

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA GESTIÓN DE BIBLIOTECAS					   	
	CARTA DE AUTORIZACIÓN						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-06	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 2

Neiva, marzo 14 de 2022

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

ADRIANA MARIA ARBOLEDA MONTOYA con C.C. No. 42.769.236,

_____, con C.C. No. _____,

_____, con C.C. No. _____,

_____, con C.C. No. _____,

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado de MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Titulado **EL SURGIMIENTO Y DESARROLLO DE ACTIVIDADES COMERCIALES:**

ESTRATEGIAS DE UN ANTIOQUEÑO EN EL MERCADO DE LAS COMPRAVENTAS HUILENSES

presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar al título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS;

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open Access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
GESTIÓN DE BIBLIOTECAS

CARTA DE AUTORIZACIÓN



CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

Adriana Cifuentes
c.e 42769236 itagui

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA GESTIÓN DE BIBLIOTECAS					   	
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 3

TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: EL SURGIMIENTO Y DESARROLLO DE ACTIVIDADES COMERCIALES: ESTRATEGIAS DE UN ANTIOQUEÑO EN EL MERCADO DE LAS COMPRAVENTAS HUILENSSES

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Arboleda Montoya	Adriana Maria

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Quintero Bonilla	Alexander

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Magister en Administración de empresas

FACULTAD: Economía y administración

PROGRAMA O POSGRADO: Maestría en administración de empresas.

CIUDAD: Neiva **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2022 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 92

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA GESTIÓN DE BIBLIOTECAS					 ISO 9001ISO 14001ISO 45001ISI NET	
DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO							
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 3

Diagramas___ Fotografías___ Grabaciones en discos___ Ilustraciones en general___
 Grabados___ Láminas___ Litografías___ Mapas___ Música impresa___ Planos___
 Retratos___ Sin ilustraciones___ Tablas o Cuadros___

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:

MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (*En caso de ser LAUREADAS o Meritoria*):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>inglés</u>	<u>Español</u>	<u>inglés</u>
1. Estrategia	Strategic.	6. Negocio	business
2. Factores	Factors	7. Retroventa repurchase	
3. Dinámicas	Dynamics	8. Integración integration	
4. empresario	businessman	9. foráneo	foreigner
5. patrones de conductas - behavior patterns		10	

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

las compraventas con pacto de retroventa surgen en Neiva gracias a la integración de distintas dinámicas sociales y económicas tales como el difícil acceso al crédito bancario, la desmesurada tramitología y el creciente nacimiento de actividades de empleo que no garantizaban el ahorro. El desarrollo de esta actividad se ve impulsado por capital foráneo, especialmente de empresarios antioqueños, que conocía del negocio y que detectó en la ciudad una configuración de factores para establecer compraventas y cambiar el modo de operación de las antiguas que existían.

En este mismo sentido, se detectó patrones de conductas de empresarios, especialmente de Alberto Prieto, un hombre de negocios que llegó a conformar más de 20 compraventas en la ciudad de Neiva, y las acciones empleadas para consolidarse en el mercado local. Esto se infirió por medio de decisiones y las fuerzas que dieron forma a la estrategia de negocio.

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA GESTIÓN DE BIBLIOTECAS					 ISO 9001		 ISO 14001	 ISO 45001	
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO									
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	3 de 3			

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

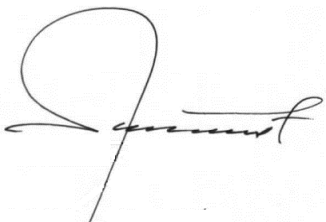
purchases with repurchase agreements arise in Neiva thanks to the integration of different social and economic dynamics such as difficult access to bank credit, excessive red tape and the growing birth of employment activities that did not guarantee savings. The development of this activity is driven by foreign capital, especially Antioquia businessmen, who knew about the business and who detected in the city a configuration of factors to establish purchases and change the mode of operation of the old ones that existed.

In this same sense, behavior patterns of businessmen were detected, especially Alberto Prieto, a businessman who came to form more than 20 sales in the city of Neiva, and the actions used to consolidate in the local market. This was inferred through decisions and the forces that shaped the business strategy.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: Hernando Gil Tovar

Firma:



Nombre Jurado: Luis Alfredo Muñoz Velasco

Firma:



Nombre Jurado: Juan Manuel Andrade Navia

Firma:



**EL SURGIMIENTO Y DESARROLLO DE ACTIVIDADES COMERCIALES:
ESTRATEGIAS DE UN ANTIOQUEÑO EN EL MERCADO DE LAS
COMPRAVENTAS HUILENSES**

Adriana María Arboleda Montoya

Facultad de Economía y Administración
Programa de Maestría en Administración de Empresas
Universidad Sur colombiana
“III Cohorte”

Asesor

PhD. Alexander Quintero Bonilla

Neiva – Huila

2022

Tabla de contenido

Resumen	6
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
1.1. Descripción del problema.....	8
1.2. Pregunta de investigación.....	11
2. OBJETIVOS.....	12
2.1. General.....	12
2.2. Específicos.....	12
3. MARCO DE REFERENCIA	13
3.1. Marco Teórico	13
3.1.1. Lo que se entenderá y la perspectiva que orientará el concepto de estrategia en la presente investigación.....	13
3.2. Estado del arte	24
4. MARCO CONCEPTUAL.....	39
4.1. Compraventa.....	39
4.2. Retroventa.....	40
4.3. Estrategia	40
4.4. Emprendimiento	40
4.5. Fundador.....	40
4.6. Empresario.....	41
4.7. Cliente.....	42
4.8. Administrador.....	42
4.9. Contrato	43
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS	43
5.1. Método de investigación.....	43
5.2. Metodología de investigación.....	43
6. CAPITULO I.....	45
6.1. Contexto socioeconómico de Neiva en los años 80 y 90: las compraventas con pacto de retroventa	45
6.2. Neiva, ciudad riverense: descubriendo nuevos mercados.....	47
6.3. Creando identidad: el sector de las compraventas en la ciudad de Neiva	48
7. CAPÍTULO II.	52
7.1. Principales actores de las compraventas con pacto de retroventa en la ciudad de Neiva en los años 80 y 90.....	52
7.2. Historia de un negociante de las compraventas: Alberto Prieto Escobar	52

7.3.	A pasos gigantes: la expansión de una compraventa y la creación de compraventas unidas	55
7.4.	Los lazos de un crecimiento nacional: Alberto Prieto llega a Neiva	56
7.5.	Tipos de clientes: logrando reconocimiento y posicionamiento	58
7.6.	¿Estabilidad o decadencia? La liquidación de Compraventas Unidas	60
8.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	63
8.1.	Surgimiento y desarrollo de las compraventas con pacto de retroventa en la ciudad de Neiva	71
8.2.	Estrategias acometidas por los agentes propiciadores de esta actividad comercial en Neiva	75
9.	CONCLUSIONES	77
10.	Referencias	80

Lista de figuras

Figura 1. Clasificación de los aportes teóricos en estrategia.....	16
Figura 2. Estrategias Premeditadas y Emergentes.....	18
Figura 3. La estrategia, un proceso y un producto	22
Figura 4. Las estrategias y las acciones de Compraventas Unidas en Neiva entre los años 1980 y 2005.	71
Figura 5. Configuración de la estrategia de negocios.	76

Lista de tablas

Tabla 1. Escuelas del pensamiento Estratégico - Mintzberg	16
Tabla 2. Sistemas de Categoría.....	32
Tabla 3. Consolidado de los artículos revisados.....	38
Tabla 4. Las primeras compraventas en la ciudad de Neiva en las décadas de los 70 y 80	49
Tabla 5. Patrones que definen la estrategia de Alberto Prieto y Compraventas Unidas	64
Tabla 6. Compraventas vinculadas con Alberto Prieto Escobar en la década de los años 90 en la ciudad de Neiva.....	65

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de análisis teórico	86
Anexo 2. Adecuación del local.....	91
Anexo 3. Diseño reja de seguridad.....	91
Anexo 4. Calle 10 (La calle de las compraventas)	92
Anexo 5. Estructura organización compraventas	92

Resumen

Hacia las décadas de los años 1980 y 1990, se empezaban a configurar patrones sociales y económicos en la ciudad de Neiva que convertía a la municipalidad en un nicho de mercado atractivo y desafiante para inversionistas nacionales y, especialmente, del departamento de Antioquia, quienes desarrollaban actividades por todo el territorio nacional de compraventas con pactos de retroventa.

Para el presente caso se indagaron y rastrearón los factores que propiciaron el surgimiento y desarrollo de la actividad comercial de las compraventas en la ciudad de Neiva entre las décadas de los años 1980 y 1990. Sin embargo, se identificaron momentos de los años 2000 que fueron el resultado de un proceso de adaptación del negocio.

Asimismo, se pudo establecer cómo llegó a configurarse la estrategia llevada a cabo por los empresarios para consolidar y expandir los almacenes, especialmente en la popular calle de las compraventas que comprendía la carrera tercera y cuarta con calle décima y novena.

Este estudio tiene de base los aportes teóricos que Mintzberg et al. (2003) presenta sobre este complejo campo académico de la estrategia. Este autor advierte sobre la conformación de las estrategias y menciona que éstas pueden darse de manera deliberada, es decir, en forma consciente e intencional o simplemente pueden emerger al interior de la organización mientras se actúa. Mintzberg menciona que asumir la estrategia como un patrón, es identificarla como el resultado de la actuación acaecida en el tiempo.

De esta manera, y luego de un análisis documental y entrevistas a los principales actores de este sector, se pudo determinar que las compraventas con pacto de retroventa surgen en Neiva gracias a la integración de distintas dinámicas sociales y económicas tales

como el difícil acceso al crédito bancario, la desmesurada tramitología y el creciente nacimiento de actividades de empleo que no garantizaban el ahorro. El desarrollo de esta actividad se ve impulsado por capital foráneo, especialmente de empresarios antioqueños, que conocía del negocio y que detectó en la ciudad una configuración de factores para establecer compraventas y cambiar el modo de operación de las antiguas que existían.

En este mismo sentido, se detectó patrones de conductas de empresarios, especialmente de Alberto Prieto, un hombre de negocios que llegó a conformar más de 20 compraventas en la ciudad de Neiva, y las acciones empleadas para consolidarse en el mercado local. Esto se infirió por medio de decisiones y las fuerzas que dieron forma a la estrategia de negocio.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

La estrategia de negocios ha sido tema de estudio para la comunidad académica desde los años 60. Diversos son los autores que han discutido este objeto para definir su alcance y principales características de distinción. El concepto de lo llamado estratégico, para algunos actores, se remonta a la época militar, a la planeación sistemática de operaciones en campo de guerra para lograr ganar con éxito las batallas. Con esto, Mintzberg et al. (2003), han advertido sobre el uso de variados elementos de este concepto en el campo ejecutivo y de las empresas. Por otra parte, autores como Andrews (1987), Chandler (1990), Porter (1991) y, recientemente, Prahalad y Hamel (1997), han aportado desde sus perspectivas y han enriquecido este objeto de investigación para académicos, economistas e interesados en comprender cómo se logra el posicionamiento estratégico.

La formación económica y empresarial de Colombia inició y se consolidó, a juicio de historiadores y economistas, en el periodo comprendido entre 1880 y 1930. En este lapso se sentaron las bases institucionales y legales que, junto a la conformación de un mercado nacional, promovieron el despegue del desarrollo económico y social. Las regiones, especialmente Antioquia, empezaron a motivar nuevas formas de producción de café, un producto que representó el 40% del total de las exportaciones en el país. Los bancos fueron el resultado de esta expansión del mercado regional, explicado principalmente, por el aumento de la mercancía y exportaciones de este importante producto agrícola (Mora, 1992).

Hacia la segunda mitad del siglo XX, hacían presencia en el territorio nacional más de 20 bancos, no obstante, se liquidaron o fusionaron más del 95% de estas entidades quedando, entre otros, el Banco de Bogotá (1870), Banco de Colombia (1875) y el Banco Popular (1877) (Mora, 1992). Para este mismo periodo, tan solo 4 cooperativas en Colombia asociaban a alrededor de 1.087 personas (Uribe Garzón, 2019) El sistema financiero, tal como acontecía desde sus inicios a finales del siglo XIX, seguía controlado por el Banco Central y unos pocos intermediarios de segundo piso, lo cual determinaba una restringida oferta en la masa monetaria destinada al crédito.

Esta deficiente oferta de servicios financieros en el país ocasionaba que pocas personas se encontraran bancarizadas, explicado principalmente por los engorrosos trámites exigidos por estas entidades. A este hecho se le prestó atención solo hasta el 2006, cuando el gobierno colombiano lanzó su política de Banca de las Oportunidades, en el cual brindó las condiciones necesarias para mejorar la bancarización, un hecho que permitiría la incorporación de mayor parte de la población a la economía formal, la generación de ahorro y, por supuesto, al flujo de inversiones (Tafur Saiden, 2009)

Particularmente, en la ciudad de Neiva, todo el sistema de préstamos se gestó a partir del siglo XX con la creación del Banco del Huila en 1919 con un capital de \$20.000 pesos. Su funcionamiento no fue próspero y por motivos relacionados con la ley 45, tuvo que fusionarse con el Banco de Bogotá en 1925 (Mora Cuartas et al. 2011). Este hecho generó incertidumbre entre la población neivana, especialmente la que tenía el privilegio de contar con una cuenta de ahorro en el disuelto banco. El acceso al crédito seguía siendo limitado pues, en su gran mayoría, las personas no cumplían los requisitos exigidos por las entidades financieras.

Las condiciones de la banca y por tanto del crédito continuaron sin mayor evolución. De acuerdo con cifras financieras reportadas por Asobancaria, el 29,2% de la población del país estaba bancarizada hasta el 2006 (Tafur Saiden, 2009). El panorama de la oferta de servicios financieros seguía siendo anticuado y limitado para el acceso de la financiación. Las tasas de colocación, aún a finales de los años noventa, fluctuaban en el orden del 40% (Toro, s.f.).

La anterior situación permitió el establecimiento de una oportunidad de negocio denominada compraventa con pacto de retroventa, definida como un pacto por el que el vendedor se reserva la facultad de recobrar la cosa vendida reembolsando al comprador la cantidad determinada que se haya estipulado, o, en su defecto, la que haya costado la compra. En otros términos, el pacto de retroventa consiste en una venta sometida a condición resolutoria, mediante el ejercicio del derecho de retracto que se reserva el vendedor (Corte Constitucional de Colombia, 2009). Las personas recurrían a estos negocios por las facilidades para obtener dinero prestado sin mayor tramitología.

De esta manera, las compraventas con pacto de retroventa, desde la década de los años 70, empezaron a hacerse visible entre la comunidad neivana. Teniendo en cuenta las dinámicas socioeconómicas de la ciudad, entre 1972 y 1979, se crearon 3 compraventas de único propietario. Este panorama no dejaba de ser atractivo para empresarios nacionales, y especialmente antioqueños, quienes promovían esta clase de negocio en otros contextos de la geografía nacional. Pues bien, para los años 80, éstos no tardaron en establecer alrededor de 20 compraventas ubicadas en el perímetro comprendido entre las calle novena y décima y las carreras tercera y cuarta, pleno centro de la ciudad (Cámara de Comercio del Huila, 2021). Estos empresarios han sido distinguidos por su capacidad de crear sociedades,

haciendo uso de factores culturales y aplicando unas estrategias que permitieron su consolidación y posterior expansión.

Dada esta situación, en la que agentes foráneos establecen negocios y se apoderan de una actividad económica, como fue el caso de las compraventas en la ciudad de Neiva, es valioso preguntarse:

1.2. Pregunta de investigación

¿Qué estrategias emplearon los empresarios para la creación de almacenes de compraventa con pacto de retroventa y el control de esta actividad económica en la ciudad de Neiva?

2. OBJETIVOS

2.1. General

Rastrear el proceso de conformación de las estrategias acometidas por los agentes económicos que propiciaron la actividad comercial de las compraventas en la ciudad de Neiva.

2.2. Específicos

- Contextualizar el ambiente imperante en la década de los años 80 y 90 de la ciudad de Neiva.
- Caracterizar los actores que promovieron la conformación de la actividad.
- Establecer el surgimiento y desarrollo de la actividad comercial de compraventas y de las iniciativas (acciones) más importantes tomadas por los gerentes o encargados de aperturar los establecimientos comerciales, tendiente a lograr el rendimiento de las inversiones y el posicionamiento de los negocios.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1. Marco Teórico

3.1.1. Lo que se entenderá y la perspectiva que orientará el concepto de estrategia en la presente investigación.

No existe una definición única que sea compartida por la comunidad académica y mucho menos por quienes “hacen” estrategia. A decir de Hafsi, Taïeb y Howard (2005) la estrategia ha conformado un campo académico en el que la polisemia es lo predominante, de allí que escoger una perspectiva para su identificación implique conocer el contexto, los criterios o supuestos que subyacen y el alcance mismo que tiene el concepto en cada momento. Sumado a esto, se debe tener en cuenta que el concepto ha sido abordado desde una variedad de disciplinas como la economía, la sociología, la psicología y la ciencia política.

No obstante, cabe advertir que los escritos sobre estrategia son antiguos. Se remontan al campo militar en el que se define como: “la ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala (diccionario The American Heritage, citado por Hill y Jones, 2009). A decir de Mintzberg et al. (2003) se remontan al tradicional escrito de Sun Tzu (2006) titulado “El arte de la guerra”. Este documento afirma que la estrategia de negocios apropió y adoptó perspectivas que ya existían en la economía, incluso de la biología y la teoría de la evolución. Sin embargo, para el mundo académico y gerencial, la estrategia como practica de directivos y cúmulo de conocimientos de intelectuales es relativamente reciente.

Con la Revolución Industrial se crearon una gran cantidad de empresas en las que los propietarios tenían un vínculo directo con la administración. En la toma de decisiones predominaba la intuición. Adentrado el siglo XX, se consolidó una estructura industrial y

de producción en masa en los Estados Unidos (Ansoff, 1977). Las exigencias llevaron a formalizar y separar a los dueños del capital y la dirección ejecutiva (Chandler, 1962). La toma de decisiones demandó, igualmente, el establecimiento de procesos formales.

La dinámica de crecimiento de la economía mundial sumada a los cambios tecnológicos impulsó el desarrollo de productos y el crecimiento empresarial. Este hecho se advirtió, especialmente, después de la Segunda Guerra Mundial. Planear la producción y las demás actividades operativas con el uso de herramientas matemáticas para la toma de decisiones se volvió un imperativo en las grandes corporaciones. La necesidad de monitorear los procesos que podrían afectar a la organización (el entorno) empezó a sentirse. Los departamentos de planificación adquirieron una novedosa importancia y con ellos la visión de los negocios centrada en el largo plazo.

La década de 1950 fue el preludio para el desarrollo teórico de la estrategia el cual se propició en la década de 1960. La concepción inicial de la estrategia empresarial partió de la experiencia y el sentido común de los ejecutivos, quienes fueron vinculados a la docencia en el intento de reproducir situaciones reales del mundo empresarial en el aula mediante estudios de casos (Johnson et al. 2006). Entonces, el origen del concepto de estrategia en la administración se halla en la vida práctica, en tanto que su avance es de tipo intelectual a partir de la década de 1960. Como campo intelectual, la estrategia se ha visto forjada no solo por académicos, sino por consultores. Quizá se deba su popularidad a estos últimos, quienes han desarrollado productos y respuestas que ayudan a predecir el éxito y el fracaso organizacional.

a. Un panorama de la estrategia

El campo académico de la estrategia es variado y amplio. Por tanto, en el recorrido que se hará para establecer la manera cómo ha evolucionado el concepto se incluirán

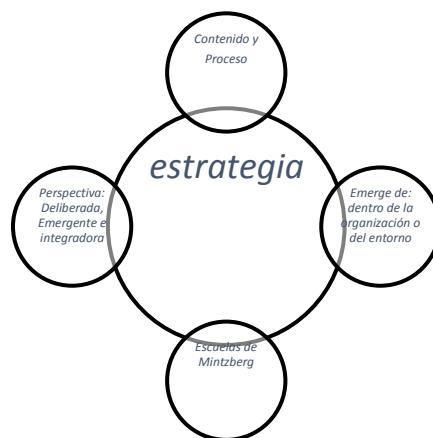
únicamente los autores más reconocidos. El propósito es seguir el rastro y detectar las rupturas y emergencias en torno al concepto a partir de los autores y publicaciones más representativas. No se tiene como fin indagar en la totalidad del campo intelectual. Para el efecto, se reconoce que la estrategia se estructura en dos grandes temáticas: La Planeación Estratégica y la Dirección Estratégica. El primero acaecido entre las décadas de 1960 y 1970 y el segundo a partir de los 80. A su vez la Dirección Estratégica, cuyo énfasis es la formulación y la forma de llevar a cabo la estrategia, se desarrolló bajo dos grandes perspectivas: Producto-Mercado y Teoría Basada en Recursos.

La perspectiva Producto-Mercado se centró en los determinantes del contexto relacionados con la competitividad. Las técnicas propuestas por Porter (análisis de sectores industriales y competencia) han sido, tal vez, las más relevantes. Por su parte, la Teoría Basada en Recursos se orientó a las características internas de la organización (recursos y capacidades) como los elementos determinantes de la competitividad.

Para un mejor análisis, se clasificarán y ubicarán los aportes teóricos de manera diacrónica, es decir, a manera de una línea en el tiempo. De igual manera, se calificarán de acuerdo con las siguientes clasificaciones: a) La clasificación por escuelas y los tres conjuntos propuesta por Mintzberg et al. (2003), b) La propuesta de Montgomery, Wernerfelt y Balakrishnan (1989) y Chakravarthy y Doz (1992), en cuanto el contenido y el proceso, c) Las perspectivas: Deliberada, Emergente e Integradora. Incluso, también podría ser agrupada desde la instancia de donde emerge la estrategia. A juicio de algunos autores, la estrategia emerge desde el interior de la organización, es decir, a partir de procesos decisorios acordes a los recursos e intereses de la alta gerencia. Otros, en cambio, consideran que la estrategia es inspirada por las condiciones del entorno (oportunidades y

amenazas). Cabe recordar que toda clasificación es arbitraria e insuficiente. Son solo intentos por abordar la realidad, la cual es mucho más compleja.

Figura 1. Clasificación de los aportes teóricos en estrategia



Fuente: Elaboración propia.

a) Clasificación de la estrategia según las escuelas de Mintzberg.

Henry Mintzberg et al. (2003) quien se ha destacado al formular planteamientos contrarios a la planificación y la estrategia tradicional-, agrupa los conocimientos contruidos en torno a la estrategia en diez escuelas y en tres conjuntos según su naturaleza.

La tabla 1 detalla cada una de las escuelas y la manera como concibe la estrategia.

Tabla 1. Escuelas del pensamiento Estratégico - Mintzberg

ESCUELA	¿CÓMO SE CREA LA ESTRATEGIA?	NATURALEZA DE LA ESCUELA
Escuela de Diseño	La estrategia como un proceso de concepción. Interpreta la creación de la estrategia como un diseño formal.	PRESCRIPTIVA Se ocupa más del modo en que debiera formularse la estrategia que de la manera en que necesariamente se crean
Escuela de Planificación	La estrategia es un proceso formal. Interpreta la creación de la estrategia como un proceso de planificación formal.	
Escuela de Posicionamiento	La estrategia es un proceso analítico. Interpreta la estrategia como la selección de posiciones dentro del mercado económico.	
Escuela Empresarial	La estrategia es un proceso visionario. Interpreta la estrategia como una visión personalizada de un líder.	DESCRIPTIVA Consideran aspectos específicos del proceso de

ESCUELA	¿CÓMO SE CREA LA ESTRATEGIA?	NATURALEZA DE LA ESCUELA
Escuela Cognoscitiva	La estrategia es un proceso mental. Interpreta la estrategia como un proceso de consecución conceptual en la cabeza de una persona.	creación de estrategias. Se interesan en describir antes que en prescribir un comportamiento ideal. Procura entender el proceso de creación a medida que se despliega
Escuela de Aprendizaje	La estrategia es un proceso emergente. La estrategia emerge de a pequeños pasos en la medida que la organización se adapta y aprende.	
Escuela de Poder	La estrategia es un proceso de negociación, ya sea entre grupos en conflicto de una organización, o entre la misma empresa y su ambiente externo.	
Escuela Cultural	La estrategia es un proceso colectivo y cooperativo; está arraigada en la cultura de la organización.	
Escuela Ambiental	La estrategia es un proceso reactivo, la iniciativa debe buscarse en el contexto externo, en las presiones que se imponen a la organización.	
Escuela de Configuración	La estrategia es un proceso de formación	INTEGRADORA Pretende integrar los aspectos de las escuelas anteriores. Considera que la estrategia, la estructura y el entorno interactúan formando arquetipos o configuraciones.

Fuente: Elaborado con base en Mintzberg et al. (2003).

En procura de comprender el variado y disímil terreno de la producción intelectual en torno a la estrategia, Mintzberg et al. (2003), plantea que el concepto de la estrategia ha tomado variadas definiciones (las 5P de la estrategia): como Plan, Patrón, Pauta de acción (estratagema), Posición y Perspectiva¹ Como Plan, se asume que ésta provee un curso de acciones a seguir hacia el futuro para llegar a una situación deseada. Desde esta óptica, se entiende que las estrategias se elaboran con anterioridad a las acciones y se formulan de manera deliberada, es decir, en forma consciente e intencional. Asumir la estrategia como un Patrón es identificarla como el resultado de la actuación acaecida en el tiempo. Bajo esta

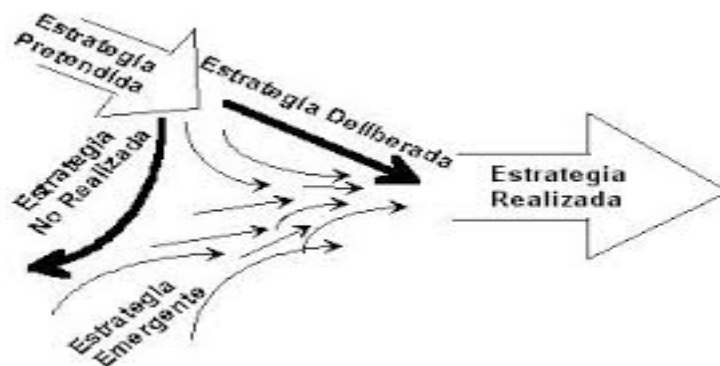
¹ En inglés las 5 Ps para la estrategia son: Plan, Ploy, Pattern, Position y Perspectiva. En el idioma español, Ploy se traduce en táctica, estratagema o truco.

perspectiva, la estrategia es producto de un comportamiento consistente de la organización en el tiempo, bien sea intencional o no.

La tercera definición, como Pauta de acción (estratagema), alude a la estrategia como una maniobra de engaño o de confusión al oponente. Aquí, la estrategia es entendida como un producto intencional. La cuarta consideración califica a la estrategia como una Posición, es decir la ubicación de la organización en un entorno o mercado específico. De esta manera, la estrategia se plantea como una fuerza mediadora entre el contexto y la organización. Finalmente, puede ser entendida como una Perspectiva, la perspectiva particular del líder.

De todo esto, Mintzberg et al. (2003) deriva que la estrategia puede ser concebida de dos maneras. Primero como algo que se concibe o se formula para ser proyectada en el tiempo. Segundo, como algo ya realizado o que se realiza al mismo tiempo que la organización actúa. De esta forma, es que Mintzberg et al. (2003) plantea que la estrategia puede surgir de manera Premeditada o Emergente (Figura 2).

Figura 2. Estrategias Premeditadas y Emergentes



Fuente: Mintzberg et al. (2003)

b) Clasificación de la estrategia según el contenido y el proceso.

Para Chakravarthy y Doz (1992), la Dirección Estratégica como campo de investigación se compone de dos subcampos, cada uno con ámbitos, bases disciplinarias y metodología diferentes. El primer subcampo son los denominados estudios o escuela del contenido estratégico (tipo de estrategia a adoptar). En ella se ubican las concepciones de la estrategia que se centran en la empresa y su forma de competir, sin describir cómo las empresas consiguen y mantienen tales posiciones. En tal sentido, se orienta por la pregunta: ¿Qué posiciones estratégicas de la empresa conducen a la obtención de resultados relevantes ante entornos cambiantes? El segundo subcampo corresponde a la escuela del proceso estratégico (manera como se forman las estrategias o las decisiones estratégicas). En ella, se analiza la manera como los sistemas administrativos y los procesos de decisión influyen en la posición estratégica que escoge la empresa. Es decir, trata con la formación, la validación e implementación de la estrategia en sí (Montgomery et al., 1989).

Así mismo, la Escuela de Proceso está conformada por los estudios realizados desde diversas disciplinas como la Teoría de la Organización, la planificación y la política de la empresa y la Economía Institucional; por lo que trata las relaciones de la empresa con el entorno, los comportamientos de los individuos, grupos y unidades. Por su parte, la Escuela de Contenido se centra en los estudios de la empresa y su entorno. En este sentido, se advierte que los estudios de estrategia ubicados en la Escuela de Contenido se fundamentan en el campo de la economía, concretamente en la Organización Industrial y la Economía de las Organizaciones (García, 1995). Esta situación hace que, a diferencia de la Escuela de Proceso que realiza estudios longitudinales, los estudios en la Escuela de Contenido se lleven a cabo con estudios transversales y con datos publicados sobre la empresa.

c) Clasificación de la estrategia según Perspectiva Deliberada, Emergente e integradora

En la perspectiva Deliberada se agrupan aquellas concepciones que consideran a la estrategia como un resultado de un proceso planificado y por tanto racional. La estrategia se centra en la dirección y el control por parte de la alta gerencia. En la perspectiva Emergente califican los estudios de la estrategia como el resultado de procesos intuitivos que emergen desde el directivo al interior de la organización. Bajo la perspectiva Integradora, se combinan los dos anteriores: la racionalidad y la intuición. Reconoce que la estrategia puede surgir o emerger dentro de la organización, combinando la planificación y la emergencia (Andersen, 2004a). Es decir, la estrategia surge a través de directivos medios coordinadores, quienes promueven una visión y objetivos comunes que orientan la actividad implicando al resto de la organización. Corresponde a estilos de dirección abiertos y flexibles, que asumen la existencia de entornos inestables y complejos (Mintzberg y Waters, 1985).

d) Clasificación de la estrategia según emerja: Organización o Entorno

Existen consideraciones teóricas de la estrategia que privilegian de manera exclusiva al entorno. Sugieren que hay razones para considerar que éste orienta o determina el accionar competitivo de la organización y por tanto su actuación estratégica. En este orden de ideas, la estrategia debe estar orientada por la competitividad, impulsada por el atractivo de la industria y en procura de lograr ventajas sobre los competidores. Así, la formación de la estrategia depende de seleccionar la posición de la organización en el mercado. En contraposición a la idea del entorno como promotor de la estrategia, se estructuran aportaciones teóricas centradas en la organización y sus aspectos internos como generadores de la estrategia. Para este grupo, la estrategia parte del nivel micro organizativo, que es el lugar donde ocurren las actividades y donde se tienen los recursos que la hacen posible.

De acuerdo con el recorrido presentado en la tabla 2 denominada Sistemas de Categoría, y con las perspectivas de análisis que ofrecen las clasificaciones, se reconocen en el campo intelectual de la estrategia algunas diferencias, a veces a manera de dicotomías, entre los postulados de los autores. Entre ellas se destacan:

Formulación y Creación. La preocupación inicial en el campo se orientó hacia la formulación: el proceso formal como se concebía o debía ser la estrategia. En la medida que el campo intelectual se desarrolló se advierte mayor interés por el proceso o la manera como se configura o es realizada en la práctica la estrategia.

Organización y Entorno. La mayor parte de las perspectivas de análisis de la estrategia se enmarcan en estas dos dimensiones: la organización y el entorno. Quienes se orientan por la organización consideran que la estructura, directivos, recursos, capacidades, procesos, cultura, entre otros, son los insumos que dan forma a la estrategia. Por otra parte, y en oposición a esto, están quienes consideran que el entorno moldea o emite las señales que la empresa interpreta para fijar una posición.

De Deliberada y prescriptiva a Descriptiva, Emergente y con tendencia a Integradora. De ser considerada producto de la razón o un proceso racional-formal y premeditado, que se concreta en un plan, es decir un “deber ser”, se advierte una tendencia a reconocer su carácter descriptivo y emergente: el “cómo se forma” y el papel de lo intuitivo, el aprendizaje y por tanto la lógica de actuación de los involucrados. De esta condición de emergencia, se advierte, igualmente la propensión hacia la Integración de todos estos elementos. Es decir, la unión o suma de la concepción racional y planificada con la más emergente o intuitiva.

La figura 3 resume la manera como la estrategia puede ser producto de un proceso Deliberado, o Emergente, propiciada por factores del Entorno o de la Organización. De

igual manera, destaca la perspectiva Integradora desde la cual se están llevando a cabo los trabajos más recientes.

Figura 3. La estrategia, un proceso y un producto



Fuente: Elaboración propia

En suma, el campo intelectual mantiene una puja constante entre las diferencias ya descritas. Los desarrollos recientes se orientan hacia una perspectiva Integradora como lo exponen Johnson et al. (2003); Andersen (2004a; 2004b); Elbanna (2006). La esencia de esta diferenciación está en el papel que desempeña la gerencia o el directivo en la creación de la estrategia y en el ámbito en que se crea la misma. La concepción tradicional de líder unitario, racional y formulador de la estrategia se matiza con la inclusión de los otros miembros y las prácticas acometidas en la organización. Un proceso centralizado cede su lugar a la descentralización de la estrategia, según la cual se requiere expandir el liderazgo y la visión e implicar a los restantes miembros que desarrollan las actividades.

Finalmente, frente a la pregunta: ¿Qué referente teórico orientará la presente investigación? Considero apropiado adoptar el concepto expresado por Nag et al. (2009), logrado tras una revisión al campo académico de la estrategia:

“Las estrategias son a) las iniciativas más importantes, intencionales como emergentes, (b) tomadas por los gerentes generales en nombre de propietarios, (c) con la utilización de los recursos (d) para aumentar el rendimiento (e) de las empresas (f) en sus ambientes externos” (p.17).

b. El concepto de prospectiva estratégica

La proyección de las organizaciones en el tiempo, en procura de su sostenibilidad, requiere planear el corto y largo plazo, para lo cual la toma de decisiones guiadas debe conducir a visionar los escenarios futuros, de forma que se puedan contemplar alternativas con miras a la mejor opción.

La prospectiva se define como la herramienta de análisis que permite explorar y predecir el futuro en un determinado asunto. La Real Academia de la Lengua la define como el “conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o de predecir el futuro en una determinada materia” (Real Academia Española, 2018).

La prospectiva presenta ideas claves como son “el mundo cambia, pero los problemas permanecen, los actores clave en el punto de bifurcación, un alto a la comunicación de lo complejo, plantearse las buenas preguntas y desconfiar de las ideas heredadas, de la anticipación a la acción a través de la apropiación”(p.7), las cuales dan forma a las herramientas al método prospectivo entre los que se encuentran el método de escenarios, el análisis estructural, el análisis morfológico, entre otros (Cereceda, 2010).

La prospectiva estratégica está ligada a la fijación de objetivos, y de estos a las acciones en el tiempo con miras a materializarlos, en donde la previsión es la forma de planear los futuros posibles, por tanto, “la acción sin objetivo no tiene sentido y la previsión suscita la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisolubles, de ahí la expresión de “prospectiva estratégica” (p18) (Godet, 2009).

Las organizaciones que busquen la sostenibilidad en el tiempo deberán contemplar las fases de la prospectiva estratégica como son el análisis situacional, previsión de tendencias, futuro alternativo y estrategias de acción (Forero, 2017).

La prospectiva se refiere al futuro, lo que está por venir de forma tal que se explore o se haga predicción de este, escudriñando en el presente, revisándolo con otro enfoque de forma que se extraiga los insumos del futuro deseable.

Son múltiples las actitudes hacia el futuro. La prospectiva estratégica trata de construir los cambios desde el presente, con miras al futuro que se desea construir. Ver a lo lejos, aclarar la acción presente, permite las interpretaciones de la “realidad” que conducen a una tendencia futura deseable para la organización.

3.2. Estado del arte

En este apartado se hará un despliegue de estudios realizados en torno a la estrategia y las perspectivas desde las cuales se ha abordado el estudio de la formación de organizaciones empresariales. Para empezar, se advierte que el estudio de la dinámica de formación de un conjunto de empresas en un espacio y tiempo específicos es de vieja data. Ha sido un tema de marcado interés propuesto inicial y continuamente desde las ciencias económicas en procura de dar respuesta al estancamiento o el desarrollo productivo de una región. Por otra parte, la inquietud en cuanto a la formación de un conglomerado de organizaciones ha sido tímidamente tratada desde la sociología y los recientes estudios organizacionales.

Desde la perspectiva económica, la aparición y formación de un conjunto de organizaciones en el marco de una actividad específica es la consecuencia de las políticas macroeconómicas que desbordan los propósitos de los actores y de una comunidad local o regional. También al hecho de superar las limitaciones y obstáculos estrictamente locales

como la baja capacidad empresarial, los problemas de financiamiento y las deficiencias de recursos humanos (Gómez, 2005). De acuerdo con Schmitz (1995), en las décadas de 1950 y 1960 se atribuyó a la protección y sustitución de importaciones la creación de nuevas organizaciones productivas. Inclusive, otra línea de pensamiento condicionó este fenómeno a la presencia de factores culturales que promovían o frenaban el surgimiento de individuos con un conjunto de habilidades para el riesgo empresarial.

Por otra parte, los conglomerados o la formación de un conjunto de organizaciones en el ámbito de una actividad productiva, asociados al crecimiento económico, fue expuesto inicialmente dentro de la teoría clásica por Marshall en 1920: citando a Schmitz (1995) “la aglomeración de firmas involucradas en actividades similares o relacionadas genera un conjunto de economías externas localizadas que reducen los costos para los productores que forman parte” (p.13). Al respecto, Krugman, citado por Schmitz (1995), agregó tres razones o fuentes de economía externa que incentivan a las firmas a ubicarse geográficamente: 1) la concentración de obra de mano especializada 2) el mayor acceso a insumos intermedios y 3) los aprovechamientos tecnológicos. Así mismo, se debe considerar que dentro de esta perspectiva los factores históricos y naturales juegan un rol importante en el establecimiento y localización de las organizaciones. No obstante, el sostenimiento, desarrollo y por tanto la perdurabilidad de estas estará condicionada por otros factores como la capacidad de innovar y de mejorar, la especialización y el mejoramiento del capital humano, para citar algunos (Gómez, 2005).

El Distrito Industrial es un concepto propio del campo de la economía Política que con variantes interpretativas se ha difundido a otros campos disciplinarios. Según Becattini (1988) el concepto de Distrito Industrial es propio de Alfred Marshall, quien previó las ventajas de las economías externas que presentaba el agrupamiento de pequeñas y medianas

empresas subdivididas en fases productivas, ubicadas en un área geográfico-específica. Así, la agrupación es el resultado de la cercanía e interacción de distintos agentes en procesos propios de su actividad económica, situación que definió Marshall como ambiente industrial, la cual designa el entorno socioeconómico de donde emergen beneficios provenientes de procesos de imitación, aprendizaje, innovación y adaptación tecnológica. Tales procesos se concretan a partir de la cooperación de los agentes (Piña y Morales, 2009).

El mismo Marshall indicó, años después, que la población de empresas que integran la industria se “interpenetra” con los habitantes del mismo territorio, los que a su vez comportan un conjunto de características socioculturales adecuadas para un proceso de desarrollo de pequeña empresa. Lo cual indica, por una parte, que la historia y la geografía cuentan en la conformación del distrito, y por otra, que el Distrito Industrial demanda una simbiosis especial entre la actividad productiva y la vida comunitaria. El proceso productivo llevado a cabo dentro del distrito debe permitir la descomposición en fases y la posibilidad de transportar en el espacio y el tiempo los productos entre las fases. Esta situación es la que permite la creación de una red en el mercado local y la subdivisión del trabajo que integra a los miembros de la comunidad en múltiples posiciones (Becattini, 1988). Entonces a partir de la idea de ambiente industrial, Becattini asocia la noción de Distrito Industrial en tanto reconoce una identificación de las comunidades de los distritos con los sistemas productivos

La teoría de los Distritos Industriales, posterior a Marshall, comportó avances teóricos en Italia a partir de la década de los años setenta. Un nuevo modelo de sistema productivo fue incubado en este país en un espacio no previsto después de la segunda guerra mundial. La particularidad de este nuevo sistema productivo, en comparación con

tradicionales zonas industriales, fue el tamaño de la empresa y las complejas relaciones con la comunidad local. Dos enfoques se advierten en las definiciones teóricas de los Distritos Industriales italianos: uno que hace hincapié en dimensión económica de la red de empresas que componen el distrito, es decir la estructura de las relaciones entre ellos, y otro, que involucra elementos socioeconómicos que incrusta a las empresas en el sistema social de la localidad.

Bagnasco (1977) citado por Becattini (1988), define el Distrito Industrial como un sistema productivo geográficamente localizado, basado en la intensa división local de actividades entre pequeñas empresas especializadas en los diferentes procesos de producción y de la distribución de un sector industrial o una actividad dominante, existiendo múltiples relaciones entre la empresa y la comunidad local, tanto dentro como fuera del mercado, relaciones basadas en la confianza y la reciprocidad.

Siguiendo a Becattini (1988) el Distrito Industrial se puede considerar como:

Un gran complejo productivo en el que la coordinación entre las distintas fases y el control de su funcionamiento regular, no se lleva a cabo mediante unas reglas preestablecidas y/o mediante mecanismos jerarquizados, sino mediante la confianza en la combinación del juego mecanizado del mercado con un sistema de sanciones sociales impuestas por la comunidad. La proximidad permite a las empresas gozar de una economía de gran escala... esta explicación no mantiene que la pequeña empresa pueda ser tanto o más eficaz que la grande, sino que, si se dan las condiciones anteriormente expuestas, una población localizada de pequeñas empresas puede alcanzar, en la producción fraccionada y variable, niveles de eficacia al de las grandes empresas... (p.7).

Cabe precisar que de acuerdo con Becattini (1988) no es preciso incluir dentro de esta categoría a un grupo de empresas pequeñas establecidas en un área y bajo el dominio

de una más grande. Tampoco se incluyen las áreas urbanas en las que intervienen pequeñas empresas en una misma fase del sistema productivo, tal como los barrios industriales. En suma, para Becattini (1998) el Distrito Industrial es ante todo una entidad socioterritorial, caracterizada por la presencia activa de una comunidad de personas y un conjunto de empresas, ubicados juntos en una zona natural e históricamente determinada en la cual la comunidad y las empresas tienden a fundirse.

Para Humphrey (1995) la característica fundamental de un Distrito Industrial es su organización. Es decir, que el éxito no se logra por el acceso ventajoso a bajo costo de los factores de producción, sino más bien a la eficaz organización del aspecto social y económico, en la interacción de la localidad con la pequeña empresa. La organización puede variar, pero el elemento clave es la existencia de redes fuertes a través de la especialización y la subcontratación entre las empresas mismas. Este mismo autor citando a Piore y Sahel (1984), quienes concretaron la experiencia de lo que se denominó el modelo de la Tercera Italia, argumenta que la vitalidad del distrito está en las comunidades de las empresas agrupadas, que se basa en la competencia cooperativa entre las empresas y las amplias capacidades de la comunidad trabajadora; lo que permite la disposición para la innovación y la elaboración de una amplia gama de productos en pequeñas cantidades.

De todo ello se tiene que un modelo de Distrito Industrial involucra al menos: a) un territorio delimitado, b) una comunidad de personas, c) un conjunto de pequeñas y medianas empresas especializadas, d) división y especialización de la obra de mano, e) actores institucionales, f) competencia y cooperación, g) diversificación e innovación en la producción.

Desde la perspectiva teórica promulgada por Porter (1998), el clúster hace referencia a la concentración geográfica de empresas e instituciones interconectadas en una

actividad industrial particular. Incluye proveedores, fabricantes de productos complementarios, entidades gubernamentales, universidades, organismos para la fijación de normas, grupos de reflexión, asociaciones comerciales, de investigación, apoyo técnico y hasta canales y clientes. El clúster representa una especie de organización espacial de los mercados. Es una forma alternativa de organización de lo que Porter denomina cadena de valor. La proximidad de la empresa y las instituciones en un solo lugar, así como los repetidos intercambios entre ellas fomenta una mejor coordinación y confianza.

Los clústeres pueden ser vistos igualmente como procesos si son observados como una masa crítica de firmas interdependientes conectadas geográficamente (Rosenfeld, 2002). No se trata solo de un flujo físico de bienes y servicios, sino también constante intercambio de información, conocimiento y tecnología que adquiere forma con el tiempo. Es decir, éste es un modo de entender la manera como la economía funciona y organiza sus estrategias para el logro de resultados. Desde esta perspectiva, el clúster al promover la especialización, el funcionamiento de redes, las relaciones horizontales y verticales y lograr economías externas y la eficiencia colectiva; construye ventajas competitivas. Este ambiente es promotor igualmente para el surgimiento de nuevas formas de organización.

De acuerdo con López y Calderón (2006) en el concepto de clúster ha prevalecido una mirada económica, tanto en la perspectiva teórica enunciada por Porter como en los trabajos empíricos. Es decir, el clúster se focaliza en las economías de escala y eficiencia colectiva a través de los procesos de complementariedad entre las organizaciones, de tal forma que generan ventajas competitivas para el conglomerado como un todo. Entonces, la atención se centra en la robustez de los eslabones empresariales en cuanto a capacidades, así como en la calidad e intensidad de las relaciones económicas e institucionales entre los

agentes del conglomerado, antes que establecer el proceso que dio origen a un conglomerado de empresas que luego integraran el clúster.

Para la revisión de la literatura o estado del arte, en particular, sobre la estrategia, y con miras a registrar lo qué se ha dicho respecto de ella, es decir, hacia dónde va, que se está haciendo, cuáles estudios se están desarrollando, qué tipo de metodologías se están implementando, cómo se está trabajando, qué innovaciones metodológicas están incursionando, qué hallazgos se están presentando, y qué se está entendiendo conceptualmente desde una u otras perspectiva, se tuvieron en cuenta tres (3) revistas especializadas en estrategia como lo son – Strategic Management Journal, Strategic Management Review, Academia of Management Review y dos (2) bases en español como scielo.org y redalyc.org, los cuales nos dan cuenta de algunos de estos aspectos.

El primer documento revisado es de Erdem Tekin (2015), cuyo objetivo de investigación es dar una visión general de los temas y estrategias que actualmente se registran en el Strategic Management Journal en los años 2013/2014. Evalúa tentativamente qué temas utilizan actualmente los gerentes, y evalúa las posibles diferencias y coincidencias entre la investigación y la práctica. Los temas más importantes encontrados en la investigación son: Actuación (relacionados con la firma, rendimiento, crecimiento firme, ganancias y costos); dirección (tienen que ver con alta dirección y estrategia y formación de estrategia); estructuras organizacionales (abordan lo que compete a redes, alianzas estratégicas y fusiones y adquisiciones); cambio estratégico (presenta el contexto de la innovación y la tecnología); factores ambientales (tópicos incluidos están relacionados con el entorno de la empresa, la industria de la empresa y la responsabilidad social corporativa); marketing (tiene en cuenta la promoción, posicionamiento y segmentación); recursos (principalmente relacionados con recursos humanos).

El siguiente documento es una convocatoria que realiza la Strategic Management Journal del año 2015 (Helfat, 2015), donde formula preguntas para temas de investigación relacionados con la estrategia, estas son algunas de las preguntas que formula: ¿qué caracteriza a los procesos estratégicos exitosos? ¿qué dosis de estrategias involucra a personas con diferentes roles en la organización? Desde que Mintzberg y Burgelman comenzaron a cuestionar la división aparentemente inocente entre los procesos estratégicos y la implementación, muchos académicos han intentado comprender los procesos y las prácticas estratégicas en las organizaciones.

En el documento titulado Strategic Agility: A State of the Art. Introduction to the Special Section on Strategic Agility de Weber y Tarba, (2014), se presenta un enfoque de estrategia denominado “agilidad estratégica”, en la que desarrolla la adaptación de las organizaciones frente a los entornos imprevistos. Este enfoque resulta “novedoso” en la estrategia en la medida que en la literatura no es muy citado. En dicho enfoque la agilidad estratégica requiere de cambios regulares, los cuales son variados y fuertes. También se requiere velocidad para detectar las variaciones del entorno y de inversión de recursos que permitan la flexibilidad y rapidez necesarias para responder a entornos volátiles.

Monroy (2014), tuvo como objetivo de investigación, hacer una exhaustiva revisión de los documentos escritos sobre temas empresariales en países como Estados Unidos, Inglaterra, España y Colombia entre los años 2009 y 2013. La metodología que la autora utilizó fue la revisión sistemática y análisis de documentos y artículos sobre estrategia y estructura. Así mismo, para determinar el alcance la investigación elaboró un inventario de fuentes, el cual constituye la unidad de análisis de la investigación.

El análisis documental, se inicia con la elaboración de los resúmenes analíticos educativos (RAE) de cada artículo leído y revisado para subirlo a la unidad hermenéutica

en el software Atlas T.I para su posterior codificación y sistematización, de forma que permita mantener organizada la información consultada y extraída de la base de datos que se construya, con el fin de identificar temas relacionados y tendencias (Monroy, 2014).

Las fuentes secundarias de investigación fueron seis revistas de las cuales 3 fueron en español los cuales fueron seleccionadas porque se encontró que tuvo mayor frecuencia en la publicación de artículos relacionados.

Finalmente, la investigación dejó un campo abierto para próximas investigaciones en las áreas de estrategia y estructura en las organizaciones, pero también logró la identificación de la importancia de la estructura y estrategia en las empresas en la vida académica, ayudando al desarrollo del aprendizaje a nuevos administradores, dando bases para crear ideas innovadoras y nuevas en el amplio camino de la gerencia.

La revisión documental arroja grandes hallazgos de cómo la estrategia ha cambiado y evolucionado al paso del tiempo y también desde la perspectiva del autor, quien con su conocimiento y experiencia dejaron un camino trazado para su continua investigación y aplicación en las diferentes organizaciones alrededor del mundo.

Este documento permite darle una vista rápida y serena a un tema del cual poco se ha investigado en el área administrativa. Además, ha sido siempre tratado como un plan o un método a seguir.

Tabla 2. Sistemas de Categoría

FAMILIAS	CATEGORÍA PRIMER ORDEN	CATEGORÍA SEGUNDO ORDEN	CATEGORÍA TERCERO ORDEN
ESTRUCTURA	Procesos organizativos	Competitividad Liderazgo	Ventaja competitiva Habilidades del líder
	Desarrollo del producto	Integración vertical Integración horizontal	
	Ventaja competitiva	Marketing internacional	
	Innovación	Capacidad productiva	
	Gestión de talento humano	Talento humano	
	Estructura del mercado		
	Diversificación	Desarrollo de producto	

FAMILIAS	CATEGORÍA PRIMER ORDEN	CATEGORÍA SEGUNDO ORDEN	CATEGORÍA TERCERO ORDEN
	Procesos administrativos	Toma de decisiones	Comportamiento competitivo
	Cultura organizacional	Desempeño organizacional	
	Formación de alianzas		
	Misión empresarial	Responsabilidad social	
	Procesos productivos	Productividad	
	Gestión	Creación de valor	
	Gerente	Liderazgo	
	Innovación	Procesos tecnologías	
	Paradigmas estratégicos	Sistema de control	
	Desarrollo organizacional	Modelo de negocio	
	Estrategia internacional		
	Ventaja competitiva		
	Gestión global		
	Estrategia empresarial	Competitividad	Ventaja competitiva
		Liderazgo	Habilidades del líder
	Estrategia de marketing	Gestión de marca	
		Marketing internacional	
	Estrategia operativa	Capacidad productiva	
	Pensamiento estratégico	Capacidad productiva	
	Competitividad		
	Innovación		
	Investigación		
	Desarrollo de producto		
	Pensamiento estratégico		
	Poder directivo	Oportunista directivo	
	Estrategia de diversificación	Teoría de recursos	
	Productividad	Desempeño organizacional	Resultados empresariales

Fuente: (Monroy, 2014, p.16).

Por último, el artículo elaborado por Noguera et al. (2014), sobre la estrategia organizacional: una propuesta de estudio; tiene como principal objetivo, trazar una propuesta donde se reúna algunos de los retos para el estudio de la estrategia.

Se presenta una revisión que deja por sentado los posibles caminos a seguir, los cuales contribuyen a la perdurabilidad de las organizaciones. Este artículo fue publicado en el año 2012 por la revista especializada Estudios Gerenciales de España. El documento advierte a través de los conceptos de los diferentes autores que han intentado crear un concepto de estrategia como lo son: Andrews (1971), MacMillan (1978), Ohmae (1989), Porter (1991), Ansoff (1977), entre otros, que por supuesto nos deja ver los avances en los conceptos y cambios a lo largo del tiempo.

Ahmed y Hussain (2015), brindan información sobre el concepto de estrategia, qué es estrategia y por qué la organización debe tener una estrategia sólida. También discuten sobre las áreas centrales de la estrategia, es decir, el análisis estratégico, el desarrollo y la implementación estratégicos para la gestión de la estrategia. De igual manera, se discutieron dos enfoques, a saber: el enfoque prescriptivo y el enfoque emergente para seleccionar la mejor idea posible y las predicciones sobre las consecuencias futuras, respectivamente.

El estado del arte, o del campo sobre la estrategia para el caso Colombia, y con miras a registrar lo que se ha dicho respecto de ella, el conocimiento, hacia dónde va, que se está haciendo, cuáles estudios se están desarrollando, qué tipo de metodologías se están implementando, cómo se está trabajando, qué metodologías nuevas están incursionando, qué hallazgos se están presentando y qué se está entendiendo conceptualmente desde una u otras perspectivas, se han revisado diez trabajos de grado de maestrías y especialización de las universidades Nacional, Andes, Jorge Tadeo Lozano, Javeriana y EAN.

Reyes (2012), presenta la estrategia como modo de resolver las interacciones de la organización con el entorno. Aparece como idea fuerza la complejidad y cómo mediante el uso de las estrategias, se logran desentrañar la clave del éxito empresarial, tanto al interior como al exterior de la organización.

Pérez (2016), propone el empoderamiento de los actores en el marco de recursos, capacidades y el trabajo colaborativo, convirtiendo así a las estrategias resultantes, en herramienta para las iniciativas productivas y exportadores del país.

Sánchez (2010), da cuenta de cómo la estrategia se convierte en la estrategia vinculada a la innovación y a la lógica difusa, se logra plantear una metodología que

permita implementar una nueva estructura comercial como forma de fortalecer nuevos mercados.

López (2013), indica que la estrategia refuerza a la organización como herramienta para la competitividad y auto sostenibilidad de la organización estudiada.

Parra (2014), plantea a Porter como eje de la fundamentación teórica con miras a la obtención de ventaja competitiva, que le ha permitido a la multinacional transformarse, permanecer e internacionalizarse desde sus ventajas competitivas, obtenidas a partir de tener claro lo que quiere, cómo lo quiere. Esto último acerca la filosofía empresarial a Andrews y la adecuación de la estrategia y la estructura organizacional a los nuevos retos se aproxima a lo postulado por Chandler (1990).

Quintero (2015), centra a la innovación como objeto de búsqueda, para lo cual convierte la estrategia en el vehículo que le permite inyectar a las organizaciones del sector constructor la innovación. Por tanto, la estrategia en combinación con la innovación se convierte en la dominación para fortalecer el sector constructivo.

Pena (2014), brinda información con la cual pretende potenciar el espíritu emprendedor en la universidad, apelando a la estrategia en combinación con la innovación, de forma que se fortalezca el emprendimiento en la Universidad de los Andes.

Medina (2003), busca determinar la percepción a partir de metodologías de auditoría que apuntan al modelo de planificación estratégica propuesto por Mintzberg: la estrategia como herramienta de la planeación empresarial.

Moreno (2015), ubica a la estrategia empresarial como soporte de la generación de valor en la constructora COLPATRIA, sin embargo, el autor busca reforzar la medición de desempeño alineándola con la estrategia empresarial al descubrir una importante carencia al respecto.

Por último, Ortiz (2009), se enfoca a dilucidar si la responsabilidad social empresarial RSE hace parte de su estrategia competitiva y, por tanto, herramienta para la competitividad empresarial.

De los análisis se puede indicar, que la muestra señala que el 40% de los temas relacionados con la estrategia, han apuntado a utilizarla como complemento o enfoque de distintas disciplinas.

De manera particular se ha centrado en potenciar la innovación, en campos como la gestión empresarial, fertilizantes orgánicos, construcción, emprendimiento universitario, en los cuales la estrategia logró encadenar, junto a aspectos como el liderazgo, la complejidad, la lógica difusa, los nuevos mercados y el emprendimiento, permitiendo dar salida a los objetivos que fueron planteados como objeto de investigación.

Se encontró también que la estrategia se ha utilizado como herramienta per se en trabajos de investigación relacionados con exportaciones, competitividad, planes de negocio, generación de valor, intervenciones empresariales, convirtiéndose así en el mecanismo idóneo para resolver, de manera específica, los problemas propuestos.

Asimismo, en los trabajos que estudiaron grandes organizaciones de carácter nacional o multinacional, la estrategia es transversal a su razón de ser, por lo cual es hacia ella que se proyectan o se enlazan los objetos de investigación.

De igual modo, se encontró que con un 20% presentó a la estrategia en procura de buscar ventajas competitivas, aplicándolo a una empresa que busca la proyección mundial, a partir de su producción tradicional.

De lo anterior se puede concluir que la estrategia en estos trabajos de investigación revisados, para los casos y problemáticas colombianas se utiliza tal como los teóricos

clásicos la han planteado, es decir, en procura de conseguir la ventaja competitiva, lograr objetivos, establecer las políticas y en general diseñar la teleología organizacional.

También se encuentra que la estrategia, logra ser entendida como un medio más dentro de las posibilidades que tienen las organizaciones para la toma de decisión, para lo cual entretajan o combinan con otras formas de planear o conceptualizarlas. Cabe destacar en estos trabajos de grado revisados, que las universidades en las cuales se han desarrollado, en particular, la universidad de los Andes ha utilizado la estrategia para potenciar procesos internos de emprendimiento, lo cual de por sí, indica el nivel de empoderamiento de la estrategia y la confianza como medio apropiándose de las bondades de distintas metodologías o modelos.

El entorno, si bien se asume que esté contenido en el desarrollo e implementación de estos enfoques estratégicos, no es mencionado explícitamente en los estudios, de manera tal, que no se puede determinar hasta qué punto se ha contemplado esta variable.

Lo anterior indica, con miras al registro, que la estrategia en el espectro de la literatura producida a partir de trabajos de grado se mantiene en lo impartido teóricamente desde los centros de pensamiento respecto de esta. Es decir, este conocimiento es aplicado, y su destino parece ser el de seguir replicando los planteamientos y modelos desarrollados en los centros de poder.

Con respecto de lo anterior se puede agregar que los estudios se están desarrollando con miras a retomar e implementar los dictados clásicos de la estrategia, sus reinterpretaciones y énfasis. Los enfoques se aplican de manera textual y otros con algunos ajustes cuando la organización es de tamaño menor.

Los tipos de metodologías que se están implementando respecto de la estrategia, retoman aspectos planteados por Andrews, Mintzberg y Porter principalmente. Las

metodologías que se observaron para delinearlas son textuales al diseño de plataformas estratégicas.

La forma como se está trabajando el concepto de la estrategia, no logra superar a las universalmente conocidas. De lo revisado se puede indicar que no se están desarrollando nuevas metodologías, ni tampoco se registraron nuevas que estén incursionando en el entorno del país.

No existen hallazgos que responda al qué es hacer estrategia. Y conceptualmente, se entiende desde los documentos revisados que existe una única perspectiva que es la aceptada desde la academia, los textos y la teoría.

Tabla 3. Consolidado de los artículos revisados

No.	TÍTULO DEL PROYECTO	AUTORES	AÑO DE ELABORACIÓN	UNIVERSIDAD	ENFOQUE DE LA ESTRATEGIA
1	Gestión empresarial y desarrollo	Giovanni E. Reyes	2012	Universidad del Rosario	La estrategia como complemento a la investigación y a la docencia acompañada a los conceptos como, complejidad y liderazgo.
2	La innovación como estrategia para competir en el medio global	José Alberto Pérez Toro	2013	Universidad Jorge Tadeo Lozano	La estrategia como herramienta para las iniciativas productivas e exportadores del país.
3	Aplicación de la lógica difusa para la evolución de una estrategia de innovación en el negocio de los fertilizantes orgánicos.	Juan David Sánchez Uribe	2010	Universidad Nacional	La estrategia vinculada a la innovación y a la lógica difusa, como forma de fortalecer nuevos mercados
4	Contribución de las actividades de marketing aplicadas en las fundaciones en los municipios de Arauca a la estrategia de competitividad y autosostenibilidad - Estudio de Caso	Martha Inés López Céspedes	2013	Universidad Nacional	La estrategia como herramienta para la competitividad y autosostenibilidad de las fundaciones en Arauca
5	Danone, una empresa de proyección mundial con una estrategia de expansión tradicional	José Fabián Parra Acosta	2014	Universidad Nacional	La estrategia con miras a lograr ventajas competitivas.
6	La formación de la estrategia de innovación en el sector de la construcción: un estudio de caso.	Juliana Quintero Gutiérrez	2015	Universidad Nacional	La estrategia en combinación con la innovación con miras a fortalecer el sector constructivo
7	Propuesta Estratégica basada en innovación abierta para fortalecer el emprendimiento en la Universidad de los Andes	Sebastián Alejandro Pena Osorio	2014	Universidad de los Andes	La estrategia en combinación con la innovación con miras a fortalecer el emprendimiento en la Universidad de los Andes
8	Nivel de percepción de importancia a los contenidos de	Albeiro Alfredo Niño	2017	Universidad EAN	La estrategia como herramienta de planificación.

No.	TÍTULO DEL PROYECTO	AUTORES	AÑO DE ELABORACIÓN	UNIVERSIDAD	ENFOQUE DE LA ESTRATEGIA
	un modelo básico de administración estratégica	Ruiz			
9	Alineación de esquema de medición de desempeño de la Constructora COLPATRIA con a la estrategia organizacional y con el trabajo en equipo bajo los lineamientos del Balanced Scorecard	Milton Giovanny Moreno Martínez	2015	Universidad Nacional	La estrategia como soporte de la generación de valor en la constructora COLPATRIA
10	La responsabilidad Social Empresarial como base de la estrategia competitiva de HZX	Paula Catalina Ortiz Aristizábal	2009	Universidad Javeriana	La estrategia como herramienta para la intervención empresarial

Fuente: Elaboración propia

4. MARCO CONCEPTUAL

4.1. Compraventa

Los negocios comerciales de compraventa con pacto de retroventa son establecimientos de actividad económica comercial, jurídicamente establecidas, las cuales tienen como función principal especializadas en la compra y venta de prendas de oro, electrodomésticos, motos, carros, herramientas de trabajo, equipos de cómputo, bicicletas y todo artículo que fuese financieramente rentable.

Definiendo el nombre compraventa con pacto de retroventa, hace referencia a la compra o venta de prendas de oro y/o de artículos en general, por medio de un contrato en el cual el cliente entrega un artículo o prenda de oro por la cantidad de dinero que los contratantes estimen, a su vez se obligan a devolver el artículo o prenda en un determinado tiempo e incrementado al valor inicialmente pactado con un sobreprecio mensual inicial, convirtiéndose en una gran oportunidad de negocio rentable y competitivo en la ciudad de Neiva.

4.2. Retroventa

Según el artículo 1881 del código civil, el pacto de retracto es aquel pacto en que el vendedor se reserva la facultad de recobrar la cosa vendida, reembolsando al comprador la cantidad determinada que estipule, o, en defecto, de esta estipulación, devolviendo el precio recibido del comprador, dentro del plazo estipulado. El código establece que este derecho no es posible cederlo, es decir, no puedes transferirlo o cederlo a un tercero, lo que lo convierte en un derecho personal.

4.3. Estrategia

Las estrategias son las iniciativas más importantes, intencionales como emergentes, tomadas por los gerentes generales en nombre de propietarios, con la utilización de los recursos para aumentar el rendimiento de las empresas en sus ambientes externos.

4.4. Emprendimiento

El emprendimiento es una actividad nueva que hace una persona, su finalidad es poder lograr ganancias económicas o no. El emprendimiento es llevado a cabo por personas líderes con ideas de negocio innovadoras.

El emprendimiento de un empresario es la facultad de crear y desarrollar algo prácticamente de la nada. Supone lanzar una empresa u organización, ocuparse de ella, obtener logros y ampliarla, más que contemplarla, analizarla o describirla. Constituye un don que le permite percibir una oportunidad, allí donde para otros reyes únicamente el caos, la contradicción y la confusión. Es la capacidad para formar un equipo fundador para complementar las propias habilidades y talentos. Implica la predisposición voluntaria para correr riesgos calculados -financieros y personales- realizando luego todo lo posible por volcar las circunstancias a su favor.

4.5. Fundador

Entendido como la persona que crea, establece, inicia una empresa o negocio

4.6. Empresario

El origen de la palabra empresario está relacionada con la tarea de emprender tareas arduas y dificultosas en el campo de la economía.

El empresario es aquella persona que se encarga de la dirección y gestión de una compañía, negocio o industria. Su finalidad es la obtención de beneficios económicos.

El empresario puede, además -pero no necesariamente-, ser el propietario de la organización y de su capital. Además de, al mismo tiempo, asumir los riesgos de innovación e inversión.

Un empresario actúa como representación de la sociedad y detenta su representación legal. Por lo tanto, se trata de la figura que adopta las decisiones generales en la organización, que planifica los logros a conseguir y diseña los medios para alcanzarlos (estrategia empresarial), aunque puede delegar las decisiones operativas.

¿Quién es el empresario? ¿A qué se dedica? ¿A quién podemos considerar empresario? Hoselitz (1960) cuenta, que la palabra empresario apareció durante la baja edad media para designar a una persona que acomete alguna labor. Se trata de individuos a cuyo cargo corría la construcción de grandes obras arquitectónicas. Hasta finales del siglo XII los encargados de planificar y ejecutar tales obras eran, por obvias razones, los clérigos. Éstos no asumían riesgo alguno, ya que no contrataban para la ejecución de una obra determinada, sino que adelantaban tareas hasta agotar los fondos. Con el ocaso de la edad media y el incremento del poder secular, la importancia de los clérigos como empresarios disminuyó hasta casi desaparecer. Obviamente, las obras prioritarias no serían ya las eclesiásticas, sino fortificaciones, carreteras, puentes, canales, puertos, palacios y otros edificios públicos seculares.

Desde otro punto de vista se afirma que el origen de la palabra empresario está relacionada con la tarea de emprender tareas arduas y dificultosas en el campo de la economía. Al respecto, Braudel, citado por Ordóñez (1995), manifiesta que históricamente uno de los primeros agentes de la actividad empresarial fue el mercader medieval, quien se encargaba de la comercialización de productos entre mercados distantes, manejaba un alto grado de incertidumbre que conllevaba el riesgo como producto de los precios de compra y venta. A continuación, surge en la Edad Media la figura del negociante, quien supera la especialización del mercader para convertirse en polivalente y acaparador.

4.7. Cliente

Un cliente es una persona o entidad que compra los bienes y servicios que ofrece una empresa. También la palabra cliente puede usarse como sinónimo de comprador, el cliente puede comprar un producto y luego consumirlo; o simplemente comprarlo para que lo utilice otra persona.

Sin clientes no hay empresa que sobreviva, por lo tanto, los clientes nuevos se convierten en su fuente de oportunidad para crecer y ser rentable.

Para atraer nuevos clientes las empresas deben ofrecer un valor superior, que logre convencer al cliente que el satisfactor que nos compran ofrece valores agregados, que superan las ofertas de la competencia.

4.8. Administrador

Idalberto Chiavenato (2009) define la palabra administración proviene del latín (ad, dirección hacia, tendencia; minister, comparativo de inferioridad, y el sufijo ter, que indica subordinación u obediencia, es decir, quien cumple una función bajo el mando de otro, quien le presta un servicio a otro) y significa subordinación y servicio. En su origen, el

término significaba función que se desempeña bajo el mando de otro, servicio que se presta a otro.

4.9. Contrato

Al mencionar la palabra contrato se hace referencia a un acuerdo, generalmente escrito, por el que dos o más partes se comprometen recíprocamente a respetar y cumplir una serie de condiciones, en términos más exactos la persona que vende, si en el plazo pactado en el contrato de compraventa con pacto de retroventa, no devuelve la cantidad de dinero inicial prestado más el sobreprecio pactado, perderá todo derecho sobre el artículo o prenda de oro antes de su propiedad, quedando este de propiedad de la compraventa de la cual se realizó el negocio.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1. Método de investigación

La investigación propuesta se enmarca en la línea de investigación de la Historia Empresarial, que tal como se reseñó anteriormente, para el caso colombiano, ha sido abordado desde perspectivas y con metodología diferentes, pero aún se encuentra muy superficial. La presente investigación se llevará a cabo con un método histórico, historiografía, basado en entrevistas en profundidad.

La entrevista en profundidad se basa en el seguimiento de un guion, en él se plasman todos los tópicos que se desean abordar a lo largo de los encuentros, por lo que previo a la sesión se deben preparar los temas que se discutirán, con el fin de controlar los tiempos, distinguir los temas por importancia.

5.2. Metodología de investigación

Para llevar a cabo la investigación, se optó por realizar entrevistas a profundidad a actores inmersos en el surgimiento y desarrollo de la actividad comercial de las compraventas en la ciudad de Neiva, especialmente a Álvaro Antonio Arboleda Márquez, Jhon Jairo Arboleda Montoya y Miller Vargas Valenzuela. En total, fueron seis entrevistas realizadas a los principales actores de este estudio.

Además, para la creación del contexto económico y social, se remitió a fuentes secundarias, especialmente informes de crecimiento poblacional, bases de datos de la Academia Huilense de Historia y la Cámara de Comercio del Huila, así como repositorios de universidades en las cuales llevaron a cabo estudios de interés para la investigadora y su objeto de estudio.

Los resultados fueron registrados de forma escrita y se identificaron códigos que explican hechos sucedidos a través del periodo de estudio. Estos códigos fueron sintetizados por medio de la técnica de reducción de datos y se determinaron las categorías o patrones que dan cuenta de la historia de una actividad comercial, pero, especialmente, de las Compraventas Unidas. Estos patrones han sido referenciados de acuerdo con acciones que implican que se han tomado decisiones para el posicionamiento de la empresa. Cada patrón menciona una estrategia distinta llevada a cabo por el empresario antioqueño para mantener y desarrollar su actividad comercial en la ciudad de Neiva.

6. CAPITULO I

6.1. Contexto socioeconómico de Neiva en los años 80 y 90: las compraventas con pacto de retroventa

La ciudad de Neiva, desde el periodo Republicano, distribuyó su fuerza laboral principalmente en los campos de la agricultura, ganadería y pesca. Sin embargo, otras ocupaciones fueron emergiendo debido a las distintas formas de crecimiento de la población. De acuerdo con Esquivel Triana (2000), en 1912 en el municipio de Neiva, la agricultura ocupaba el 39,2% de los habitantes, seguido del 25% de su población dedicada a ser jornaleros. Seis años después, en 1918, la cifra de agricultura se redujo cuando aparecieron nuevas actividades como la ganadería y las artes y oficios.

En 1938, citando al mismo autor, la participación de las personas que se empleaban en la agricultura, caza y pesca, ocupaban el 62% de la población económicamente activa en Neiva. La aparición de cada vez más actividades económicas hacía indispensable el establecimiento de un banco que promoviera la financiación de empresas y el acceso al ahorro.

Junto con esto, y gracias a otras dinámicas que organizaron el mercado, en 1919 se crea en la ciudad de Neiva el Banco del Huila con un capital inicial de veinte mil pesos. En ese momento, el Banco serviría como forma de financiamiento para ciudadanos y el gobierno. Y así fue, en 1921, la Asamblea Departamental autorizó al Gobernador de acceder a un empréstito con el Banco del Huila hasta por 10 mil pesos para fomentar la aviación en el departamento. Como garantía, el gobierno pignoró a favor del Banco el 25% de la Renta de Degüello (Restrepo Torres, 2020).

Para 1924, y luego de que el Gobierno Nacional promulgara la Ley 45 de 1923, la mayoría de los bancos existentes disminuyen vía liquidación o fusión con bancos más grandes, aquellos que cumplían con todas las exigencias de la norma. Así, en 1925, el Banco del Huila se fusiona con el Banco de Bogotá, terminando finalmente con el sueño del banco de la región. El Banco de Bogotá adquiere varias entidades regionales para su fortalecimiento y posicionamiento en el país junto con el Banco de Colombia (Mora, 1992).

Como en el resto del país, el acceso a los servicios financieros fue difícil, las personas de bajos recursos económicos no cumplían con las condiciones exigidas por las entidades bancarias para acceder a recursos, ya fuera para emprender algún tipo de negocio o simplemente hacer inversiones de otra índole. Este hecho generó que desde la década de los setenta, en la ciudad de Neiva, se registraran compraventas con pacto de retroventa, un modelo de negocio, que de acuerdo con la Corte Constitucional de Colombia (2009), es un pacto por el cual el vendedor se reserva la facultad de recobrar la cosa vendida reembolsando al comprador la cantidad determinada que se haya estipulado, o, en su defecto, la que haya costado la compra. En otros términos, el pacto de retroventa consiste en una venta sometida a condición resolutoria, mediante el ejercicio del derecho de retracto que se reserva el vendedor.

Las compraventas eliminaban al cliente la tramitología que, de manera engorrosa, deberían realizar en una entidad bancaria. Por esta razón, y de acuerdo con información suministrada por la Cámara de Comercio del Huila (2021), en la ciudad de Neiva se constituyó en 1972 la primera compraventa denominada Almacén de Compra y Venta La Mejor de propiedad del señor Pedro Helberto García García. Esta compraventa estaba

ubicada en la carrera tercera con calle diez. Funcionó hasta 1985 sin declarar el motivo de su cancelación.

6.2. Neiva, ciudad riverense: descubriendo nuevos mercados

La ciudad de Neiva se ha caracterizado por ser un pueblo cercano al reconocido Río Magdalena. A raíz de esto, desde finales de la década de los 80 e inicios de los 90, una parte de su economía dependía de la pesca y muchos pobladores aprovechaban esta actividad para generar recursos para el sostenimiento de sus familias o, en otras ocasiones, para comercializar a consumidores directos en las plazas de mercado, intermediarios de puertos y restaurantes (Sánchez et al. 2000).

La navegación por este importante río fomentaba el desarrollo de transporte fluvial en la localidad y, especialmente, en los alrededores del puerto de Caracolí y puerto de las Damas. En este último lugar, se presentaba tradición en comercialización de productos como la leña, guadua y cargamento de plátano. La población, para ese entonces, no superaba los 20.000 habitantes (Municipio de Neiva, 2016).

El mismo documento señala el crecimiento acelerado en materia de urbanización debido a la creación de la división de vivienda y el Instituto de Crédito Territorial, los cuales tenían la misión de generar préstamos a habitantes y municipios aledaños para potencializar el desarrollo de nuevos barrios y establecimiento públicos. Es así como para finales de los años 80, la población llega a más de 212.000 habitantes y las principales actividades económicas se concentraban en la agricultura, pesca, oficios varios y construcción (Municipio de Neiva, 2016).

Los anteriores hechos de desarrollo local, generó la construcción de una plaza de mercado o, también llamado centro de acopio. En este sitio, se presentaban situaciones particulares en que las personas se reconocían, interactuaban con fines comerciales y

establecían relaciones de familiaridad, respeto, empatía y, también, de poder y competencia. En este lugar, los movimientos de dinero eran muy frecuentes, sin embargo, para la mayoría, las necesidades económicas en sus hogares eran aún más insistentes, y los impedimentos para acceder a un préstamo bancario motivaba a que muchos lugareños encontraran en las compraventas un respaldo al que podían recurrir con alguna de sus prendas personales.

En este mismo sentido, los dueños de las compraventas, especialmente antioqueños conocedores y experimentados en constituir este tipo de empresas, tenían la capacidad de identificar los sitios de la geografía nacional con mayor potencial para establecer sus negocios. En Neiva, como en otros sectores del país en la década de los años 80 y 90, aún se vivía de actividades que limitaban la acumulación de riqueza y más bien, el dinero que circulaba dependía del trabajo jornal. Es por esta razón que negociadores de esta actividad, llegan a la ciudad de Neiva resultado de reunir condiciones propicias para incursionar con su oferta de servicios para la comunidad.

6.3. Creando identidad: el sector de las compraventas en la ciudad de Neiva

La carrera tercera y cuarta en la ciudad de Neiva era una zona constituida por casas de habitación de familias de clase media. Los dueños de estas casas eran Satoria González, Aidé Ibagón de Dussán, Luis Cardona Sánchez, Leónidas Guzmán Galindo, entre otros. Los anteriores propietarios, gracias al desarrollo del sector, fueron modificando sus viviendas hasta convertirlas en locales comerciales (Vargas Valenzuela, 2021).

Son en estos lugares en los cuales inicia las primeras compraventas con pacto de retroventa en la ciudad de Neiva. Sobre los años 70 fueron dos las compraventas que se radicaron en este lugar: Almacén y Compraventa Superior de propiedad de Gabriel Russi y

Almacén y Compraventa La Mejor de Pedro Helberto García; juntas ubicadas en la carrera tercera entre calles novena y décima. Luego, para la década de los 80, se crearon 10 compraventas en el mismo sector: una en el año 1980, una en el año 1981, dos en el año 1984, una en el año 1985, tres en el año 1988 y dos en el año 1989.

Tabla 4. Las primeras compraventas en la ciudad de Neiva en las décadas de los 70 y 80

RAZÓN SOCIAL	Año
Almacén de Compraventa La Mejor	1972
Almacén de Compraventa Superior	1976
Almacén Compraventa La Mejor	1985
Almacén de Compraventa El Punto Exacto	1984
Almacén y Compraventa con Pacto de Retroventa El Chamaco	1981
Compra Venta A.P.E.	1989
Compra Venta El Camacho	1980
Compra Venta El Punto Exacto	1984
Compra Venta Huila	1989
Compra Venta María Clara	1988
Compra Ventas La Gaitana	1988
Compraventa La Gaitana	1988

Fuente: Cámara de Comercio del Huila (2021).

Nota: Almacén de Compraventa La Mejor de 1972 y 1985 no corresponden ni al mismo propietario ni negocio, por lo que fueron empresas distintas. Tomado de Cámara de Comercio del Huila (2021).

El sector se caracterizaba por ser tranquilo pero concurrido por su cercanía a los principales edificios gubernamentales de la ciudad como la Alcaldía, la Gobernación y

también a la plaza de mercado denominada galería central o centros de acopio y abastecimiento. Para los dueños de locales y revendedores de la plaza de mercado, existían diferentes fuentes de financiación, entre esas se destacaba la bancaria y el sector cooperativo. No obstante, muchas personas de este lugar optaban por adquirir créditos denominados “gota a gota” en los cuales debían pagar intereses altos de manera diaria.

El negocio del préstamo era inminente en la ciudad de Neiva, por esta razón, en la década de los años 90, se crearon en el municipio 49 compraventas con pacto de retroventa en el sector entre la carrera tercera y calles novena y décima. Por otra parte, 49 compraventas más se establecieron en el resto de la ciudad. Este dinamismo, provocó en las personas confianza y tranquilidad, pues los mínimos trámites y seguridad con el contrato celebrado, elevó el crecimiento de este importante modelo de negocio en la ciudad. Algunas de las ya creadas se liquidaron sin razón declarada a inicios de la década del 2000, sin embargo, unos años después, reabrieron sus servicios. Estos casos particulares sucedieron con: Compraventa Campeona, Compraventa Huilense, Compraventa La Exitosa J&A y Compraventa La Opita.

Toda esta dinámica socioeconómica llevó a que el sector de la carrera tercera con calle décima se convirtiera en la llamada “calle de las compraventas”. Cuando las personas requerían de servicios financieros, cambiar alguna de sus prendas por dinero, pagar deudas personales, comprar vestimenta para festividades regionales, se dirigían a este importante y reconocido sector en el cual podrían encontrar variedad de ofertas y elegir entre la que más llamara su atención.

Este hecho se generó gracias a la llegada de algunos empresarios antioqueños reconocidos en su actuar de los negocios en su ciudad de origen. Estos empresarios arribaron a la ciudad con todo un conocimiento del negocio y experiencia debido a su

expansión por toda la geografía nacional, especialmente en los departamentos del Magdalena, Bolívar, Atlántico y Caquetá.

Algunos relatos confirman que empresarios antioqueños enviaron a hombres de confianza a la ciudad de Neiva para que evaluaran los factores y las dinámicas sociales potenciales para establecer un negocio como las compraventas. Estas características tipo, era con relación a elementos como la ocupación de la población, principales actividades económicas y acceso a financiamiento bancario, por otra parte, evaluaban variables asociadas al clima, pues estos consideraban que situarse al lado de la rivera de un río atribuía condiciones propicias a la población para que accediera a esta oferta de servicios.

Además de la actividad de préstamos de dinero, las compraventas identificaron rápidamente la actividad de venta de artículos de segunda mano constituido, a grandes rasgos, por todo tipo de electrodomésticos y joyas de oro a la mitad del precio que se vendían en las joyerías. Estas empresas tenían que estar muy atentas al valor comercial de los productos en el mercado, incluido el oro.

Los meses de mayor movimiento eran enero, junio y diciembre. Los primeros se explican principalmente por la temporada escolar, época del año en que los padres de familia de los estudiantes debían pagar matrículas y pensiones, comprar uniformes con sus respectivos zapatos, libros y útiles escolares. Junio, por su parte, por ser temporada sampedrina en que se celebra la tradicional fiesta de San Juan y de San Pedro, baluartes de la cultura huilense. Y los últimos por ser temporada de vacaciones, celebración de Navidad y Año Nuevo, época de estreno y regalos.

7. CAPÍTULO II.

7.1. Principales actores de las compraventas con pacto de retroventa en la ciudad de Neiva en los años 80 y 90

El negocio de las compraventas con pacto de retroventa fue muy próspero en la ciudad de Neiva. La década de los años 80 y 90 marcó el principio de un auge de estos negocios en el municipio. Como se ha mencionado, empresarios antioqueños abrieron la posibilidad de ofertar un servicio en que la comunidad accediera al financiamiento de una manera más fácil que en un banco.

Son variados los actores que se pueden mencionar y que hicieron parte del proceso de construcción de la dinámica económica y social del negocio de las compraventas con pactos de retroventa en la ciudad de Neiva, sin embargo, existe uno destacado por su capacidad de expandir los negocios, generar prácticas operativas que respondían a sucesos del entorno y diseñar estrategias que creaban ventajas competitivas sobre su competencia, además de llegar a constituirse como el propietario con mayor número de establecimientos.

7.2. Historia de un negociante de las compraventas: Alberto Prieto Escobar

Alberto Prieto Escobar, fue un antioqueño emprendedor y gran visionario de los negocios. Desde muy joven se interesó por generar dinero a través de la venta de cualquier producto o servicio en su lugar de origen. Prieto, a pesar de no tener formación profesional en el campo de las empresas, fue destacado y habilidoso para implementar acciones y poner en práctica su experiencia en los negocios. Es de esta manera cómo, en Medellín, establece

su primera empresa de chance denominada “Prieto Chance”. Este primer negocio no tuvo los mejores resultados, sin embargo, el aprendizaje le permitió entender otras dinámicas del mercado que hacían que por sus conocimientos pudiera plantearse otras formas de empresa.

Pues bien, Prieto, evaluando la frecuencia de empresas de compraventa con pacto de retroventa en el Departamento de Antioquia, decidió adentrarse a este mercado en la capital. Este Departamento, especialmente Medellín, ha sido gran impulsador de la economía nacional desde hace más de 50 años, principalmente por sus avances en materia comercial y cafetera.

Estas razones motivaron a que la ciudad fuera epicentro de grandes negociantes y, por lo tanto, negocios como las compraventas con pactos de retroventa. Las condiciones socioeconómicas de la población paisa eran el escenario propicio para el establecimiento de empresas de este tipo. Los factores que promovieron este modelo de negocio, como en otras regiones del país, fueron los asociados a la baja bancarización de las comunidades, obstáculos en el acceso a créditos y desbordada burocracia y tramitología para pertenecer a una banca de la época.

Prieto, había identificado ciertos factores que determinaban la apertura de estas empresas en las regiones. Es así como logró captar características en distintas zonas del país que eran potenciales para la realización de esta actividad. Pues bien, teniendo en cuenta lo anterior, este empresario decidió viajar e instalarse en Cartagena de Indias, ciudad situada en el departamento de Bolívar, distrito turístico y cultural, gran atractivo para inversionistas nacionales e internacionales que veían con buenos ojos el crecimiento potencial de esta actividad en la región.

Alberto Prieto detectó a su llegada el sector comercial donde funcionaba este tipo de actividades económicas. Logró perfilar el tipo de clientes que visitaban estos negocios de

compraventa con pacto de retroventa, los artículos como electrodomésticos y prendas que allí negociaban y que se dejaban en empeño. Evidenció que el flujo de clientes de la región era amplio. Entonces este antioqueño tomó la decisión, en compañía de su familia, de iniciar definitivamente con una compraventa.

Don Alberto, como era llamado por sus colaboradores, tomó en arriendo un local comercial suficientemente amplio acorde a sus propósitos. En este realizó toda la acomodación que incluía cajas fuertes y, por supuesto, publicidad. De esta forma, dio comienzo a una naciente y prometedora actividad económica denominada compraventa con pacto de retroventa en la ciudad de Cartagena. Su gran acogida le permitió al empresario aperturar tres nuevos negocios de este tipo de actividad comercial, el cual en la ciudad de Cartagena era escaso y los pocos que ya existían colocaban el dinero a un alto sobrecosto obteniendo casi el doble del valor inicial.

Asimismo, los artículos de empeño como los electrodomésticos y prendas de oro eran rematadas con un sobre precio bastante alto. Esto incentivó para que el inversionista antioqueño obtuviera provecho de ello y redujera el valor del costo de las prendas de oro y electrodomésticos nuevos o usados teniendo en cuenta el sobreprecio de los artículos dejados en compra y venta con pacto de retroventa en locales comerciales de su competencia. Esta situación permitió a las personas obtener, en el momento de dejar la (s) prenda(s) de oro, mayor beneficio sobre el valor que le ofrecían en las compraventas con pacto de retroventa tradicionales de la región.

Este tipo de acontecimientos permitió que Prieto, empresario antioqueño, diera a conocerse entre los habitantes de la región y generara seguridad y confianza a los lugareños en cada uno de sus tratos. Además, brindar garantías de mayor beneficio para sus clientes funcionaba para que más personas se acercaran al negocio y accedieran de forma fácil y

práctica a préstamos con contrato de retroventa. La estrategia de la voz a voz entre la comunidad fue una importante acción llevada a cabo por el empresario para establecer y sostener su compraventa en este importante sector de la geografía nacional.

7.3. A pasos gigantes: la expansión de una compraventa y la creación de compraventas unidas

Alberto Prieto, como emprendedor y apasionado por la generación de riqueza, no se conformó con instalar una sola compraventa en la región, sino que, observando el gran potencial nacional que existía con este negocio, inició un crecimiento sostenido. Es así como, teniendo en cuenta la experiencia ganada en Cartagena, y basándose en factores culturales y económicos de la población, migra hacia la ciudad de Santa Marta, lugar en el cual contaba con familia y amigos y con los cuales logró sentar un nuevo negocio de esta actividad comercial.

La organización fue creciendo poco a poco con sus allegados y su estructura permitió que la empresa ofreciera garantías laborales con prestaciones de ley sin descuento a los colaboradores, buena remuneración salarial, cada fin de mes entregaba a sus empleados incentivos denominados porcentajes sobre las ventas que oscilaban entre un 5% y un 2% relativamente. Su gran capacidad para detectar vacíos de su competencia y que merecían ser atendidos, permitió consolidar una filosofía entre sus colaboradores de buen servicio al cliente y variedad en la oferta de servicios.

Luego de un tiempo, y contando con una gran maduración del negocio en el mercado, Alberto Prieto Escobar abrió 12 compraventas con pacto de retroventa en la ciudad de Santa Marta distribuidas en el sector más popular de la localidad. Con esta empresa logró generar más de 30 empleos directos e indirectos entre los habitantes de la región caribeña.

A medida que el negocio crecía, las obligaciones fijas y diferidas también lo hacían. Por esta razón, y gracias al buen comportamiento de los negocios, el empresario antioqueño compró un porcentaje de los locales en los cuales tenía ubicadas sus compraventas. Con esta decisión buscó reducir costos y empezar a crecer en activos.

La necesidad de organizar administrativa y legalmente sus compraventas permitió que se creara la sociedad Compraventas Unidas, la cual agrupaba bajo una misma figura todas las empresas de propiedad del empresario Prieto. Esta forma jurídica le sirvió para organizar de mejor manera sus finanzas y seguir creciendo en distintas zonas del país.

La particularidad de estas compraventas radicó especialmente en sus nombres. Estos hacían honor a los familiares del Señor Alberto Prieto, entre ellos están: Compraventa Liz, Compraventa la Esperanza, la Taboga, Compraventa la APE, para citar algunas. Esta importante expansión a pasos de gigantes lo puso como referente indiscutible para la negociación y experiencia en los negocios de compraventas en la región norte del país.

7.4. Los lazos de un crecimiento nacional: Alberto Prieto llega a Neiva

La ciudad de Neiva, como en los otros lugares del caribe colombiano, tenía particularidades que la hacía atractiva para inversionistas y empresarios del país, especialmente de Antioquia que predominaban para finales de los años 80 con estos negocios.

Estos factores motivaron que Prieto enviara a Álvaro Arboleda Márquez, hombre de confianza y colaborador de su empresa, a la ciudad de Neiva a finales de esta década. Su objetivo final era evaluar el mercado de los almacenes de compraventa ubicados en la carrera tercera entre calles décima y novena cuyos propietarios eran de origen huilense y

residentes en la municipalidad. Esta acción le permitió evidenciar que las condiciones sociales, culturales y económicas de la ciudad se estaban configurando para instalar un tipo de negocio allí. En la visita, el señor Arboleda, identificó que existían pocas compraventas y que por lo tanto, el mercado estaba óptimo para su llegada.

Alberto Prieto, caracterizado por su atrevimiento y gran organización en sus negocios, decidió arrendar por un año un local comercial cercano a la popular calle de las compraventas. Esta compraventa se denominó Compraventa Neiva. Este empresario antioqueño era característico por adecuar sus negocios de forma agradable a la vista del cliente y, por supuesto, a la seguridad de sus colaboradores. En esta compraventa de la ciudad, ejecutó acciones encaminadas al mejoramiento de la imagen del local, de tal suerte que fuera diferenciado al de su competencia. Es así como instaló rejas y vitrinas enmarcadas en aluminio para salvaguardar la mercancía del negocio y expresar un mensaje de seguridad a sus clientes.

Los negocios tradicionales que ya se encontraban establecidos en la ciudad no demostraban mejoras, ni mucho menos, respondieron a las acciones implementadas por Alberto Prieto para posicionar su negocio. Dada esta situación, el empresario de Antioquia, gracias al respaldo obtenido por la operación de sus otras compraventas en el país, siguió emprendiendo acciones operativas para mejorar la experiencia del cliente y que éste pudiera acceder de mejor forma a todos sus servicios, especialmente los financieros.

Alvaro Arboleda dotó la Compraventa Neiva de muebles, estanterías, cajas fuertes y, además, ubicó mercancía nueva como televisores, equipos de sonido y otros electrodomésticos debidamente clasificados como forma de generar sensación de solvencia entre sus clientes. A esto sumó la oferta de prendas de oro en sus vitrinas y empleados con

experiencia en trabajos de joyería que conocían del negocio y podían resolver fácilmente situaciones en la empresa.

Estos colaboradores, como en la región caribeña, estuvieron bien remunerados dado que las ventas se encontraban en auge. Los principales clientes eran joyeros locales y público en general. Es importante aclarar que los negocios tradicionales, aquellos que ya se encontraban antes de la llegada de Prieto, valoraban a muy bajo precio las prendas dejadas en empeño por los neivanos. Observado esto, el empresario optó por valorar a un mejor precio cada bien o artículo recibido en empeño, con lo que se posicionó como la opción más atractiva del mercado

7.5. Tipos de clientes: logrando reconocimiento y posicionamiento

Los negocios comerciales tienen diferentes clientes de acuerdo con el tipo de mercado en el que compiten o en el que comercializan sus productos. Para los almacenes de compraventa con pacto de retroventa en la ciudad de Neiva, en la década de los ochenta, los clientes se caracterizaban por ser recatados, les daba pena acercarse a este tipo de negocios que representaba sinónimo de insolvencia económica. Esta situación, atractiva para cualquier emprendedor, conllevó a que el empresario antioqueño incluyera en sus acciones la exhibición de vistosas prendas de oro en atractivas vitrinas, semejantes a las de las joyerías. Con esto, buscó atraer la atención de todo tipo de clientes, quienes al ingresar al establecimiento de compraventa experimentaban sensaciones muy parecidas a las generadas en el acceso a un almacén tradicional.

Cuando el cliente lo requería, por seguridad o porque evitaba ser visto en estos sitios, se le permitía ingresar al interior de los establecimientos para ser atendido en cubículos especiales con asesor para orientar su necesidad y guiar el trato. Esta acción fue muy

reconocida por los clientes que aún no vivían la experiencia de ser atendidos de forma personalizada para llegar a un acuerdo que beneficiara las partes.

Por otra parte, las prendas, para el caso del oro, eran vistas como forma de ahorro por las personas que las querían poseer. Dada las condiciones económicas del momento, los lugareños acostumbraban a comprar este bien, u otros de alto valor, para darlos en garantía al momento de requerir los servicios financieros ofrecidos por las compraventas. De esta manera, cuando llegaban a finales de mes o encontraban ocasiones especiales para invertir, se dirigían a estos lugares a realizar contratos de compraventa con pacto de retroventa.

Algunos comerciantes que trabajaban en las temporadas de diciembre y San Pedro solían negociar sus electrodomésticos y joyas en oro en los almacenes de compraventa. De esta forma, obtenían capital que les permitía surtir sus negocios como estancos (venta de licor), restaurantes, comidas rápidas, accesorio, ropa, sombreros, ponchos y/o artesanías. Es así como lograban ganar el suficiente dinero que les permitía suplir las necesidades del hogar y así poder retirar las prendas dejadas en garantía en los almacenes de compraventa.

Otro tipo de clientes que acudían a estos almacenes de compraventa eran aquellos que estaban reportados por el sistema financiero y vetados por las entidades bancarias. Las compraventas han tenido la característica de no exigir historiales bancarios a sus clientes, ni tampoco fiadores, por lo que era llamativo para dar a acordar el pacto entre las partes. Asimismo, asistían a estas empresas personas que por su insolvencia económica o falta de empleo no tenían la capacidad de endeudamiento exigidas por las entidades del sector bancario para poder prestar sus servicios.

Muchos cultivadores de arroz, tabaco, algodón, residentes en Neiva y municipios aledaños, usaban sus prendas de oro como respaldo económico para adquirir dinero en los almacenes de compraventa. De esta manera, y tal como acontecía con los comerciantes,

empeñaban sus artículos para comprar semillas, abonos, fertilizantes, pagar empleados, alquilar maquinaria y demás necesidades de su actividad. Una vez tenían la cosecha, sufragaban todos los gastos requeridos. Con las utilidades generadas después del ejercicio, retiraban sus prendas y compraban otras nuevas, especialmente en oro, para incrementar el gramaje y obtener más dinero en caso de necesidad.

Los colaboradores eran el principal motor de las compraventas con pactos de retroventa. Las directrices que impartía Alberto Prieto eran acatadas de buena forma y llevadas a cabo tal como las ordenaba. Eran conscientes que las acciones hasta ahora emprendidas habían resultado exitosas y, por lo tanto, su empleo se iba a mantener. Ellos, al vincularse laboralmente, eran afiliados a todas las prestaciones de ley. Además, recibían porcentajes sobre las ventas, capacitación permanente y se les brindaba la oportunidad de ascender dentro de la organización con el objetivo de que permanecieran en la actividad comercial por mucho tiempo.

7.6. ¿Estabilidad o decadencia? La liquidación de Compraventas Unidas

A partir del año 2005, el señor Alberto Prieto entregó la dirección nacional de la sociedad denominada Compraventas Unidas de Colombia a su hijo Carlos Iván Prieto para brindar una mayor estabilidad técnica al negocio, quien tuvo la oportunidad de estudiar su carrera profesional en Administración de Empresas. La poca experiencia, pero la masa teórica adquirida, lo llevó a tomar decisiones radicales en las empresas que su padre, con tanto esfuerzo, dedicación y sabiduría, vio surgir y logró posicionar dentro del territorio nacional.

En su llegada a la gerencia general de los almacenes de compraventa, inició una nueva forma de llevar las cosas. Sus bases metodológicas quebrantaron patrones culturales que se habían desarrollado en la empresa. Es así como tomó decisiones contractuales que llevó a la renuncia de algunos de sus colaboradores. También, llevó a cabo cambios en las políticas prestacionales y laborales de sus empleados, firmó nuevos contratos que incluían la disminución de los salarios, fue reduciendo gradualmente los porcentajes de comisión en las ventas hasta desaparecer. Esta situación fue traumática para toda la organización y para los administradores de cada local que no tardaron en alzar su voz.

Poco a poco los administradores más antiguos, conocedores de las minucias de los negocios de compraventa, se fueron haciendo a un lado. El negocio se iba descapitalizando y no tenían más que sacar el oro que era vendido a locales para venderlo en el extranjero. Esta situación conllevó a que las personas fueran notando la insolvencia e iliquidez del local ya que, al buscar financiación y oro, notaban que éste era escaso.

La decadencia de las compraventas fue inminente. Empresarios de otras regiones del país aprovecharon la situación y ofertaron a Carlos Prieto una suma de dinero por los locales comerciales. Estos almacenes fueron vendidos y, por ende, los empleados liquidados por su trabajo entregado a la empresa. Los colaboradores de la ciudad de Neiva más destacados fueron Álvaro y Jhon Jairo Arboleda. Éstos, al verse desempleados, decidieron empezar su propio negocio de almacenes de compraventa utilizando el dinero de la liquidación y una suma de ahorros y créditos bancarios efectuados por los nuevos empresarios. Jhon Jairo Arboleda emprendió con la compraventa Santa Martha ubicada en la carrera tercera entre calles décima y novena. Álvaro Arboleda aperturó la denominada Compraventa Huila ubicada en la calle décima entre carreras cuarta y tercera y la Opita en la carrera tercera entre calles décima y novena.

Con la paulatina desaparición de las Compraventas Unidas, que son consideradas como la primera organización de almacenes de compraventa con pacto de retroventa en la ciudad de Neiva, fueron llegando nuevos inversionistas a instalar modernos almacenes en la municipalidad como fue el caso de la organización Oro Express. Esta empresa era de propiedad del comerciante antioqueño Jaime Salazar. Este empresario antioqueño incursionó en Neiva empleando la misma estrategia de Compraventas Unidas. Valoró el oro a los clientes a precios bien remunerados y el servicio al cliente fue de destacar. Actualmente, Salazar cuenta con cinco almacenes de compraventa ubicados en la carrera segunda, carrera tercera, calle décima entre tercera y cuarta y en la calle décima con carrera séptima.

En la primera década del siglo XXI, el comerciante tolimense Leonel Muñoz Silva, instaló tres almacenes de compraventa denominados Mi Tío. Ubicó dos en la calle décima entre tercera y cuarta y otro en la carrera tercera entre calles décima y novena. Si bien es cierto, para inicios de esta década la calle de las compraventas seguía siendo muy popular, por lo que empresarios continuaron instalando sus negocios allí.

El señor John Jairo Ortiz, caqueteño y ex empleado de la compraventa Oro Express, incursionó como propietario de compraventas en Neiva. El empresario en mención abrió tres almacenes estratégicamente ubicados en la popular calle neivana y los denominó Compraventa Huilense, Compraventa Los Reyes y Compraventa La Esmeralda Verde en la calle decima entre carreras cuarta y tercera.

El señor Raúl Cano oriundo de Timaná, pensionado de la Gobernación del Huila, le compró la Compraventa Huila a Álvaro Arboleda, quien le enseñó la lógica y dinámica del negocio y, posteriormente, lo asesoró para aperturar la Compraventa El Diamante, ambas de su propiedad ubicadas en la calle décima entre tercera y cuarta.

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Compraventas Unidas fue para finales de los años 80 y principios de los 90 una de las empresas dedicadas a la compraventa con pacto de retroventa más importantes del país. Este negocio llegó a emplear más de 60 colaboradores en todo el territorio nacional, especialmente, en la región Caribe y Andina. Sus inicios estuvieron marcados por un gran poder de visualización y proyección por parte de su propietario, luego un organizado proceso de expansión gracias al desarrollo de acciones operativas de diferenciación en el mercado, para finalmente, terminar con su liquidación por decisiones administrativas y financieras.

El objetivo propuesto en la presente investigación fue rastrear un proceso de constitución y posicionamiento de una actividad comercial como las compraventas y las estrategias llevadas a cabo para establecerse, tomando como referente a Compraventas Unidas y su propietario inicial, Alberto Prieto.

Para analizar la situación de las Compraventas Unidas con relación a su conformación y sostenibilidad en el tiempo, se tomó como referente los postulados de Mintzberg et al. (1999), quien advierte que la estrategia puede ser premeditada teniendo en cuenta que se concibe o fórmula para ser proyectada en el tiempo o simplemente puede emerger al mismo tiempo que la organización actúa.

La perspectiva de Prieto, en el sentido de Mintzberg et al. (1999), conduce al establecimiento de la estrategia a partir de la evaluación del presente, tal como se construye bajo el paradigma de la estrategia como planificación según lo cual, el estratega analiza el producto, la competencia y las condiciones del entorno en el presente y formula la

estrategia a partir de allí; razón por la cual, la estrategia tiene como alcance la superación de la competencia.

El caso de análisis tiene que ver con Alberto Prieto, quien llegó a configurar en la ciudad de Neiva más de 20 almacenes de compraventa con pacto de retroventa en la popular calle de las compraventas. El relato sobre este empresario permitió rastrear cuáles fueron sus principales acciones y la manera como se configuró la estrategia que condujo al posicionamiento del negocio durante algunas décadas en el territorio nacional, pero, especialmente, en la ciudad de Neiva.

Para esto, se seleccionaron las siguientes etiquetas que dan cuenta de acciones que dieron forma a las estrategias, o mejor, las causas que produjo los grandes avances y cambios de la organización y que son objeto de análisis para comprender cómo se mantuvo y lideró el mercado de las compraventas.

Tabla 5. Patrones que definen la estrategia de Alberto Prieto y Compraventas Unidas

Etiquetas
Denominación
Adecuación
Mercado
Valuación

Fuente: elaboración propia.

Los anteriores patrones fueron inferidos por medio de una cronología basada en descripciones de acciones específicas. A continuación, se profundiza en cada una de ellas:

“DENOMINACIÓN”

Para Alberto Prieto los nombres de las compraventas tenían un significado relevante y muy familiar. De acuerdo con la tabla 6, el empresario antioqueño utilizó nombres de algunos de sus familiares y conocidos más cercanos para identificar todas las compraventas

con pacto de retroventa que mantenía en todo el país, sin embargo, en su llegada a Neiva, la denominación de su primera compraventa contempló una serie de características que marcó el inicio de sus negocios en la ciudad.

a. Compraventa Neiva: afinidad y relacionamiento con lo local.

b. Compraventa con nombre de personas: confianza y vecindad.

Para el primer caso, Alberto Prieto inició su primer negocio con el nombre de la ciudad de Neiva. Este hecho generó sentido de pertenencia y localidad entre los habitantes. Esta compraventa se ubicó sobre la carrera tercera con calle décima, en la calle de las compraventas. Su acción generó que las personas o clientes se sintieran identificados con un local comercial de su región. Las circunstancias del momento y su gran conocimiento y madurez por sus negocios en otros lugares de la geografía nacional, le permitió tomar la decisión del nombre de este primer almacén.

Por otra parte, la variedad de compraventas aperturadas con el nombre de personas generó confianza entre los lugareños. Las personas sentían que asistían a un lugar de nombre común y conocido, amigable y de vecindad por lo que llegar hasta allí representaba amistad, buena relación y familiaridad. Estos nombres fueron asignados a las compraventas que aparecieron luego de Compraventa Neiva.

Tabla 6. Compraventas vinculadas con Alberto Prieto Escobar en la década de los años 90 en la ciudad de Neiva.

Nº	NOMBRE DE LA COMPRAVENTA	DIRECCION	PROPIETARIO
1	EL CIRCON	Carrera 2 N° 8-110	ALBERTO PRIETO
2	ALEJO	Carrera 2 N° 9-35	ALBERTO PRIETO
3	MARIA ANTONIA	Carrera 2 N° 9-43	ALBERTO PRIETO

N°	NOMBRE DE LA COMPRAVENTA	DIRECCION	PROPIETARIO
4	AVENIDA	Carrera 2 N° 9-63	ALBERTO PRIETO
5	SANTA MARTA	Carrera 2 N° 9-79	ALBERTO PRIETO
6	NOVENA	Calle 9 N° 2-72	NO REGISTRA
7	TURMALINA	Carrera 3 N° 9-05	ALBERTO PRIETO
8	CHAMACO	Carrera 3 N°9-38	RUBIEL CICERI
9	APE	Carrera 3 N° 9-44	ALBERTO PRIETO
10	LA MEJOR	Carrera 3 N° 9-51	NO REGISTRA
11	GAITANA	Carrera 3 N° 9-92	ALBERTO PRIETO
12	OPITA	Carrera 3 N° 9-95	ALVARO ARBOLEDA
13	SANTI	Carrera 3 N° 9-100	ALBERTO PRIETO
14	HUILA	Calle 10 N° 3-11	ALVARO ARBOLEDA
15	PRIETO	Calle 10 N° 3-20	ALBERTO PRIETO
16	ALBERTO	Calle 10 N° 3-33	ALBERTO PRIETO
17	MARIA CLARA	Calle 10 N° 3-40	ALBERTO PRIETO
18	TOPACIO	Calle 10 N° 3-45	ALBERTO PRIETO
19	NEIVA	Calle 10 N° 3-46	ALBERTO PRIETO
20	DON CAMILO	Calle 10 N° 3-49	ALBERTO PRIETO
21	DIAMANTE BLANCO	Calle 10 N° 3-57	ALBERTO PRIETO
22	LAURA	Calle 10 N° 3-61	ALBERTO PRIETO

Fuente: Cámara de Comercio del Huila, 2021.

Desde un punto de vista conceptual, esta primera idea representó la creación de una identidad y establecimiento de confianza e ideología entre los clientes y el mismo empresario antioqueño. La estrategia de penetración fue totalmente clara: aprovechar el reconocimiento que había logrado la calle de las compraventas y establecer el negocio con nombre que refiriera a lo local. Esta estrategia posee características que la hacen ser deliberada, pues existió una racionalidad en el análisis de variables que daban cuenta de la viabilidad de un negocio de este tipo.

“ADECUACIÓN”

Luego de llegar a la ciudad de Neiva y establecer sus primeros negocios, Alberto Prieto logró visualizar el poco avance en materia estructural y estética de los almacenes instalados desde hace algunos años atrás. Los habitantes sentían que asistir a estos lugares era símbolo de insolvencia y causaba aún pena de ser vistos por otras personas.

1. **Adecuación de espacios:** confianza y normalidad.
2. **Estética:** sensación de solvencia para los clientes

La adecuación de espacios representó una de las acciones más importantes para ese momento. Alberto Prieto, gracias a su madurez en este negocio, sabía que los clientes requerirían de espacios no comunes pero muy particulares para ser atendidos. Por tanto, la adecuación de espacios incluyó la instalación de cubículos para asesorías personalizadas, ubicación de vitrinas en espacios cómodos y visibles para los clientes, iluminación agradable, para mencionar algunas. Las personas sentían confianza al llegar a estos lugares. Asistir ya no representaba vergüenza y recato, por el contrario, representaba normalidad.

Por otra parte, y transversalmente con la adecuación de los espacios, Alberto Prieto llevó a cabo una actividad que marcó uno de los avances más importantes en este sector de las compraventas y tiene que ver con el uso de las prendas de segunda mano y cómo utilizarlas. El empresario antioqueño adornaba con cajas de televisores, estufas, lavadoras, microondas, entre otros, debidamente etiquetados. Además, en sus vitrinas ubicó alta cantidad de joyería en oro para que clientes y transeúntes pudieran identificar y elegir su compraventa como la más líquida y con solvencia económica para responder a sus necesidades. Estos patrones de acción, aunque no estaban escritos en un papel, representaron una forma de actuar y de definir un modo de comportamiento de la organización.

“MERCADO”

Desde sus inicios en Antioquia, Alberto Prieto mostró el interés por negocios en los cuales el dinero se veía de forma diaria. Cada local comercial que aperturó en distintas regiones del país tuvo particularidades similares que marcó una hoja de ruta para los siguientes establecimientos de compraventas. La gran capacidad de Prieto para identificar los mercados potenciales fue otro patrón que determinó su éxito en el negocio.

- 1. Evaluación de mercados:** detectar oportunidades.
- 2. Nichos de mercado:** especialización del negocio.

En cada uno de los negocios que estableció a lo largo del país este empresario antioqueño, la evaluación del mercado era lo principal para él. Para el caso de Neiva, antes de instalar Compraventa Neiva, envió a uno de sus hombres de confianza y colaboradores con instrucciones claras de identificar los criterios que debía evaluar y de los cuáles debería llevar información. Como antes se mencionó, estos criterios estaban ligados con el

dinamismo económico de la ciudad, cercanía a lugares con fuentes naturales de generación de dinero (ríos, mares, ganadería, entre otros) y un componente imprescindible como lo fue el clima.

Por otra parte, la especialización del mercado fue clave para definir a quién apuntaría cada uno de sus locales comerciales. Por eso, cuando Prieto detectaba una ciudad con este potencial, conocer de qué vivía la población y qué prácticas de empleo desarrollaban sus habitantes era importante para incursionar con su negocio. Para el caso de Neiva, el empresario tenía claro que las temporadas comerciales eran enero, junio y diciembre. En este mismo orden, sabía que personas arroceras, ganaderas y piscícolas iban a requerir de sus servicios financieros para pagar trabajadores, insumos y demás gastos por lo que debía, para cada época, contar con solvencia de efectivo para poder realizar sus contratos de pacto de retroventa.

Esta estrategia de evaluación de mercado, para sus inicios pudo haber sido emergente, sin embargo, luego de establecer más de 10 de negocios en el país se convirtió en una acción planificada. Este empresario se vio atraído por sus éxitos en otros lugares por lo que formalizar su modo de operación representó marcar una estructura organizativa clara pero consecuente con la estrategia.

En este mismo sentido, las acciones que siguieron a la estrategia para conseguir sobreponer a su competencia se enfocaron en identificar nichos precisos a los cuales atender. Para este concepto, el empresario antioqueño tenía claro de qué dependía y subsistía los lugareños de región. Su capacidad de poder proyectar y ubicar el dinero y prendas en los periodos necesarios para establecer los contratos de retroventa era una característica propia que lo hizo ser exitoso en estos negocios.

Las anteriores apreciaciones son representaciones claras de decisiones que implantó como forma de actuar y organizar sus empresas. La habilidad para identificar oportunidades y establecer en ellas unas necesidades definidas se da de una forma planificada, algo que es advertido por Mintzberg con su categoría de estrategia deliberada.

“VALUACIÓN

El ser de las compraventas con pacto de retroventa es obtener una prenda como garantía del préstamo en dinero que están realizando. Como anteriormente se ha mencionado, estos artículos pueden ser neveras, estufas, motocicletas, computadores y bicicletas, para mencionar algunos. En este mismo sentido, la joyería es otra de las prendas que son recibidas y vendidas por estos locales comerciales, especialmente el oro. La valuación de este metal era variable entre los negocios que existían en la popular calle de las compraventas en la ciudad de Neiva, por lo tanto, aprovechar y sacar el mejor rendimiento de esto fue una acción detectada por Prieto a su llegada.

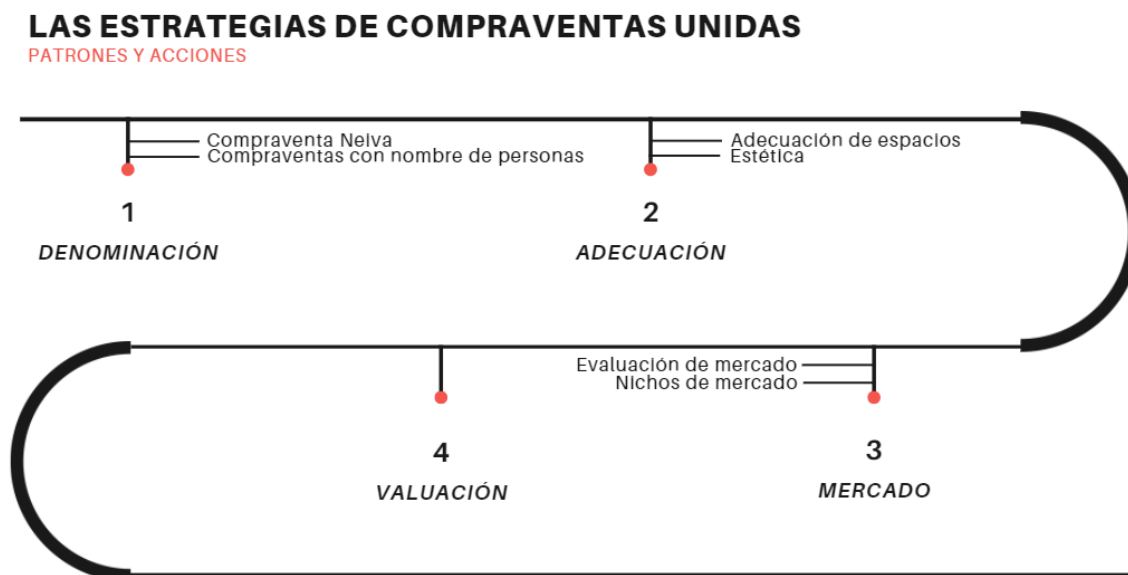
Alberto Prieto, en sus primeras acciones encaminadas a la diferenciación, notó que su competencia no respondía. Esto le permitió seguir organizando el mercado de las compraventas a la manera en que más se veía beneficiado. Es así como el precio del oro era avaluado mucho mejor que en otros negocios comerciales de esta índole, tanto que trataba de igualar precios de joyería de la época.

Este tipo de estrategias emerge del empresario antioqueño quién evaluó sus capacidades al interior de la organización y decidió que podía seguir ofreciendo mayores beneficios a los clientes y de esta forma acapararía mayor flujo de dinero.

Así las cosas, Alberto Prieto y la empresa Compraventas Unidas no se mantuvo establecida gracias a una sola estrategia, sino, consideró algunas otras que emergieron y, también, fueron planificadas dependiendo del momento. Las acciones llevadas a cabo

marcaron un indicio de sus nuevas aperturas y de lo que sería un nuevo local de este empresario.

Figura 4. Las estrategias y las acciones de Compraventas Unidas en Neiva entre los años 1980 y 2005.



Fuente: Elaboración propia.

8.1. Surgimiento y desarrollo de las compraventas con pacto de retroventa en la ciudad de Neiva

En la ciudad de Neiva las dinámicas sociales y económicas permitieron la aparición de diversas actividades comerciales, entre esas se puede destacar las compraventas con pactos de retroventa. Los volúmenes de préstamos en la ciudad cada vez crecían gracias a la necesidad de la población por invertir en negocios de comercio pesquero, artesanal y ganadero. Una de las primeras fuentes de financiación que encontró la población neivana fue los préstamos con tasas de interés sobre el 10% (Lizcano Vargas, 2021). Los prestamistas eran lugareños que tenían la posibilidad de colocar dinero a rentar producto de sus negocios.

El sector bancario, aún para los años 20, no permitía el fácil acceso a distintas formas de bancarización que se ofertaban. La tramitología para contar con un crédito o una cuenta de ahorro era muy crítica. El banco que existía y que tenía en cuenta dinámicas nacionales del sistema financiero, no permitía que personas con ingresos bajos accedieran a su catálogo de servicios, no fue hasta que organizaciones internacionales abrieron el espacio y bancos, como el caso del Banco del Huila, que opera en la ciudad de Neiva, redujera sus restricciones y algunas personas iniciaran su vida crediticia.

Para algunos locales los trámites seguían siendo engorrosos y discriminatorios, por lo que les parecía mejor buscar en personas naturales préstamos con altos intereses, pero sin alta burocracia. Para los dos casos anteriormente descritos, se generaron variadas incomodidades entre los habitantes de la ciudad de Neiva. Es así como, hacia los años 1970, se da apertura a los primeros locales de compraventas con pactos de retroventa. Una actividad que gracias a la visión de emprendedores foráneos, logra incursionar en el mercado local de la ciudad.

A su llegada, la actividad comercial creó un ambiente de tensión entre la población. Este fenómeno, que apenas incursionaba en la ciudad, no mostraba un buen aspecto entre los lugareños. Las personas, aún reacias a este tipo de intercambios, sentían el temor de dejar sus prendas en locales que no garantizaban la devolución del bien o artículo, presentaban mal aspecto en sus fachadas o interiores, o empleados que no generaban confianza al momento de establecer un contrato de esta clase. Es así como, a pesar de ya contar con establecimientos propios de la región, los clientes no tenían sentido de pertenencia por estas compraventas y decidían seguir haciendo préstamos con tasas de intereses de usura o de otro tipo de financiamiento informal.

El panorama fue preciso para aquellos inversionistas que se movían por el país detectando oportunidades de estos negocios. Para el caso puntual de la ciudad de Neiva, fueron personas foráneas, especialmente del departamento de Antioquia, las que dieron desarrollo y modernización a la actividad de las compraventas. Estas personas llevaron a cabo acciones encaminadas a mejorar las formas de construir una identidad e imagen de un negocio. La llegada de estos empresarios generó cambios sustanciales en el comportamiento del sector y obligó a compraventas de la época a liquidar o competir de alguna forma.

Estos hechos fueron relevantes para toda la población neivana. Los cambios en los paradigmas de lo que en ese momento se consideraba estratégico, dio origen a la generación de formas distintas de realizar las actividades de las compraventas y de llevar a cabo la sostenibilidad del negocio.

De acuerdo con Vargas Valenzuela (2021), las dinámicas del sector y de la ciudad relacionadas principalmente con lo social y económico, propiciaron la llegada de inversionistas de otras regiones del país a la ciudad de Neiva. Estos inversionistas tenían la ventaja de conocer distintos mercados y madurar en la concepción de lo que es el negocio de las compraventas. De esta manera, su arribo a la localidad fue una estrategia más de su expansión por el país.

Los relatos de Álvaro Antonio Arboleda Márquez², Jhon Jairo Arboleda Montoya³ y Miller Vargas Valenzuela⁴, entrevistados por la investigadora, dan cuenta de los avances

² Álvaro Antonio Arboleda Márquez fue administrador de los negocios de las compraventas del empresario antioqueño Alberto Prieto. Anexo entrevista.

³ Jhon Jairo Arboleda Montoya es el actual administrador de la Compraventa Santi, antigua propiedad de Alberto Prieto y ex empleado de este. Anexo entrevista.

que tuvo el sector de las compraventas en la década de los años 80 y el auge después de los 90 gracias a la incursión de recursos económicos de otras regiones del país. Advierten a cerca de los cambios que sufrió la calle décima entre carrera tercera y cuarta luego de que estos empresarios antioqueños modernizaron sus almacenes y desarrollaron todas sus actividades para llamar la atención de los clientes de su competencia.

De la misma forma, entrevistados tales como Arboleda y Vargas, afirman que el surgimiento y desarrollo de las compraventas se da gracias a la poca bancarización de la población de Neiva para la época y la necesidad de salir de alguna situación imprevista. Arboleda Márquez advierte:

“ir a un banco era más “engorroso”, pero si venían a la compraventa y dejaban alguna prenda de oro que pesara dos gramos, se le podía prestar cien mil pesos. No era tanto el nivel de estratificación de la gente sino la necesidad que tenía la persona en el momento, la agilidad”.

Es ese mismo sentido, los entrevistados afirmaron sobre las actividades que llevaban a cabo para la atracción de más clientes.

“Cuando empezamos a organizar todo el negocio, nos fijamos que casi no había avance en la estética y presentación de los almacenes. En ese momento Álvaro inicia una remodelación donde adecuaba los espacios internos del local y una nueva ubicación de las estanterías, con cajas nuevas y etiquetadas...”

De esta manera, se puede inferir sobre el surgimiento de una actividad comercial como las compraventas en la ciudad de Neiva sobre la década de los años 70. No obstante,

4 Miller Vargas Valenzuela, conocedor y residente de la calle décima y de la transformación de residencial a comercial de esta calle. Además, fundador y propietario de la Compraventa el Tesoro. Anexo entrevista.

el desarrollo lo establecen capitales económicos foráneos, quienes con su capacidad de detectar oportunidades llegan a la población y presentan una nueva forma de hacer negocios.

8.2. Estrategias acometidas por los agentes propiciadores de esta actividad comercial en Neiva

Las decisiones estratégicas que se toman a menudo en las grandes organizaciones se dan por consideración de la alta dirección teniendo en cuenta algunos elementos tales como capacidad financiera, disponibilidad de inventario, proximidad al mercado, entre otras. Para el caso de pequeñas empresas, como las de Alberto Prieto, la estrategia debe ser la que más se adecúe a sus posibilidades para brindar un sentido de ataque a sus competidores (Ochoa Jiménez et al., 2014).

En Compraventas Unidas se pudo determinar que existió 4 tipos de estrategias que dieron sostenibilidad al negocio y crearon una ventaja competitiva. De acuerdo con Mintzberg et al. (2003), las acciones dan cuenta de que se ha tomado una decisión y, por lo tanto, puede marcar el comportamiento de hacia dónde se dirige la empresa. En este sentido, y en concordancia con el mencionado autor, de Alberto Prieto se logró detectar acciones que dieron simbología a una forma de actuar por premeditación, o como bien lo es llamado en el campo de estudio, de manera deliberada.

Las decisiones que se mencionan tuvieron la particularidad de cambiar los comportamientos del mercado del momento. De acuerdo con la información recolectada en las entrevistas, las iniciativas llevadas a cabo por Prieto fueron intencionales, en el sentido en que, gracias a su madurez en otros mercados regionales con el mismo negocio, podría aplicar acciones en los locales de Neiva. Por otro lado, mencionan que, aunque en otros

lugares los negocios mostraban mayor desarrollo, en la ciudad estos eran pocos avanzados por lo que el empresario antioqueño llevó a cabo labores aprovechando tales situaciones.

Una de las grandes ventajas con las que contaba Prieto, es que tenía la oportunidad de tomar las decisiones bajo su propio criterio y visión. Cuando nace Compraventas Unidas, los administradores de cada local comercial que estaba en el país tenían directrices claras por parte de este empresario. Cada uno de ellos contaba con los recursos para poner en marcha el plan ordenado y estipulado por Alberto Prieto, pero lo más importante, que, gracias a su gran capacidad de prospectar, los rendimientos que generaba en el negocio y los beneficios brindados a sus colaboradores hacían que su empresa se expandiera cada vez más.

En este mismo sentido, se considera que uno de los factores que permitió el desarrollo de los negocios comerciales de Alberto Prieto en la ciudad de Neiva fue el ambiente, su entorno, las dinámicas de una población que iba creciendo económica y socialmente. Es así como, se puede inferir que su estrategia de valuación y adecuación fue un aprovechamiento que emergió de la evaluación de las condiciones del mercado y del momento por el cual atravesaba el sector en la ciudad.

Figura 5. Configuración de la estrategia de negocios.



Fuente: elaboración propia.

Bajo este panorama, es prudente mencionar que la relación que existe entre los patrones mencionados en la Figura 5 son producto de factores como de un proceso de construcción, por lo tanto, y de acuerdo con la posición teórica de Mintzberg et al. (2003), existen una perspectiva integradora en las estrategias llevadas a cabo por el autor, por lo que se comprueba que este concepto es producto de acciones pensadas y oportunidades del entorno aprovechadas, que haciendo uso de los recursos y de la capacidad de visión del empresario o administrador que cumpla su papel, genere rendimientos a la empresa.

9. CONCLUSIONES

El papel que jugaron diversos actores para el surgimiento de una actividad comercial que se ha matenido hasta este momento, ha sido transcendental para comprender la forma en que una organización gestiona su estrategia e integra distintos elementos del entorno para competir en un mercado que, aunque no se transforme a corto plazo, depende de un ambiente motivado por comportamiento económicos y sociales una población.

Fue claro que la bancarización, las fuente de financiamiento informales y el desarrollo económico que se vivía para la época, se configuró para generar las condiciones propicias del surgimiento de una actividad como las compraventas con pacto de retroventa. En esta misma lógica, y aunque se puede mencionar que los primeros almacenes se registran desde los años 1972 de propiedad de los locales, el impulso que desarrolló este mercado fue agentes empresariales que percibieron la oportunidad que ofrecía el mercado y, gracias a su conocimiento regional, deciden aprovechar sin ningún problema.

Queda claro que los empresarios que promovieron, finalmente, esta actividad en la ciudad eran foráneos, pertenecientes especialmente al departamento de Antioquia. Estos agentes económicos eran conocedores de este mercado en otros lugares de la geografía nacional, por lo que llegar a Neiva constituyó una estrategia más de su expansión por el país.

El capital con el cual se impulsó esta actividad fue traído por estos empresarios, especialmente para Neiva, el señor Alberto Prieto quien por medio de uno de sus colaboradores evalúa las condiciones sociales, económicas, ambientales y de empleo para invertir en el negocio en la capital huilense. Su principal activo lo constituyó el alto grado de conocimiento del mercado razón por la cual, ejecutó acciones contundentes que lo llevaron a ser poseedor de más de 20 compraventas con pacto de retroventa en la ciudad de Neiva.

Este hecho, sumado a sus demás almacenes en otras regiones del país, llevó a que se constituyera Compraventas Unidas, una figura legal para organizar de mejor forma su empresa. Con el paso del tiempo, este empresario dejó en manos de sus hijos esta actividad que, debido a malas decisiones administrativas y poca capacidad de visión del negocio, se liquidó años más tarde. No obstante, para la población neivana que trabajó con este

empresario, quedó con la experiencia para el desarrollo de estas compraventas en la ciudad. De alguna forma, sus decisiones generaron que el comportamiento del mercado fuera distinto y las exigencias de los clientes también.

La situación descrita se podría relacionar con la Escuela de Configuración propuesta por Mintzberg et al. (2003) que considera que la estrategia, la estructura y el entorno interactúan formando arquetipos o configuraciones y que unidos reflejan el éxito de una organización, a pesar de una mala terminación que, podría pensarse puede ser parte de otra estrategia.

10. Referencias

- Andersen, T.J. (2004 a). Integrating decentralized strategy making and strategic planning process in dynamic environments. *Journal of Management Studies*, 41, 8: 1271-99.
- Andersen, T. J. (2004 b). Integrating the Strategy Formation Process: An International Perspective. *European Management Journal*, 22(3), 263-272.
- Andrews, K. R., Bower, J. L., Christensen. C. R. (1973). *Business policy: Text and cases*. Illinois: Irwin
- Ansoff, H. I. (1977). The changing shape of the strategic problem. *European Institute for Advanced Studies in Management*
- Ahmed, J. R., y Hussain, S. S. (2015). Critical Exploration of Prescriptive and Emergent approaches to Strategic management: A review paper. *International Journal of Information. Business and Management*, 90 - 99.
- Becattini, G. (1988). Los distritos industriales y el reciente desarrollo italiano. En: *Distritos industriales y pequeña empresa*. España: Siglo Veintiuno.
- Cámara de Comercio del Huila. (2021). *Compraventas Neiva*.
- Cereceda, M. C. (s.f.). Gobierno de Chile, Ministerio de Planificación, División de Planificación Regional. Obtenido de Scmapspublic2:
<http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1Q2PH77DL-1XM4BW8-2LXW/CAJA%20DE%20HERRAMIENTAS.pdf>
- Corte Constitucional de Colombia. (2009). C-226-09 .
<https://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2009/C-226-09.htm>
- Chandler, Alfred D. (1990). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, (Vol. 120) Cambridge: MIT Press.
- Chakravarthy, B. S., y Doz, Y. (1992). *Strategy process research: Focusing on corporate*

- self- renewal. Strategic management journal, 13(S1), 5-14.
- Elbanna, S. (2006). Strategic decision- making: Process perspectives. International Journal of Management Reviews, 8(1), 1-20.
- Esquivel Triana, R. (2000). *Fuentes para la historia demográfica y laboral en la provincia de Neiva 1778 - 1938* (p. 20).
- Forero, C. M. (1 de julio de 2017). Unimilitar. Obtenido de Unimilitar:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/16765/1/ForeroCruzMiller2017.Pdf>
- Godet, M. (1 de abril de 2009). UExternado. Obtenido de UExternado:
<https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/La%20prospectiva%20estrategica.pdf>
- García Falcón, J. (1995). Dirección estratégica. Gran Canaria: CIES.
- Gómez M. (2005). Competitividad y complejos productivos: teoría y lecciones de política. Estudios y perspectivas número 27. Buenos Aires: Cepal, Naciones Unidas
- Hafsi, Taïeb and Thomas Howard (2005). The Field of Strategy: in Search of a Walking Stick, European Management Journal, Vol. 23, No. 5, p. 507-519.
- Helfat, C. (2015). Strategy Processes and Practices: Dialogues and Intersections. Strategic Management Journal, 1 - 3.
- Hill, C. W., Jones, G. R., (2009). Administración estratégica. México: McGraw-Hill.
- Humphrey, J. (1995). Industrial reorganization in developing countries: from models to trajectories. World Development, Vol. 23, No. 1, 149-162.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2006). Dirección estratégica (Vol. 5). Madrid: Prentice Hall.

- Johnson, G., Melin, L., y Whittington, R. (2003). Guest Editors' Introduction. *Journal of management studies*, 40(1), 3-22.
- Lizcano Vargas, E. R. (2021). La educación financiera y el microcrédito: Herramientas para aprender [EAN].
<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10941/LizcanoEdna2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López, M. (1995). Casos aplicables en políticas empresariales. Cali: Publicado- universidad Santiago de Cali.
- López, L. y Calderón, G. (2006). Análisis de las dinámicas culturales al interior de un clúster empresarial. *Estudios Gerenciales*, abril-junio, 13-37.
- López, C. M. (2013). Universidad Nacional. Obtenido de Universidad Nacional:
bdigital.unal.edu.co/9647/
- Medina, M. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Contaduría y Administración*, (209), 5-22.
- Mintzberg, H, Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, Jul-Sep, 6, 3, 257-272
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia* .
https://books.google.com.co/books?id=TfYIg8P1ybwC&printsec=frontcover&dq=Mintzberg+1999&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Mintzberg+1999&f=false
- Montgomery, C. A., Wernerfelt, B., y Balakrishnan, S. (1989). Strategy content and the research process: A critique and commentary. *Strategic Management Journal*, 10(2), 189-197.

- Mora Cuartas, A. M., Serna Rodríguez, M., y Serna Rodríguez, N. (2011). *Las entidades bancarias en Colombia*.
<https://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/mba2011/3-entidades-bancarias-colombia.pdf>
- Mora, M. (1992, September). *Transformación del Sistema Bancario Colombiano, 1924 - 1931*. Desarrollo y Sociedad.
<https://revistas.uniandes.edu.co/doi/pdf/10.13043/dys.30.6>
- Moreno, M. M. (2015). Universidad Nacional. Obtenido de Universidad Nacional:
 bdigital.unal.edu.co/49920/1/miltongiovanymorenomartinez.2015.pdf
- Municipio de Neiva. (2016). *ESTUDIO DE CRECIMIENTO URBANO*.
<https://turismo.huila.gov.co/storage/app/uploads/public/5c4/73c/30e/5c473c30ec884653777007.pdf>
- Nag, Rajiv, Hambrick, Donald C. and Chen, Ming-Jer, (2009). What is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field, Strategic Management Journal, Vol. 28, p. 16-17.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.491.7592&rep=rep1&type=pdf>.
- Noguera, H. A., y Barbosa, R. D. (2 de mayo de 2014). Redalyc. Obtenido de Redalyc:
www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231108007
- Ochoa Jiménez, S., Jacobo Hernández, C. A., Leyva Osuna, B. A., y López Figueroa, J. C. (2014). Estrategia, desempeño e identidad organizacional de las PYMES manufactureras mexicanas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(7), 75.
<http://search.proquest.com/openview/94cd06c4e99cff2111799a06a2d1a720/1?pq->

origsite=gscholar

Ogliastri, E. (2000). Manual de planeación estratégica, teoría y método. Bogotá: TM editores, Ediciones Uniandes.

Ordóñez, L. A., & Aurelio, L. (1995). Industrias y empresarios pioneros Cali: 1910–1945. Cali: Editorial Facultad de Humanidades, Universidad del Valle, 106.

Ortiz, A. P. (2009). Universidad Javeriana. Obtenido de Universidad Javeriana:
<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis242.pdf>

Parra, A. J. (2014). Universidad Nacional. Obtenido de Universidad Nacional:
www.bdigital.unal.edu.co/45797/1/1030552648.2013.pdf

Pena, O. S. (2014). Universidad de los Andes. Obtenido de Universidad de los Andes:
<http://repositorio.uniandes.edu.co/xmlui/handle/1992/4881>

Piña, J. y Morales, A. (2009). Aloe en Venezuela: de la cadena de valor al Distrito Industrial.

Problemas del desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía, 41(160), 187-208.

Quintero, G. J. (2015). Universidad Nacional. Obtenido de Universidad Nacional:
www.bdigital.unal.edu.co/50059/1/1039450153.2015.pdf

Real Academia Española. (2018). *prospectivo, prospectiva* | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE. <https://dle.rae.es/prospectivo>

Restrepo Torres, A. F. (2020). Caminos con alas - 100 años del inicio de la aviación en el Huila. *Revista Academia Huilense de Historia*, 18(71), 19–36.
<http://www.journals.academiahuilensedehistoria.org/index.php/rahh/article/view/199>

Sánchez, M., León, V., y Reyes, W. (2000). *Evaluación de la pesca de especies nativas en el alto Río Magdalena, departamento del Huila*.

- Sánchez, U. J. (2010). Universidad Nacional. Obtenido de Universidad Nacional:
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/refame/article/download/47829/49347>
- Schmitz, H. (1995). Collective efficiency: Growth path for small-scale industry. *Journal of Development Studies*, 31(4), 529-566
- Tafur Saiden, C. (2009). BANCARIZACIÓN: UNA APROXIMACIÓN AL CASO COLOMBIANO A LA LUZ DE AMÉRICA LATINA. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 13–37. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232009000100002&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Toro, J. (s.f.). *El control de la tasa de interés y la experiencia colombiana*. Retrieved January 9, 2022, from
https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/RevistaPD/1987/pd_vXIX_n1-2_1987_art.1.pdf
- Uribe Garzón, C. (2019). *Historia del movimiento cooperativo en Colombia*. Confecoop.
<https://confecoop.coop/cooperativismo/historia-en-colombia/>
- Vargas Valenzuela, M. (2021). *Entrevista Miller Vargas Valenzuela*.
- Weber, Y., y Tarba, S. Y. (2014). Strategic Agility: A State of the Art Introduction to the Special Section on Strategic Agility: [Http://Dx.Doi.Org/10.1525/Cmr.2014.56.3.5](http://Dx.Doi.Org/10.1525/Cmr.2014.56.3.5), 56(3), 5–12. <https://doi.org/10.1525/CMR.2014.56.3.5>

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de análisis teórico

Tabla 1. Objetivo específico: Contextualizar el ambiente socio económico imperante en la década de los años 1980 y 1990 de la ciudad de Neiva.			
Contexto Económico			
Elementos a considerar en lo económico	Variables e Indicadores asociados a cada elemento	Preguntas asociadas a cada variable e indicador	Fuente: (Entrevista, documentos, observación, encuesta)
Económico	Atractivo económico	✓ ¿Cuál es el porcentaje de desarrollo socio-económico en la ciudad de Neiva	Documentos de la • Entrevistas • Referentes teóricos
Comercio:	Decisión sobre la plaza	✓ ¿Cuáles son las principales actividades comerciales desarrolladas en la ciudad de Neiva? ✓ Qué características tenían los almacenes de compraventa con pacto de retroventa para la fecha. ✓ ¿Cuántos almacenes de compraventa existían en la década de los años 1980 y 1990 en la ciudad de Neiva?	• Entrevistas • Referentes teóricos • Cámara y Comercio
Contexto social			
Estrato socioeconómico	Costumbres	✓ ¿Cuáles eran las fuentes de financiamiento económico en la década de los años 1980 y 1990 en la ciudad de Neiva? ✓ ¿Cuáles los gustos y preferencias culturales de los habitantes de la ciudad de Neiva?	• Entrevistas • Referentes teóricos
Contexto político legal			

legislación	Normas jurídicas	✓ <i>¿Cuáles son los requisitos y las Normas legales que se requieren para constituir un negocio de compraventas con pacto de retroventa en la ciudad de Neiva.</i>	• <i>Cámara de Comercio.</i> • <i>Secretaria de Hacienda Municipal</i> • <i>Dian</i>
impuestos	específicos	<i>¿ Cuáles son los impuestos que deben pagar los negocios de compraventa con pacto de retroventa en la ciudad de Neiva?</i>	• <i>Secretaria de Hacienda Municipal de Neiva</i> • <i>DIAN</i> • <i>Cámara de Comercio de Neiva</i>
Estabilidad política	Crecimiento económico	<i>¿Es Neiva una ciudad estable políticamente y garantiza el crecimiento de las actividades económicas?</i>	• <i>Referentes teóricos</i>
Contexto cultural			
sociocultural	Nivel	<i>¿Cómo se encuentra distribuida porcentualmente la población de la ciudad de Neiva de acuerdo a los niveles socioculturales?</i>	• <i>Secretaria de Cultura Municipal</i>
Costumbres y tradiciones	Gustos y preferencias	<i>¿Cuáles son los gustos y preferencias culturales de los habitantes de la ciudad de Neiva?</i>	• <i>Secretaria de Cultura Municipal</i>

Tabla 2. Objetivo específico: Caracterizar los actores que promovieron la conformación de la actividad.			
Actores			
considerar en los actores	Variables e Indicadores asociados a cada elemento	Preguntas asociadas a cada variable e indicador	Fuente: (Entrevista, documentos, observación, encuesta)
Alvaro Antonio Arboleda Márquez		✓ <i>Explique Quien era Alberto Prieto Escobar.</i> ✓ <i>Qué relación lo unía a la vida de este empresario antioqueño</i> ✓ <i>Que motivó a don Alberto Prieto, establecer este tipo de negocio comercial en la ciudad de Neiva</i>	

Jhon Jairo Arboleda	Perfil: personal, empresarial, familiar, profesional	✓ <i>Porque este empresario Antioqueño, decide enviarlo a usted como administrador</i> ✓ <i>explique ¿porque Neiva y posteriormente el Huila fueron atractivas para este lucrativo negocio.</i> ✓ <i>¿Cuál es lugar de nacimiento?</i> ✓ <i>¿Cuál es su edad?</i> ✓ <i>¿Cuántos años tenía cuando incursiono en el negocio de compraventa?</i> ✓ <i>¿Cuál era su estado civil en 1988?</i> ✓ <i>¿Cuál era su nivel educativo en 1988?</i> ✓ <i>¿Con cuanto capital inicio el negocio?</i> ✓ <i>¿Cuál era su actividad económica antes de iniciar el negocio de la compraventa?</i> ✓ <i>¿Tenía experiencia administrativa del negocio de las compraventas?</i> ✓ <i>Cuales estrategias aplico</i> ✓ <i>Factores que permitieron la apertura de almacenes de compraventa con pacto de retroventa en la ciudad de Neiva</i> ✓ <i>¿Qué infraestructura se requiere para el montaje del negocio de compraventa con pacto de retroventa?</i> ✓ <i>¿Cuántos empleados se requieren para el desarrollo de la</i>	Entrevista
Miller Vargas Valenzuela			

		<i>actividad comercial en cada negocio?</i> ✓ <i>¿Sus empleados eran afiliados a la seguridad social?</i> ✓ <i>¿Cuál era el perfil requerido para seleccionar e incorporar el personal?</i> ✓ <i>¿Qué tipo de vinculación laboral tenían sus empleados?</i> ✓ <i>¿Cuál era el nivel de educación de sus empleados?</i> ✓ <i>¿Poseía un reglamento laboral interno?</i> ✓ <i>¿Qué tipo de fuentes de financiación utilizaba su negocio?</i> ✓ <i>¿La función contable era responsabilidad de la empresa o de un despacho externo?</i> ✓ <i>Su negocio estuvo afiliado a alguna cooperativa o asociación de compraventas?</i>	
Tabla 3. Objetivo específico: Establecer el surgimiento y desarrollo de la actividad comercial de compraventas y de las iniciativas (acciones) más importantes tomadas por los gerentes o encargados de aperturar los establecimientos comerciales, tendiente a lograr el rendimiento de las inversiones y el posicionamiento de los negocios.			
Acciones			
considerar las acciones	Variables e Indicadores asociados a cada elemento	Preguntas asociadas a cada variable e indicador	Fuente: (Entrevista, documentos, observación, encuesta)
Alvaro Arboleda		✓ <i>explique ¿porque Neiva y posteriormente el Huila fueron atractivas para este lucrativo negocio.</i> ✓ <i>¿Cuál es lugar de nacimiento?</i> ✓ <i>¿Cuál es su edad?</i> ✓ <i>¿Cuántos años tenía cuando incursiono en el</i>	

	Perfil: personal, empresarial, familiar, profesional	<i>negocio de compraventa?</i> ✓ <i>¿Cuál era su nivel educativo en 1988?</i> ✓ <i>¿Cuál era su actividad económica antes de iniciar el negocio de la compraventa?</i> ✓ <i>¿Tenía experiencia administrativa del negocio de las compraventas?</i> ✓ <i>¿Qué infraestructura se requiere para el montaje del negocio de compraventa con pacto de retroventa?</i> ✓ <i>¿Cuántos empleados se requieren para el desarrollo de la actividad comercial en cada negocio?</i> ✓ <i>¿Sus empleados eran afiliados a la seguridad social?</i> ✓ <i>¿Cuál era el perfil requerido para seleccionar e incorporar el personal?</i> ✓ <i>¿Qué tipo de vinculación laboral tenían sus empleados?</i> ✓ <i>¿Cuál era el nivel de educación de sus empleados?</i> ✓ <i>¿Poseía un reglamento laboral interno?</i> ✓ <i>¿Qué tipo de fuentes de financiación utilizaba su negocio?</i> ✓ <i>¿La función contable era responsabilidad de la empresa o de un despacho externo?</i> ✓ <i>Su negocio estuvo afiliado a alguna cooperativa o asociación</i>	Entrevista
--	---	---	------------

		<i>de compraventas?</i>	
--	--	-------------------------	--

Anexo 2. Adecuación del local



En la Fotografía se evidencia la moderna adecuación del local comercial para ejercer la actividad de compraventa con pacto de retroventa que incluye vistosas vitrinas, aseguradas en rejas metálicas para dar mayor seguridad a los clientes, y llamativos avisos.

Anexo 3. Diseño reja de seguridad



Se puede observar en el anexo 3 el diseño de la reja exterior, con aberturas para atención al público en horario Nocturno.

Anexo 4. Calle 10 (La calle de las compraventas)



se evidencia como la calle 10 entre tercera y cuarta, sigue siendo el sector comercial donde están concentradas la mayor cantidad de compraventas en la ciudad de Neiva.

Anexo 5. Estructura organización compraventas

