

Estrategias empresariales para la conformación de una actividad económica: el caso de las compraventas en la ciudad de Neiva, Colombia, 1980-1990

Business strategies for the formation of an economic activity: the case of buying and selling in the Neiva city, Colombia, 1980-1990

Recibido: Marzo 08 de 2022 - Evaluado: Marzo 14 de 2023 - Aceptado: Julio 03 de 2023

Adriana María Arboleda Montoya¹
Alexander Quintero Bonilla²

Para citar este artículo

Arboleda Montoya, A. M. & Quintero Bonilla, A., (2022). Estrategias empresariales para la conformación de una actividad económica: el caso de las compraventas en la ciudad de Neiva, Colombia, 1980-1990. *Revista Creceer Empresarial*, 4(2), 32-39.

Resumen

El presente artículo de investigación detalla, en las décadas de los años 1980 y 1990, la conformación de la actividad económica de compraventas con pacto de retroventa en la ciudad de Neiva (Colombia), así como la estrategia seguida por los empresarios que propiciaron las mismas. El escaso número de unidades existentes hicieron que este municipio fuera un nicho de mercado atractivo y desafiante para inversionistas nacionales y, especialmente, del departamento de Antioquia, quienes desarrollaban esta actividad por todo el territorio nacional. A partir del análisis documental y entrevistas a los principales actores de este sector, se pudo determinar que esta actividad económica surge producto de distintas dinámicas sociales y económicas tales como el difícil acceso al crédito bancario, la desmesurada tramitología, así como a los bajos ingresos y capacidad de ahorro de los ciudadanos. Sumado a ello, la presencia de empresarios antioqueños quienes, al conocer el negocio, identificaron la oportunidad, cambiando el modo de operación llevado a cabo por los pocos negocios existentes.

Palabras clave: Empresas, empresarios, historia empresarial.

Abstract

This research article details, in the decades of the 1980s and 1990s, the conformation of the economic activity of buying and selling with a resale agreement in the city of Neiva (Colombia), as well as the strategy followed by the businessmen who promoted them. The small number of existing units made this municipality an attractive and challenging market niche for national investors and, especially, from the department of Antioquia, who carried out this activity

¹ Magister en Administración de Empresas por la Universidad Surcolombiana. Correo electrónico: adrianaarboledamontoya@gmail.com

² Doctor en Administración por la Universidad Eafit. Docente de Planta de la Universidad Surcolombiana. Correo electrónico: alequin@usco.edu.co ORCID: 0000-0002-9860-4675

throughout the national territory. Based on the documentary analysis and interviews with the main actors in this sector, it was possible to determine that this economic activity arises because of different social and economic dynamics such as the difficult access to bank credit, the excessive red tape, as well as the low income and saving capacity of citizens. Added to this, the presence of businessmen from Antioquia who, upon learning about the business, identified the opportunity, changing the mode of operation carried out by the few existing businesses.

Keywords: Companies, entrepreneurs, business history.

1. Introducción

La estrategia de negocios ha sido tema de estudio para la comunidad académica, especialmente, desde los trabajos seminales adelantados por Chandler (1962). Diversos son los autores que han discutido este objeto para definir su alcance y principales características de distinción. Mintzberg *et al.* (2003), han advertido sobre el uso de variados elementos de este concepto en el campo ejecutivo y de las empresas. Autores como Andrews & Brower (1973), Chandler (1990), Porter (1996) y, recientemente, Prahalad & Hamel (1996), 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.

Por otra parte, la comunidad académica colombiana ha visto florecer, especialmente en las tres últimas décadas, los estudios en torno a la historia económica y empresarial. Al respecto, los trabajos se han centrado en la formación de la racionalidad económica de los agentes, el desarrollo económico de las regiones y el surgimiento de unidades económicas. Las décadas finales del siglo XIX, hasta mediados del siglo XX han marcado la línea del tiempo preferida por los autores.

Menor acogida ha tenido la historia empresarial reciente, es decir, los sucesos acaecidos en las últimas décadas. Este hecho demandó un enorme reto para la investigación reseñada aquí, la cual incorporó la perspectiva histórica con el referente conceptual de la estrategia, para identificar el proceso de conformación de la actividad comercial de las compraventas en la ciudad de Neiva. De esta manera, la pregunta de investigación que orientó el proceso fue: ¿De qué manera se configuró la actividad comercial de compraventas y 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. Perspectiva teórica

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. No existe una definición única que sea compartida por la comunidad académica y mucho menos por quienes “hacen” estrategia. A decir de Hafsi & Howard (2005) la estrategia ha conformado un campo académico en el que la polisemia es lo predominante.

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).

Por su parte, Mintzberg *et al.* (1985), identificaron diversas perspectivas que han orientado el desarrollo de la estrategia como campo de conocimiento. La primera, una perspectiva Deliberada en la que se agrupan aquellas concepciones que consideran a la estrategia como un resultado de un proceso planificado y por tanto racional. En la perspectiva Emergente ubican los estudios que califican a 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 & Waters, 1985).

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 (2004 a, b). 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 practicas 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? Se consideró 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”.

3. Metodología

La investigación propuesta se enmarca en la línea de investigación de Historia Empresarial, que tal como se reseñó anteriormente, para el caso colombiano, ha sido abordado desde perspectivas y con metodologías diferentes, pero aún se encuentra muy superficial. La investigación se llevó a cabo con un método histórico, soportado sobre el análisis documental y las entrevistas en profundidad.

Por ende, el presente artículo, 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. Los resultados fueron registrados de forma escrita y se identificaron códigos que explican hechos sucedidos a través del periodo de estudio.

Los códigos encontrados 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 la actividad comercial de las compraventas. Estos patrones han sido referenciados de acuerdo con acciones que implican que se han tomado decisiones para el posicionamiento de la empresa.

4. Resultados y discusión

4.1 Contexto socioeconómico de Neiva en el sector de las compraventas

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 Centeno & Quintero (2012), 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 entonces, 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 et al., 2011).

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 Helbert García. Esta compraventa estaba ubicada en la carrera tercera con calle diez. Funcionó hasta 1985 sin declarar el motivo de su cancelación.

Por otra parte, 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, Alberto Prieto, 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.

Prieto 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.

Discusión

La perspectiva de Prieto, en el sentido de Mintzberg, condujo 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.

Prieto mantuvo un patrón de inversión en los negocios. Se concentró en negocios en los cuales el dinero circulaba de forma diaria y permitía la generación de renta sobre la especulación. Cada local comercial que abrió en distintas regiones del país tuvo particularidades similares que marcó una hoja de ruta para los siguientes establecimientos de compraventas.

Al menos, cuatro acciones centrales configuraron la estrategia de este empresario para establecerse y orientar el negocio de las compraventas en Neiva (Figura 1). De acuerdo con Mintzberg (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 indican una forma de actuar por premeditación, o como bien lo es llamado en el campo de estudio, de manera deliberada.



Figura 1. Acciones que configuraron la estrategia

La especialización del mercado fue clave. 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.

La 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 dependían y subsistían los lugareños de la 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.

La denominación de los negocios fue otra acción diferenciadora. Asignar nombres asociados a la localidad (Neiva, Opita, Huila, La Gaitana) y nombres de personas y santos (Santa Martha, María Clara, Don Camilo) reconocidos por los lugareños, brindaría confianza y aceptación.

La adecuación de espacios representó una de las acciones más importantes para el establecimiento de los negocios. Replantear el diseño, en procura de brindar un concepto de confianza y solvencia, fue el propósito del empresario. 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, buena iluminación, para mencionar algunas. Las personas sentían confianza al llegar a estos lugares. Asistir ya no representaba vergüenza y recato, por el contrario, representaba normalidad.

Ligado a este aspecto, 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.

Finalmente, la manera como se estableció la valuación de prendas, especialmente de aquellas en oro, permitió consolidar el posicionamiento en el mercado. El empresario igualó el precio de este producto pagado en joyerías locales.

Conclusiones

La estrategia configurada por el empresario Alberto Prieto para establecer y liderar el negocio de las compraventas en Neiva se fincó sobre su experiencia (patrón repetitivo de comportamientos) y las capacidades financieras, sumadas al equipo humano que le acompañaba. Su accionar estuvo siempre orientado a superar a los competidores y lograr un posicionamiento de negocio.

El conjunto de acciones que moldearon la estrategia fue agrupado en 4 tipos: mercado, denominación, valuación y adecuación. Con ellas se afrontó el escaso desarrollo de esta actividad comercial y la poca atención, e incluso desprecio, que generaba en la población este tipo de negocios, puesto que no existía tradición en la prenda y dejar un bien en respaldo del pago, generaba temor.

En forma paralela, menos evidente y con perspectiva de largo plazo, el empresario aperturó, durante el periodo de operaciones, cerca de 22 locales en el marco de un espacio público, en el centro de la ciudad, con ligera tradición para este tipo de negocio. Es decir, no solo especializó dicha zona geográfica, sino que lo acaparó con distintos locales, aparentemente de propietarios diferentes. Esto evidencia que la orientación involucró tanto acciones palpables o sustantivas en el corto plazo, como acciones menos visibles y de largo plazo.

Referencias

- Andersen, T.J. (2004a). Integrating decentralized strategy making and strategic planning process in dynamic environments. *Journal of Management Studies*, 41(8), 1271-99. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00475.x>
- Andersen, T. J. (2004b). Integrating the Strategy Formation Process: An International Perspective. *European Management Journal*, 22(3), 263-272. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.04.008>
- Andrews, K. R., Bower, J. L., & Christensen, C. R. (1973). *Business policy: Text and cases*. Illinois: Irwin

- Centeno, R., & Quintero, A. (2012). Los pioneros de la actividad empresarial en Neiva. *Historia comprehensiva de Neiva*, 3, 61-107.
- Corte Constitucional de Colombia. (2009). C-226-09. <https://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2009/C-226-09.htm>
- Chandler, A. D. (1990). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* (Vol. 120) Cambridge: MIT Press.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (Vol. 5). Madrid: Prentice Hall.
- Hafsi, T., & Howard, T. (2005). The Field of Strategy: in Search of a Walking Stick. *European Management Journal*, 23(5), 507-519. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.09.006>
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lempel, J. (2003). *Safari a la estrategia. Una vista guiada por la jungla del Management Estratégico*. Argentina: Ediciones Granica.
- Mora, A. M., Serna, M., & Serna, N. (2011). Las Entidades bancarias en Colombia, consecuencia de un movimiento constante del sector bancaria. *Revista MBA*, 2, 32-53. <https://acortar.link/mLeQaw>
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). *Compitiendo por el futuro*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M.-J. (2009). What is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935-955. <https://doi.org/10.1002/smj.615>
- Porter, M. E. (1996). *What is strategy?* HBR. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Restrepo, F. A. T. (2020). Caminos con alas-100 años del inicio de la aviación en el Huila. *Revista Academia Huilense de Historia*, 18(71), 19-36. <https://acortar.link/zlAnsd>