

# Experiencias empresariales del sector lácteo de la provincia de Pamplona: una mirada desde la pospandemia

## *Entrepreneurial Experiences of the Dairy Sector in the Province of Pamplona: A Post-pandemic View*

Yuly-Xiomara Ortega-Sánchez<sup>i</sup>  

Akever-Karina Santafé-Rojas<sup>i</sup>  

<sup>i</sup> Programa de Maestría en Administración; Universidad de Pamplona; Pamplona; Colombia.

**Correspondencia:** Yuly-Xiomara Ortega-Sánchez. Correo electrónico: yuly.ortega@unipamplona.edu.co

**Recibido:** 23/11/2021

**Revisado:** 12/05/2022

**Aceptado:** 25/07/2022

**Citar así:** Ortega-Sánchez, Yuly-Xiomara; Santafé-Rojas, Akever-Karina. (2023). Experiencias empresariales del sector lácteo de la provincia de Pamplona: una mirada desde la pospandemia. *Revista Guillermo de Ockham*, 21(1), pp. 147-158.  
<https://doi.org/10.21500/22563202.5711>

**Editor en jefe:** Carlos Adolfo Rengifo Castañeda, Ph. D., <https://orcid.org/0000-0001-5737-911X>

**Editor:** Fraidy-Alonso Alzate-Pamplona, M. Sc., <https://orcid.org/0000-0002-6342-3444>

**Coeditor:** Claudio Valencia-Estrada, Esp., <https://orcid.org/0000-0002-6549-2638>

**Copyright:** © 2023. Universidad de San Buenaventura Cali. La *Revista Guillermo de Ockham* proporciona acceso abierto a todo su contenido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

**Declaración de intereses.** Las autoras han declarado que no hay conflicto de intereses.

**Disponibilidad de datos.** Todos los datos relevantes se encuentran en el artículo. Para mayor información, comunicarse con el autor de correspondencia.

**Financiación.** Ninguno. Esta investigación no recibió ninguna subvención específica de agencias de financiamiento

## Resumen

Los cambios que enfrentan actualmente las organizaciones a nivel mundial producto de los diferentes paradigmas del entorno conducen a reflexionar sobre la dinámica de las empresas del sector lácteo. El propósito de la presente investigación es develar las experiencias empresariales pospandemia del sector lácteo de la provincia de Pamplona (Colombia). Para ello, se evaluó el paradigma interpretativista, el enfoque cualitativo y el método historia de vida, aplicado a cinco empresarios del sector. Como resultado se observó que el sector empresarial de los lácteos de la provincia de Pamplona se ha adaptado a las contingencias que ha impuesto el mercado, dinamizando la producción y comercialización de sus productos en el marco de la pospandemia. Además, en su mayoría, las experiencias de los empresarios han sido positivas, específicamente en la capacidad estratégica financiera al mantener o aumentar la venta de los productos; de igual manera, la capacidad estratégica de gestión permitió sacar a flote el espíritu emprendedor para continuar en el proceso empresarial a pesar de las adversidades. Sin embargo, se evidenció una afectación en la capacidad estratégica dinámica debido a los cambios en el estilo de vida y su impacto a nivel emocional. Finalmente, el conjunto de capacidades empresariales permitió el desarrollo de estrategias para el sector lácteo contribuyendo a la competitividad de la región.

**Palabras clave:** aprovisionamiento, capacidades estratégicas, crecimiento empresarial, emprendimiento, historia de vida, oportunidad, pospandemia, productividad, sector lácteo, ventaja competitiva.

## Abstract

The changes currently faced by organizations worldwide as a result of the different paradigms of the environment, lead to reflect on the dynamics of companies in the dairy sector. In this sense, the aim of the research is to disseminate the post-pandemic business experiences of the dairy sector in the province of Pamplona (Colombia). The interpretivist paradigm, the qualitative approach and the life history method applied to the five entrepreneurs of the sector were evaluated. As a result, it was observed that the dairy business sector in the province of Pamplona has adapted to the contingencies imposed by the market, boosting the production and marketing of its products in the post-pandemic context. In addition, the

de los sectores público, comercial o sin fines de lucro.

**Descargo de responsabilidad.** El contenido de este artículo es responsabilidad exclusiva de las autoras y no representa una opinión oficial de su institución ni de la *Revista Guillermo de Ockham*.

experiences of most of the entrepreneurs have been positive, specifically in the strategic financial capacity to maintain or increase the sale of products. Similarly, the strategic management capacity allowed the entrepreneurial spirit to continue the business process in spite of adversities. However, the dynamic strategic capacity was affected due to changes in lifestyle and their impact on the emotional aspect. Finally, the overall entrepreneurial capabilities allowed the development of strategies for the dairy sector contributing to the competitiveness of the region.

**Keywords:** business growth, competitive advantage, dairy sector, entrepreneurship, life history, opportunity, post-pandemic, productivity, sourcing, strategic capabilities.

## Introducción

A principios de 2020 el Centro Chino para el Control y la Prevención de Enfermedades identificó el fenómeno conocido como COVID-19, afección altamente contagiosa que en principio paralizó al gigante asiático. A partir de allí la escalada del virus llegó a tomar aguas internacionales, en consecuencia, el director general de la OMS declaró el brote de esta enfermedad como una emergencia de salud pública de interés internacional, dándole el grado de pandemia (Manrique-Abril *et al.*, 2020).

Las restricciones para contener el virus afectaron todos los sectores productivos. Para el sector lácteo la pandemia representó un reto considerable, pues los consumidores pasaron largos meses de confinamiento, lo que constituyó una mayor demanda de estos productos, debido al aprovisionamiento preventivo por parte de familias y de conglomerados industriales, incluso se llegó a una sobredemanda (Cámara Nacional de Industriales de la Leche, 2020). Por otro lado, las medidas de distanciamiento social disminuyeron la motivación de asistir presencialmente a locales comerciales, por ello, las empresas que querían continuar vigentes en el mercado debieron acondicionarse a los cambios en los hábitos de los consumidores, innovando en aspectos como comercio electrónico, aplicaciones móviles y entregas a domicilio (Abirached *et al.*, 2021).

El impacto de la pandemia en Colombia ha tenido consecuencias diversas, para algunos sectores representó una afectación positiva, puesto que se generaron nuevas oportunidades de mercado, mientras que para otros, fue negativa: durante el primer semestre de 2020, el sector empresarial admitió 45 % más solicitudes de insolvencia y liquidación de empresas respecto al mismo periodo de 2019. Es de resaltar que un 83.6 % de las compañías contaron con operación normal durante el 2020 (Andrián y Hirs, 2020). Según la Organización Internacional del Trabajo (2020), para el primer semestre de 2020, la economía cayó -7.4 % respecto al mismo periodo de 2019, destacando el crecimiento del sector agropecuario con un 4 %, y la caída de la industria manufacturera se dio con un -13.2 %, en esta última tiene participación el sector de los lácteos; al mismo tiempo, este sector fue favorecido por las nuevas tendencias de consumo, experimentando un crecimiento del 38 % (Sectorial, 2021). Igualmente, en palabras de Chacón *et al.* (2021) “los colombianos gastaron \$ 260.3 billones en la compra de alimentos para el hogar durante el año 2020” (pp. 25-26), aumentando el consumo en 5.29 % comparado con 2019; esto representó una oportunidad para el sector lácteo al elaborar productos de la canasta básica familiar.

De acuerdo con Solano Espinosa (2021), a nivel empresarial, el municipio de Pamplona está distribuido en los sectores de comercio, industria manufacturera y servicios. En pandemia, algunos comerciantes expresaron haber cerrado definitivamente sus negocios y otros decidieron ofrecer los productos en línea. Aun así, los comerciantes se proyectan en pospandemia a ampliar los canales de comunicación para llegar a más clientes. Cabe

resaltar que el sector lácteo se vio menos afectado por la pandemia, pues continuó su funcionamiento, además, su aporte a la economía de la ciudad fue del 4 % (Solano Espinosa, 2021).

En este orden de ideas, el propósito de la investigación es develar las experiencias empresariales del sector lácteo de la provincia de Pamplona, con una mirada desde la pospandemia. El estudio se enmarca en un enfoque cualitativo, con el método historia de vida aplicado a cinco empresarios del sector. De esta forma, se identificaron las capacidades estratégicas de gestión, dinámicas, de innovación, del mercadeo, del portafolio de productos y financieras, con el fin de conocer las fortalezas y debilidades existentes en los empresarios.

## Contextualización de Pamplona

Pamplona se fundó el 1 de noviembre de 1549 por Pedro de Ursúa y el capitán Ortún Velázquez de Velasco, con el nombre de Pamplona de Indias (Alcaldía de Pamplona, 2021a). Este municipio pertenece al departamento de Norte de Santander, Colombia y se constituyó como provincia de Pamplona en 1910, junto con los municipios de Cácuta, Chitagá, Mutiscua, Pamplonita y Silos (Solano Espinosa, 2021). Pamplona cuenta con una población estimada de 45 521 habitantes según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2018). En cuanto a su economía, está basada en los sectores gastronómico, educativo e industrial, dentro de este último se encuentran las empresas del sector lácteo cuyo conglomerado está conformado por 36 compañías (Solano Espinosa, 2021). En la Figura 1, se muestra la ubicación de Pamplona, Norte de Santander.

**Figura 1**

Mapa de Colombia con la ubicación de Pamplona, Norte de Santander



Nota. Tomado de *Galería de mapas* por Alcaldía de Pamplona, 2021b (<https://www.pamplonanortedesantander.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Galeria-de-Mapas.aspx>).

## Marco teórico

De acuerdo con lo expuesto y a partir de los postulados de David (2003), se busca identificar las capacidades estratégicas en los empresarios que les permitieron sobrellevar el efecto de la pandemia y pensar en un trabajo corporativo desde las experiencias vividas por ellos en el sector lácteo de la provincia de Pamplona. En términos de Garcés Cano y

Duque Oliva (2007), estas se definen como “la capacidad estratégica de las empresas para adaptarse o no a los cambios que se generan en los mercados y el reto que ello impone a las posibilidades de construcción y afianzamiento de una verdadera ventaja competitiva” (p. 104). Por tanto, el presente estudio se desarrolló a través de las siguientes capacidades estratégicas: de gestión, la dinámica, de innovación, de mercadeo, de portafolio de productos y la financiera.

Para Gutiérrez Llerena (2018), la capacidad estratégica de gestión en las grandes empresas es una profesión independiente de los directivos; así mismo, en las pymes la figura del gestor, del propietario y del trabajador tiende a unirse, esta representa parcialmente a la empresa. En segundo lugar, Aguirre y Céspedes (2004) definieron la capacidad estratégica dinámica como la reducción en la dimensionalidad de variables, desde un número grande a un número pequeño de factores, ya sea a nivel de cultura empresarial o actividades de una empresa. Por su parte, Urcia Cruz (2013) trabajó la capacidad estratégica de innovación como un desafío determinante de la competitividad global; en la actualidad, el reto es la mejora continua, gestionando factores internos en cuanto a las capacidades de los colaboradores que impulsan la innovación.

Respecto a la capacidad estratégica de mercadeo, Coca Carasila (2008) afirmó que los principios del mercadeo en el área interna están divididos por niveles, donde la fuerza de ventas, la publicidad, el servicio al cliente, la dirección de producto y la investigación conforman el primer nivel, mientras que el segundo indica que el mercadeo debe ser adoptado por todas las áreas de la empresa pensando en el cliente. Desde su perspectiva, Maury (2006) planteó la capacidad estratégica portafolio de productos como el conjunto de productos que ofrece una empresa y el diseño de estos, así como la estrategia para disponer de elementos relacionados con la variedad pertinente para satisfacer las necesidades actuales y futuras del mercado. Finalmente, la capacidad estratégica financiera permite tomar decisiones basadas en los indicadores, con el fin de conocer la disponibilidad de capital en la empresa y medir el desempeño de la administración; de igual forma el objetivo básico de la capacidad estratégica financiera radica en la maximización de las utilidades empresariales, con un mínimo de riesgo, ocasionando el pago oportuno de las obligaciones (Salazar, 2013).

En ese sentido, este artículo presenta las experiencias empresariales analizadas desde la historia de vida de los empresarios como metodología cualitativa. Al respecto, Chárriez Cordero (2012) mencionaron que la metodología en cuestión “permite trabajar la realidad desde una perspectiva humanista ya que hunde sus raíces en los fundamentos de la fenomenología, el existencialismo y la hermenéutica, tratando de comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia de las personas” (p. 51). De igual manera, se puede identificar desde la observación participante como lo indicaron Vitorelli *et al.* (2014): “las metodologías cualitativas de recopilación de datos, puede ser considerada objetiva” (p. 79).

Ahora, según Puyana Villamizar y Barreto Gama (1994), la historia de vida “es una estrategia de la investigación, encaminada a generar versiones alternativas de la historia social, a partir de la reconstrucción de las experiencias personales” (p. 185). También, estos autores afirmaron que “permite traducir la cotidianidad en palabras, gestos, símbolos, anécdotas, relatos, y constituye una expresión de la permanente interacción entre la historia personal y la historia social” (p. 186).

## Métodos y materiales

El estudio fundamenta su metodología en el paradigma interpretativista, enfoque cualitativo y método historia de vida, aplicado a cinco informantes clave (empresarios



del sector lácteo). Esta metodología se desarrolló a partir de siete fases a la luz de *Santafé et al. (2017)*, a saber:

- **Fase I:** selección de la problemática susceptible de ser respondida a través de una historia de vida: experiencias empresariales del sector lácteo de la provincia de Pamplona, con un acercamiento desde la pospandemia.
- **Fase II:** identificación de la categoría (capacidades estratégicas empresariales) y de las subcategorías (capacidad estratégica de gestión, capacidad estratégica dinámica, capacidad estratégica de innovación, capacidad estratégica de mercadeo, capacidad estratégica de portafolio de productos y capacidad estratégica financiera).
- **Fase III:** formulación de los propósitos orientadores del proceso de investigación.
- **Fase IV:** selección de los informantes (empresarios del sector lácteo de la provincia de Pamplona). Los criterios para su selección fueron la antigüedad, la experiencia, la tradición y el conocimiento del sector. Estos se categorizaron así: empresario emprendedor: “del yogur a los quesos” (Informante I); empresaria por accidente: “de la dificultad al éxito empresarial” (Informante II); empresaria conservadora: “la fórmula empresarial es la tradición” (Informante III); empresario alternativo: “independizando los conocimientos” (Informante IV); y empresario empírico: “echo a pulso” (Informante V).
- **Fase V:** recolección de la información acerca de las experiencias de vida de los informantes (historia de vida). La historia de vida permite develar narraciones que, desde las concepciones de *Perez-Bermúdez et al. (2021)*:

No se remite de manera exclusiva a dar cuenta de eventualidades a partir de las cuales se ha concretado la vida. Las expresiones, gestos, movimientos del cuerpo, la voz desde todas sus tonalidades, conforman los componentes que integran el contar. (p. 175)

- **Fase VI:** transcripciones, desarrollo de bitácoras, análisis y triangulación.
- **Fase VII:** inferencias (estructura cognitiva integradora).

A continuación, se presentan las bitácoras con sus respectivas inferencias de los cinco empresarios del sector lácteo de la provincia de Pamplona.

## Resultados y discusión

### Empresario emprendedor: del yogur a los quesos

En el 2001 nació esta empresa que se llamó Magdiel, porque es el nombre de mi hija mayor, así la *hemos mantenido*. En ese momento cuando se creó la empresa, yo trabajaba en Cúcuta en una salsamentaría y mi esposa ya era *ingeniera de alimentos*. Ella empezó hacer *yogur* en la casa y lo *vendía a los vecinos*, hasta que la envidia de la gente nos echó a sanidad y le *hicieron cerrar* su venta, entonces, *decidimos* hacer una pieza con las condiciones como lo exigían los entes de control y ella continuó haciendo yogur. Yo lo llevaba y lo *vendía a mis compañeros* de trabajo; así pasaron varios años, hasta que *decidí renunciar y dedicarme* a la empresa. Aprovechando que siempre he tenido ese *espíritu emprendedor*, empecé a *buscar clientes* en Bucaramanga, así se fueron *ampliando las ventas*, hasta que un día se nos ocurrió *hacer queso*. Los primeros no quedaron tan buenos, pero aun así los *vendí* y se fue *mejorando* en los *procesos*, hasta la *variedad de quesos* que producimos actualmente. [...] Una de las *estrategias* que siempre he tenido es que cuando el cliente *no vende el producto*, yo lo recibo para *sustituirlo* por un *producto más fresco*. Otra de las estrategias es entregar el *producto* por medio de la *degustación*. [...] La empresa es de *tipo familiar* y no hemos tenido interés en asociarnos. Cuando iniciamos, hice un *préstamo* de veinte millones al banco para construir y así *logramos* hacer la primera planta; poco a poco

se ha podido *invertir y ampliar*. [...] Cuando llegó la *pandemia*, uy, en ese momento para mí fue *bastante difícil*, ya que estuve grave por esta enfermedad, pero gracias a Dios y al *apoyo de la familia*, pude recuperarme; a los empleados también los *afectó* esta enfermedad, pero se cumplió con los *protocolos de aislamiento*. Ya ahorita en *pospandemia*, hemos estado trabajando de forma *decidida*, porque cuando uno se *propone* las cosas, las puede hacer y si *busca hacerlas* de la mejor manera, todo se *puede lograr*; siempre busco *llevarle al cliente* con nuestros *productos* y hemos estado ofreciéndolos a nuestra *clientela*. A pesar de las circunstancias que se vivieron en la *pandemia*, no nos vimos tan *afectados*, ya que nuestros *productos* se *siguieron vendiendo* aplicando los protocolos de bioseguridad; lo que *sí* nos afectó fue el *costo de los insumos*, como el *precio* del plástico, la sal, la mantequilla y el azúcar. El *precio* del queso se mantuvo tal cual, ya ahorita debido a que *subió el precio* de la leche y empieza a escasear por el verano, *sí* nos toca subir el *precio* del queso. Las *ventas han mejorado* poco a poco y actualmente *estamos buscando más leche para aumentar la producción*. (Informante I, comunicación personal, 2021)

El relato del empresario emprendedor permite conocer la capacidad estratégica de gestión al momento de solucionar las circunstancias que se presentan durante el ejercicio empresarial. En palabras de Monterroso Huamán (2017), esta capacidad es la facultad humana destinada a gestionar y proyectar eficaz y eficientemente los recursos de la administración en pro del cliente. Es de resaltar que el sector lácteo ha sufrido por la pandemia y el proceso de pospandemia, caracterizándose la consolidación del espíritu emprendedor como aquello que le ha permitido al empresario mantenerse vigente en estos momentos de crisis.

### Empresaria por accidente: de la dificultad al éxito empresarial

La empresa fue fundada por mi esposo, Luis Fernando, quien era una persona muy *inteligente* y vio la *oportunidad* de trabajar en este sector, así fue como creó la empresa Lácteos Cácuta. Con el paso del tiempo fue *aprendiendo* el proceso y *empezó a manejar* él solo la empresa, desde los *procesos de producción*, hasta el contacto con los *clientes*, pero todo *cambió* en el año 2016, cuando el falleció por causa de un *accidente*. Desde ese momento, me *tocó asumir* las riendas de la empresa y *hacerme cargo* de todo; este fue un *choque muy fuerte en mi vida*, al ver que me tocaba *asumir* toda la *responsabilidad*, más aún cuando sabía que era nuestra *única fuente de ingresos*. [...] Me *tocó empezar* a adelantar todos los *procesos jurídicos* para pasar la empresa a mi nombre, *fueron momentos muy difíciles*; así como hubo mucha gente que *me apoyó*, también se acercó mucha gente que manifestaba tener negocios con mi esposo, pero yo tenía *desconocimiento* y me *tocó* responder.

[...] En cuanto a los *clientes*, pude *localizar* algunos que tenía Fernando y yo *conseguí* otros. [...] Uy, al inicio de la *pandemia* *cerraron* el municipio, solo dejaban salir a una persona por familia. *Emocionalmente*, sí me *afecté* y en ese momento no tuve pérdida de familiares, mientras que en la *cuarentena* sí han muerto algunos. [...] En cuanto a la *producción* *no me vi afectada*, porque se seguía *produciendo normal*, saqué un permiso en la Alcaldía para que el carro pudiera recoger la leche y las *ventas* se *mantuvieron*. En cuanto a la *distribución* de los *productos*, el señor que recoge el queso para la *venta* siguió viajando *normal*, pero sí me *tocó cerrar el mercado* de Cúcuta, porque se hizo muy *difícil* transportar para allá; eso no me *afectó*, porque *abastecía* más a Bucaramanga. [...] Lo que sí me *afectó* fue el *paro* que se dio por esos tiempos, ya que *nos causó pérdidas*, porque no teníamos por dónde *sacar* los *productos*. Igualmente, la empresa se ha mantenido ofreciendo *los mismos* productos tanto en *pandemia* como en *pospandemia*, pero me he sentido más *afectada* ahorita en *pospandemia*, pues yo pienso que es porque los primeros meses la gente se alimentó de los ahorros que tenían en ese momento y después, las *ventas disminuyeron un poco*. [...] En cuanto a los *insumos*, estos *subieron* de *precio*, pero yo no me *afecté*, porque he tenido en *reserva*; más bien, la leche sí ha *subido* de *precio*, mientras que el queso no se ha podido *subir* por la *competencia*. Para el verano se espera *subir el precio del queso* para *podernos mantener*, ya que la *producción* tiende a *bajar*. (Informante II, comunicación personal, 2021)



La experiencia de la empresaria por accidente devela la capacidad estratégica dinámica que le permite superar las adversidades presentadas por factores externos, tanto a nivel cultural como emocional y económico. En tal sentido, Bohórquez Arévalo (2013) definió esta capacidad como “las propiedades emergentes, la gestión de las interrelaciones e interconexiones de los elementos del sistema social con el ambiente” (p. 262). Finalmente, la coyuntura vivida por la pandemia, así como el proceso de pospandemia, representa una oportunidad para el sector lácteo de continuar desarrollando los procesos productivos y de crecimiento empresarial.

### **Empresaria conservadora: la fórmula empresarial es la tradición**

Chitalac es una empresa de *tipo familiar*, con más de 35 años en el mercado, fundada por mi padre, Israel Carvajal Villamizar, quien *pudo aprender* estas recetas gracias a su hermano, Pedro Carvajal, quien había trabajado con el señor Luis Villamizar, el cual *adquirió* sus *conocimientos* con el apoyo del señor Clemente Montañez, quien se encontraba en su finca perteneciente a la vereda de Chucarima, del municipio de Chitagá, donde *vivió un suceso* al tomarse una aguapanela caliente acompañada de un pedazo de cuajada elaborada de forma artesanal: al mezclarlo con la bebida caliente, vio que la cuajada cambiaba su consistencia, él investigó y así empezó hacer queso chitagüense, que marca hoy día la *diferencia por sus características* y cuyas *recetas se han mantenido como tradición*. [...] Mi padre trabajó con mi tío Pedro en su empresa de lácteos ubicada en el municipio de Belén, Boyacá. Allí, adquirió los conocimientos sobre el queso y *decidió* montar su propia empresa en el municipio de Chitagá; es así como *nace* Lácteos el Contenido. Ya con el paso de los años se fueron *expandiendo los conocimientos* y creando otras empresas. [...] Debido al deterioro de salud de mi padre, yo *asumo* sus roles en la empresa. Actualmente, la empresa de Lácteos el Contenido recibe el nombre de Lácteos Chitalac. [...] En cuanto a la *pandemia*, en sus inicios el *funcionamiento* de la empresa se dio de forma normal. Cuando llegó la *cuarentena* el municipio se cerró y esto nos afectó, ya que no llegaban *turistas* al pueblo; nos tocó cerrar el *punto de venta* donde *se tenían productos diferenciados*; otra de las afectaciones fue a *nivel emocional*, pero nos dimos cuenta que debíamos continuar y nos *enfocamos* en seguir trabajando, buscando llevar los *productos* a los *clientes* de acuerdo con la capacidad que tenemos. La *producción* continuó normalmente, así como el *envío* del *queso* hacia Bucaramanga, además, no se crearon nuevos productos. En cuanto a los *costos de distribución*, sí nos vimos *afectados*, porque el precio del *transporte aumentó*, los *empaques también aumentaron*, pero el *precio del queso continuó igual*, hasta que ahorita en *pospandemia subió el precio* de la leche, ahí sí se subió el del queso. [...] En cuanto a las *ventas*, hemos mejorado poco a poco, ya que se ha abierto de forma alterna el *punto de venta* en el pueblo y los *turistas* han empezado a llegar; la *rentabilidad* se ha podido *mantener* gracias a las *ventas* que tenemos en Bucaramanga. (Informante III, comunicación personal, 2021)

Teniendo en cuenta la experiencia manifestada por la empresaria conservadora, se revela que las capacidades estratégicas financiera y de portafolio de productos fueron impactadas por la pandemia. Es pertinente señalar que el objetivo básico de la capacidad estratégica financiera es el análisis de los datos financieros y el comportamiento histórico para la planeación a largo, mediano y corto plazo, buscando como enfoque las fortalezas empresariales (Barreto Granda, 2020). Por otra parte, Hoyos Ballesteros (2010) definió la capacidad estratégica de portafolio de productos como la visualización de nuevos productos a partir de las tendencias del mercado. Se puede concluir que el impacto causado por la pandemia ha causado ciertas amenazas en las capacidades estratégicas financiera y de portafolio de productos; de acuerdo con lo indicado por la empresaria conservadora, en pospandemia se proyecta fortalecer estas capacidades que aportan a la competitividad de la empresa.

### **Empresario alternativo: independizando los conocimientos**

Nuestra empresa Lácteos el Roble fue creada por mi padre, Luis Humberto Carrero, desde el año 1991, a la fecha *se ha mantenido* con su razón social. En la actualidad, soy quien la *dirige*

debido a problemas de salud de mi padre. Esta *idea de negocio* nace gracias a los *conocimientos* que adquiere mi padre de una empresa de queso *pionera* en el municipio. [...] Nuestra empresa se llamó Lácteos el Roble debido a que la leche se traía de una vereda llamada El Roble, del municipio de Chitagá, donde mi *familia* tenía su finca. [...] Esta es una empresa totalmente *familiar*, con *procesos* muy *artesanales*, pero que con el tiempo se han ido *mejorando*. Actualmente, nos encontramos estrenando la *nueva adquisición*: una maquina empacadora al vacío con la que se espera tener productos más frescos para *mejorar* la *durabilidad* en el mercado. [...] El funcionamiento hasta antes de la *pandemia* era muy bueno, se tenía el mercado para *vender* los *productos*, había temporadas en las que los *productos escaseaban* y en otras ocasiones había *mucha abundancia*; lo que sí nos afectaba era el *contrabando* de los productos lácteos traídos desde Venezuela.

A raíz de la *pandemia*, *emocionalmente* generó mucha preocupación al no saber qué tanto puede llegar a afectar a la familia; en cuanto a nuestros *productos*, nos hemos mantenido sacando *los mismos*. Por parte de la distribución, se ha realizado cumpliendo con los protocolos de bioseguridad y acogiéndonos a las *regulaciones* tanto a nivel nacional como de la Alcaldía. Ahora, hubo días que no se trabajó, porque las plazas de mercado estaban cerradas, mientras que a los *empleados* se les *pagaba* normalmente para que ellos no se vieran afectados; esto *impactó* un poco nuestra *rentabilidad*, pero con el paso de los días las personas *empezaron a comprar a domicilio* y la empresa siguió ofreciendo los *productos*, cumpliendo siempre con toda la *normatividad*. [...] Ya en *pospandemia* la *reactivación* ha sido de forma *gradual*, de una manera muy lenta, pero esperamos que para los próximos meses *mejore*. A pesar de que en otros años por estas fechas hay *escases de productos*, porque empezamos con el verano, tenemos muchas *expectativas* de lo que pueda pasar más adelante. (Informante IV, comunicación personal, 2021)

Todo parece confirmar que las experiencias del empresario alternativo permiten mantener la capacidad estratégica de mercadeo, la cual influye de un modo significativo en el sector empresarial; según De Juan y Atiénzar (2012), esta capacidad es la búsqueda de satisfacción de necesidades del consumidor partiendo de la creación de procesos, de comunicación y de gestión. Para el sector lácteo, la pospandemia ha permitido sacar a flote la capacidad estratégica de mercadeo del empresario alternativo, buscando llegar a los clientes con productos de calidad que satisfagan las necesidades del mercado.

### Empresario empírico: echo a pulso

La empresa fue creada hace unos veinte años, es totalmente *empírica*, nació al ver una *oportunidad de negocio*. Inicialmente, yo realizaba el recorrido de la línea del bus desde Chitagá hacia Pamplona y *recogía* la leche que sacaban para la *venta* algunos campesinos, pero en varias ocasiones se dañaba y esto representaba *pérdidas* para mí; entonces, junto con mi esposa *decidimos* empezarla a procesar y así nació la *idea* de hacer quesos. Poco a poco fuimos adquiriendo más *conocimientos* y ya con el tiempo fui mejorando la calidad de los quesos, hasta lo que se conoce hoy día como Lácteos Chitagá. Nuestro *funcionamiento* hasta antes de la *pandemia* era de forma normal, aunque en algunos momentos nos ha generado afectación la *escases* de la leche que se da en tiempos de verano, porque disminuye la *producción*; así como, el *contrabando* del queso que viene del país vecino, aunque a raíz de la *pandemia* han hecho más *controles* que benefician al *sector*. [...] En cuanto a la creación de nuevos productos, la empresa no se proyecta a realizarlos, ya que tenemos nuestros *clientes* establecidos. [...] En cuanto a la *pandemia*, me *afecté* a nivel *emocional*: es un suceso nuevo donde no se tiene mucho conocimiento, lo que generaba miedo y preocupación que un familiar se enfermara. [...] Con la *pandemia* existieron ventajas y desventajas, pero considero que fueron más las ventajas para el sector: la gente comenzó a *consumir más productos* y las *ventas aumentaron*, a veces hacía falta *queso*; nosotros solo cerramos un día y fue porque había mucha *preocupación* en el municipio con lo que estaba sucediendo. En cuanto a la *entrega* de los *productos*, nosotros *transitábamos* por medio de un permiso de la Alcaldía, cumpliendo con el pico y placa que se había establecido; algunos *clientes* cerraron por unos días, pero como vieron que la situación no iba a cambiar, continuaron comprando los *productos*. [...] Finalmente, en *pospandemia* tampoco nos hemos visto afectados, por el



contrario, esta situación ha representado una *oportunidad* para *aumentar las ventas*, aplicando *estrategias* como la de *recibir los productos* que los *clientes* en ocasiones llevan muchos días sin *vender*. (Informante V, comunicación personal, 2021)

Mediante lo expresado por el empresario empírico, se puede evidenciar el afianzamiento, especialmente en la estrategia de portafolio de productos, enfocada en la diferenciación respecto a la competencia aplicando estrategias encaminadas a la conservación de la calidad y el precio. Para [Figueroa \(2014\)](#), esta capacidad es el conjunto de referencias que posee el área comercial de una empresa con el propósito de ser ofrecidos al consumidor final. En relación con las circunstancias vividas por la pandemia y pospandemia, el empresario empírico percibió esta situación como una ventaja para el sector lácteo, buscando aumentar las ventas con estrategias como recibir los productos que los clientes no venden en cierto tiempo.

A continuación, se representa la estructura cognitiva integradora del estudio, donde se sintetizan las historias de vida de los empresarios del sector lácteo de la provincia de Pamplona (Figura 2):

**Figura 2**

Estructura cognitiva integradora de las capacidades empresariales del sector lácteo de la provincia de Pamplona



El diagrama de la estructura cognitiva integradora (Figura 2) permite inferir que en el sector lácteo de la provincia de Pamplona se desarrollan capacidades estratégicas de gestión, dinámicas, de innovación, de mercadeo, de portafolio de productos y financieras, las cuales se fortalecen a través del espíritu emprendedor, la aplicación de estrategias de diferenciación, el aprovechamiento de oportunidades y el conocimiento de la cultura, elementos que les han permitido a los empresarios construir ventajas competitivas para mitigar los efectos ocasionados por la pandemia y, así, direccionar al sector hacia el crecimiento empresarial en pospandemia. Sin embargo, para contextualizar este escenario, es necesario tomar en cuenta las experiencias de los empresarios del sector lácteo de la provincia de Pamplona en cuanto al desarrollo de las diferentes capacidades estratégicas.

Al respecto, la capacidad estratégica de gestión –definida por Monterroso Huamán (2017) como la facultad humana destinada a gestionar y proyectar eficaz y eficientemente los recursos de la administración en pro del cliente– se evidencia en el empresario emprendedor cuando expone: “Ya ahorita en *pospandemia* hemos estado trabajando de forma *decidida*” (Informante I, comunicación personal, 2021), lo que destaca como fortaleza la toma de decisiones. En segundo lugar, la capacidad estratégica dinámica –concebida por Aguirre y Céspedes (2004) como la reducción de la dimensionalidad de variables desde un número grande a uno pequeño de factores, ya sea a nivel de cultura empresarial, actividades de la empresa o individuo– se observa en la empresaria por accidente: “*Emocionalmente sí me afecté* y en ese momento no tuve pérdida de familiares, mientras que en la *cuarentena sí* han muerto algunos” (Informante II, comunicación personal, 2021), donde se aprecia como fortaleza, la resiliencia y como debilidad, el miedo.

Por otra parte, la capacidad estratégica de innovación –trabajada por Hoyos Ballesteros (2010) en términos de la visualización de nuevos productos a partir de las tendencias del mercado, de las propuestas de la competencia y de la calidad de los productos existentes– se encuentra en el caso de la empresaria conservadora: “Nos tocó cerrar el *punto de venta* donde se tenían *productos diferenciados*” (Informante III, comunicación personal, 2021), en la que se encuentra como debilidad la desconfianza. Así mismo, en esta historia de vida se percibe la capacidad estratégica financiera –en palabras de Salazar (2013), es la maximización de las utilidades empresariales, con un mínimo de riesgo, produciendo el pago oportuno de las obligaciones–: “La *rentabilidad* se ha podido *mantener* gracias a las *ventas* que tenemos en Bucaramanga” (Informante III, comunicación personal, 2021), con lo que se destacan los clientes como fortaleza.

Posteriormente, la capacidad estratégica de mercadeo –abordada por De Juan y Atiénzar (2012) en cuanto a la búsqueda de satisfacción de necesidades del consumidor, partiendo de la creación de procesos, de comunicación y de gestión– se halla en la historia de vida del empresario alternativo: “Se espera tener productos más frescos para *mejorar la durabilidad* en el mercado” (Informante IV, comunicación personal, 2021), con lo cual se hace patente la calidad como fortaleza. Por último, la capacidad estratégica de portafolio de productos –que para Figueroa (2014) es el conjunto de referencias que posee el área comercial de una empresa, con el fin de ser ofrecidos al consumidor final– se advierte en el empresario empírico: “La gente comenzó a *consumir más productos* y las *ventas aumentaron*, a veces hacía falta *queso*” (Informante V, comunicación personal, 2021). En esta expresión se destaca la cantidad de productos ofertados por la empresa, los cuales conforman su portafolio; esto puede sintetizarse como una fortaleza referente a la cobertura de productos.

## Conclusiones

Las experiencias empresariales develan las fortalezas y debilidades existentes en los empresarios del sector de estudio, identificando que el espíritu emprendedor, la toma de decisiones, la generación de ideas de negocio, el compromiso, la resiliencia, la calidad y la tradición se constituyen en plataformas para el desarrollo de capacidades estratégicas de gestión, dinámicas, de mercadeo, de innovación, de portafolio de productos y financieras en el sector lácteo de la provincia de Pamplona. Lo anterior ha permitido durante la contingencia vivida por la pandemia y el proceso de *pospandemia* construir estrategias de diferenciación para adaptarse a las condiciones del mercado, así como aprovechar las oportunidades derivadas de la coyuntura vivida, apalancadas en el emprendimiento y el desarrollo de ventajas competitivas con la intención de permanecer en el contexto.



## Referencias

- Abirached, M. T., Torres, J., y Dettmer, J. O. (2021). Hábitos de consumo modificados durante la pandemia de COVID-19. *Realidad Empresarial*, (11), 16-22. <https://doi.org/10.51378/reuca.v0i11.6171>
- Aguirre, Á., y Céspedes, L. F. (2004). *Uso de análisis factorial dinámico para proyecciones macroeconómicas*. Banco Central de Chile. <https://si2.bcentral.cl/public/pdf/documentos-trabajo/pdf/dtbc274.pdf>
- Alcaldía de Pamplona. (2021a). *Pasado, presente y futuro*. <https://www.pamplona-nortedesantander.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Pasado,-Presente-y-Futuro.aspx>
- Alcaldía de Pamplona. (2021b). *Galería de mapas*. <https://www.pamplona-nortedesantander.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Galeria-de-Mapas.aspx>
- Andrián, L. G., y Hirs, J. (2020). *Colombia: desafíos de desarrollo en tiempos de COVID-19: documento para discusión*. BID. <http://dx.doi.org/10.18235/0003000>
- Barreto Granda, N. B. (2020). Análisis financiero: factor sustancial para la toma de decisiones en una empresa del sector comercial. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 129-134. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1567/1576>
- Bohórquez Arévalo, L. E. (2013). La organización empresarial como sistema adaptativo complejo. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 258-265. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.05.014>
- Cámara Nacional de Industriales de la Leche. (2020). *Perspectivas del sector lácteo ante el COVID-19*. <https://www.canilec.org.mx/wp-content/uploads/2020/05/Lacticinios-abril-junio-2020.pdf>
- Chacón, C. F., Triviño, J. S., Parrado, M., y Ávila Ortiz, P. A. (2021). *Hábitos de consumo en la canasta familiar, como resultado de la pandemia del 2020 en las familias colombianas* [Tesis de especialización, Universidad EAN]. Universidad EAN. <http://hdl.handle.net/10882/10744>
- Chárriez Cordero, M. (2012). Historias de vida: una metodología de investigación cualitativa. *Revista Griot*, 5(1), 50-67. [https://www.uv.mx/psicologia/files/2017/12/historias\\_de\\_vida\\_una\\_metodologia\\_de\\_investigacion\\_cualitativa.pdf](https://www.uv.mx/psicologia/files/2017/12/historias_de_vida_una_metodologia_de_investigacion_cualitativa.pdf)
- Coca Carasila, A. M. (2008). El concepto de marketing: pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(2), 391-412. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28011672014.pdf>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9.ª ed.). Pearson.
- De Juan, M., y Atiénzar, N. (2012, 25 de enero). *Introducción al marketing: conceptos básicos* [Diapositivas]. Universidad de Alicante. [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/20592/1/Tema1\\_marketing\\_STUD.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/20592/1/Tema1_marketing_STUD.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2018). *Censo Nacional de Población y Vivienda CNPV: resultados a nivel nacional, departamental y municipal*. <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/CNPV-2018-VIHOPE-v3.xls>
- Figueroa, J. S. (2014). *Desarrollo de una estrategia comercial basada en la mezcla de producto*. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11043/Desarrollo%20de%20una%20estrategia%20comercial%20basada%20en%20la%20mezcla%20de%20producto.pdf;jsessionid=EFA73E4D6C19805690C41B4C43AA6810?sequence=1>
- Garcés Cano, J. E., y Duque Oliva, E. J. (2007). Revisión del concepto de grupo estratégico y propuesta de definición para aplicaciones en el ámbito colombiano. *Innovar*, 17(30), 99-112. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19682/20754>
- Gutiérrez Llerena, C. (2018, 28 de enero). *Cómo tiene que ser el emprendedor: capacidad de gestión y funciones*. Blue Management. <https://www.bluemg.eu/el-emprendedor-capacidad-de-gestion-y-funciones2/>

- Hoyos Ballesteros, R. (2010). El papel del marketing en las empresas: misión, objetivos y funciones. *Revista Papeles de Administración*, (6), 12-20. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/8820>
- Manrique-Abril, F. G., Agudelo-Calderón, C. A., González-Chordá, V. M., Gutiérrez-Lesmes, Ó., Téllez-Piñerez, C. F., y Herrera-Amaya, G. (2020). Modelo SIR de la pandemia de COVID-19 en Colombia. *Revista de Salud Pública*, 22(2), 123-131. <https://doi.org/10.15446/rsap.v22n2.85977>
- Maurly, H. (Coord.). (2006). Fundamentos. En C. Riba y A. Molina (Eds.), *Ingeniería concurrente: una metodología integradora* (vol. 6, pp. 9-74). Edicions UPC. <http://hdl.handle.net/2117/7851>
- Monterroso Huamán, D. L. (2017). *Factores de motivación y capacidad de gestión en la municipalidad de Santa Teresa, año 2017* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/20297>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Impacto de la COVID-19 en las mipymes colombianas*. OIT. [https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/12/impacto\\_covid\\_web-1.pdf](https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/12/impacto_covid_web-1.pdf)
- Pérez-Bermúdez, H. C., Moreno-Cubides, W., y Sanatana-De Ángel, A. M. (2021). Las puntadas de las memorias que entretejen el derecho a la verdad en Colombia. *Revista Guillermo de Ockham*, 19(2), 171-186. <https://revistas.usb.edu.co/index.php/GuillermoOckham/article/view/5097>
- Puyana Villamizar, Y., y Barreto Gama, J. (1994). La historia de vida: recurso en la investigación cualitativa. Reflexiones metodológicas. *Maguaré*, (10), 185-196. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/maguare/article/view/185-196>
- Salazar, G. S. (2013). Generalidades sobre desempeño del área financiera. *Grafías Disciplinarias de la UCPR*, (23), 15-19. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5892983>
- Santafé, A. K., Tuta, L. T., y Ordóñez, M. L. (2017). *Lamark: una mirada cualitativa para construir marca ciudad*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. <http://hdl.handle.net/20.500.12442/1930>
- Sectorial. (2021, 31 de marzo). *El gasto de los colombianos en productos lácteos superó los \$ 26 billones en 2020*. [https://www.sectorial.co/informativa-lacteo-itemlist/item/402858-el-gasto-de-los-colombianos-en-productos-l%C3%A1cteos-super%C3%B3-los-\\$26-billones-en-2020](https://www.sectorial.co/informativa-lacteo-itemlist/item/402858-el-gasto-de-los-colombianos-en-productos-l%C3%A1cteos-super%C3%B3-los-$26-billones-en-2020)
- Solano Espinosa, C. H. (2021). *Concepto sobre la situación económica de sus respectivas zonas*. Cámara de Comercio de Pamplona. <http://camarapamplona.org.co/camara2/sites/default/files/1.%20CONCEPTO%20ECON%C3%93MICO%202020.pdf>
- Urcia Cruz, M. (2013). Capacidad de innovación empresarial de las micro y pequeñas empresas de calzado del distrito El Porvenir, Trujillo, Perú. *Revista Ciencia y Tecnología*, 9(4), 49-65. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/423>
- Vitorelli, K., de Almeida, A., dos Santos, C. C., Garcia, C., Ribeiro, P. M., y Mendes, M. A. (2014). Hablando de la observación participante en la investigación cualitativa en el proceso salud-enfermedad. *Index de Enfermería*, 23(1-2), 75-79. <https://dx.doi.org/10.4321/S1132-12962014000100016>