

**CINCUENTA AÑOS DE HISTORIA: SÚPER CONSTRUCTOR
COMADERAS, LIDERAZGO Y ÉXITO EMPRESARIAL**

CARLOS ALBERTO GARCÍA AGUAS

**UNIVERSIDAD DE SUCRE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SINCELEJO – SUCRE
2015**

**CINCUENTA AÑOS DE HISTORIA: SÚPER CONSTRUCTOR
COMADERAS, LIDERAZGO Y ÉXITO EMPRESARIAL**

CARLOS ALBERTO GARCÍA AGUAS

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar el título de
Administrador de Empresas**

Director(a):

**Adm. AYLIN PATRICIA PERTUZ MARTÍNEZ
Mg. Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE SUCRE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SINCELEJO – SUCRE
2015**

"Únicamente el autor es responsable de la ideas, conceptos y resultados expuestos en el presente trabajo."

Nota de aceptación

Jurado

Jurado

Director(a)

Sincelejo, junio de 2015

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso, por el don de la vida, por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza y por darme la sabiduría, valentía y persistencia para seguir adelante.

Al empresario Jorge E. Montes Montes, por estar siempre atento en la entrega de la información y por su gentileza. Igualmente, al personal de la empresa que colaboró con esta investigación.

A la docente Aylin P. Pertuz Martínez, por confiar y creer en mí, por su decidido apoyo e invaluable orientación.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, OBJETIVOS, MARCO DE REFERENCIA Y METODOLOGÍA	5
1.1 Planteamiento del problema	5
1.2 Objetivos	6
1.2.1 <i>General</i>	6
1.2.2 <i>Específicos</i>	7
1.3 Marco de referencia	7
1.3.1 <i>Antecedentes</i>	7
1.3.2 <i>Marco teórico</i>	10
1.3.3 <i>Marco conceptual</i>	12
1.4 Metodología	14
2. EL ENTORNO ECONÓMICO, POLÍTICO Y SOCIAL DE COLOMBIA DESDE 1960 HASTA 2014	16
2.1 Aspectos económicos	16
2.2 Aspectos políticos	21
2.3 Aspectos sociales	25
3. EL CONTEXTO DE SINCELEJO	30
3.1 Algunos indicadores económicos	30
3.2 Política y sociedad	32
3.3 Lo empresarial	36
4. DIAGNÓSTICO EXPLORATORIO ACTUAL DEL SECTOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN (SUBSECTOR COMERCIALIZACIÓN) DE SINCELEJO	40
4.1 El empresariado	41
4.2 Productividad y competitividad	43

4.3	Articulación de actores	44
4.4	Dinámica comercial y de mercado	45
4.5	Estabilidad ambiental	46
4.6	Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas	48
5.	SÚPER CONSTRUCTOR COMADERAS: UNA HISTORIA DE LIDERAZGO Y ÉXITO EMPRESARIAL	49
5.1	Semblanza de los empresarios	49
5.2	Inicio y primeras décadas	51
5.3	Cambio de dirección y estrategia	57
5.4	Posibilidades estratégicas	69
6.	CONCLUSIONES	72
7.	RECOMENDACIONES	75
8.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
9.	ANEXOS	90

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Eslabones de la cadena de valor de la construcción en Sincelejo	40
Figura 2. Fotografía centro de Sincelejo, antiguo sector mercado público	52
Figura 3. Mapa ubicación antiguo sector mercado público	53
Figura 4. Mapa ubicación Calle 22 con Carrera 23	55
Figura 5. Mapa ubicación Avenida Ocala	60
Figura 6. Mapa ubicación Avenida Las Peñitas	61
Figura 7. Distribución en planta Súper Constructor Comaderas	63
Figura 8. Organigrama Súper Constructor Comaderas	64
Figura 9. Página web Súper Constructor Comaderas	67

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Tasa promedio anual de crecimiento del PIB 1970-1978	18
Gráfico 2. Proporción de afiliados a los regímenes contributivo y subsidiado	26
Gráfico 3. Porcentaje de personas que viven en viviendas inadecuadas para el alojamiento humano	27

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. PIB por ramas de actividad económica 1996-2000	20
Tabla 2. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector de materiales de construcción (subsector comercialización) de Sincelejo	48

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Entrevista N° 1	90
Anexo 2. Entrevista N° 2	92
Anexo 3. Fotografías	94

RESUMEN

Esta investigación tiene como propósito describir e interpretar la historia empresarial de Súper Constructor Comaderas de la ciudad de Sincelejo, desde sus inicios hasta el año 2014, en lo referente a la actividad económica que ha desarrollado, sus momentos de éxito y de crisis, el/los propietario(s) que ha tenido y su lugar de origen y las causas internas y externas que han influido en su desempeño. Así mismo, la realización de un diagnóstico exploratorio del sector de materiales de construcción (subsector comercialización). La metodología comprende las fases de revisión de la historiografía empresarial, recopilación de información de fuentes primarias y secundarias, crítica de datos y fuentes, y sistematización e interpretación de la información. Los métodos utilizados en la investigación son: la descripción, el análisis y la síntesis. Súper Constructor Comaderas inicia su actividad comercial en el año 1945, siendo su primer propietario Guillermo Montes B. Posteriormente, asume la dirección su hijo Jorge Montes M., con la responsabilidad de acrecentar y cuidar el patrimonio familiar. Se concluye que el giro dado a la empresa por parte de Jorge M., gracias a estrategias arriesgadas, pero al mismo tiempo, con bases sólidas, la han convertido en la empresa líder de la región, aunque en estos momentos afronta una gran amenaza, ante la cual se está preparando.

Palabras clave: Historia empresarial, Súper Constructor Comaderas, Sincelejo.

ABSTRACT

This research aims to describe and interpret the business history of Súper Constructor Comaderas in Sincelejo, from its start until 2014, regarding to the development of its economic activity, its moments of success and crisis, its owner(s) and their place(s) of origin, besides the internal and external factors that have influenced their performance. Also, this research is conducting an exploratory diagnosis of construction materials sector (subsector marketing). The method comprises the steps of reviewing business historiography, collecting information from primary and secondary sources, critical data and sources, and systematization and interpretation of the information. The methods used in the research are: description, analysis and synthesis. Súper Constructor Comaderas starts its business in 1945 with its first owner Guillermo Montes B. Later, his son Jorge Montes M. became director in order to take care and increase the family property. In conclusion, the spin given to the company by Jorge M., thanks to risky strategies, but at the same time, with solid bases, have made it the leader in the region, however they are preparing to face any future threat.

Keywords: Business history, Súper Constructor Comaderas, Sincelejo.

INTRODUCCIÓN

Sincelejo cuenta con más de 200 años de historia. En la década de los 20s y 30s, la ciudad tiene el único banco de la región Sabanas de Bolívar, además de otras importantes empresas en el campo de las curtiembres y los servicios. Para los años 40 y 50 florece la industria del transporte terrestre, la recreación y las confecciones. A finales del siglo XIX y durante todo el siglo XX, la ganadería, en cabeza de algunas sociedades conformadas por familias, es la actividad económica más importante del departamento de Sucre.

Cabe anotar que algunas de las empresas que se conforman a mediados del siglo XX han traspasado la línea del siglo XXI y su historia aún no ha sido documentada, pues se encuentra dispersa, ya sea en la mente de su gente o en forma escrita en los protocolos notariales, registros de la Cámara de Comercio o documentos privados.

Por todo lo anterior, esta investigación tiene como propósito describir e interpretar la historia empresarial de Súper Constructor Comaderas de la ciudad de Sincelejo, desde sus inicios hasta el año 2014; y, como objetivos específicos: describir la actividad económica que ha desarrollado la empresa; establecer sus momentos de éxito y de crisis; identificar el/los propietario(s) que ha tenido y su lugar de origen; determinar si la actividad económica ha sido exportadora, local o hacia el interior del país y, determinar las causas internas y externas que han influido en su desempeño. Así mismo, identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector de materiales de construcción (subsector comercialización) de Sincelejo.

En cuanto a su estructura, este informe está dividido en cinco capítulos. El primer capítulo hace referencia al planteamiento del problema, los objetivos, el marco de referencia y la metodología. El segundo capítulo hace énfasis en los aspectos económicos, políticos y sociales de Colombia desde 1960 hasta 2014. El

tercer capítulo trata el tema del contexto sincelejano respecto a su economía, actividad política, social y empresarial. El cuarto capítulo presenta un diagnóstico exploratorio actual del sector de materiales de construcción (subsector comercialización) de Sincelejo. El quinto capítulo muestra la historia empresarial de Súper Constructor Comaderas, desde sus inicios hasta el año 2014. Culmina con las conclusiones y recomendaciones.

El producto final de esta investigación beneficia a los empresarios de la región, puesto que les permite tener una mayor información (antecedentes teóricos) para la toma de decisiones efectiva. Igualmente, al sector público, por cuanto poseerá mayores argumentos para la formulación de políticas y estrategias que coadyuven en el fortalecimiento de los diferentes sectores de la economía local. Para las instituciones de educación superior, provee un cuerpo de conocimientos que se constituye en un material bibliográfico de gran valía, en especial para los estudiantes de programas universitarios como Administración de Empresas y Economía.

En síntesis, esta investigación, que hace parte del proyecto institucional “Cinco empresas sincelejanas: Cincuenta años de historia”, es un capítulo acerca del empresariado de Sincelejo, de ella pueden desprenderse otras investigaciones de carácter histórico o administrativo, y es fuente de información para proyectos relacionados.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, OBJETIVOS, MARCO DE REFERENCIA Y METODOLOGÍA

1.1 Planteamiento del problema

El estudio de la historia empresarial es reciente en Colombia. En la costa Caribe, por ejemplo, las investigaciones han sido principalmente de carácter económico y social. Estas investigaciones tratan temas relacionados con la historia empresarial de un departamento, la historia de un empresario o la historia de una empresa en particular, existiendo alrededor de 100 trabajos. Varios de ellos abordan casos como el desarrollo económico de la región y describen aspectos como la ganadería, la inmigración extranjera, la agricultura, las exportaciones, el transporte, el comercio, la zona bananera, el contrabando, los puertos y el tabaco. Respecto a Sincelejo, se han escrito alrededor de unas 25 producciones, en donde se tratan temas de historia, política, economía y del empresariado. Algunos de estos textos son: Ganaderos y Comerciantes de Sincelejo 1880 – 1920 (Viloria, 2001); Historia de Sincelejo: De los Zenúes al Packing House (Támara, 1997); Historia Empresarial de Sincelejo, Años 1920 – 1935 (Pertuz, 2005); Historia Empresarial de Sincelejo, Años 1936 – 1950 (Pertuz, 2007) e Historia Empresarial de Sincelejo, Años 1951- 1970 (Pertuz, 2010).

La dinámica empresarial sincelejana en la mayor parte del siglo XX es producto de la confluencia de factores económicos, políticos, sociales y administrativos. En ella se afianza la ganadería, el comercio, el transporte, la finca raíz y la recreación. Es importante anotar que varias de las empresas que se conforman en los años 40 y 50 del siglo XX han perdurado hasta la entrada del siglo XXI, aun cuando la comunidad desconoce la forma como han administrado sus recursos para superar los cincuenta años de vida comercial.

Las investigaciones sobre el empresariado sincelejano no son copiosas. De hecho, se había avanzado en su registro hasta el año 1970, con excepción de dos informes finales de investigación que registran la historia de dos empresas del

sector comercio de la ciudad: Almacén Leo (Gutiérrez, 2013) y Almacén Carmencita (Pertuz, 2013). Precisamente la no sistematización de información relacionada puede deberse al desinterés de los gremios económicos y empresariales, así como de otras instituciones públicas y privadas para llevar a cabo esta labor. De igual manera a la cultura sabanera, que es más de tradición hablada que escrita.

No hallar registros acerca de la historia empresarial de la empresa seleccionada puede repercutir en forma contraria en la toma de decisiones de su gerencia, puesto que es posible que se desconozcan antecedentes de la actuación administrativa que pueden ser vitales para el presente y el futuro de la misma. Pero, no sólo repercute en ella, también es importante para los entes del sector público, los cuales podrán contar con un conocimiento de la realidad empresarial sincelejana que les permita desarrollar políticas públicas adecuadas a los distintos sectores de la economía local.

De acuerdo a lo anterior, esta investigación se centra en dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cómo ha sido la dinámica empresarial de la empresa Súper Constructor Comaderas de la ciudad de Sincelejo? ¿Cuáles fueron sus períodos de auge y de crisis? ¿Quiénes son sus propietarios y de dónde provienen? ¿Su dinámica empresarial fue exportadora, local o hacia el interior del país? ¿Cuáles fueron las causas internas y externas de sus aciertos y desaciertos? ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector de materiales de construcción (subsector comercialización) de la ciudad de Sincelejo?

1.2 Objetivos

1.2.1 General

- ❖ Describir e interpretar la historia empresarial de la empresa Súper Constructor Comaderas de la ciudad de Sincelejo.

1.2.2 Específicos

- ❖ Describir la actividad económica que ha desarrollado la empresa.
- ❖ Establecer los momentos de éxito y de crisis de la empresa desde sus inicios hasta 2014.
- ❖ Identificar el/los propietario(s) que ha tenido la empresa y su lugar de origen.
- ❖ Determinar si la actividad económica de la empresa ha sido exportadora, local o hacia el interior del país.
- ❖ Determinar las causas internas y externas que han influido en el desempeño de la empresa.
- ❖ Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector de materiales de construcción (subsector comercialización) de la ciudad de Sincelejo.

1.3 Marco de referencia

1.3.1 Antecedentes

En 1991 Carlos Dávila realiza un balance de la historiografía empresarial colombiana. Su tarea arroja un total de 314 publicaciones para un número de 302 autores. Estas publicaciones corresponden a trabajos que abordan al empresariado de Antioquia, el Viejo Caldas, Valle del Cauca, Cauca y la Costa Caribe. En ellas se destacan aspectos relacionados con la formación del empresariado regional, la industria, los servicios públicos, historias de empresas, biografías y autobiografías de empresarios, bancos, etc. La región más estudiada,

en cuanto a su empresariado, ha sido la antioqueña, luego le siguen en producción bibliográfica, las regiones del Viejo Caldas, Valle del Cauca, Cauca y la Costa Caribe. En esta última región, los estudios se inician en la década de los años 90, a diferencia de la región antioqueña cuyos estudios empiezan desde los años 40 con autores extranjeros.

A finales de los años 90, el mismo autor efectúa un nuevo balance, desde autores como Parsons, Hagen, Safford, Brew, Twinam, Marco Palacios, entre otros, que estudiaron el caso antioqueño. Respecto al Viejo Caldas destaca a Chirtie, De Grand, Valencia, Ocampo y Ogliastri. Del Valle del Cauca y el Cauca, las investigaciones de Rojas, Collins, Mejía, Moncayo, Valencia, Colmenares, entre otros. Y acerca de la Costa Caribe, los trabajos de Posada, Meisel, Machado, Echeverry, Rodríguez, Restrepo y Fawceth. Igualmente, se destacan otra gran cantidad de autores en el campo económico, sociológico y empresarial.

Con respecto a la historiografía de la Costa Caribe se tiene los textos de Nichols (1973), quién habla acerca de la geografía y aspectos económicos de los tres puertos marítimos del Caribe colombiano; Bell Lemus (1988), que realiza una compilación del Caribe colombiano; y Meisel y Posada (1993), con una compilación de ensayos acerca del crecimiento y decaimiento de Barranquilla, los bancos de Cartagena y la Hacienda Berastegui en Córdoba. En lo referente al surgimiento empresarial de Barranquilla, el transporte, comercio, industria y empresas importantes de la ciudad, tratan Solano y Conde (1993); mientras que Zambrano (1998), expone acerca del empresariado de Barranquilla en sus distintos sectores. Finalmente Támara (1997), habla acerca de la historia de Sincelejo, su conquista y surgimiento hasta llegar a la experiencia del Packing House de Coveñas como primer intento de crear en Colombia un frigorífico para la exportación de carne refrigerada.

Textos publicados muchísimo tiempo atrás son los de Striffer (1875), relacionado con la minería; Quintero (s.f.), sobre el comercio en la región del Sinú;

Bossa (1960), con un escrito acerca de la Electrificadora de Bolívar; Goenaga (s.f.), respecto a Juan Pavegeau; Burgos (1965), sobre la Hacienda Berastegui, perteneciente en gran parte de su vida económica a la familia Burgos; y White (1978), respecto a la United Fruit Co., empresa extranjera ubicada en la región del Magdalena.

Otro aporte significativo lo constituyen los Cuadernos de Historia Económica y Empresarial del Banco de la República con los siguientes autores: Viloría, relacionado con la economía del carbón (1998), el tabaco del Carmen (1999), Banco de la República de Barranquilla (2000), empresarios de Santa Marta (2000), ganaderos y comerciantes de Sincelejo (2001) y el municipio de Lorica (2003); Meisel, con investigaciones acerca de la economía cartagenera (1999), el declive de la economía de la Costa Caribe (2011) y una familia empresaria de Cartagena (2004); Meisel y Viloría, sobre el empresario alemán Adolfo Held (1999); y Ripoll, respecto al empresario cartagenero Diego Martínez (1999) y el caso de Rafael del Castillo & Co. (2000).

Del Boletín Bibliográfico y Cultural del Banco de la República se destacan: Posada, acerca del empresario colombiano Karl Parrish (1986); Ripoll, sobre el ingenio azucarero Central Colombia (1997); y Solano, respecto al comercio y transporte en Barranquilla (1989).

En cuanto a artículos publicados en revistas tenemos a: De La Pedraja, respecto al comercio de Cartagena (1976); Bell Lemus, con dos artículos acerca de Barranquilla (1983 y 1984) y uno acerca del comercio en Mompox (1987); Solano, con varios artículos sobre los inicios de Barranquilla (1986, 1987, 1989, 1993, 1994 y 1997) y uno sobre la provincia de Cartagena (1994); Meisel, respecto a la manufactura en Barranquilla (1989); Posada, relacionado con la ganadería en la región (1988) y la economía caribeña a principios del siglo XX (1998); Fawceth, acerca de los árabes en Colombia (1991); Restrepo y Rodríguez, sobre el comercio cartagenero en el siglo XIX (1986); McFarlane, respecto al Consulado de

Cartagena de Indias (1983); Blanco, relacionado con una hacienda agropecuaria de Barranquilla (1977) y la Barranquilla colonial (1987); y Álvarez y Meisel, acerca de los bancos en Cartagena (1990).

De igual manera se destacan los siguientes trabajos de grado: Machado, respecto al Packing House de Coveñas, su inicio, propietarios, desarrollo y liquidación (1989); Duarte, relacionado con el empresariado de Barranquilla (1980); Pertuz, referente al empresariado de Sincelejo en las primeras décadas del siglo XX, actividades económicas y empresarios más relevantes, ganadería y sector financiero (2005). Así mismo, la historia empresarial de Sincelejo en los años 30 y 40 (2007); desde los años 50 hasta 1970 (2010); y la historia empresarial de Almacén Carmencita (2013). Por último, de Gutiérrez, la historia empresarial de Almacén Leo (2013).

1.3.2 Marco teórico

Con el propósito de ampliar la visión sobre historia empresarial y empresariado, se procede a hacer una revisión de la teoría relacionada con los términos empresa y empresario. Una de las principales dificultades radica en que la idea de empresa es un concepto analógico, es decir, se aplica a diversas realidades (Reyes, 2004, p. 152). Se deduce, entonces, que la empresa es una unidad de producción de bienes y/o servicios que cubre las necesidades, primarias y suntuarias, de un mercado. O simplemente, un sistema vivo y muy permeable cuya supervivencia depende casi exclusivamente de su capacidad de adaptación al entorno donde actúa (González, 2012, p. 29). Mediante los flujos de trabajo las empresas transforman los recursos de entrada, provenientes de su entorno próximo, en salidas de productos terminados o servicios.

Toda empresa se encuentra inmersa en un contexto usualmente denominado entorno o ambiente externo. Por ello, comprender la relación de las empresas con su entorno, implica considerar dos dimensiones: entorno macro y entorno micro. El

entorno macro lo conforman los aspectos económicos, sociales, políticos, legales y ambientales, ante los cuales la empresa puede anticiparse o adaptarse, y sólo en algunos casos o especificaciones influir. En cambio, el entorno micro lo conforman la competencia, los proveedores, los clientes, la industria y los gremios, en ellos la empresa si puede influir (Bernal y Sierra, 2008, pp. 30-31). En el caso específico de la industria, esta, comprende varios elementos que pueden ser favorables o no a la hora de decidir si proseguir en el negocio, por ejemplo, número de competidores, productos sustitutos, etc.

No es correcto llamar empresa a cualquier negocio. Empresa es el proceso de innovación radical promovido activamente por el llamado empresario. Este empresario, es aquella persona que tiene la capacidad e iniciativa para proponer y realizar nuevas combinaciones de medios de producción (Montoya, 2004, citando a Schumpeter, 1978, p. 211).

En este sentido, no a todos “los hombres” de empresa se les podrá llamar empresarios, porque pueden desempeñar una actividad económica sin intentar introducir nuevas ideas o nuevos modos de hacer las cosas. Los empresarios no asumen ningún tipo de riesgo, esa función queda para los accionistas, que son típicamente capitalistas. Los empresarios pueden asumir el rol de financieros o promotores sólo de manera temporal. Pero son siempre pioneros en la introducción de nuevos productos, nuevos procesos y nuevas formas de organización o en introducirse en nuevos mercados. Son hombres con facultades excepcionales que saben aprovechar las oportunidades que otros no perciben o que crean nuevas y mejores oportunidades gracias a su propio esfuerzo y dedicación (Montoya, 2004, citando a Oser y Blanchfield, 1980, pp. 211-212).

Para Schumpeter, el empresario no asume ningún tipo de riesgo. Sin embargo, para Knight (citado por Parra, s.f., p. 2), la principal función del empresario es la de asegurar las rentas de los factores de producción, sobrellevando el riesgo de la actividad económica que realiza la empresa. Una vez el empresario adquiere los

factores de producción a un precio conocido, debe hacer previsiones futuras sobre el comportamiento de la demanda, que es incierta tanto en la cantidad que puede llegar a vender, como en el precio al que lo podrá hacer. En efecto, el empresario si asume un riesgo y el beneficio que recibe a cambio es la recompensa por asumir dicho riesgo.

Dentro de este contexto, el sistema económico tiende a estar en equilibrio, pero el empresario con su intervención en la economía es quien rompe ese equilibrio. Así pues, el empresario logra obtener ganancias sólo cuando cambia una situación de equilibrio a una de desequilibrio. Schumpeter destaca que la diferencia entre el capitalista y el empresario, radica en que el primero obtiene el interés correspondiente por el riesgo de su inversión, mientras que el segundo, recibe el beneficio por su innovación (Patlán y Valencia, 2011, p. 24).

Como ha quedado establecido, la dinámica empresarial se vuelve cada vez más compleja debido a la globalización de los mercados, el incremento de la competencia, el uso y aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y los repentinos cambios económicos, políticos y sociales. Lo anterior demanda la presencia de verdaderos agentes de cambio, con capacidad de liderazgo y espíritu emprendedor.

1.3.3 Marco conceptual

ACTIVIDAD ECONÓMICA: Toda acción humana dirigida a la creación de valor, en la forma de bienes y servicios, que se aplicarán a la satisfacción de necesidades.

ADMINISTRACIÓN: Conjunto ordenado y sistematizado de técnicas y procedimientos destinados a apoyar la consecución de los objetivos de la empresa en forma eficiente y eficaz.

COMERCIANTE: Persona que de manera constante se dedica a realizar actividades propias del comercio.

CRISIS: Perturbación grave en el sistema económico, o de un sector del mismo.

DEMANDA: Cantidades de determinado bien o servicio que los compradores están dispuestos a adquirir a cada nivel de precios.

DESARROLLO: Crecimiento con variación del perfil productivo de la economía de un país o región.

DINÁMICA EMPRESARIAL: Diseño estratégico de adaptación de la empresa a las situaciones cambiantes de su entorno y de su estructura interna.

EMPRESA: Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

EMPRESARIO: Persona natural o jurídica, titular de una unidad de producción y/o servicio, que independientemente o asociado y con voluntad propia y capacidad de crear y hacer funcionar una empresa, asume un riesgo en la realización de una actividad económica, comercial y/o de desarrollo de un producto.

ÉXITO EMPRESARIAL: Crecimiento sostenido de la rentabilidad y participación en el mercado de la empresa.

EXPORTACIÓN: Salida de mercancías, capitales y servicios con destino al mercado exterior.

FODA: Metodología de análisis que permite la confección de una matriz que detalla aspectos internos (fortalezas y debilidades) y aspectos externos (oportunidades y amenazas) de la empresa.

HISTORIA EMPRESARIAL: Disciplina que estudia y expone el desarrollo histórico de las empresas.

LIDERAZGO: Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico dentro de su ámbito.

RECURSOS DE LA EMPRESA: Son todos los activos, elementos, insumos, bienes tangibles e intangibles, que conjugados armónicamente contribuyen al funcionamiento adecuado de una empresa.

RENTABILIDAD: Beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recuso o dinero invertido.

RIESGO: Medida de la incertidumbre del sistema económico.

1.4 Metodología

La investigación histórica tiene como objetivo básico la “búsqueda crítica de la realidad y de la verdad” de los sucesos del pasado. Gracias a ella se recrean las experiencias pasadas sin tergiversar los hechos y condiciones reales de la época de estudio. Se caracteriza por el estudio minucioso de materiales existentes para escudriñar el pasado (búsqueda bibliográfica y documental). También utiliza los procesos de entrevistas a aquellos personajes que vivieron o conocieron de cerca los hechos de estudio.

Para llevar a cabo esta investigación fue necesario recurrir a varias fases:

1. La revisión de obras relacionadas con el tema en los niveles nacional, regional y local, los dos últimos con mayor relevancia.
2. Recopilación de información de fuentes primarias y fuentes secundarias. Las fuentes primarias para esta investigación están constituidas por los

registros de la Cámara de Comercio de Sincelejo, algunos archivos de la empresa seleccionada y los periódicos del período de estudio. Como fuentes animadas primarias se destacan los empresarios, trabajadores y allegados que participaron en los hechos, a quienes se les realizaron entrevistas no estructuradas o no formalizadas, en las que se trabajó, sin un orden rígido de preguntas preestablecido y se dejó al entrevistado en libertad de contestar sin ningún tipo de restricciones. Las fuentes secundarias para esta investigación están conformadas por los boletines estadísticos del DANE, los informes finales de investigación de Almacén Leo, Almacén Carmencita, de la Historia Empresarial de Sincelejo 1951-1970, y otros textos de carácter empresarial que abordan estos temas. Esto con el fin de contextualizar la historia empresarial con los hechos económicos, sociales, políticos y demográficos del momento y que pudieron tener influencia sobre el desarrollo de la empresa. Para el establecimiento de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector de materiales de construcción (subsector comercialización), se utilizó la entrevista a expertos, destacándose entre ellos, los gerentes de Atlantis Constructora, Inversiones Construir S.A.S., Constructora Isaac & Durán Ltda., Súper Constructor Comaderas y el Presidente Ejecutivo de la Cámara de Comercio de Sincelejo.

3. Crítica de datos y fuentes, con el fin de examinar la formalidad de las fuentes primarias y secundarias.
4. Sistematización e interpretación de la información.
5. Elaboración y presentación de un informe final, en donde se contemplan los resultados de la investigación.

Finalmente, los métodos utilizados en la investigación fueron: la descripción, el análisis y la síntesis.

2. EL ENTORNO ECONÓMICO, POLÍTICO Y SOCIAL DE COLOMBIA DESDE 1960 HASTA 2014

2.1 Aspectos económicos

Hacia 1960 Colombia adopta una serie de medidas a largo plazo con el propósito de acelerar el crecimiento de la economía lo máximo posible (Power, 2002, pp. 25-27), destacándose, entre ellas, la sustitución de importaciones, la promoción de exportaciones, la inversión pública y privada, la reestructuración industrial, la apertura económica y la urbanización acelerada. Sin embargo, pese a lo anterior, el desempeño de la economía colombiana en el transcurso de los últimos 50 años ha sido relativamente satisfactorio comparado con el de países desarrollados como Estados Unidos, Corea del Sur, Hong Kong, Singapur y Taiwán (Urrutia *et al.*, s.f., p. 29).

En función de los aspectos citados, y luego de superar una crisis económica iniciada en 1956, Colombia dirige sus esfuerzos hacia la formulación y formalización de un programa global de desarrollo, con el que busca impulsar la tasa de crecimiento de la economía y controlar, a través de una política de estabilización y de equilibrio, el sector externo, caracterizado por las exportaciones de productos agropecuarios. El punto focal de la planificación de este programa consigna dos elementos generalizadores: el crecimiento de la economía y la redistribución equitativa de la riqueza y la renta. Así mismo, señala la necesidad de incrementar la tasa de acumulación primaria de capital, junto con la aplicación de un modelo implícito de sustitución de importaciones (Power, 2002, pp. 26-31).

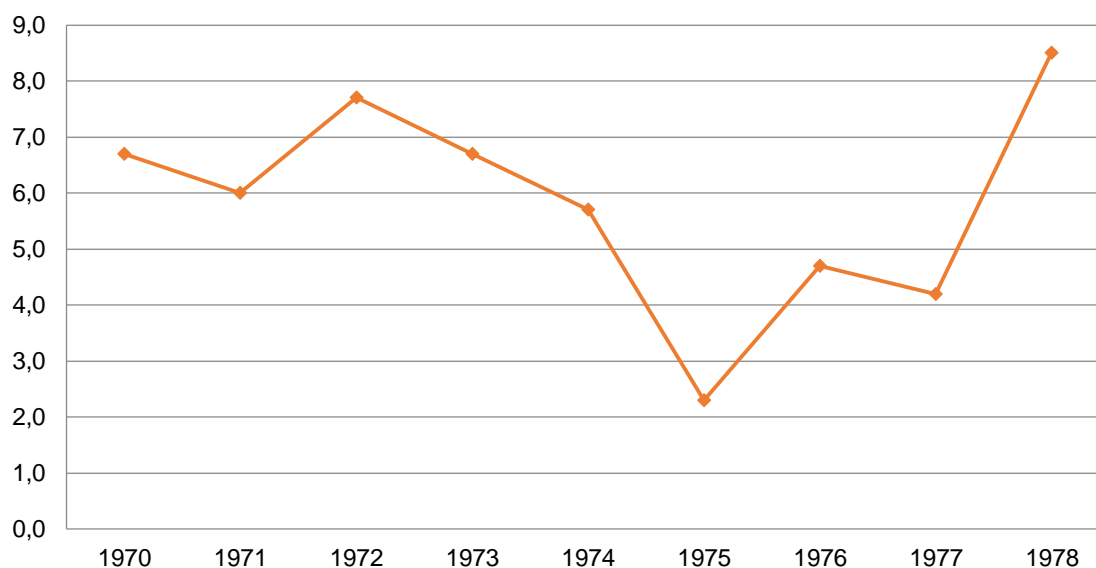
Según Argáez (2009, pp. 96-97), para 1966 las reservas internacionales del Banco de la República son negativas, lo que reduce sustancialmente la capacidad de Colombia para importar bienes y servicios. Son las medidas económicas adoptadas por la administración de Lleras Restrepo las que permiten recuperar el ritmo de crecimiento de la economía y reducir la tasa de inflación, que no llega a

niveles de dos dígitos hasta 1970. Este proceso de recuperación viene acompañado de un marco reglamentario estricto y estable sobre el manejo del sector externo, pues, de esa manera, el gobierno tiene un mayor control de los cambios internacionales de moneda extranjera, y, en consecuencia, mayor estabilidad en materia de política cambiaria.

Sobre esta base y antecedentes, se presenta a la opinión pública el Plan de las Cuatro Estrategias 1970-1974, que tiene como precedente teórico y político los postulados del profesor Lauchlin Currie, expuestos en su propuesta de trabajo titulada *Operación Colombia*¹. Pastrana Borrero, presidente entonces, consagra todas sus energías al propósito de aumentar la productividad y competitividad de los sectores agrícola y de la construcción, así como también, a mejorar los servicios sociales, aumentar el volumen de empleo, reducir las diferencias de ingreso entre el sector rural y el sector urbano, y transformar el mercado de capitales, ya que el llamado mercado extrabancario, se percibe como un fenómeno de trascendencia macroeconómica (Cuevas, 2002, pp. 81-98). En el gráfico 1 se muestra la tasa promedio anual de crecimiento del PIB para el período 1970-1978. Cabe anotar que durante el período 1970-1974 el PIB es influenciado por el fortalecimiento de la industria y el buen comportamiento de los precios internacionales del café (Encuesta Nacional de Demografía y Salud, 2005, p. 11).

¹ La Operación Colombia fue un ambicioso plan de empleo que proponía la creación de 500.000 puestos de trabajo en distintas ciudades del país.

Gráfico 1. Tasa promedio anual de crecimiento del PIB 1970-1978.



Fuente: DANE y Banco de la República, 1998.

En tanto, la nueva política económica, presentada por la administración de López Michelsen, busca mantener hasta finales del siglo XX el funcionamiento equilibrado del mercado. No obstante, en su primer año de prueba, el Modelo Neoliberal de Desarrollo (MNL) no arroja los resultados esperados. La industria experimenta la más baja tasa de crecimiento de los últimos años y la construcción entra en crisis hasta finales de 1976. En efecto, un nuevo Ministro de Hacienda entra en función desde 1977 y con él, un adecuado manejo y orientación de las políticas fiscal, monetaria y cambiaria. Es hasta 1978 que la economía logra recuperar su ritmo de crecimiento, gracias a una rápida expansión del producto agrícola (Flórez, 2002, pp. 103-104; 115-120).

Tras esta situación, el gobierno de Turbay Ayala impulsa la descentralización económica y el desarrollo de la infraestructura de transporte y de las comunicaciones, en el sentido de ampliar la autonomía de las regiones y de integrarlas a la economía nacional a través de la conservación, recuperación y construcción de carreteras, y de la mejora de los sistemas de telecomunicaciones en las ciudades principales, ciudades intermedias y destinos turísticos (Otero, 2002, pp. 175-177).

En 1981, con la caída en el precio internacional del café, se inicia un período de recesión prolongada que se extiende hasta 1985. Dos años después, se marca un quiebre en las relaciones comerciales con Venezuela y Ecuador, de manera que las exportaciones menores se reducen y el gobierno se ve en la necesidad de adoptar una serie de medidas relacionadas con el control de las importaciones (Perry, 1989, pp. 196-197). Al finalizar la década de 1980 se establece racionalizar la economía internacional y modernizar el aparato productivo, con el objetivo de mejorar la competitividad del país (Kalmanovitz y López, 2003, pp. 13-14).

Las profundas reformas legislativas de la administración Gaviria abarcan los sectores clave de la actividad económica pública y privada del país, lo que da lugar a “un modelo de economía abierta, competitiva, con mayor equidad y oportunidades para los colombianos” (Hommes, 2002, p. 253). Este nuevo panorama económico provoca grandes cambios en la economía nacional, tales como mayor participación de la inversión privada en el PIB, mejoras en los procesos productivos (tecnificación) y ampliación internacional de algunos grupos o sectores económicos (Hommes, 2002, pp. 269-272).

Para 1995 se da un retroceso en la industria de la construcción y se genera un exceso de endeudamiento público y privado (Gutiérrez, 2013 citando a Linero, s.f., p. 29). En medio de las dificultades, el Plan de Desarrollo de la administración Samper, busca reorientar las políticas y estrategias de desarrollo implementadas por el gobierno anterior, sin embargo, no logra avances significativos en materia de pobreza, desempleo, tecnología e infraestructura (El Tiempo, 1997, pp. 2-3).

Por esta razón, la situación de la economía colombiana al inicio de la administración Pastrana Arango no es alentadora. Se presenta un aumento desmedido del gasto público, en medio de la difícil situación del sector externo, que provoca graves desequilibrios en los mercados internacionales. Ante la gravedad de la situación, el propósito del gobierno se cimenta en tres aspectos fundamentales: diálogo con la insurgencia (solución política negociada al conflicto

armado), recuperación de la economía y reorientación de las políticas sectoriales (Cárdenas, 2002, pp. 295-300; 323).

Entre 1997 y 1999 Colombia enfrenta una crisis financiera y económica de grandes proporciones que trae graves consecuencias en materia de crecimiento económico y generación de empleo (Torres, 2011, p. 82). En consecuencia, se inicia una fuerte caída de la actividad económica, en la cual la industria de la construcción muestra resultados alarmantes debido al desplome de la inversión y a la contracción del ingreso (Silva, 2003, p. 43). En la tabla 1 se observa el comportamiento del PIB (variaciones porcentuales anuales) por ramas de actividad económica para el período 1996-2000.

Tabla 1. PIB por ramas de actividad económica 1996-2000.

RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	1996	1997	1998	1999	2000
Agropecuario, silvicultura, caza y pesca	8,64	19,31	21,19	5,97	14,83
Explotación de minas y canteras	27,65	1,96	5,52	77,72	35,70
Electricidad, gas y agua	30,34	22,55	12,99	9,15	20,68
Industria manufacturera	16,92	15,80	17,72	6,15	22,17
<i>Construcción</i>	<i>4,64</i>	<i>16,82</i>	<i>4,96</i>	<i>-21,66</i>	<i>0,44</i>
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	16,29	16,13	17,60	2,32	11,27
Transporte, almacena. y comunicaciones	14,68	22,74	21,74	6,10	12,65
Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a empresas	25,28	23,18	11,82	-2,49	4,01
Servicios sociales, comunales y personales	39,74	27,87	18,20	17,06	10,96
Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente	33,54	21,01	8,32	-9,45	-7,26
PIB	19,27	20,85	15,43	7,89	15,39

Fuente: DANE y Banco de la República, s.f.

Cabe señalar que en 1998 la fuerte revaluación de la moneda y el exceso del gasto público generan un problema fiscal que compromete el equilibrio externo del país. Para evitar el movimiento de capital hacia el exterior, el Banco de la

República decide incrementar la tasa interbancaria, sucumbiendo a miles de empresas y deudores hipotecarios que no logran pagar a tiempo sus créditos. Poco después, la economía colombiana registra una caída similar a la de los años 30 (Pizano, 2009, pp. 6-7).

Una vez constituido el primer gobierno Uribe Vélez, la economía colombiana experimenta una tasa de crecimiento del 1,7%, lo que da lugar a una disminución de la tasa de desempleo y a la continuación del ajuste fiscal (Kalmanovitz, 2004, p. 104). Los sectores que muestran una expansión importante son: construcción, industria, minería y agricultura de exportación. La construcción, por su parte, mantiene durante todo el período un ritmo de crecimiento sostenido, producto de la ejecución del programa de vivienda de interés social (Departamento Nacional de Planeación, 2003, p. 283).

En los periodos siguientes se logran trazar lineamientos estratégicos para aumentar la competitividad, la productividad y la innovación, pero, además, para erradicar la pobreza, construir la paz y fortalecer la inversión en vivienda nueva, carreteras, acueductos y escenarios (auge de la construcción). Si bien todavía el país enfrenta grandes retos como los de proveer un ambiente adecuado para un crecimiento sustentable, según Junguito (2014, p. 2), en la actualidad, “del lado bueno se encuentra el crecimiento anual del Producto Interno Bruto (PIB) y, de cierta manera también, el comportamiento de la inflación, medida en términos del aumento porcentual anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC)”.

2.2 Aspectos políticos

En lo político, “acontecimientos como la violencia sectaria y su posibilidad de transformación en revolución social, el intento de Laureano Gómez por corporativizar el Estado y la "dictadura" (arbitramento) de Gustavo Rojas Pinilla” (Mejía *et al.*, 2005, p. 5), dan inicio, a finales de la década de los años 50, a uno

de los periodos más importantes de la historia política del siglo XX en Colombia: el Frente Nacional, el cual se vota y aprueba mediante plebiscito.

El Frente Nacional nace como respuesta o salida a la violencia política de esta época y, como tal, estipula “el establecimiento formal de un gobierno de coalición bipartidista, la distribución paritaria de los ministerios y de los cargos en el congreso, asambleas y consejos, la conformación del derecho al voto para la mujer y la legalización popular del gobierno en la Junta Militar” (Paredes y Díaz, 2007, p. 187). Se trata de una alternación del poder político y burocrático entre las dirigencias de los partidos Liberal y Conservador, con una duración de cuatro periodos de cuatro años cada uno².

La formación del Frente Nacional produce graves desequilibrios económicos, políticos y sociales como consecuencia de la lucha social, la represión selectiva, la exclusión, la desintegración y la corrupción (Ayala, 1999, p. 6). Es por ello que en el transcurso de estos 16 años de régimen se forman nuevos grupos guerrilleros, como es el caso de las FARC, el ELN y el M-19 (Alarcón, 2006, p. 37).

Hacia 1974, con la llegada de Misael Pastrana al poder, finaliza el pacto del Frente Nacional. Al tiempo que se incrementan la lucha contra las acciones subversivas y la generación de empleo, “a través de la construcción de vivienda debido al desplazamiento de colombianos del campo a las ciudades” (El Tiempo, 1997, p. 4). De la misma manera el presidente Alfonso López Michelsen establece desarrollar una política de empleo productivo con la que busca beneficiar al 50% de la población en situación de pobreza (Arias, 2005, p. 28). De aquí, que en adelante se continúe intensificando la construcción de vivienda y otros escenarios.

El 6 y 7 de noviembre de 1985, guerrilleros del M-19 asaltan a sangre y fuego las instalaciones del Palacio de Justicia y mantienen retenidos a todos los

² Son presidentes del Frente Nacional: Alberto Lleras Camargo (liberal), Guillermo León Valencia (conservador), Carlos Lleras Restrepo (liberal) y Misael Pastrana Borrero (conservador).

magistrados de las Altas Cortes. El saldo: 100 personas fallecidas, entre ellas, “11 magistrados de la Corte Suprema y 65 funcionarios y visitantes (así como el incendio del edificio y la destrucción de todos sus archivos)” (Jimeno, 1999, p. 1). Un año después, tras la elección de Virgilio Barco como Presidente de la República, se permite la elección popular de alcaldes en todo el país. Esta primera jornada electoral se realiza el 13 de marzo de 1988 (Arteaga, 2011, p. 80).

Entre 1989 y 1990 se configura una situación de crisis en el país, que se caracteriza por el incremento de la violencia y la deslegitimación del sistema político. Esta situación lleva a un grupo de estudiantes universitarios a liderar un movimiento que propone modificar el régimen político y convoca, durante el gobierno de Cesar Gaviria, a una Asamblea Nacional Constituyente. En consecuencia, nace una nueva Constitución Política, que establece la creación de escenarios de equidad, justicia y paz; la defensa de los derechos políticos, económicos y sociales de los ciudadanos; la relegitimación del Estado y la ampliación de la participación ciudadana, a través de “una serie de mecanismos judiciales e instituciones para su exigencia, tales como la Corte Constitucional, la Defensoría del Pueblo, la acción de tutela y las acciones populares” (Orjuela, s.f., p. 7). El 27 de octubre 1991 se lleva a cabo la primera elección popular de gobernadores.

El fruto más notable del proceso de paz con el M-19 es la Constitución de 1991. A este propósito, Álvaro Gómez, Horacio Serpa y Antonio Navarro, en un proceso de miles de mesas de trabajo, logran “sacar adelante la transformación política más significativa y más admirable” (Mockus, s.f., p. 17) de los últimos tiempos.

Pero todo eso cambia en 1994, luego de que estalla un escándalo a causa de la supuesta financiación de la campaña ganadora de Ernesto Samper con dineros del narcotráfico. Esto, debido al creciente e ininterrumpido vínculo entre políticos y narcotraficantes. Por ello, los gobiernos de Pastrana Arango y Uribe Vélez son

vistos como respuesta o salida a los problemas que afronta el país en materia de corrupción, guerrilla, narcotráfico y paramilitarismo (Gutiérrez, 2004, pp. 59-62).

En 1999 el gobierno de Andrés Pastrana inicia un proceso de paz con la guerrilla de las FARC. Sin embargo, poco tiempo después del asesinato de la ex ministra de Cultura Consuelo Araujo Noguera (2001) y del secuestro del senador Jorge Eduardo Gechem (2002), las FARC son obligadas a abandonar la zona de despeje, dando por terminado el proceso de diálogos (Tapia, 2012, pp. 2-5).

Mientras que Álvaro Uribe, al inicio de su gobierno, intenta romper los vínculos entre la guerrilla y el sistema político, con el firme propósito de impulsar su política de Defensa y Seguridad Democrática y, así, disminuir la actividad y presencia territorial de los grupos ilegales (Gutiérrez, 2004, p. 64). Por ello, el acto legislativo 02 de 2004 insta en el país la figura de la reelección presidencial inmediata, que permite reelegirlo en 2006. Luego de que la Corte Constitucional no permitiera una tercera reelección presidencial, en 2010 es elegido Presidente de la República el ex Ministro de Defensa Juan Manuel Santos (Caracol Radio, 2013, pp. 1-5), quién, además, conforma una nueva coalición de gobierno en la que también se incorporan los partidos Liberal y Cambio Radical, conocida como el *Acuerdo de Unidad Nacional*. En este periodo se da uno de los golpes de mayor valor estratégico en toda la historia de lucha contra la guerrilla de las FARC, la muerte de Jorge Briceño Suárez alias “Mono Jojoy” (Velásquez, 2011, pp. 129-130).

En 2012 inicia nuevamente un proceso de negociaciones de paz, ahora entre el gobierno de Juan Manuel Santos y las FARC. La agenda preliminar contempla cinco puntos de negociación³, de los cuales quedan pendientes (por discutir) sólo dos. La sede actual del proceso es La Habana, Cuba.

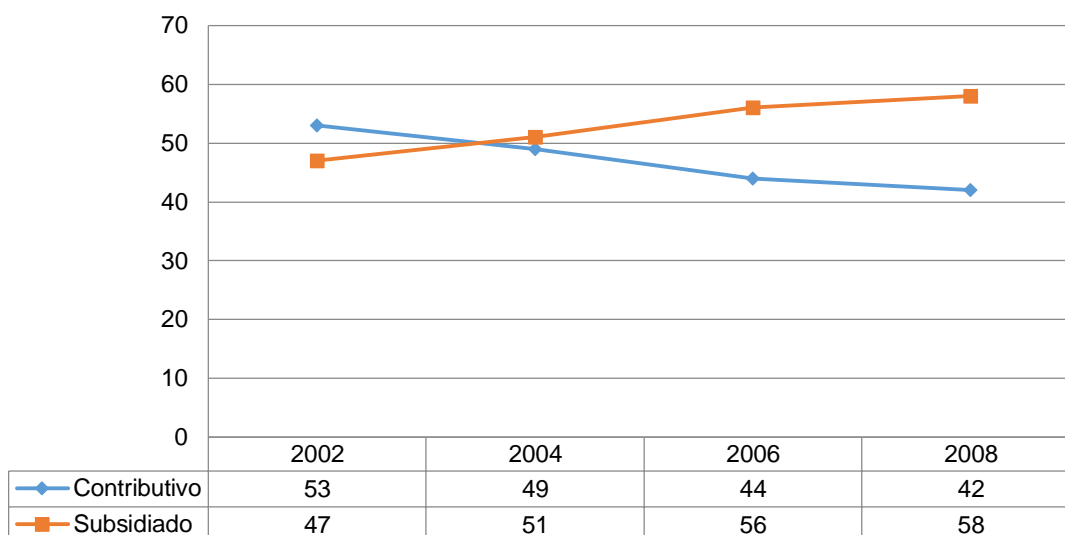
³ Los puntos en discusión que aborda el gobierno de Juan Manuel Santos y la guerrilla de las FARC son: política de desarrollo agrario integral (parcial), participación política (parcial), fin del conflicto (pendiente), solución al problema de las drogas ilícitas (parcial) y víctimas (pendiente).

2.3 Aspectos sociales

Durante los últimos 50 años, Colombia ha logrado avances significativos en materia de salud, educación, vivienda, empleo, servicios públicos domiciliarios, violencia y desplazamiento. Así lo demuestran indicadores como esperanza de vida al nacer, pobreza, mortalidad infantil, condiciones habitacionales y escolaridad básica. Es más, el Índice de Desarrollo Humano (IDH) muestra una evolución constante, pues en el período 1951-1973 pasa de 0.07 a 0.45. En 1985 llega a 0.64 y en 1992 a 0.72. Esta tendencia ascendente pone de manifiesto logros medidos en términos de longevidad, adquisición de conocimientos y bienestar social (Fresneda *et al.*, 1996, pp. 2-3).

Entre 1966 y 1970 se instituye un sistema de transferencias de recursos dirigido a los departamentos y municipios para financiar los servicios básicos de salud y educación. Como resultado, se registran mejoras en la nutrición, los sistemas de saneamiento ambiental, la prevención y control de enfermedades y la cobertura educativa (Fresneda *et al.*, 1996, pp. 16-17). Aun así, es hasta 1993 que se crea el Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) de Colombia, “cuyas principales fuentes de financiamiento son las cotizaciones de empleados y empleadores, que financian el régimen contributivo, y los recursos fiscales obtenidos por medio de impuestos generales, que financian el régimen subsidiado” (Agudelo *et al.*, 2011, p. 2818). En el gráfico 2 se muestra la proporción de afiliados a los regímenes contributivo y subsidiado para los años 2002, 2004, 2006 y 2008.

Gráfico 2. Proporción de afiliados a los regímenes contributivo y subsidiado.



Fuente: Agudelo *et al.*, 2011 con base en OPS, 2009.

Para el caso del Régimen Subsidiado, cuyo principal objetivo es la cobertura de la población de bajos recursos o en condiciones de pobreza, se crea un instrumento de focalización que facilita la identificación de tal población. Dicho instrumento es conocido como SISBEN o Sistema de Selección de Beneficiarios, usado, además, para focalizar subsidios de salud, becas y trabajos públicos (Bottia *et al.*, 2012 citando a Castañeda, 2005, p. 139).

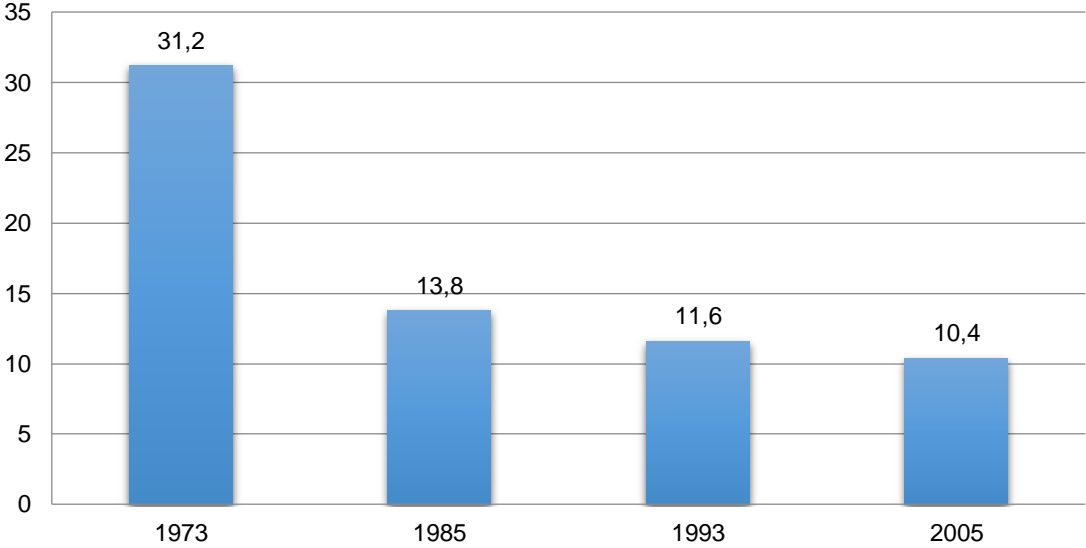
El modelo de competencia del SGSSS de Colombia cuenta con dos reformas y un sinnúmero de ajustes debido a los problemas de asistencia médica y entrega de medicamentos. Sin embargo, “lejos de ser un fracaso rotundo como sugieren algunos analistas, el SGSSS puede ser considerado, por sus resultados, un modelo relativamente exitoso en términos de cobertura y financiamiento pro-equidad” (Agudelo *et al.*, 2011 citando a Homedes, 2005, p. 2825).

Entre tanto, Misael Pastrana, luego de ser elegido Presidente de la República en 1970, promueve la construcción de vivienda nueva con el propósito de reactivar la economía, generar empleo y modernizar la industria de la construcción. De esta manera, también, redistribuir los ingresos y disminuir el porcentaje de la población

bajo la línea de pobreza. Años más tarde, el gobierno de Belisario Betancur impulsa la construcción de vivienda popular urbana y extiende los servicios públicos domiciliarios a la población en situación de pobreza y vulnerabilidad (Fresneda *et al.*, 1996, pp. 18-19).

Con todo y lo anterior, la poca oferta laboral de principios del siglo XXI lleva al presidente Álvaro Uribe a desarrollar el programa Familias en Acción, en función de reducir la pobreza y la desigualdad de ingresos. Cabe anotar que durante sus dos períodos de gobierno se logran avances ininterrumpidos en materia de vivienda y simplificación de trámites (ver gráfico 4) (El País, 2010, pp. 1-20). Recientemente, el presidente Juan Manuel Santos sanciona la ley de 100 mil viviendas gratis para los colombianos que viven en extrema pobreza y otorga mayor crédito al constructor. De aquí, que la productividad y competitividad de la industria de la construcción aumente cada día en todo el país (Flórez, 2012, pp. 1-9).

Gráfico 3. Porcentaje de personas que viven en viviendas inadecuadas para el alojamiento humano.



Fuente: DANE, s.f.

Respecto a la educación, ésta presenta una mayor importancia en lo público gracias a la descentralización derivada de la Constitución Política de 1991. Los recursos para la financiación de la educación pasan de 3.3% del PIB en el año 1993 a 5.1% del PIB en el año 2005. Durante este periodo se da una ampliación de la cobertura en primaria y secundaria, pero no se registran avances significativos en la calidad de la educación pública (Iregui *et al.*, 2006, p. 1). Es de anotar que en el año 1995 se presenta el Plan Decenal de Educación, que se constituye en un “instrumento para llevar a cabo el derecho de la ciudadanía y las organizaciones sociales a participar democráticamente en la planeación, gestión y control de la educación” (Ministerio de Educación Nacional, 2011, p. 3).

Por otra parte, el ejercicio de la violencia, “producto de la confrontación entre subversión y antisubversión, alimentados por el fenómeno del narcotráfico, la crisis del sector agrario y la cada vez mayor concentración de la tierra” (Mejía *et al.*, 2005, p. 5), produce, a finales del siglo XX y principios del siglo XXI, el desplazamiento forzoso de un alto número de colombianos, sobre todo del campo a las ciudades. Según un informe de la ONU, Colombia, con 5,3 millones, es el segundo país con mayor número de desplazados por la violencia en el mundo (El Colombiano, 2014, pp. 2-3).

El terrorismo político en Colombia durante el siglo XX genera una ola de violencia que cobra la vida de civiles, miembros de la policía y altos funcionarios, entre ellos, el Ministro de Justicia Rodrigo Lara Bonilla (1984) y el candidato presidencial Luis Carlos Galán (1989) (Andrade, 2014, pp. 47-52). A finales de la década de 1990 las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC) se consolidan como organización paramilitar y cometen delitos de lesa humanidad como asesinato, desplazamiento forzado, extorsión y secuestro.

En 2002 las FARC secuestran a 12 Diputados del Valle del Cauca, pero en 2007 anuncian la muerte de 11 de estos tras un enfrentamiento militar (Caracol Radio, 2014, pp. 1-5). Seis años después, se realiza una de las operaciones de

rescate más exitosas del mundo, la Operación Jaque, que deja en libertad a la ex candidata presidencial Ingrid Betancourt y a diez secuestrados más, entre los cuales se encuentran policías y militares (Revista Semana, 2013, pp. 2-8). En 2010 es abatido el comandante guerrillero Jorge Briceño Suarez alias “Mono Jojoy” y en 2011 Guillermo León Sáenz alias “Alfonso Cano”.

Uno de los mayores problemas que afronta el país lo constituye la corrupción en el ámbito de lo público. Como expresa Maldonado (2011, pp. 2-3), la corrupción en el sector público se concreta en “un conjunto de prácticas mediante las cuales diversos agentes -gobernantes, funcionarios y personas, empresas u organizaciones del sector privado o no gubernamental- aprovechan, para beneficio privado, económico o de otra índole, los recursos públicos”. En Colombia, las prácticas más recurrentes son: manipulación de los procesos electorales, manipulación de las normas y fallos de los órganos de control, apropiación de dineros o bienes, manipulación de procesos contractuales, manipulación de funciones ejecutivas y de prestaciones de servicios o realización de trámites, utilización de información privilegiada para negocios particulares por parte de funcionarios. Según el presidente Juan Manuel Santos, en el año 2009 Colombia pierde 3.9 billones de pesos por actos de corrupción.

3. EL CONTEXTO DE SINCELEJO

Sincelejo es fundada o refundada en 1775 por Antonio de la Torre y Miranda, pertenece a varios Partidos y en el siglo XIX se convierte en Cantón (Viloria, 2001, pp. 5-13). En el quinquenio del presidente Rafael Reyes ostenta la categoría de capital del departamento de Sincelejo. La construcción de algunas vías y el establecimiento de un comercio permanente con otras poblaciones le ayudan a convertirse en un importante centro comercial (Gutiérrez, 2013, citando a Granados, 1995, p. 37). En el año 1966 se convierte en la capital del reciente departamento de Sucre.

3.1 Algunos indicadores económicos

Hacia 1960 Sincelejo presenta unas características especiales, que lo muestran diferente y le dan un ambiente de metrópolis. Por ejemplo, cuenta con varias pequeñas empresas industriales, es considerada un emporio ganadero y el comercio se muestra cada vez más acogedor. Pero, sin duda alguna, la característica más importante es que está ubicada “sobre la recién construida carretera Troncal de Occidente, que une a las principales ciudades de la costa Caribe con el interior de la república” (Pertuz, 2013, citando a Daniels, 2011, p. 27). Esta condición es fundamental para que Sincelejo alcance más adelante un desarrollo importante.

La ganadería es en el periodo, la industria que mejor se acomoda a las condiciones existentes. De hecho, la trashumancia, característica esencial de la ganadería costeña, es un mecanismo que permite movilizar los animales de tierras bajas a tierras altas en temporada de lluvias. Más aún, teniendo en cuenta que la falta de vías de transporte moderna, impide la comercialización de otros productos agrícolas (Posada, 1988, p. 477).

En esta década, los ganaderos de la región se especializan en la cría y engorde de ganado Cebú, raza que además de carne, tiene el privilegio de ser una fuente inagotable de producción de leche. Por ello, en 1966, Sincelejo se convierte en el centro más importante de los criaderos de ganado Cebú de todo el país. A partir de allí, se inician la Feria Ganadera de Sincelejo y la Feria de Exposición de Ganado Cebú, ferias que están a la altura de los más importantes eventos del gremio a nivel nacional (Pertuz, 2013, citando a IGAC, 1966, pp. 35-36).

Hacia 1967, con la creación del departamento de Sucre, se logra canalizar un importante flujo de recursos del orden nacional, que son controlados e invertidos en su capital, Sincelejo. La inversión es destinada, específicamente, a la adecuación de vías y mejoramiento de servicios públicos domiciliarios, de administración pública, salud y educación (Pertuz, 2013, p. 37).

Sucre y Sincelejo, también tiene una cuota importante en la agricultura. Ya, en la década de los 80, se registra una caída de los precios internacionales del algodón, lo que provoca una progresiva reducción del área cultivada. Al finalizar este periodo, los cultivadores sincelejanos empiezan a percibir el fin de la bonanza (Pertuz, 2013, p. 41).

Para la década de los 90, la economía del departamento de Sucre experimenta un crecimiento promedio anual de 6,5%, producto de la construcción de obras civiles y de notables aumentos en los servicios de administración pública, educación y salud. Respecto a Sincelejo, su inventario ganadero reporta un incremento significativo al pasar de 27.097 reses en 1990 a 30.605 en 1996 (Aguilera, 2005, pp. 50; 114).

Así mismo, la estructura productiva de Sucre experimenta cambios significativos, dado que el sector agropecuario pierde importancia relativa frente al sector terciario por el proceso de descentralización fiscal. De esta manera,

Sincelejo registra una mayor inversión de capital privado y público en el sector de la construcción, especialmente de obras civiles (Aguilera, 2005, pp. 51-52).

Entre 1990 y 2003 los ingresos totales de Sincelejo presentan una mayor dinámica que los del departamento de Sucre. La tasa de crecimiento real es de 15,3% promedio anual, pasando de \$29.266 millones en 1990 a \$214.316 millones en 2003. Este crecimiento es producto de las transferencias y los ingresos tributarios que, en el año 2003, conforman el 84,3% y 15,1% del total respectivamente (Aguilera, 2005, p. 84).

Según el Informe de Coyuntura Económica Regional (ICER) (2010, pp. 11-14; 28), en 2010, Sincelejo es una de las ciudades con menor inflación (2,9%). La tasa de desempleo es de 11,3% y la tasa de ocupación registra 51,8%. La mayor proporción de población ocupada se concentra en el sector comercio, hoteles y restaurantes (33,7%). Al mismo tiempo, se licencian 143.392 metros cuadrados para construcción, con un aumento de 96,3% frente al año 2009.

En 2012 el PIB de Sucre crece 5,5%, jalonado por el buen comportamiento de las actividades que se derivan de la construcción. En tanto, el crecimiento de Sincelejo es de 2,7%, superior a la tendencia nacional (2,4%). Vivienda y salud son los grupos de gasto que registran los aportes más altos al IPC, con 77,5% y 10,2% respectivamente (ICER, 2013, pp. 18-25).

3.2 Política y sociedad

En la década de 1960 se percibe un ambiente de tranquilidad y armonía entre las fuerzas políticas más importantes del país: liberales y conservadores, gracias al pacto conocido como el Frente Nacional. En este periodo, Sincelejo tiene en la alcaldía a Carlos Gomescasseres, quien deja importantes obras para el progreso de la ciudad, entre ellas, la adquisición de un terreno urbano destinado a la

construcción de vivienda para las clases más necesitadas (Pertuz, 2013, citando a Paternina, 2002, p. 28).

En 1963 Emma Patrón de Hernández transfiere al municipio de Sincelejo un lote de 40.000 metros cuadrados, ubicado en la finca La Narcisa, el cual es donado a la Nación para la construcción del Instituto Nacional Simón Araujo. Ese mismo año, un voraz incendio azota al mercado público, registrando pérdidas entre \$20.000 y \$25.000. Debido a este desafortunado suceso, se realiza una campaña para crear el cuerpo de bomberos de Sincelejo (Pertuz, 2010, pp. 35-36).

En 1965 Sincelejo cuenta con varios centros de salubridad y atención médica, destacándose entre ellos: el Hospital San Francisco de Asís, que suministra los servicios de cirugía, urgencias, maternidad, pediatría, laboratorio clínico, rayos x, consulta externa y medicina interna; y, el Distrito Integrado de Salud, que ofrece los servicios de odontología, vacunación, consulta prenatal, general y “antivenérea” (Pertuz, 2013, citando a IGAC, 1967, pp. 29-30).

Hacia 1967 se da el Proyecto de Ley N° 31, por el cual se crea la Universidad de Sucre. El Estado auxilia con partidas no inferiores a \$1.000.000 para su funcionamiento, dotación y sostenimiento (Pertuz, 2010, p. 44).

Es a partir de la década de los 70, cuando empiezan a surgir los clanes políticos y sus respectivos “caciques”, lo que convierte a Sincelejo en un epicentro político y electoral. Desde entonces, la política se gesta como un modo de vida (captador de poder), que trasciende de lo local a lo nacional (Pertuz, 2013, pp. 38-40).

De acuerdo a lo anterior, se logran acentuar como grandes referentes de la política departamental los hermanos José y Julio César Guerra Tulena, quienes lideran el Movimiento Liberal Social de Sucre, el cual hace parte del Partido Liberal. José Guerra Tulena, el mayor de los hermanos, logra ser Representante a

la Cámara, Senador de la República y, posteriormente, Gobernador de Sucre. Entre tanto, su hermano, logra ser Representante a la Cámara (Arias y Caicedo, s.f., pp. 36-37). Julio César Guerra Tulena es el actual Gobernador de Sucre.

El 20 de enero de 1980, durante el desarrollo de las fiestas del Dulce Nombre de Jesús, se desploman los palcos de la plaza de toros Hermógenes Cumplido, dejando un saldo de más de 500 muertos y al menos 1.500 heridos (El Herald, 2011, p. 1). La tragedia le cuesta al gobierno \$3.000 millones que son pagados en indemnización a los familiares de las víctimas (El Tiempo, 2000, p. 6). Más tarde, el entonces Gobernador de Sucre, Hermes Darío Pérez, firma un decreto que suspende las tradicionales fiestas en corralejas (Pertuz, 2013, p. 41).

En lo relativo al servicio de transporte, se observa un auge de los colectivos y camperos, que le proporcionan mayor alcance y cobertura al servicio. Según Pedro Suárez, funcionario del SENA, para la época “solo existen dos rutas de buses: Margarita – Narcisa y Argelia – San Carlos. Este número reducido de rutas obedece a las pocas calles secundarias pavimentadas” (Gutiérrez, 2013, p. 54).

En 1983 se registra quizás el primer secuestro en el departamento de Sucre, cuando Nelson Martelo Martelo, reconocido ganadero de la región, es retenido, junto a uno de sus hijos, por un grupo subversivo de la zona. Tres años después de ocurridos los hechos, ocupa el cargo de Gobernador de Sucre e impulsa la creación del Batallón de Fusileros, La Escuela de Carabineros Rafael Núñez y cuatro bases militares para combatir la guerrilla (Gutiérrez, 2013, citando al El Tiempo, 1995, p. 53).

A principios de la década de los 90, Alfonso Olivares, un tradicional ganadero de Sincelejo, es secuestrado por cinco hombres armados en una gallera de la ciudad. A esta, se suman otras retenciones, como la de Alberto Velilla, Adalberto Muñoz, Amín Rada, Nelson y Samuel Martelo, José Rafael Pérez, Lapidés Pérez, el ex magistrado Adelmo González, Eduardo Ricardo Escudero, Ismael Pérez,

Cristo de la Ossa y Campo Elías Ordoñez. Siendo este último el caso más estremecedor, por el delicado estado de salud de Ordoñez, quien tiene problemas renales y sufre del corazón (Gutiérrez, 2013, citando a Revista Semana, 1994, p. 57).

Para esta época, la actividad política se concentra en Álvaro García Romero y la familia Merlano. El primero, se hace sentir en la política sucreña cuando comienza a restarle líderes a sus contrincantes, esto con el fin de captar mayor burocracia y fortalecer su propio grupo político, denominado La Nueva Alianza Liberal. Por su parte, la familia Merlano es dirigida por Jaime Merlano, quien se da a conocer siendo Concejal de Sincelejo. Su hermano, Jairo Merlano, es elegido Alcalde de la ciudad en 1992. Una vez en el poder, los hermanos Merlano conforman su propio grupo político, denominado Movimiento Independiente Liberal (MIL), que los mantiene en el poder hasta el año 2007, con la elección de Jesús Paternina Samur (Arias y Caicedo, s.f., pp. 38-41).

En los primeros años del siglo XXI, el departamento de Sucre recibe 106.451 personas desplazadas por la violencia de otros departamentos, de las cuales 67.884 llegan a Sincelejo (Aguilera, 2005, p. 22). A lo anterior, se suma la poca respuesta por parte de las autoridades públicas para la satisfacción de necesidades básicas como salud, educación y empleo.

Dentro de este contexto, el mototaxismo se consolida como una importante fuente de “empleo” informal en la ciudad. Es importante decir que, más que una respuesta óptima a las altas tasas de desempleo, el mototaxismo es una manifestación particular al alto grado de informalidad que caracteriza el mercado laboral. Además, la mayoría de las personas que se dedican a este oficio poseen bajos niveles de ingreso y de escolaridad (Sánchez, 2011, pp. 14-15).

Ciertamente, el mototaxismo se convierte en el principal medio de transporte público de Sincelejo. Una explicación para esto tiene que ver con la poca oferta de

transporte público formal (Sánchez, 2011, p. 18). Es de anotar que el mototaxismo no se considera una actividad legal en Colombia.

Para el año 2009 Sincelejo es incluida en la estrategia Ciudades Amables, liderada por el Gobierno Nacional. Con este proyecto se busca reorganizar y modernizar el transporte público colectivo en 12 ciudades intermedias de menos de 600 mil habitantes (El Tiempo, 2009, pp. 1-2).

Durante esta década son elegidos alcaldes de la ciudad: Jorge Ospina Vergara (2000-2003), Jaime Merlano Fernández (2004-2007), Jesús Paternina Samur (2008-2011) y Jairo Fernández Quessep (2012-2015).

3.3 Lo empresarial

De 1961 a 1970 se crean en Sincelejo alrededor de 77 sociedades con empresas dedicadas a la industria alimenticia (especialmente bebidas gaseosas), construcción de puertas y ventanas, bloques prefabricados, mantenimiento y reparación de máquinas con sistema diesel, arquitectura, ingeniería, bolsas de empleo, administración de aeropuertos y vigilancia. Además, se mantienen negocios como las estaciones de servicio, confecciones, finca raíz, radiodifusión, tipografía, educación, fábricas de muebles, entre otros. En cuanto al capital, la mayoría de las firmas creadas tienen un capital entre \$70.000 y \$100.000. Diferente es el caso de las familias Támara, Samudio y García, que tienen firmas con un capital superior a \$2.000.000. El tiempo de duración de estas sociedades se establece para periodos de hasta 20 años (Pertuz, 2015, p. 6).

Los empresarios son de origen sincelejano, aunque, también, se encuentran otros de origen extranjero o descendientes de estos. Tal es el caso de los sirio-libaneses e italianos. Así mismo, se encuentran inversionistas o comerciantes provenientes del interior del país. Es de anotar que en la gestión administrativa,

algunas sociedades empiezan a incorporar personal para la labor contable (Pertuz, 2015, p. 6).

En este período, el comercio es de carácter provincial, dada la falta de apoyo de la institucionalidad pública para la creación de grandes empresas. Sin embargo, son los sectores agrícola y pecuario (en especial la ganadería) y comercial (negocios pequeños y familiares) los encargados de impulsar el desarrollo económico de la ciudad (Pertuz, 2013, pp. 33-34).

Sin duda, un momento empresarial importante lo constituye la creación de Tolcemento el 7 de agosto de 1964, bajo la razón social de Cales y Cementos de Toluviejo S.A. La empresa cuenta con un capital social de \$55.000.000 y un total de 49 accionistas. A partir de 1969, empieza a denominarse TOLCEMENTO (Pertuz, 2015, pp. 7-9).

En los años 70s, las principales actividades económicas siguen siendo la ganadería y el comercio. En efecto, grandes inversionistas provenientes del interior del país abren sucursales de importantes almacenes y casas comerciales, entre las que se encuentran Almacenes Ley y J Glottman (Pertuz, 2013, p. 38).

Para esta década, las empresas que prestan los servicios públicos domiciliarios son oficiales, destacándose entre ellas: la Electrificadora de Sucre y el Instituto de Fomento Municipal (INSFOPAL), operadores de los servicios de energía eléctrica, acueducto y alcantarillado. El servicio de gas es provisto por medio de cilindros (Pertuz, 2013, p. 40).

Al comenzar la década de 1980, Sincelejo presenta un panorama “desolador”, producto de la caída de las corralejas. El comercio es el sector más afectado, puesto que varias casas comerciales se ven obligadas a cerrar tras una evidente

disminución de las ventas⁴. De otro lado, la Electrificadora de Sucre sigue como prestadora del servicio de energía eléctrica y el Empas reemplaza a INSFOPAL. En 1988 la empresa Surtigas empieza a proveer el servicio de gas domiciliario (Gutiérrez, 2013, p. 54).

En los inicios de la década de los 90, el comercio de Sincelejo toma fuerza con la llegada de flujos de capital provenientes del eje cafetero y Antioquia, que se canalizan a través de distintas actividades mercantiles, entre las que se destacan almacenes de cadena, restaurantes, estaciones de servicio, transportes, automóviles, talleres, entre otros (Pertuz, 2013, p. 45). Para esta misma fecha llega a Sincelejo Supermercado Olímpica, ubicado sobre la Calle la Pajuela.

En 1995 se inaugura el nuevo mercado público de Sincelejo, cuyo valor aproximado es de \$3.500 millones. Con la construcción de esta obra se logra descongestionar el centro, recuperar el espacio público, disminuir la contaminación ambiental y preservar las construcciones de valor histórico. Adicionalmente, se da inicio a la primera etapa del Pasaje Real, para ubicar a los vendedores estacionarios (El Tiempo, 1995, pp. 2-9).

Un año después, se constituye mediante escritura pública el Parque Industrial y Comercial de Sincelejo S.A., en el cual tienen asentamiento pequeños comerciantes y empresas consolidadas del departamento de Sucre. El Alcalde de Sincelejo, Alberto Gómez Revollo, señala que uno de los beneficios que ofrece el Parque Industrial a quienes inviertan en él, es la exoneración de impuestos por un tiempo de hasta 10 años (El Tiempo, 1997, pp. 1-6).

A partir de 1999, comienza a operar el Frigorífico de las Sabanas (Frigosabanas), proyecto que se construye con recursos de las alcaldías de Sincelejo, Corozal y Morroa, y la Federación de Ganaderos de Sucre

⁴ Entrevista realizada a William Quessep M., empresario de la ciudad en la segunda mitad del siglo XX.

(Fedegasucre). La obra tiene una inversión superior a los \$5.000 millones y sus objetivos principales son: establecer un abastecimiento óptimo de carnes bovina y porcina, reducir los costos de producción y posibilitar el desarrollo económico de la región (El Tiempo, 1999, pp. 1-5).

En 2002 las directivas de la planta de producción de gaseosas Postobon toman la decisión de cerrar por el pésimo servicio de agua que presta la Empresa Oficial de Acueducto y Alcantarillado de Sincelejo (Empas), pues se estima que a la planta sólo llega el 50% de la cantidad de agua que se requiere para su funcionamiento (El Tiempo, 2002, pp. 1-2).

En 2006 arriba a Sincelejo la empresa Más Móvil, cuyo objeto es prestar el servicio de transporte público urbano de pasajeros en la ciudad y su área de influencia, con vehículos de mayor capacidad de usuarios. Empero, ochos meses después, la empresa no sigue prestando el servicio de transporte por la insostenibilidad financiera, el mal estado de las vías y la falta de acciones de control por parte de la administración municipal para contrarrestar el mototaxismo (Pertuz, 2013, p. 49). Al mismo tiempo, causa furor en la comunidad sincelejana la apertura del Centro Comercial San Francisco, propiedad del Grupo Éxito.

Para estos años, las empresas que prestan los servicios públicos domiciliarios son absorbidas por capital privado, constituyéndose como prestadores: Electricaribe S.A., Aguas de la Sabana, Aseo Sincelejo Limpio, Surtigas y Telefónica. Cabe señalar, que aun los sincelejanos no cuentan con el servicio de agua de manera continua las 24 horas (Pertuz, 2013, pp. 49-50).

Finalmente, en 2009 se da la apertura de la planta Almidones de Sucre, que tiene una inversión cercana a los \$25.000 millones y genera 71 empleos directos y más de 3000 empleos indirectos (El Tiempo, 2009, p. 1).

4. DIAGNÓSTICO EXPLORATORIO ACTUAL DEL SECTOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN (SUBSECTOR COMERCIALIZACIÓN) DE SINCELEJO

De acuerdo con cifras del DANE (2013), en los últimos cinco años la demanda de insumos y materiales para la construcción ha crecido 5,8% en promedio, como resultado de la construcción de edificaciones y obras civiles, que precisan alrededor del 42% y 32% de la oferta de insumos y materiales respectivamente. En Colombia, el sector de la construcción ha crecido a una tasa promedio de 16,8% (PROCOLOMBIA, 2015, p. 1).

La proveeduría de insumos y materiales para la construcción es el segundo eslabón de la cadena de valor del sector de la construcción en Sincelejo (ver figura 1). En este eslabón de la cadena, están las empresas que desarrollan actividades de distribución y venta de cemento, bloques, ladrillo, hierro, varilla, cables para instalaciones eléctricas, pisos, tejas, puertas, ventanas, tuberías para agua potable, material para cielo raso y acabados, mampostería, entre otros.

Figura 1. Eslabones de la cadena de valor de la construcción en Sincelejo.



Fuente: CORPOSUCRE, 2013.

Es importante indicar que este eslabón de la cadena es uno de los más fortalecidos en Sincelejo, debido a que la actividad comercial y de servicios representa cerca del 50% del PIB de Sucre (CORPOSUCRE, 2013, p. 32). Según

datos de la Cámara de Comercio de Sincelejo (2015), están registradas 342 empresas comercializadoras de insumos y materiales para la construcción en la ciudad, de las cuales casi el 24% tiene más de 10 años de permanencia en el mercado. En este sentido, Súper Constructor Comaderas es una empresa mediana, y en la región no existe la gran empresa representada en gran superficie.

A continuación se presenta un diagnóstico exploratorio actual del sector de materiales de construcción (subsector comercialización) de la ciudad de Sincelejo⁵, en el cual se toman como ejes: el empresariado, que describe el lugar de origen de los empresarios, su nivel de formación, sentido del riesgo y actitud ante el fracaso; la productividad y competitividad, respecto a la rivalidad entre los competidores existentes, la exposición de artículos para la venta y la adopción de estrategias de responsabilidad social corporativa; la articulación de actores públicos y privados, orientada a aumentar el desempeño de las empresas; su dinámica comercial y de mercado, con relación a los canales de comercialización que utilizan las empresas, el ciclo de ventas del sector en el año y las características de los clientes; la estabilidad ambiental, respecto a la introducción de permanentes innovaciones tecnológicas, el orden público y los retos que impone el desarrollo de la ciudad; finalmente, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

4.1 El empresariado

El término empresario es definido por Schumpeter, citado por Montoya (2004) como aquella persona que tiene la capacidad e iniciativa para proponer y realizar nuevas combinaciones de medios de producción. Desde este planteamiento se considera al empresario como “un emprendedor que actúa y que satisface necesidades humanas a través de su empresa” (Vaca *et al.*, 2010, citando a Savater, 1998, p. 17). De acuerdo con lo anterior, en este estudio, los factores que

⁵ Entrevista realizada a expertos.

permiten identificar al empresario son: procedencia, entendida como el lugar de origen; nivel de formación; edad; género; sentido del riesgo y actitud ante el fracaso.

La mayor parte de los empresarios del sector son oriundos de la región Caribe, aunque varios de ellos tienen raíces familiares en el Medio Oriente, pues sus padres e incluso sus abuelos, llegaron a la región desde muy temprana edad. Los propietarios o gerentes de empresas comercializadoras de insumos y materiales para la construcción son profesionales en Arquitectura, Ingeniería, Diseño Industrial, Administración de Empresas y otras áreas relacionadas; a excepción de un pequeño grupo que se ha formado en el mismo medio de trabajo, pero que cuenta con una amplia experiencia en el manejo integrado de recursos y la planeación de ventas y operaciones (SOP).

Otro aspecto importante a considerar es el riesgo, entendido como una medida de incertidumbre. Para los empresarios del sector, el riesgo está asociado a aspectos como la rotación de cartera, la posibilidad de que los proveedores de insumos y materiales decidan competir en algún momento con sus canales de distribución y vaivenes económicos y políticos. En relación con este tema, las decisiones de los empresarios, tienden a ser en su gran mayoría, más de carácter conservador.

En cuanto al fracaso, es de anotar que éste se concibe como la falta de éxito, sin embargo, los empresarios del sector lo ven como una oportunidad para generar nuevas fuentes de ventaja competitiva y adquirir mayor experiencia y conocimientos.

Por su parte, la asociatividad se refiere a un mecanismo de cooperación entre empresas, por tanto, es vista como un elemento fundamental en la consecución de mayores niveles de eficiencia (Jaime y Salazar, 2011, pp. 104-105). En este sentido, los empresarios del sector, aunque no son propensos a la asociatividad,

han establecido lineamientos que posibilitan el desarrollo de procesos de integración, lo cual implica también un flujo constante de información, relacionada, en su mayoría, con los clientes y el mercado.

4.2 Productividad y competitividad

Los nuevos competidores estimulan la competencia dinámica y agresiva, por cuanto tienden a influir en la capacidad y en los flujos de caja de los competidores existentes. Así pues, la amenaza de entrada de nuevos competidores depende de lo elevadas que estén las barreras de acceso, es decir, las “ventajas de las que gozan los miembros establecidos en comparación con los nuevos aspirantes” (Porter, 2009, p. 39). En este contexto, las barreras de acceso en el sector son: por requisitos del capital, dado que se requiere de una fuerte inversión para obtener una cuota de mercado; capacidad de innovación, teniendo en cuenta que los competidores existentes están en constante movimiento y aprendizaje para la creación de valor desde sus funciones tradicionales de negocio; y, beneficios para los miembros establecidos, relacionados con ventajas en los costos, producto de la sólida relación con sus proveedores.

De esta manera, la rivalidad, definida como la condición que tienen las empresas para mantenerse en el mercado, es media/moderada entre los competidores actuales, debido a la existencia de una amplia gama de insumos y materiales para la construcción. Por eso, aunque el factor diferencial entre las empresas es el económico, los productos y servicios son poco propensos a la sustitución.

Respecto a la exposición de artículos para la venta, habría que decir que algunas empresas son más integrales que otras, puesto que unas se encargan de distribuir exclusivamente materiales para obra negra (etapa inicial de construcción), otras se especializan en materiales para obra gris (nivel intermedio)

y obra blanca (acabados), y un último grupo se especializa en todo tipo de materiales para la construcción, ferretería y artículos decorativos.

Desde finales de la década de 1990 la responsabilidad social corporativa viene adquiriendo un papel cada vez más significativo en el ámbito empresarial, pues, es definida como “una forma de respuesta de las empresas a los desafíos que les depara el entorno, al comprobar cómo, a la vez que contribuyen a la mejora de la sociedad, también experimentan mejoras evidentes en su posición competitiva” (Kastenholz *et al.*, 2004, p. 91). Por esta razón, las empresas comercializadoras de insumos y materiales para la construcción lideran procesos de desarrollo social y formación académica, en los que participan de forma activa estudiantes de programas universitarios como Ingeniería y Arquitectura. Cabe destacar que algunas de estas empresas también adelantan procesos de certificación de la norma ISO 9001, a fin de garantizar la calidad de sus procesos.

La mano de obra presente no es muy calificada. Su conocimiento es prácticamente producto de la experiencia y de algunas capacitaciones recibidas por los proveedores respecto a los productos. El personal de ventas tampoco presenta una buena calificación. En ambos casos, esto repercute en forma no adecuada en el servicio al cliente.

4.3 Articulación de actores

La capacidad que tienen los actores, públicos y privados, de proponer el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas públicas, genera un proceso integrador de decisiones, acciones, inacciones, acuerdos e instrumentos, encaminado a estimular y fortalecer, la competitividad y el desarrollo regional y empresarial (Velásquez, 2009, pp. 156-167). Sin embargo, según expertos en el tema, en Sincelejo aún no se adelantan procesos de construcción de políticas públicas por parte de las elites regionales para mejorar la competitividad y productividad del sector de materiales de construcción (subsector

comercialización), teniendo en cuenta que las empresas que lo integran juegan un papel importante en la generación de empleo y el pago de impuestos.

Esto se debe, en parte, a que los empresarios del sector no se han preocupado por liderar procesos que involucren la participación de las autoridades públicas y de entidades como la Federación Nacional de Comerciantes FENALCO, con el fin de definir situaciones relevantes o problemáticas y plantear alternativas de solución.

Empero, instituciones como la Cámara de Comercio de Sincelejo lideran programas de capacitación en los cuales los comerciantes proponen, discuten y analizan aspectos que afectan el libre y eficaz desarrollo de la actividad mercantil en el departamento de Sucre y su capital, tal es el caso del programa de capacitación institucional El Martes del Empresario, que se realiza el último martes de cada mes con una intensidad de dos horas y es totalmente gratuito.

4.4 Dinámica comercial y de mercado

Los productos que ofrecen las empresas que se dedican a la distribución y venta de insumos y materiales para la construcción son: cemento blanco, cemento gris, bloques, ladrillo, hierro, varilla, cables para instalaciones eléctricas, aditivos o acelerantes, canales, pisos (baldosa, cerámica, granito, madera, etc.), tejas, puertas, ventanas, pinturas, tuberías para agua potable, impermeabilizantes, material para cielo raso y acabados, mampostería, entre otros. Así pues, cada línea de productos es relevante de acuerdo al tipo de obra “que se ataque”.

Las empresas comercializadoras de este eslabón de la cadena utilizan dos niveles de canales de distribución, el primero, sin intermediarios (directo), y, el segundo, con intermediarios o vendedores externos (indirecto), quienes se encargan además de entregar los insumos y materiales en la obra.

El pago de la prima de servicios y las cesantías tiende a aumentar las ventas durante los meses de Diciembre, Enero, Junio y Julio, pues la mayoría de las personas escoge esta fecha para remodelar su hogar. No obstante, en los meses de Febrero y Marzo las ventas disminuyen por el tema de las matriculas en los colegios y las universidades. Esta dinámica sólo aplica para clientes particulares. Cabe anotar que casi el 90% de los productos son financiados por bancos, teniendo en cuenta que los clientes tienen la posibilidad de acceder a distintas modalidades de crédito.

El mercado que atienden las empresas comercializadoras de insumos y materiales para la construcción es regional e incluye los departamentos de Bolívar, Córdoba y Sucre, a excepción de una empresa que se dedica a la distribución y venta de pinturas y acabados para edificios, y tiene cobertura a nivel nacional. Los principales clientes de estas empresas son mayoristas (CORPOSUCRE, 2013, p. 34), entre los que se encuentran contratistas del Estado y del sector privado.

La mayor parte de estas empresas sigue modelos de planeación y control informales, y aunque tienen establecidos algunos elementos, no llevan a cabo un proceso de planeación estratégica, ya sea de manera global o por áreas. En el caso por ejemplo, del área de mercadeo, no presentan planes estratégicos de marketing, y ello se refleja en la escasa inversión en publicidad.

4.5 Estabilidad ambiental

El desarrollo y la dinámica de la ciudad imponen una serie de retos y desafíos a las empresas comercializadoras de insumos y materiales para la construcción, que van desde la búsqueda de nuevas líneas de distribución, acordes con el contexto arquitectónico del momento, hasta la tecnificación de la mano de obra. De esta manera, los distintos Tratados de Libre Comercio (TLC) firmados con otros países posibilitan el acceso a importantes mercados internacionales y la introducción de permanentes innovaciones tecnológicas (figuración de acero,

producción de arena, bloques y ladrillo), con el fin de desplazar lo tradicional y crear valor para el cliente.

De acuerdo con la información aportada por expertos en el tema, comparativamente con Montería y Valledupar, que son ciudades atípicas en la costa por el apoyo que reciben por parte del Estado, Sincelejo está rezagada en planificación urbana y no registra avances significativos. Esto se debe, en el caso de Montería, a esa unión comercial entre el cordobés y el antioqueño, y a una connotación especial, “Montería tiene agua y donde hay agua hay riqueza”. En tanto que Valledupar “tiene una clase dirigente trabajadora”. Aun así, el municipio de Sincelejo, al igual que otros municipios del país, tiene planeado inversiones en vivienda e infraestructura. De hecho, en la ciudad se observan proyectos importantes de obras civiles.

Aunque el desarrollo urbano de la ciudad es un aspecto importante para el desenvolvimiento empresarial de las organizaciones del sector, también genera inconvenientes para estas, al ser un desarrollo con una planeación que no se ajusta a las necesidades de la región y que se manifiesta, entre otras cosas, en problemas de malla vial y acceso de cierto tipo de vehículos pesados, lo cual le impide a algunos empresarios hacer grandes pedidos.

La posible llegada de un almacén de gran superficie como Homecenter a la ciudad es una amenaza para las empresas comercializadoras de insumos y materiales para la construcción, debido a que tiene un alto poder financiero, catálogos online, manejo de tarjetas débito y crédito, y grandes promociones y ofertas. Dicho todo esto, los negocios tradicionales tendrían que mejorar su portafolio de productos y servicios, infraestructura y atención al cliente.

Es importante resaltar que la violencia o inseguridad que afronta la ciudad no ha tenido injerencia en el desempeño de las empresas, pero sí en el modo de vivir de las personas y, por supuesto, en la inversión de capital privado.

4.6 Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Este diagnóstico exploratorio permite identificar las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las empresas comercializadoras de insumos y materiales para la construcción de la ciudad de Sincelejo (ver tabla 3).

Tabla 2. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector de materiales de construcción (subsector comercialización) de Sincelejo.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comercialización de productos de alta calidad. 2. Precios competitivos. 3. Disponibilidad de recursos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de tecnificación de los procesos. 2. Falta de asociatividad empresarial. 3. Mano de obra poco calificada. 4. Baja inversión en publicidad. 5. Servicio y atención al cliente. 6. Alto nivel de informalidad en los procesos de planeación y control.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento económico de la ciudad. 2. Crecimiento del sector de la construcción (edificaciones y obras civiles). 3. Inversión del Gobierno en vivienda. 4. Respaldo del sector financiero. 5. Inversión de capital privado. 6. Tratados de Libre Comercio (TLC). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llegada de un almacén de gran superficie a la ciudad. 2. Tratados de Libre Comercio (TLC). 3. Falta de apoyo y atención de la institucionalidad pública. 4. Desarrollo urbanístico de la ciudad percibido como no acorde a las necesidades de la región.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevista a expertos.

5. SÚPER CONSTRUCTOR COMADERAS: UNA HISTORIA DE LIDERAZGO Y ÉXITO EMPRESARIAL

Súper Constructor Comaderas es una empresa que se dedica a la distribución y venta de insumos y materiales para la construcción, ferretería, artículos decorativos, de iluminación y agrícolas. Está localizada en la ciudad de Sincelejo, capital del departamento de Sucre, y su ubicación corresponde al suroccidente de la ciudad, precisamente en la denominada Avenida Ocala. La empresa cuenta con más de 50 años de existencia y está inscrita en Cámara de Comercio como persona natural a nombre de Jorge Emilio Montes Montes.

Este capítulo está dividido en cuatro partes. La primera, trata acerca del entorno familiar, formación académica, reconocimientos, gustos e intereses de Guillermo Montes B. (padre) y Jorge Montes M. (hijo). La segunda parte, presenta la creación e identificación de la empresa. La tercera, comprende la salida de Guillermo M. de la empresa y los cambios provocados por la administración de Jorge M., desde 1977 hasta 2014. La última parte, muestra un análisis interno y externo de la empresa, y tiene como objetivo definir los lineamientos para la aplicación de estrategias.

5.1 Semblanza de los empresarios

La historia empresarial de Súper Constructor Comaderas, presenta a dos actores en su liderazgo: Guillermo Montes Bertel (padre) y Jorge Emilio Montes Montes (hijo), quienes asumen la dirección de la misma. El primero, en sus inicios, producto de una situación externa a él, la cual es aprovechada para dar pie a la experiencia empresarial, y, el segundo, en una decisión autónoma producto de hechos de carácter familiar.

Guillermo Montes Bertel nace en Sincelejo el 25 de Agosto de 1914, en una casa de esquina del mercado público, fruto del matrimonio entre Abigail Montes y

Celia Bertel, ambos oriundos de esta ciudad. Sus hermanos son Víctor y Rebeca, dedicados a hacer negocios y a las labores del hogar, respectivamente.

Guillermo M. contrae matrimonio con la sincelejana Marta Montes Hernández, con quién tiene siete hijos: Nury, Guillermo, Marta (fallecida en 1966), Jorge, Eduardo y Beatriz. Su familia lo considera un amante de la música clásica, boleros y tango que escucha cada domingo en su residencia.

En 1945, junto a su esposa, decide abrir una tienda de abarrotes en el mercado público, con el propósito de tener ingresos permanentes y brindar a su familia una mejor calidad de vida. Hacia finales de 1977, fallece, a la edad de 63 años, debido a quebrantos de salud. Desde entonces, uno de sus hijos (Jorge) maneja el negocio.

Jorge Emilio Montes Montes nace en Sincelejo el 5 de Septiembre de 1955 (59 años). En esta ciudad termina sus estudios de primaria en el Gimnasio Juvenil y de secundaria en el Liceo Bolívar. En 1975 se traslada a la ciudad de Barranquilla, donde inicia sus estudios de Medicina en la Universidad del Norte, pero, dos años después, se retira para administrar el negocio de su padre.

En 1981 contrae matrimonio con Lucía Urueta, con quién tiene tres hijos: Lucía, María Mónica y Andrés. Lucía es profesional en Finanzas y Comercio Internacional de la Universidad del Rosario (Bogotá), María Mónica es estudiante de Administración de Negocios Internacionales de la misma universidad y, Andrés es estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Sergio Arboleda (Bogotá).

Jorge M. se considera un hombre sencillo, que le gusta disfrutar de la playa, el campo y hacer deporte para mantenerse sano y “ágil”. Su quehacer administrativo se fundamenta en tres principios fundamentales: “honestidad, perseverancia y cumplimiento”. Al respecto agrega que “en los negocios no hay casas en el aire,

por tanto, las casas tienen que tener buenos cimientos y, para ello, se debe persistir y ser constante”.

Durante las décadas de los 80s y 90s, logra ser parte de la Junta Directiva de la Federación Nacional de Comerciantes FENALCO y Presidente de ACOPI Regional Sucre. Por ello, a lo largo de su trayectoria empresarial, asociaciones como FENALCO y ACOPI, junto a la Alcaldía Municipal de Sincelejo y algunas entidades financieras, le han hecho entrega de diplomas de reconocimiento por su constancia en el sector de materiales de construcción y compromiso con el desarrollo de la región.

5.2 Inicio y primeras décadas

En los inicios y posterior desarrollo de la década de los 50s, Sincelejo presenta un dinamismo económico que responde al contexto de la región, destacándose los sectores ganadero y comercial. En la ciudad se encuentran compañías como la Empresa de Energía Eléctrica de Sincelejo, Colchonería y Confecciones Henry, Confecciones Moncho, Ebanistería Concepción, Taller Ford, entre otras. De otro lado, se conforman sociedades comerciales como García & Samudio, Antonio Guerra e hijos, Hernández & Cía., Hijos de Juan P. Escobar Ltda., Jorge Aljure e Hijo, Feris Hermanos, Quessep e Hijos Ltda., Gasolinera San Nicolás y Transportes González Ltda. (Pertuz, 2013, p. 32).

Según William Quessep, el comercio está representado en negocios pequeños y familiares, dirigidos en su mayoría a los sectores populares, siendo sus propietarios sincelejanos e inmigrantes (Pertuz, 2013, p. 33). En la década de 1940 existen en la ciudad negocios como Farmacia Blanca, Almacén Cristal, Almacén El Encanto, Novedades Arrázola, Almacén de Marcelino Cuello, Almacén de Abdalla L. Turbay, Almacén de José María Zuluaga, Almacén de Pascual Perna, entre otros (Pertuz, 2008, pp. 134-135).

En este contexto, la empresa Súper Constructor Comaderas inicia hacia el año 1945, cuando Guillermo Montes Bertel (padre) y Marta Montes Hernández (madre) al unirse como pareja, deciden abrir una tienda de abarrotes al frente del hoy Teatro Municipal, es decir, los alrededores de la plaza central de la ciudad, antiguo mercado público (ver figuras 2 y 3).

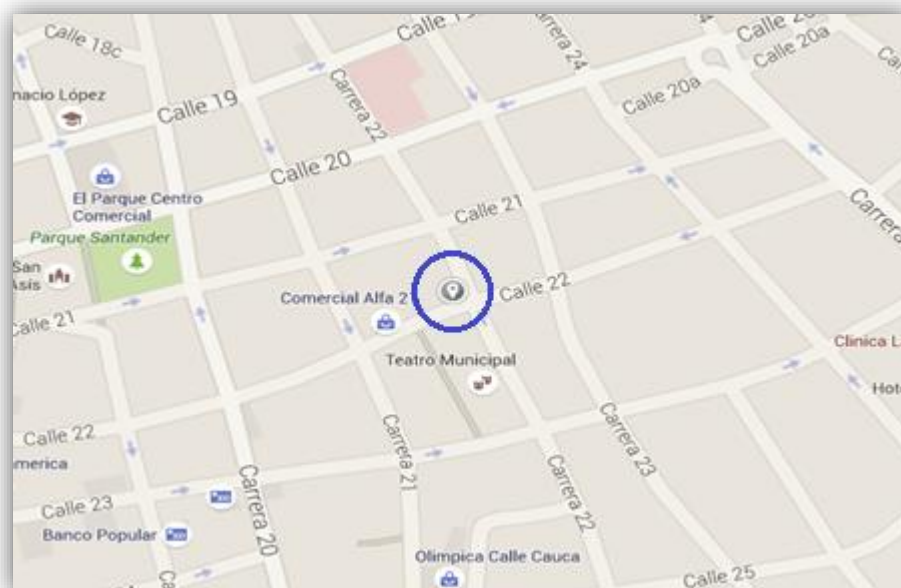
Entre los motivos que llevan a Guillermo M. y su esposa a abrir este negocio se encuentran la necesidad de tener ingresos permanentes y brindar a su familia una mejor calidad de vida.

Figura 2. Fotografía centro de Sincelejo, antiguo sector mercado público.



Fuente: Google Images, 2015.

Figura 3. Mapa ubicación antiguo sector mercado público.



Fuente: Google Maps, 2015.

El almacén se localiza en una esquina de la Calle 22 con Carrera 22. Cabe anotar que en este lugar confluye gran parte de la población sincelejana para abastecerse, lo que se constituye en un factor clave de éxito para algunos negocios de la zona. A finales de la década de los 40s y principios de la década de los 50s, el mercado público empieza a crecer, producto de la llegada de comerciantes o inversionistas provenientes del interior del país⁶.

Diagonal a la tienda de abarrotes, está ubicado un negocio que se dedica a la comercialización de madera, propiedad de un señor apellido Lorduy. En una ocasión dicho comerciante no llega a un acuerdo con uno de sus proveedores, que traía unas 15 docenas de tabla caracolí desde el alto Sinú. Esta situación conduce al proveedor a la tienda de abarrotes de Guillermo M., a quien le solicita guardar la mercancía. Sugiere al propietario venderlas, sí hay clientes interesados, con base a una relación de precios que le entrega. Después de 20 días el proveedor regresa por la mercancía, pero ésta ha sido vendida en su totalidad. Guillermo M. le cancela el valor de la venta y le encarga un nuevo pedido, esta vez

⁶ Entrevista realizada a William Quessep M.

para su negocio. Es en este momento cuando se perfila el negocio conocido tiempo después por los sincelejanos como Depósito de Maderas Comaderas.

Para Guillermo M. la idea de negociar con madera empieza a ser muy atractiva y rentable, tanto así, que, poco a poco, va dejando a un lado la tienda de abarrotes para dirigir sus esfuerzos a la compra y venta de maderas sin procesar. En consecuencia, el nombre del establecimiento cambia, denominándose Depósito de Maderas Guillermo Montes. Para esta época la tienda de abarrotes no tiene empleados. Por esta razón, la madre de Guillermo M. es quien la administra mientras esta se liquida. De otro lado, su esposa, asume una parte de los gastos de la casa, puesto que confecciona uniformes para el Colegio Nuestra Señora de las Mercedes.

La dinámica administrativa del negocio es de tipo tradicional, es decir, las actividades se llevan a cabo a medida que se desarrollan los distintos procesos comerciales. Por ello, una “administración del día a día”, como señalan algunos conocedores del empresariado sincelejano, se caracteriza básicamente por comprar y vender ciertas cantidades con base en la experiencia, lo cual se toma como costumbre mercantil propia. Al respecto, conviene decir que el negocio no lleva contabilidad, pues se visiona su rentabilidad al poseer ingresos que sostengan a la familia.

Al crecer el negocio de la compra y venta de maderas, el empresario ve la necesidad de trasladarse a un lote más amplio, propiedad de su familia, ubicado en la Calle 22 con Carrera 23 (ver figura 4). Una vez se efectúa el traslado, solicita un préstamo al Banco Central Hipotecario (BCH) por valor de \$60.000, con el fin de remodelar el lugar y capitalizar el patrimonio familiar. En esta nueva sede los tipos de maderas que se comercializan son: ceiba tolúa, carroto, roble, cedro y caracolí; destinados todos a la ebanistería y construcción de obras civiles.

Figura 4. Mapa ubicación Calle 22 con Carrera 23.



Fuente: Google Maps, 2015.

En cuanto a los proveedores, aquel señor apellido Lorduy, se convierte en el primer abastecedor de maderas de Guillermo M.; sin embargo, con el paso de los años también llegan otros proveedores provenientes de Cauca - Antioquia, interesados en establecer sólidas relaciones comerciales con el empresario, quien en repetidas ocasiones decide viajar y comprar directamente la madera en los aserraderos de Tierra Alta - Córdoba, con el fin de disminuir los costos. Es de anotar, que la madera que actualmente se comercializa en Sincelejo proviene del Urabá antioqueño.

En esta época la competencia es escasa y está constituida principalmente por pequeños talleres de carpintería que comercializan maderas a menor escala y no cuentan con equipos para su procesamiento, tales como: sierra, cepilladoras, canteadoras, lijadoras, entre otros. Guillermo M. considera el negocio de transformación de la madera (en función de un producto final) poco atractivo y rentable, de modo que, decide mantenerse como distribuidor. Empero, más tarde, adquiere una sierra, con el propósito de darle un valor añadido al producto.

Hacia la década de 1970, se realizan las primeras ventas a crédito, a fin de darles mayor facilidad de pago a los clientes. Los tipos de maderas que se comercializan siguen siendo: ceiba tolúa, carreto, roble, cedro y caracolí. Respecto a los clientes, es de destacar a los constructores de palcos, quienes encargan a Guillermo M. tablas de cativo, largueros y mangle, a crédito, pues el pago lo efectúan una vez finalizan las populares fiestas de toros en corralejas. El proveedor de esta madera es el Aserradero Covadonga de la ciudad de Barranquilla.

En estos momentos, la empresa cuenta con un empleado, dedicado a cargar y organizar la madera. En tanto, Guillermo M. se encarga de su distribución y venta, así como del pago a proveedores. Continúa siendo el artífice de todo el manejo administrativo, que aún es muy informal, tal como es la tradición en las pequeñas empresas de la región; además, no existe aún una legislación empresarial que cobije este tipo de empresas, por lo que en su mentalidad empresarial, la tradicionalidad en el hacer las cosas, es la guía.

Guillermo M. logra mantener una sólida relación comercial con el resto de empresarios de la zona, pues a su alrededor están ubicados negocios como Productos de Cuero Arrieta; Laboratorios Lina, de Roberto Fuentes, encargados de producir mentol Cacú; Almacenes Fauzi Feris, dedicados a la comercialización de telas; un taller automotriz propiedad de Medardo Díaz; un taller de metalurgia propiedad de Lorenzo Díaz; y un almacén que comercializa máquinas de coser. Para esta época el resto de negocios se dedican a la distribución y venta de víveres y abarrotes, como el de la familia Duque Londoño.

La jornada de trabajo en el mercado público de Sincelejo inicia desde muy temprano y finaliza alrededor de las 04:30pm como es costumbre, debido a la cercanía de la ciudad con otros municipios de la región. La mayor parte de los

compradores son foráneos y los días de mayor afluencia de personas son los viernes, sábados y domingos⁷.

5.3 Cambio de dirección y estrategia

A mediados de 1977, Jorge E. Montes Montes regresa a Sincelejo a tomar vacaciones con su familia, después de terminar el cuarto semestre de Medicina en la Universidad del Norte. En ese momento, Guillermo M. le manifiesta sentirse indispuerto, por lo que decide viajar hasta la ciudad de Medellín a hacerse una revisión médica, motivo por el cual le solicita ponerse al frente de la empresa. Guillermo M. no vuelve más a la actividad mercantil y en Noviembre de ese mismo año fallece, a la edad de 63 años, debido a sus quebrantos de salud.

Ocurrido este episodio, algunos empresarios de la región se muestran interesados en adquirir la empresa, pues dan por hecho que sin su propietario, lo más lógico es la venta del establecimiento. En ese momento, Sincelejo pasa por una situación muy particular: se presenta una inmigración de personas provenientes del interior del país, especialmente comerciantes o inversionistas de Antioquia y su capital, quienes ingresan adquiriendo algunos negocios ubicados en el centro de la ciudad.

Luego de la muerte de Guillermo M., todos los integrantes de la familia se reúnen para decidir el futuro de la empresa. Marta Montes H. (esposa) propone dos alternativas:

- a) La venta de la empresa para obtener recursos líquidos, los cuales serían prorrateados entre los hijos, a fin de continuar sus estudios.
- b) Designar a uno de los hijos para que asuma la responsabilidad de administrar la empresa.

⁷ Entrevista realizada a William Quessep M.

Según Jorge M.⁸, “después de la venta cada quién toma su parte y después se va”. Por esta razón, la familia opta por la segunda alternativa, con el fin de continuar con el legado de Guillermo M. Se decide, entonces, que Jorge M. aplaze sus estudios universitarios (de manera temporal) para que administre la empresa. Poco tiempo después, el nuevo empresario resuelve dar por concluidos sus estudios para dedicarse “tiempo completo a acrecentar y cuidar el patrimonio de su familia”.

La elección de Jorge M. tiene como motivación, el hecho de comprender la naturaleza de este negocio, dado que en ocasiones anteriores había colaborado con su padre; además, su hermano mayor estudia en Francia y el resto de sus hermanos tiene poco conocimiento acerca de esta actividad.

Una de sus primeras decisiones está directamente relacionada con obtener productos de calidad, pues, en una ocasión, indica el empresario, se presenta un proveedor con un lote de madera en mal estado. Como decide no comprarla, éste le manifiesta que, de seguir así, no va a servir para continuar al frente de la empresa. Años más tarde, este mismo proveedor expresa su admiración a Jorge M. por su trayectoria y constancia, “al formar una empresa que nadie pensó”.

El nuevo empresario logra observar el establecimiento de comerciantes de otras regiones del país, tal es el caso de los Villegas y los Zuluaga, quienes logran absorber los negocios de algunos empresarios nativos por medio de una agresiva política de precios. Es importante anotar que el comerciante sincelejano para esta época se caracteriza por ser “pasivo y trabajar en un ambiente de sana y amistosa competencia”. Jorge M. es la excepción, pues al observar todo lo que está pasando en la ciudad, decide no vender su empresa, todo lo contrario: su objetivo es fortalecerla. Por ello, adquiere más herramientas y maquinaria para procesar la madera y agilizar su despacho. A partir de ese momento, se empiezan a

⁸ Entrevista realizada a Jorge Montes M., propietario de Súper Constructor Comaderas.

comercializar otro tipo de insumos y materiales para la construcción, tales como tejas, hierro y zinc.

Hacia la década de 1980, la empresa se expande y consolida, como producto del crecimiento del gasto público en infraestructura, que desencadena una bonanza en obras civiles y dinamiza la distribución y venta de insumos y materiales para la construcción. Ante esta situación, Jorge M. logra desplazar a su competencia, al mantener estable su política de precios y ofrecer un servicio de asesoría posventa. Así mismo, logra establecer una sólida relación comercial con sus clientes, quienes se encargan de sugerir qué nuevas líneas de productos se deben comercializar.

Según datos de la Cámara de Comercio de Sincelejo (2015), en 1980 el establecimiento cambia de nombre, denominándose Depósito de Maderas Comaderas, e involucra los ámbitos de la construcción y la comercialización de maderas. Con el transcurrir del tiempo el renglón de las maderas decaerá.

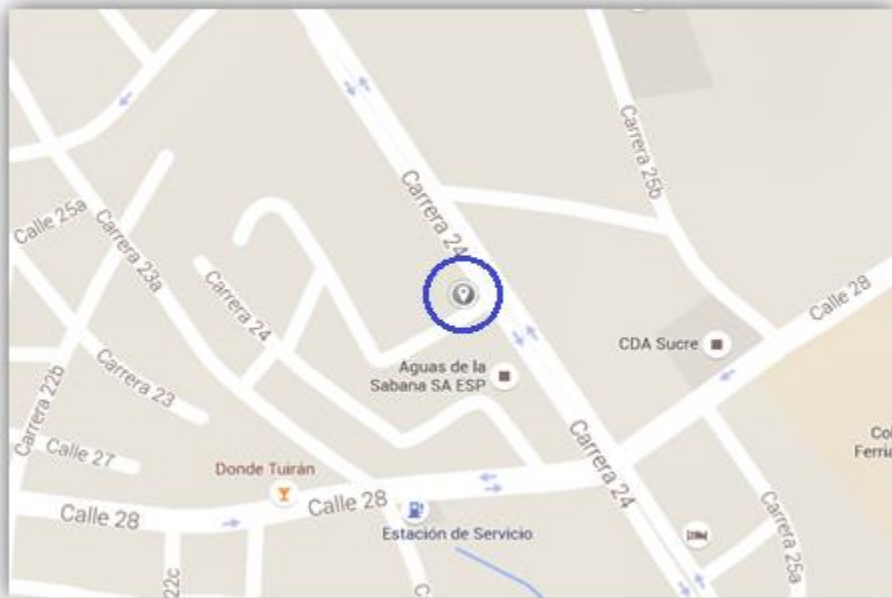
En 1980, ocurre uno de los hechos más significativos para la ciudad de Sincelejo: la caída de las corralejas. Como se mencionó anteriormente, la ciudad es conocida por sus fiestas enerinas, cuya actividad principal son las corralejas. Ese 20 de enero, una fuerte lluvia y el exceso de público en la corraleja hacen que el terreno ceda, ocurriendo una tragedia que deja más de 500 personas fallecidas (El Heraldó, 2011, p. 1). Para la población es un hecho traumático, repercutiendo en el comercio, el cual se recupera en los meses siguientes a la tragedia. Para el caso de Comaderas, este evento, no incide negativamente en el crecimiento de la empresa, puesto que los principales clientes son pequeños constructores, que en la época son llamados “maestros de obra”.

Es importante decir, que en 1981 la empresa ya es líder en el mercado y cuenta con un primer stock o “colchón de seguridad”, debido a un cambio de mentalidad empresarial e inversión de capital.

Por otra parte, para la época, la Alcaldía Municipal de Sincelejo restringe el acceso de vehículos al mercado público a partir de las 06:00pm, razón por la cual no es posible recibir mercancías en horas de la noche. Esta medida obliga a Jorge M. a buscar una nueva ubicación. De esta manera, compra en 1992 un lote en la Avenida Ocala al Fondo Ganadero de Sucre S.A. por valor de \$6'000.000 (ver figura 5). Este lote lo destina para la colocación de la madera, debido a que la Avenida Ocala es poco transitada y no muestra ningún tipo de restricciones para el cargue y descargue de mercancías.

Para el empresario, el suroccidente de la ciudad tiene un futuro promisorio en términos comerciales, por esta razón, decide arriesgarse e implementar esta estrategia de expansión.

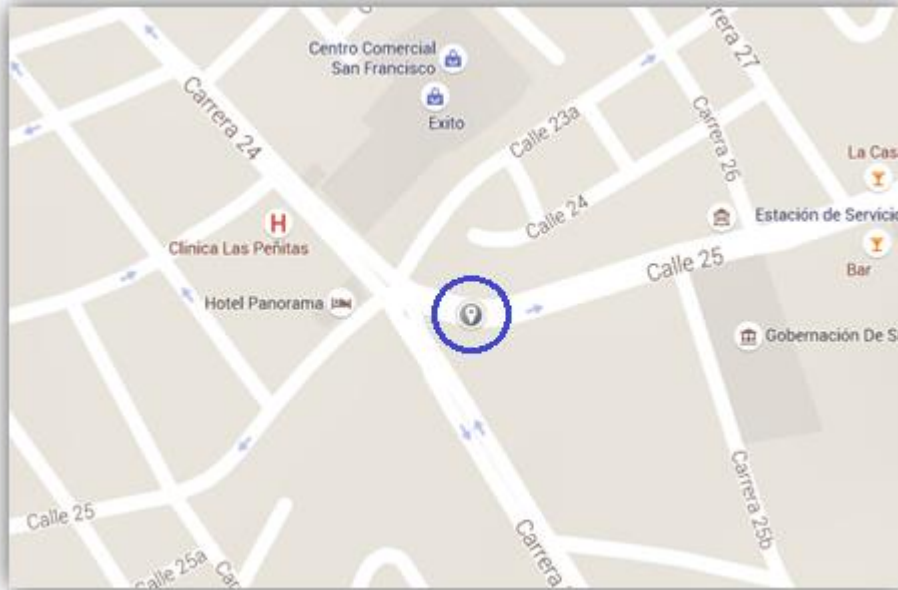
Figura 5. Mapa ubicación Avenida Ocala.



Fuente: Google Maps, 2015.

No obstante, antes de trasladarse a la Avenida Ocala, Jorge M. adquiere otro lote en la Avenida Las Peñitas, el cual utiliza como almacén entre 1992 y 1998 (ver figura 6).

Figura 6. Mapa ubicación Avenida Las Peñitas.



Fuente: Google Maps, 2015.

En 1992 empieza a construir en el lote de la Avenida Ocala, cuya área es de 9000 metros cuadrados. Para ese momento, el almacén de la Avenida Las Peñitas tiene alrededor de 45 empleados, bodega propia y sala de ventas. En tanto, el almacén ubicado en el centro tiene cuatro empleados y se mantiene igual. En el año 2002 el empresario decide cerrarlo de manera definitiva, debido al cambio de ubicación del mercado público y a limitaciones de espacio.

Cabe resaltar, que el mercado público se mantiene en el centro de Sincelejo por varias décadas, sin embargo, el crecimiento económico de la ciudad conduce a la administración municipal a construir un nuevo mercado, más moderno y cómodo, en “el denominado lote del Papayo, en la intersección que forman la Carretera Troncal de Occidente, la Avenida Sincelejo y la Avenida Luis Carlos Galán Sarmiento, en un área de 55.000 metros cuadrados, de las cuales el mercado ocupa 30.000” (El Tiempo, 1995, p. 8). Su construcción inicia en Febrero de 1994 y finaliza en Julio de 1995. Para ese entonces, la zona no está lo suficientemente poblada, considerándose el lugar como parte de los alrededores de Sincelejo.

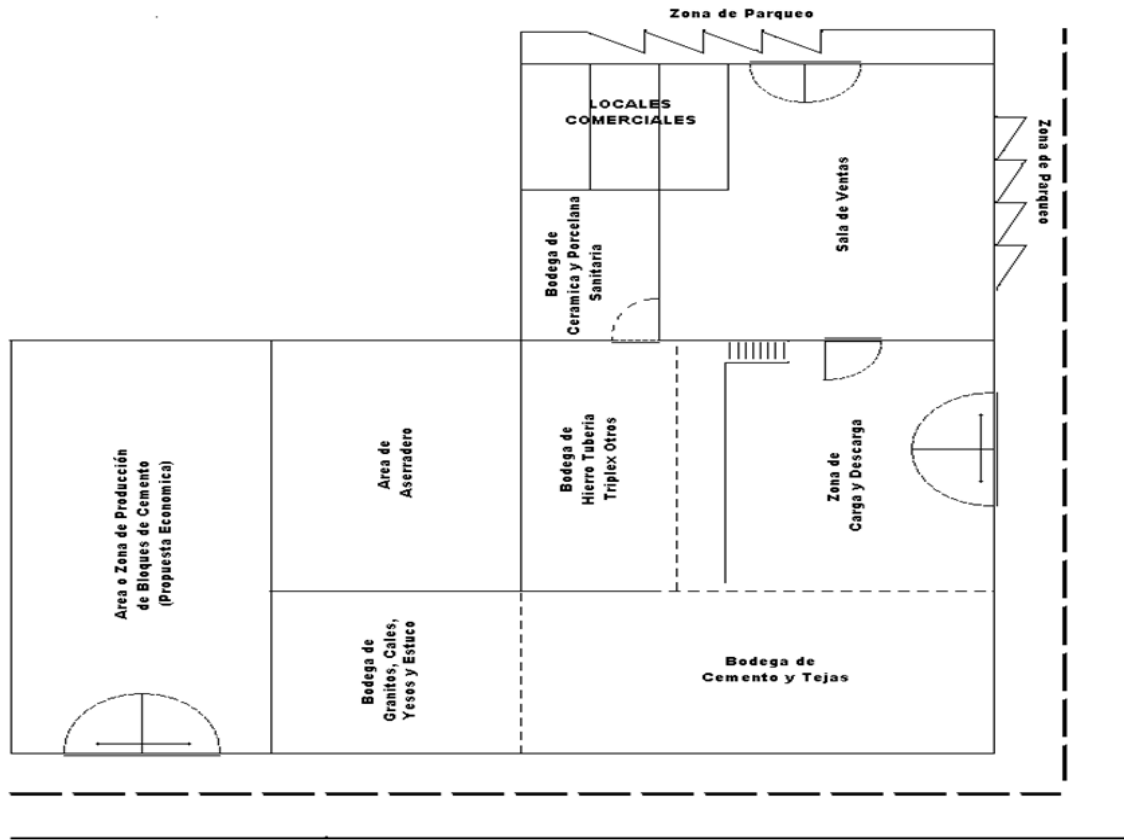
Al interior de la empresa, en lo referente al proceso de planeación, no se elaboran planes escritos, siendo, por lo tanto, de carácter informal; en cuanto al proceso de organización, el rápido crecimiento de la empresa permite dividir el trabajo en seis áreas o departamentos funcionales, así: Ventas, Despachos, Inventarios, Contabilidad, Cartera y Sistemas. En la década de los años 90, se empieza a sistematizar la información, a través de aplicaciones como WordPerfect y Lotus, lo cual permite, además, tener un mayor control sobre el inventario de mercancías⁹. La publicidad sólo es radial.

El estilo de liderazgo de Jorge M. es autocrático, es decir, el empresario centraliza la autoridad y ejerce influencia en los empleados; por lo tanto, la toma de decisiones es potestad de él en lo administrativo y comercial. Su esposa, Lucia Urueta, se encarga de supervisar parte de la operación comercial de la empresa.

En lo operativo, en 1996 se realiza el primer descargue de mercancías en el lote de la Avenida Ocala (ver figura 7), ya que el almacén de la Avenida Las Peñitas empieza a presentar limitaciones de espacio. Jorge M. decide comercializar una amplia variedad de acabados y electrodomésticos que convierten el almacén de la Avenida Ocala en un supermercado de la construcción.

⁹ Entrevista realizada a Jair Díaz P., Contador de Súper Constructor Comaderas.

Figura 7. Distribución en planta Súper Constructor Comaderas.



Fuente: Martínez, 2006.

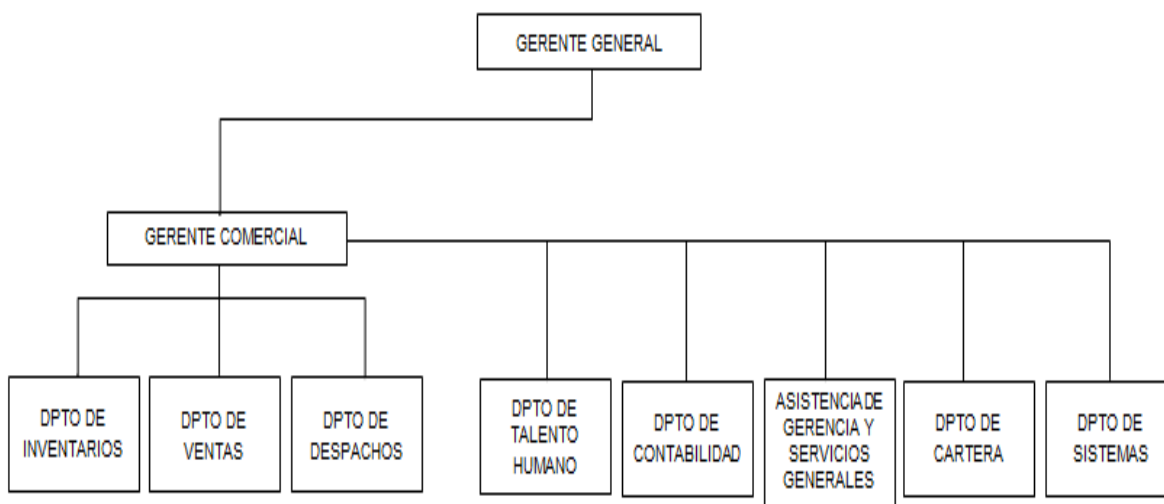
Aunque el nombre se mantiene, el renglón de la madera comienza a disminuir, dado que el mercado empieza a saturarse y deja de ser atractivo para competir. En la actualidad, el porcentaje de ventas de esta línea es tan sólo de 1% a 2%.

Entre 1997 y 1999 el país enfrenta una crisis financiera y económica de grandes proporciones que trae graves consecuencias en materia de crecimiento económico y generación de empleo (Torres, 2011, p. 82). En Sucre, la construcción de edificaciones y obras civiles disminuye considerablemente, lo que ocasiona, para la empresa, una disminución de las ventas y de la planta de personal, que pasa de más de 50 empleados a unos 32. El proceso de recuperación es lento e inicia hasta el año 2003, con la aplicación de una política de ahorro a nivel de toda la compañía.

El almacén de la Avenida Ocala se construye en un espacio de seis años y es producto de la reinversión de utilidades. Cabe destacar que Jorge M. es cauteloso al momento de solicitar préstamos al sector financiero y, por tanto, los hace por montos pequeños, a diferencia de otros empresarios que por la falta de previsión afrontan, en la actualidad, una difícil situación económica.

Entre 2005 y 2006, un grupo de profesionales en Psicología e Ingeniería Industrial es contratado para analizar la situación de la empresa y establecer formalmente la misión y visión, definir los objetivos, formular las estrategias, y establecer la estructura organizacional. Estos ajustes permiten fijar siete áreas o departamentos funcionales y crear el organigrama definitivo de la empresa (ver figura 8).

Figura 8. Organigrama Súper Constructor Comaderas.



Fuente: Gerencia Comercial, 2015.

La misión de Súper Constructor Comaderas queda definida en los siguientes términos:

Somos una empresa encargada de la comercialización de todo tipo de materiales para la construcción, ofreciéndole a nuestros clientes además de productos de alta calidad, un servicio rápido y confiable; superando sus

expectativas mediante la innovación constante, convirtiendo a nuestros proveedores en verdaderos socios comerciales y asegurando una relación permanente y valiosa con nuestros clientes, al igual que con los demás colaboradores de la empresa; toda esta estructura armónica, amén de nuestra vocación de servicio , permitirá ir generando un desarrollo integral, contribuyendo así decisivamente al crecimiento económico de la organización y del país, actuando con responsabilidad frente al medio ambiente y la sociedad.

En tanto, la visión queda definida así:

Ser una empresa competente con un sistema de perfeccionamiento empresarial consolidado y el componente humano altamente preparado, organizado y comprometido, siendo líderes en el sector de la comercialización de todo tipo de materiales para la construcción, representando para nuestros clientes la mejor alternativa en el mercado.

Desde entonces, la misión, la visión y el organigrama permanecen iguales, mientras que los objetivos y las estrategias se actualizan en la medida en que cambian las necesidades que tenga cada una de las áreas o departamentos. Empero, estos últimos no se formulan por escrito en un documento formal y sólo se encuentran a la vista de los empleados.

Cuenta actualmente con 114 empleados según reporte a la Red GlobalMat (2015). Los empleados cuentan con las prestaciones y seguridad social establecida por la normatividad laboral colombiana. Adicionalmente, los empleados del área de ventas reciben bonificaciones, inclusive también por parte de los proveedores. Y los empleados del área operativa son capacitados en distintos ámbitos dependiendo de su área de trabajo. Se presentan inconvenientes con el personal adscrito a la bodega, cargue y descargue de mercancías, por el no cumplimiento, en muchas ocasiones, de las normas de seguridad, lo cual puede

acarrear accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. La empresa posee un sistema de videovigilancia para el monitoreo de las distintas dependencias y operaciones. Como expresa Jorge M.: “Aquí no se pierde nada. Cuando un empleado se encuentra un billete en el piso, de cualquier denominación, lo trae a la gerencia y aquí permanece hasta que aparezca el dueño o la dueña”.

Entre 2007 y 2008 la empresa logra establecer un convenio con Surtigas para la financiación de insumos y materiales para la construcción, a través de Brilla, un sistema de crédito que permite a los usuarios del servicio de gas natural acceder a ofertas y beneficios especiales.

Entre tanto, la crisis financiera mundial de 2008, que había sido gestada desde años atrás en Estados Unidos, y cuyos efectos perduran unos cinco años después de su inicio (Zárate *et al.*, 2012, p. 5), también repercute en Colombia, observándose una reducción del crecimiento del PIB que pasa del 7.5% en 2007 a 2.5% en 2008 (Gaona, 2009, p. 2). Esta situación de carácter ambiental, conduce a Jorge M. a programar trabajos de medio tiempo, a fin de evitar despidos por recorte de personal. En ese momento, se registra un desequilibrio financiero, como resultado de la disminución de ingresos y consecución de recursos para el sostenimiento de gastos. Es el buen comportamiento de las actividades que se derivan de la construcción en la región lo que permite a la empresa desarrollar agilidad y capacidad de respuesta, en función de mantener su posición en el mercado¹⁰.

En 2010 Jorge M. ve la necesidad de crear una página web para la empresa, a fin de dar a conocer el portafolio de productos a nivel nacional y promover la comunicación con los clientes (ver figura 9), con miras a conquistar nuevos mercados. El Departamento de Sistemas es el encargado de actualizar permanentemente la información publicada en la página web de la empresa. Cabe

¹⁰ Entrevista realizada a Jair Díaz P.

señalar, que esta página no interactúa con el cliente para la realización de pedidos en línea.

Figura 9. Página web Súper Constructor Comaderas.



Fuente: (s.n.). Recuperado de <http://www.comaderas.com/>, 2015.

En este contexto, la publicidad desempeña un papel importante y, por lo tanto, se hace a través de radio, televisión (canal local), volanteo y ferias. Así pues, se promocionan tanto el portafolio de productos como la estrategia Brilla de Surtigas. Es importante anotar que desde Julio de 1998, Jorge M. institucionaliza el aniversario de la empresa, pues hasta esa fecha se traslada a la Avenida Ocala. Durante este mes hay promociones permanentes en todas las líneas de productos, debido a convenios preestablecidos con los proveedores¹¹.

Uno de los aspectos que repercute de forma negativa en las ventas de la empresa, lo constituye el nombre de Comaderas. Aunque el almacén ya posee un nuevo nombre, sigue en la mente de las personas Comaderas y no Súper Constructor Comaderas, debido a la tradición y lo corto del primero. En opinión del empresario, los clientes de la ciudad conocen las líneas existentes en el almacén;

¹¹ Entrevista realizada a Eduar Martínez S., Gerente Comercial Súper Constructor Comaderas.

pero, los clientes potenciales de otros municipios resaltan en la marca la expresión “Comaderas”, lo que reflejaría una idea equivocada de un almacén especializado en maderas, más no en insumos y materiales para la construcción. Además, la página web de la empresa es www.comaderas.com, lo cual respalda esta percepción del cliente.

A finales de 2010 y principios de 2011, Jorge M. se integra a la Red GlobalMat S.A.S., una red nacional de 15 distribuidoras de insumos y materiales para la construcción y ferretería. La central de compras de la Red GlobalMat se encuentra en la ciudad de Bogotá, D. C. y se encarga de realizar compras en conjunto para que sus socios obtengan productos de calidad a muy bajo costo.

La Red Global Mat nace como una estrategia para hacer frente a la gran competencia que afrontan las pequeñas ferreterías con las grandes superficies. Esta red obtiene en el año 2012 unas ventas por más de \$620.000 millones y un Ebitda superior a \$15.500 millones. Hacen parte de esta Red, además de Súper Constructor Comaderas, empresas como Alalco, C.I. ParaConstruir, Ferretería Al Día, Almacén París, Distribuciones PVC, Edupar, Ferretería Godoy, Ferretería Americana, Ferretería Metrópolis, Ferretería Santa Catalina, Master Ferretería, Materiales Colombia, Mapeñalosa y Zúñiga Vives (La República, 2013, pp. 1-2).















Jorge M. considera que este es un negocio que evoluciona rápidamente, en donde la innovación y el servicio al cliente son una constante. La llegada de grandes superficies a la ciudad puede ser una realidad muy próxima. En el caso de Homecenter, éste, ya se encuentra en ciudades como Barranquilla, Cartagena, Valledupar, Santa Marta y Montería. La Red GlobalMat es una estrategia que permite hacerle frente en cuanto a costos, pero el empresario considera que se requiere ser más arriesgado y agresivo. Por ello, la empresa por medio de otra estrategia de alianza estratégica con negocios a nivel de la costa Caribe compra una franquicia de Ace Hardware, para tener acceso a un portafolio de más de

100.000 productos. Desaparecerá el nombre de Súper Constructor Comaderas y la nueva denominación será: Ace Constructor.





5.4 Posibilidades estratégicas

En la actualidad, la empresa tiene las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

Fortalezas

-  Portafolio de productos.
-  Calidad de los productos.
-  Competitividad en precios.
-  Experiencia.
-  Capacidad de innovación.
-  Respaldo de los proveedores.
-  Servicio y atención al cliente.
-  Liquidez y rentabilidad.
-  Inversión de capital.
-  Lealtad de los clientes.
-  Uso de alianzas estratégicas.
-  Participación de mercado.
-  Agresividad para enfrentar la competencia.
-  Utilización de la capacidad instalada.

Debilidades

-  Falta de formulación e implementación de planes estratégicos.
-  Baja inversión en Investigación & Desarrollo.
-  Falta de un sistema de comunicaciones.
-  Falta de una gerencia estratégica de personal.

- 🍷 Poca flexibilidad de la estructura organizacional.
- 🍷 Experiencia técnica de los colaboradores.

Oportunidades

- 🍷 Crecimiento económico de la ciudad.
- 🍷 Posibilidades de alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional.
- 🍷 Inversión del Gobierno en vivienda.
- 🍷 Crecimiento y estabilidad del sector de la construcción (edificaciones y obras civiles).
- 🍷 Inversión de capital privado.
- 🍷 Tratados de Libre Comercio (TLC).
- 🍷 Respaldo del sector financiero.
- 🍷 Evolución tecnológica y desarrollo de las TIC.

Amenazas

- 🍷 Llegada de un competidor de gran superficie con un sólido capital financiero.
- 🍷 Infraestructura vial.
- 🍷 Condiciones climáticas y ambientales.
- 🍷 Inflación.
- 🍷 Tratados de Libre Comercio (TLC).
- 🍷 Inseguridad y delincuencia.

Súper Constructor Comaderas tiene un futuro definido por su propietario y gerente para el largo plazo, pero, dentro de este contexto, ¿qué otras alternativas o estrategias puede desarrollar la empresa, teniendo como base su historia y situación actual?

Existen varias estrategias que pueden producir resultados favorables para la empresa y para sus grupos de interés, aunque algunas tienen un mayor riesgo y son opuestas entre sí. Quedan a disposición de las directivas de la empresa:

- 🍷 Elaboración de un plan estratégico general de la compañía.
- 🍷 Formulación de un plan de marketing que incluya un plan de comunicaciones y el mejoramiento de la página web para modernizar el proceso de compra: tienda online.
- 🍷 Implementación de un sistema CRM.
- 🍷 Participación en ferias empresariales.
- 🍷 Formulación e implementación de un plan financiero.
- 🍷 Diseño de un organigrama que refleje una departamentalización por clientes.
- 🍷 Diseño de un programa de desarrollo y formación del talento humano, que incluya recompensas sociales y materiales.
- 🍷 Formulación e implementación de un plan de seguridad industrial.
- 🍷 Obtención de normas de calidad tipo ISO.
- 🍷 Desarrollo de un liderazgo democrático para el impulso de la delegación de funciones, en virtud de la alta competencia por venir.

6. CONCLUSIONES

La empresa Súper Constructor Comaderas es reconocida en Sincelejo y la región como una organización exitosa en el ramo de la comercialización de insumos y materiales para la construcción, posicionándose como líder en este mercado en el departamento de Sucre y otros pueblos circunvecinos. Es el producto de la visión de dos emprendedores: Guillermo Montes Bertel y, en especial, Jorge Emilio Montes Montes.

La empresa surge en la ciudad en el año 1945, cuando Guillermo Montes Bertel y Marta Montes Hernández abren una tienda de abarrotes en los alrededores del antiguo mercado público. Más tarde, el negocio cambia completamente su línea comercial, y por varias décadas, Guillermo M. se mantiene como propietario, teniendo como actividad principal la compra y venta de maderas en general. Luego de su muerte, Jorge M. (hijo), asume la responsabilidad de acrecentar y cuidar el patrimonio familiar (hasta la actualidad). Sus estrategias empresariales son más agresivas que las de su antecesor, distinguiéndose por su alto sentido del riesgo y esfuerzo, que le permite ampliar profundamente una empresa que, para algunos empresarios de la ciudad, no tendría éxito en sus manos. Guillermo M. y Jorge M. son oriundos de Sincelejo.

La actividad económica que ha desarrollado la empresa ha estado en constante evolución, desde la compra y venta de maderas en general, hasta la compra y venta de insumos y materiales para la construcción, ferretería, artículos decorativos, de iluminación y agrícolas.

Entre los factores internos que permiten la apertura y permanencia en el mercado de la empresa se encuentran: la necesidad de sus propietarios de tener ingresos permanentes, la agresividad para enfrentar la competencia, la calidad de los productos y la habilidad para abordar rápidamente los desafíos y oportunidades existentes en el entorno. Así mismo, la ubicación geográfica de la

empresa y el establecimiento de una relación permanente y valiosa con proveedores y clientes.

Como factores externos, están: el crecimiento urbanístico de la ciudad, la celebración de las fiestas en corralejas en las primeras décadas de su existencia, la inversión en vivienda y obras civiles por parte de los distintos niveles de gobierno, el desarrollo comercial de la ciudad hacia el centro oriente del país (visionado por el empresario) y alianzas estratégicas nacionales.

La empresa ha contado con una buena estabilidad económica y financiera, es decir, no presenta momentos de crisis, a pesar de distintos sucesos de carácter económico, político y social que se han dado en el país en el transcurso de los últimos 60 años y que han conducido a tomar “medidas especiales”. Los problemas internos más importantes tienen que ver con la falta de un sistema de control de mercancías que permita reducir desperdicios, y por lo tanto, desarrollar una operación eficiente. Jorge M. ha sido cauto en la adquisición de préstamos bancarios. De hecho, la reinversión de utilidades es uno de los mecanismos para soportar la expansión.

La amplia variedad de productos convierten rápidamente el almacén en un supermercado de la construcción, cuyo mercado objetivo está compuesto en gran parte por particulares, pero, también, por entidades del Estado, contratistas del Estado y contratistas del sector privado. Los clientes son atraídos por la disponibilidad y calidad de los productos, lo cual se debe al respaldo de los proveedores y a la capacidad de innovación de la empresa. El sistema de crédito Brilla de Surtigas se constituye como una estrategia clave para mantener la posición de liderazgo de la empresa.

Las estrategias formuladas por Jorge M. van de la mano con su estilo administrativo, en donde se asumen altos niveles de riesgo y se mantiene la concepción de “persistir y ser constante”. Por ello, el empresario contempla la

posibilidad de invertir en proyectos de gran escala que le permitan acceder a nuevos mercados.

En su negocio de venta al detalle (retail), la empresa tiene dirigido su mercado al departamento de Sucre y poblaciones circunvecinas de otros departamentos con una cercanía ya tradicional con Sincelejo. Ello quiere decir que el ámbito de la empresa ha sido en su historia, local en sus inicios, y regional, luego de su nueva ubicación en la Avenida Ocala.

Jorge M. ha definido un horizonte para la empresa que la posibilita a hacer frente a los almacenes de gran superficie, gracias a una alianza estratégica que permite la adquisición de una franquicia. Otras estrategias de corto y largo plazo pueden ser, entre otras: desarrollo de un plan estratégico, implementación de sistemas de control de mercancías, mejoramiento enfocado en el servicio al cliente y planes de gestión humana.

Súper Constructor Comaderas es la empresa líder del sector de materiales de construcción (subsector comercialización) en la región. Las otras empresas ubicadas en la ciudad son mucho más pequeñas en cuanto a tamaño y líneas de productos. Su competitividad, uso de la innovación, amplia variedad de productos de calidad, experiencia y articulación de redes comerciales en el campo de la ferretería a nivel nacional, marcan una condición diferenciadora respecto al resto de empresas. Aun así, posee las mismas oportunidades y amenazas del sector. A nivel interno, posee una mayor formalidad, dado su tamaño, en lo administrativo y contable.

7. RECOMENDACIONES

Esta investigación es un capítulo más sobre la historia empresarial de la ciudad de Sincelejo. De ella, pueden desprenderse otras investigaciones de carácter histórico o administrativo, a través de las cuales se pueda conocer la evolución de la dinámica empresarial de firmas como Almacén Beatriz y La Cascada, con unos 50 años de existencia. Para ello, se sugiere motivar e incentivar a docentes y estudiantes, con el propósito de avanzar en el conocimiento del empresariado sincelejano hasta nuestros días y constituir un material bibliográfico de gran valía para la ciudad.

Al empresario, tomar las decisiones pertinentes para crear y mantener fuentes de ventaja competitiva sostenibles en el tiempo. Igualmente, tener en cuenta cada una de las alternativas o estrategias planteadas para el futuro de la empresa y que complementan su rumbo estratégico.

Respecto al sector, el diagnóstico exploratorio es sólo un inicio que merece ser profundizado por grupos y semilleros de investigación de los programas de Administración de Empresas y Economía. Especialmente, cuando los pocos estudios realizados, ya poseen información que a la fecha es desactualizada.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agudelo, C., Botero, J., Bolaños, J. y Robledo, R. (2011). *Sistema de salud en Colombia: 20 años de logros y problemas*. En: Revista Ciência & Saúde Coletiva. Associação Brasileira de Saúde Coletiva/Abrasco.

Aguilar, J. (2006). *Marco teórico 5 fuerzas de Porter*. Cali: Universidad Autónoma de Occidente.

Alarcón, O. (2006). *1975-1974 El Frente Nacional*. En: Revista Credencial Historia. Banco de la República.

Álvarez, M. y Meisel, A. (1990). *Los bancos de Cartagena, 1874-1925*. En: Lecturas de Economía. Universidad de Antioquia.

Andrade, O. (2014). *Conceptualización del terrorismo en Colombia (1978-2010)*. Bogotá, D.C.: Universidad Nacional de Colombia.

Argáez, C. (2009). *La impronta de Carlos Lleras Restrepo en la economía colombiana de los años sesenta del siglo XX*. En: Revista de Estudios Sociales. Universidad de los Andes.

Arias, A. y Caicedo, E. (s.f.). *Monografía Político Electoral: Departamento de Sucre 1997 a 2007*. Bogotá D.C.: Misión de Observación Electoral.

Arias, E. (2005). *Los objetivos de los planes nacionales de desarrollo y sus resultados en el desarrollo nacional*. Bogotá, D.C.: Academia Colombiana de Ciencias Económicas.

Arteaga, V. (2011). *Hacia una caracterización del lugar y el perfil del elector colombiano*. En: Revista Estudios Políticos. Universidad de Antioquia.

Ayala, C. (1999). *Frente Nacional: acuerdo bipartidista y alternación en el poder*. En: Revista Credencial Historia. Banco de la República.

Bell Lemus, G. (1983). *Notas para una historia de Barranquilla*. En: Revista Huellas. Universidad del Norte.

Bell Lemus, G. (1984). *Barranquilla 1920-1930*. En: Revista Huellas. Universidad del Norte.

Bell Lemus, G. (1987). *Contrabando e intereses comerciales en Mompo en el siglo XVII*. En: Revista Huellas. Universidad del Norte.

Bell Lemus, G., comp., (1988). *El Caribe colombiano*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.

Bernal, C. y Sierra, H. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Blanco, J. (1977). "San Blas", *hacienda agropecuaria del departamento del Atlántico, fundada en 1585*. En: Divulgaciones Etnológicas. Universidad del Atlántico.

Blanco, J. (1987). *Algunos aspectos sociales y económicos de la Barranquilla colonial*. Barranquilla: Cámara de Comercio de Barranquilla.

Bossa, D. (1960). *Orígenes de la Electrificadora de Bolívar S.A.* Cartagena: Imp. Marina.

Burgos, R. (1965). *El general Burgos*. Bogotá, D.C.: Ed. A.B.C.

Cámara de Comercio de Sincelejo (2015). *Listado de almacenes de construcción en el Departamento de Sucre*. Sincelejo.

Cárdenas, M. (2002). *La visión del desarrollo de la administración Pastrana Arango*. En: Modelos de desarrollo económico. Colombia 1960 - 2002. Bogotá, D.C.: Editorial Oveja Negra.

CORPOSUCRE (2013). *El sector de la construcción como actividad generadora de empleo en el municipio de Sincelejo. Perfiles ocupacionales*. Sincelejo: PNUD.

Cuevas, H. (2002). *Las cuatro estrategias 1971-1974*. En: Modelos de desarrollo económico. Colombia 1960 - 2002. Bogotá, D.C.: Editorial Oveja Negra.

Dávila, C. (1991). *Historia empresarial de Colombia: Estudios, problemas y perspectivas*. Bogotá, D.C.: Universidad de los Andes.

Dávila, C. (1996). *Estado de los estudios sobre historia empresarial en Colombia*. En: Empresa e historia en América Latina. Universidad de los Andes.

Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*. Bogotá, D.C.: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.

De La Pedraja, R. (1976). *Aspectos del comercio de Cartagena en el siglo XVIII*. En: Anuario Colombiano de Historia Social y de la Cultura. Universidad Nacional de Colombia.

Duarte, P. (1980). *Desarrollo comercial e industrial de Barranquilla 1880-1930*. Barranquilla: Universidad del Atlántico.

Fawceth, L. (1991). *Libaneses, palestinos y sirios en Colombia*. En: Documentos (CERES). Universidad del Norte.

Flórez, L. (2002). *El modelo neoliberal en Colombia 1974-78*. En: Modelos de desarrollo económico. Colombia 1960 - 2002. Bogotá, D.C.: Editorial Oveja Negra.

Goenaga, F. (s.f.). *Un antillano olvidado: Juan Bautista Pavegeau*. Bogotá: Imp. El Tiempo.

González, F. (2012). *Creación de empresas. Guía del emprendedor*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Gutiérrez, R. (2013). *Cincuenta años de historia: el caso de Almacén Leo en la Ciudad de Sincelejo*. Sincelejo: Universidad de Sucre.

Hommes, R. (2002). *La apertura y las reformas económicas*. En: Modelos de desarrollo económico. Colombia 1960 - 2002. Bogotá, D.C.: Editorial Oveja Negra.

Jaime, M. y Salazar, C. (2011). *Participation in organizations, technical efficiency and territorial differences: a study of small wheat farmers in Chile*. En: Chilean Journal of Agricultural Research. Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA).

Jaimes, H., Pérez, C., Pacheco, C. y Lugo, E. (2013). *El sector calzado como actividad promisorio en el municipio de Sincelejo, perfiles laborales y ocupacionales*. Sincelejo: PNUD.

Jimeno, R. (1999). *Toma del Palacio de Justicia: noviembre 6 de 1985*. En: Revista Credencial Historia. Banco de la República.

Machado, A. (1989). *La exportación de carnes y el Packing House de Coveñas, 1918-1938*. Cartagena: Corporación Tecnológica de Bolívar.

Martínez, E. (2006). *Práctica Administrativa*. Sincelejo: Universidad Santo Tomás de Aquino.

McFarlane, A. (1983). *Comerciantes y monopolio en la Nueva Granada. El consulado de Cartagena de Indias*. En: Anuario de la Historia Social y de la Cultura. Universidad Nacional de Colombia.

Meisel, A. (1989). *Evolución de la industria manufacturera de Barranquilla, 1953-1988*. Barranquilla: Cámara de Comercio de Barranquilla.

Meisel, A. y Posada, E. (1993). *¿Por qué se disipó el dinamismo industrial de Barranquilla?* Barranquilla: Ediciones Gobernación del Atlántico.

Meisel, A. (2011). *¿Por qué perdió la Costa Caribe el siglo XX?* En: *¿Por qué perdió la Costa Caribe el siglo XX? Y otros ensayos*. Cartagena: Banco de la República.

Mejía, H., Londoño, C. y Granda, A. (2005). *Panorama socio-económico y político de Colombia a partir de 1.950*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.

Mockus, A. (s.f.). *No habrá otra constitución igual a la de 1991*. En: Documentos del Departamento de Ciencia Política. Universidad de los Andes.

Montoya, O. (2004). *Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico*. En: Revista Scientia et Technica. Universidad Tecnológica de Pereira.

Nichols, T. (1973). *Tres puertos de Colombia: estudio sobre el desarrollo de Cartagena, Santa Marta y Barranquilla*. Bogotá, D.C.: Banco Popular.

Orjuela, L. (s.f.). *Así era el país en el que nació la Carta del 91. ¿Por qué y para qué se llegó a la convocatoria de una Asamblea Nacional Constituyente?* En: Documentos del Departamento de Ciencia Política. Universidad de los Andes.

Orjuela, L. (1998). *El Estado colombiano en los noventa: entre la legitimidad y la eficiencia*. En: Revista de Estudios Sociales. Universidad de los Andes.

Otero, D. (2002). *El plan de integración nacional*. En: Modelos de desarrollo económico. Colombia 1960 - 2002. Bogotá, D.C.: Editorial Oveja Negra.

Paredes, Z. y Díaz, N. (2007). *Los orígenes del Frente Nacional en Colombia*. En: Revista Presente y Pasado. Universidad de Los Andes.

Patlán, J. y Valencia, P. (2011). *El empresario innovador y su relación con el desarrollo económico*. En: Revista Tec Empresarial. Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Perry, G. (1989). *La economía colombiana, desde 1970 hasta nuestros días*. En: Nueva Historia de Colombia. Economía, Café, Industria. Tomo V. Bogotá, D.C.: Planeta Colombiana Editorial S.A.

Pertuz, A. (2006). *Historia empresarial de Sincelejo, Años 1920-1935*. En: Revista Pensamiento y Gestión. Universidad del Norte.

Pertuz, A. (2008). *Historia Empresarial de Sincelejo, Años 1936-1950*. En: Revista Búsqueda. CECAR.

Pertuz, A. (2010). *Historia empresarial de Sincelejo, Años 1951 -1970*. Sincelejo: Universidad de Sucre.

Pertuz, A. (2013). *Cincuenta años de historia: el caso del Almacén Carmencita de la ciudad de Sincelejo*. Sincelejo: Universidad de Sucre.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.

Posada, E. (1986). *Karl C. Parrish: un empresario colombiano en los años veinte*. En: Boletín Cultural y Bibliográfico del Banco de la República.

Posada, E. (1988). *La ganadería en la Costa Atlántica colombiana, 1870-1950*. En: Revista Coyuntura Económica. Fedesarrollo.

Posada, E. (1998). *El Caribe colombiano: una historia regional (1870-1950)*. Bogotá, D.C.: Banco de la República – El Áncora Editores.

Power, A. (2002). *La CEPAL, plan decenal de desarrollo*. En: Modelos de desarrollo económico. Colombia 1960 - 2002. Bogotá, D.C.: Editorial Oveja Negra.

Quintero, E. (s.f.). *Guía comercial, geográfica e histórica del Bajo Sinú*. Montería: s.n.

Restrepo, J. y Rodríguez, M. (1987). *La actividad comercial y el grupo de comerciantes en Cartagena a finales del siglo XIX*. En: Monografías de Administración. Universidad de los Andes.

Reyes, A. (2004). *Administración moderna*. México, D. F.: Editorial Limusa, S.A. de C.V.

Ripoll, M. (1997). *El Central Colombia. Inicios de industrialización en el Caribe Colombiano*. En: Boletín Cultural y Bibliográfico del Banco de la República.

Silva, J. (2003). *Colombia: crisis del crecimiento económico. Expresión en el comportamiento de la oferta final 1990-2002*. En: Revista Economía y Desarrollo. Universidad Autónoma de Colombia.

Solano, S. (1986). *El puerto de Sabanilla durante el período colonial*. En: Revista Huellas. Universidad del Norte.

Solano, S. (1987). *Barranquilla a finales del siglo XVIII y comienzos del XIX*. En: Revista Amauta. Universidad del Atlántico.

Solano, S. (1989). *Ensayos fabriles y estructura social de Barranquilla a finales del siglo XIX*. Barranquilla: Cámara de Comercio de Barranquilla.

Solano, S. (1989). *Comercio, transporte y sociedad en Barranquilla, en la primera mitad del siglo XIX*. En: Boletín Cultural y Bibliográfico del Banco de la República.

Solano, S. y Conde, J. (1993). *Elite empresarial y desarrollo industrial en Barranquilla 1875-1930*. Barranquilla: Ediciones Uniatlántico.

Solano, S. (1994). *Acumulación de capital y desarrollo fabril. Limitaciones en el desarrollo industrial de Barranquilla 1900-1934*. En: Revista Historia y Cultura. Universidad de Cartagena.

Solano, S. (1994). *Empresarios, proyectos de modernización e imaginarios sociales en la provincia de Cartagena durante la primera mitad del siglo XIX*. En: Revista Historia y Cultura. Universidad de Cartagena.

Solano, S. (1997). *Barranquilla 1905-1930: los inicios de la modernización*. En: Historia General de Barranquilla. Sucesos. Publicaciones de la Academia de la Historia de Barranquilla.

Striffer, L. (1875). *El alto Sinú. Historia del primer establecimiento para extracción de oro en 1844*. Cartagena: Tip. A. Araujo.

Támara, E. (1997). *Historia de Sincelejo: De los Zenúes al Packing House*. Bogotá, D.C.: Impreandes Presencia S. A.

Torres, A. (2011). *La crisis colombiana de finales del siglo XX: ¿Un choque real o financiero?* En: Perfil de Coyuntura Económica. Universidad de Antioquia.

Vaca, P., Sepúlveda, M. y Naranjo, G. (2010). *Acción del empresario bogotano: Creencias y prácticas. Bogotano entrepreneur's action*. En: Revista Pensamiento y Gestión. Universidad del Norte.

Velásquez, R. (2009). *Hacia una nueva definición del concepto “política pública”*. En: Revista Desafíos. Universidad del Rosario.

White, J. (1978). *La United Fruit Co. en Colombia. Historia de una ignominia*. Bogotá, D.C.: Editorial Presencia.

Zambrano, M. (1998). *El desarrollo del empresariado en Barranquilla 1880-1945*. Barranquilla: Fondo de Publicaciones de la Universidad del Atlántico.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Aguilera, M. (2005). *La economía del Departamento de Sucre: Ganadería y sector público*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/publicacion/econom-del-departamento-sucre-ganader-y-sector-p-blico>

Bottia, M., Cardona-Sosa L. y Medina, C. (2012). *El SISBEN como mecanismo de focalización individual del régimen subsidiado en salud en Colombia: ventajas y limitaciones*. Recuperado de http://www.urosario.edu.co/urosario_files/74/741c831b-1583-4060-b6d9-90577c44207b.pdf

DANE (s.f.). *Boletín Censo General 2005 - NBI*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/censo/Bol_nbi_censo_2005.pdf

DANE y Banco de la República (s.f.). *PIB. Metodología año base 1994*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/pib-base-1994>

DANE y Banco de la República (1998). *PIB. Metodología año base 1975*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/pib-base-1975>

DANE y Banco de la República (2011). *Informe de Coyuntura Económica Regional 2010. Departamento de Sucre*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/icer>

DANE y Banco de la República (2014). *Informe de Coyuntura Económica Regional 2013. Departamento de Sucre*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/icer>

Departamento Nacional de Planeación (2003). *Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006. Hacia un Estado Comunitario*. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Planes-de-Desarrollo-anteriores.aspx>

Encuesta Nacional de Demografía y Salud (2005). *La situación del progreso social colombiano a comienzos del siglo XXI*. Recuperado de http://www.profamilia.org.co/encuestas/Profamilia/Profamilia/images/stories/ENDS-2005/general/capitulo_II.pdf

Fresneda, O., González, J., Cárdenas, M. y Sarmiento, L. (1996). *Reducción de la pobreza en Colombia: el impacto de las políticas públicas*. Recuperado de <http://www.fuac.edu.co/download/AREAS/10ipp.pdf>

Gaona, M. (2009). *Efectos de la crisis financiera internacional sobre el panorama fiscal*. Recuperado de <http://www.contraloriagen.gov.co/documents/10136/14768908/EFFECTOS+DE+LA+CRISIS+FINANCIERA+INTERNACIONAL+SOBRE+EL.pdf/00410778-dfaf-4d33-8019-f6d655187565>

Gutiérrez, F. (2004). *Ilegalidad y sistema político en Colombia: la agenda de Uribe Vélez*. Recuperado de http://nuso.org/media/articulos/downloads/3208_1.pdf

Kalmanovitz, S. y López, E. (2003). *La agricultura en Colombia entre 1950 y 2000*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/borrador-255>

Kalmanovitz, S. (2004). *Recesión y recuperación de la economía colombiana*. Recuperado de <http://nuso.org/articulo/recesion-y-recuperacion-de-la-economia-colombiana/>

Iregui, A., Melo, L. y Ramos, J. (2006). *Evaluación y análisis de eficiencia de la educación en Colombia*. Recuperado de www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra381.pdf

Maldonado, A. (2011). *La lucha contra la corrupción en Colombia: La carencia de una política integral*. Recuperado de <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/kolumbien/08285.pdf>

Meisel, A. (1999). *Cartagena 1900-1950: A remolque de la economía nacional*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/cartagena-1900-1950-remolque-economia-nacional>

Meisel, A. y Vilorio, J. (1999). *Los alemanes en el Caribe colombiano: el caso de Adolfo Held 1880-1927*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/alemanes-caribe-colombiano-caso-adolfo-held>

Meisel, A. (2004). *Entre Cádiz y Cartagena de Indias: La red familiar de los Amador, del comercio a la lucha por la independencia americana*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/cadiz-cartagena-indias-red-familiar-amador-comercio-lucha-independencia>

Ministerio de Educación Nacional (2001). *Informe nacional sobre el desarrollo de la educación en Colombia*. Recuperado de <http://www.ibe.unesco.org/International/ICE/natrap/Colombia.pdf>

Parra, J. (s.f.). *Teoría del empresario riesgo de Knight (1885-1972)*. Recuperado de https://servicios.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas/secundaria/16/secciones/270/contenidos/10827/teorias_sobre_el_empresaio_de_knigh_y_schumpeter.pdf

Pertuz, A. (2015). *Historia empresarial de Sincelejo, Años 1951 -1970*. Recuperado de <http://revistas.unisucre.edu.co/index.php/rpg/article/view/151/179>

PROCOLOMBIA (2015). *Inversión en el sector Materiales de Construcción en Colombia*. Recuperado de <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/materiales-de-construccion.html>

Ripoll, M. (1999). *La actividad empresarial de Diego Martínez Camargo, 1890-1937*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/actividad-empresarial-diego-martiinez-camargo>

Ripoll, M. (2000). *Redes familiares y el comercio en Cartagena: El caso de Rafael del Castillo & Co., 1861-1960*. Recuperado de

<http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/publicacion/redes-familiares-y-comercio-cartagena-caso-rafael-del-castillo-co-1861-1960>

Sánchez, A. (2011). *La economía del mototaxismo: el caso de Sincelejo*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/DTSER-140.pdf>

Socios Red GlobalMat (2015). Recuperado de <http://www.redglobalmat.com/directorio/socios.html>

Urrutia, M., Pontón, A., Posada, C. y Reyes, C. (s.f.). *El crecimiento económico colombiano en el siglo XX: aspectos globales*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra134.pdf>

Vargas, A. (2011). *El sistema político colombiano al inicio del gobierno de Santos*. Recuperado de <http://nuso.org/articulo/el-sistema-politico-colombiano-al-inicio-del-gobierno-de-santos/>

Viloria, J. (1998). *La economía del carbón en el Caribe colombiano*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/publicacion/econom-del-carb-n-caribe-colombiano>

Viloria, J. (1999). *Tabaco del Carmen: Producción y exportación de tabaco de los Montes de María, 1848-1893*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/tabaco-del-carmen-produccion-y-exportacion-tabaco-montes-maria>

Viloria, J. (2000). *Banco de la República en Barranquilla, 1923-1951*. Recuperado de <http://www.banrepultural.org/blaavirtual/historia/banco-barranq/banco.htm>

Viloria, J. (2000). *Empresarios de Santa Marta: El caso de Joaquín y Manuel Julián de Mier, 1800-1896*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/empresarios-santa-marta-caso-joaquin-y-manuel>

Viloria, J. (2001). *Ganaderos y comerciantes de Sincelejo, 1880-1920*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/ganaderos-y-comerciantes-sincelejo-1880-1920>

Viloria, J. (2003). *Lorica, una colonia árabe a orillas del río Sinú*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/lorica-una-colonia-arabe-orillas-rio-sinu>

Zárate, J., Cobo, A. y Gómez, J. (2012). *Lecciones de las crisis financieras recientes para el diseño e implementación de las políticas monetaria y financiera en Colombia*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/borrador-708>

PRENSA

Caracol Radio (2013, 20 de noviembre). *La historia de la reelección en Colombia*. Recuperado de <http://www.caracol.com.co/noticias/actualidad/la-historia-de-la-reeleccion-en-colombia/20131120/nota/2020790.aspx>

Caracol Radio (2014, 15 de agosto). *El secuestro de los 12 diputados del Valle*. Recuperado de <http://www.caracol.com.co/noticias/judiciales/el-secuestro-de-los-12-diputados-del-valle/20140815/nota/2368826.aspx>

El Colombiano (2014, 20 de junio). *Con 5,3 millones, Colombia es el segundo país con más desplazados en el mundo*. Recuperado de http://www.elcolombiano.com/con_53_millones_colombia_es_el_segundo_pais_con_mas_desplazados_en_el_mundo-IXEC_299450

El Heraldo (2011, 19 de enero). *31 años después de la caída de la corraleja, aún sigue la fiesta*. Recuperado de <http://www.elheraldo.co/region/31-anos-despues-de-la-caida-de-la-corralej-aun-sigue-la-fiesta>

El País (2010, 22 de julio). *Desempleo, el gran lunar en la política social de Uribe*. Recuperado de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/desempleo-gran-lunar-en-politica-social-uribe>

El Tiempo (1995, 2 de mayo). *Sincelejo estrenará moderno mercado público*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-496859>

El Tiempo (1995, 29 de junio). *ELN asesinó a ex gobernador de Sucre*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-355047>

El Tiempo (1997, 22 de agosto). *Gobierno de Misael Pastrana Borrero*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-637102>

El Tiempo (1997, 6 de noviembre). *Mintrabajo lanza Parque Industrial en Sincelejo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-695479>

El Tiempo (1997, 20 de noviembre). *El salto social: muchas promesas incumplidas*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-694202>

El Tiempo (2000, 20 de enero). *20 años de la caída de las corralejas*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1287650>

El Tiempo (2002, 9 de mayo). *Cierran planta de gaseosa*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1342441>

El Tiempo (2009, 18 de julio). *Planta de Almidones de Sucre ya entró en funcionamiento*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-5649387>

El Tiempo (2009, 28 de octubre). *Se proyectan doce Ciudades Amables*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3690118>

Flórez, G. (2012, 20 de junio). *'Esto es política social y prosperidad para todos': Santos*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/%25E2%2580%2598esto-es-politica-social-y-prosperidad-todos%25E2%2580%2599-santos>

Junguito, R. (2014, 23 de diciembre). *Economía colombiana 2014*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/columnistas/economia-colombiana-2014-opinion>

La República (2013, 2 de agosto). *Ferreterías se unen para competir con retailers*. Recuperado de http://www.larepublica.co/empresas/ferreter%C3%ADas-se-unen-para-competir-con-retailers_45696

Pizano, E. (2009, 21 de junio). *La crisis y sus lecciones*. Recuperado de <http://www.semana.com/especiales/articulo/las-crisis-lecciones/104368-3>

Revista Semana (1994, 14 de noviembre). *A la buena de Dios*. Recuperado de <http://www.semana.com/nacion/articulo/la-buena-de-dios/24063-3>

Revista Semana (2013, 29 de junio). *Operación Jaque 5 años después*. Recuperado de <http://www.semana.com/nacion/articulo/operacion-jaque-anos-despues/349120-3>

Tapia, A. (2012, 2 de septiembre). *El fracasado proceso de paz de Andrés Pastrana con las Farc*. Recuperado de <http://diario.latercera.com/2012/09/02/01/contenido/mundo/8-117491-9-el-fracasado-proceso-de-paz-de-andres-pastrana-con-las-farc.shtml>

9. ANEXOS

Anexo 1. Entrevista N° 1

UNIVERSIDAD DE SUCRE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La presente entrevista se realiza en el marco de la investigación institucional “Cinco empresas sincelejanas: 50 años de historia”, aprobada en convocatoria de investigación interna por la Universidad de Sucre. La información obtenida solo será utilizada para fines académicos.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN: Describir e interpretar la historia empresarial de cinco empresas sincelejanas desde sus inicios hasta el año 2014.

OBJETIVO ESPECÍFICO: Describir e interpretar la historia empresarial de la empresa Súper Constructor Comaderas de la ciudad de Sincelejo.

LIDER DEL PROYECTO: Doc. Aylin Pertuz Martínez.

ESTUDIANTE: Carlos A. García Aguas.

ENTREVISTADO: Jorge E. Montes Montes.

CARGO: Gerente.

FECHA DE APLICACIÓN: mayo de 2015.

CONCEPTO	CATEGORÍA	PREGUNTAS
<i>Identificación de la empresa</i>	Actividad económica	¿Cómo nace el objeto social de la empresa?
	Carácter legal	¿En qué año se fundó la empresa? ¿Quién o quiénes iniciaron la empresa? ¿Qué tipo de sociedad constituyeron? ¿Qué otros procesos legales efectuaron?
	Productos y/o servicios	¿Con qué línea(s) de productos y/o servicios inició la empresa?
<i>Fundador o empresario</i>	Entorno familiar	¿Tiene antecedentes de algún familiar en la actividad empresarial? ¿Qué opinión tenía su familia acerca de la apertura del negocio? ¿Se consideraba que daba estatus? ¿Qué se debía trabajar duro? ¿Qué se debía acrecentar el patrimonio familiar?
	Formación académica	¿En qué colegio/universidad estudió?
	Experiencia laboral	¿Cómo inició su vida laboral?
	Reconocimientos	¿Ha recibido algún tipo de reconocimiento público a su constancia en el sector de la construcción? De ser así, ¿cuál?

	Gustos e intereses	¿Cuál es su pasatiempo favorito?
<i>Dimensión histórico-social de la empresa</i>	Estructura organizacional	¿Qué jerarquía tenía la empresa en sus inicios? ¿Cómo estaban divididas las funciones? ¿Cómo fue evolucionado la empresa en términos organizativos, de personal, de mercados?
	Proyecto de empresa	¿El negocio era para sobrevivir o para su expansión? ¿Cuáles han sido las etapas de la empresa en su proceso de evolución y la incidencia del mismo en el tiempo? ¿Tiene la organización un registro histórico de los cambios significativos que ha tenido? ¿Con qué frecuencia se modifican la misión/visión en la empresa? ¿Por qué? ¿Con cuántas personas inició? ¿Cuáles fueron los aspectos definitivos al momento de seleccionar el personal? ¿Cómo se contrataba el personal?
	Capital de inicio	¿Cuál fue el capital de inicio? ¿Que comprendía dicho capital? ¿Cómo consiguió el capital o la financiación? ¿Cuáles fueron los activos iniciales de la compañía?
	Evolución de estrategias de mercado	¿Conocía el negocio cuando entró en él? ¿Qué oportunidad observó en el mercado que dio pie a la apertura del negocio? ¿Qué hizo el día que abrió el negocio? ¿El mercado inicial fue únicamente el sincelejano? ¿Cuántas empresas había en Sincelejo del ramo? ¿Cómo era el mercado del ramo en los momentos de apertura del negocio? ¿Las empresas del ramo tenían los precios similares o se competía en precios? ¿Cuáles fueron las estrategias más exitosas que implementó la empresa en sus inicios para posicionarse en el mercado? ¿Cómo determinó las cantidades a vender? ¿Cómo empezó a conseguir los clientes? ¿Con cuántos competidores, clientes, proveedores inició? ¿Cómo eran las relaciones con los competidores, clientes y proveedores?
	El contexto de la situación	¿Qué anécdotas especiales marcaron los primeros años de la empresa? ¿Qué momentos fueron cruciales para la empresa?
	Entorno externo	¿El departamento de Sucre o el municipio de Sincelejo otorgaban algún beneficio por la apertura de empresas? ¿Qué recursos tenía Sincelejo que permitió el desarrollo de la empresa? ¿Servicios públicos, mano de obra disponible? ¿Los gremios nacionales impulsaban la creación de empresas o la apertura de la empresa fue independiente? ¿Qué aspectos externos propiciaron la actividad comercial? ¿Qué aspectos mejoraron o empeoraron en la ciudad que incidieron positiva o negativamente en los negocios comerciales y específicamente a la empresa? ¿Qué características tenía Sincelejo para la época? ¿Cómo afectó a la empresa la caída de las corralejas en 1980? ¿Cómo se comportó la empresa durante la época de paramilitarismo y desplazamiento en Sucre?

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Entrevista N° 2

UNIVERSIDAD DE SUCRE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La presente entrevista se realiza en el marco de la investigación institucional “Cinco empresas sincelejanas: 50 años de historia”, aprobada en convocatoria de investigación interna por la Universidad de Sucre. La información obtenida solo será utilizada para fines académicos.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN: Describir e interpretar la historia empresarial de cinco empresas sincelejanas desde sus inicios hasta el año 2014.

OBJETIVO ESPECÍFICO: Explorar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector de materiales de construcción (subsector comercialización) de Sincelejo.

LIDER DEL PROYECTO: Doc. Aylin Pertuz Martínez.

ESTUDIANTE: Carlos A. García Aguas.

ENTREVISTADO:

CARGO:

FECHA DE APLICACIÓN: mayo de 2015.

CONCEPTO	CATEGORÍA	PREGUNTAS
	Perfil del empresario	¿Los empresarios son de la región, descendientes de otras regiones o foráneos? ¿Cuál es el nivel de formación de los empresarios/gerentes del sector? ¿Qué percepción tiene Ud. del sentido del riesgo de los empresarios? ¿El sector requiere de alta cualificación? ¿Qué actitud presentan ante el fracaso? ¿Los empresarios son propuestos a la asociación?
	Productividad y competitividad	¿Existen barreras de entrada de nuevos productos/competidores? De ser así, ¿cuáles? ¿Son los productos y/o servicios del sector propensos a sustitución? ¿Cuáles considera son los más propensos a sustitución? ¿Cómo es la rivalidad actual entre las empresas del sector? ¿La considera alta, media/moderada, baja? ¿Cómo ha cambiado la rivalidad en los últimos diez años? ¿En qué subsectores se está compitiendo? ¿A qué se debe la rivalidad respecto al contexto regional y local? ¿Qué tan variada es la exposición de artículos para la venta? ¿Qué tipo de descuentos y promociones se aplican? ¿Cómo son las relaciones políticas y comerciales con los distintos grupos de interés? ¿Cómo ha sido la gestión para establecer acuerdos interinstitucionales? ¿La considera alta, media/moderada,

<i>Análisis estratégico de la industria</i>		baja? ¿Qué otros nichos de mercado relacionados con la actividad se explotan en la actualidad? ¿Implica este negocio algún tipo de riesgo? ¿Lo considera alto, medio/moderado, bajo? ¿Implementan actualmente las empresas estrategias de responsabilidad social corporativa? ¿Se han definido indicadores que permitan medir la eficacia y ejecución de las acciones? ¿Qué factores constituyen una fuente de ventaja competitiva para el sector?
	Articulación de actores	¿Cómo percibe el apoyo y atención de la institucionalidad pública al sector en la ciudad? ¿Se adelantan procesos de construcción de políticas públicas por parte de las elites regionales para mejorar la competitividad del sector?
	Aspectos internos	¿Las empresas cubren a sus empleados con la normativa laboral? ¿Las empresas están legalizadas? ¿Las empresas son de carácter familiar/individual/ sociedad? ¿Las empresas son grandes/medianas/pequeñas? ¿El sector es rentable? ¿Cuál ha sido el tiempo de existencia de las empresas? ¿Cuáles son las fortalezas del sector? ¿Cuáles son las debilidades del sector?
	Dinámica comercial y de mercado	¿Qué estrategia de ventas y canales de comercialización utilizan las empresas? ¿Compiten en precios? ¿Qué líneas de productos y servicios ofrecen? ¿Cuáles son las líneas más relevantes? ¿Por qué? ¿Cómo son las relaciones comerciales con los clientes y proveedores? ¿Cómo es el ciclo de ventas del sector en el año? ¿La dinámica de las ventas es de ascenso o de descenso? ¿El tipo de mercado que atienden es nacional, regional o local? ¿Los principales clientes son mayoristas, minoristas o particulares? ¿Qué características tienen los clientes? ¿Cuál es la ubicación geográfica de las empresas del sector? ¿Qué razón hubo para determinar esa ubicación?
	Estabilidad ambiental	¿Cuáles son los principales retos que impone el desarrollo de la ciudad al sector? ¿De qué manera lo han afectado los diversos TLC firmados con otros países? ¿Cómo percibe el desempeño del sector respecto a otras ciudades como Montería o Valledupar? ¿Juega un papel importante la introducción de permanentes innovaciones tecnológicas? ¿Cómo percibe el comportamiento actual de la demanda? ¿Cómo es la dinámica de la población en relación con la dinámica del sector? ¿La violencia o inseguridad que afronta la ciudad ha tenido una injerencia en el dinamismo del sector? ¿Qué oportunidades y amenazas existen para el sector?

Fuente: Elaboración propia. Base conceptual Porter (2009). Adaptación de Jaimes, H. *et al.* (2013).

Anexo 3. Fotografías



Fachada Súper Constructor Comaderas año 1998. Fuente: Martínez, 2006.



Fachada Súper Constructor Comaderas año 2015. Fuente: Archivo personal del autor.