



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

**CONDICIONES PARA QUE PERDUREN LAS TIENDAS POR
DEPARTAMENTOS EN EL SECTOR *RETAIL* COLOMBIANO**

LUIS FELIPE RAMÍREZ ECHEVERRY

GIOVANNY ALEXI ROJAS GONZÁLEZ

TRABAJO DE GRADO

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTÁ D.C., ABRIL 2015



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

**CONDICIONES PARA QUE PERDUREN LAS TIENDAS POR
DEPARTAMENTOS EN EL SECTOR *RETAIL* COLOMBIANO**

LUIS FELIPE RAMÍREZ ECHEVERRY

GIOVANNY ALEXI ROJAS GONZÁLEZ

TUTOR: DR. HUGO ALBERTO RIVERA RODRÍGUEZ

TRABAJO DE GRADO

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTA D.C., ABRIL 2015

DEDICATORIA

Dedicamos esta tesis a nuestras amadas esposas, Johanna Patricia Miranda y Angélica Viviana de la Peña Serna, quienes han sido nuestro apoyo incondicional durante el transcurso de la Maestría, a través de la cual logramos materializar la culminación satisfactoria de este gran capítulo de formación académica en nuestras vidas.

A nuestros padres, hermanos y familias en general por el apoyo que nos han brindado día a día durante el transcurso de esta Maestría.

AGRADECIMIENTOS

Al Doctor Hugo Alberto Rivera Rodríguez, nuestro tutor.

A Amanda Bernal Duarte.

Y al Profesor Jaime Moreno Escobar.

Gracias.

CONTENIDO

GLOSARIO	7
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	10
1. INTRODUCCIÓN	12
2. MARCO TEÓRICO	17
2.1. Ámbito mundial: hacia la configuración de la reflexión sobre perdurabilidad	18
2.2. Perdurabilidad en el ámbito de Latinoamérica	23
2.3. La perdurabilidad en Colombia	25
2.4. La perdurabilidad en el sector retail	28
2.4.1. Descripción y dinámica de sector <i>retail</i>	28
2.4.2. El sector <i>retail</i> en el escenario mundial	30
2.4.3. El sector <i>retail</i> en el escenario latinoamericano	32
2.4.4. El sector <i>retail</i> en el escenario Colombia	35
3. MARCO METODOLÓGICO	48
4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	53
4.1 Perdurabilidad general	74
4.2 Contextualización retail (realidad del sector)	76
4.3 Perdurabilidad en tiendas por departamento	77
4.4 Perdurabilidad en tiendas por departamento/ consumo hogares	79
4.5 Perdurabilidad y variables macroeconómicas	81
5. CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES	90
BIBLIOGRAFÍA	91

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Distribución Mundial del Retail	31
Ilustración 2. Presencia de cadenas en América Latina	35
Ilustración 3. Porcentaje de Compradores a los que el tendero reconoce por su nombre.....	40
Ilustración 4. Crecimiento anual del PIB, el sector minorista y mayorista del comercio, incluyendo restaurantes y hoteles, periodo 2001-2011	42
Ilustración 5. Crecimiento de ventas minoristas y consumo interno de los hogares	43
Ilustración 6. Estructura promedio de obligaciones tributarias del comercio 2006-2011	43
Ilustración 7. Personal ocupado en grandes almacenes minoristas e hipermercados	44
Ilustración 8. Gráfica del proceso de información	52

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Situación del comercio minorista en América Latina.....	34
Tabla 2. Preguntas hechas a los directores de empresas retail	49
Tabla 3. Clasificación de categorías y variables aplicadas en el estudio de caso .	51
Tabla 4. Sistematización de entrevistas realizadas a directivos de empresas del sector retail en Colombia	55
Tabla 5. Correlación entre factores de perdurabilidad identificados en el trabajo de campo y en autores consultados	68
Tabla 6. Resumen A.T. Kearney 2012 a 2014.....	81

GLOSARIO

Adaptabilidad: las organizaciones consideradas perdurables realizan variaciones a su forma organizativa interna, presentando sensibilidad frente al entorno, lo que les permite adquirir habilidades para aprender y adaptarse (Rivera H., 2007, p. 54). Es la agilidad con la que la organización responde a sus clientes externos y su disposición al cambio. Es una medida de la flexibilidad de la organización; el grado de adaptabilidad se refiere a la habilidad para asimilar de manera efectiva los cambios que enfrenta (Frias & Veliz, 2012).

Hipermercado: es una gran superficie comercial para la venta al consumidor final de artículos de gran consumo alimentario, electrónica, textil y bazar (libros, discos, muebles, juguetes, parafarmacia, papelería, automóvil, etc.). Los hipermercados se diferencian de los supermercados por el tamaño de su sala de ventas, superior a 2.500 m², y por la amplitud de su surtido (Gimeno, 2010).

Mayorista: el comercio mayorista o la actividad comercial mayorista es aquella que tiene como destinatarios finales a otros comerciantes o empresarios que no constituyen siempre consumidores finales (Gimeno, 2010).

Minorista: es la actividad comercial desarrollada profesionalmente con ánimo de lucro, consiste en ofertar, vender, cualquier clase de artículos a los destinatarios

finales de los mismos, los consumidores, utilizando o no un establecimiento (Gimeno, 2010).

Modelo de negocio: un modelo de negocio describe el contenido, la estructura y la gobernabilidad de las transacciones diseñadas con el fin de crear valor a través de la explotación de los negocios -oportunidades (Zott, Amit, & Massa, 2010).

Perdurabilidad: una empresa perdurable es aquella que vive decenios tras decenios a lo largo de muchas generaciones, perpetuando el proyecto de empresa, en la cual esta se concibe como una comunidad de seres humanos en la que todos sus sistemas y componentes funcionan en una forma adecuada, sin caer en la obsolescencia y con una innata repulsión a conformarse con lo que se ha alcanzado, con una alta sensibilidad con el entorno, manteniendo su independencia pero conservando su identidad, y concentrada en lo que potencialmente puede hacer mejor que todas, con crecimiento rentable y sostenible (Rivera H. , 2007, p. 52).

Organización: la disposición de las relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos. La organización une de forma interrelacionar elementos, eventos o individuos diversos que a partir de ahí se convierten en componentes de un todo. Asegura solidaridad y solidez relativa a

estas uniones, asegura pues, al sistema una cierta posibilidad de duración a pesar de las perturbaciones aleatorias. La organización, pues: transforma, reúne, mantiene (Morin, 1993).

Retail: 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 departamento, en estricto rigor, los negocios tipo retail abarcan desde el almacén de barrio o el quiosco de la esquina hasta las grandes multitiendas e hipermercados. De acuerdo con los distintos formatos o canales de venta que existen, el retail podría clasificarse en: supermercados, grandes tiendas, ferreterías, farmacias y perfumerías, comercio tradicional, consumo local, y otros formatos (Dúran y Kremerman, 2008, p. 4).

Tienda por departamentos: son establecimientos que participan en la industria del comercio minorista. Son tiendas que se dividen en distintos departamentos o sectores; el concepto que existe detrás de este formato de negocio es que el cliente puede encontrar todos los productos que requiere en un solo lugar, por medio del autoservicio asistido. De esta forma se evita que tenga que recurrir a diversas tiendas especializadas lo que implica costos monetarios y de tiempo (Bustamante, 2004).

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Resumen

Esta investigación busca identificar los componentes que permiten que las organizaciones del segmento tiendas por departamento del sector *retail* en Colombia perduren; para ello analiza la definición alcanzada por la Universidad del Rosario en 2009 y la contrasta con estudios teóricos anteriores y posteriores a esta, entrevistas en profundidad a algunos de los actores del segmento en el país, e información sobre el tema publicada en medios de comunicación. A partir de la triangulación de estos datos se concluye que, en tanto el sector tiene las mismas problemáticas y criterios de evaluación de cualquier empresa, le son aplicables los mismos criterios de perdurabilidad.

Palabras Clave: Perdurabilidad, Retail, Adaptabilidad, Organizaciones, Modelo

ABSTRACT

This research seeks to identify the components that enable organizations Department Stores segment of retail sector in Colombia last; It analyzes the definition for ever by the Universidad del Rosario in 2009 and contrasts with previous and subsequent theoretical studies, in depth interviews with some of the actors of the segment in the country, and information on the topic posted in media. From these data triangulation that concludes, while the sector has the same problems and evaluation criteria any company, the same sustainability criteria are applicable.

Keywords: Lasting, Retail, Adaptability, Organizations, Model

1. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años el sector comercio minorista se ha constituido en una de las locomotoras del crecimiento en Colombia. Según la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), entre el 2010 y el 2014 la participación de esta actividad contribuye al 12% del crecimiento del PIB y el 44% de los nuevos trabajos generados en el país, papel que también es determinante en la estabilización de las finanzas públicas de los entes territoriales y de la nación al ser uno de los grandes contribuyentes del 59% en el cumplimiento de las obligaciones tributarias. La dinámica competitiva de algunas ciudades se ha transformado en parte por la apertura de establecimientos de retail (ANDI, 2014, p. 3).

Por su parte, los recursos con los que cuenta el sector para abrir más locales suman US\$ 700 millones a 2014, lo cual demuestra que los jugadores del comercio al por menor responden con millonarias inversiones el buen crecimiento de las compras que se registra desde 2013. Jairo Agudelo Restrepo, del Grupo Bancolombia afirma que el consumo y la clase media son cada vez más relevantes, por lo que las empresas del comercio se atreven a continuar con millonarias inversiones en el país. “Adicionalmente, vemos que las inversiones de los supermercados en los últimos años se han enfocado principalmente en los formatos de tiendas de descuento, las cuales están dirigidas a los estratos bajos de la población en donde la penetración de los grandes almacenes aún no es relevante”, agrega el analista. Por su parte, el presidente de la Federación

Nacional de Comerciantes (Fenalco), Guillermo Botero, dice que se debe a que hay confianza y desde afuera del país se ve a Colombia con muy buenos ojos, a pesar de los problemas que en materia de competitividad se afrontan (ANDI, 2014, p. 9).

Sin embargo, la gestión empresarial de estas organizaciones no es una tarea sencilla, día a día sus directores deben tomar decisiones acordes a las nuevas realidades del entorno; por ejemplo, el sector se encuentra dominado por grandes jugadores latinoamericanos que, a pesar de su experiencia, han tenido que modificar sus estrategias para atender las discontinuidades del mercado nacional, como es el caso de la cadena minorista Cencosud Colombia que aún no logra rentabilizar sus operaciones locales ya que las ventas comparables de supermercados tuvieron una caída de 9,4% y 7,4% en el 4° trimestre y el período acumulado a diciembre de 2013. Adicionalmente, Cencosud señala como uno de los motivos de su bajo desempeño la disminución en las ventas del sector formal de retail en el país. Asimismo, indica que “la operación de supermercados tuvo una disminución de 9,4% en *same store sales* (SSS) en el 4to trimestre del 2013” (ANDI, 2014, p. 13).

Por casos como el anterior y teniendo en cuenta la importancia de este sector en la economía del país, es importante identificar aquellas condiciones que contribuyen a que las empresas del sector *retail* colombiano sean perdurables.

Aunque de manera tradicional esta se explora en empresas con una duración mayor de 20 años (Rivera, 2012).

En ese sentido, el presente estudio comienza por reconocer que la perdurabilidad en el sector *retail* colombiano es un tema que deber ser estudiado, en tanto se trata de un actor relevante para la economía nacional que ha tenido ingreso y salida masiva de nuevos jugadores en los últimos años, marcando un definitivo impacto para la economía y el desarrollo social en el país, movimientos e impactos que no han sido analizados recientemente a la luz de las teorías ya consolidadas tanto en el ámbito internacional como nacional y teniendo en cuenta las especificidades del contexto actual.

En razón a lo anterior, esta investigación parte de una revisión teórica del tema de la perdurabilidad, tomando como núcleo los componentes definidos por el grupo de investigación de la Universidad del Rosario. Complementa los mismos con una lectura del escenario mundial, regional (Latinoamérica), y local (Colombia), para tener un panorama general de aquellos aspectos a tener en cuenta para que una empresa sea perdurable; posteriormente estos aspectos se analizan con directivos de empresas del sector *retail* en Colombia.

Para llevar a cabo estos análisis, teniendo en cuenta que se exploran procesos inmersos en las empresas donde la utilización de las metodologías cuantitativas

tradicionales tendrían una mayor dificultad (Rivera H. A., 2012), y que además se trata de un análisis de aplicación de conceptos a estructuras administrativas y gerenciales reconocidas a partir de experiencias previas y actuales de empresarios, y no a un análisis comparativo de cifras y rendimientos, se opta por una metodología cualitativa que recoge, sistematiza y deduce conceptos a partir de teorías contrastadas con entrevistas.

En ese sentido, se implementa como metodología para esta investigación el método del caso, que permite hacer una exploración de los eventos ocurridos en las empresas y así generar conclusiones sobre lo encontrado. A partir del uso de este método se triangula rigurosamente la información obtenida de las diferentes fuentes (revisión documental, y testigos privilegiados) a fin de determinar una matriz que permita encontrar los elementos válidos como condiciones para que perduren las organizaciones del sector retail en Colombia. Lo anterior a partir de la experiencia de los testigos privilegiados (directivos de primer nivel) y documentación existente asociada al tema de la perdurabilidad en el sector retail.

Este documento se estructura entonces desde la introducción, misma que permite entender el propósito del estudio, el problema a resolver y los objetivos que se pretenden alcanzar. De acuerdo con lo establecido, la investigación continua con el estudio de la perdurabilidad como marco teórico del proyecto, que a su vez da paso a la aplicación empírica en el sector retail desde un escenario mundial,

(Europa, Latinoamérica), finalizando en un escenario local (Colombia). Todo lo anterior se suma al estudio del marco metodológico dentro del cual se analiza y entiende la implementación del análisis cualitativo - método del estudio del caso a través de la entrevista de tipo estructurada.

A partir de allí se articula el paso de la teoría a la práctica para detallar y definir el instrumento de investigación a ser usado en el trabajo de campo (entrevistas). Como resultado de lo anterior se lleva a cabo una rigurosa triangulación de la información que permite el análisis de resultados y con ello obtener las conclusiones del presente proyecto de investigación.

2. MARCO TEÓRICO

Durante las últimas décadas las reflexiones en torno al concepto de perdurabilidad han estado presentes en el entorno de las organizaciones, bien sea como una preocupación latente, una meta estratégica o, en el caso de empresas bien consolidadas, como una realidad que da cuenta de la “buena marcha” y del éxito conseguidos. Son múltiples las perspectivas de abordaje de este concepto, así como los términos relativamente “homologables”, pero en el seno de la discusión siempre está la necesidad de pensar la permanencia de las empresas a lo largo del tiempo, en un proceso de constante cualificación que conlleve al éxito.

La reflexión sobre perdurabilidad no es algo nuevo en el escenario de las teorías y los discursos empresariales: desde comienzos de la década de los ochenta en Estados Unidos empiezan a divulgarse estudios que indican algunas falencias organizacionales, a la vez que orientan ciertos principios o recomendaciones que asegurarían la supervivencia y la mejora continua de las empresas. Hasta hoy la perdurabilidad sigue siendo objeto de investigación y de revisión, por lo cual se ha ido ajustando y afinando según las dinámicas del mercado contemporáneo y, claro está, las necesidades intrínsecas de las organizaciones.

En línea con esta última idea, en el presente capítulo se hace un rastreo teórico al concepto de perdurabilidad a partir de la década del ochenta del siglo XX y hasta la actualidad, en diversos ámbitos y teniendo en cuenta autores y obras

representativos, en función de construir una mirada rigurosa sobre la perdurabilidad empresarial en el sector *retail* en Colombia. Para ello, en primer lugar se establece una mirada del concepto de perdurabilidad en el ámbito mundial. Luego se hacen algunas alusiones bibliográficas en el contexto latinoamericano, buscando revisar cómo las empresas y la academia latinas han perfilado y reflexionado este tema-problema; posteriormente, se recuperan algunas investigaciones en el escenario colombiano; finalmente, en este mismo ámbito se establecen análisis y relaciones conceptuales en torno a la perdurabilidad en el sector *retail* en múltiples escenarios, a fin de darle soporte conceptual a la investigación en general.

2.1. Ámbito mundial: hacia la configuración de la reflexión sobre perdurabilidad

Una dificultad inicial para realizar el rastreo bibliográfico del concepto perdurabilidad, aplicado al contexto empresarial, tiene que ver con las posibles equivalencias terminológicas tanto en español como en inglés. Rivera (2012b) da cuenta de este problema e indica que, entre otros, se han trabajado de manera indistinta los conceptos de longevidad, sostenibilidad, éxito, supervivencia o duración, “los cuales, en lugar de aclarar, generan confusión” (p. 103). Sin embargo, en el sustrato mismo de la discusión es posible, independientemente de las variaciones terminológicas, encontrar puntos clave sobre la perdurabilidad, como lo indica Sanabria (2012):

Una de las claves fundamentales de la perdurabilidad de las empresas es su papel ante la innovación, como un escenario global, a través de los usos intensivos de las tecnologías de información y las telecomunicaciones, de la reorganización de los intereses productivos, en especial la innovación por procesos, y el techo de esta estrategia, constituido por la innovación radical o generación de productos nuevos (p. 194).

Partiendo de la anterior aclaración los investigadores sobre perdurabilidad coinciden en afirmar que el primer estudio consistente es el que realizaron en Estados Unidos, a comienzos de los años ochenta, los escritores Tom Peters y Robert Waterman (1982) plantean un conjunto de principios empresariales — muchos de los cuales aún tienen cierta vigencia en el contexto organizacional contemporáneo—, derivados del estudio de caso de 43 empresas norteamericanas. En concreto, los autores determinaron que eran condiciones intrínsecas de la excelencia de las empresas —y, por ende, de la perdurabilidad—: a) hacer énfasis en la acción; b) generar proximidad con el cliente; c) potenciar la autonomía y la iniciativa; d) garantizar la productividad con el apoyo de las personas; e) consolidar valores claros, es decir, principios internos coherentes y fuertes; y f) establecer una buena relación entre centralización y descentralización.

Hacia finales de esta década, también en el contexto norteamericano, Meyer y Zucker (1989) argumentan que la relación rendimiento-supervivencia no es necesariamente proporcional en las empresas. En otras palabras, una organización

puede tener fallas crónicas en su operación y su funcionamiento, y aun así lograr sobrevivir en el mercado; o bien, puede asegurar muy buenos rendimientos, pero no lograr mantenerse a lo largo del tiempo.

Los autores indagan por las condiciones en las cuales un buen rendimiento no sería determinante para asegurar la supervivencia de una organización, y llegan así a algunas conclusiones: a) los intereses entre los propietarios y los otros actores asociados —léase, en tiempos actuales, *stakeholders*— pueden divergir notoriamente, lo que impide la consolidación de la empresa como proyecto colectivo; b) hay predominancia de los intereses de los actores dependientes que, una vez alcanzan cierto poder en el interior de la organizaciones, se consolidan como “sucedáneos” de los intereses propiamente económicos de la organización, en detrimento de su desarrollo y éxito; c) el *permanent failure* o riesgo permanente de una empresa que tiene más probabilidad de ocurrencia cuando hay momentos de declive, esto es cuando tanto los propietarios como los actores dependientes están en una dinámica de mayor tensión y divergencia.

Los aportes de Meyer y Zucker (1989) se han convertido en antecedentes de primera mano en el campo de la perdurabilidad, pues muchos de sus presupuestos teóricos siguen siendo vigentes, incluso en estudios contemporáneos. Así, por ejemplo, Rouleau, Gagnos y Clutier (2008) sugieren que este es un campo con muchos frentes por explorar aún:

Desde la publicación, hace más de quince años, del libro de Meyer y Zucker sobre organizaciones en permanente riesgo, es relativamente poco lo que se ha logrado avanzar en nuestra comprensión de la dinámica del fenómeno desconcertante de las organizaciones en permanente riesgo [traducción propia] (p. 2.)

Ahora bien, desde un corte más histórico, Konz y Katz (1996) muestran que salvo las instituciones religiosas y educativas, son muy pocas las organizaciones que han logrado mantenerse a lo largo de los siglos, sobre todo en el contexto de la modernidad. Su artículo muestra una paradoja: pese a que se ha considerado que la innovación y la reinención continuas pareciesen ser las condiciones para que una institución se mantenga a lo largo del tiempo, la evidencia histórica indicaría lo contrario: las instituciones que se anclan a la tradición, incluso a las de fundamentos más ortodoxos —como las clericales—, logran posicionarse a lo largo de los siglos, y casi siempre de manera exitosa.

Por su parte, Collins y Porras (1994), con el objetivo de “identificar las características subyacentes [que] son comunes a las empresas altamente imaginativas” y “comunicar de manera efectiva los resultados que pueden influir en la gestión” (p. 2) analizan, a partir de múltiples categorías y datos, cuál es el escenario en que se mueven las empresas que logran perdurar en un tiempo mínimo de dos décadas. Para ello analizan las categorías de proceso, historia, entorno, recurso estratégico, tecnologías, aspecto financiero, entre otras; abordaje

a partir del cual logran rescatar la importancia de configurar una cultura organizacional que, además de posicionar directrices y valores centrales, tenga en cuenta los componentes específicos de la organización que fomente el progreso y el desarrollo como clave de la supervivencia.

En décadas más recientes, investigaciones europeas también han contribuido a fortalecer el terreno de las discusiones y problematizaciones sobre la perdurabilidad empresarial. Cabe destacar, en primer lugar, la investigación de la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE, 2000): donde se establece la siguiente premisa:

Sobrevivir en el mundo actual, global y tan competitivo, es un reto para las empresas.

No obstante, existen empresas que no solo logran sobrevivir, sino que logran obtener resultados extraordinarios y, lo que llama aún más a la atención, que mantienen estos resultados durante un largo periodo de tiempo (p. 1).

Esta publicación de algún modo marca un nuevo precedente en el marco conceptual de la perdurabilidad: a diferencia, por ejemplo, del trabajo de Meyer y Zucker (1989), en el que la supervivencia y el rendimiento fácilmente podrían ir por su lado, la investigación de la ESADE (2000) indica que en el análisis de los factores de éxito de las organizaciones la perduración a lo largo del tiempo no puede estar desconectada de la propia eficiencia; esto es, lo significativo de mantenerse en el tiempo es también hacerlo con unos buenos rendimientos.

En esta misma década, Stadler (2007) publica sus “cuatro principios del éxito duradero”: explorar antes de explotar, diversificar el portafolio de negocios, recordar los errores y gestionar los cambios. Esta es quizás una de las miradas más actuales sobre el campo de la perdurabilidad, por cuanto guarda consonancia con teorías y discursos administrativos propios del siglo XXI. Así, por ejemplo, mientras en la década de los ochenta se pensaba en una empresa unitaria, que era capaz de sobreponerse casi intacta con el paso del tiempo, Stadler (2007) ya entiende que la perdurabilidad puede ir de la mano de la diversificación: en productos, servicios, mercados, proveedores, etc.

Por su parte, en este mismo año Alfred Marcus (2007) destaca que, en el ámbito de los Estados Unidos, de las 1.000 mayores empresas solo el 3% alcanza a superar el rendimiento medio del sector durante más de diez años. A partir de este dato argumenta que son cuatro los factores (o secretos) de los *big winners* (entiéndanse, por extensión, también como factores de la perdurabilidad): a) posicionamiento privilegiado, b) agilidad, c) disciplina, d) focalización.

2.2. Perdurabilidad en el ámbito de Latinoamérica

Quizás los mayores esfuerzos de conceptualización y análisis de la perdurabilidad en América Latina se han dado en Colombia, sobre todo por investigaciones en la Universidad del Rosario de Bogotá. Sin embargo, hay múltiples fuentes

bibliográficas que abordan diferentes miradas a la perdurabilidad en varios países. Los trabajos de Delacerda-Gastélum (2010) y de Rivera (2012a) pueden considerarse ilustrativos de las investigaciones sobre perdurabilidad por el rigor conceptual que realizan, pero sobre todo porque forman parte de líneas de estudio más amplias.

En primer lugar, es importante destacar el trabajo de Delacerda-Gastélum (2010): *La estrategia de las latinas*, donde se analizan los casos de las compañías latinoamericanas más fuertes y que logran acoplarse de mejor manera al cambio. Uno de los conceptos claves para lograr la supervivencia de estas empresas es el de la competitividad, por cuanto desde su dinámica es posible que las organizaciones se pongan al nivel de otras del ámbito mundial y contribuyan al desarrollo económico de los países “emergentes”. En este texto, el autor pone de relieve múltiples factores que hoy por hoy son imprescindibles para que las empresas latinoamericanas puedan mantenerse en el tiempo sin perder competitividad y rendimiento, a saber: capacidad para enfrentarse al mercado global, transformación organizacional en escenarios inestables, estrategias de internalización y expansión, mecanismos de cambio organizacional, responsabilidad social empresarial, liderazgo, entre otros.

Por otro lado, Rivera (2012a) estudia las razones que han llevado a que compañías de estos dos países permanezcan durante muchos años (incluso siglos), en tanto muchas otras han desaparecido. En el caso de México, Rivera (2012a) indica:

[Allí] se encuentran algunas de las empresas más antiguas del continente americano, la primera de ellas fue fundada a finales del siglo XVIII, y se dedica a la producción del famoso tequila José Cuervo; le siguen en antigüedad otras empresas de bebidas alcohólicas, elaboración de productos textiles, bancos, farmacéuticas (p. 597).

En este artículo destaca para cada empresa su desarrollo histórico y los elementos o enfoques que utilizan en su gestión, a fin de determinar cuáles son las condiciones o dinámicas que han hecho posible su permanencia.

2.3. La perdurabilidad en Colombia

Hacia finales de la década de los noventa la Universidad Externado de Colombia busca dar respuesta a la pregunta sobre la perdurabilidad; para ello crea una línea de investigación denominada “Empresas que Perduran en Colombia”, con el propósito de identificar los principales factores que inciden en la perdurabilidad de las empresas. De acuerdo con el Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP) de la Universidad del Rosario, el punto de partida para entender las condiciones que propician la perdurabilidad inicia con entender qué es una organización, para lo cual asume la definición y toma como referencia el trabajo de Morín (2003):

La disposición de las relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos. La organización une de forma interrelacionar elementos o eventos o individuos diversos que a partir de ahí se convierten en componentes de un todo [...]

Desde esta orientación, Rivera *et al.* (2009) llegaron a esta conclusión: “La perdurabilidad es entonces aquella competencia connatural, también desarrollada por el sistema, para permanecer en el tiempo, construyendo y satisfaciendo de manera significativa las demandas que le formula el medio ambiente” (p. 12).

Por su parte, Mendoza (2013) determina que al primer año de creadas, sobreviven 55 de cada 100 compañías; al segundo año quedan 41; al tercero 31, y en el cuarto sobreviven solo 23. “Pareciera que nos hubiéramos congelado en el tiempo. Seguimos con los mismos indicadores del siglo XX” (Mendoza, 2013). En este sentido, es importante considerar que la calidad estratégica de la gerencia en Colombia ocupa el puesto 68 entre 72 economías analizadas. Puede, entonces, afirmarse que la perdurabilidad de la empresa está influenciada por componentes que se explican en el marco de la dirección y la gerencia, elementos fundamentales en la lógica de la administración (Rivera *et al.*, 2009).

A partir de estos datos, Rivera (2012) llega quizás a una de las definiciones más completas sobre una *empresa perdurable*:

Una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores. Adecúa 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 [...] (citado en Rivera *et al.*, 2009, p. 18).

Adicionalmente, Rivera *et al.* (2009) definen que en Colombia había 13 componentes que contribuían a la perdurabilidad en las empresas: 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.

En ese sentido, resulta inquietante entonces que, mientras académicos como Rivera llegan a importantes conclusiones sobre los componentes claves para que las empresas sean perdurables, en Colombia, como lo advierte Mendoza (2013), un 77% de las empresas cierran entre el primero y el cuarto año de creadas, es decir, no alcanzan el mínimo de tiempo para conseguir consolidarse dentro de su mercado objetivo, situación que no es ajena al sector *retail* del país. Se puede

inferir entonces que, más allá del diagnóstico y reflexión académica frente al tema, se hace necesario transmitir esas claves a los nuevos emprendedores y a los empresarios recién constituidos con el ánimo de fortalecer la economía nacional desde la concepción de un negocio.

El siguiente acápite profundiza sobre los conceptos claves para la perdurabilidad en el sector *retail*, a partir de la diagnosis realizada por expertos, la cual se constituye en la base para el trabajo de investigación.

2.4. La perdurabilidad en el sector *retail*

2.4.1. Descripción y dinámica de sector *retail*

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 departamento, en estricto rigor, los negocios tipo *retail* abarcan desde el almacén de barrio o el quiosco de la esquina, hasta las grandes multitiendas e hipermercados. De acuerdo con los distintos formatos o canales de venta que existen, el *retail* podría clasificarse en supermercados, grandes tiendas, ferreterías, farmacias y perfumerías, comercio tradicional, consumo local y otros formatos (Dúran y Kremerman, 2008, p. 4).

En el mundo entero la actividad comercial hace que los bienes alcancen sus puntos de destino, al acercar y armonizar la demanda con la oferta (Fenalco, 2012). Entre tanto, en Latinoamérica han incursionado poderosos *holdings*, integrados por dos o más multinacionales que han buscado incrementar sus ventas, disminuir sus costos, aumentar sus rendimientos, apelando para ello a la expansión del área de ventas en unos casos y al direccionamiento o al fortalecimiento del multiformato (Guerra, 2012). Así, grandes superficies como Makro y Carrefour han realizado alianzas estratégicas motivadas también por la fuerte competencia y las restricciones legales existentes, especialmente en Europa.

Para el caso de Colombia, y en función de enfrentar la competencia que plantearon las cadenas internacionales de comercio minorista que ingresaron al país en los años noventa (Makro, Carrefour, Falabella-Sodimac) o atender las ofertas de compra a grandes empresas colombianas (como la realizada por la francesa Casino de Éxito-Ley-Carulla-Vivero), se abre paso una internacionalización que trae a Colombia la modernización del negocio minorista (Londoño, 2010).

Esta necesidad de competencia puede explicarse de este modo: a medida que se fortalecen y amplían los aparatos productivos, hay que organizar y extender simultáneamente redes de distribución comercial, de modo tal que se organicen y

concuenden los dos componentes. De nada sirve el esfuerzo de mejorar e intensificar la producción de determinados bienes si no se desarrollan al mismo tiempo sistemas adecuados de comercialización y distribución de estos, pues ello puede dejar como resultado una mala conexión entre producción y consumo y perderá la comunidad que demanda diariamente todo tipo de bienes y servicios (Fenalco, 2012).

2.4.2. El sector *retail* en el escenario mundial

Los mercados en desarrollo son el atractivo para las líderes del *retail* mundial (periferia activa); de igual forma, los países sin explotar (periferia marginal), más pequeños, están recibiendo una segunda mirada (A.T Kearny Korea, 2012). Así, mientras que Europa se enfrentaba a un año de crisis económica en 2011, los países en desarrollo forjaron a toda velocidad el espacio perfecto para que los *retailers* de talla mundial vieran allí la oportunidad de expansión de sus negocios. En los últimos cinco años, Wal-Mart, Carrefour, Tesco y Metro vieron y proyectaron sus ingresos en estos mercados en desarrollo en los cuales podrían crecer 2.5 veces más rápido que en sus países de origen (Ilustración 1).

Ilustración 1. Distribución Mundial del Retail



Fuente: Deloitte (2012)

Desde el inicio de los años noventa se ha generado una reestructuración importante del sector de la distribución minorista en gran parte de Europa (Dawson y Toro, 2006). Los países donde esta reestructuración ha sido más evidente y avanzada son Reino Unido, Francia y Holanda. En los países nórdicos el 36% de los hogares son unipersonales, mientras en otros como Francia y Bélgica la legislación es cada vez más reacia a autorizar la apertura de grandes hipermercados. Por ello, la expansión de dichas cadenas se está desarrollando cada vez más en formatos pequeños, y no en hipermercados (Dinero, 2010).

Sin embargo, este dinámico entorno cultural local requiere respuestas por parte de los minoristas quienes para tener éxito deben ajustar más sus operaciones a las necesidades de los consumidores (Dawson y Toro, 2006). Puede considerarse

que Europa es un mercado diverso con muchas particularidades especiales; de hecho, cinco importantes supermercados controlan la distribución de más de la mitad de los alimentos que se compran en España, acaparando el 55% de la cuota de mercado. Lo mismo se observa en otros países de Europa. En Suecia, tres cadenas tienen el 95,1%; en Dinamarca tres compañías controlan el 63,8%; y en Bélgica, Austria y Francia, unas pocas empresas dominan más del 50% (Miranda, 2010).

Entre las 10 principales minoristas de mayor posicionamiento entre los consumidores de Europa pueden mencionarse los siguientes: H & M (Suecia), Carrefour, Auchan (Francia), IKEA (Suecia), Tesco, Boots (Reino Unido), Zara (España), M & S (Reino Unido), Aldi (Alemania) y el Corte Inglés (España) (Interbrand, 2009).

2.4.3. El sector *retail* en el escenario latinoamericano

América Latina está en expansión; el sector de comercio minorista experimenta un crecimiento económico dinámico y fuerte, con lo cual se viene manteniendo como líder dentro del Global Retail Development Index (GRDI) (Shabat *et al.*, 2012). La región también resiste a la crisis económica de 2009. Mayores ingresos personales y la mejora de las condiciones laborales también son atractivos para los inversores extranjeros. Los minoristas locales se están expandiendo a otros

mercados regionales en busca de nuevos consumidores (D'Andrea y Lunardini, 2005).

Durante los años noventa el paisaje del comercio minorista en América Latina cambia de manera dramática. Cientos de modernos supermercados comienzan a brotar en las principales ciudades de la región y, en sintonía con su explosivo crecimiento, surgen expresiones para celebrar sus tamaños cada vez mayores: grandes supermercados, megamercados, hipermercados. Hoy, entre el 40 y 55% de las ventas en productos de consumo, tales como alimentos, bebidas, cuidados personales y limpieza, se concentra en estos grandes minoristas.

Tomando en cuenta la situación mundial, América Latina es la segunda región que más crece en el *retail* durante 2009. Esto se explica por la fuerza de economías como Brasil y Colombia y las medidas económicas tomadas por Chile en los tiempos de *boom* financiero (Wright, 2010). Por su parte, en esos años Colombia está en el medio del crecimiento del *retail* en América Latina, detrás de Argentina y Brasil, pero sobre países como México y Uruguay.

La fuerza constante de la industria minorista de América Latina es subrayada por el hecho de que, aunque el crecimiento del valor es menor en 2009, permanece para los canales de alimentos y no alimentos, un desarrollo que muchas regiones no tienen. Actualmente operan cinco cadenas multinacionales en Latinoamérica:

Makro de Holanda, Carrefour y Casino de Francia, Wal-Mart de Estados Unidos y Cencosud de Chile (Ilustración 2), con ventas anuales de 100.000 millones de dólares en los 13 países donde actúan (Miranda, 2010). Además, en este contexto es importante analizar la dinámica del comercio minorista latinoamericano (tabla 1).

Tabla 1. Situación del comercio minorista en América Latina

BRASIL	A pesar de las consolidaciones de los últimos años, este país sigue siendo atractivo para las cadenas de venta minorista. Ciudades de segundo nivel de las regiones noreste y centro-oeste presentan las mejores oportunidades, ya que la competencia no es muy fuerte allí. Prendas de vestir, electrodomésticos y muebles se abren a los segmentos minoristas internacionales. Desde 2009, el Grupo de Pao de Azúcar adquirió Casas Bahía, logrando así consolidarse en un nuevo líder en el mercado minorista, lo cual cambió el panorama local. En 2010, Ricardo Electro e Insinuante se fusionaron para formar el segundo minorista más grande. Carrefour y Wal-Mart se ubican en la tercera y cuarta posición, respectivamente.
CHILE	El comercio minorista es moderno y competitivo con los minoristas locales, como Falabella y Cencosud, que están muy presentes en varios países de Latinoamérica, como Argentina, Colombia, Brasil y Perú, entre otros. El comercio electrónico también está en plena expansión.
URUGUAY	94% de su población es urbana. Su pequeño tamaño, su ubicación justo entre Buenos Aires y el sur de Brasil, puede interesar a los minoristas extranjeros como un mercado de prueba. La francesa Casino está presente desde 1998.
PERÚ	Solo el 10% de las ventas minoristas son generados por los centros comerciales, firmas locales y franquicias internacionales.
MÉXICO	Es el segundo país más grande de América Latina. Una alta tasa de desempleo, la inflación y los precios del petróleo en caída han generado una disminución en la confianza de los consumidores y el consumo. Los supermercados se vieron afectados en gran medida, pero se están recuperando rápidamente, y los líderes locales se están expandiendo en nuevos formatos y en nuevas ciudades.
COLOMBIA	El consumo ha estado creciendo constantemente, y el comercio minorista se está expandiendo, así como los minoristas internacionales desde que entraron en el mercado colombiano. El entorno empresarial ha mejorado altamente. El mercado se vio afectado por la crisis, pero no desalentó las inversiones de Carrefour, Falabella y Almacenes Éxito en 2009 y en lo corrido del 2010. En 2011 empezó a operar Price Smart.

Fuente: Atkearny (2010).

Ilustración 2. Presencia de cadenas en América Latina



Expertos en *retail* afirman que la región está en deuda en el desarrollo de este, ya que se sitúa muy lejos de los estándares de países desarrollados donde, por ejemplo, la cifra de penetración del canal supermercado puede llegar al 90%, mientras que en varios países de la región no alcanza el 30%-40% (60% en Chile).

2.4.4. El sector *retail* en el escenario Colombia

Según Londoño (2005), la actividad comercial en Colombia a comienzos del siglo XX es muy compleja, difícil, costosa y está sujeta a muchos riesgos y pérdidas; está limitada además por el poco crecimiento económico, los bajos ingresos de la mayoría de los consumidores y el poco crédito disponible. Sin embargo, a partir de las décadas de 1920 a 1930 se consolida la red de transporte en Colombia, se

avanza en la industrialización bajo el modelo proteccionista y los mecanismos de sustitución de importaciones y se crea por fin el mercado regional en el país (Londoño, 2005).

Para el sector *retail*, en lo que se conoce hoy como el barrio Galerías en Bogotá, aparecen casi simultáneamente dos tipologías comerciales de origen extranjero que pasan a popularizarse: el supermercado de autoservicio, el primero de los cuales fue Carulla, y el almacén por departamentos (Cadavid, 1947, p. 12), el más grande de los cuales por algunos años es Sears, hoy Falabella Galerías (Iznaga, 1997, p. 5). Por el tipo de ingreso de los habitantes del sector y la distancia con el centro de la ciudad, las primeras cadenas de almacenes ven la oportunidad para establecer negocios de gran formato. En 1954, cuando la multinacional Sears abre su primer almacén por departamentos en Bogotá en la calle 53 con carrera 25, muy cerca la familia Carulla da al servicio su primer supermercado de autoservicio, con el cual se implanta definitivamente el sistema en el país (Londoño, 2005).

Durante la década de los noventa, la posibilidad de importar con menos restricciones gubernamentales impulsa nuevos hábitos de consumo y una transformación acelerada del sector comercial. A partir de esta década ocurren cambios sustanciales en la cultura comercial que son posibles de percibir con la oferta de mercancías, las prácticas comerciales, los precios, los tipos de consumidor, los formatos de establecimientos y las nuevas modalidades de

comercio. Con la denominada apertura económica llegan las grandes cadenas de *retail* (Makro, Carrefour, Casino y Sodimac), lo que desencadena una ola de internacionalización, fusiones, reagrupamientos y alianzas entre grandes cadenas colombianas para enfrentar a la competencia externa (Londoño, 2010, p. 45).

En la actualidad la economía nacional está sufriendo transformaciones a partir de los procesos de apertura vividos desde 1990. Por un lado, los compradores gozan de un acceso más desarrollado a la competitiva oferta resultante de otras latitudes y, por el otro, las empresas nacionales deben soportar un sistemático ataque publicitario de la competencia externa, que trata de quedarse con estos mercados (Guerra, 2012).

En medio de esta aguda confrontación de dinámicas y creativas estrategias de mercadeo ocupa un lugar muy especial la presencia de las empresas multinacionales de la venta minorista que, decididas a satisfacer amplias capas de la población, no dudan en hacer grandes inversiones. Ingresan la holandesa Makro en 1994, las francesas Carrefour en 1998 y Casino, a través de Almacenes Éxito, en 1999, y la chilena Sodimac a través de HomeCenter (Rojas, Rivas y Rojas, 2004). En 2005 ingresa la española Mango; en 2006 Falabella de Chile; Zara de España en 2007; Topi Top de Perú en 2008, y a partir de 2011, empieza a operar la americana Price Smart en Barranquilla (Dinero, 2011). Además, la cadena de supermercados Jerónimo Martins, de Portugal, anuncia en 2012 que

invertiría 600 millones de dólares en Colombia (400 millones de euros) en la apertura de 500 tiendas en tres años, para competir con Casino (Éxito) y Carrefour (El Colombiano, 2011).

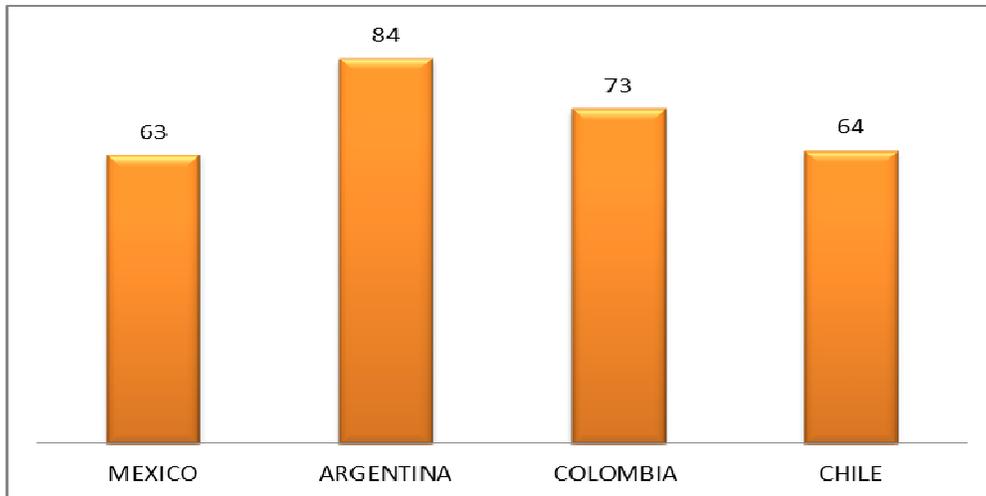
Por otro lado, la tienda por departamentos Ripley, de Chile, abre en 2014 tres locales más en Colombia y tiene previsto invertir 272 millones de dólares en cuatro años. La primera de ellas abre en Bucaramanga e inaugura otras dos en Bogotá. En los próximos meses el almacén llegará a Neiva. Sergio Collarte, CEO de Ripley Colombia, explica que en 10 años en el país pueden operar unas 20 tiendas por el potencial que tiene el mercado. La meta es llegar a vender, en el 2023, 1.000 millones de dólares en Colombia. Hoy, la facturación de Ripley en Chile y Perú llega a 2.700 millones de dólares, con 60 tiendas. Ripley Colombia abre sus tiendas y también opera su tarjeta de crédito en alianza con Visa. La meta que se ha propuesto a 10 años es llegar a contar con medio millón de tarjetahabientes (Gómez, 2013).

Un factor decisivo para la entrada de nuevas empresas del *retail* en el país es el informe *Doing Business 2009*, creado por el Banco Mundial, que en dicho año ubica a Colombia como el país con el mejor clima de negocios en América Latina; en 2010 lo ubica en el puesto 37, superando a países como México, Perú, Panamá, Chile, Argentina, Brasil, entre otros (Banco Mundial, 2009).

En este sentido, puede decirse que la tienda se ha convertido en el punto de venta minorista que se resiste a morir a pesar de los retos actuales que le han impuesto. Una barrera para el crecimiento de la participación de los supermercados es el apego a los valores tradicionales asociados con la naturaleza de las actividades de compra. Los consumidores pueden darle menos importancia a las ventajas asociadas típicamente con los modernos supermercados (limpieza, variedad, autoservicio, orden y buen ambiente) y otorgarle mayor trascendencia a lo que reciben en los formatos tradicionales, como las relaciones personales y el sentirse atendidos por miembros de la misma comunidad étnica (Goldaman e Hino, 2005).

En Colombia, en términos sociales, un poco más de la mitad de la población percibe ingreso no superior a los 250 dólares mensuales, por lo que las tiendas ofrecen alternativas para la adquisición de consumos diarios en gramajes inferiores con una propuesta de valor agregado, ya que cuentan con un servicio personalizado, horarios convenientes y acceso a créditos con sus clientes (Fenalco, 2012). En la Ilustración 3 se ilustra cómo a tres de cada cuatro clientes los tenderos colombianos los llaman por su nombre, ejemplo de una CRM (colombiana) (Fenalco, 2012).

Ilustración 3. Porcentaje de Compradores a los que el tendero reconoce por su nombre



Fuente: Fenalco (2012).

En Colombia, la inversión extranjera muestra especial interés en el sector de superficies de comercio minorista, teniendo en cuenta el comportamiento dinámico de este sector, el efecto catalizador que representa para el crecimiento de la economía colombiana, las crecientes tendencias de consumo y el desarrollo de los actuales negocios de *retail* que operan en el país, entre muchos otros factores que ubican a Colombia entre los intereses de superficies extranjeras como Wal-Mart, que muestra intenciones de operar en el país, y de grupos importantes como Makro, Carrefour y Grupo Casino, que ya hacen presencia (Guerra, 2012).

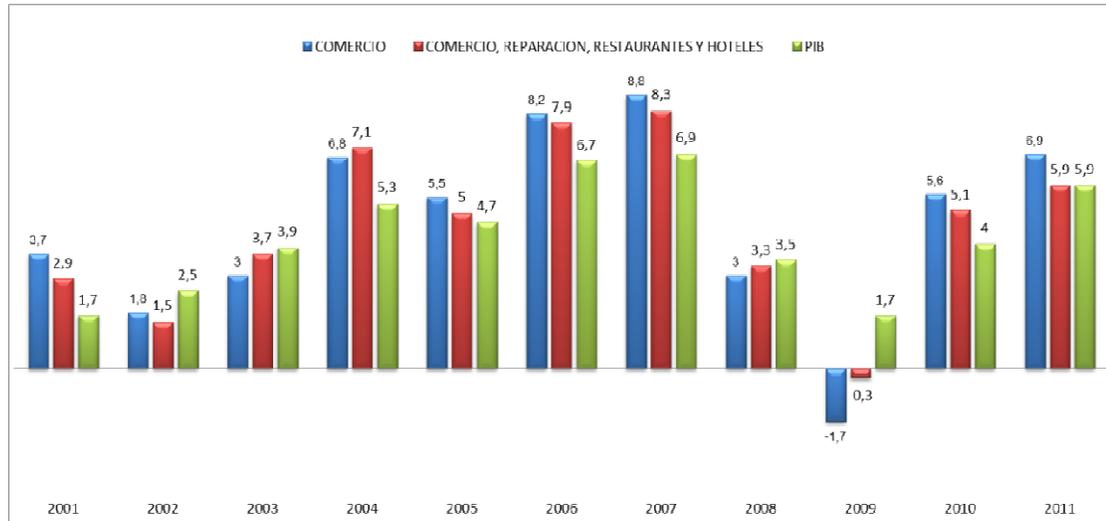
Por otra parte, es conveniente analizar los efectos de la incursión de cadenas de talla internacional en el mercado minorista en Colombia. Por ejemplo, en el caso

de Carrefour, el ingreso de esta compañía francesa da un giro a los formatos de venta de las cadenas colombianas (Escobar, 2005) que se vieron obligadas a establecer puntos de venta con características más internacionales que les permitieran competir con las grandes superficies del mundo; de esta forma, con el advenimiento de otras empresas extranjeras como Falabella y la esperada incursión de Wal-Mart, las compañías colombianas están más preparadas para afrontar los retos que acarrea la competencia global (Guerra, 2012).

Estos cambios obligan a las cadenas colombianas a enfocarse en factores de imagen, exhibición, *merchandising* (Escobar, 2005), percepciones del consumidor, valor de la marca, a incursionar con mayor fuerza en las marcas propias y a buscar diferencias comparativas sostenibles con la competencia objetivo. Además, las preferencias de consumo en Colombia están cambiando significativamente, aun en medio de la coyuntura económica; por ejemplo, nuevos gustos y factores de decisión de compra de los colombianos se reflejan en nuevos canales y formatos de canales comerciales establecidos (Portafolio, 2009).

El comercio es uno de los pilares de desarrollo económico del país. Con una tendencia creciente en los últimos años, que refleja el buen comportamiento de la economía y la confianza de los colombianos, se advierten importantes mejoras en el sector a través de la distribución, variedad, selección y prestación de servicios (Ilustración 4).

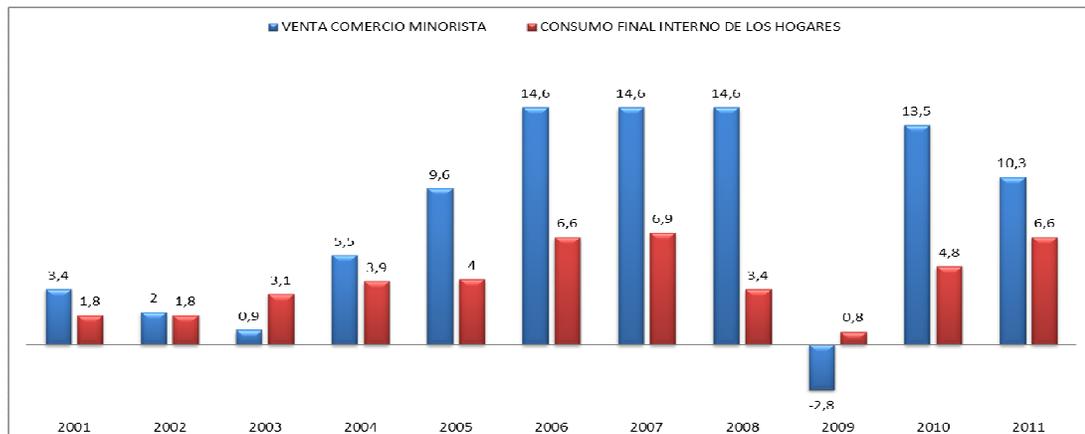
Ilustración 4. Crecimiento anual del PIB, el sector minorista y mayorista del comercio, incluyendo restaurantes y hoteles, periodo 2001-2011



Fuente: Fenalco (2012, p. 40).

Las ventas, que en parte expresan el estado de ánimo de los colombianos y su disposición a la compra, desde 2001 presentan un comportamiento creciente, con excepción de 2009, año de crisis, en el que se desincentiva en gran medida el consumo de los hogares colombianos (Ilustración 5).

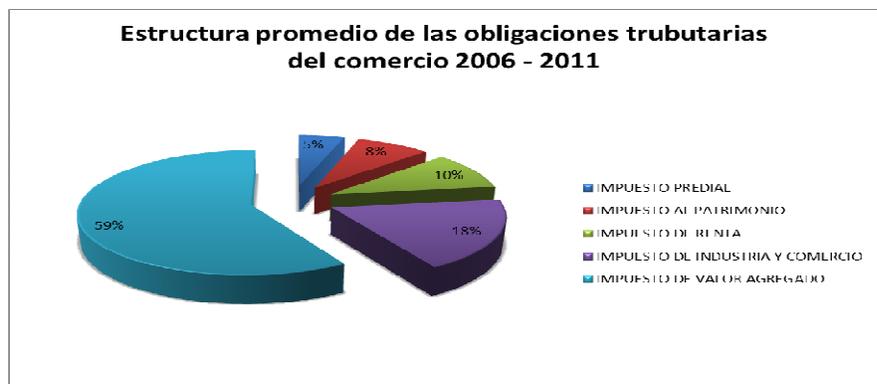
Ilustración 5. Crecimiento de ventas minoristas y consumo interno de los hogares



Fuente: Fenalco (2012, p. 41).

Por su parte, es de destacar también que el comercio al por menor desempeña un papel determinante en la estabilización de las finanzas públicas de los entes territoriales y de la nación, al ser uno de los grandes contribuyentes en el cumplimiento de obligaciones tributarias (Ilustración 6).

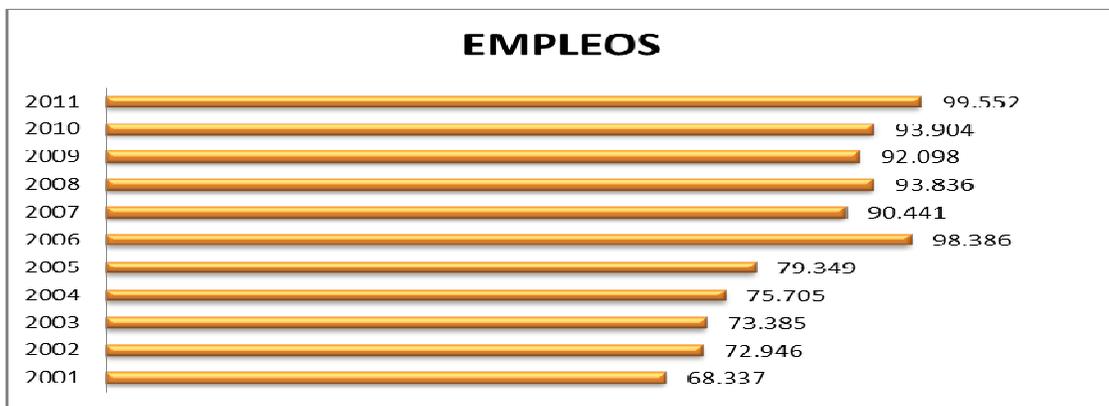
Ilustración 6. Estructura promedio de obligaciones tributarias del comercio 2006-2011



Fuente: Fenalco (2012, p. 44)

Los supermercados, hipermercados, tiendas por departamento y en general las cadenas de almacenes detallistas se convierten en las principales animadoras del empleo formal del país en este siglo. Al cierre del 2011 este segmento del comercio, denominado *retail* en el mundo anglosajón, reporta 99.552 empleados permanentes y temporales (Ilustración 7).

Ilustración 7. Personal ocupado en grandes almacenes minoristas e hipermercados



Fuente: Fenalco (2012, p. 42).

No obstante, es importante finalizar reconociendo que los diarios económicos nacionales reportan cada vez con más frecuencia la aparición y desaparición de compañías en el sector *retail* colombiano. Por citar un ejemplo, de acuerdo con el diario La República, “la salida de La Polar del mercado nacional es un indicador del mal rato que pasa el modelo de retailers chilenos. Apenas Falabella,

con sus tiendas, Homecenter y su cadena de almacenes, cierran 2013 con crecimiento en utilidades netas, diferente a sus compatriotas que continúan en el mercado local: Cencosud y Ripley” (La República, 11 de marzo del 2014).

Leopoldo Vargas Brand, gerente de Mall & Retail, aseguró para el mismo diario que “La Polar no tuvo los resultados esperados producto de muchas cosas, en especial porque en Bogotá y Medellín no tuvieron la fortuna de contar con buenas implantaciones. (...) Según Vargas, los cálculos conocidos indican que Ripley tendrá un Ebitda positivo a partir de 2015, aunque hasta ahora su experiencia no ha sido muy rentable por “situaciones similares” a las que padeció La Polar” (La República, 11 de marzo de 2014).

El mismo diario reporta en 2014 que “Cencosud (...) no ha mostrado buenos resultados de acuerdo al sondeo hecho por la agencia Reuters, que indican que los resultados habrían caído 3,9% en todo el año 2013, por mayores gastos financieros que contrarrestaron el aumento de las ventas. Entre esas, la inversión de publicidad y mercadeo para posicionar sus marcas tras la compra de Carrefour” (La República, 11 de marzo de 2014).

Por su parte, la analista Euromonitor advierte que América seguirá siendo un entorno lucrativo y desafiante para el *retail*. La competencia se mantendrá intensa dado que las ventas están creciendo gracias a la innovación y valor agregado

tanto en la experiencia dentro de la tienda como en la experiencia en línea (Euromonitor, 2015). El sector *retail* en América Latina continuará desarrollándose de sus raíces tradicionales hacia un sistema más moderno, ofreciendo oportunidades tentadoras para los que puedan penetrar exitosamente en los mercados latinos. La clase media e ingresos disponibles están aumentando en muchos países, impulsando un crecimiento sustentable de largo plazo en el gasto del consumidor y la industria del retail. Sin embargo, la conectividad creciente de Internet en Norte y Latinoamérica está dando como resultado clientes más exigentes, empoderándolos para comparar a las tiendas de *retail* y a su vez, obligando a las tiendas a competir por su parte de la billetera del consumidor. Para ser exitosas, las empresas tendrán que ser ágiles, respondiendo a las necesidades cambiantes de una base de consumidores exigentes, mientras se diferencian de la competencia y forjándose un camino en ambientes regulatorios frecuentemente desafiantes (Euromonitor, 2015).

El aumento del número de fracasos en las organizaciones se puede explicar en gran parte por los cambios que se están produciendo en el entorno empresarial como son la liberalización de flujos comerciales, financieros (de inversión), el desarrollo tecnológico y la globalización empresarial; están llevando a un incremento de la competencia tanto a nivel nacional como global, lo cual resulta en el fracaso de una gran cantidad de empresas que no han sabido adaptarse a las

nuevas condiciones del medio (Buckley P & Ghauri P, 2004); (Deardorff & Stern, 2002).

De lo anterior se pueden inferir implicaciones tanto económicas como sociales, luego es importante entender y estudiar cuáles son los componentes que crean las condiciones de perdurabilidad en las organizaciones tiendas por departamento del sector retail colombiano, mediante una aplicación empírica para el sector en cuestión, análisis este que se desarrolla en los siguientes capítulos.

3. MARCO METODOLÓGICO

Esta investigación está enmarcada en una metodología cualitativa que usa como técnica de recolección de información el método de estudio de casos (información primaria, sectorial y entrevistas). En esta oportunidad se desarrolla con los directivos de primer nivel de las empresas de *retail* más representativas de Colombia, con el fin de determinar una posible correlación entre los componentes existentes de la perdurabilidad que actualmente se encuentran desarrolladas en el CEEP, grupo de investigación de la Facultad de Administración en la Universidad del Rosario y “la experiencia de los directivos y el modelo de negocio”, verificando así la determinancia y suficiencia de los componentes que crean las condiciones de perdurabilidad del sector.

Esta metodología se plantea entonces para descubrir o plantear preguntas que ayuden a reconstruir la realidad tal como la observan los sujetos de un sistema social definido (Sampieri, 2003). En esta investigación “la realidad” es el entorno empresarial de las organizaciones de tipo *retail* en Colombia, mientras que los sujetos socialmente definidos son los directores de primer nivel en estas empresas.

Al mismo tiempo, la metodología desarrollada tiene en cuenta la importancia del contexto cultural, por ello este caso de análisis se desarrolla en el interior de las organizaciones del sector *retail*, para lo cual se recurre a la entrevista como

herramienta de recolección de datos, en tanto permite un acercamiento directo a los testigos privilegiados en la realidad de las organizaciones. Así, mientras el investigador pregunta, a su vez va acumulando el resultado de respuestas objetivas con las cuales debe ser capaz de captar sus opiniones, sensaciones y estados de ánimo, enriqueciendo la información y facilitando la consecución de los objetivos propuestos.

El instrumento de investigación consiste de 28 preguntas (Tabla 2) clasificadas en 5 grandes categorías: 1. Perdurabilidad General, 2. Contextualización Retail, 3. Perdurabilidad en tiendas por departamentos, 4. Perdurabilidad en tiendas por departamento / consumo hogares, y 5. Perdurabilidad / variables macro económicas (Tabla 3).

Tabla 2. Preguntas hechas a los directores de empresas retail

Categoría	Pregunta
Perdurabilidad General	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 tóxicos. Propicia la alineación de las personas con la empresa, la construcción de conocimiento y la interacción social” ¿Comparte esta definición?
	¿Para usted qué es la perdurabilidad empresarial?
	¿Qué estrategias ha utilizado en su compañía para conseguir dicha perdurabilidad?
	¿Cuál sería un punto clave y relevante en la perdurabilidad para las empresas del sector retail?
	¿Cuáles serían los puntos clave para alcanzar la perdurabilidad, bajo su óptica en las tiendas por departamento?

Categoría	Pregunta
	<p>En 2009 el grupo de investigación estableció que en Colombia había 13 componentes que contribuían a la perdurabilidad en las empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 <p>¿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 nombrarlos.</p> <p>¿Cuáles, en su opinión, considera sean componentes para que las empresas del sector retail colombiano perduren?</p>
<p>Perdurabilidad en tiendas por Departamento</p>	<p>Según Leopoldo Vargas Brand, Gerente de la empresa Mall y Retail, en diálogos con el diario La República; “Hay cinco aspectos sobre los cuales se explica el fracaso de La Polar en el sector <i>retail</i> 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. Y 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?</p> <p>¿Se podría considerar la experiencia de los directivos y el modelo del negocio como componentes para que las empresas del sector retail perduren?</p> <p>¿Qué se debe tener en cuenta para que haya adaptabilidad de las tiendas por departamentos en el mercado colombiano?</p> <p>¿La adaptabilidad sería una condición para que las tiendas por departamentos perduren?</p>
<p>Contextualización Retail</p>	<p>¿Cómo definiría Retail?</p> <p>¿Hay algún término que genere especialidad de acuerdo con su definición en las tiendas por departamento?</p> <p>¿A qué se debe esta mejora en los resultados del sector comercio al por menor?</p> <p>A partir de su experiencia en el sector Retail, ¿Cómo considera usted que el comercio minorista articula el proceso económico?</p> <p>“Las cadenas de comercio minorista en el país, están adelantando planes grandes de expansión. Existe un campo para la expansión pues el consumo de los hogares colombianos representante un 68% del PIB con lo cual la mayor generación de ingresos de la población sustentará un aumento en el consumo a corto, mediano y</p>

Categoría	Pregunta
	largo plazo” ¿Usted está de acuerdo con esta afirmación?
Perdurabilidad en tiendas por Dpto/ Consumos Hogares	¿El consumo de los hogares es un factor importante para ser considerado como componente para que perduren las tiendas por departamento?
	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. De cara a los planes de expansión de su empresa ¿Considera esta afirmación valida?
	¿Considera usted que esto podría apalancar el desarrollo perdurable de su empresa?
	¿Serían factores que le permitan al retail ser un generador de empleo formal en el país?
Perdurabilidad y Variables Macroeconómicas	¿Cuál es la causa del descenso de este indicador?
	¿Está de acuerdo con la apreciación del diario La República: Colombia no es un país en que estén interesados en invertir y no es prioridad de acuerdo al estudio?
	¿Cómo afecta el descenso de este indicador a las empresas del sector?
	¿Cree usted que esta misma situación es la que enfrenta Colombia en la actualidad?
	¿Cree usted que la economía latinoamericana está entrando en algún tipo de recesión?
	¿Qué estrategia tienen en su compañía para mitigar el impacto producido por la tienda de barrio?
	¿Considera que los hipermercados compiten o son competencia para las tiendas por departamentos?

Fuente: creación propia.

Tabla 3. Clasificación de categorías y variables aplicadas en el estudio de caso

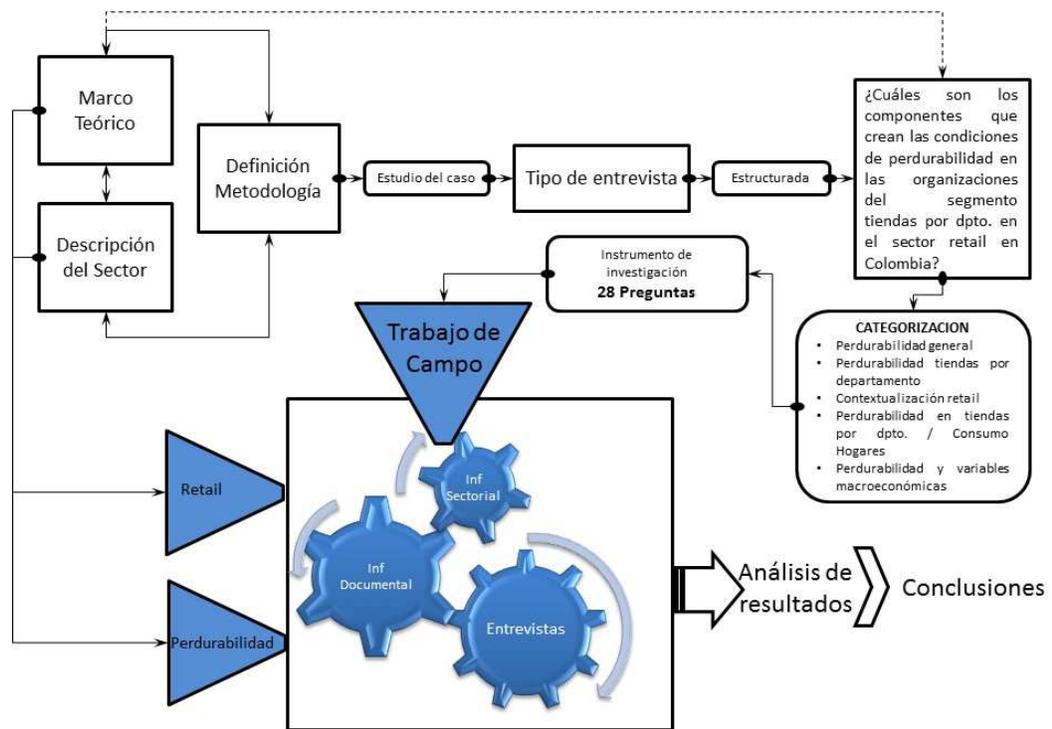
Gran Categoría	Variables	Fuentes
Perdurabilidad General	Identidad Organizacional Formalización para el Gobierno Cohesion Social para la acción	Publicaciones Periódicas
Contualización Retail	Formalización soporte para las decisiones Reconocimiento del entorno y del sector Diferenciación	Artículos de Revistas Investigación
Perdurabilidad tiendas por departamento	Dinámica social de los empleados Factores que aportan a la eficiencia Consolidación	Informes de empresas de consultoría
Perdurabilidad tiendas por departamento / Consumo hogares	Gestión Integral Conocimiento del entorno y del mercado Eficiencia en procesos	Publicación de agremiación del sector
Perdurabilidad Variables macroeconomicas	Gestión financiera Modelo de negocio Experiencia de los directivos Adaptabilidad	Medios Digitales (Páginas web) Entrevistas actores privilegiados

Fuente: creación propia.

Finalmente, a partir de la información obtenida en las entrevistas (trabajo de campo), la realidad encontrada en la descripción del sector *retail* y la perdurabilidad se hace una rigurosa triangulación de la información con el fin de

seleccionar los elementos comunes y no comunes establecidos en los objetivos primarios de la investigación (Ilustración 8).

Ilustración 8. Gráfica del proceso de información



Cabe aclarar que con esta metodología no se busca comprobar hipótesis, ni medir los efectos de los componentes actuales de la perdurabilidad en el segmento de las tiendas por departamentos; el objetivo principal es describir lo que ocurre en el entorno de estas, logrando comprender cómo estos fenómenos que describen la perdurabilidad pueden o no aplicar a este tipo de organizaciones.

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La triangulación de la información derivada de la revisión documental, la consulta de publicaciones en medios de comunicación y las entrevistas llevadas a cabo entre noviembre de 2014 y enero de 2015 a Luis Javier Ríos Hoyos, Gerente General de Ripley Colombia S.A.S., Leopoldo Vargas Brand, Gerente de Mall & Retail, y Eric Basset, CEO de Jumbo Cencosud, refleja en términos generales una coincidencia entre lo que la Universidad del Rosario ha concluido como componentes, características y criterios fundamentales para que las organizaciones en Colombia perduren, las cuales aplican a las compañías del sector *retail* de acuerdo con lo que los empresarios definen para el mismo ámbito.

No obstante, derivado de las entrevistas aparecen componentes adicionales, como son la inclusión de una relación más estrecha entre las tiendas por departamento y la conservación ambiental, así como la necesidad de determinar la estabilidad financiera en una línea de tiempo en tanto, por ejemplo, para Eric Basset, CEO de Jumbo Cencosud, en muchos casos la solvencia financiera requiere de más tiempo en ciertos segmentos de mercado, sin que ello implique que la compañía no sea perdurable.

En términos generales las apreciaciones, dadas a partir de su experiencia en el sector, se complementan respecto al concepto de retail como el mercado minorista, que en Colombia es tanto el principal generador de empleo como un

dinamizador de la economía, puesto que refleja las dinámicas de consumo del país y promueve la llegada de negocios y flujos económicos en ciudades grandes e intermedias.

Precisamente sobre este punto se destaca el hecho de que los tres entrevistados contradicen las mediciones globales citadas por el diario *La República*, que consideran a Colombia un país poco atractivo para la inversión de tiendas por departamento internacionales. Esto porque, por el contrario, condiciones como la población del país (48 millones de habitantes), la proliferación de ciudades con más de 400.000 habitantes (42) y el buen momento económico por el que pasa el país, aunado a una mejor situación en la seguridad nacional, son atractivos para el sector *retail*, pues es un mercado en crecimiento (Tabla 4).

Tabla 4. Sistematización de entrevistas realizadas a directivos de empresas del sector retail en Colombia

Gran Categoría	Instrumento de inv. Preguntas	Mall & Retail	Cencosud	Ripley
Perdurabilidad General	<p>Pregunta 1: Teniendo presente la definición que enseña la Universidad del Rosario, acerca de una empresa perdurable.</p> <p><i>“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”</i> (Puerta, Bedoya, Álvarez, Rodríguez, & Saboya, 2009, p. 18). ¿Comparte esta definición?</p>	<p>“Estoy de acuerdo en el tema financiero y en el tema social que ustedes lo mencionan, pero yo le sumaría el tema ambiental que no está explícito en la definición” (Vargas, L. Comunicación personal. 14 de noviembre 2014).</p>	<p>“La definición tiene cosas más técnicas que reales. Que tengan que ser financieramente rentables no lo comparto, una empresa puede ser subsidiada mucho tiempo y ser rentable mucho tiempo después, como es el caso de las punto com. Pueden tener resultados paupérrimos en un tiempo y luego si ser rentables. La necesidad de perfomar financieramente hay que medirla en tiempos” (Basset, E. Comunicación personal. 12 de diciembre de 2014).</p>	<p>“Al final es una suma de hacer muchas cosas bien hechas: conocer el mercado, conocer la competencia, saber dónde hay oportunidades, tener una cadena de valor bien definida, una logística bien hecha. Es decir, la definición muestra que hay que atacar todas las aristas de un negocio y hacerlo bien hecho, pero buscando siempre un valor diferencial por parte de la empresa” (Ríos, L. Comunicación personal. Enero 15 de 2015).</p>

Tabla 4. Sistematización de entrevistas realizadas a directivos de empresas del sector retail en Colombia

Gran Categoría	Instrumento de inv. Preguntas	Mall & Retail	Cencosud	Ripley
	Pregunta 2: ¿Para usted qué es la perdurabilidad empresarial?	“Una empresa perdurable es la que tiene unos números financieros importantes, que produce resultados; pero que también en las evaluaciones de servicio sus resultados hablan muy bien de sus servicios. El tema va ligado a ser socialmente responsable. El tercer elemento es el tema ambiental que nosotros de alguna manera somos los principales contaminantes y no hemos hecho un trabajo importante en esa área” (Vargas, L. Comunicación personal. 14 de noviembre 2014).	“Debería incluirse lo financiero sí, pero con una medición de temporalidad, es decir, cada cuánto tiempo medir los resultados financieros” (Basset, E. Comunicación personal. 12 de diciembre de 2014).	“Es la permanencia en el tiempo, pero destacable” (Ríos, L. Comunicación personal. Enero 15 de 2015).
	Pregunta 3: ¿Qué estrategias ha utilizado en su compañía para conseguir dicha perdurabilidad?	“El tema financiero es un tema de servicio, los financieros son muy dados a productos básicos pero que no generen servicios es ahí donde uno tiene que hacer la balanza. Yo puedo ser muy eficiente pero si en la calle me perciben con una mala calidad no voy a perdurar” (Vargas, L. Comunicación personal. 14 de noviembre 2014).	“Se requiere ubicarse en un punto de autogestión sin tener que pedir plata, alcanzar una sustentabilidad financiera, y debe haber eficiencia, ahorrar en gastos, y saber responder a las necesidades del cliente; esto implica también estar vigente, por ejemplo con nuevas tecnologías” (Basset, E. Comunicación personal. 12 de diciembre de 2014).	“Lo que se ha hecho es: tener un buen grupo humano, adaptar la cultura de la compañía a Colombia; tener claro el plan de expansión e irlo acomodando, ver si es coherente, si está en las ciudades en las que debemos estar, evaluar si ese plan se está implementando bien, si el producto que se trae es de buena calidad y es el que la gente quiere. Customizar la compañía y ver qué del 100% de la casa matriz debe ser replicable, aunque se aproveche mucho lo que allá se hace” (Ríos, L. Comunicación personal. Enero 15 de 2015).
	Pregunta 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 <i>retail</i> ?	“El tema financiero, el servicio que se preste y el cuidado ambiental” (Vargas, L. Comunicación personal. 14 de noviembre 2014).	“Buscar la ventaja competitiva, sin bajar la guardia en lo que los clientes requieren” (Basset, E. Comunicación personal. 12 de diciembre de 2014).	“Es clave y el <i>retail</i> lo tiene, descubrir qué es lo que el consumidor necesita, cuándo lo necesita y cómo lo necesita” (Ríos, L. Comunicación personal. Enero 15 de 2015).

Tabla 4. Sistematización de entrevistas realizadas a directivos de empresas del sector retail en Colombia

Gran Categoría	Instrumento de inv. Preguntas	Mall & Retail	Cencosud	Ripley
	<p>Pregunta 5: Y en caso de la tiendas por departamentos: ¿Cuáles serían los puntos clave para alcanzar la perdurabilidad, bajo su óptica?</p>	<p>“El tema financiero, el servicio que se preste y el cuidado ambiental” (Vargas, L. Comunicación personal. 14 de noviembre 2014).</p>	<p>“Determinar cuál es el consumible, entendiendo que las tiendas por departamento están en el negocio del deseo no de la necesidad, por tanto hay que ver cómo hacer para mantener el deseo permanentemente. Hay que desarrollar mejor el consumible y fomentar su consumo, estimular la compra (...) que no es necesaria día a día” (Basset, E. Comunicación personal. 12 de diciembre de 2014).</p>	<p>“• Capital humano: Gente formada, con capacidad de decidir, creativa, innovadora. Fortalecido y claro de lo que debe hacerse en los próximos años. Que no sea un gerente que mantenga a su personal subyugado. • Mercado: Saber leerlo” (Ríos, L. Comunicación personal. Enero 15 de 2015).</p>
	<p>Pregunta 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 (Puerta, Bedoya, Álvarez, Rodríguez, & Saboya, 2009, p. 39):</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 	<p>“Desde luego yo creo que en el sector de <i>retail</i> es un sector que generalmente tiene las mismas problemáticas, los mismos criterios de evaluación de cualquier empresa, desde luego que esos temas aplicarían. Pero ahí uno ve claramente que el tema ambiental no se toca, ahí tendríamos que tener un elemento ambiental” (Vargas, L. Comunicación personal. 14 de noviembre 2014).</p>	<p>“Cambiaría, pondría ventaja competitiva sustentable en el tiempo en lugar de diferenciación. Porque por ejemplo una oferta de un mes no es sustentable en el tiempo. Además hay que hacer evaluación de procesos de atención al cliente, mejorar la experiencia de compra” (Basset, E. Comunicación personal. 12 de diciembre de 2014).</p>	<p>“Si porque es una suma de muchos puntos donde se tocan factores internos y factores externos y no solamente clientes y sociedad, sino también el gobierno y las autoridades. Hay que tratar de hacer todos estos puntos para poder subsistir. Pero hay otros componentes: haría énfasis en el mercado y en el trabajo del personal” (Ríos, L. Comunicación personal. Enero 15 de 2015).</p>

Tabla 4. Sistematización de entrevistas realizadas a directivos de empresas del sector retail en Colombia

Gran Categoría	Instrumento de inv. Preguntas	Mall & Retail	Cencosud	Ripley
	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del entorno y del mercado • Eficiencia en procesos • Gestión financiera <p>¿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 nombrarlos.</p>			
Contextualización Retail	<p>Pregunta 12. La palabra “<i>retail</i>” 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 <i>retail</i> abarcan desde el almacén de nuestro barrio o el quiosco de la esquina hasta las grandes multitiendas e hipermercados. (Dúran & Kremerman, 2008, p. 4). ¿Cómo definiría usted <i>retail</i>?</p>	<p>“Venta minorista, sí. (Vargas, L. Comunicación personal” 14 de noviembre 2014).</p>	<p>“Venta al detalle o distribución minorista” (Basset, E. Comunicación personal. 12 de diciembre de 2014).</p>	<p>“Es una suma de detalles porque se atienden muchos consumidores. En ese sentido <i>retail</i> es enfoque al detalle. Todo el mundo sabe que <i>retail</i> es vender a por menor, pero para mí es el detalle” (Ríos, L. Comunicación personal. Enero 15 de 2015).</p>
	<p>Pregunta 13. ¿Hay algún término que genere especialidad de acuerdo con su definición en las tiendas por departamento?</p>	<p>“Yo las conozco como departamentales” (Vargas, L. Comunicación personal. 14 de noviembre 2014).</p>	<p>“No es algo que se me ocurra ahora mismo” (Basset, E. Comunicación personal. 12 de diciembre de 2014).</p>	<p>“Las tiendas por departamento lo que hacen es ofrecer una cantidad de marcas en un mismo sitio y eso es lo que hay que lograr, que sea un espacio grande donde cada marca expresa su identidad” (Ríos, L. Comunicación personal. Enero 15 de 2015).</p>

Tabla 4. Sistematización de entrevistas realizadas a directivos de empresas del sector retail en Colombia

Gran Categoría	Instrumento de inv. Preguntas	Mall & Retail	Cencosud	Ripley
	<p>Pregunta 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% 1er trimestre 2014 contra 2,7 % del 1er 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. (Sanchez, 2014, pág. 2).</p> <p>En su opinión ¿A qué se debe esta mejora en los resultados del sector comercio al por menor?</p>	<p>“Es una tendencia de los últimos años que al comercio le va mejor que a la economía, pero cuando se analiza el PIB de lo que va en crecimiento, es la venta minorista. En los últimos 3 años las ventas de comercio están muy a la par con el PIB total. Factores: Clase media de casi 12 millones de personas, ávida de consumo, con niveles de ingresos importantes, comercio expandido a ciudades intermedias, bancarización, Colombia tiene 12 millones de plásticos. Sofisticación del consumo, la gente deja de ir a tienda y va a centros comerciales. Tasa de cambio favorable para importación de productos” (Vargas, L. Comunicación personal. 14 de noviembre 2014).</p>	<p>“No sé cómo lo midieron, por canales o cómo. Todo depende, porque seguramente no midieron el mercado informal; entonces por ejemplo las tiendas pequeñas han crecido, pero también han crecido los hipermercados y ha crecido también la inversión” (Basset, E. Comunicación personal. 12 de diciembre de 2014).</p>	<p>“En Colombia la capacidad de compra de la gente es mayor ahora, cada vez hay más clase media. También hay que sumar el dólar, que tiene que ver porque ahora se encuentran productos importados más favorables. Lo otro es la bancarización porque ello permite ingreso al crédito para que puedan comprar. Además de eso el desempleo ha bajado y da mayor capacidad de compra” (Ríos, L. Comunicación personal. Enero 15 de 2015).</p>
	<p>Pregunta 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, pág. 29).</p> <p>A partir de su experiencia en el sector <i>retail</i> ¿Cómo considera usted que el comercio minorista articula el proceso económico?</p>	<p>“Es un circuito económico, al haber consumo, el consumo genera bienes y servicios y con esto hay mayores niveles de empleo, y esa gente empleada ahora consume y al consumir hace que se produzcan bienes y servicios. El comercio es el sector que más empleo genera, entre un 30 y un 35% del empleo formal del país porque son acciones que deben hacerse de manera formal, a pesar de que el E-commerce esté empezando a entrar” (Vargas, L. Comunicación personal. 14 de noviembre 2014).</p>	<p>“<i>Retail</i> genera empleo y dinamiza la economía” (Basset, E. Comunicación personal. 12 de diciembre de 2014).</p>	<p>“El <i>retail</i> es generador de empleo, así que a medida que la economía se fortalece en Colombia, los operadores de <i>retail</i> del mundo se interesan en llegar al país, un país que es interesante porque es grande y poblado, con varias ciudades de más de 1 millón de habitantes. Se genera inversión importante porque la sola infraestructura requiere de mucha plata y ahí se va jalonando al país” (Ríos, L. Comunicación personal. Enero 15 de 2015).</p>

Tabla 4. Sistematización de entrevistas realizadas a directivos de empresas del sector retail en Colombia

Gran Categoría	Instrumento de inv. Preguntas	Mall & Retail	Cencosud	Ripley
	<p>Pregunta 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 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 (El Tiempo, 2014, pág. 7). 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, pág. 7). ¿Usted está de acuerdo con esta afirmación?</p>	<p>“Hay dos formas de mirar el PIB, desde la oferta, pero también desde la demanda, entonces es claro que un generador muy fuerte de demanda son los hogares” (Vargas, L. Comunicación personal. 14 de noviembre 2014).</p>	<p>“Estoy de acuerdo con el concepto, me parece obvio, sin embargo si la riqueza se concentra en unos pocos, no estamos generando nuevos consumidores. Por eso espero que se desconcentre la riqueza, porque lo que aumenta las compras en el sector <i>retail</i> es el paso de personas del estrato bajo al estrato medio, porque la clase media compra en un supermercado, y compra ropa en tiendas por departamento, la clase baja no” (Basset, E. Comunicación personal. 12 de diciembre de 2014).</p>	<p>“De acuerdo porque entre la economía más crezca la gente tendrá mejor empleo, mejor remunerado y estas tiendas ofrecen buenas oportunidades de acceder a cosas que todos queremos. Colombia es un país grande e interesante y por ende es interesante para la intervención. Más que la afirmación lo que se sabe es que Colombia es un país grande, con grandes posibilidades, con ciudades grandes, con mucho mercado informal y estas tiendas lo que hacen es formalizar el consumo” (Ríos, L. Comunicación personal. Enero 15 de 2015).</p>
<p>Perdurabilidad tiendas Departamento</p> <p>en por</p>	<p>Pregunta 8. Según Leopoldo Vargas Brand, Gerente de la empresa Mall y Retail, en diálogos con el diario La República; “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 <i>retail</i> colombiano de los cuales mencionaremos dos.</p> <p>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 afectó directamente las ventas y por ende las utilidades.</p> <p>El modelo de Negocio: Es importante mencionar que dentro del modelo de</p>	<p>“Para mi es importante la localización, las estrategias como las tarjetas de crédito y el modelo de negocios, pero también a quien escojan para hacer la dirección” (Vargas, L. Comunicación personal. 14 de noviembre 2014).</p>	<p>“Creo que puede ser inexperiencia en el mix de escoger los productos. El problema es que la gente no compró, porque aun con arriendos altos hubieran vendido, no habría ganancias, pero se habrían vendido. Yo creo que La Polar no logró hacer un mix comercial, y falló por tanto la ecuación comercial. Esto se presenta cuando hay errores en el plan de negocios” (Basset, E. Comunicación personal. 12 de diciembre de 2014).</p>	<p>“Lo primero es saber ubicarse; la localización es clave, conocer el mercado, tener recurso humano cualificado, calidad en los productos que ofrece, infraestructura logística que permita a los clientes acceder a los productos” (Ríos, L. Comunicación personal. Enero 15 de 2015).</p>

Tabla 4. Sistematización de entrevistas realizadas a directivos de empresas del sector retail en Colombia

Gran Categoría	Instrumento de inv. Preguntas	Mall & Retail	Cencosud	Ripley
	<p>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).</p> <p>¿Cuál es su opinión al respecto?</p>			
	<p>Pregunta 9. ¿Se podría considerar la experiencia de los directivos y el modelo del negocio como componentes para que las empresas del sector retail perduren?</p>	<p>“Totalmente de acuerdo” (Vargas, L. Comunicación personal. 14 de noviembre 2014).</p>	<p>“Si no hay una formalización del modelo es necesario tener un plan de negocios fuerte para que una empresa del sector <i>retail</i> perdure, porque esto genera diferencia. Además de eso el <i>retail</i> es un negocio de personas, por tanto sí que es importante la experiencia de las personas que están en el negocio” (Basset, E. Comunicación personal. 12 de diciembre de 2014).</p>	<p>“La experiencia del directivo es importante; por tanto si no se tiene la experiencia y el conocimiento tienen que buscarse ejecutivos locales que lo ayuden. En cuanto al modelo de negocio, traer algo de un país e importarlo a otro país: En general está bien pero hay variaciones. No se puede cambiar del todo un modelo país por país, las grandes compañías no cambian su modelo de negocio. Lo que si se hace es ajustar una y otra cosa de acuerdo a ciertas características del mercado” (Ríos, L. Comunicación personal. Enero 15 de 2015).</p>
	<p>Pregunta 10. Según Jean Claude Bessudo presidente de Aviator; “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, pág. 5).</p> <p>¿Para el caso de la Polar, se podría considerar que no hubo adaptabilidad al medio?</p>	<p>“En algunas que no pueden cambiar un espacio yo lo que creo es que las que no tiene esa capacidad de adaptarse al medio van a correr básicamente problemas y ese modelo va a tener que cambiar o volverse chibchombiano porque el comportamiento de compra de los consumidores es muy diferente, uno debe tener flexibilidad para adaptarlo a su medio” (Vargas, L. Comunicación personal. 14 de noviembre 2014).</p>	<p>“En las tiendas por departamento hay que ir adaptando tendencias, pero hay que saber en qué momento cambiar la cultura de la gente, por ejemplo que usen o no perfume, crear tendencias y deseos, crear moda y demanda. Algunas compañías incluso deben adaptarse a las tendencias generadas por otras, o por la misma gente. Las compañías flexibles son las que perduran” (Basset, E. Comunicación personal. 12 de diciembre de 2014).</p>	<p>“Que los directivos lean el mercado, que haya capacidad de autocriticarse, tener capacidad para analizar los errores y corregirlos” (Ríos, L. Comunicación personal. Enero 15 de 2015).</p>

Tabla 4. Sistematización de entrevistas realizadas a directivos de empresas del sector retail en Colombia

Gran Categoría	Instrumento de inv. Preguntas	Mall & Retail	Cencosud	Ripley
	Pregunta 11. ¿Qué se debe tener en cuenta para que haya adaptabilidad de las tiendas por departamentos en el mercado colombiano?	“Desde luego, ese tema tiene que ver con adaptarse y obviamente las que pueden durar. Aquí muchas empresas históricamente en el medio Colombiano no lo entienden y comienzan a entrar en choque con la cultura, con la legislación” (Vargas, L. Comunicación personal. 14 de noviembre 2014).	“Si y es necesaria” (Basset, E. Comunicación personal. 12 de diciembre de 2014).	“Adaptabilidad es componente para perdurar, pero no es exclusivo del sector de tiendas por departamento” (Ríos, L. Comunicación personal. Enero 15 de 2015).
Perdurabilidad en tiendas por Departamento/ Consumos Hogares	Pregunta 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 <i>retail</i> colombiano?	“Dentro de la estructura de análisis del PIB, el dinamismo de una economía lo mueven los hogares y ese consumo de los hogares básicamente se mueve por el sector <i>retail</i> ” (Vargas, L. Comunicación personal. 14 de noviembre 2014)	“Si” (Basset, E. Comunicación personal. 12 de diciembre de 2014).	“De acuerdo porque entre la economía más crezca la gente tendrá mejor empleo, mejor remunerado y estas tiendas ofrecen buenas oportunidades de acceder a lo que todos queremos. Colombia es un país grande e interesante para la intervención” (Ríos, L. Comunicación personal. Enero 15 de 2015).
	Pregunta 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, pág. 7). De cara a los planes de expansión de su empresa ¿Considera esta afirmación válida?	“Difiero con Camilo porque él tiene un modelo muestral, yo tomo las estadísticas. Si el consumo de los hogares se da a través de retailers, hay que ver el peso de estos en la economía. En Colombia los centros comerciales pesan el 12% de las ventas del comercio, mientras que en Estados Unidos son el 60%, lo que implica que en Colombia aún hay posibilidades de crecimiento” (Vargas, L. Comunicación personal. 14 de noviembre 2014).	“Tendría que manejar los mismos números para poder confirmar esta información” (Basset, E. Comunicación personal. 12 de diciembre de 2014).	“Más que la afirmación lo que se sabe es que Colombia es un país grande, con grandes posibilidades, con ciudades grandes, con mucho mercado informal y estas tiendas lo que hacen es formalizar el consumo” (Ríos, L. Comunicación personal. Enero 15 de 2015).
	Pregunta 19. ¿Considera usted que esto podría apalancar el desarrollo perdurable de su empresa?	“El peso del <i>retail</i> está entre un 10 y un 15% en el crecimiento económico del país” (Vargas, L. Comunicación personal. 14 de noviembre 2014).		“No sé si es el volumen más alto del país, lo que si es cierto es que cada que se abre una tienda se generan 250 empleos, lo cual es un numero difícil de generar en otros segmentos de mercado” (Ríos, L. Comunicación personal. Enero 15 de 2015).

Tabla 4. Sistematización de entrevistas realizadas a directivos de empresas del sector retail en Colombia

Gran Categoría	Instrumento de inv. Preguntas	Mall & Retail	Cencosud	Ripley
	Pregunta 20. El aumento en el consumo y el espacio para crecer, de acuerdo a los tópicos tratados anteriormente, ¿serían los factores que le permitirían al <i>retail</i> ser un generador de empleo formal en el país?	“El sector comercio es el mayor generador de empleo formal del país, debe estar entre el 30 y el 35%. Y en Bogotá genera el 35%” (Vargas, L. Comunicación personal. 14 de noviembre 2014).	“Sí, es el segmento es el que más empleo genera en el país” (Basset, E. Comunicación personal. 12 de diciembre de 2014).	“El <i>retail</i> es generador de empleo, así que a medida que la economía se fortalece en Colombia, los operadores de <i>retail</i> del mundo se interesan en llegar al país, un país que es interesante porque es grande y poblado, con varias ciudades de más de 1 millón de habitantes” (Ríos, L. Comunicación personal. Enero 15 de 2015).
Perdurabilidad Variables Macroeconómicas y	<p>Pregunta 21. Los supermercados, hipermercados, tiendas por departamento y en general las cadenas de almacenes detallistas se han convertido en las principales animadoras del empleo formal del país en este siglo. Al cierre del año 2011 este segmento del comercio, denominado <i>retail</i> en el mundo anglosajón, reporta 99.552 empleados permanentes y temporales. (Fenalco, 2012, pág. 42) (Ver Ilustración 8).</p> <p>Pasando a otro tema 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 <i>Retail</i>). El GRDI clasifica los 30 países con mayor potencial para la inversión en comercio minorista, basado en variables macroeconómicas y de <i>retail</i> específicamente; El estudio no sólo identifica los mercados que tienen más éxito hoy en día, sino que también se centra en los que ofrecen el mayor potencial de inversión (A.T. kearny korea, 2012, pág. 2). En el año 2012, de acuerdo con GRDI, Colombia performó en el puesto 23 con</p>	“Lo que a nivel de indicadores macroeconómicos marcó fue el cierre de varias tiendas internacionales, porque por lo contrario los colombianos siguen consumiendo” (Vargas, L. Comunicación personal. 14 de noviembre 2014).	“Estar en uno u otro puesto es relativo a los demás que están en el ranking, pero Colombia es atractivo para la inversión. Lo que creo que dice la consultora es que se ha priorizado a los países para hacer presencia” (Basset, E. Comunicación personal. 12 de diciembre de 2014).	“A los inversionistas lo que más susto les da es la seguridad, porque los indicadores más débiles son los relacionados con riesgo” (Ríos, L. Comunicación personal. Enero 15 de 2015).

Tabla 4. Sistematización de entrevistas realizadas a directivos de empresas del sector retail en Colombia

Gran Categoría	Instrumento de inv. Preguntas	Mall & Retail	Cencosud	Ripley
	<p>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 Princesa de los Andes planea su segunda apertura en el país. Adicionalmente Colombia hace 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, pág. 8).</p> <p>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, con lo cual se redujo la vulnerabilidad de la economía interna, de factores externos, en particular la golpeada economía de Estados Unidos. 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</p>			

Tabla 4. Sistematización de entrevistas realizadas a directivos de empresas del sector retail en Colombia

Gran Categoría	Instrumento de inv. Preguntas	Mall & Retail	Cencosud	Ripley
	<p>de 100 (Kearney, 2013, pág. 6).</p> <p>Para el 2014 Colombia perdió 3 puestos en el GRDI, quedó en el puesto 21 de los 30 países analizados. Sobre la atractividad 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).</p> <p>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?</p>			
	<p>Pregunta 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”?</p>	<p>“No estoy de acuerdo. Hay unos países que se agruparon, cuyas economías está creciendo, los BRICS, sin embargo en Latinoamérica los indicadores muestran que países con gran potencial ahora tienen bajos indicadores, mientras que Colombia está con buenas cifras” (Vargas, L. Comunicación personal. 14 de noviembre 2014).</p>	<p>“Colombia es un país interesante para invertir, por su estabilidad económica, por su economía de mercado previsible, por su numerosa población. No obstante hay riesgos como la reforma tributaria que quita plata a las empresas y el hecho de que los recursos los maneje el Gobierno lo cual es riesgoso” (Basset, E. Comunicación personal. 12 de diciembre de 2014).</p>	<p>“Colombia sigue siendo país interesante para invertir por las condiciones ya planteadas” (Ríos, L. Comunicación personal. Enero 15 de 2015)</p>

Tabla 4. Sistematización de entrevistas realizadas a directivos de empresas del sector retail en Colombia

Gran Categoría	Instrumento de inv. Preguntas	Mall & Retail	Cencosud	Ripley
	Pregunta 23. ¿Cómo afecta el descenso de este indicador las empresas del sector?	“Los estudios no se deben interpretar puntualmente sino desde el punto de vista de la tendencia. La tendencia en los últimos años muestra una mejoría, más con el tema del fin del conflicto armado con lo cual el PIB puede crecer uno o dos puntos más” (Vargas, L. Comunicación personal. 14 de noviembre 2014).	“Si se mantienen las variables macroeconómicas estables, y se flexibilizan los aranceles a las importaciones y las reglas de juego que son poco claras, puede no afectar tanto; porque lo que está pasando es que los tratados se firman pero la aplicación se queda en el papel y eso hace al país poco competitivo” (Basset, E. Comunicación personal. 12 de diciembre de 2014).	“No porque Colombia ha cambiado y ha mejorado. Retraerá inversiones uno o dos años pero no se deja de mirar el país con interés” (Ríos, L. Comunicación personal. Enero 15 de 2015)
	¿Cree usted que esta misma situación es la que enfrenta Colombia en la actualidad?	“Hay dos lecturas, crisis energéticas y tasa de cambio. Al haber reducción de precio del barril, nuestras exportaciones en 2015 tendrán comportamiento negativo. Lo que va a pasar con la tasa de cambio es que básicamente recibiremos más pesos, pero por productos más baratos” (Vargas, L. Comunicación personal. 14 de noviembre 2014).	“Si es en dinero creo que no, porque el principal producto exportador de Colombia que es el petróleo está en un precio medio. Lo que sí creo es que va a haber inflación porque el dólar está alto y eso va a subir el precio de las cosas importadas” (Basset, E. Comunicación personal. 12 de diciembre de 2014).	“Si porque los productos cada vez son más competitivos, Además lo que se exporta son productos sin valor diferencial, más bien son productos de consumo básico, por lo que seguramente crecerán las exportaciones” (Ríos, L. Comunicación personal. Enero 15 de 2015).
	Pregunta 24. Según la CEPAL las exportaciones en el mercado Latinoamérica crecerán del orden del 0,8% en este año, ¿cree usted que esta misma situación es la que enfrenta Colombia en la actualidad?	“Hay algunos países que están disminuyendo su crecimiento como Chile y Brasil, mientras que Colombia cierra 2014 con buenas cifras; lo que pasa es que el grueso del consumo en Brasil marca una pauta regional” (Vargas, L. Comunicación personal. 14 de noviembre 2014).	“No sé si la latinoamericana, lo que si es que hay regiones del mundo que van a crecer más. Estos cinco años no son los de Latinoamérica, porque no exportamos mucho valor agregado, sino <i>comodities</i> ” (Basset, E. Comunicación personal. 12 de diciembre de 2014).	“La economía latinoamericana si uno la suma será 10% de la economía del mundo, entonces si 2 se van al suelo jalonan que los demás no crezcan. Brasil está creciendo lentamente y él es el 50% del continente, por lo que si él está lento toda la economía latinoamericana estará lenta” (Ríos, L. Comunicación personal. Enero 15 de 2015).

Tabla 4. Sistematización de entrevistas realizadas a directivos de empresas del sector retail en Colombia

Gran Categoría	Instrumento de inv. Preguntas	Mall & Retail	Cencosud	Ripley
	Pregunta 27. Aunque si bien es cierto en los últimos años las grandes superficies vienen ganando terreno en el mercado colombiano, las tiendas de barrio siguen muy vigentes y a la cabeza del sector. ¿Qué estrategia tienen en su compañía para mitigar el impacto producido por la tienda de barrio?	“La tienda de barrio tiene un papel importante por la cercanía con los clientes y con el fiado, pero en cambio la llegada de modelo de tiendas de barrio del éxito le pega duro a la tienda” (Vargas, L. Comunicación personal. 14 de noviembre 2014).	“El tema es cómo acercarle el producto al cliente, nosotros tenemos dos formas de ir a donde está el cliente: abriendo tiendas de cercanía y brindar servicios de despacho para que el cliente no tenga que desplazarse. Hoy lo fundamental es la comodidad del cliente” (Basset, E. Comunicación personal. 12 de diciembre de 2014).	“La tienda del barrio le pega duro al alimento, es decir, 50% del consumo minorista es de tiendas de barrio y ellas están enfocada a consumo de alimentos y productos básicos. Al <i>retail</i> las tiendas de barrio no son competencia” (Ríos, L. Comunicación personal. Enero 15 de 2015).
	Pregunta 28. ¿Considera que los hipermercados compiten o son competencia para las tiendas por departamento?	“La compra de Carrefour por Cencosud marcó una disminución en presencia en el mercado. Así mismo la llegada de Pricesmart va a hacer mover el sector retail, por ejemplo el éxito pidió a sus proveedores empacar con marcas propias y reducir el margen de ganancia en un 30%” (Vargas, L. Comunicación personal. 14 de noviembre 2014).	“Si, por ejemplo el Éxito es un gran competidor, lo hace bien por envergadura, no por la mejor oferta de precios, ni calidad, ni surtido, pero tiene una imagen sólida que le permite vender 3 ó 4 veces más que su segundo competidor” (Basset, E. Comunicación personal. 12 de diciembre de 2014).	“En Colombia si porque las tiendas por departamento llegaron tarde y esa necesidad las estaban cubriendo los hipermercados, pero más que ellos, acá ya había un consolidado de cadenas especializadas de marca que también son grandes competidores” (Ríos, L. Comunicación personal. Enero 15 de 2015).

Si bien el presente documento tuvo como referente el trabajo de condiciones de perdurabilidad, realizado por el Grupo de Investigación sobre Perdurabilidad Empresarial, es importante señalar que también se hizo una contrastación entre los hallazgos de la investigación (entrevistas) y la literatura sobre perdurabilidad (marco teórico). Así, y como puede observarse en la tabla 5, se concluye que dentro de la literatura anglosajona se identifican cerca de 27 factores generales que aseguran la perdurabilidad empresarial, de los cuales solo 3 guardan correlación directa con los factores encontrados en la presente investigación, a saber: de Peters y Waterman (1982), *servicio al cliente*; de Konz y Katz (1996), *adaptabilidad*; y de la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (2000), *modelos de negocio*. Los otros factores indicados en el marco teórico, si bien pueden abordarse tangencialmente o inferirse lógicamente de las entrevistas en la presente investigación, no son fácilmente homologables, por cuanto presentan matices de significados, o bien, su forma de enunciación y traducción no es coincidente con las categorías construidas a partir de las entrevistas.

Tabla 5. Correlación entre factores de perdurabilidad identificados en el trabajo de campo y en autores consultados

Autor(es)	Principales temas o problemas	Factores de perdurabilidad	Síntesis del concepto	Factores identificados en la Investigación
Peters y Waterman (1982)	Excelencia en la organizaciones, empresas exitosas	Énfasis en la acción; proximidad con el cliente ; potenciación de la autonomía y la iniciativa; garantía de la productividad con el apoyo de las personas; estructuras simples; consolidación de valores claros; relación	La perdurabilidad es el resultado de la búsqueda y consecución de la excelencia, la cual se potencia desde la organización interna de la empresa.	Servicio al cliente ; consumo; experiencia de los directivos; modelo de negocio; adaptabilidad.

Autor(es)	Principales temas o problemas	Factores de perdurabilidad	Síntesis del concepto	Factores identificados en la Investigación
		entre centralización y descentralización.		
Meyer y Zucker (1989)	Relación entre rendimiento y supervivencia de las empresas; empresas en permanente riesgo	Relación rentabilidad-supervivencia; sincronía entre intereses de propietarios y actores de la empresa.	La supervivencia de una empresa no se desprende necesariamente de su rentabilidad; si no hay articulación entre los intereses de los <i>stakeholders</i> , la empresa puede no perdurar	Servicio al cliente; consumo; experiencia de los directivos; modelo de negocio; adaptabilidad
Konz y Katz (1996)	Supervivencia de instituciones tradicionales por varios siglos	Tradicición; adaptación ; estructuras.	El fenómeno de la hiperlongevidad, por ejemplo en órdenes clericales masculinas, está asociado a la adaptación de las estructuras y a las visiones históricas que logran configurar.	Servicio al cliente; consumo; experiencia de los directivos; modelo de negocio; adaptabilidad .
Collins y Porras (1994)	Características subyacentes que son comunes a las empresas altamente imaginativas o visionarias, y que perduran por más de dos décadas	Incentivar el progreso; desarrollar acciones visionarias; consolidar los procesos estratégicos; apuntar al mejoramiento.	Las empresas que perduran a lo largo del tiempo (más de dos décadas) han demostrado tener buenos resultados en varios aspectos (categorías): historia, entorno, proceso estratégico, producto, mercado, aspectos financieros, tecnología, organización, humano cultura y responsabilidad social.	Servicio al cliente; consumo; experiencia de los directivos; modelo de negocio; adaptabilidad.
ESADE (2000)	Relación directa entre perdurabilidad y eficiencia	Eficiencia; estrategias de negocio ; diversificación; gestión del cambio.	La perduración a lo largo del tiempo no puede estar desconectada de la propia eficiencia; lo significativo de mantenerse en el tiempo es también hacerlo con unos buenos rendimientos.	Servicio al cliente; consumo; experiencia de los directivos; modelo de negocio ; adaptabilidad.

Autor(es)	Principales temas o problemas	Factores de perdurabilidad	Síntesis del concepto	Factores identificados en la Investigación
Stadler (2007)	Principios del éxito duradero	Explorar antes de explotar; diversificar el portafolio de negocios; recordar los errores, y gestionar los cambios.	La perdurabilidad puede ir de la mano de procesos actuales como la diversificación, la gestión del cambio y el aprendizaje y la corrección de errores.	Servicio al cliente; consumo; experiencia de los directivos; modelo de negocio; adaptabilidad.
Marcus (2007)	Factores (o secretos) de los grandes ganadores	Posicionamiento privilegiado, agilidad, disciplina, focalización.	Los grandes ganadores (<i>big winners</i>) son aquellas organizaciones que logran mantenerse a lo largo del tiempo, resultado de sus decisiones estratégicas, la capacidad de adaptación al mercado y el claro direccionamiento organizacional.	Servicio al cliente; consumo; experiencia de los directivos; modelo de negocio; adaptabilidad.
Delacerda-Gastélum (2010)	Compañías latinoamericanas que perduran	Competitividad; internacionalización; participación en grupos empresariales y alianzas; diversificación del negocio.	Las empresas latinoamericanas que quieran mantenerse en el tiempo deben saber enfrentarse al mercado global, apoyar la transformación de la organizacional en escenarios inestables y establecer las estrategias de internalización y expansión.	Servicio al cliente; consumo; experiencia de los directivos; modelo de negocio; adaptabilidad.
Rivera (2012a)	Hiperlongevidad en empresas mexicanas y colombianas	Enfoque a necesidades específicas; innovación; diversificación; liderazgo.	La perdurabilidad de las empresas mexicanas y colombianas más antiguas está asociada a factores múltiples, pero en general la diversificación, el liderazgo, la innovación y el enfoque a necesidades específicas se materializan como	Servicio al cliente; consumo; experiencia de los directivos; modelo de negocio; adaptabilidad.

Autor(es)	Principales temas o problemas	Factores de perdurabilidad	Síntesis del concepto	Factores identificados en la Investigación
			factores comunes para el sostenimiento a lo largo del tiempo de estas organizaciones.	

Fuente: elaboración propia.

Según se desprende de la anterior tabla, puede decirse que la literatura sobre perdurabilidad —en la que cobran especial relevancia los aportes teóricos anglosajones— abarca un prolífico horizonte conceptual sobre esta materia. Respecto a los factores de perdurabilidad en específico, muchos de ellos no son abordados o concebidos por los directivos entrevistados del sector *retail*, lo cual puede deberse a múltiples razones: desconocimiento de las categorías, abordaje desde otras formas de enunciación, poca aplicación en el interior del sector, poca priorización como mecanismos para asegurar la perdurabilidad, entre otros.

Además, debe señalarse que muchos de los factores de perdurabilidad de la literatura trabajada han sido resultado de investigaciones sobre organizaciones o dinámicas con diferencias bastante notables a las trabajadas en el presente trabajo. Así, por poner solo algunos ejemplos, mientras Konz y Katz (1996) se centran en la “longevidad” de instituciones centenarias tradicionales, como las clericales, Collins y Porras (1994) fijan su mirada en el componente “visionario” de las organizaciones, pues el énfasis lo ponen en la capacidad de innovación. De

ello se deriva que muchos de los factores de perdurabilidad definidos a partir de estas investigaciones no sean objeto de discusión —o lo sean solo de manera somera— por parte de los directivos entrevistados en el sector *retail*, pues, como es lógico, sus perspectivas se construyen sobre la base de realidades más próximas a su mercado inmediato o al *core* del negocio.

Ahora bien, no obstante la anterior observación, al efectuar la correlación entre esta literatura y las categorías surgidas de las entrevistas es posible poner de relieve tres factores de perdurabilidad homologables: adaptabilidad, modelo de negocios y servicio al cliente. Este hallazgo señala un aspecto adicional sobre la pertinencia del presente trabajo de investigación: connota factores específicos de la perdurabilidad en el sector *retail*, particularmente en el segmento de las tiendas por departamentos. Ello, hacia futuro, puede contribuir a la formulación de estrategias para gestionar la perdurabilidad en este sector, por ejemplo, en función de definir aspectos centrales de los que se debe prescindir en la planeación de las empresas en este segmento del mercado.

Por otro lado, es importante destacar que las trece condiciones para que las organizaciones perduren, propuestas por el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE) de la Universidad del Rosario —aun cuando tengan alguna variación terminológica—, son bastante reconocidas por los gerentes y directivos de las organizaciones, y claro está, son de alguna manera tenidos en cuenta dentro de los planes de gestión de sus respectivas

organizaciones, tal como se puede observar en los registros de las entrevistas y su análisis categorial.

Ahora bien, resulta necesario mencionar que los entrevistados complementan algunos aspectos como el tema ambiental que, en visión de Leopoldo Vargas, no está explícito en la definición de la Universidad del Rosario. Por su parte, Eric Basset difiere de la Universidad del Rosario y otros analistas respecto al hecho de que las empresas deban ser financieramente rentables pues, asegura, “una empresa puede ser subsidiada mucho tiempo y ser rentable mucho tiempo después, como es el caso de las punto com (.com) que pueden tener resultados paupérrimos en un tiempo y luego si ser rentables. La necesidad de perfomar financieramente hay que medirla en tiempos”.

Por otro lado, y como parte de las fuentes bibliográficas consultadas, Jean Claude Bessudo, presidente de Aviatur, afirmó que “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, pág. 5). Esto podría entenderse como una profundización del criterio sugerido por la Universidad del Rosario como reconocimiento del entorno y el mercado.

A este respecto, Leopoldo Vargas afirma que “en las tiendas por departamento hay que ir adaptando tendencias, pero hay que saber en qué momento cambiar la cultura de la gente (...), crear tendencias y deseos (...) incluso adaptarse a las tendencias generadas por otras, o por la misma gente”.

A continuación se referencian los análisis de los resultados del trabajo de campo, siguiendo las cinco grandes categorías en las que se clasificaron las preguntas: Perdurabilidad General; Contextualización *Retail*; Perdurabilidad en tiendas por departamentos; Perdurabilidad en tiendas por departamento / consumo hogares; y Perdurabilidad / variables macro económicas.

4.1 Perdurabilidad general

En concordancia con la definición propuesta por la Universidad del Rosario sobre perdurabilidad (Rivera *et al.*, p. 18), los directivos de primer nivel entrevistados, si bien afirman estar de acuerdo, agregan elementos como responsabilidad social en el tema del medio ambiente (Vargas, comunicación personal, 14 de noviembre de 2014); o el desempeño financiero de las organizaciones medido en función del tiempo, aclarando que hay muchas organizaciones que presentan resultados financieros positivos mucho tiempo después de su creación y que en sus inicios deben ser financiadas, como es el caso de las punto com (Basset, comunicación personal, 15 de diciembre de 2014).

Por otro lado, coinciden en la necesidad de buscar un valor diferencial para la empresa, que le permite perdurar a través de resultados financieros medidos en el tiempo los cuales son producto de un adecuado servicio al cliente, de ser socialmente responsables con el medio ambiente, y de lograr una permanencia destacable. Así mismo, afirman que como estrategia corporativa se debe ser financieramente sustentable a través de una eficiencia operativa, lo que permite un reconocimiento de las necesidades del cliente generando la respuesta adecuada en el servicio (Vargas, comunicación personal, 14 de noviembre de 2014; Basset, comunicación personal, 15 de diciembre de 2014).

Para ello hay que adaptar la cultura empresarial al medio, presentando calidad en los productos en la oferta hacia el cliente, lo anterior soportado en un buen grupo humano (Ríos, comunicación personal, enero 15 de 2015). Hay coincidencia en los conceptos emitidos durante las entrevistas realizadas en validar que en el sector retail es vital el servicio al cliente para perdurar. Lo anterior se traduce en entender correctamente los requerimientos del cliente (Vargas, comunicación personal, 14 de noviembre de 2014; Basset, comunicación personal, 15 de diciembre de 2014; Ríos, comunicación personal, enero 15 de 2015), generando especialidad en la prestación del servicio, particularmente en las tiendas por departamento pues, de acuerdo con Eric Basset (Basset, comunicación personal, 15 de diciembre de 2014), estas están en el negocio del deseo y no de las necesidades primarias; por ende, la perdurabilidad en este segmento del retail va ligado al cómo hacer para mantener vigente el deseo de forma permanente en el

cliente lo cual, afirma Luis Ríos (Ríos, comunicación personal, enero 15 de 2015) se logra con un capital humano formado, con capacidad de decidir, crear, innovar, e interpretar el mercado y con ello las necesidades del cliente.

Adicionalmente, a la pregunta “¿Considera usted que estos componentes son suficientes y pueden asegurar la perdurabilidad de las empresas en Colombia, por qué? los tres directivos están de acuerdo en afirmar que contribuyen a la perdurabilidad en las empresas (Rivera *et al.*, 2009), permiten y tienen aplicabilidad en el sector *retail*, pues este tiene las mismas problemáticas y los mismos criterios de evaluación de cualquier empresa (Vargas, comunicación personal, 14 de noviembre de 2014). También adicionan aspectos que ya han sido citados por otros autores, como es el caso del elemento ambiental, abordado por Leopoldo Vargas en su entrevista, o el de la diferenciación, que Eric Basset sugiere cambiarla por ventaja competitiva sustentable en tiempo. Entre tanto, Luis Ríos enfatiza más en el mercado y en el trabajo del personal.

4.2 Contextualización retail (realidad del sector)

En relación con el contexto actual del mercado del retail, los tres entrevistados resaltan además como factores importantes para la obtención de los buenos resultados del sector comercio en Colombia durante el 2014, la bancarización y el buen nivel de ingresos de la clase media; coinciden en afirmar que los buenos resultados se deben principalmente a una disminución del desempleo que aumenta la cantidad de población de clase media fenómeno que, explica Eric

Basset (Basset, comunicación personal, 15 de diciembre de 2014) genera una necesidad aspiracional de consumo que dinamiza el sector permitiendo un círculo económico. El consumo genera bienes y servicios; por ende, mayores niveles de empleo, empleos que a su vez generan consumo y al consumir hace que se produzcan más bienes y servicios (Vargas, comunicación personal, 14 de noviembre de 2014).

Por otra parte, el buen nivel de ingresos en la clase media colombiana habilita la *bancarización*, término que resume el fácil acceso al crédito, permitiendo a la clase media comprar, habilitando una mayor capacidad de compra (Ríos, comunicación personal, enero 15 de 2015) y generando un crecimiento económico, lo cual se refleja en mejores empleos y remuneraciones para las personas, esto introducido por la formalización del comercio, presente en los formatos de grandes superficies en el negocio del *retail* colombiano.

4.3 Perdurabilidad en tiendas por departamento

Para los entrevistados es claro que dentro de los componentes para que perduren las tiendas por departamentos se debe tener presente la localización (ubicación) y el modelo (plan) de negocio. Sumado a lo anterior, y de acuerdo con Luis Ríos, también es clave el conocimiento del mercado (entorno), el capital humano cualificado y una adecuada calidad en los productos y servicios (Ríos, comunicación personal, enero 15 de 2015). Todo lo anterior se integra bajo la experiencia del directivo y el modelo de negocio.

Los entrevistados validan los anteriores como los componentes indispensables para que perduren las tiendas por departamentos en Colombia, “pues al ser el retail un negocio de personas, sí que es importante la experiencia de las personas que están en el negocio” (Basset, comunicación personal, diciembre 15 de 2014) y son ellos, a través de su experiencia, los responsables de plasmar su fortaleza en el modelo (plan) de negocio, siendo vital lo anterior para la perdurabilidad del segmento dentro del comercio minorista, esto como condición de diferenciación (elemento ya identificado por el grupo de investigación de la Universidad de Rosario como componente que contribuye a la perdurabilidad de las organizaciones en Colombia).

Retomando lo citado con anterioridad por Luis Ríos, con referencia al conocimiento del mercado, Jean Claude Bessudo afirma que una compañía perdurable (sostenible) es la que mantiene el equilibrio entre las diferentes partes de la empresa con el medio exterior (medio o entorno). Este equilibrio en términos de sostenibilidad da paso a la adaptabilidad. Este tema, al ser consultado con los entrevistados, surge como una condición necesaria para que las organizaciones del sector *retail* perduren. Esta condición de adaptabilidad, según Eric Basset, hace referencia a la adaptación de tendencias, las cuales deben entender y reconocer el momento de introducir los cambios a la cultura de las personas: “Por ejemplo que usen o no perfume, crear una tendencia y deseo, crear una moda y tendencia, esto es la adaptabilidad”; incluso algunas compañías deben adaptarse

a las tendencias generadas por la gente u otras organizaciones (Basset, comunicación personal, 15 de diciembre de 2014). Por lo tanto, los directivos de primer nivel identifican a la adaptabilidad como una condición para perdurar.

4.4 Perdurabilidad en tiendas por departamento/ consumo hogares

El dinamismo de una economía es generado a partir del consumo de los hogares; este consumo se mueve básicamente en lo formal a través del comercio (Vargas, comunicación personal, 14 de noviembre de 2014), lo cual habilita un crecimiento en la economía y mejores empleos. El *retail* ofrece buenas oportunidades y acceso a mejores productos y, al ser Colombia un país grande, es interesante invertir (Ríos, L. Comunicación personal. Enero 15 de 2015). Por esto los entrevistados definen al consumo como una condición para que perduren las organizaciones del sector *retail*.

Leopoldo Vargas explica que los centros comerciales pesan el 12% de las ventas que genera el comercio en Colombia, comparado con Estados Unidos donde son el 60% (Vargas, comunicación personal, 14 de noviembre de 2014), lo que permite inferir que en el país hay posibilidades de crecimiento en las ventas en canal formal del comercio minorista, habilitando así un mayor consumo en los hogares.

A este respecto, los entrevistados consideran que este aspecto sí genera un desarrollo perdurable de las organizaciones del sector *retail*: “Lo que es cierto es que cada vez que se abre una tienda se generan 250 empleos, lo cual es un

número difícil de generar en otros segmentos del mercado” (Ríos, comunicación personal, enero 15 de 2015), condición que una vez más permite un círculo económico y, con él, el aumento en el consumo y por ende organizaciones perdurables.

Lo anterior corrobora lo indicado por Fenalco respecto a que los supermercados, hipermercados, tiendas por departamento y, en general, las cadenas de almacenes detallistas se han convertido en las principales animadoras del empleo formal del país en este siglo. Al cierre del 2011 este segmento del comercio reporta 99.552 empleados permanentes y temporales en Colombia (Fenalco, 2012, p. 42).

Según Leopoldo Vargas, el sector *retail* en Bogotá genera 35% de empleo formal (Vargas, comunicación personal, 14 de noviembre de 2014), cifra que valida Eric Basset (Basset, comunicación personal, 15 de diciembre de 2014) y que, según Luis Ríos (Ríos, comunicación personal, enero 15 de 2015) permite que los operadores de *retail* del mundo fijen sus ojos en el país. Esto, de acuerdo con el estudio de la consultora AT Kearney, postula a Colombia como un mercado objetivo para el desarrollo del negocio *retail* (A.T. Kearny Korea, 2012; A.T. Kearny Korea LLC, 2013; AT Kearny Korea LLC, 2014) (tabla 5).

Tabla 6. Resumen A.T. Kearney 2012 a 2014

GRDI COLOMBIA 2012 A 2014

	0 = Baja atractividad 100 = Alta atractividad	0 = Alto Riesgo 100 = Bajo Riesgo	0 = Saturado 100 = No saturado	0 = No urgencia para entrar 100 = Urgencia por entrar	GRDI Puntaje	Puesto
	Atractividad del mercado	Riesgo pais	Saturacion del mercado	Urgencia por entrar		
Colombia 2012	47,8	70,1	36,7	36,6	47,8	23
Colombia 2013	59,2	73,6	43,0	32,4	52,1	18
Colombia 2014	50,6	43,0	53,5	29,4	44,1	21
	52,53	62,23	44,40	32,80		
	Total 12 al 14				47,99	

	En el Radar	Puesto del 1 al 10
	A ser considerado	Puesto del 10 al 20
	Baja Prioridad	Puesto del 20 al 30

GRDI : 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; **El estudio no sólo identifica mercados que tienen más éxito hoy en día, sino que también se centra en los que ofrecen el mayor potencial de inversión.**

Con lo anterior se puede inferir que, al haber nuevos operadores en el negocio *retail* en Colombia, estos definitivamente serán generadores potenciales de empleo formal en el país. Y con ello un aumento considerable en el consumo, habilitando así la perdurabilidad del sector y del segmento tiendas por departamentos.

4.5 Perdurabilidad y variables macroeconómicas

Para el 2014 Colombia pierde 3 puestos en el GRDI: ocupa el lugar 21 entre 30 países analizados. Sobre la atractividad del mercado obtiene 50,6 puntos 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 en total obtiene 44,2 de 100 (Benito, 2014). Teniendo presente el estudio de la consultora en retail A.T. Kearney para el 2014, se les pregunta a los directores de primer nivel acerca de la afirmación del diario *La República*: “Este indicador solamente demuestra en el

escalafón que Colombia no es un país en que están interesados en invertir, no es una prioridad...” (Benito, 2014). Ante esto se manifiestan en desacuerdo y coinciden en afirmar que Colombia es un país atractivo para la inversión extranjera. La posible conclusión que suscita el descenso en este indicador, de acuerdo con Luis Ríos (Ríos, comunicación personal, enero 15 de 2015) es que a los accionistas lo que más incertidumbre les genera es la seguridad pues, de acuerdo con la tabla 5, resumen del indicador más débil dentro del GRDI 2014 para Colombia es el riesgo país (pasó de 73 a 43 puntos sobre 100). Para Eric Basset el descenso del indicador puede estar atado a variables macroeconómicas de riesgo, como la actual reforma tributaria “que quita la plata a las empresas y el hecho de que estos recursos los maneje el gobierno es muy riesgoso” (Basset, comunicación personal, 15 de diciembre de 2014).

Por lo anterior, y al haber consenso entre los directivos de primer nivel en la solidez actual de la economía colombiana, concuerdan en afirmar que el descenso de este indicador no afecta la perdurabilidad de las organizaciones del sector *retail* en Colombia, puede darse retracción de algunas inversiones, pero esto no hace que se pierda el atractivo del país hacia la inversión extranjera (Ríos, comunicación personal, enero 15 de 2015) y, si se mantienen las variables macroeconómicas estables y se flexibilizan los aranceles a las importaciones, puede no afectar (Basset, comunicación personal, 15 de diciembre de 2014).

En la actualidad la crisis energética (petróleo) y la tasa de cambio (TRM) son factores que afectan el desempeño de las exportaciones locales; al haber reducción en el precio del barril las exportaciones colombianas en 2015 tendrán un comportamiento negativo (Vargas, comunicación personal, 14 de noviembre de 2014); esto generará inflación, pues el dólar está alto y eso repercutirá directamente en el precio de las cosas importadas (Ríos, comunicación personal. Enero 15 de 2015).

Por otro lado, un factor importante para la perdurabilidad en el sector, particularmente las tiendas por departamentos, es saber si los hipermercados son competencia directa de estas tema que, consultado con los directivos de primer nivel, determina que en Colombia si lo es puesto que las tiendas por departamentos llegaron tarde al mercado y esa necesidad la estaban cubriendo los hipermercados (Ríos, comunicación personal, enero 15 de 2015).

Con la llegada de operadores nuevos al sector *retail* por los motivos antes mencionados, empresas como Cencosud (Jumbo) y Pricemart generan un reacomodamiento del sector (Vargas, comunicación personal, 14 de noviembre de 2014). Para Eric Basset, por ejemplo, un gran competidor como lo es Grupo Éxito puede vender 3 ó 4 veces más que su competencia, gracias a su envergadura, presencia en todo el territorio nacional y a la sólida imagen que ha contruido por años. Con lo anterior se valida que en la perdurabilidad de la tiendas por

departamentos del sector *retail* es importante tener presente la competencia de los hipermercados.

5. CONCLUSIONES

A partir del objetivo general de la presente investigación, de validar si 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, se puede afirmar, con base en los resultados obtenidos en el trabajo de campo y, de acuerdo a las opiniones de los directores de primer nivel entrevistados, que los 13 componentes que contribuyen a la perdurabilidad de las empresas en Colombia, y establecidos en 2009 por el grupo de investigación de la Universidad del Rosario (Rivera *et al.*, 2009, p. 39), se aplican al sector *retail* y al segmento de las tiendas por departamento; pues este tiene las mismas problemáticas y los mismos criterios de evaluación de cualquier empresa (Vargas, comunicación personal, 14 de noviembre de 2014).

En igual sentido se destaca que en el transcurso de los dos años (2013, 2014) en los que se desarrolló este trabajo de investigación, se revisó abundante información de diversas fuentes, misma que presentó diferentes contextos del entorno empresarial colombiano lo cual, conjugado con el conocimiento adquirido en las aulas de la Universidad del Rosario, permitió encontrar realidades específicas del sector *retail*, entre ellas el hecho de que este sea el más alto generador de empleo formal en el país (Fenalco, 2012, p. 42).

Al mismo tiempo, se concluye que, según Leopoldo Vargas y Eric Basset, es a su vez un generador de cambio, pues permite en muchos casos el paso de clase

pobre a clase media. Este cambio dinamiza el sector permitiendo la existencia de un círculo económico (el consumo genera bienes y servicios, por ende mayores niveles de empleo, estos empleos a su vez generan consumo y al consumir hace que se produzcan más bienes y servicios (Basset, comunicación personal, 15 de diciembre de 2014; Vargas, comunicación personal, 14 de noviembre de 2014).

De acuerdo con el análisis de la información, el círculo económico centra su eje en un mayor consumo de la clase media. Para los entrevistados el consumo es una condición fundamental para la perdurabilidad del sector *retail* en Colombia, puesto que genera un desarrollo perdurable de las organizaciones del sector retail (Ríos, comunicación personal, enero 15 de 2015).

Asimismo, y en concordancia con el círculo económico enunciado, la producción de bienes y servicios es sostenible gracias al consumo como primera instancia, y sustentable en los resultados financieros y una adecuada eficiencia operativa los cuales, conjugados de forma asertiva, permitirán el correcto reconocimiento de las necesidades del cliente y con ello la respuesta adecuada en el servicio, todo lo anterior enmarcado en un correcto entendimiento del medio. Entonces se configura bajo la óptica y experiencia de los testigos privilegiados, el servicio al cliente como una condición vital para que las organizaciones del sector *retail* perduren.

Por otro lado, se concluye que la experiencia de los directivos y el modelo de negocio son condiciones para que perduren las organizaciones del sector *retail* en general, fundamentado en la revisión del estado del arte sobre perdurabilidad, y validada por los directivos de primer nivel que afirman: “Pues al ser el *retail* un negocio de personas, sí que es importante la experiencia de las personas que están en el negocio” (Basset, comunicación personal, 15 de diciembre de 2014), y son ellos a través de su experiencia los responsables de plasmar su fortaleza en el modelo (plan) de negocio, siendo vital lo anterior para la perdurabilidad del segmento dentro del comercio minorista; esto como condición de diferenciación (elemento ya identificado por el grupo de investigación de la Universidad de Rosario como componente que contribuye a la perdurabilidad de las organizaciones en Colombia).

Sin embargo, resulta claro también que las habilidades directivas para cada etapa del negocio no son necesariamente iguales, es decir, en el inicio se requiere de habilidades específicas como conocimiento del entorno en general, adaptabilidad, entre otras. En la etapa de crecimiento se requieren habilidades enfocadas en el servicio, la innovación, y a ser financieramente eficientes; en la cúspide se deben tener habilidades de auto inventarse, innovación, conocimiento del entorno y tendencias del mercado. Todo esto con el fin de garantizar la perdurabilidad en cada una de las etapas y ciclos que tienen este tipo de negocios.

Finalmente y como conclusión principal se afirma que las condiciones adicionales a las presentadas por la Universidad del Rosario, que contribuyen a la perdurabilidad del sector *retail* y en el segmento de las tiendas por departamentos en Colombia son: **el servicio al cliente, el consumo, la experiencia de los directivos, el modelo de negocio y la adaptabilidad.**

Se destaca entonces que es clave entender al público, resaltando que estas compañías tienen la fortuna de tener el contacto directo con los clientes; por ende hay que entender las tendencias que se están dando y adoptarlas y adaptarlas a las organizaciones. Es difícil adaptarse a las necesidades del consumidor, pero es clave y el *retail* lo tiene, descubrir qué es lo que el consumidor necesita, cuándo lo necesita y cómo lo necesita.

En la etapa de crecimiento y desarrollo, algunos de los aspectos puntuales en los que el modelo de negocio y la experiencia de los directivos son determinantes para la perdurabilidad de una tienda por departamento en esta etapa son: la flexibilidad para adaptar el modelo de negocio o la franquicia en general al entorno donde se piensa explotar. Adaptarse a la legislación, la cultura del lugar son aspectos vitales. De igual forma la capacidad de los directivos para leer los cambios en el mercado, de autocriticarse y de analizar los errores y corregirlos a tiempo son cruciales para la perdurabilidad de las empresas en esta etapa.

Por último, en la etapa donde el mercado se agota y es necesario reinventarse, algunos de los aspectos puntuales en los que el modelo de negocio y la experiencia de los directivos son determinantes para la perdurabilidad son: la capacidad de entender cuál es el consumible demandado por el mercado en cada momento y los cambios sustanciales que se puedan estar produciendo debido a las nuevas tendencias que imponga el mercado, la tecnología o la competencia e incluso tener la capacidad para crear esas nuevas modas, y tendencias ya que la historia ha demostrado que compañías grandes y exitosas que perduran por prolongados periodos de tiempo, pueden no entender estos aspectos y desaparecer al no realizar los ajustes requeridos en su modelo de negocio.

RECOMENDACIONES

Para mitigar el riesgo de desaparición temprana de las tiendas por departamento en Colombia se recomienda que estas tengan en cuenta:

- Los formatos de negocio no deben ser copiar directamente de un país a otro, sino que deben adaptarse ya que las variables culturales, políticas y económicas son diferentes de un país a otro.
- Deben implementarse estrategias corporativas que incluyan los 13 componentes que contribuyen a la perdurabilidad de las empresas en Colombia, recogido en 2009 por el grupo de Investigación de la Universidad del Rosario (Rivera *et al.*, 2009, p. 39).
- Tenerse en cuenta dentro de la planeación estratégica las cinco condiciones extras encontradas en este estudio tales como el servicio al cliente, el consumo, la experiencia de los directivos, el modelo de negocio, y la adaptabilidad.
- Se recomienda que los directivos de este tipo de organizaciones tengan habilidades tales como dinamismo, adaptabilidad al cambio e innovación permanente.

BIBLIOGRAFÍA

- Abad, R. (9 de julio de 2010). Disponible en <http://www.dinero.com/edicion-impres/mercadeo/articulo/la-fidelizacion-alla-motivacion-economica/98872>.
- ANDI, Cámara de proveedores y canales de distribución (25 de abril de 2014). Disponible en ANDI: http://www.andi.org.co/pages/proyectos_paginas/contenido.aspx?pro_id=1765&IdConsec=9693&clase=9&Id=46&Tipo=2#indice
- At kearny Korea LLC. (2010). La lettre de la distribution internationale. www.Atkearny.com.au, 3A- 4A.
- AT kearny korea, LLC. (2012). Global retail expansion Keeps on moving, 2 - 8.
- At Kearny Korea LLC. (2013). Global Retailers: Cautiously Aggressive or Aggressively Cautious? AT KEARNY.
- AT Kearny Korea LLC. (2014). Full steam ahead for global retailers. At Kearney .
- Avila, F. S. (lunes 22 de septiembre de 2014). Consumo de ropa y calzado en la Alianza del Pacífico. La República, pág. 29.
- Banco, B. I. (2009). Comparando la regulación en 181 economías. Doing Bussines 2009, 0- 151.
- Barberena, M. (2005). El perfil latinoamericano, demografía y nivel socioeconómico. Congreso Latinoamericano Segunda parte (pág. 11). Santiago de Chile.
- Benito, C. d. (Jueves 19 de junio de 2014). Colombia perdió tres puestos en el índice de desarrollo global de retail. La República, pág. 12.

- Bisguerra, R. (2004). Metodología de la investigación educativa. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.
- Buckley P, & Ghauri P. (2004). Globalization, economic geographic and strategic of multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 81-98.
- Burt, S. (2010). Retail in europe twenty years on. University of Stirling, Scotland, 9-27.
- Cadavid, F. G. (1947). Políticas de compra de los almacenes de ranchos y licores en Bogotá. Bogotá.
- Collins, J. y Porras, J. (1994). Built to last: successful habits of visionary companies. Nueva York: Harper Business.
- Corbetta, P. (2007). Metodología y Técnicas de investigación. Italia, Italia: Mgraw Hill.
- D´andrea, G., & Lunardini, F. (McKinsey&company). Dentro de la mente y el bolsillo del consumidor latinoamericano. *Harvard Bussines Review*.
- Dawson, J., & Toro, M. F. (2006). Factores determinanate del nuevo papel de la distribución minorista en europa. ICE tendencia de la distribución comercial en el ámbito internacional, 1- 15.
- Deardorff, A., & Stern, N. (2002). What you should know about globalization and the world trade organization. *revier of international economics*, 404 - 423.
- Delacerda-Gastélum, J. (2010). *La estrategia de las latinas*. México: Editorial Empresarial.
- Deloitte. (2012). Switching Chaneln Global Powers of Retailing. Londres: 2012 Deloitte Global Service Limited.

- Dinero. (20 de 10 de 2010). La revolución de la tiendas de convivencia. Obtenido de www.dinero.com.
- Dúran, G., & Kremerman, M. (Febrero de 2008). Caracterización del Sector Retail – Comercio al por menor. Cuadernos de administración N7, Fundacion Sol, pág. 19.
- EFE, R. L. (3 de 11 de 2011). Jeronimo Martins Llegará en 2012. Obtenido de http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/J/jeronimo_martins_llegara_en_2012/jeronimo_martins_llegara_en_2012.asp
- Escobar, I. G. (07 de 2005). [www.Gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/igomez/61.htm>
- Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE (2000). Estudio sobre los factores de éxito de las grandes empresas de servicios en España. Barcelona: Universidad Ramón Llull.
- EUROMONITOR. (2015). Las principales tendencias de retail en América 2015. Londres Reino Unido: Euromonitor Internacional.
- FENALCO. (2012). Comercio en Colombia una década de desafíos y resultados. En G. B.-R. González, Comercio en Colombia una década de desafíos y resultados. Bogotá D.C: Sandra Pulido Urrea.
- G, D. (2005). La entrevista cualitativa. Oaxaca, México: Madrid:Drac.
- Geoghegan, M. (24 de 05 de 2010). www.elcolombiano.com. (Blumberg, Entrevistador)
- Global Retailers: . (s.f.).

- Goldaman, A., & Hino, H. (2005). Spurmarket Vs Tradicional Retail Stores. Journal of retailing and consumer Services, 12.
- Gómez, C. (4 de abril de 2013). Obtenido de http://www.eltiempo.com/economia/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-12726251.html
- Guerra, H. S. (1 de marzo de 2012). Panorama del negocio minorista en Colombia. (U. d. Norte, Ed.) Pensamiento y gestión, 32.
- Hallsworth, A., Kervenael, R. d., Elms, J., & Canning, C. (2012). The food superstore revolution. The international Review of retail, Distribution and consumer research, 135-146.
- Hana Ben - Shabat, Mike Moriarty, Helen Rhim, Fabiola Salman. (2012). Global retail Expansion Keeps on Moving. AT Kearny, 4. (ojo, por qué cambian la forma de citar, acá tienen el nombre de pila....)
- Iznaga, S. d. (1997). Barrio Campín SEARS 6 décadas de evolución en: Bogotá historia común. Historias barriales y Veredales. Bogotá.
- Konz, G. N. y Katz, J. A. (1996). Hyperlongevity in leadership endeavors: deep structure and the lessons of religious orders for very long-term survival. Journal of Management Systems, 8(1-4), 51-60.
- Londoño, L. f. (2005). Memoria de creadores de empresa EL COMERCIO. Bogotá: Consuelo mendoza ediciones y FENALCO.
- Londoño, M. (5 de julio de 2010). 200 años de comercio en Colombia. Recuperado el 16 de 10 de 2013, de www.dinero.com.co: <http://www.dinero.com/edicion->

impresaycolumnistas/200-anos-comercio-colombia-luis-fernando-molina-londono_71632.aspx

Management., T. a. (09 de 2007). www.logisticstoday.com.

Marcus, A. (2007). *Big winners and big losers*. Nueva Jersey: PrenticeHall

Marcus, A. A. (2006). *Big Winners and Big Lossers: the 4 secrets of long term business success and failure*. Upper Saddle River, New Jersey 07458: Pearson Education, Inc.

Mendoza, O. (13 de junio de 2013). Portafolio. Obtenido de www.portafolio.co: <http://www.portafolio.co/columnistas/mortalidad-empresarial>

Meyer, M. W. y Zucker, L. (1989). *Permanently failing organizations*. Newbury Park, Estado Unidos: Sage Publications.

Miranda. (13 de julio de 2010). *Grandesempresas.Suite 101.net*. Obtenido de <http://grandesempresas.suite101.net/article.cfm>

Morin, E. (1993). *El Metodo.I. La naturaleza de la naturaleza*. Madrid.

Nahoum, C. (1961). *La entrevista Psicológica*. Buenos Aires, Argentina: Kapelusz.

Oliveros, G. F. (5 de mayo de 2014). *La Polar, Casa Ideas y Corpbanca, empresas chilenas que no pegaron en el mercado nacional*. *La República*, pág. 40.

Peters, T. y Waterman, R. (1982). *In search of excellence: lessons from americas best-run companies*. Nueva York: Harper and Row.

Portafolio. (20 de noviembre de 2009). www.portafolio.com.co. Obtenido de <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-6639329>

Restrepo, A. (30 de julio de 2007). www.dinero.com.co. Obtenido de <http://www.dinero.com/columna-del-lector/opinion/articulo/carrefour-vs-exito-quien-ganara/48890>

Rivera, H. A. (2012a). Perdurabilidad empresarial: la historia de las empresas mexicanas y colombianas más antiguas. *Ide@s CONCYTEG*, 7(83), 596-610.

Rivera, H. A. (2012b). Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 1-13. Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos

Rivera, H., Puerta, L. F., Bedoya, R. V., Álvarez, C. E., & Saboya, L. M. (marzo de 2009). Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas. Documento de investigación; 39, 80 p. (U. d. Rosario, Ed.) Bogotá D.C.: Facultad de Administración. Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad CEEP.

Robin, R. (1990). Poder, estado y discurso. México DF: Unam.

Roman, R. (31 de julio de 2008). www.emprende futuro; Voluntad y sentido. Obtenido de El retail del futuro: <http://www.ricardoroman.cl/content/view/243902/El-retail-del-futuro.html>

Rouleau, L., Gagnon, S. y Cloutier, C. (2008). revisiting permanently-failing organizations: a practice perspective. *Les Cahiers de Recherche de GéPS*, 2(1), 1- 38.

- Salaverria, F. (15 de agosto de 2014). Exportaciones a Panamá se triplicaron desde 2004. La República, pág. 5.
- Sampieri, H. &. (2003). Metodología de la Investigación en México. Distrito Federal: McGraw Hill.
- Sánchez, M. A. (28 de mayo de 2014). El termómetro económico muestra que el primer trimestre crecería sobre 5,1%. La República, pág. 2.
- Sierra. (1998). Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social, en Galindo. México, México: Pearson.
- Taylor-Bodgan. (2000). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Tiempo, E. (martes 22 de abril de 2014). Cadenas de comercio con fiebre de inversión. Economía y negocios, pág. 7.
- Torrecilla, J. M. (s.f.). La entrevista. (U. A. Madrid, Ed.) Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Triana, G. (1989). Nueva historia de Colombia, la cultura popular colombiana en el siglo XX. Bogotá: Planeta.
- Trochez, G. C. (11 de marzo de 2014). Falabella y Homecenter sacaron la cara por los retailers chilenos en resultados 2013. La República, pág. 2.
- Wright, J. (19 de febrero de 2010). www.dinero.com.co (Retail una visión internacional). Obtenido de www.dinero.com.co: <http://www.dinero.com/edicion-impresita/negocios/articulo/la-revolucion-tiendas-conveniencia/106420>