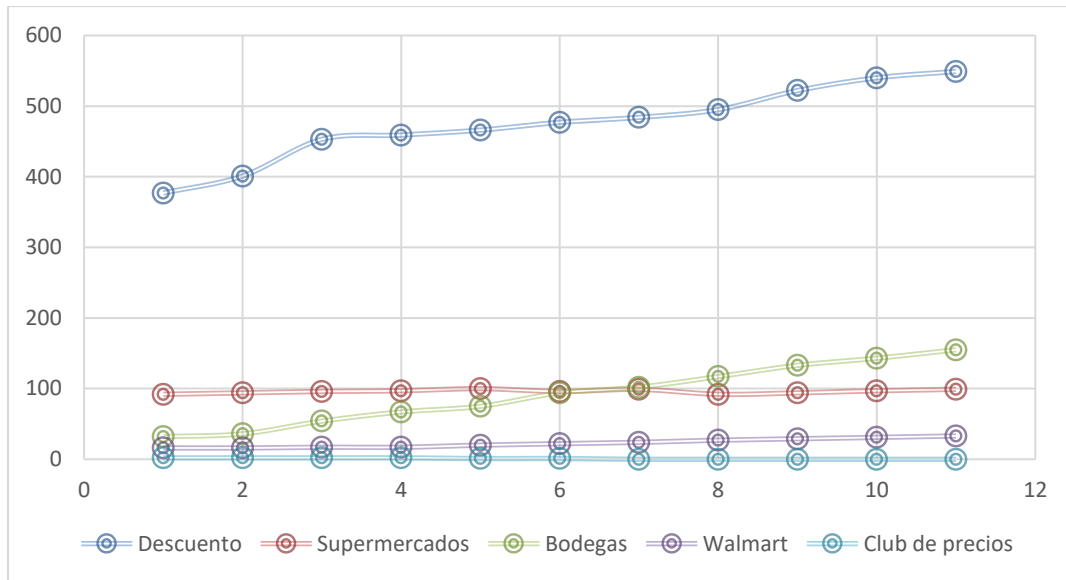
Fuente: elaboración propia con información de los reportes financieros de Walmart México y Centroamérica (2009-2019).

Tabla 19. Total de unidades de negocio (tiendas físicas) de Walmart Centroamérica por formato para el período 2009-2019

<i>Año</i>	<i>Descuento</i>	<i>Supermercados</i>	<i>Bodegas</i>	<i>Walmart</i>	<i>Club de precios</i>	<i>Total</i>
2009	377	92	32	16	2	519
2010	401	94	36	16	2	549
2011	453	96	54	17	2	622
2012	459	97	67	17	2	642
2013	466	100	75	20	1	662
2014	477	96	94	22	1	690
2015	484	99	102	24	0	709
2016	495	92	117	27	0	731
2017	522	94	133	29	0	778
2018	540	97	143	31	0	811
2019	549	99	155	33	0	836

Fuente: elaboración propia con información de los reportes financieros de Walmart México y Centroamérica (2009-2019).

Gráfico 33. Total de unidades (tiendas físicas) de Walmart Centroamérica por formato para el período 2009-2019



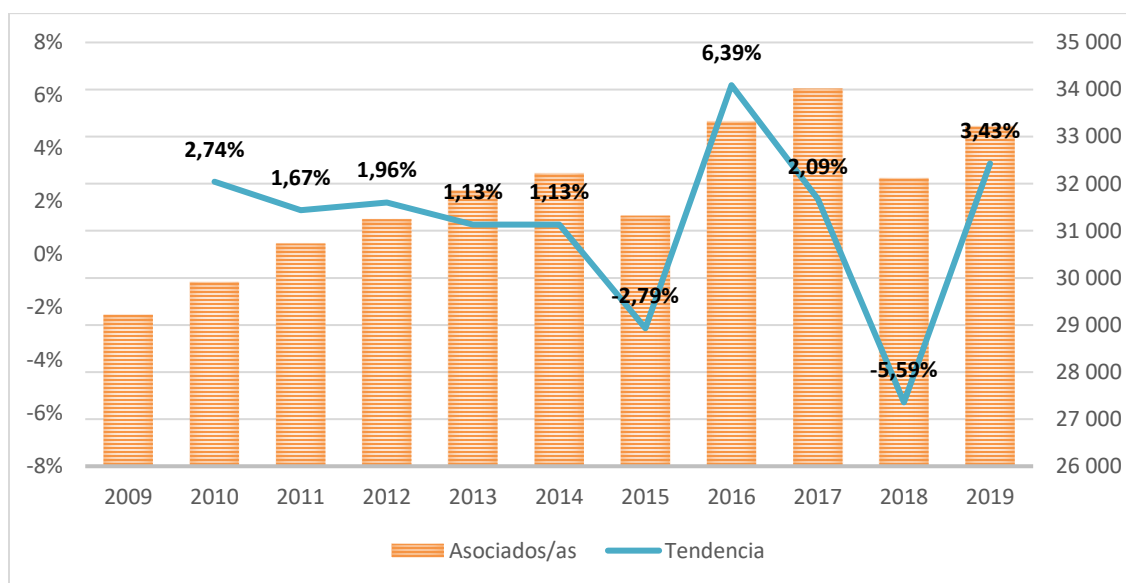
Fuente: elaboración propia con información de los reportes financieros de Walmart México y Centroamérica (2009-2019).

Tabla 20. Total de asociados/as contratados/as por Walmart Centroamérica en el período 2009-2019 considerando todos los formatos, en miles de personas

Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Asociados/as	29,2	29,9	30,7	31,2	31,8	32,2	31,2	33,3	34,1	32,1	33,2
Tendencia	Año base	2,7%	1,7%	1,9%	1,1%	1,1%	-2,8%	6,4%	2,1%	-5,6%	3,4%

Fuente: elaboración propia con información de los reportes financieros de Walmart México y Centroamérica (2009-2019).

Gráfico 34. Total de asociados/as contratados/as por Walmart Centroamérica en el período 2009-2019 considerando todos los formatos, en miles de personas



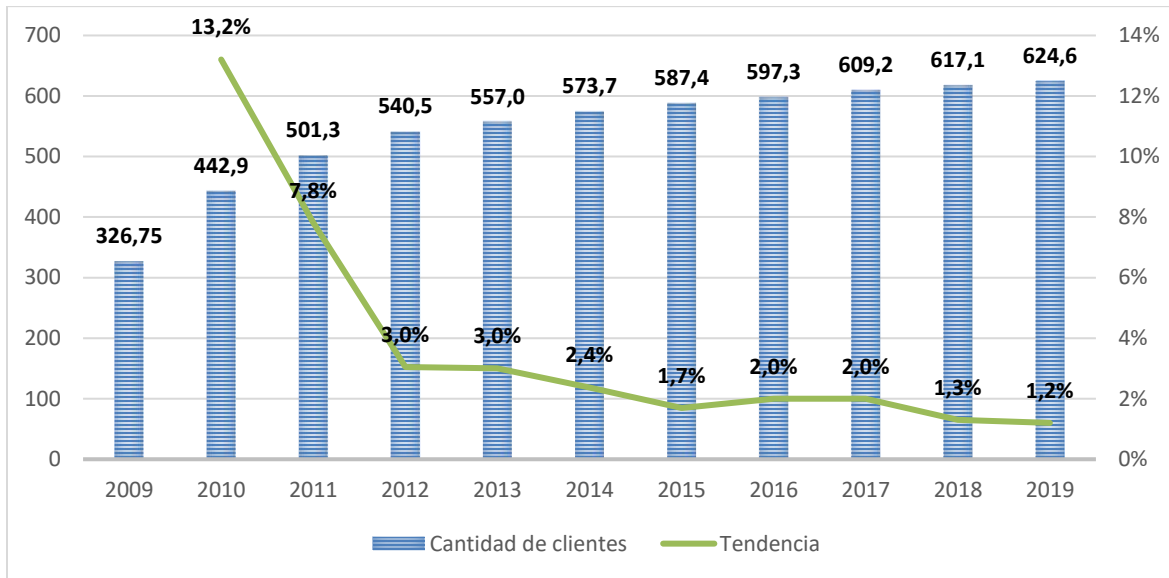
Fuente: elaboración propia con información de los reportes financieros de Walmart México y Centroamérica (2009-2019).

Tabla 21. Total de clientes/as de Walmart Centroamérica en el período 2009-2019 considerando todos los formatos, en millones de personas

Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Clientes/as	326,75	442,9	501,3	540,5	557,0	573,7	587,4	597,3	609,2	617,1	624,6
Tendencia	Año base	13,2%	7,8%	3,0%	3,0%	2,4%	1,7%	2,0%	2,0%	1,3%	1,2%

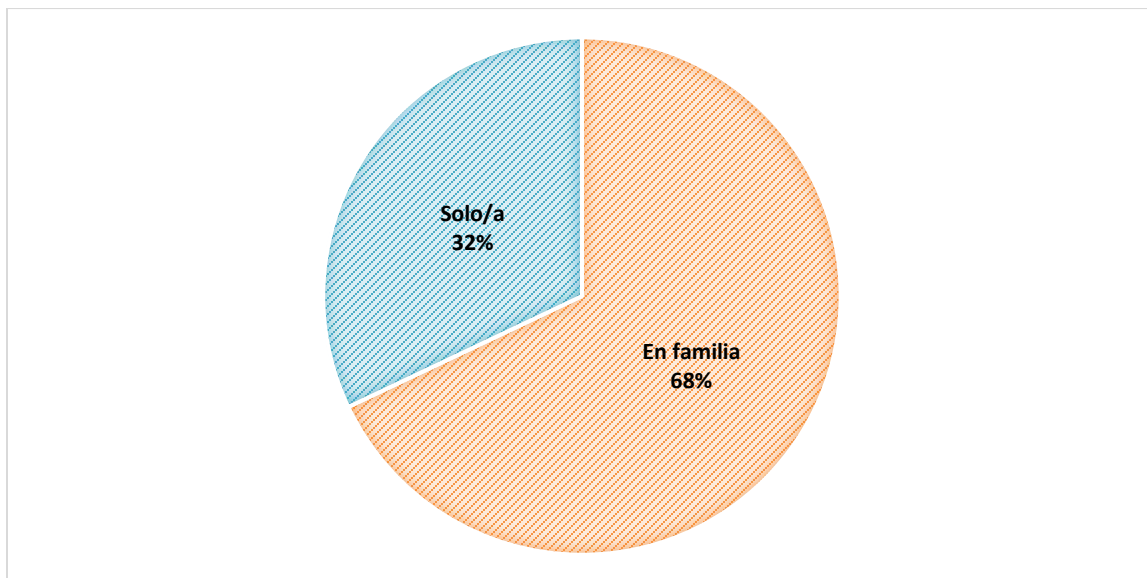
Fuente: elaboración propia con información de los reportes financieros de Walmart México y Centroamérica (2009-2019).

Gráfico 35. Total de clientes/as de Walmart Centroamérica en el período 2009-2019 considerando todos los formatos, en millones de personas



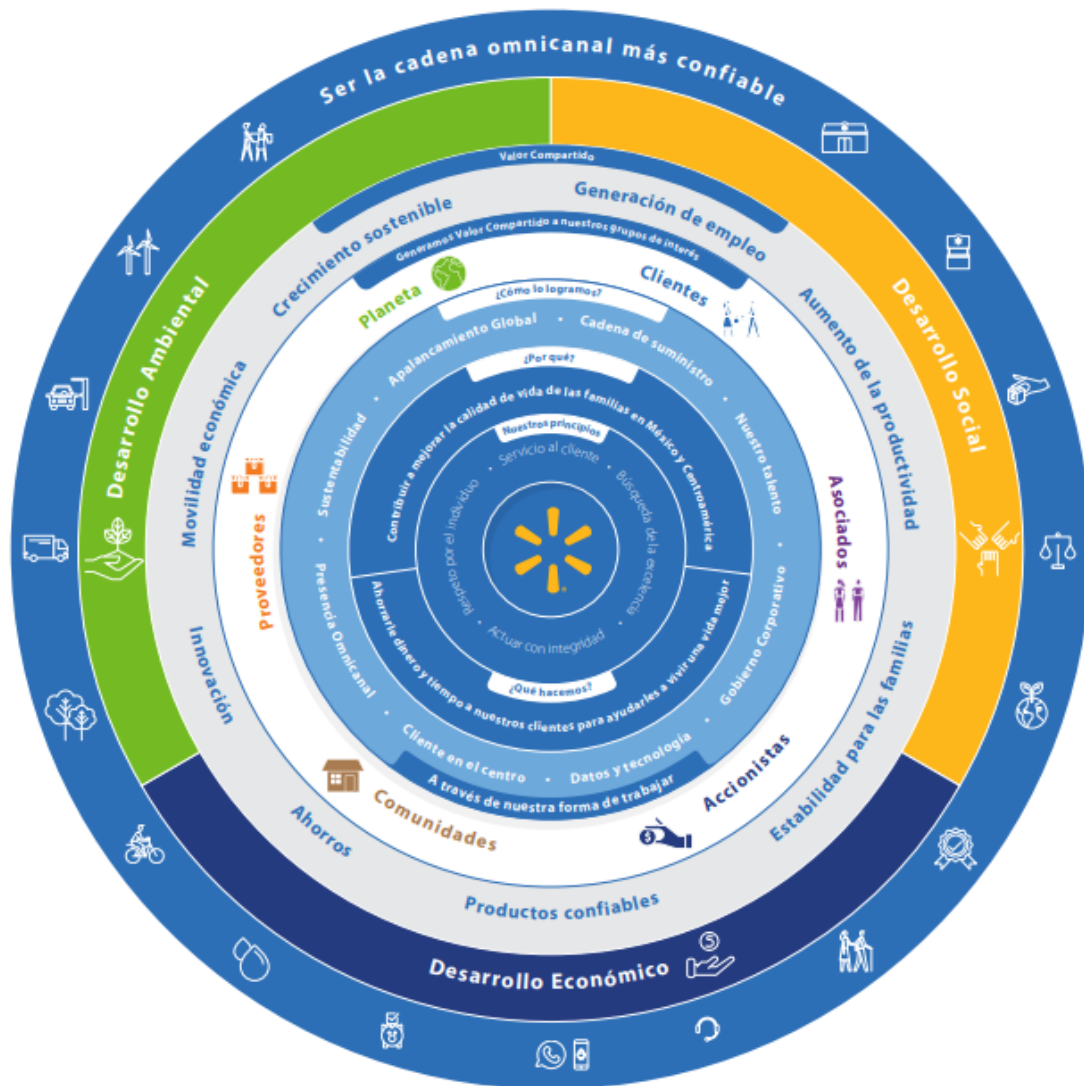
Fuente: elaboración propia con información de los reportes financieros de Walmart México y Centroamérica (2009-2019).

Gráfico 36. Forma en la que los consumidores visitan las tiendas de Walmart Centroamérica



Fuente: elaboración propia.

Imagen 4. Modelo de valor compartido de Walmart México y Centroamérica



Fuente: Walmart México y Centroamérica (2019, p. 25).

Imagen 5. Contribución de Walmart México y Centroamérica a los ODS de la ONU



Fuente: Walmart México y Centroamérica (2019, p. 32).