

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de investigación

De acuerdo con el objetivo de la investigación: “Validar que los componentes que crean las condiciones para la perdurabilidad (Rivera *et al.*, 2009, p. 39) permiten perdurar a las organizaciones del segmento tiendas por departamento en el sector retail en Colombia; además ver si “la experiencia de los directivos y el modelo de negocio” son componentes adicionales en la creación de las condiciones de perdurabilidad en este tipo de organización”, las preguntas formuladas a los entrevistados son:

1. Teniendo presente la definición que enseña la Universidad del Rosario, acerca de una empresa perdurable:

Una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores. Adecua su manejo a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado. Se enfoca en espacios no explorados y hace un estudio detallado de sus competidores diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. Es aquella que obtiene desempeños eficientes en su gestión por la coherencia en su acción, la identificación de su entorno sectorial y sus políticas de gobierno, evitando estados de morbilidad que dificultan su crecimiento rentable y puede llegar a estados tanáticos. Propicia la alineación de las personas con la empresa, la construcción de conocimiento y la interacción social (Rivera *et al.*, 2009, p. 18).

¿Comparte esta definición?

2. ¿Para usted qué es la perdurabilidad empresarial?

3. ¿Qué estrategias ha utilizado en su compañía para conseguir dicha perdurabilidad?

4. Entendiendo un poco más sobre la perdurabilidad empresarial, para usted, ¿cuál sería un punto clave y relevante en la perdurabilidad para el caso de las empresas en el sector *retail*?

5. Y en caso de la tiendas por departamentos, ¿cuáles serían los puntos clave para alcanzar la perdurabilidad, bajo su óptica?

6. Hoy el esfuerzo por encontrar los elementos que permitan a las empresas vivir muchos años con calidad lo realiza la Universidad del Rosario con el grupo de investigación en “Perdurabilidad Empresarial”. En 2009 el grupo de investigación estableció que en Colombia había 13 componentes que contribuían a la perdurabilidad en las empresas (Rivera *et al.*, 2009, p. 39):

- Identidad organizacional
- Formalización para el gobierno
- Cohesión social para la acción
- Formalización soporte para las decisiones
- Reconocimiento del entorno y el sector
- Diferenciación
- Dinámica social de los empleados
- Factores que aportan a la eficiencia
- Consolidación
- Gestión Integral
- Conocimiento del entorno y del mercado
- Eficiencia en procesos
- Gestión financiera

¿Considera usted que estos componentes son suficientes y pueden asegurar la perdurabilidad de las empresas en Colombia? ¿Por qué? Si usted ve otros componentes diferentes a los aquí descritos, por favor nómbralos.

7. En su opinión, ¿cuáles son los componentes para que las empresas del sector *retail* colombiano perduren? Basándonos en su alta trayectoria y experticia a nivel directivo, ¿cuáles cree usted son los componentes clave para la perdurabilidad de las tiendas por departamento en el sector *retail*?

8. Según Leopoldo Vargas Brand, Gerente de la empresa Mall y Retail “Hay cinco aspectos que menciona el diario de *La República* (Oliveros, 2014, p. 4) sobre los cuales se explica el fracaso de La Polar en el sector *retail* colombiano, de los cuales mencionaremos dos:

- *La experiencia de los directivos de La Polar.* La cual se entiende como las negociaciones en los altos montos en los arriendos de los locales, gasto que afecto directamente las ventas y por ende las utilidades.
- *El modelo de negocio.* Es importante mencionar que dentro del modelo de negocio está conformado por dos elementos, a saber: la tarjeta de crédito (que para el caso La Polar no fue el mejor), y los estudios de mercado (mala gestión al escoger las ubicaciones, y con ello, las metas de ventas).

¿Cuál es su opinión al respecto?

9. ¿Se podría considerar la experiencia de los directivos y el modelo del negocio como componentes para que las empresas del sector *retail* sean perdurables? Particularmente en las tiendas por departamentos.

Según Jean Claude Bessudo, presidente de Aviatur, “las compañías que perduran en el tiempo son las que se adaptan” (se requiere de una serie de principios para mantener el equilibrio en las diferentes partes de la empresa, y todos los componentes del mundo exterior. Si una firma logra hacer esto dentro los marcos éticos, entonces es sostenible) (Salaverria, 2014, p. 5). ¿Para el caso de La Polar, se podría considerar que no hubo adaptabilidad al medio?

11. ¿Qué se debe tener en cuenta para que haya adaptabilidad de las tiendas por departamentos en el mercado colombiano?

12. La palabra *retail* se define como “comercialización al por menor” o “venta al detalle”. Aunque usualmente se utiliza para referirse al rubro de supermercados y tiendas por departamentos, en estricto rigor, los negocios tipo *retail* abarcan desde el almacén de nuestro barrio o el quiosco de la esquina hasta las grandes multitiendas e hipermercados (Dúran y Kremerman, 2008, p. 4). ¿Cómo definiría usted *retail*?

13. ¿Hay algún término que genere especialidad de acuerdo con su definición en las tiendas por departamento?

14. El diario *La República* plantea que durante el primer trimestre de 2014 la expansión del PIB en Colombia (proyección de crecimiento del 5,1% en el primer trimestre 2014 contra 2,7 % del primer trimestre del 2013) fue superior a la del año pasado, y en cuanto al consumo, las ventas del comercio minorista reportaron un crecimiento del 7,2% en comparación con el mismo periodo del 2013 (Sánchez, 2014, p. 2). En su opinión, ¿a qué se debe esta mejora en los resultados del sector comercio al por menor?

15. Giovanni Reyes, profesor de economía de la Universidad del Rosario, señaló que el proceso por el cual, a medida que crece la producción económica incrementa el consumo, “el crecimiento económico lo que tiende a hacer es a aumentar las oportunidades de inversión en la economía real”. Explicó además que la tendencia que se produce a partir del crecimiento del PIB es la generación de mayores niveles de empleo. “El crecimiento económico aumenta las oportunidades de inversión en la economía al incrementar el nivel de renta personal disponible” (Avila, 2014, p. 29). A partir de su experiencia en el sector

retail, ¿cómo considera usted que el comercio minorista articula el proceso económico?

16. Si miramos la fiebre de inversión que tienen las cadenas de comercio minorista en el país, y para el caso de la tiendas por departamentos, según el diario *El Tiempo* (2014, p. 7), Ripley adelanta un plan de expansión a tres años por US \$ 272 millones, para abrir 15 almacenes (tiendas por departamentos) y su competidor más cercano, Falabella, plantea pasar de 15 a 30 puntos de venta en 2017. Cristian Lancheros, de Acciones y Valores, afirma que lo anterior se debe a que aún existe campo para la expansión, pues el consumo de los hogares representa el 68% del PIB, con lo cual la mayor generación de ingresos de la población sustentará un aumento del consumo a corto, mediano y largo plazo (El Tiempo, 2014, p. 7). ¿Usted está de acuerdo con esta afirmación?

17. ¿Se podría pensar entonces que el consumo de los hogares es un factor importante para ser considerado como componente de la perdurabilidad en las tiendas por departamentos, dentro del sector *retail* colombiano?

18. De acuerdo con Camilo Herrera, presidente de la firma Raddar, las ventas de los grandes supermercados, hipermercados y tiendas por departamento no alcanza a ser el 5% de los gastos de los hogares, por lo que la posibilidad de crecimiento es alta (El Tiempo, 2014, p. 7). De cara a los planes de expansión de su empresa, ¿considera esta afirmación válida?

19. ¿Considera usted que esto podría apalancar el desarrollo perdurable de su empresa?

20. El aumento en el consumo y el espacio para crecer, de acuerdo con los tópicos tratados anteriormente, ¿serían los factores que le permitirían al *retail* ser un generador de empleo formal en el país?

21. La consultora A.T. Kearney hace 13 años desarrolló un indicador para medir y guiar las inversiones estratégicas con especialidad en lo referente a comercio minorista, (GRDI INDEX, Índice de Desarrollo Global de *Retail*). El GRDI clasifica los 30 países con mayor potencial para la inversión en comercio minorista, basado en variables macroeconómicas y de *retail* específicamente. (A.T. Kearny Korea, 2012, p. 2).

En el 2012, de acuerdo con GRDI, Colombia performó en el puesto 23 con un impresionante crecimiento del PIB del 6% anual, y una inflación moderada del 3.4%. El país fue calificado con grado de inversión por las agencias calificadoras en 2011. En este año el grupo portugués Jerónimo Martins planea su ingreso al mercado colombiano, al igual que la chilena Ripley. Falabella dentro de su plan regional de expansión sigue presente en Colombia, y Pricemart de Estados Unidos planea su segunda apertura en el país. Adicionalmente, Colombia forma parte de las estrategias expansionistas de los minoristas especializados en prendas de vestir (GAP y Emporio Armani), quienes han abierto sus tiendas en Bogotá y Medellín (A.T. Kearny Korea, 2012, p. 8).

Para el 2013 Colombia continuó con su ascenso, alcanzó su mejor clasificación (puesto 18), desde la creación del indicador en 2002, lo cual fue sinónimo del fortalecimiento de los mercados de capital interno; además, se redujo la vulnerabilidad de la economía interna, de factores externos, en particular la golpeada economía de Estados Unidos. A ello se une el crecimiento sostenido del PIB (4,2 % por año desde 2001) y las bajas tasas de inflación (3,2% en 2012). Jerónimo Martins Inició operación en Colombia con un plan de expansión para abrir 40 tiendas e invertir US\$ 523 millones. De igual forma, el gigante Carrefour vendió sus tiendas a Cencosud por US\$ 2,6 mil millones. Sobre la atractividad del mercado sacó 59,2 de 100; en el riesgo país 73,6 de 100; en la saturación del mercado 43 de 100; en la urgencia de entrar al país 32,4 de 100; con lo cual GRDI

total sacó 52,1 de 100 (Kearney, 2013, p. 6). Para el 2014 Colombia perdió 3 puestos en el GRDI: quedó en el puesto 21 de los 30 países analizados. Sobre la atraktividad del mercado sacó 50,6 de 100; en el riesgo país, 43 de 100; en la saturación del mercado, 53,5 de 100; en la urgencia de entrar al país, 30,4 de 100; con lo cual GRDI total sacó 44,2 de 100. Este indicador solamente demuestra en el escalafón que Colombia no es un país en que están interesados en invertir, no es una prioridad según el estudio (Benito, 2014). Teniendo presente el sostenido crecimiento del PIB, y la baja inflación en los tres últimos años, ¿cuál considera es la causa del descenso de este indicador?

22. ¿Está de acuerdo con la apreciación del diario *La República*: “Colombia no es un país en que están interesados en invertir, y no es una prioridad de acuerdo con el estudio”?

23. ¿Cómo afecta el descenso de este indicador la perdurabilidad de las empresas del sector?

24. Según la CEPAL, las exportaciones en el mercado de Latinoamérica crecerán del orden del 0,8% en este año, ¿cree usted que esta misma situación es la que enfrenta Colombia en la actualidad?

25. ¿Cree usted que la economía latinoamericana está entrando en algún tipo de recesión? De ser así, ¿qué estrategia tiene su compañía para afrontarla?

26. Aunque si bien es cierto en los últimos años las grandes superficies vienen ganando terreno en el mercado colombiano, las tiendas de barrio siguen a la cabeza del sector. ¿Qué estrategia tienen en su compañía para mitigar el impacto producido por la tienda de barrio?

27. ¿Considera que los hipermercados compiten o son competencia para las tiendas por departamento?

28. ¿Qué opinión le merecen sus competidores locales tales como Éxito, Olímpica, Jumbo y Falabella que se encuentran posicionados en los primeros lugares, según el informe emitido por el periódico *El Tiempo* el 5 de octubre?