


1. EMPRESAS SINCELEJANAS: EL POSICIONAMIENTO DEL ALMACÉN CARMENCITA 1964 – 2013

SINCELEJO COMPANIES: THE POSITIONING OF THE CARMENCITA WAREHOUSE 1964 – 2013

Aylin Patricia Pertuz Martínez

Universidad de Sucre


aylin.pertuz@unisucre.edu.co

 <https://orcid.org/0000-0002-2414-336X>

Alvaro Enrique Santamaría Escobar

Universidad de Sucre


alvaro.santamaria@unisucre.edu.co

 <https://orcid.org/0000-0002-7710-5973>

Wilson Guzmán Cadrazco Parra

Universidad de Sucre

wilson.cadrazco@unisucre.edu.co

 <https://orcid.org/0000-0001-5751-4596>

Resumen

Este artículo tiene como objetivo interpretar la historia empresarial del Almacén Carmencita de la ciudad de Sincelejo, desde sus inicios hasta el año 2013. El enfoque de la investigación fue cualitativo, de tipo histórico y diseño mixto. Las fuentes fueron primarias, siendo estas los actores que vivieron o estuvieron cercanos a los hechos y documentos presentes en protocolos notariales. El Almacén Carmencita inició su actividad comercial en el año 1952, siendo su propietaria Carmen Quessep de Fernández. En más de 60 años, el negocio gozó de una relativa estabilidad producto de la elección del segmento de mercado; artículos de calidad; marcas reconocidas; sistema de créditos; muy escasa competencia y relacionamiento con diversas entidades. La empresaria se caracterizó por no afrontar riesgos importantes. Su mayor inconveniente fue el manejo de la cartera. Hacia el año 2013 poseía una mayor competencia con la llegada y proyección de centros comerciales.

Palabras clave: empresaria, Sincelejo, Almacén Carmencita, posicionamiento organizacional.

Abstract

This article aims to interpret the business history of Almacén Carmencita in the city of Sincelejo, from its beginnings to 2013. The research approach was qualitative, historical, and mixed-in design. The sources were primary, that is, the actors lived or were close to the facts and documents present in the notarial protocols. The Carmencita Store began its commercial activity in 1952 and its owner is Carmen Quessep de Fernández. For more than 60 years, the business enjoyed relative stability thanks to the market segment choice, quality items, marks, credit system, very little competition, and relationship with various entities. However, the businesswoman was characterized by not facing significant risks. The business' biggest drawback was portfolio management. In 2013 it had more competition with the arrival and projection of shopping centers.

Keywords: bussineswoman, Sincelejo, Carmencita Warehosue, organizational positioning.

1.1 Introducción

Esta investigación aborda la historia de la empresa Almacén Carmencita de la ciudad de Sincelejo, la cual se encuentra dispersa en documentos comerciales o notariales, así como en la mente de sus actores y demás grupos de referencia. Por esta razón, la investigación proporciona un conocimiento sistematizado que es útil para la empresa, así como para las entidades del sector público y privado que promueven y ejecutan políticas de desarrollo empresarial.

El objetivo general de la investigación es interpretar la historia empresarial del Almacén Carmencita, desde sus inicios hasta el año 2013; y, como objetivos específicos: señalar las actividades económicas de la empresa; establecer sus momentos de éxito y de crisis; identificar a sus propietarios; determinar sí su actividad económica fue exportadora, local o hacia el interior del país; determinar los factores internos y externos que influyeron en su génesis y evolución empresarial; identificar el tipo de clientes y las estrategias que han sido utilizadas para mantenerse en el mercado.

Sincelejo, en la década de los sesenta supera a otros municipios bolivarenses como Magangué y Carmen De Bolívar. En esta década, la ciudad presenta características económicas prometedoras, siendo el sector ganadero y, en segundo lugar, el sector comercial, muy significativos, así mismo empieza a mejorar su infraestructura para unir a los distintos barrios que están en formación (Daniels, 2011). En este contexto, empieza a desarrollarse la empresa objeto de análisis.

El empresario es aquel que practica efectivamente “nuevas combinaciones” (Schumpeter (1967). Se pierde el carácter de empresario cuando se pone en marcha el negocio y se empieza a explotar el negocio igual que otros lo hacen. La innovación, a través de la cual se impulsa el cambio, presenta las siguientes formas: un nuevo bien, un nuevo método de producción, un nuevo mercado, una nueva fuente de adquisición de materias primas o de bienes que sean semifabricados, una nueva organización o industria (Schumpeter, 1971). Schumpeter pone al empresario como el elemento “dinámico, activo, innovador y quebrantador del equilibrio en el sistema del mercado” al organizar de forma distinta las formas de producción. La innovación en el empresario es lo que lo diferencia del concepto de capitalista. Por lo tanto, según el autor, la obtención de beneficios extraordinarios mediante una competencia no se basa en los precios sino en la innovación. La innovación surge cuando el empresario escoge una innovación y la pone en marcha en el mercado (Brunet y Alarcón (2004, p.72).

Según Schumpeter (1967) hay tres elementos fundamentales para la creación de las combinaciones anotadas: en primer lugar, las nuevas empresas, que son supremamente importantes en la creación de innovaciones por encima de las empresas que ya existen en el mercado, las cuales van a ser reemplazadas por estas nuevas empresas; en segundo lugar, las innovaciones que requieren de los medios necesarios para su producción; y en tercer lugar, la empresa como factor principal para el desenvolvimiento económico. La empresa es “la realización de nuevas combinaciones” y los empresarios son las personas que van a dirigir su realización.

Kirzner (2007), por su parte, introduce el concepto de “empresario puro”, quien es un autor de decisiones que debe estar atento a las oportunidades que hasta el momento

no eran visibles. Para este empresario puro, sin medios para “tomar la mejor decisión”, lo importante es saber dónde están las oportunidades que todavía no se han explotado. Ello quiere decir, que debe debelar donde han estado pagando de más los compradores y dónde han estado cobrando demasiado bajo los vendedores, con el objeto de cubrir ese espacio “ofreciendo comprar a un precio algo menor y vender a un precio algo mayor”.

El empresario es el dueño de la empresa que asume el riesgo y tiene una función distinta al del administrador de la empresa (Knight, 1947). Los empresarios no atinan en sus objetivos, por lo que algunos tienen beneficios y otros tienen pérdidas (Mises, 2003).

La empresa es una entidad que, gracias a la combinación de los elementos humanos, materiales, técnicos y de finanzas oferta bienes y servicios a cambio de un precio lo cual le posibilita “la reposición de los recursos empleados” y la obtención de unos objetivos definidos (García, Casanueva, Ganaza y Alonso, 2000).

Existen cinco factores que posibilitan el éxito de un negocio: el conocimiento técnico, es así como el empresario debe disponer, por sí mismo o por sus asociados o colaboradores, de los conocimientos y habilidades que se requieren; las oportunidades, las cuales deben ser identificadas y evaluadas, siendo este factor uno de los más relevantes y que diferencia al empresario del resto de las personas; los contactos personales, es decir las relaciones empresariales que posee el empresario puesto que facilitan los procesos de la empresa; los recursos necesarios para operar, ya sean humanos, productivos, informáticos, tecnológicos, intelectuales, sociales; los clientes con pedidos, puesto que los clientes potenciales deben convertirse en clientes reales y deben comprar, pagar, retirar y continuar con el ciclo (Vesper, 1980).

Un empresario exitoso es la persona o grupo de personas que prestan la atención necesaria y de forma integral a todos los componentes o factores y logran obtener todos los recursos de manera armónica (Varela, 2008).

La empresa se encuentra inmersa en un entorno, el cual corresponde a los factores externos sobre los cuales la empresa no puede influir de forma directa, pero si puede verse afectada por los mismos.

El entorno puede clasificarse en dos grandes ámbitos: el macroentorno y el microentorno. El primero se relaciona con el contexto global de la empresa y en él se encuentran los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, legales, entre otros. Estos influyen sobre la empresa de forma significativa, pero la empresa no puede controlarlos. El segundo, es el entorno específico donde opera la empresa, la cual es afectada directamente por estos, pero la empresa también influye sobre ellos, tales como los clientes, proveedores, competidores, entre otros (Jiménez, et al., (2008).

1.2 Metodología

El enfoque de la investigación fue cualitativo. La investigación cualitativa se encarga de comprender los fenómenos desde la orilla de los actores o participantes en un ambiente natural y teniendo en cuenta su contexto (Hernández, et al.,2014). El tipo de investigación fue descriptivo. La investigación fue histórica. Esta se refiere al “esfuerzo realizado con el objetivo de establecer sucesos, ocurrencias o eventos en un ámbito que interesa al historiador” (Grajales, 2002). El diseño de la investigación fue mixto. Las fuentes fueron primarias, correspondiendo a los actores que vivieron los hechos o fueron cercanos a ellos. Para la recolección de la información se utilizó la entrevista no estructurada. También se presentaron fuentes primarias como ciertos documentos relacionados con la empresa y fuentes secundarias. Los métodos de investigación fueron la descripción, el análisis y la síntesis.

1.3 Resultados

1.3.1 Almacén Carmencita: tradición y posicionamiento

1.3.2 Los inicios de la empresa: décadas de los cincuenta y sesenta del siglo XX.

En la década de 1950, la región sabanera mostró una dinámica empresarial interesante evidenciada en un número de firmas de distintos sectores económicos, destacándose el comercio y la ganadería. Entre las empresas se encontraban: Empresa de Energía Eléctrica de Sincelejo, varias empresas de confecciones, tales como Colchonería y Confecciones Henry y Confecciones Moncho, Industrias Polares, Ebanistería Concepción,

el Taller Ford, entre otras. Entre las sociedades figuraban 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; Transportes González Ltda. Se disolvieron y liquidaron algunas sociedades como: Rogelio Támara & Cía; Leopoldo Támara & Cía; José Zuccardi & Cía; Gasolinera Mecha; Mebarak & Cía (Pertuz, 2010). Abrieron sus puertas en la década del sesenta las sucursales de Fabricato, Coltejer y Tejicondor, de esta última su primer gerente fue Pablo Samur Chadid (Paternina, 2002).

El comercio sincelejano lo conformaban negocios pequeños y familiares, dirigidos en su mayoría a sectores populares, sus propietarios eran sincelejanos e inmigrantes, junto a descendientes de estos nacidos en la región que fueron heredando y, en ocasiones, emprendieron negocios para seguir la “tradicón familiar”, según lo manifestó William Quessep, empresario de la época.

El centro comercial de Sincelejo, lo conformaban tres calles: la calle de “los turcos”, nombre derivado de la presencia de inmigrantes, especialmente sirio – libaneses y sus descendientes; estaban ubicados, entre otros, lo negocios de Félix Turbay, José Chedraui, Miguel Gatas, Miguel Miserque, Ignacio Restom, Name Quessep (Estrella Roja), Feris & Cía (Confecciones Feris, Agencia Tejicondor), Jorge y Miguel Maraby, Mario Radd, Almacén Rosa Blanca, Miguel Rumie, Abdala Chadid, Antonio Fadul. En su mayoría, negocios de ropa, cacharrería y confecciones a precios populares. En la Calle del Comercio (calle 23), estaban: Lorenzo Díaz Tovar (Taller Agroindustrial) (García, 2015), García & Samudio (repuestos y venta de vehículos), Teatro Cristina (Nené Salom), salones de Belleza. En la calle Real (carrera 19) se ubicaron: Farmacia La Botica (Familia Arrazola), Agencia de vehículos Willys, Almacén Leo (Leonel González), Máquinas y Repuestos Singer (Manolo Matos), Foto Durán (Adolfo Durán), Pinturas “Lucas y Devde”, Hotel Palacé (Pablo Samur), Teatro Alameda (José Isaac), entre otros.

El Almacén Carmencita inició en el año 1952, propiedad de Carmen Quessep De Fernández (Q.E.P.D), en un local aledaño al Almacén La Estrella Roja (abierto en 1926), negocio de su padre Name Quessep. Fue motivación de Carmen Quessep abrir un negocio con una línea de ropa que no era ofertada por ningún almacén de la ciudad, lo cual se

constituía en una oportunidad de negocios. Los almacenes de ropa de la época tenían como segmento de mercado las clases populares con productos denominados “de combate”, según expresó Carmen Quessep. De esta manera, el surtido de ropa fue de mayor calidad y con precios más altos, puesto que consideró que había una demanda por atender, a pesar que las familias más adineradas como los García, Támara y Capella habían dejado la ciudad para escapar de la violencia y encontrar nuevos horizontes para sus negocios. A sus 22 años, Carmen Quessep planteó su política general para los negocios: “solo tengo lo que puedo manejar por mí misma”, manifestó. La existencia del almacén al lado de su padre fue hasta el año 1962.

En los primeros diez años del almacén no realizó préstamos bancarios, sino que los préstamos se los realizó a su progenitor, un manejo ahorrativo le permitió futuras inversiones. Comenzó con un solo empleado, no tenía competencia, pero el mercado era reducido. En 1962 se trasladó de ubicación a una casa más espaciosa debido a su matrimonio con Fortunato Fernández. Fortunato Fernández se retiró del sector bancario y se incorporó a la administración del negocio.

En el nuevo local incursionaron con más líneas, es decir, productos para damas caballeros y niños. Dado el incremento de la clientela se mejoró la calidad de los productos y se empezó a vender marcas muy reconocidas al nivel nacional como Slaconia, Everfit, Calzado Corona Mogollón, Van House. La mayor parte de la clientela provenía del sector ganadero, empleados del sector público y familias de pueblos circunvecinos. La relación con los proveedores era sólida, cimentada en las relaciones que estos “viajeros” como se les denominaba, tenían con su padre. Se contó con tres vendedoras, una para cada “sección”. Carmen Quessep, seguía los preceptos de su padre en los negocios: “ser cumplido con los clientes, cumplir puntualmente con el pago de los créditos, atención debida a los clientes”. Name Quessep poseía en sus clientes una gran confianza, muchos de sus clientes eran campesinos que pagaban sus créditos anualmente.

La estrategia de la venta a crédito a los clientes se dio desde los inicios en el almacén. No existía plazo de vencimientos, aunque tendían a tener un lapso de tiempo entre seis meses a un año. Los clientes fieles podían tener créditos sobre créditos. Sobre la

venta a crédito se ofrecía un descuento por pronto pago, lo cual se sostuvo con el paso del tiempo. La venta al contado poseía un descuento del 10% del valor de la compra.

La competencia no era significativa, estaba el Almacén Beatriz, propiedad de su hermana Suad y Almacén Leo, pero esta competencia, como señala Leonel González, “es una competencia entre amigos”, según expresó Leonel González, empresario de la época. El local fue remodelado entre 1962 a 1965.

El personal seleccionado para laborar en el almacén era conocido de la familia, el cual trabajaba hasta llegar a su jubilación. El estilo de administración era paternalista, es decir, se presenta una actitud protectora con los subordinados, pero es el jefe el que toma las decisiones y ejerce la autoridad (Porret, 2010). Las utilidades se reinvertían en el negocio, pero en 1969 adquirieron dos porciones de tierra cerca de Sincelejo.

1.3.3 Estabilidad y creación de la sociedad comercial: años setenta y ochenta.

El almacén continuó con su crecimiento con las líneas de cosméticos, bisutería y accesorios. El contexto brindaba ciertas oportunidades que fueron aprovechadas: era una región ganadera importante, zona agrícola, la ciudad era punto de confluencia de otras ciudades, contaba con poca competencia. Para la propietaria no existían amenazas relevantes y el riesgo era escaso. Las amenazas que se dieron sobre el sector textil y el negocio de la moda como el contrabando de textiles no tuvo repercusión en la actividad del almacén. Según Betancourt y García, (1999) hacia 1967 las restricciones a las importaciones y los controles al mercado de divisas por el gobierno de Carlos Lleras Restrepo fomentaron el contrabando de electrodomésticos, textiles, cigarrillos, whisky, tanto en la costa norte como en el Urabá antioqueño.

Sincelejo, como capital del departamento de Sucre a partir del año 1966, dio un nuevo aire a la ciudad. Posteriormente, la construcción de edificaciones y la apertura de instituciones como el hospital (1974), la Electricadora de Sucre (1972), el SENA (1975), la Universidad de Sucre (1977), se constituyeron en posibilidades de nuevos clientes. La llegada del Almacén Ley imprimió mayor dinamismo al sector comercial. Almacén Carmencita continuó con una clientela fiel, sustentada en el crédito.

Con la venta a crédito, que ya era una costumbre comercial en Sincelejo, el número de clientes aumentó, pero también la cartera y, en especial, la “mala cartera”. Para la empresa, el 30% de la cartera podía ser no recuperable. La empresaria debía decidir si otorgar posteriores créditos a clientes altamente morosos que lograban recuperarse. Se contrató a un cobrador para estos asuntos, pero no bajo la figura de “chepito”, que era una práctica en el país tal como expresa Tobón (2008). Una estrategia fue la de colocar una lista de los clientes en mora en la puerta del almacén, pero por muy poco tiempo ya que se consideró una decisión no acertada.

La publicidad se dio en los periódicos El Anunciador y El Cenit. No contaba con slogan, y el aviso publicitario de la fachada siguió las tendencias del momento, como, por ejemplo, los avisos en neón. En este periodo no se dieron cambios administrativos, pero se contrató a un contador y se abrió la cuenta en el Banco de Bogotá. En esta década se dio la posibilidad de diversificar los negocios al recibir del Banco de Bogotá la propuesta de compra del lote y la construcción del edificio para después venderlo al banco, pero no aceptaron puesto que “es un problema el incursionar en una actividad diferente”, de acuerdo con lo expresado por Carmen Quessep.

Las temporadas de ventas más atractivas para el negocio correspondían al ciclo ganadero de la sabana comprendido entre los meses de mayo a noviembre, que producían lotes de ganado que se comercializarían en los tres meses posteriores. Los meses de mayores ventas en el sector eran los de noviembre, diciembre y enero. Este último mes debido a las fiestas enerinas de la ciudad. La época de Semana Santa era también un período de incremento de ventas. La estrategia de precios bajos era muy escasa, sólo se presentaba en momentos de baja venta.

En 1989 se dio la caída de las corralejas en las fiestas enerinas. Las ventas disminuyeron por espacio de unas semanas y volvieron luego a su normalidad.

La calle 22 evolucionó comercialmente lo cual fue benéfico para la empresa: se establecieron las sucursales de los bancos Bogotá, Cafetero, Ganadero y el Almacén Colombia. Diagonal al almacén se encontraba una modistería y a al lado, el Palacio Municipal. El centro de la ciudad era el punto focal de las pocas rutas de transporte público.

La estrategia del sistema de libranzas se instauró en 1986. La recepción por parte de los clientes fue muy positiva. Las primeras empresas con la cuales se trabajó esta estrategia fueron: Gobernación de Sucre, Dasselud, Alcaldía de Sincelejo. Claro está, que las cuentas de los docentes pertenecientes al Magisterio, que constituían un amplio mercado para la empresa, hacían parte de las cuentas de la Gobernación y la Alcaldía. Esto reflejaba una realidad en la ciudad de Sincelejo, puesto que, en una ciudad con escasas oportunidades de empleo para la población, el gran empleador era el Estado, por tal razón, era el mercado al cual apuntaba el almacén. La libranza se inició con el Magisterio como gran cliente.

Las relaciones públicas fue una de las estrategias de mercadeo de la empresa. Desafortunadamente, no obtuvo los códigos para las personas pensionadas puesto que el proceso debía iniciarse en la ciudad de Bogotá, lo cual era engorroso para la empresa. La cartera proveniente del sistema de libranza correspondía al 40% de la cartera. En lo transcurrido de la segunda década del 2000, la libranza correspondía al 50% o 60% de la cartera, lo cual dependía de la temporada. Esta estrategia le permitía a la empresa hacer frente a la morosidad de la misma.

Su hijo Jairo Fernández se unió como colaborador en la administración del negocio hacia 1986.

Después del fallecimiento de Fortunato Fernández, acontecida en el año 1986, se constituyó la sociedad comercial Quessep de Fernández & Cía, sociedad en comandita simple. Este cambio se produjo puesto que la propietaria no deseaba realizar procesos de sucesión, sino que los bienes de la familia debían colocarse en la empresa. El socio gestor fue Carmen Quessep y los socios comanditarios fueron: Antonio, Luz Marina y Jairo Fernández Quessep. El capital de la sociedad fue de \$2.000.000, dividido en 200 cuotas de interés social de valor nominal de 1.000, repartidos por igual entre los socios comanditarios (66.66%). La duración de la sociedad se estableció por espacio de 20 años, es decir, hasta el año 2006 (Notaría Segunda de Sincelejo, 1986). Se designó un revisor fiscal.

Después de 35 años, la familia decidió trasladarse de residencia puesto que el centro de la ciudad ya era completamente comercial.

Con la nueva sociedad, su hijo Jairo Fernández, tomó las riendas del almacén a los 28 años de edad, caracterizándose por una mentalidad más arriesgada, a diferencia de su madre quien siempre mantuvo un espíritu precavido. Madre e hijo trabajaron juntos en la administración, aunque prácticamente no existió una división de funciones, ambos trataron los mismos asuntos. Los estilos de dirección eran similares, permitiendo cierta participación a las vendedoras en la compra de las mercancías.

La planeación fue de carácter informal. En la junta directiva empezaron a formularse ciertos objetivos que se desarrollaron con gran flexibilidad. Existía un conocimiento del negocio como consecuencia de la experiencia acumulada de tantos años. La comunicación interna era de carácter oral vertical descendente y ascendente y horizontal.

Se realizó en el almacén una segunda remodelación de su interior y exterior. Jairo Fernández contactó al reconocido presentador y actor de la televisión nacional Otto Greiffestein para la elaboración de una cuña publicitaria en la radio. De los slogans propuestos, Jairo Fernández escogió "Almacén Carmencita: el orgullo de la moda en Sincelejo", publicidad radial que se mantuvo por varios años. Posteriormente, esta estrategia se consideró costosa puesto que, pudo realizarse de forma más eficiente y eficaz, ya que se dio un "derroche de materiales. Se pudo obtener iguales resultados con menores costos", manifestó la propietaria.

En los años ochenta la empresa no abrió sucursales en la ciudad o en otras ciudades. Para Carmen Quessep "sólo se debe tener lo que se puede. He visto muchas sucursales cerradas. Estos negocios son para ser atendidos por su dueño, a diferencia de las grandes superficies o supermercados". Una de las grandes razones para la no apertura de sucursales, fue el manejo del crédito, ya que la mayor parte de la venta se hacía de esta forma. "Con sucursales es muy complicado el manejo de la cartera, sobre todo cuando no se tiene conocimiento de la clientela en otras ciudades. Este negocio se basa en las referencias que se pueda tener de las personas".

En esta década ocurrieron dos fenómenos en Sincelejo: la ciudad aún recibía contrabando de textiles, y la oleada de migrantes del interior del país, principalmente de

Antioquia, quienes empezaron a comprar empresas o abrir almacenes con una estrategia de precios bajos. Estos dos fenómenos no tuvieron repercusión negativa en la empresa puesto que los productos de estos nuevos negocios se dirigieron a un segmento de mercado diferente.

Al finalizar esta década, la empresa tenía diez vendedoras, un mensajero y dos auxiliares contables.

Un factor de éxito importante, fue la distribución exclusiva de marcas de ropa reconocidas en el país. El precio de estos productos era establecido por los proveedores, cuyo pago se hacía de contado. Con otros proveedores se continuó con una política de pagos puntuales, necesario para aprovechar los descuentos.

Para ampliar las secciones, en el segundo piso se abrieron las secciones de telas, hogar, niñas y niños, pero su éxito fue relativo, ya que los clientes poseían el hábito de comprar los productos expuestos en la primera planta del almacén. Para mejorar esta situación se instalaron grandes ventanales, pero la situación no mejoró. “La gente no mira hacia arriba”, manifestó la propietaria.

Hacia 1994 y 1995 llegaron los almacenes o tiendas Gino Pascalli y Pierre Lui, siendo competidores en el mismo segmento de mercado, así como otros establecimientos provenientes del eje cafetero, Antioquia y Bogotá.

1.3.4 Permanencia, nueva competencia y cambios en la sociedad: años noventa hasta 2013.

En los primeros cinco años de la década del noventa la economía del país contó con una tasa de crecimiento del 5,1 %, pero en su segunda mitad, el crecimiento se desaceleró y en 1999 tuvo la mayor caída en 100 años con una contracción del 4,2 % (Alonso, *et al.*, 2006). A finales de la década se presentó un persistente desempleo (Correa, *et al.*, 2003). El mercado laboral experimentó un proceso de recomposición presentándose el desempleo mencionado, principalmente en los sectores productivos abiertos a la competencia internacional como la agricultura y la industria manufacturera (Ocampo, *et al.*, 2000). Respeto al conflicto interno, éste continuó su curso. Los grupos armados incrementaron su influencia en las localidades con un creciente número de homicidios. Las

acciones de estos individuos escalaron más hacia los civiles lo que generó un desplazamiento constante (Echandía, 2001). El departamento de Sucre, no fue ajeno esta situación, pero para la empresa, ya posicionada desde hacía varios lustros, los años noventa fueron de estabilidad, manteniendo como debilidad la alta cartera. Aproximadamente, el 40% de los clientes eran empleados del sector público.

En 1993, la empresa se convirtió en gran contribuyente. En 1997 se reiniciaron las fiestas en corraleja, pero éstas ya no fueron una oportunidad para la empresa, puesto que ya no estaban presentes las costumbres, motivos y hábitos de compra de décadas anteriores. En la primera década del 2000 empezó a venderse nuevas marcas de ropa y se seleccionaron proveedores de Bucaramanga siendo de buena acogida en la clientela.

El nuevo siglo presentó cambios para la empresa. Un aspecto negativo para la firma se dio en el año 2005, debido a la pérdida del contrato con el Magisterio para la dotación de los uniformes de los docentes, puesto que este contrato lo obtuvo una firma de la ciudad de Barranquilla.

La empresa vio crecer en Sincelejo una nueva competencia. Para el año 2007 abrió sus puertas el Centro Comercial San Francisco (posteriormente Centro Comercial Viva), cuyo atractivo principal era el Almacén Éxito. Con anterioridad, la empresaria había recibido la propuesta de los representantes de las marcas "Bosi" y "Pat Primo" para la compra de la franquicia de estas marcas las cuales tendrían sus tiendas en el Centro Comercial. No aceptó, en parte, porque prefirió quedarse administrando sólo un local. "No deseo pagar arriendo", expresó la empresaria. La exclusividad de estas marcas, así como Chevignon y Studio F, ya no las seguiría manejando con la llegada del centro comercial. Una de estas marcas, con tienda propia en el centro comercial, instauró la estrategia de descuentos del 50% por cambio de temporada, ante lo cual no se podía competir, pero la tienda siguió vendiendo dicha marca. Pero a diferencia de las marcas de ropa que se establecieron en el centro comercial, el Almacén Carmencita presentó como factor clave la variedad en su surtido puesto que no presentaba prendas repetidas en la exposición. En una población pequeña, los clientes aspiran a cierta exclusividad.

Competencia igual de importante, fueron las tiendas de centros comerciales en ciudades más grandes como Montería o Barranquilla. La empresaria afirmó: “en un año se van a comprar a otra ciudad y al siguiente año regresan. Allá compran de contado y acá compran a crédito”. La única estrategia que se mantuvo para incentivar la venta de contado fue el descuento por este tipo de pago. Es de anotar que en el año 2012 se anunció la construcción del Centro Comercial Guacarí (Durán, 2013), lo cual se constituyó en una amenaza latente para la empresa

En el 2006, se realizó la Junta de Socios, según el acta No 031 de 10 de noviembre de 2006, en donde se estableció que, de acuerdo a la cláusula segunda “Razón Social, Nacionalidad, Domicilio y Duración” de la Escritura No 1.409 de 1986, otorgada por la Notaría Segunda e inscrita en la Cámara de Comercio de Sincelejo el 11 de noviembre de 1986, la vida social de la compañía estaba contemplada hasta el 30 de noviembre. La Junta decidió que se hacía necesario la liquidación o continuación de la sociedad. Luego de una serie de decisiones y aclaraciones se tomó la decisión unánime de dar continuidad a la compañía por un término de 10 años, es decir, hasta el 30 de noviembre de 2016. La sociedad siguió estando conformada por la socia gestora, Carmen Quessep, y los socios comanditarios Jairo, Antonio y Luz Marina Fernández, cada uno con una proporción en el capital del 33.33%. El objeto social siguió de igual forma, pero se hizo el incremento del capital de la sociedad.

Los hijos de la empresaria conformaron sus propias sociedades, las cuales se convirtieron en socias de la empresa. En el 2013, Luz Marina Fernández, aún no había terminado de constituir su sociedad. En el caso de Jairo Fernández, la sociedad se constituyó bajo el nombre de Jairo Fernández Quessep e Hijos y Cía S. en C.

La administración de la sociedad correspondió a la socia gestora mientras viviere; en caso de muerte o incapacidad física o mental de carácter definitiva actuará como suplente del representante legal Antonio Eduardo Fernández Quessep. Es de anotar que la compañía llevó a cabo varias reformas a la escritura constitutiva (Notaría Segunda de Sincelejo, 1988, 1988, 1988, 1994, 2003, 2004).

En el año 2009, Sincelejo fue seleccionada dentro de las poblaciones colombianas en el proyecto "Ciudades amables", para la transformación de la malla vial del centro de la ciudad y otras vías. Estas obras perjudicaron a otros negocios por el cierre de vías, pero al año 2013, no había perjudicado al almacén. Después de la terminación de estas obras, las ventas mejoraron, pero la situación ya había cambiado puesto que existía una mayor competencia. Además de ello, por disposición de la alcaldía municipal quedó prohibido el parqueo de automóviles en el centro de la ciudad.

Una amenaza para la empresa lo constituyó las manifestaciones realizadas por grupos de personas que desarrollaban actividades de transporte público no legal, en contra de medidas gubernamentales relacionadas con la restricción de ingreso de sus vehículos al centro de la ciudad, lo cual obligó a no atender al público la tienda en varias ocasiones en los años 2009 y 2012. Igualmente, consideraron necesario este cierre cuando se presentaban manifestaciones sociales.

Para el año 2013, la empresa siguió sin elaborar planes formales, pero existían políticas conocidas por los colaboradores. Poseía un organigrama lineal siendo la autoridad, potestad de la empresaria. Como nueva estrategia de mercadeo se implementó el "plan separe" con resultados positivos. Las secciones del almacén eran: ropa para damas, caballeros y niños; artículos para el hogar; zapatería; telas; bebés; accesorios y variedades. A través del sistema de libranzas se atendía al personal de la mayor parte de los organismos públicos y otras instituciones. La firma Quessep de Fernández y Cía S. en C., participó en convocatorias y licitaciones para el suministro de uniformes a entidades públicas.

1.4 Discusión

Se refleja en este caso, lo expresado por Schumpeter (1967), respecto a la innovación, puesto que la empresaria explora un nuevo mercado que está dirigido a una clase prestante en la ciudad. La empresaria no se dedica al nido de las "prendas de combate", como se decía en ese entonces a la mercancía dirigida a clases populares, sino que se ubica en un segmento con calidad, mayor precio, servicio y una tienda con una atmósfera que reflejó la atención a dicho segmento. Así mismo, como establece Kirzner

(2007) la empresaria detecta y aprovecha una oportunidad que no se había explotado en la ciudad.

Respecto a lo planteado por Vesper (1980), el éxito de la empresa es consecuente con los factores expresados por el autor. La empresaria muestra un conocimiento gerencial y de ventas aprendido en el trabajo con su padre; atiende la oportunidad presente en el mercado local dirigiendo un producto a una clase social acomodada; los contactos personales los adquiere con su padre, y desarrolla una estrategia de relaciones públicas en el transcurso de los años, importante para el posicionamiento de la empresa; cuenta con los recursos necesarios para mantener la estabilidad del negocio.

Respecto a la concepción de Knight (1947), la empresaria asume un riesgo al decidir separarse del negocio de su padre, lo que significa entrar en un ámbito de incertidumbre al desarrollar un mercado distinto a lo establecido en la ciudad. Empero, se observa, que en años posteriores la empresaria asume un comportamiento de aversión al riesgo, prefiriendo actuar en un terreno ampliamente conocido.

1.5 Conclusiones

El Almacén Carmencita, cuya pionera fue Carmen Quessep, inició su vida comercial en los años sesenta en la ciudad de Sincelejo. Por varias décadas se mantuvo la figura de un solo propietario hasta la conformación de la sociedad en el año 1986, la cual presentó varias modificaciones.

A pesar que el mercado fue estrecho en sus primeras décadas, se acrecentó una clientela, gracias a la estrategia del sistema de libranzas. La mayor parte de los clientes eran empleados del sector público. Igualmente, la empresa participó en convocatorias públicas.

La empresa fue poco afectada por factores externos globales. Contó con una estabilidad hasta principios de la década del 2000, con una competencia "amigable". Posteriormente, abrieron tiendas en el centro comercial marcas reconocidas al nivel nacional con estrategias de mercadeo efectivas. Una debilidad recurrente ha sido la cartera

morosa. En términos generales, hasta el año 2013 fue una empresa posicionada y con pocos fracasos.

Las estrategias formuladas por la empresaria estuvieron unidas a su estilo administrativo, es así como no se expandió a otras localidades. Las decisiones de la firma fueron de total autonomía de la propietaria, representando un estilo de dirección autocrático y paternalista, aunque en algún tiempo su esposo Fortunato Fernández y, años más tarde, Jairo Fernández, actuaron como su mano derecha.

Referencias

Abanto, Alonso, G., Garrido, D., Guarín, A., Hamann, F., Leivobich, J., Lozano, I., Ramírez, J., Rincón, H., Tellez, J., y Toro, J. (2006). La economía colombiana: situación actual frente a los noventa y sus perspectivas. <https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/pdfs/borra429.pdf>

Consultado: 10 de octubre de 2022

Betancourt, D. & García, M (1994). Contrabandistas, marimberos y mafiosos. Historia social de la mafia colombiana 1965 – 1992, TM Editores, Bogotá.

Brunet, I. y Alarcón, A. (2004). Teorías sobre la figura del emprendedor. Papers No 73, 81 – 103. <https://ddd.uab.cat/pub/papers/02102862n73/02102862n73p81.pdf>

Consultado 10 de octubre de 2022

Correa, J., Castro, J., Briñez, O., Posso, C., Oviedo Y. (2003). Histéresis en el desempleo en Colombia o presencia de cambio estructural. Informe de trabajo CIDSE. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/colombia/cidse/doc87.pdf>

Consultado 10 de octubre de 2022

Daniels, E. (2011). El Instituto Simón Araujo: setenta años de gloria educativa. Primera parte 1939 – 1970. Sincelejo, Colombia.

Echandía, C. (2001). La violencia en el conflicto armado durante los años 90. Orden Público, 229-246.

García, C. (2015). Cincuenta años de historia: Súper Constructor Comaderas, liderazgo y éxito empresarial (trabajo de pregrado). Universidad de Sucre, Sincelejo, Colombia.

Grajales, T. (2002). La metodología de la investigación histórica: una crisis compartida. *Enfoques*, V 15 No 1, 4-21. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25914104>

Consultado: 10 de julio de 2022

Hernández, R., Fernández, C., Batista, P. (2014). *Metodología de la investigación*, McGraw Hill, Sexta edición, México, D.F.

Jiménez, I., De la Orden de la Cruz, M. y Plaza, P. (2008). La empresa global, adaptación y conocimiento de la diversidad. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiknPCtxpfwAhWbFlkFHS75All4ChAWMAF6BAgCEAM&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F2734405.pdf&usg=AOvVaw2jeW7vG1QpaXXY5YSxGdPt>

Consultado: 10 de octubre de 2022

Kirzner, I. (2007). El empresario. *Revista de Economía y Derecho*. <http://dev.pue.itesm.mx/DoctoradoNebrija/MaterialGral/El%20empresario.pdf>

Consultado: 13 de octubre de 2022

Knight, F. (1947). *Riesgo, incertidumbre y beneficio*, Aguilar, Madrid.

Mises, L. (2003). *Una interpretación de la evolución social y económica*, Unión Editorial S.A, Madrid.

Ocampo, J., Sánchez, F., Tovar, C. (2000). Mercado laboral y distribución del ingreso en Colombia en los años noventa. *Revista de la CEPAL*, No 72. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10707/1/072053078_es.pdf

Consultado: 13 de noviembre de 2022

Paternina, A. (2002). *Ciudad Sin Puertas. Hechos y personajes de Sincelejo en el siglo XX*, Agrade, Sincelejo, Colombia.

Pertuz, A. (2015). Historia empresarial de Sincelejo, Años 1951 – 1970. *Pensamiento Gerencial*, No 3. <https://doi.org/10.24188/ISSN.vo.n3.2015.151>

Consultado: 13 de noviembre de 2022

Porret, M. (2014). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*, ESIC, Sexta edición, Madrid.

Schumpeter, J. (1967). Teoría del desenvolvimiento económico, F.C.E, Cuarta edición, México.

Schumpeter, J. (1971). Capitalismo, socialismo y democracia, Aguilar, Madrid.

Tobón, N. (2008). La indignidad de los abogados.
<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/vniver/cont/116/cnt/cnt14.pdf>

Consultado: 13 de noviembre de 2022

Varela, R. (2008). Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas, Pearson Educación, Tercera edición, Bogotá.

Vesper, K. (1980), New Venture Strategies., Prentice Hall, Englewood Cliffs , Nueva York.

PRENSA

Durán, D. (2013). Líos de un centro comercial en Sincelejo. El Espectador, 7 de agosto.
Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/judicial/lios-de-un-centro-comercial-en-sincelejo/>