

# Sostenibilidad financiera para las empresas del sector panificador de Pamplona, norte de Santander, Colombia<sup>1</sup>

*Financial sustainability for businesses of the baking sector of Pamplona, north of Santander, Colombia*

DOI: 10.18041/2619-4244/dl.28.7291

## Resumen

Este artículo plasma los resultados de la investigación que tuvo como objetivo general analizar las oportunidades de negocio orientadas hacia la sostenibilidad financiera para las empresas del sector de la panificación de Pamplona, Norte de Santander, Colombia. Metodológicamente se asumió el proceso investigativo desde el paradigma positivista, enfoque cuantitativo, bajo la modalidad de una investigación de campo, nivel descriptivo, con diseño no experimental, transeccional. La población estuvo constituida por diez (10) empresas del sector, seleccionando, para un total de veinte (20), quienes aportaron la información requerida por medio de la técnica de la encuesta, aplicando como instrumento para el levantamiento de la información un cuestionario estructurado. El análisis de los datos se realizó mediante la estadística descriptiva, lo que permitió concluir que en la mayoría de las empresas del sector no se toman en consideración los factores ni los elementos de las oportunidades de negocio, dejando de abordar la sostenibilidad financiera en el área social y ambiental, lo que limita la productividad, eficiencia, crecimiento, desarrollo e innovación.

**Palabras clave:** Oportunidades de negocio; Sostenibilidad financiera; Sector panificador; Empresas de Pamplona.

## Abstract

This article reflects the results of the research that had the general objective of analyzing business opportunities oriented towards financial sustainability for companies in the bakery sector in Pamplona, Norte de Santander, Colombia. Methodologically, the research process was assumed from the positivist paradigm, a quantitative approach, under the modality of a field research, descriptive level, with a non-experimental, transectional design. The population was made up of ten (10) companies in the sector, selecting, for a total of twenty (20), who provided the required information using the survey technique, applying a structured questionnaire as an instrument to collect the information. The analysis of the data was carried out using descriptive statistics, which allowed us to conclude that in most of the companies in the sector, the factors and elements of business opportunities are not taken into account, failing to address financial sustainability in the area. social and environmental, which limits productivity, efficiency, growth, development and innovation.

**Keywords:** Business opportunities; Financial sustainability; Bakery sector; Companies in Pamplona.

## Ruth Mayerly Guerrero Jaimes

Contador Público, Magister en Ciencias Contables, investigador junior, docente tiempo completo de la Universidad de Pamplona. Líder del grupo de investigación CEyCON. Correo:ruth.guerrero@unipamplona.edu.co  
Orcid : <http://orcid.org/0000-0002-2179-7691>

1. Este artículo hace parte del trabajo de grado de nivel de maestría titulado: "Oportunidades de negocio orientadas hacia la sostenibilidad financiera para las empresas del sector de la panificación y repostería de pamplona, norte de Santander, Colombia". Enmarcado en la línea de investigación Desarrollo Gerencial y Organizacional, adscrita al programa de maestría en Gerencia de las Finanzas y los Negocios de la Universidad de Yacambú. Venezuela.

**Cómo citar:** Guerrero Jaimes, R. M. . (2021). *Sostenibilidad financiera para las empresas del sector panificador de Pamplona, norte de Santander, Colombia*. Dictamen Libre, (28). <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.28.7291>

Licencia Creative Commons  
Atribución-CompartirIgual  
4.0 Internacional



**RECIBIDO:**  
13 de Septiembre 2020  
**ACEPTADO:**  
6 de Diciembre de 2020



## Introducción

Las organizaciones reúnen a personas con intereses comunes, siendo el ideal el logro de metas y objetivos que beneficien al colectivo. Ello implica, tomar en consideración en el sector económico, diversas variables y elementos que puedan contribuir al crecimiento de una empresa para posicionarse en el mercado que opera, mientras aprovecha las oportunidades de negocio que se van presentando durante cada ejercicio. Al mismo tiempo, desde el área encargada de las finanzas de cada empresa, se consideren elementos como la adaptabilidad, reputación corporativa, efectividad; entre otros, para que esa oportunidad de negocio contribuya a expandir y mejorar la competitividad, productividad y rentabilidad de cada organización; a fin de alcanzar la sostenibilidad financiera en el beneficio propio, pero también del entorno o de la comunidad en la que opera.

Igualmente, es necesario tomar en consideración las oportunidades de negocio que se presentan a empresas en un ramo y contexto específico. Para ello, es relevante el mercado potencial, con los gustos de los consumidores, establecer un precio que le reporte oportunidad de rentabilidad y balanza positiva; entre otros aspectos del plan de viabilidad, con la respectiva evaluación de riesgos de la nueva inversión. Lo anterior lleva a abordar la sostenibilidad financiera atendiendo a componentes sociales, para el logro económico, tomando en cuenta principios de la gestión ambiental; que le permita a cada empresa sentar las bases para la productividad, eficiencia, innovación, crecimiento y desarrollo; planificadas objetivamente desde la gestión financiera en cada una de las oportunidades de negocio.

Pamplona, ubicada en Norte de Santander Colombia; ciudad en la cual funcionan empresas del sector panificador con reputación corporativa en cuanto a la calidad del producto. En este escenario, de acuerdo al mercado potencial y la evaluación de riesgos, se presentan a las organizaciones oportunidades de negocio que requieren ser abordadas en base a la sostenibilidad financiera a corto, mediano y largo plazo. A tal fin, se planteó un estudio de campo con nivel descriptivo, con el objetivo de analizar las oportunidades de negocio orientadas hacia la sostenibilidad financiera para las empresas del sector de la panificación de Pamplona, Norte de Santander, Colombia

## Fundamentación teórica

### 1. Oportunidades de Negocio

La oportunidad de negocio hace referencia a la ocasión u oportunidad para comenzar una idea empresarial, adentrarse en un nuevo sector laboral o el lanzamiento de un nuevo producto y/o servicio en el mercado. De esta manera, este concepto se encuentra presente en el mercado empresarial, toda vez que el mismo trata de aprovechar una necesidad de los consumidores, satisfacer una demanda o presentar un servicio o artículo nuevo en el mercado buscando a destacar por su potencial innovador.

En tal sentido, expresa Buskirk (citado por López, 2016) que las oportunidades de negocio son un conjunto de atributos o características de lo que denominó el negocio ideal o negocio modelo, del cual elaboró el listado de características claves, en el marco de la innovación al asumir el riesgo de poner en práctica lo no existente en el medio para el cual se está planeando su desarrollo. Por tal razón, el citado autor sugiere analizar las tendencias como una forma de intuir, inferir o suponer cambios que pueden propiciar el surgimiento de un nuevo producto, servicio, modelo de negocio, entre otros.

Es así, que mientras menos divergencia exista entre el modelo y la idea, ésta tendrá mejores posibilidades de ser considerada una oportunidad y, en consecuencia, ser desarrollada con buenas probabilidades de

éxito. De allí, que para muchas empresas asumir cambios y retos no es nada fácil y más en el entorno en que se encuentren, sin embargo, de estas pueden surgir muchas oportunidades de negocio dadas por el mismo contexto, se generan diversas ideas partiendo del análisis del mercado en función de clientes (con necesidades), competidores (con productos) y otros aspectos implícitos que se deben considerar a la hora de abordar una oportunidad de negocio, según los factores que se desglosan a continuación.

## 2. Factores de la Oportunidad de Negocio

Al surgir una oportunidad de negocio existen factores que pueden influir en el éxito de las misma, por lo que se buscará identificar aquellas que generaran un negocio con mayor porcentaje de éxito y que a su vez se pueda analizar si cumple con una serie de atributos que facilitaran la evaluación de la misma y en consecuencia tomar la mejor decisión. De esta forma, para Zenteno, (2018), esto implica un proceso continuo de recojo y análisis de información y formulación de un plan de negocios, para dar mayor consistencia y disminuir el riesgo; teniéndose en consideración para el presente trabajo los siguientes factores:

**El Mercado potencial:** De acuerdo con el citado autor, este es el punto de arranque, si no hay clientes dispuestos a comprar el producto o servicio que ofertamos, no hay perspectivas de negocio, ello obliga a hacer un estudio de mercado, para definir: ¿qué tan grande es el mercado al cual se va a proyectar?, ¿qué demanda potencial de consumidores existe?, ¿dónde están? ¿Y cómo se puede llegar a ellos?

Agrega Zenteno (ob. cit.), que el mercado potencial puede ser muy grande; ¿qué porcentaje es probable que se pueda conseguir, dadas las condiciones actuales?, adicionalmente es necesario pensar en los canales para acceder al mercado y en las barreras de acceso: ¿cuánto tiempo tiene para reaccionar, esto implica analizar la competencia y su probable reacción ante un ingreso.

¿La decisión clave es determinar hasta qué punto vale la pena, invertir en un estudio de mercado, para conocer, si la idea que se tiene de la oportunidad de negocio, tiene factibilidad de mercado? Aprovechar una buena idea no tiene porque necesariamente ser crear una empresa.

**Plan de viabilidad:** de acuerdo a Zenteno (ob. cit.), este se emplea para determinar la viabilidad de una oportunidad de negocio significa aterrizar la idea en números, para ello, importa conocer: ¿Cuáles son los costos probables?, ¿se puede vender nuestro producto o servicio a un precio que reporte una rentabilidad aceptable?, ¿Cuál es margen de maniobra?, ¿Qué pasa, si los estimados de precio u costos resultan errados? ¿Es sostenible el flujo de caja previsto?, tener presente que muchas empresas fracasan por falta de liquidez, pese a tener márgenes positivos, porque sus clientes no quisieron o no pudieron pagar a tiempo.

En efecto, la empresa debe tener una idea clara hacia dónde quiere ir y para ello es necesario tener un plan a seguir que se cumpla a cabalidad guiado por la alta dirección, como lo explica Sánchez (ob. cit.), es importante "...tener clara una estrategia y una planificación clara acerca de su negocio y las metas que persigue" (p. 13), como un factor clave para fomentar el crecimiento en nuevos mercados con la vista puesta en la recuperación económica.

**Evaluación de Riesgos:** Al respecto menciona Estupiñán (2009), que este tema de los riesgos está presente en la dinámica diaria de las empresas, especialmente en las nuevas que se encuentran en un proceso acelerado de crecimiento y expansión, que le exige evaluar permanentemente los riesgos, especialmente los relativos al departamento de tesorería, área donde se gestionan y concretan todas las actividades relacionadas con operaciones de tipo monetario vitales para la empresa.

Este otro factor se empleará para determinar qué tipos de riesgos existen y las consecuencias que generaran,



planteándose interrogante tales como: ¿Cuánto está dispuesto a perder?, ¿cuáles son los costos de abandonar si las cosas salen mal? Igualmente, Zenteno (ob. cit.), refiere que existen cuatro (4) tipos de riesgos a los cuales está expuesta una oportunidad de negocio: el financiero enfocado en la inversión necesaria; el laboral en cuanto a retomar el trabajo anterior sino se logran las metas. Igualmente, está el riesgo social, pues los resultados impactarán la reputación. Mientras que el personal, puede inhibir al directivo o dueño de la empresa a asumir la oportunidad de negocio.

De esta manera, considerando la práctica, son muy pocas las empresas que consideran estos términos, normalmente solo lo hacen en el sentido positivo de la oportunidad y asignan recursos para imprevistos, para afrontar el lado negativo, dejando de realizar una planificación y manejo de recursos para las diferentes situaciones que puedan desarrollarse. A la vez, es necesario tomar en consideración los citados factores, mientras desde la gestión financiera se abordan de manera objetiva, los elementos de la oportunidad de negocio que se mencionan a continuación.

### **3. Elementos de la Oportunidad de Negocio**

Además de identificar los aspectos necesarios para tomar la mejor decisión con respecto a una oportunidad de negocio, hace necesario realizar los estudios claves teniendo en cuenta la novedad, la mejora, el grado de incertidumbre que se maneja en cuanto al negocio y, por último, el propósito de realizarla, siempre pensando que en un futuro pueda ser auto sostenible. Esto lleva a considerar los siguientes elementos:

**Adaptabilidad:** Según Zenteno (ob. cit.), se refiere al grado en que pueden adaptarse a necesidades específicas de cada empresa para desarrollo de productos y servicios. Como lo menciona el citado autor, permiten evaluar una posible oportunidad de negocio, y tener en cuenta aspectos que son relevantes a la hora de decidir cuál es la mejor alternativa, para desarrollar de acuerdo a las metas y expectativas esperadas por parte de los inversionistas.

Como lo menciona Garcés (s/f), la adaptabilidad es un factor clave para la expansión, en cuanto a la capacidad de la empresa de crecer y abarcar nuevos territorios. Esto implica a la vez, destrezas para afrontar los cambios, las demandas del mercado, de los gustos e intereses de los consumidores, modificando si fuese necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de los clientes ante las oportunidades de negocio.

**Observabilidad:** El grado en que es visible y reconocida por empresas y ciudadanos, y sus resultados pueden ser medidos. López (ob. cit.), recomienda identificar fallos en el propio mercado. También, analizar el nivel actual de satisfacción de los clientes, si están conformes con el producto. Determinar a la vez qué podría aumentar su nivel de compra. Así, en esos márgenes, por lo general poco definidos, se pueden ocultar opciones de mercado con grandísimos beneficios.

Al referirse a este elemento, Loidi (2018), recomienda observar con detalle el comportamiento del mercado o del consumidor. Esto permitirá identificar aspectos a mejorar para aprovechar al máximo toda oportunidad de negocio, involucrando a todos los trabajadores, al evaluar la viabilidad o no de incursionar en un nuevo mercado o ampliar el portafolio de productos.

**Reputación Corporativa:** De acuerdo con López (ob. cit.), en la actualidad la reputación es el elemento máspreciado de las empresas, explica que los ciudadanos cada vez tienen más poder de decisión sobre las marcas y no sólo respecto a los productos que necesitan de esas empresas, sino en cómo quieren que sea su propósito, visión, misión y valores están alineados o no a los de ellos.

En el panorama actual, la reputación corporativa como lo mencionan Carmeli y Freund (2004), es primordial en un escenario de incertidumbre y cambiante. La gestión eficiente de la misma ayuda a fidelizar el capital humano). Igualmente, a la hora de invertir es indispensable puesto que los grupos de interés "...usualmente establecen un contrato con una firma basados en su reputación" (p.2). Así, se interpreta que la reputación corporativa (que crea un valor sostenible y a largo plazo), pues una buena percepción de la empresa se traduce en lealtad y recomendación.

**Efectividad:** El grado en que resuelve los problemas identificados. En palabras de Sevilla (2014), según la ley de la efectividad, este hábito se adquiere al equilibrar la producción y la capacidad para producir. De esta forma, tanto los gerentes como el personal a su cargo, podrán obtener un mayor beneficio del esfuerzo y de las horas de trabajo que invierten a diario en la empresa.

En cuanto a la efectividad, ésta normalmente tiene que ver con la calidad del resultado final. Es decir, una empresa será más efectiva en una oportunidad de negocio en la medida que sea capaz de conseguir

los objetivos marcados (eficacia) de la mejor manera posible (eficiencia). Así, la efectividad engloba a la eficacia y la eficiencia; por lo tanto, el cálculo de estas dos permitirá tener una idea general del funcionamiento de la empresa.

**Escalabilidad:** El grado en se puede transferir, compartir, escalar y replicar. Para la Universidad de Barcelona (s/f), es necesario considerar la experiencia y los proyectos exitosos que avalan a la empresa. Demostrar que la flexibilidad es bidireccional y, no sólo beneficia al desarrollo, sino que es la única forma posible de que terminen consiguiendo exactamente el producto que quieren.

Para la citada fuente, la escalabilidad parte de proponer una oferta mejor que la de la competencia, un golpe de efecto que logra instantáneamente clientes satisfechos. Recordar que, como es muy probable que se quieran hacer cambios, será preciso reservar una parte del presupuesto que se destinará exclusivamente a ese fin como medio para ejecutar nuevos proyectos.

Ahora bien, los citados factores y elementos de las oportunidades de negocio son fundamentales para el logro de objetivos y metas en el área económica. No obstante, al parafrasear a ONUDI (ob. cit.), a nivel mundial, algunos países no han aprovechado las ventajas de la globalización, dejando de intensificar el mercado, no se han concretado las oportunidades de crecimiento, debido entre otras causas, a la falta de capacidad tecnológica y a la incapacidad de identificar factores y elementos de oportunidades de negocio en mercados potenciales.

Por lo cual, es necesario que desde la gestión financiera se recolecte información, se analicen los estados financieros; entre otros documentos, para identificar los factores y elementos de cada oportunidad de negocio, sin perder de vista un aspecto esencial como lo es la sostenibilidad financiera, atendiendo a las bases y componentes que se desglosan a continuación.

#### **4. Sostenibilidad Financiera**

Las empresas evolucionan a medida que lo hace la sociedad es por ello, que aspirar a un mundo más sostenible es uno de los objetivos de toda organización, para lo cual es necesario promover cambios en el modelo de negocio y evaluar la posibilidad de expandir el mercado, la línea de productos, con calidad y rentabilidad. A tal efecto, toda organización cuenta con áreas estratégicas, una de ella es la financiera, que como lo menciona Navas (ob. cit), facilita el proceso de toma de decisiones de inversión, financiamiento, planes de acción, permite identificar los puntos fuertes y débiles de la organización, así como realizar



comparaciones con otros negocios. Dicho de otro modo, aporta la información necesaria para conocer el comportamiento operativo de la empresa y su situación económica-financiera, para lo cual se fundamenta en los datos expuestos en los estados financieros, que son utilizados para calcular y examinar los indicadores orientados hacia la sostenibilidad en este aspecto.

Para Bradley y Parrish (citados en Castrillón, 2014), la sostenibilidad se fortalece cuando: Las empresas se centran en el desarrollo de una fórmula de rentabilidad a escala humana que, mediante la conexión con todos los grupos de interés (Stakeholders) y el medio natural, operan en sintonía con el progreso social y en armonía con los límites planetarios centrándose en retornos razonables y beneficios, en lugar de un crecimiento constante. Necesariamente tienen una orientación múltiple (ambiental, social, de gobernabilidad y financiera). Guerrero (2017) menciona: es claro que la mayoría de los trabajadores formales de Norte de Santander se encuentran expuestos a los riesgos propios de sus labores sin ningún control. Incluso en un mismo entorno, las prioridades en relación con estos aspectos cambian a través del tiempo, es por ello que los recursos naturales se protegen con más énfasis en la actualidad que antes. Es así que la sostenibilidad aplicada a la estrategia empresarial, va más allá del cumplimiento de las obligaciones jurídicas, fiscales o laborales, siendo de vital importancia el aumento en la inversión del capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. Las organizaciones que integran este concepto en su estrategia y toma de decisiones buscan que la obtención de beneficios es el principal objetivo, pero no su única razón de ser, y optan por una reflexión a largo plazo sobre las inversiones estratégicas en las operaciones diarias y las oportunidades de negocio. Al mismo tiempo, al parafrasear a Sachs (ob. cit.), las empresas sostenibles también son llamadas negocios inclusivos, con propósito e impacto positivo de valor compartido, porque como todo proceso dentro de la organización, la sostenibilidad debe ser llevada al plano de la gestión, en la que fundamentalmente se plantean objetivos que vayan de la mano de la misión y visión de la empresa y que puedan ser integrados al plan estratégico de la misma.

De tal forma, Rodríguez (2012), menciona que una empresa sostenible "...crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general" (p.3). Es decir, son sus actividades y políticas genera valor agregado y contribuye al cambio de mentalidad en todos los aspectos dentro de su comunidad. En otras palabras, las políticas de sostenibilidad dentro de las empresas constituyen buenas prácticas con que serán visibles a corto y largo plazo, así mismo las exigencias del mercado, el cambio climático, las orientaciones de compra, los estilos de vida, les exige estar acorde a la nueva realidad de las empresas y su entorno para ser sostenibles, concepto que integra un conglomerado diverso de necesidades en las cuales se debe buscar el desarrollo de la humanidad a largo plazo.

Por lo señalado, es recomendable que las empresas, en un nivel estratégico y práctico, se enfoquen en crear valor para lograr un planeta mucho más sostenible, donde sus operaciones sean eficientes, sus políticas o acciones protejan el medio ambiente y puedan obtener beneficios o ganancias en el largo plazo, en atención a las siguientes bases y componentes, que le faciliten no solo alcanzar los objetivos y metas de producción, sino también ser rentables y contribuir al desarrollo de la región.

## **5. Componentes de la Sostenibilidad Financiera**

Ser sostenible en el área financiera es esencial para toda empresa. Este escenario ideal según Carreño (ob. cit.), conlleva acciones orientadas a crear entorno propicio para su crecimiento y desarrollo, donde los factores de productividad como: La innovación, los procesos productivos, la tecnología, los productos con valores agregados y elementos diferenciales, sumado a las fuentes de inversión y financiación permitan ir más allá de lo local conectando mercados globales en condiciones de competitividad; entre otros componentes. De

igual forma, Sánchez (ob. cit.), afirma que, para el sector empresarial, el concepto de sostenibilidad representa un nuevo enfoque para hacer negocios.

Al desarrollar sus actividades las empresas promueven la inclusión social, optimizan la utilización de los recursos naturales y reducen el impacto sobre el medio ambiente, preservando la integridad del planeta para las generaciones futuras, sin desprestigiar la viabilidad económica y financiera de la empresa.

## **6. Bases de la Sostenibilidad Financiera**

Para las empresas, la sostenibilidad se presenta como una oportunidad de cambio y transición hacia una nueva forma de hacer negocios en cuanto a la producción, comercialización, publicidad, entre otros, pero también convivir con una sociedad, desarrollar su negocio y crecer en un medio de competencia en donde todos puedan ganar. Ante esta nueva realidad, las empresas se deben plantear nuevos modelos de gestión, para que la prosperidad de éstas sea compatible y acorde con una calidad de vida sostenible en el planeta, al atender las siguientes bases:

**Productividad:** Como señala Sevilla (2014), la productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, tierra, entre otros) durante un periodo determinado. El objetivo es medir la eficiencia de producción por cada factor o recurso utilizado, de modo tal que se logre la eficiencia con el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de insumos. Por lo cual, se interpreta como importante el aumento de la productividad, pues permite mejorar la calidad y desempeño organizacional, la rentabilidad de los proyectos, lo que a su vez permite aumentar la inversión y el empleo; todo lo cual se traduce en el crecimiento económico, en el marco de la sostenibilidad financiera.

**Eficiencia:** Según Sachs (ob. cit.), requiere aprovechar y cuidar al máximo los recursos que se tienen. Se debe tomar en cuenta el uso limitado o con conciencia de los recursos renovables, de manera que no sean usados en mayor proporción a su capacidad de generación. En este caso, dentro del contexto empresarial, la sostenibilidad económica implica el uso de los diversos activos de la compañía de manera eficiente para permitirle continuar funcionando a lo largo del tiempo, con lo cual, se puede decir, que para que las empresas tengan sostenibilidad económica, deben ser rentables.

Se puede decir que la sostenibilidad lleva consigo el uso de prácticas que sean económicamente rentables, contemplando el riesgo y oportunidades, como una fuente de reducción de costos y aumento de ingresos. En términos prácticos, la eficiencia como lo menciona Córdoba (2016), busca planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades económicas que componen los flujos de efectivos como resultado de la inversión corriente y el financiamiento para este tipo de inversión, a partir de la toma de decisiones a corto plazo con miras a estabilizar la relación existente entre riesgo y rentabilidad.

En este punto, Hernández (2007) menciona que la eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. Si se obtiene mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Dos (2) factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia de las personas o empresas: costo y tiempo.

Comparte dicha postura Codina (2005), para quien cuando un grupo humano dispone de un determinado número de insumos que son utilizados para producir bienes o servicios, eficiente será aquel grupo que logre el mayor número de bienes o servicios utilizando el menor número de insumos que le sea posible. Es decir, se interpreta como eficiente la persona o empresa que logra una alta productividad en relación a los recursos



que dispone; para disponer de los mismos en la oportunidad de negocio que se le presente.

**Innovación:** Como lo menciona Sachs (ob. cit.), las empresas deben ser innovadoras, a través del uso de tecnología y crear soluciones que sean sostenibles tanto social, medioambiental y económica. En términos prácticos, consiste en crear y aplicar nuevas ideas para los productos o servicios que una empresa ofrece, para generar un valor diferenciador de la misma ante sus competidores y aumentar sus ingresos. Razón por la cual es un elemento a considerar para la sostenibilidad financiera en las oportunidades de negocio.

Por su parte, López (ob. cit.) sugiere que el potencial de una innovación hace referencia a la fuerza que impulsa el desarrollo creativo e innovador en las personas, en las instituciones, en las organizaciones y en las ciudades y regiones, el cual depende de las condiciones de "atractividad" del entorno. Por consiguiente, al evaluar una oportunidad de negocio es importante observar todos los aspectos relacionados con la inversión, para ello es necesario tener claros los elementos implícitos para tomar la mejor decisión.

**Crecimiento y desarrollo:** para Castro (ob. cit.), con el fin de tener una mayor rentabilidad, las grandes panaderías y pastelerías de todo el mundo han tecnificado la producción de sus servicios, esto les permite ahorrar tiempo y recursos. Así que, el logro de la sostenibilidad implica la inversión en recursos y maquinarias que permitan mejorar los procesos productivos, manteniendo la calidad del producto, mientras se es competitivo en las oportunidades de negocio.

En sintonía con Sachs (ob. cit.), las empresas deben ir desarrollándose desde el punto de vista económico, social y ambiental, pero siendo sostenible en el tiempo, a fin de asegurar un crecimiento rentable, el cual se logra a través de una economía donde se den las condiciones para aumentar la productividad y la competitividad, además tomar en cuenta el desempeño económico, presencia del mercado, entre otros.

**Gestión Financiera:** Esta área tiene un gran componente dentro de la sostenibilidad de las empresas. Por esta razón, Gonzales (2018), menciona la importancia de la misma para la administración adecuada en la toma de decisiones de una empresa, detectar las dificultades futuras para predecir la situación económica, financiera y aplicar correctivos para solventarlas. De ahí, que, para este autor, algunos de los problemas que se pueden presentar en las empresas manufactureras, es la deficiente gestión financiera lo que provoca que se conviertan insostenibles en el tiempo.

En términos generales se considera la gestión financiera como un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero, y en consecuencia la rentabilidad (financiera) generada por él mismo. Esto permite según lo refiere Hernández (ob. cit.), definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos, la que genera recursos o ingresos (generación de ingresos) incluyendo los aportados por los asociados y la eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles de aceptables y satisfactorios en su manejo.

Para ello, y parafraseando a Court (2010) una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización que integra la función financiera en todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros, es la llamada gestión financiera para el éxito de cada oportunidad de negocio. De esta manera, las mencionadas bases son clave para la sostenibilidad y desarrollo en las empresas y un apoyo que consiente tener fortalezas para la gerencia, necesarios en toda organización y en especial para las empresas del sector de la panadería y repostería que necesitan de una orientación financiera que les permita tener un plan de acción encaminado hacia una metas, que sean cuantificables y medibles facilitándoles crecer y aprovechar las oportunidades de negocio en Pamplona, Norte de Santander, Colombia.

## 7. Sector de la Panadería en Pamplona

Las empresas del sector industrial transforman la materia prima en bienes de consumo, para luego ser comercializados en forma directa o indirecta a través de distintos distribuidores, que los hacen llegar finalmente al público. Se les considera dentro del sector secundario de la economía de una región, pues el sector primario es el que obtiene la materia prima. A juicio de Montenegro (ob.cit.), dichas organizaciones requieren mejorar sus procesos productivos, aplicando técnicas para ser más eficiente estos procesos, creando economías de escala y optimizando los recursos, generando ventaja competitiva en aspectos como la reducción de costos, diferenciación y especialización en un determinado mercado.

Tal como lo refiere Montenegro (ob. cit.), ante las oportunidades que planteaba el mercado de pan en el país, en el año 2007 se creó el Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería ICPP, enfocado en programas académicos en temas de planes de saneamiento, temas tributarios, actualización de decretos y formación en planeación administrativa; destacando la relevancia de estas empresas para el beneficio de la sociedad, dado el alto y tradicional consumo del producto a nivel nacional.

En la actualidad, según refiere Castro (ob.cit.), en Colombia, tradicionalmente las panaderías se han caracterizado por ser un punto de encuentro para las familias, los amigos e incluso los negocios; de esta manera, debe trabajar en ofrecer un ambiente ameno y en transmitir en sus productos diversas sensaciones y placeres si de conquistar a los clientes se trata. El sector panadero o, con distintas alternativas puede ofrecer a los clientes opciones dulces y saladas que pueden ser consumidas en cualquier momento del día.

En el caso de Pamplona, Parada (ob. cit.), menciona que el análisis de la estructura empresarial de municipio de Pamplona presenta una distribución similar a la del país, con unos rasgos distintivos, que determinan el mayor número de puestos de trabajo en las actividades de comercio, servicios e industria. A su vez la existencia de un alto porcentaje de microempresas concentradas en un mercado local, conllevan a que posean informalidad administrativa y financiera, en las relaciones de mercado, así como altos porcentajes de subempleo, que afecta la productividad, competitividad y por ende compromete la sostenibilidad de estas; lo que resalta la importancia de que la gestión de estas organizaciones se oriente hacia las oportunidades de negocio con productividad, eficiencia e innovación.

Lo expuesto permite establecer las exigencias de un contexto mundial de empresas sostenibles, el reto de la globalización de la economía a unas estructuras empresariales del municipio de Pamplona fundamentada en micros, pequeñas y medianas empresas manufactureras que impacten el crecimiento económico. Esta situación, extiende una extraordinaria oportunidad para analizar las oportunidades de sostenibilidad del sector de la panificación y repostería en el mencionado contexto.

### **Materiales y métodos**

En esta investigación se asumió el paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo, que desde la perspectiva de Tamayo y Tamayo (2007), consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis que surgen de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio. Por lo tanto, para realizar estudios cuantitativos es imprescindible tener una teoría ya construida, así como aplicar procedimientos de la estadística en el abordaje del objeto de estudio, entendiéndose, las oportunidades de negocio orientadas hacia la sostenibilidad financiera para las empresas del sector de la panificación y repostería de Pamplona, Norte de Santander, Colombia.



Respecto al tipo de investigación, se consideró de campo, debido a que la información se obtuvo en el mismo contexto en el cual se desarrolló el estudio. Consecutivamente se menciona el nivel descriptivo de la investigación, que de acuerdo con Tamayo y Tamayo (ob. cit.), "...comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona" (p.46). Por lo cual, se recopiló la información necesaria para identificar la situación actual con respecto a las oportunidades de negocio para las empresas del mencionado contexto, destacando los rasgos particulares del objeto de estudio.

En cuanto al diseño, para Sabino (2002), tiene como objeto "...proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo" (p.63). En este caso, se asumió el no experimental, transeccional, para dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

A tal fin, se diseñó un instrumento tipo cuestionario, validado en su contenido y con alta confiabilidad, el cual fue aplicado a los sujetos en estudio de cada una de las empresas del mencionado sector. La información aportada por estos se tabuló y agrupó en cuadros y gráficos de barra porcentuales, según las dimensiones factores y elementos de oportunidades de negocio. También, los componentes y bases de la sostenibilidad financiera.

Asimismo, se hizo un análisis de cada ítem, comparando los resultados obtenidos con las teorías que sustentan el marco teórico de la investigación, para formular las conclusiones con las respectivas recomendaciones, según los objetivos planteados.

## Resultados

El análisis de la información recolectada con el procedimiento metodológico ejecutado, para dar respuesta a los objetivos de la investigación. En el gráfico 1 se condensa la información relacionada con la dimensión factores de oportunidades de negocio, según respuestas aportadas por los directivos y encargados de finanzas encuestados.

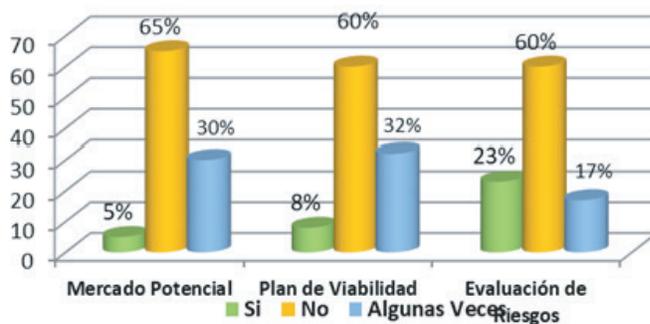


Gráfico 1: Factores de Oportunidades  
Fuente: elaborado por el autor

Una vez recolectada la data necesaria se procedió a realizar el análisis correspondiente, en la dimensión factores de negocio, en el indicador mercado potencial, de acuerdo a las respuestas aportadas por los directivos y encargados de finanzas de las empresas del sector de la panificación de Pamplona, Norte de Santander, Colombia, se aprecia, que los valores promedios para el indicador mercado potencial son los siguientes: 65% en la alternativa no, 30% en algunas veces y 5% afirmaron dicho planteamiento. Esta tendencia se interpreta como desfavorable, toda vez que la mayoría de los encargados del área financiera de dichas empresas no

realizan un estudio de mercado potencial, lo que puede limitar el logro de beneficios en las oportunidades de negocio, pues de acuerdo a Zenteno (ob.cit), este factor es el punto de arranque, para definir: ¿qué tan grande es el mercado al cual se va a proyectar?, ¿qué demanda potencial de consumidores existe?, ¿dónde están? ¿Y cómo se puede llegar a ellos?, información relevante en cuanto a incursión en nuevos mercados.

Seguidamente, en el indicador plan de viabilidad De lo anterior se obtuvieron los siguientes valores promedios para el indicador plan de viabilidad: 60% en la opción no, 32% para algunas veces y cierra el criterio si con 8%. Se trata de una tendencia desfavorable, pues la mayoría de los directivos y encargados de la gestión financiera, no planifican la inversión de una oportunidad de negocio, lo que según Sánchez (ob. cit.), facilita tener clara una estrategia acerca de su negocio y las metas que persigue, como un factor clave para fomentar el crecimiento en nuevos mercados con la vista puesta en la recuperación económica.

Respecto al indicador evaluación de riesgos Por lo cual, los valores promedios para el indicador en cuestión son los siguientes: 60% en la opción no, 23% si y 17% algunas veces. Nuevamente, se interpreta como una tendencia desfavorable, pues la mayoría de directivos y encargados de negocio no realizan una evaluación de riesgos, a pesar de que como lo menciona Estupiñán (ob. cit.), es un tema presente en la dinámica diaria de las empresas, especialmente en las nuevas que se encuentran en un proceso acelerado de crecimiento y expansión, que le exige evaluar permanentemente los riesgos, especialmente los relativos al departamento de tesorería, área donde se gestionan y concretan todas las actividades relacionadas con operaciones de tipo monetario vitales para la empresa.

Por consiguiente, los valores promedios para la dimensión factores son los siguientes: 62% en la opción no, 26% en algunas veces y cierra el criterio si concentrando el 12% de las respuestas aportadas por los directivos y encargados de negocios, quienes en su mayoría no toman en consideración el análisis constante y objetivo de mercado potencial, la evaluación de riesgos, limitando el plan de viabilidad, que facilite la toma de decisiones para incursionar en nuevos escenarios.

De ahí, los resultados obtenidos en dicha dimensión se consideran como desfavorables para el crecimiento y desarrollo de las empresas de la panadería y repostería en Pamplona, Norte de Santander, Colombia, pues como lo señala Zenteno (ob.cit.), la oportunidad de negocio implica un proceso continuo de recojo y análisis de información y formulación de un plan de negocios, para dar mayor consistencia en pro de la competitividad y rentabilidad de cada organización.

Estos resultados constituyen una limitante para alcanzar la sostenibilidad financiera que según Rodríguez (ob.cit.), integra un conglomerado diverso de necesidades en las cuales se debe buscar el desarrollo de la humanidad a largo plazo. Por eso las empresas deben, en un nivel estratégico y práctico, crear valor para lograr un planeta mucho más sostenible, donde sus operaciones sean eficientes, sus políticas o acciones protejan el medio ambiente y puedan obtener beneficios o ganancias en el largo plazo.

En consecuencia, los resultados obtenidos dan cuenta de debilidad en lo que respecta a considerar todos los componentes como social, ambiental y económico de la sostenibilidad financiera, con bases enfocadas en el crecimiento al aprovechar diversas oportunidades de negocio para el sector de panadería y repostería de Pamplona, Norte de Santander Colombia.

Así, estos resultados vienen a confirmar lo señalado por ONUDI (ob. cit.), respecto a que algunos países no han aprovechado las ventajas de la globalización, dejando de intensificar el mercado, no se han concretado las oportunidades de crecimiento, debido entre otras causas, a la falta de capacidad tecnológica y a la incapacidad de las naciones para identificar factores y elementos de oportunidades de negocio en



mercados potenciales, con la respectiva evaluación de riesgos.

### **Discusión y conclusiones**

En este sentido al diagnosticar la situación de las empresas del sector de la panificación y repostería en cuanto a las oportunidades de negocio orientadas hacia la sostenibilidad financiera, es evidente que en la mayoría de los casos la gestión no es eficiente y eficaz respecto a los factores en este aspecto, al no realizar estudios de mercado potencial para identificar la demanda potencial de consumidores en cuanto a los productos que ofrece. No planifican la viabilidad en cuanto a la gestión de costos con miras a garantizar ventajas competitivas, con márgenes positivos de rentabilidad; con inconstancia al evaluar los riesgos financieros de la inversión.

Al identificar los elementos de oportunidades de negocio que contribuyen a la sostenibilidad financiera de las empresas del mencionado sector, se concluye debilidad, pues no definen claramente las funciones de cada departamento para adaptarse a los cambios del entorno; no observan el comportamiento del mercado a fin de aumentar el nivel de compra de los consumidores, dejando de diseñar indicadores de medición o modificaciones en los procesos internos que mejoren la reputación corporativa; todo lo cual limita la efectividad en las oportunidades de negocio con escalabilidad en la diversificación de sus productos al abrir nuevos mercados.

Una vez descrita la sostenibilidad financiera de las empresas del sector de la panificación y repostería de Pamplona, Norte de Santander, Colombia, se concluye que la misma no toma en consideración el componente social por falta de estrategias empresariales para el impacto positivo en el entorno; tampoco consideran criterios ni principios ambientales para el uso racional de los recursos al plantear los objetivos financieros; pues se enfatizan en el área económica de la empresa.

Aunado a ello, se determina debilidad en el desarrollo de acciones relacionadas con la productividad, no aplican la gestión por procesos para alcanzar la eficiencia en el área económica, ni se evalúa el impacto de la inversión en infraestructura para ser más eficiente. Igualmente, predomina la inconstancia en políticas claras para el crecimiento del negocio, por falta de planificación en el presupuesto de inversiones para la innovación permanente; a pesar de contar todas las organizaciones con un área o gerencia encargada de la función financiera.

Por lo señalado, al analizar las oportunidades de negocio orientadas hacia la sostenibilidad financiera para las empresas del sector de la panificación y repostería de Pamplona, Norte de Santander, Colombia, se concluye que la mayoría carecen de eficiencia y eficacia en cuanto a los factores y elementos a considerar para la inversión en innovación y mejoras de la producción; todo lo cual limita alcanzar los objetivos y metas en todos los componentes y bases de la sostenibilidad financiera.

En otras palabras, la mayoría de las empresas del sector panadería y repostería, a pesar de contar con un área de finanzas, no realizan estudios de mercados potenciales, tampoco aplican estrategias o políticas que faciliten evaluar los riesgos y adaptarse a las demandas de los consumidores, con limitaciones en alcanzar la productividad y eficiencia en la innovación en pro del crecimiento, al aprovechar diversas oportunidades de negocio enfocadas en la sostenibilidad financiera de cada organización, para el desarrollo sustentable de Pamplona, Norte de Santander, Colombia.

## Referencias

- Acosta, A. (2013). Economía. (Mimeografiado). Colombia: Universidad de Pamplona
- Arias, F. (2006) El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica. (6º ed.). Colombia: Mc Graw Hill
- Bernal, C. (2000). Metodología de Investigación. (Mimeografiado). Colombia: Universidad de Pamplona.
- Bisquerra, R. (1990) Metodología de la Investigación. Madrid: La Muralla.
- Carmeli, A. y Freund, A. (2004). Reputación Corporativa. (Mimeografiado). Pamplona: Universidad de Pamplona
- Carreño, N. (2018). Perfil de Sostenibilidad Empresarial de Micros Pequeñas y Medianas Empresas manufactureras de Santander. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad Abierta y a Distancia UNAD, Colombia.
- Castrillón, M. (2014). Sostenibilidad Financiera. Documento en Línea. Disponible: <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/4-castrillon.pdf>
- Castro, P. (2019). Tendencias en el sector panadero y pastelero. Documento en Línea. Disponible: <https://brahmansas.com/tendencias-en-el-sector-panadero-y-pastelero-para-2019/>
- Chávez, N. (2010). Introducción a la investigación Educativa. (4ta ed). Maracaibo: ARS Gráficas.
- Codina, A. (2005). Eficiencia vs. Eficacia. Un cambio de paradigma. Revista Investigación Educativa, 15(2), 120-140.
- Córdoba M. (2016) Gestión Financiera. Incluye referencias a NIC (1, 2, 7, 16, 17, 33, 36 Y 40) y NIIF 1. Edición: Segunda. ECOE. Ediciones. Disponible en eBook. <https://www.ecoeediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Gestion-financiera-2da-Edici%C3%B3n.pdf>
- Court, E. (2010). Finanzas Corporativas. Argentina: Cengage Learning
- Epstein, J. (2009). Una nueva estructura para la implementación de la sostenibilidad corporativa. Bogotá: ECOE Ediciones
- Estupiñán R. (2009), Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Franco, J. (2017). Panorama Actual de las Panaderías en Colombia. Documento en Línea. Disponible: <https://www.revistalabarra.com/panorama-actual-las-panaderias-en-colombia/>
- Garces, V. (s/f). Adaptabilidad en los Negocios. Documento en Línea. Disponible: <https://bluered.es/blog/la-adaptabilidad-de-una-empresa-la-determinan-su-estrategia-y-su-estructura>
- García, E. (2017). Actitud Emprendedora y Oportunidades de negocio. España: Paraninfo



- Gonzales, J. (2018). Finanzas públicas y legislación fiscal venezolana. Mérida: Universidad de Los andes
- Guerrero Jaimes, O. Y., & Guerrero Jaimes, R. M. (2017). Las empresas de Norte de Santander y su perspectiva acerca de la seguridad y salud en el trabajo. *Investigación E Innovación En Ingenierías*, 5(2), 26-45. <https://doi.org/10.17081/invinno.5.2.2755>
- Gutiérrez, M. (2018). Modelo de negocio para un nuevo emprendimiento de fabricación y comercialización de queso vegetariano (basado en las metodologías Lean Startup y Canvas). Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad de Carabobo, Valencia
- Hernández, D. (2007). Perú: falta de eficiencia en los mecanismos de control del planeamiento y la gestión de un centro de servicios hospitalarios. Universidad de Lima, Perú
- Hernández, M. (2015). Necesitamos a la industria para crecer en los próximos años. Documento en Línea. Disponible: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/opinion-sobre-como-industria-necesita-para-crecimiento-economico-colombia/212240>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill Interamericana
- Joseph, A. (2018). La planeación financiera y la toma de decisiones como predictores del desempeño financiero de las Pymes del municipio de Medellín, Colombia. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad de Montemorelos, México. [Documento en línea]. Disponible: <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/167/Tesis%20Anny%20Jiseth%20Joseph%20Trejos.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 2020, abril 11].
- Lara, M. (2017). Panorama Actual de las Panaderías en Colombia. Documento en Línea. Disponible: <https://www.revistalabarra.com/panorama-actual-las-panaderias-en-colombia/>
- Loidi, F. (2018). Innovación en los Negocios. Documento en Línea. Disponible: <https://www.buenosnegocios.com/notas/estrategia-negocios/como-innovar-los-modelos-negocios-n3022>
- López, Z. (2019). Reputación, el elemento máspreciado de las empresas. Documento en Línea. Disponible: <https://expansion.mx/mercadotecnia/2019/04/25/reputacion-el-elemento-maspreciado-de-las-empre>
- Montenegro, A. (2014). Panadería y Pastelería: otro oficio en potencia. Documento en Línea. Disponible: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/estudios-panaderia-pasteleria-colombia/204392>
- Nava, M. (2009). Análisis Financiero: Una Herramienta Clave para la Gestión. Documento en Línea. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI, 2016). Globalización. Documento en línea. Disponible: [www.Onu.org.bo](http://www.Onu.org.bo)

Parada, Y. (2019). Gestión financiera derivada del riesgo económico para los procesos de sostenibilidad del terminal Terrestre de transporte de Pamplona-Colombia. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad Yacambú, Lara.

Rodríguez (2012). Gestión Financiera, principios básicos paso a paso. México: The Economist.

Ruiz, C. (2002). Instrumento de Investigación Educativa Procedimiento para su diseño y validación. Venezuela: CIDEG, C.A.

Sabino C. (2002). Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escrito. Caracas: lumen / humanistas.

Sachs J. (2015). La era del desarrollo Sostenible: el futuro de lo económico está en juego. México: Desuto.

Sánchez, R. (2015). La sostenibilidad en el sector empresarial, importancia de los distintos grupos de interés en los procesos de cambio. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad Politécnica Catalunya, España.

Sevilla, A. (2014) Productividad. Documento en Línea. Disponible: <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>

Tamayo y Tamayo, M. (2007). Proceso de la Investigación Científica. México: Limusa.

Trujillo, M. (2016). Perspectivas sobre la Internacionalización de las Empresas. Bogotá: Universidad del Rosario

Universidad de Barcelona (s/f). Cinco claves para el hallazgo de oportunidades de negocio. Documento en Línea. Disponible: <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/direccion-general/cinco-claves-para-el-hallazgo-de-oportunidades-de-negocio>

Universidad de Los Andes (2015). PYME en Colombia. Facultad de Economía. (Mimeografiado). Colombia: Universidad de Los Andes Morales, J. (2009). Metodología de Investigación. (Mimeografiado). Colombia: Universidad de Pamplona

Universidad Yacambú (2007). Normas para la elaboración y presentación de los Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales. Barquisimeto-Venezuela.

Zenteno, A. (2018). Cómo Evaluar la Oportunidad de un Negocio. Documento en Línea. Disponible: <https://www.mbsperu.com/publicaciones/articulos/finanzas/como-evaluar-la-oportunidad-de-un-negocio>

