

Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.



**Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES  
del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso**

**Gerardo Jesús Casanova Manga**

**María Cristina Castillo Leguizamo**

**Rafael Andrés Pescador Cristiano**

**Lina María Rocha Joya**

**Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO**

**Rectoría Bogotá**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Programa de Especialización en Gerencia Financiera**

**3 de diciembre de 2025**

Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

**Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES  
del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso**

**Gerardo Jesús Casanova Manga**

**María Cristina Castillo Leguizamo**

**Rafael Andrés Pescador Cristiano**

**Lina María Rocha Joya**

**Trabajo de Grado Presentado como requisito para optar al título Especialista en Gerencia  
Financiera**

**Asesor**

**Ph.D. Campo Elías López-Rodríguez**

**Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Empresariales**

**Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO**

**Rectoría Bogotá**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Programa de Especialización en Gerencia Financiera**

**3 de diciembre de 2025**

# Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a Dios, por ser la guía constante que ilumino mi camino durante todo este proceso de especialización. A mi madre, por su amor, sacrificio y el ejemplo de perseverancia que me enseñó. A mi familia, por su paciencia, comprensión y por motivarme a alcanzar esta meta profesional; Sin su apoyo este logro no habría sido posible.

Dedico este trabajo a Dios, por iluminar y guiar mi camino. A mi hermana por ser mi pilar fundamental y apoyo inquebrantable en este proceso. A mis abuelitos que, con su amor, comprensión y paciencia han sido una fuente constante de motivación para culminar esta meta profesional.

Dedico este trabajo a mis padres e hija, por su amor incondicional, su paciencia infinita y su fe constante en mí. Sin su apoyo, este logro no habría sido posible. Este trabajo es el reflejo del esfuerzo, las caídas y el aprendizaje constante. Lo dedico a quienes creen en los sueños y luchan día a día por alcanzarlos.

Dedico este trabajo de grado a mi familia, por su constante apoyo, comprensión y amor incondicional durante todo este proceso. A mis padres, por inculcarme el valor del esfuerzo, la disciplina y la perseverancia; a mis docentes, por compartir sus conocimientos y orientar mi formación profesional; y a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron con su motivación y compañía para que hoy este logro sea una realidad.

## **Agradecimientos**

Inicialmente, expresamos nuestro agradecimiento a nuestros padres por su apoyo incondicional, consejos y motivación, ya que son pilares fundamentales para alcanzar esta meta. Agradecemos también a la Universidad por brindarnos espacios óptimos y material de estudio adecuado para el completo y profundo desarrollo de nuestro aprendizaje.

Extendemos un reconocimiento especial a los profesores Campo Elías López Rodríguez y Juby Amparo Gacharná Benavides por su valioso acompañamiento, orientación y compromiso durante el desarrollo de esta investigación. Sus aportes fueron fundamentales para la calidad de este trabajo y contribuyeron de manera significativa a nuestra formación personal y profesional.

Finalmente, agradecemos a nuestros familiares, compañeros y amigos por su apoyo constante, sus palabras de ánimo y su presencia a lo largo de este proceso académico.

Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

**Contenido**

Resumen.....	9
Introducción .....	11
1. Problema.....	14
1.1. Descripción del problema.....	14
1.2. Pregunta de investigación.....	17
2. Justificación.....	18
3. Objetivos.....	22
3.1. Objetivo general .....	22
3.2. Objetivos específicos.....	22
4. Marco de referencia .....	23
4.1. Marco teórico .....	23
4.2. Marco legal.....	27
5. Metodología.....	28
5.1. Alcance de la investigación.....	28
5.2. Enfoque metodológico .....	29
5.3. Población y muestra .....	29
5.4. Instrumentos .....	30
5.5. Procedimientos .....	31
5.6. Consideraciones éticas .....	32
6. Resultados.....	33

Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

6.1. Diagnostico organizacional .....	33
6.1.1. Estudio de caso de la empresa .....	33
6.1.1.1. Descripción de la empresa .....	34
6.1.1.2. Hallazgos en los indicadores financieros .....	34
6.1.1.2.1. Hallazgos en Liquidez .....	35
6.1.1.2.2. Hallazgos en Eficiencia y actividad empresarial .....	37
6.1.1.2.3. Hallazgos en Rentabilidad .....	39
6.1.1.2.4. Hallazgos en Endeudamiento .....	40
6.1.1.3. Hallazgos flujo de caja libre .....	41
6.1.1.4. Principales Problemas Financieros Encontrados .....	44
6.1.2. Propuestas de estrategias sostenibles .....	45
6.1.2.1. Determinación de la Estructura de Capital Ideal .....	46
6.1.2.2. Inversión sostenible .....	48
6.1.2.2.1. Ejes de inversión propuestos .....	48
6.1.2.2.2. Impacto financiero .....	54
6.1.3 Escenarios de flujo de caja.....	55
6.1.3.1 Flujo de Caja realista .....	56
6.1.3.2 Flujo de caja optimista .....	57
6.1.3.3 Flujo de caja pesimista.....	58
7. Conclusiones.....	59
8. Recomendaciones .....	62
Referencias .....	64

Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

**Lista de tablas**

Tabla 1. Indicadores de liquidez .....	35
Tabla 2. Indicadores de eficiencia y actividad empresarial. ....	37
Tabla 3. Indicadores de rentabilidad .....	39
Tabla 4. Indicadores de endeudamiento.....	41
Tabla 5. Flujo de caja libre.....	42
Tabla 6. Hallazgos relevantes en indicadores. ....	44
Tabla 7. Propuesta de inversión .....	49
Tabla 8. Amortización crédito.....	51
Tabla 9. Escenario Realista .....	56
Tabla 10. Escenario Optimista .....	57
Tabla 11. Escenario Pesimista .....	58

Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

**Lista de figuras**

Figura 1. Distribución de micronegocios de panaderías y tiendas de barrio según actividad económica.....	20
Figura 2. Variación anual del número de micronegocios de panaderías y tiendas de barrio, personal ocupado y valor nominal de las ventas.....	21
Figura 3. Flujograma del análisis documental y del estudio de caso .....	32
Figura 4. Comportamiento del WACC con diferente relación deuda/patrimonio. ....	47
Figura 5. Comportamiento del valor de la empresa con diferente relación deuda/patrimonio. ....	47



# Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

## Resumen

La sostenibilidad financiera representa un desafío crítico para las PYMES del sector panadero en Bogotá, caracterizadas por su alta vulnerabilidad económica y limitado acceso a financiamiento. Esta investigación tuvo como objetivo general desarrollar una estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en estas empresas mediante un estudio de caso aplicado a la Panadería y Bizcochería El Cometa SAS. La metodología empleó un enfoque mixto, utilizando el análisis documental de estados financieros para calcular indicadores clave y una modelación cuantitativa de proyección de escenarios. Los resultados revelaron una situación paradójica: solidez patrimonial coexistiendo con vulnerabilidad en liquidez (razón corriente de 1.20 en 2024 vs 1.93 en 2023) y gestión ineficiente de cartera (65 días de cobro). La estrategia propuesta se centró en la determinación de una estructura de capital óptima y el acceso a créditos verdes para financiar la modernización tecnológica. Las proyecciones demostraron que su implementación generaría una utilidad operacional creciente, alcanzando entre \$2.613 y \$5.868 millones para 2029 en los escenarios realista y optimista respectivamente. Por último, se concluye que la sostenibilidad financiera en las PYMES panaderas depende fundamentalmente de la gestión estratégica del capital de trabajo y el apalancamiento financiero inteligente, proporcionando un modelo replicable que integra dimensiones económicas y ambientales para transitar de la vulnerabilidad hacia la competitividad sostenible.

**Palabras clave:** Sostenibilidad financiera, estrategia financiera, sector panadero.

# Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

## Abstract

Financial sustainability represents a critical challenge for SMEs (Small and Medium-sized Enterprises) in Bogotá's baking sector, which are characterised by their high economic vulnerability and limited access to finance. The general objective of this research was to develop a strategy for improving financial sustainability in these companies through a case study applied to Panadería y Bizcochería El Cometa SAS. The methodology employed a mixed approach, utilising documentary analysis of financial statements to calculate key indicators and a quantitative scenario projection model. The results revealed a paradoxical situation: solid equity coexisting with liquidity vulnerability (current ratio of \$1.20\$ in 2024 versus \$1.93\$ in 2023) and inefficient working capital management (\$65\$ days average collection period). The proposed strategy focused on determining an optimal capital structure and securing access to green loans to finance technological modernisation. Projections demonstrated that the strategy's implementation would generate growing operating profit (EBIT), reaching between \$2.613 million and \$5.868 million by 2029 in the realistic and optimistic scenarios, respectively. Finally, the conclusion is that financial sustainability in baking SMEs fundamentally depends on the strategic management of working capital and intelligent financial leverage, providing a replicable model that integrates economic and environmental dimensions to transition from vulnerability towards sustainable competitiveness.

**Keywords:** Financial sustainability, financial strategy, baking sector.

# Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

## Introducción

La sostenibilidad financiera constituye un pilar fundamental para la supervivencia y crecimiento de las PYMES del sector panadero en Bogotá, las cuales enfrentan desafíos estructurales que comprometen su estabilidad económica a largo plazo. Esta investigación se centra en desarrollar una estrategia específica para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera mediante un estudio de caso representativo, abordando problemáticas críticas como la gestión del capital de trabajo, el acceso a financiamiento y la optimización de costos operativos. El estudio se delimita mediante objetivos orientados a diagnosticar la situación actual, proponer una estrategia viable y realizar proyecciones financieras que permitan evaluar el impacto de las intervenciones propuestas en el contexto particular de una panadería bogotana, garantizando que el enfoque aplicado resuelva la pregunta de investigación.

La relevancia de esta investigación radica en la significativa contribución económica y social del sector panadero en la capital, donde micronegocios generan empleo y dinamizan la economía local, pero operan con márgenes reducidos y alta vulnerabilidad financiera. Según la Encuesta de Micronegocios del DANE (2023), el sector experimentó un deterioro generalizado con disminuciones en establecimientos, empleo e ingresos, evidenciando la urgencia de intervenciones estratégicas. La justificación del estudio se fundamenta en la necesidad de proporcionar herramientas de gestión financiera que permitan a estas empresas transitar de la supervivencia hacia un modelo de negocio sostenible, competitivo y resiliente ante los constantes cambios del entorno económico, utilizando el estudio de caso como un faro de prácticas aplicables a un sector altamente fragmentado.

## Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

La pertinencia teórica de la investigación se enmarca en la intersección de la gerencia financiera estratégica y el concepto moderno de sostenibilidad financiera. El trabajo se soporta en modelos de valoración como el costo promedio ponderado de capital, utilizado para justificar la búsqueda de la estructura de capital óptima que minimice los costos de financiación y maximice la rentabilidad para el accionista, tal como lo sugieren los modelos de apalancamiento financiero (López et al., 2024). Asimismo, se contrasta la vulnerabilidad del negocio con teorías de la administración financiera de corto plazo, particularmente en la gestión del capital de trabajo neto, evidenciando como la inmovilización de capital en cartera limita el crecimiento. La inclusión de estrategia de crédito verde e inversión sostenible conecta la disciplina financiera con los criterios ambientales y sociales reforzando el marco conceptual de la sostenibilidad.

La investigación adoptó un enfoque mixto, con un alcance descriptivo a través de un estudio de caso centrado en la Panadería y bizcochería El Cometa SAS. El proceso metodológico se inició con un riguroso análisis documental de los estados financieros de los últimos dos años, lo cual permitió el cálculo de indicadores claves. Posteriormente, la información diagnóstica fue la base para la modelación cuantitativa de la estrategia propuesta, incluyendo la proyección de escenarios de flujo de caja. Finalmente, la coherencia de los resultados se validó con la información cualitativa de la operación empresarial, garantizando que la estrategia fuera viable y aplicable al contexto real de las PYMES panaderas en Bogotá.

Los resultados más importantes de la investigación confirmaron la vulnerabilidad en la liquidez (Razón corriente cayó de 1.93 a 1.20 en 2025) y la ineficiencia operativa, marcada por un alto promedio de cobro (65 días). Se demostró que la deuda adquirida previamente fue ineficiente, evidenciada por la caída del ROE. Como estrategia correctiva, se propuso una estructura de capital óptima (40% deuda / 60% patrimonio), apalancada por una inversión

## Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

sostenible financiada con créditos verdes, la cual genera un ahorro energético y eficiencia operativa. La simulación de escenarios confirmo la viabilidad de la propuesta, proyectando una utilidad operacional creciente que oscila entre \$2.613 millones y \$5.868 millones para el año 2029 en los escenarios realista y optimista, asegurando la capacidad de pago de la empresa.

Como conclusión general, esta investigación establece que la sostenibilidad financiera en las PYMES del sector panadero solo se logra mediante la alineación estratégica del apalancamiento con la eficiencia operativa. El mayor aporte del estudio a la academia es la cuantificación del riesgo gerencial en el sector, mediante la modelación de escenarios que demuestra que la diferencia de rentabilidad entre una gestión eficiente y una ineficiente puede superar los \$5.500 millones en cinco años, lo cual subraya la necesidad de incorporar la gestión del capital de trabajo neto en los modelos de valoración. Para el sector, el aporte radica en proporcionar un modelo replicable de inversión sostenible y optimización de capital que permite a las PYMES transformar la solidez patrimonial en competitividad, mitigando la amenaza de insolvencia y asegurando un crecimiento económico que es a la vez rentable y socialmente responsable.

## **1. Problema**

### **1.1. Descripción del problema**

El termino sostenibilidad financiera es un enfoque empresarial de la actualidad donde las empresas contemplan no solo ser rentables, sino socialmente responsables y amigables con el medio ambiente, definiéndose como la representación de un nuevo enfoque para hacer negocios, al desarrollar sus actividades las empresas promueven la inclusión social, optimizan la utilización de recursos naturales y reducen el impacto ambiental, sin desperdiciar la viabilidad económica y financiera de la empresa (Sumelzo & Cuchí, 2020).

En cuanto al impacto ambiental, las finanzas sostenibles en Colombia la Superintendencia Financiera (2024) las definió como objetivo estratégico para la promoción de las finanzas verdes y la gestión del riesgo ambiental, toda vez que los temas ambientales y el cambio climático en específico se han constituido en generadores tanto de oportunidades como de riesgos para el sector financiero colombiano y su estabilidad (Rodríguez et al., 2026).

Por otro lado, en un enfoque más financiero define a la sostenibilidad financiera como la capacidad que tiene una organización para generar una cantidad de ingresos estables y suficientes en el tiempo. Este concepto implica tomar decisiones responsablemente, tener una alineación con los objetivos de la empresa y una gestión prudente de los recursos reconociendo el impacto en el bienestar de las futuras generaciones (Jaramillo, 2024).

En el enfoque socialmente responsable la sostenibilidad financiera sugiere que las empresas no solo cumplan con las regulaciones y estándares mínimos sino con la responsabilidad del

## Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

bienestar y sostenibilidad de las comunidades en las que operan. En palabras de Pineda-Cajilima et al. (2021), “la responsabilidad social corporativa implica la conducta ética y la adhesión a las normas legales, así como ir más allá de estas obligaciones para promover el bienestar de la sociedad en general”.

Con lo anterior se puede inferir que la sostenibilidad financiera no solo consiste en garantizar la capacidad de una empresa u organización para cumplir con sus obligaciones financieras presentes y futuras, sino que también implica subsanar obligaciones desde el ámbito social y ambiental (Zenteno Chamber, 2018). Este enfoque promueve una viabilidad responsable a largo plazo, basada en la ejecución de un conjunto de acciones estratégicas que consideran aspectos clave como la adecuada gestión de recursos, una estructura de costos eficiente, la capacidad para obtener y aprovechar fuentes de financiación y contar con la resiliencia necesaria para afrontar coyunturas complejas. De no hacerlo, las empresas corren el riesgo de comprometer su estabilidad y continuidad operativa, enfrentar dificultades para adaptarse a cambios en el entorno económico, social o ambiental, y perder competitividad en el mercado (Rodríguez & Rodríguez, 2021).

La planificación financiera es de suma importancia dado que la falta de esta es a menudo uno de los factores determinantes en la inestabilidad de las empresas. Joseph Schumpeter, con su concepto de destrucción creativa, argumentó que la innovación es el motor del crecimiento económico, llevando a la obsolescencia aquellos modelos de negocio que no se adaptan (Montoya Corrales, 2012). Si bien la teoría se centró en grandes invocaciones, su principio se aplica a la necesidad de las PYMES de innovar en sus enfoques financieros, procesos de gestión de costos y modelos de negocio que les permitan una rentabilidad sostenible y adaptarse a las dinámicas del mercado para poder sobrevivir.

## Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

El sector de las PYMES constituye un pilar de la economía global, y Colombia no es la excepción. En Bogotá, las PYMES del sector panadero juegan un papel crucial en generación de empleo, dinamización de la economía local y la provisión de bienes y servicios esenciales para la población. Sin embargo, a pesar de su relevancia, estas enfrentan desafíos que amenazan su viabilidad a largo plazo, siendo la sostenibilidad financiera uno de los más apremiantes.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector panadero en Bogotá son, en su mayoría micronegocios informales o semiformales, lo que les expone a desafíos como poca visibilidad y acceso a mercados más grandes, además les impide acceder a fuentes de financiación formales que comprometen su sostenibilidad en el mercado y su capacidad de crecimiento. Según la Encuesta de Micronegocios (DANE, 2023), el sector concentra 546.817 unidades económicas, donde el 88.7% corresponde a trabajadores por cuenta propia (es decir, negocios de subsistencia con menos de 3 empleados) y solo el 11.3% son empleadores consolidados.

La industria panadera en Colombia posee una relevancia económica significativa. Las panaderías y reposterías registran ventas por más de tres billones de pesos anualmente y generan cerca de 400.000 empleos directos a nivel nacional. Su impacto es tal que, dentro de la producción nacional total de alimentos, la industria panificadora representa el 16%. Además, Colombia es el quinto país de la región en consumo per cápita de pan con 22 kilogramos por año (CCB, 2023).

Las PYMES del sector panadero en Bogotá enfrentan de forma permanente desafíos significativos para lograr una sostenibilidad financiera duradera y robusta. A pesar de su papel fundamental en la economía local y en la generación de empleo, muchas de estas empresas operan con márgenes reducidos, acceso limitado a financiamiento formal y una baja capacidad



Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

de adaptación a cambios económicos o tecnológicos, lo que las deja rezagadas frente a competidores más grandes o innovadores generando un ciclo de operación precaria que impide su crecimiento y consolidación.

En este contexto, surge la necesidad de desarrollar una estrategia que fortalezca la sostenibilidad financiera en el sector, considerando aspectos como la capacitación en educación financiera, la implementación de herramientas tecnológicas y la optimización de procesos productivos. Esta investigación busca analizar las problemáticas específicas del sector panadero en Bogotá y proponer soluciones basadas en buenas prácticas, contribuyendo así a su estabilidad económica a largo plazo.

## **1.2. Pregunta de investigación**

¿Cuál debe ser la estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá?

## 2. Justificación

La sostenibilidad financiera es un pilar fundamental para la viabilidad a largo plazo de cualquier empresa. Las empresas evolucionan a medida que también lo hace la sociedad, de modo que encontrar sostenibilidad debería ser objetivo de toda organización, promoviendo cambios en el modelo de negocio y evaluando la posibilidad de expandir el mercado, la línea de productos, con calidad y rentabilidad (Guerrero Jaimes, 2021).

Tennent (2010) menciona que una empresa sostenible crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo al aumento del bienestar y progreso de las generaciones presentes y futuras. En este sentido, la sostenibilidad financiera busca que la empresa sea más eficiente, sus políticas protejan el medio ambiente y se pueda obtener beneficios al largo plazo, facilitando no solo alcanzar sus objetivos y metas de producción, sino ser rentables y contribuir al desarrollo de la región.

Según Nava (2009) el área financiera facilita el proceso de toma de decisiones de inversión, financiamiento, planes de acción. Además, permite identificar los puntos fuertes y débiles de la organización. Ser sostenible en el área financiera es esencial para toda empresa. Esta conlleva acciones con el fin de crear un entorno para su crecimiento y desarrollo, donde factores como: la innovación, los procesos productivos, la tecnología, sumado a las fuentes de inversión y financiación permitan ir más allá de lo local aumentando las condiciones de competitividad (Carreño, 2018).

La sostenibilidad financiera es una necesidad imperativa para las MIPYMES del sector panadero en Bogotá. Este segmento, según la Cámara de comercio de Bogotá (2023) representa

## Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

la vasta mayoría de los más de 5500 establecimientos panaderos activos en la capital y la región, opera en un mercado altamente competitivo. La capacidad de estas empresas para sobrevivir es directamente proporcional de su habilidad para mantener una salud financiera.

Factores como la volatilidad en los costos de materias primas y la energía, sumado a los cambios constantes en los hábitos de consumo de los bogotanos (que buscan productos más saludables o específicos y son sensibles al precio), constantemente ejercen presión sobre los márgenes de ganancia. La sostenibilidad mejora la productividad, reduce los costos y abre la oportunidad de acceder a nuevos mercados, pero requiere un esfuerzo colectivo entre sector público, privado y sociedad civil para escalar su impacto (López, 2025).

La industria panadera es altamente desarrollada y reconocida por sus productos de consumo y de duración limitada en todos los rincones del país, integrándose en comercios alimenticios y contribuyendo a la actividad económica del país, es importante mencionar que, en la actualidad, las empresas del sector panadero adoptan mecanismos que les permiten tener una ruta más clara para su competitividad y rentabilidad, pero, a su vez, muchas otras desconocen totalmente del uso de las herramientas más apropiadas para una correcta contabilización de sus costos (Piñeros et al., 2024).

Según Mendoza Menéndez (2024) las PYMES panaderas en Bogotá enfrentan desafíos para lograr un crecimiento empresarial sostenible. La sostenibilidad financiera juega un papel crucial en el éxito de cualquier empresa, incluidas las panaderías. Es necesario comprender cómo las prácticas de sostenibilidad financiera pueden influir en el crecimiento de las panaderías, a fin de brindar recomendaciones prácticas que permitan a estos negocios alcanzar su máximo potencial.

## Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

Conforme el DANE (2023) en Colombia, solo el 6.8% de los micronegocios se dedican a la elaboración de pan, un porcentaje bajo comparado con el comercio no especializado (43.6%) o tiendas de víveres (24.9%), lo que refleja su vulnerabilidad frente a modelos comerciales más diversificados, lo anterior se observa en la figura 1. Esto refuerza la necesidad de intervenciones que mejoren su sostenibilidad financiera.

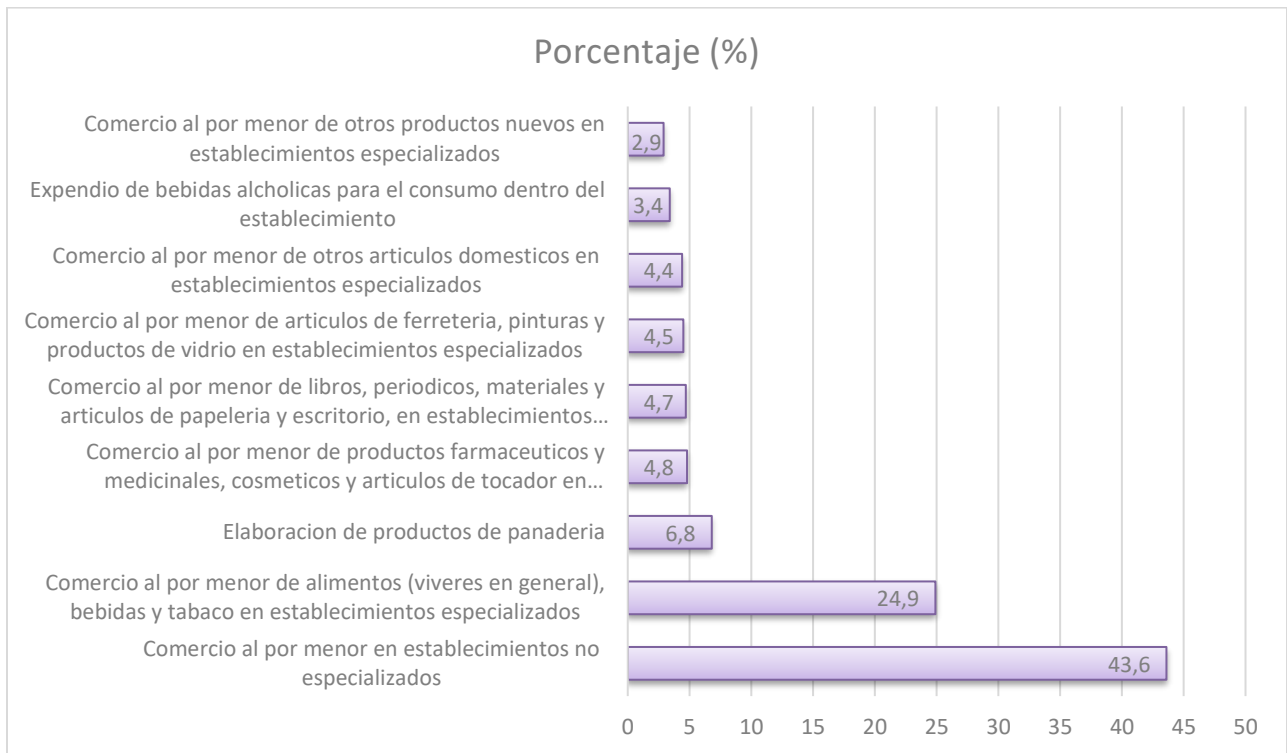


Figura 1. Distribución de micronegocios de panaderías y tiendas de barrio según actividad económica.

Fuente: Elaboración propia con base en DANE (2023).

De acuerdo con los datos de la Encuesta de Micronegocios del DANE (2023) el sector panadero colombiano experimentó un deterioro generalizado, con disminuciones en la cantidad de establecimientos, el empleo generado y los ingresos por ventas, como se aprecia en la figura

## Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

Esto se debe posiblemente al debilitamiento económico del sector, que podría estar relacionado con factores como menor consumo, aumento de costos o competencia.

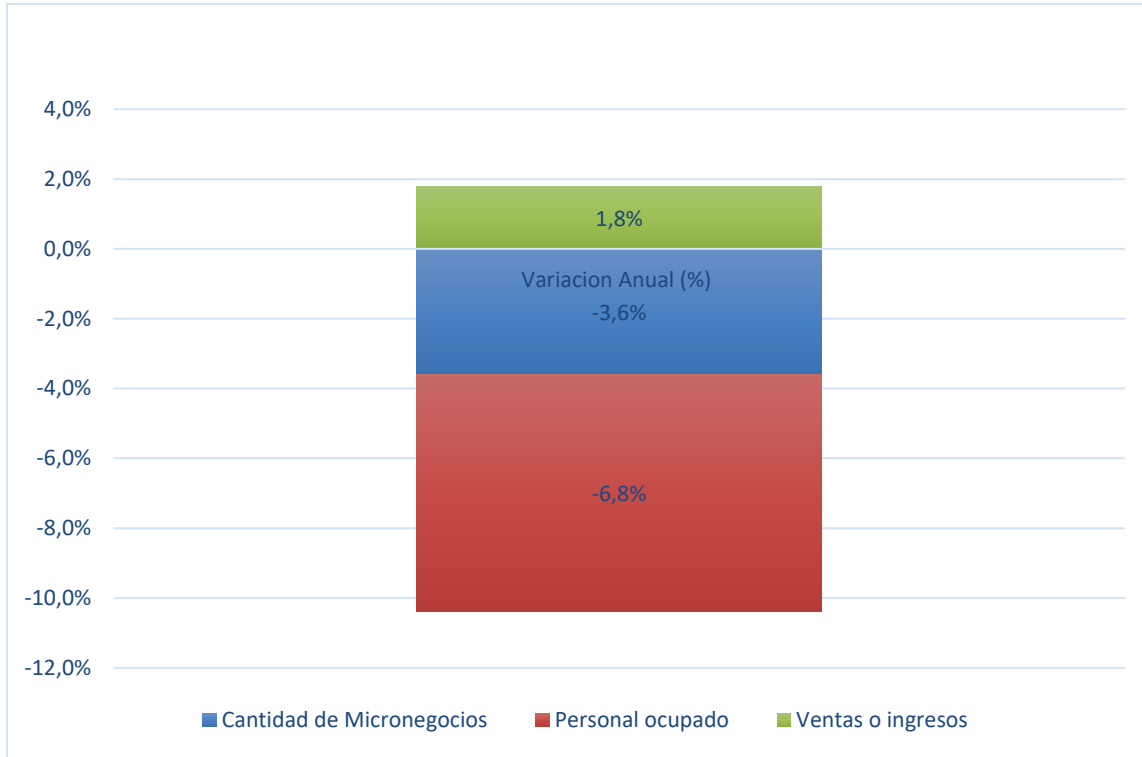


Figura 2. Variación anual del número de micronegocios de panaderías y tiendas de barrio, personal ocupado y valor nominal de las ventas.

Fuente: Elaboración propia con base en DANE (2023).

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo general**

Desarrollar una estrategia que permita el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá a través de un estudio de caso.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Realizar un acercamiento teórico y conceptual enfocado al tema de sostenibilidad financiera.
- Diagnosticar la situación actual de la sostenibilidad financiera de la organización estudio de caso del sector panadero en Bogotá.
- Proponer una estrategia viable para la mejora de la sostenibilidad financiera de la organización estudio de caso del sector panadero en Bogotá.
- Realizar análisis y proyecciones financieras de la estrategia propuesta.
- Determinar la estructura de costos y presupuesto de la ejecución de la estrategia para la mejora de la sostenibilidad financiera de la organización estudio de caso del sector panadero en Bogotá.

## **Marco de referencia**

### **4.1. Marco teórico**

La sostenibilidad financiera es la capacidad de una empresa para mantener operaciones y cumplir compromisos financieros a largo plazo, sin agotar recursos ni incurrir en deudas insostenibles (Aguilar et al., 2024). Ardanuy (2020) afirma que es un principio esencial que permite a las organizaciones financiar sus compromisos de gasto actuales y futuros, manteniendo los límites de deuda. La gestión financiera responsable implica que las empresas administren con cuidado sus recursos económicos, considerando no solo la rentabilidad sino también la sostenibilidad a largo plazo, lo que favorece su permanencia en el mercado y mejora su reputación frente a los grupos de interés (Loor & Rosado, 2021).

La sostenibilidad financiera es un pilar crucial de la viabilidad organizacional, ya que es determinante para que una empresa cumpla su misión (Santamaría & Marín, 2014); por ello, Villacreses et al. (2022) afirman que las organizaciones deben modernizar sus actividades a la vez que operan de manera eficiente para crear una ventaja competitiva siguiendo la tendencia del modelo de innovación que busque la sostenibilidad. La sostenibilidad financiera hace referencia al conjunto de elementos económicos, técnicos y humanos que favorecen la generación de valor, lo anterior basado en la toma de decisiones, planificación y mecanismos para generar recursos continuos y diversificados (Haro & López, 2022).

La sostenibilidad financiera implica prácticas económicamente rentables, considerando riesgos y oportunidades para reducir costos y aumentar ingresos (Guerrero Jaimes, 2021); de

Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

igual forma, Santamaria & Marín (2014) afirman que una organización es financieramente sostenible si puede mantener un balance equilibrado a corto, mediano y largo plazo, lo que implica rendir cuentas, diversificar sus fuentes de ingresos, lograr altos márgenes de operación, generar ingresos comerciales y mantener suficiente capital. La sostenibilidad financiera abarca la planificación a largo plazo, invirtiendo en mejoras de productos, expansión sostenible y atención a necesidades futuras (Aguilar et al., 2024).

Según Pérez (2012) la sostenibilidad financiera requiere equilibrar ingresos y gastos implicando un análisis racional de las consecuencias de las decisiones sobre la captación de ingresos y la evaluación de los gastos para priorizar necesidades y eliminar actividades improductivas. Ayala & Aguilera (2024) manifiestan que aplicar estrategias bien diseñadas les permite a las empresas mejorar su productividad, estabilidad en el mercado y su capacidad de adaptación frente a los constantes cambios económicos. Para lograr perdurabilidad financiera, es esencial planificar, ser competitivo y tomar decisiones racionales como estrategia para promover el crecimiento y sostenibilidad a largo plazo (Guerrero et al., 2024).

Ayala y Aguilera (2024) indican que las estrategias financieras permiten optimizar el uso de los recursos económicos, mejorar la rentabilidad y asegurar la permanencia de las empresas en el mercado, especialmente en contextos económicos adversos; de igual manera, Loo & Rosado (2021) describen que la adecuada planificación y control de los recursos financieros facilita que las empresas optimicen sus procesos internos, minimicen riesgos y aprovechen oportunidades de crecimiento, lo cual impacta positivamente en su capacidad de adaptación y en la sostenibilidad de sus operaciones a largo plazo. El uso estratégico de la información financiera permite a las PYMES identificar factores clave que inciden en su estabilidad operativa y económica, siendo



Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

fundamental para implementar mejoras que favorezcan la sostenibilidad y competitividad empresarial en el contexto local (Loteró et al., 2024).

Según Myšková & Hájek (2020) la sostenibilidad financiera se refiere a la capacidad de una empresa para generar ganancias, aumentar el valor del capital invertido y pagar sus pasivos a corto y largo plazo al mismo tiempo. La sostenibilidad financiera es fundamental para garantizar la viabilidad a largo plazo de una empresa, lo que implica un equilibrio entre los factores económicos, sociales y ambientales destacando la importancia de la interconexión entre la sostenibilidad financiera, la responsabilidad social y la eficiencia operativa (Simancas-Guardo, 2024). Hidalgo et al. (2025) argumentan que un enfoque adecuado en la gestión financiera no solo impulsa la competitividad de las empresas, sino que también contribuye a reducir la incertidumbre ante entornos económicos volátiles y garantiza la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

La sostenibilidad financiera debe estar acompañada de innovación, procesos productivos, tecnología y apalancada por fuentes de inversión y de financiación (Guerrero Jaimes, 2021); asimismo, Ayala y Aguilera (2024) confirman que hoy en día hay una mayor posibilidad de opciones de financiamiento, motivo por el cual, las PYMES tienen más oportunidades de acceder y ejecutar estrategias financieras que impactan el alcance de objetivos y fortalece su capacidad de mantenerse en el mercado a largo plazo; sin embargo, muchas PYMES presentan deficiencias en el manejo contable y tributario, lo cual limita su acceso a beneficios legales y oportunidades de financiamiento, afectando directamente su capacidad de crecimiento y sostenibilidad a largo plazo dentro del entorno económico regional (Loteró et al., 2024).

Las PYMES son vulnerables a cambios financieros imprevistos, como la insolvencia y la poca liquidez, a menudo debido a políticas financieras ineficaces o a la falta de conocimiento

## Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

directivo en la administración y planificación de recursos (Parejo et al., 2021); por ello, Hernández et al. (2024) argumentan que las PYMES que invierten en la formación de su personal tienen mayor posibilidad de sobrevivir, mejorar su productividad y alcanzar sostenibilidad financiera. La implementación de estándares en materia ambiental, social y de gobernanza, promueven el uso responsable de recursos naturales y entorno laboral inclusivo, apalancan la productividad y evitan sanciones por regulaciones estrictas (Gavilanes-Carranza et al., 2024).

Las PYMES que no implementan sistemas contables adecuados corren el riesgo de perder el control de sus operaciones financieras, lo cual compromete su sostenibilidad, ya que dificulta la toma de decisiones informadas y el cumplimiento de obligaciones fiscales y legales (Loterio et al., 2024); por su parte, Ayala & Aguilera (2024) afirman que la falta de conocimiento financiero en muchos empresarios de pequeñas empresas limita el crecimiento y la rentabilidad de sus negocios, lo que hace necesario la capacitación y adopción de estrategias que les permitan optimizar sus operaciones económicas de forma más sostenible. El área financiera es clave para las decisiones de inversión y financiamiento, ya que permite identificar las fortalezas y debilidades de toda organización (Guerrero Jaimes, 2021).

Algunos factores externos que influyen en la sostenibilidad incluyen los precios de los insumos, la legislación, los tratados de libre comercio, el nivel adquisitivo de la población, la estabilidad política, el nivel de industrialización, la corrupción, el crecimiento económico del país y los recursos naturales (Parejo et al., 2021). Las PYMES son las más afectadas por los costos administrativos que conlleva la adopción de normas que favorecen el mejoramiento de estándares de sostenibilidad social y ambiental, al ser una práctica imprevista (Gavilanes-Carranza et al., 2024); por su parte, Haro & López (2022) sostienen que la mayoría de las

Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

microempresas no accede a productos financieros, lo que sugiere que no apalancan su operación con fuentes externas, sino que, en gran medida, dependen del movimiento corriente de su operación, donde la liquidez se hace valiosa para su sostenibilidad.

## **4.2. Marco legal**

- **Decreto 3075 de 1997**

Por el cual se establece las condiciones sanitarias que deben cumplir los establecimientos donde se procesan alimentos, así como las responsabilidades de los productores para garantizar la calidad e inocuidad de los productos.

- **Resolución 2674 de 2013**

Por medio de esta resolución se garantiza la seguridad e inocuidad de los alimentos que consumimos, ya que establece las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

- **Ley 9 de 1979**

Por el cual se establece las normas generales sobre higiene y salubridad en establecimientos de alimentos.

- **Ley 590 de 2000**

Conocida como la "Ley Mipyme", tiene como objetivo principal promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia.

- **Ley 2069 de 2020 (Ley de Emprendimiento)**

Crea un marco regulatorio para facilitar la creación, crecimiento y consolidación de empresas, especialmente las pequeñas.

## **5. Metodología**

### **5.1. Alcance de la investigación**

Esta investigación tendrá un alcance descriptivo con el propósito de desarrollar una estrategia orientada al mejoramiento de la sostenibilidad financiera en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector panadero en Bogotá, basado en un estudio de caso, analizando una empresa representativa del sector, seleccionada según criterios de tamaño y antigüedad. Mediante la recolección y análisis de información financiera, operativa y administrativa, se buscará identificar los principales factores que inciden en su estabilidad económica. El objetivo será reconocer debilidades, oportunidades y prácticas actuales que afectan la sostenibilidad de la empresa, lo que permitirá establecer patrones comunes y formular una estrategia aplicable que puedan beneficiar a otras PYMES del mismo sector en la capital.

En las investigaciones de tipo descriptiva se busca caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. La investigación descriptiva busca describir características de fenómenos o poblaciones, estableciendo asociaciones entre variables sin determinar causalidad (Sarango et al., 2024). Por ello, Galarza (2020) manifiesta que, en este alcance de la investigación, ya se conocen las características del fenómeno y lo que se busca es exponer su presencia en un determinado grupo.

## **5.2. Enfoque metodológico**

Esta investigación adoptará un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo), lo que permitirá una comprensión profunda y multifacética de la sostenibilidad financiera en el sector panadero. Se justifica por la necesidad de analizar datos numéricos, gracias a la información contextual recolectada. La investigación será un estudio de caso, centrado en la Panadería y Bizcochería El Cometa SAS, lo que permitirá un análisis profundo y aplicado de las problemáticas financieras del sector. La recolección de datos se realiza mediante el análisis documental, garantizando una visión integral que facilite el diseño de una estrategia viable para mejorar la sostenibilidad económica de las PYMES panaderas en Bogotá.

Según Creswell & Plano (2023) el enfoque mixto se define como un procedimiento que implica la recolección, análisis y mezcla de datos tanto cuantitativos como cualitativos dentro de un mismo estudio o secuencia de estudios, para comprender un problema de investigación de manera más completa. El enfoque mixto no se trata únicamente de recopilar ambos tipos de información o datos, sino de cómo se entrelazan y utilizan para informar y complementar el análisis del otro (Hitchcock & Onwuegbuzie, 2022).

## **5.3. Población y muestra**

La población será finita, ya que se limitará a la empresa PYME caso de estudio “Panadería y Bizcochería El Cometa SAS”, una panadería ubicada en la ciudad de Bogotá. Esta empresa será

Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

la unidad de análisis principal para el estudio de caso, que busca el desarrollo de una estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en el sector panadero.

La selección de Panadería y Bizcochería El Cometa SAS como caso de estudio está fundamentada en su representatividad dentro del sector de panaderías PYME en Bogotá, considerando su tamaño y trayectoria en el mercado, facilitando el acceso a la información financiera, operativa y administrativa necesaria. El análisis de esta empresa permitirá identificar los factores que inciden en la sostenibilidad financiera, buscando establecer patrones y estrategia aplicable a un contexto más amplio de PYMES panadera en la capital.

#### **5.4. Instrumentos**

Se realizará un estudio de caso ya que permite una visión de la situación financiera, operativa y administrativa de una PYME, en lugar de un análisis superficial de muchas. Al centrarse en la Panadería y Bizcochería El Cometa SAS, el estudio busca identificar los factores que inciden en su sostenibilidad, y facilitara la formulación de una estrategia con alto potencial de aplicabilidad. Para lograr el diagnostico se utilizará el análisis documental de los estados financieros como técnica principal de recolección de datos. La combinación de estas dos técnicas asegura una base de información robusta y contribuye a generar un conocimiento practico y replicable que pueda beneficiar al sector panadero en la capital, fomentando su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

El análisis documental es una técnica de investigación que se basa en la recopilación y revisión sistemática de información obtenida de diversas fuentes la cual es crucial para construir un marco teórico sólido y extraer conclusiones fundamentadas (Hernández Sampieri et al.,

Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

2010). Por su parte Yin (2012) conceptualiza el estudio de caso como una estrategia de investigación que se centra en el análisis profundo de un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real dando una visión completa de porque ocurre un fenómeno.

## **5.5. Procedimientos**

La investigación se desarrollará por medio de un análisis documental y un estudio de caso. Como se muestra en la Figura 3, se iniciará con un análisis documental que se aplicará mediante un proceso sistemático. El proceso inicia con la recolección de los documentos financieros clave de la Panadería y Bizcochería El Cometa SAS, tales como los estados financieros pertinentes de los últimos dos años. Con la información recolectada se diseñará una matriz de análisis en Excel para extraer, organizar y categorizar los datos. Esta matriz servirá para calcular indicadores financieros clave (como el margen bruto, margen neto, razón corriente, ROA y ROE) y para realizar análisis de tendencias y comparaciones históricas.

A partir de este diagnóstico, se identificarán las problemáticas financieras de la empresa los cuales servirán de base para diseñar una estrategia de sostenibilidad como por ejemplo la elaboración de un presupuesto integral y la diversificación de ingresos.

Posteriormente se realizará una simulación del impacto financiero de esta estrategia proyectando ingresos y egresos, y estimando la variación en indicadores clave, lo que permitirá un análisis de costo-beneficio de su implementación. Adicionalmente, se elaborará un análisis de escenarios y sensibilidad (base, optimista y pesimista). Los resultados se presentarán como el incremento proyectado en la rentabilidad y la reducción del riesgo de insolvencia. Finalmente, los resultados cuantitativos se complementarán con información cualitativa a partir

## Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

de observaciones directas para validar la consistencia de la información y elaborar un diagnóstico integral. La síntesis de los hallazgos conectará directamente el proceso con el objetivo principal del estudio: demostrar cómo la gestión estratégica financiera puede garantizar la sostenibilidad de la pyme panadera.

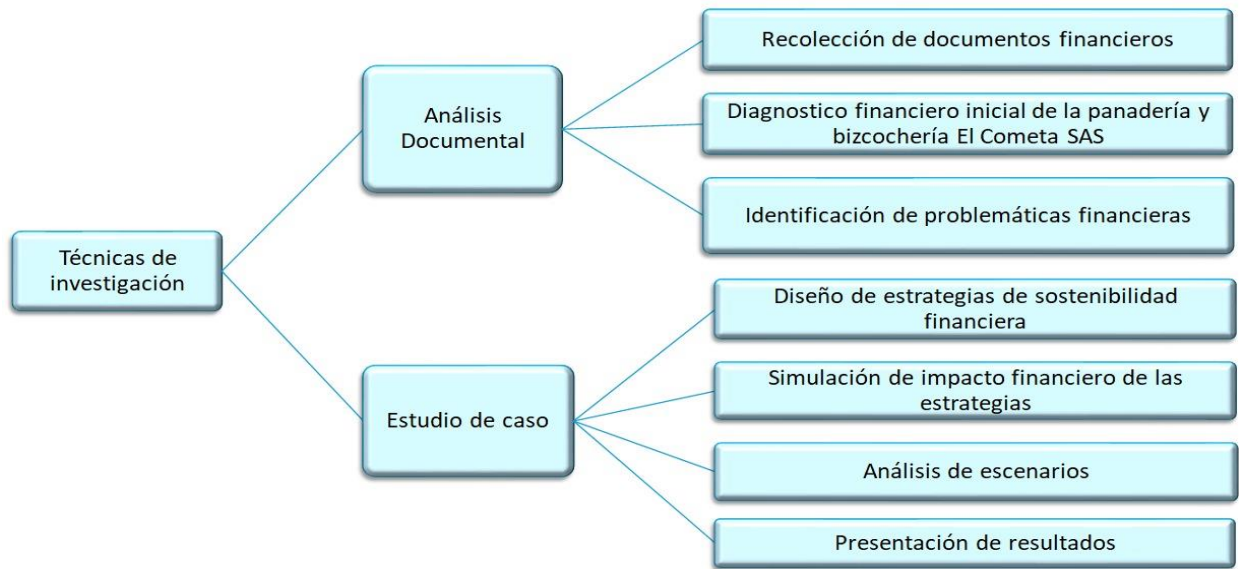


Figura 3. Flujograma del análisis documental y del estudio de caso

Fuente: elaboración propia.

### 5.6. Consideraciones éticas

Este proyecto y sus resultados serán usados únicamente con fines académicos y de investigación basado en las consideraciones éticas definidas por la Corporación Universitaria Minuto de Dios. Esta investigación tiene en cuenta los cuatro principios bioéticos (Beneficencia, no maleficencia, justicia y respeto) para la empresa Panadería y Bizcochería El Cometa SAS.



## **6. Resultados**

### **6.1. Diagnostico organizacional**

Para el desarrollo del diagnóstico organizacional se llevó a cabo un trabajo de campo con una empresa del sector panadero, lo cual resultó altamente significativo, tanto por la calidad y profundidad de la información financiera. Esta etapa fue clave para comprender con precisión la situación actual de la empresa en relación con sus estados financieros, permitiendo identificar debilidades, fortalezas y áreas de mejora en la gestión financiera. El análisis permitió establecer una visión clara del manejo de los recursos, la estructura de costos, los niveles de rentabilidad y el cumplimiento de obligaciones financieras, sentando así las bases para definir acciones estratégicas orientadas al fortalecimiento financiero y a una toma de decisiones más eficiente y sostenible dentro del sector panadero.

#### **6.1.1. Estudio de caso de la empresa**

A continuación, se presenta el estudio de caso de la empresa Panadería y Bizcochería El Cometa S.A.S., con el propósito de analizar su situación financiera actual. Este análisis permitirá identificar los principales retos y oportunidades que enfrenta la organización, y servirá como base para el desarrollo de una estrategia sostenible que fortalezcan su competitividad dentro del sector panadero.

Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

#### **6.1.1.1. Descripción de la empresa**

La organización utilizada como estudio de caso es una empresa pyme del sector panadero, ubicada en la ciudad de Bogotá D.C., fundada en enero de 1948. Desde su creación, su propósito ha sido la fabricación, comercialización y distribución de productos de panadería y bizcochería, a lo largo de más de siete décadas de operación, la empresa se ha consolidado como un referente en el sector, manteniéndose vigente en el mercado gracias a la calidad, sabor tradicional y consistencia de sus productos. Este enfoque en la excelencia y la tradición le ha permitido construir una base sólida de clientes fieles, posicionándose como una marca reconocida en su entorno local.

#### **6.1.1.2. Hallazgos en los indicadores financieros**

El análisis documental realizado se centró en la comparación de los resultados financieros de la Panadería y bizcochería El cometa S.A.S entre los años 2023 y 2024, utilizando indicadores clave para diagnosticar la salud financiera de la empresa, debido a esto logramos identificar que la compañía presenta una situación financiera sólida en estructura de capital, pero vulnerable en liquidez inmediata. Mientras la empresa mantiene una base patrimonial fuerte y bajo endeudamiento, el deterioro acelerado de la liquidez y la rentabilidad decreciente representan amenazas inminentes que requieren intervención urgente. El principal desafío identificado es la gestión del capital de trabajo, específicamente en la optimización del ciclo de cobro y control de gastos operativos. La implementación de la

Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

estrategia recomendada podría revertir la tendencia negativa y posicionar a la empresa para un crecimiento sostenible.

#### 6.1.1.2.1. Hallazgos en Liquidez

La liquidez mide la capacidad de la empresa para cubrir deudas a corto plazo. En el año 2023, la Panadería y Bizcochería El Cometa S.A.S. Como se observa en la tabla 1, la empresa presentaba una situación de liquidez sólida, con indicadores dentro o por encima de los parámetros óptimos, lo que reflejaba una gestión conservadora y un margen de seguridad amplio. Sin embargo, en 2024, se observa un deterioro generalizado de la liquidez. Todos los indicadores empeoraron, especialmente el capital de trabajo y la tesorería. Esto puede deberse a un aumento significativo de las obligaciones corrientes, una disminución del disponible, o una combinación de ambos factores. La empresa pasó de una posición financiera cómoda a una más ajustada, lo que puede afectar su capacidad para aprovechar oportunidades o enfrentar crisis de flujo de caja.

Tabla 1. Indicadores de liquidez

<b>Indicador</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Análisis</b>
Razón corriente	1.20	1.93	La empresa mantiene una capacidad de pago aceptable, pero la notable disminución alerta sobre un mayor riesgo de liquidez.

Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

Capital de trabajo	494.80	1696.15	La empresa cuenta con un capital de trabajo positivo, pero su disminución limita la flexibilidad financiera para invertir o enfrentar imprevistos.
Capital de trabajo operativo	1075.16	1569.06	Refleja una menor capacidad para financiar el ciclo operativo (inventario + cuentas por cobrar) con el financiamiento espontáneo de proveedores.
Prueba Acida	1.04	1.70	La empresa sigue siendo capaz de cubrir sus pasivos corrientes sin depender de la venta de sus inventarios, pero con un margen de seguridad mucho menor que en 2023.
Tesorería	0.22	0.50	El efectivo disponible solo cubre el 22% de las deudas corrientes, frente al 50% del año anterior. La empresa tiene muy poca liquidez inmediata para enfrentar imprevistos.

Fuente: Elaboración propia con base en Estados financieros de los años 2023 y 2024.

### 6.1.1.2.2. Hallazgos en Eficiencia y actividad empresarial

La compañía muestra mejoras significativas en eficiencia operativa entre 2023 y 2024, particularmente en el uso del capital de trabajo y activos fijos. Sin embargo, según los resultados que se observan en la tabla 2, el principal desafío radica en la gestión de cartera, donde el extenso período de cobro genera presión sobre el flujo de caja. Corregir esta debilidad podría liberar recursos significativos y mejorar sustancialmente la posición de liquidez de la empresa.

Tabla 2. Indicadores de eficiencia y actividad empresarial.

Indicador	Año 2024	Valor en días	Análisis
Rotación de cartera	5.62	64.96 días	Este es un período de cobro elevado, lo que significa que el capital queda inmovilizado en cuentas por cobrar durante un tiempo considerable, pudiendo afectar la liquidez
Rotación de inventarios	16.31	22.38 días	Esto indica una gestión de inventario eficiente, reduce costos de almacenamiento y minimiza el riesgo de obsolescencia. Está lejos de 1, lo cual es óptimo.

Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

Rotación de proveedores	5.80	62.97 días	Comparado con el período de cobro (65 días), esto es una gestión muy inteligente, ya que se financia prácticamente con capital de los proveedores.
Ciclo operacional y ciclo de conversión del efectivo	87.34	24.37 días	La empresa solo financia su operación con su propio efectivo durante 24 días. La eficiencia en la rotación de inventarios y la política de pagos a proveedores están compensando el lento cobro de la cartera.
Rotación del capital de trabajo	3.91	93.29 días	La eficiencia en el uso del capital de trabajo ha aumentado considerablemente. En 2024, cada peso de capital de trabajo generó \$3.91 en ventas, frente a \$3.30 en 2023. Esto refleja la optimización general de la gestión de activos y pasivos corrientes.
Eficiencia en la inversión	0.69	530.16 días	El valor sigue siendo bajo, sugiriendo que existe una gran base de activos en relación con el nivel de ventas.

Fuente: Elaboración propia con base en Estados financieros de los años 2023 y 2024.

Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

**6.1.1.2.3. Hallazgos en Rentabilidad**

La rentabilidad mide la eficiencia con la que la empresa genera utilidades a partir de sus ingresos y activos. Como se evidencia en la tabla 3, el margen bruto mejoro, lo que significa que el negocio base es más eficiente en costos directos, el margen operaciones y el ROA/ROE se deterioraron. Esto indica que los gastos operacionales (ventas y administración) crecieron más rápido que los ingresos, o que se está invirtiendo en activos que no generan el retorno esperado.

Tabla 3. Indicadores de rentabilidad

Indicador	Año 2024	Año 2023	Análisis
Margen bruto	42.23	40.91	Aumentó en 1.32 puntos porcentuales, lo cual indica que la empresa está generando más utilidad por cada dólar vendido después de contabilizar el costo de los productos vendidos.
Margen operacional	7.37	8.30	Disminuyó 0.93 puntos porcentuales, sugiriendo un incremento en los gastos operativos (administración, ventas) que superó la mejora en el margen bruto.
Margen neto	7.37	8.30	Dado que el margen neto es igual al operacional en ambos años, implica que la empresa no tiene gastos por intereses

Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

			significativos o ingresos no operacionales que afecten el resultado. La caída se origina completamente en la operación.
ROE	0.06	6.20	La rentabilidad sobre el patrimonio disminuyó ligeramente. La compañía obtiene aproximadamente 6% de retorno por su inversión, lo que podría considerarse modesto según el sector y el riesgo.
ROA	5.09	5.55	La empresa genera \$0.051 de utilidad por cada \$1 de activos, con una ligera disminución respecto a 2023. Indica que los activos no se están utilizando de manera óptima para generar ganancias.
ROI	5.09	5.55	La empresa genera \$0.051 de utilidad por cada \$1 de activos, con una ligera disminución respecto a 2023. Indica que los activos no se están utilizando de manera óptima para generar ganancias.

Fuente: Elaboración propia con base en Estados financieros de los años 2023 y 2024.

#### 6.1.1.2.4. Hallazgos en Endeudamiento

El endeudamiento evalúa la proporción de los activos financiados por terceros y la capacidad para atender esas deudas. Como se observa en la tabla 4, el endeudamiento total



## Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

sigue siendo saludable y bajo, lo que refleja una empresa financiada por patrimonio. Sin embargo, la deuda financiera paso de 9.76 millones a 181.05 millones, lo que impacta directamente en su capacidad de pago. La empresa decidió apalancarse más, lo que, si no se traduce a mayor rentabilidad, generara costos financieros innecesarios.

Tabla 4. Indicadores de endeudamiento.

Indicador	Año 2024	Año 2023	Análisis
Nivel de endeudamiento	14.70%	10.51%	Aumento del endeudamiento total. LA financiación externa subió.
Apalancamiento o Leverage	0.17	0.12	Por cada \$1 de patrimonio, la empresa tiene \$0.17 de deuda.
Capacidad de devolución	4.50	98.61	Indica que la deuda aumento en 2024. Paso de poder cubrir su deuda 98 veces a solo 4.5 veces con su EBITDA anual.
Relación deuda/patrimonio	0.01	0.001	No depende de financiamiento externo.

Fuente: Elaboración propia con base en Estados financieros de los años 2023 y 2024.

### 6.1.1.3. Hallazgos flujo de caja libre

El flujo de caja libre es un indicador fundamental que refleja la liquidez generada por las operaciones de la empresa después de cubrir las inversiones necesarias para mantener su capacidad productiva. Como se observa en la tabla 5, se realizó el flujo de caja libre



Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

Gastos de depreciación, amortización y deterioro	1	1	5	41	12	11	10	10	9		
Ganancia operativa (EBIT)	-	385	325	525	1.600	500	539	580	625	673	
Menos impuestos Operacionales	-	135	114	184	560	175	189	203	219	236	
NOPAT	-	250	212	341	1.040	325	350	377	406	438	
(+) Depreciación y amortización	1	1	5	41	12	11	10	10	9		
(-) Capex	-	182	142	97	11	97	92	87	82	78	
(-) Cambios en Net Working	-	603	971	19	204	29	39	42	45	49	
NWK	-	856	253	718	699	495	523	563	605	650	699
Activos circulantes	1.042	1.391	2.508	3.528	2.967	3.586	3.855	4.144	4.455	4.789	
Pasivos circulantes	1.898	1.644	1.790	2.829	2.473	3.063	3.292	3.539	3.805	4.090	

Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

<b>Total, Flujo de</b>	-	-							
<b>caja libre</b>	<b>670</b>	<b>616</b>	<b>462</b>	<b>1.296</b>	<b>405</b>	<b>414</b>	<b>432</b>	<b>453</b>	<b>476</b>

Fuente: Elaboración propia con base en Estados financieros de los años 2023 y 2024.

#### 6.1.1.4. Principales Problemas Financieros Encontrados

Los principales hallazgos del análisis documental revelan que la Panadería y bizcochería EL cometa S.A.S enfrenta una encrucijada entre una gestión de costos eficiente (Margen Bruto) y presiones financieras de corto plazo y operacionales. En la tabla 6, se enumeran los principales problemas y como estos hallazgos son relevantes para empresas PYMES del sector panadero.

Tabla 6. Hallazgos relevantes en indicadores.

<b>Problema Central</b>	<b>Indicadores Afectados</b>	<b>Relevancia</b>
Deterioro de la capacidad de Pago a Corto plazo.	Liquidez	El riesgo de incumplimiento con proveedores o de una crisis de efectivo.
Aumento de la Deuda Financiera y caída de la	Endeudamiento	La empresa asumió una deuda 18 veces mayor sin demostrar, aunque la rentabilidad de los activos creció al mismo ritmo, lo cual ejerce presión sobre la caja.

Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

---

capacidad de devolución.

---

Presión sobre la utilidad operacional por incremento de gastos.	Rentabilidad	La eficiencia en costos es buena, pero la estructura de gastos operaciones es ineficiente, erosionando la utilidad generada por la operación.
---	--------------	---

---

Inmovilización de capital en el ciclo operacional.	Eficiencia	Cobrar casi 65 días en el sector de alimentos puede ser alto. Esto obliga a la empresa a financiar la operación por 24 días, restando liquidez.
--	------------	---

---

Fuente: Elaboración propia con base en Estados financieros de los años 2023 y 2024.

### 6.1.2. Propuestas de estrategia sostenible

La sostenibilidad financiera de la Panadería y Bizcochería El Cometa S.A.S se plantea a través de una estrategia integral que busca el equilibrio entre el crecimiento (apalancamiento) y la eficiencia operativa (liquidez y control de costos). Esta propuesta se fundamenta en la optimización de la estructura de capital, con el objetivo de identificar el punto de equilibrio adecuado entre capital propio y deuda, permitiendo maximizar los retornos financieros sin comprometer la solvencia ni la estabilidad de la empresa. En este contexto, se propone una estrategia de sostenibilidad financiera basada en dos ejes fundamentales:

Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

- **Acceso a financiamiento verde:** Aprovechar las líneas de crédito sostenible ofrecidas por entidades financieras, dirigidas a proyectos de eficiencia energética, producción limpia, tratamiento de residuos y modernización de equipos. Este tipo de financiamiento no solo contribuye a la reducción de costos operativos y del impacto ambiental, sino que también fortalece la imagen corporativa y la competitividad del negocio en el sector panadero.
- **Implementación del modelo de Flujo de Caja Proyectado:** Adoptar una herramienta de planificación financiera que permita anticipar necesidades de liquidez, optimizar la gestión de recursos y evaluar escenarios futuros (pesimista, base y optimista). Este modelo permitirá tomar decisiones informadas sobre inversión, endeudamiento y rentabilidad, asegurando la estabilidad financiera a mediano y largo plazo.

De esta manera, Panadería y Bizcochería El Cometa S.A.S podrá fortalecer su estructura financiera, mejorar su capacidad de respuesta ante cambios del entorno económico y consolidar un modelo de negocio sostenible, rentable y socialmente responsable dentro del mercado panadero de Bogotá.

#### **6.1.2.1. Determinación de la Estructura de Capital Ideal**

Mediante simulaciones financieras, como se muestra en la figura 4, se determinó que el nivel óptimo entre deuda/patrimonio que minimiza el WACC y que permita que el valor de la empresa

Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

crezca como se muestra en la figura 5, es la relación 40% deuda 60% patrimonio, ya que la deuda actual ha sido ineficiente para generar un retorno significativo.

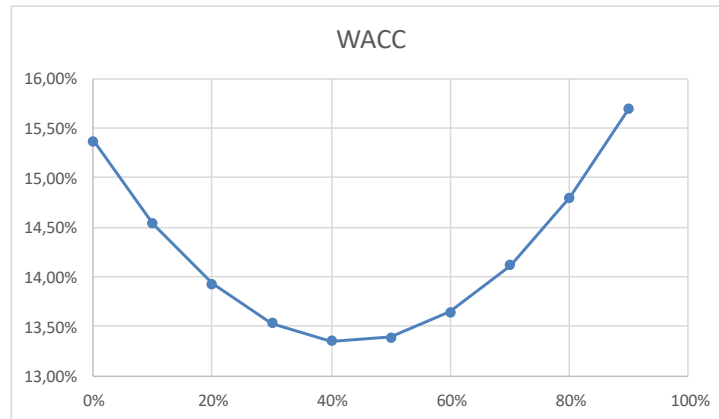


Figura 4. Comportamiento del WACC con diferente relación deuda/patrimonio.

Fuente: elaboración propia de acuerdo con simulaciones realizadas.

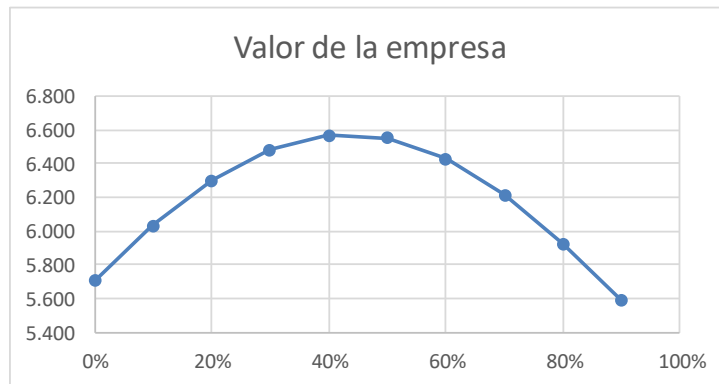


Figura 5. Comportamiento del valor de la empresa con diferente relación deuda/patrimonio.

Fuente: elaboración propia de acuerdo con simulaciones realizadas.

Se ha propuesto un nivel de apalancamiento financiero que no solo favorezca la rentabilidad, sino que también asegure la capacidad de la panadería para hacer frente a sus obligaciones financieras a corto y largo plazo. Este nivel óptimo de deuda ha sido calculado con base en la

Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

evaluación de ratios financieros clave, como la relación deuda/capital y la ratio de cobertura de intereses, de forma que se garantice una adecuada capacidad de pago y se minimicen los riesgos asociados a un posible sobreendeudamiento.

#### **6.1.2.2. Inversión sostenible**

Como parte de la propuesta para la Panadería y Bizcochería El Cometa S.A.S en base a la sostenibilidad financiera y ambiental, se plantea una estrategia de inversión orientada a la modernización energética y la reducción de la huella ecológica del proceso productivo. Esta estrategia busca no solo optimizar los costos operativos, sino también alinear las operaciones con los principios de sostenibilidad que hoy demanda el mercado y las políticas ambientales vigentes, desarrollando un plan integral de inversión verde que incremente la eficiencia energética, reduzca las emisiones de carbono y fortalezca la competitividad de la empresa mediante el acceso a líneas de crédito sostenible.

##### **6.1.2.2.1. Ejes de inversión propuestos**

**Modernización de hornos y equipos productivos:** Sustitución de hornos tradicionales de gas o diésel por hornos eléctricos de alta eficiencia energética, con sistemas de control térmico automatizado que reduzcan el consumo energético y los costos de mantenimiento.

**Incorporación de energías renovables:** Instalación de paneles solares fotovoltaicos en las instalaciones de producción, con el fin de generar parte de la energía consumida de manera limpia y disminuir la dependencia de fuentes convencionales.



Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

**Transición hacia empaques sostenibles:** Sustitución gradual de empaques plásticos por materiales biodegradables o compostables, promoviendo un modelo de consumo responsable y fortaleciendo la imagen ambiental de la marca.

**Certificación en producción limpia:** Implementación de procesos certificados de producción limpia, que garanticen el cumplimiento de estándares ambientales y la gestión responsable de los residuos sólidos y emisiones.

En el marco de esta propuesta, se realizó una búsqueda y evaluación de cotizaciones de equipos, tecnologías y materiales que cumplen con los requerimientos técnicos y ambientales de la empresa como se observa en la tabla 7. Dichas alternativas fueron seleccionadas considerando su eficiencia energética, bajo nivel de emisiones y compatibilidad con los principios de sostenibilidad.

Tabla 7. Propuesta de inversión

Elemento	Descripción	Valor unitario	Cantidad	Valor total
<b>Horno eléctrico industrial</b>	Bajo consumo de energía, alta eficiencia	\$27.170.000	6	\$163.020.000,00
<b>Paneles solares</b>	Autogeneración energética	\$70.325.583	2	\$140.651.166,00
<b>Empaques biodegradables</b>	Sustitución de plástico	\$10.000.000	2	\$20.000.000,00
<b>Software de gestión</b>	Control de inventario y energía	\$5.000.000	1	\$5.000.000,00

Fuente: Elaboración propia.

## Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

Estas inversiones pueden ser financiadas a través de líneas de crédito verde, ofrecidas por entidades financieras nacionales que promueven la modernización sostenible del sector productivo. Entre ellas se destacan los créditos destinados a eficiencia energética, producción limpia y energías renovables, los cuales ofrecen condiciones preferenciales en tasa de interés, periodos de gracia y plazos de pago.

En este sentido, se investigaron diversas líneas de inversión verde, identificando que Bancóldex dispone de un crédito verde diseñado especialmente para PYMES que impulsen proyectos de modernización tecnológica, uso eficiente de energía y reducción de impacto ambiental. Esta línea de financiamiento se ajusta a las necesidades de Panadería y Bizcochería El Cometa S.A.S, permitiendo cubrir la adquisición de hornos eléctricos eficientes, paneles solares, empaques biodegradables y la certificación de producción limpia.

El crédito verde de Bancóldex seleccionado para este proyecto cuenta con condiciones altamente favorables, consistentes en:

Plazo: 60 meses (5 años).

Tasa de interés anual: 6%, considerada una tasa preferencial respecto a los créditos tradicionales.

Monto del crédito: \$400.000.000.

Intereses financieros totales: aproximadamente \$7.320.000, lo que representa un gasto financiero mínimo en comparación con un crédito convencional.

Flexibilidad en el pago: la deuda no presenta penalización por pago anticipado, lo que otorga a la empresa mayor libertad en la gestión de sus recursos y planificación financiera.

Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

Estas condiciones convierten al crédito verde en una opción financieramente viable y ambientalmente responsable, facilitando la ejecución del proyecto de modernización energética y fortaleciendo la sostenibilidad económica de la empresa. A continuación, se presenta la tabla 8 de amortización propuesta, donde se detalla la estructura de pago y el impacto positivo en el flujo de caja proyectado.

Tabla 8. Amortización crédito

<b>Crédito Bancóldex</b>				
<b>Tasa interés</b>	6%			
<b>Anual:</b>				
<b>Valor crédito:</b>	400.000.000			
<b>Tiempo</b>	5	años		
<b>crédito:</b>	60	meses		
<b>Cuota</b>	<b>Intereses por pagar</b>	<b>Abono a Capital</b>	<b>Valor cuota</b>	<b>Saldo obligación</b>
<b>1</b>	\$240.000	\$6.666.666,67	\$6.906.666,67	\$393.333.333,33
<b>2</b>	\$236.000	\$6.666.666,67	\$6.902.666,67	\$386.666.666,67
<b>3</b>	\$232.000	\$6.666.666,67	\$6.898.666,67	\$380.000.000,00
<b>4</b>	\$228.000	\$6.666.666,67	\$6.894.666,67	\$373.333.333,33
<b>5</b>	\$224.000	\$6.666.666,67	\$6.890.666,67	\$366.666.666,67
<b>6</b>	\$220.000	\$6.666.666,67	\$6.886.666,67	\$360.000.000,00
<b>7</b>	\$216.000	\$6.666.666,67	\$6.882.666,67	\$353.333.333,33

Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

<b>8</b>	\$212.000	\$6.666.666,67	\$6.878.666,67	\$346.666.666,67
<b>9</b>	\$208.000	\$6.666.666,67	\$6.874.666,67	\$340.000.000,00
<b>10</b>	\$204.000	\$6.666.666,67	\$6.870.666,67	\$333.333.333,33
<b>11</b>	\$200.000	\$6.666.666,67	\$6.866.666,67	\$326.666.666,67
<b>12</b>	\$196.000	\$6.666.666,67	\$6.862.666,67	\$320.000.000,00
<b>13</b>	\$192.000	\$6.666.666,67	\$6.858.666,67	\$313.333.333,33
<b>14</b>	\$188.000	\$6.666.666,67	\$6.854.666,67	\$306.666.666,67
<b>15</b>	\$184.000	\$6.666.666,67	\$6.850.666,67	\$300.000.000,00
<b>16</b>	\$180.000	\$6.666.666,67	\$6.846.666,67	\$293.333.333,33
<b>17</b>	\$176.000	\$6.666.666,67	\$6.842.666,67	\$286.666.666,67
<b>18</b>	\$172.000	\$6.666.666,67	\$6.838.666,67	\$280.000.000,00
<b>19</b>	\$168.000	\$6.666.666,67	\$6.834.666,67	\$273.333.333,33
<b>20</b>	\$164.000	\$6.666.666,67	\$6.830.666,67	\$266.666.666,67
<b>21</b>	\$160.000	\$6.666.666,67	\$6.826.666,67	\$260.000.000,00
<b>22</b>	\$156.000	\$6.666.666,67	\$6.822.666,67	\$253.333.333,33
<b>23</b>	\$152.000	\$6.666.666,67	\$6.818.666,67	\$246.666.666,67
<b>24</b>	\$148.000	\$6.666.666,67	\$6.814.666,67	\$240.000.000,00
<b>25</b>	\$144.000	\$6.666.666,67	\$6.810.666,67	\$233.333.333,33
<b>26</b>	\$140.000	\$6.666.666,67	\$6.806.666,67	\$226.666.666,67
<b>27</b>	\$136.000	\$6.666.666,67	\$6.802.666,67	\$220.000.000,00
<b>28</b>	\$132.000	\$6.666.666,67	\$6.798.666,67	\$213.333.333,33
<b>29</b>	\$128.000	\$6.666.666,67	\$6.794.666,67	\$206.666.666,67

Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

<b>30</b>	\$124.000	\$6.666.666,67	\$6.790.666,67	\$200.000.000,00
<b>31</b>	\$120.000	\$6.666.666,67	\$6.786.666,67	\$193.333.333,33
<b>32</b>	\$116.000	\$6.666.666,67	\$6.782.666,67	\$186.666.666,67
<b>33</b>	\$112.000	\$6.666.666,67	\$6.778.666,67	\$180.000.000,00
<b>34</b>	\$108.000	\$6.666.666,67	\$6.774.666,67	\$173.333.333,33
<b>35</b>	\$104.000	\$6.666.666,67	\$6.770.666,67	\$166.666.666,67
<b>36</b>	\$100.000	\$6.666.666,67	\$6.766.666,67	\$160.000.000,00
<b>37</b>	\$96.000	\$6.666.666,67	\$6.762.666,67	\$153.333.333,33
<b>38</b>	\$92.000	\$6.666.666,67	\$6.758.666,67	\$146.666.666,67
<b>39</b>	\$88.000	\$6.666.666,67	\$6.754.666,67	\$140.000.000,00
<b>40</b>	\$84.000	\$6.666.666,67	\$6.750.666,67	\$133.333.333,33
<b>41</b>	\$80.000	\$6.666.666,67	\$6.746.666,67	\$126.666.666,67
<b>42</b>	\$76.000	\$6.666.666,67	\$6.742.666,67	\$120.000.000,00
<b>43</b>	\$72.000	\$6.666.666,67	\$6.738.666,67	\$113.333.333,33
<b>44</b>	\$68.000	\$6.666.666,67	\$6.734.666,67	\$106.666.666,67
<b>45</b>	\$64.000	\$6.666.666,67	\$6.730.666,67	\$100.000.000,00
<b>46</b>	\$60.000	\$6.666.666,67	\$6.726.666,67	\$93.333.333,33
<b>47</b>	\$56.000	\$6.666.666,67	\$6.722.666,67	\$86.666.666,67
<b>48</b>	\$52.000	\$6.666.666,67	\$6.718.666,67	\$80.000.000,00
<b>49</b>	\$48.000	\$6.666.666,67	\$6.714.666,67	\$73.333.333,33
<b>50</b>	\$44.000	\$6.666.666,67	\$6.710.666,67	\$66.666.666,67
<b>51</b>	\$40.000	\$6.666.666,67	\$6.706.666,67	\$60.000.000,00

Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

<b>52</b>	\$36.000	\$6.666.666,67	\$6.702.666,67	\$53.333.333,33
<b>53</b>	\$32.000	\$6.666.666,67	\$6.698.666,67	\$46.666.666,67
<b>54</b>	\$28.000	\$6.666.666,67	\$6.694.666,67	\$40.000.000,00
<b>55</b>	\$24.000	\$6.666.666,67	\$6.690.666,67	\$33.333.333,33
<b>56</b>	\$20.000	\$6.666.666,67	\$6.686.666,67	\$26.666.666,67
<b>57</b>	\$16.000	\$6.666.666,67	\$6.682.666,67	\$20.000.000,00
<b>58</b>	\$12.000	\$6.666.666,67	\$6.678.666,67	\$13.333.333,33
<b>59</b>	\$8.000	\$6.666.666,67	\$6.674.666,67	\$6.666.666,67
<b>60</b>	\$4.000	\$6.666.666,67	\$6.670.666,67	\$-0,00

Fuente: Elaboración propia basado en % de Crédito Bancóldex.

#### **6.1.2.2.2. Impacto financiero**

La implementación del proyecto de modernización energética y sostenibilidad productiva generará un impacto financiero positivo y medible para Panadería y Bizcochería El Cometa S.A.S, reflejado en la optimización de costos operativos, la mejora de la eficiencia y el fortalecimiento de la posición competitiva de la empresa en el mercado. Entre los principales resultados esperados se destacan:

- **Ahorro energético estimado:** Se proyecta una reducción del 20% en el consumo mensual de energía, equivalente a un ahorro aproximado de COP \$2.000.000 mensuales. Este beneficio se derivará de la sustitución de hornos tradicionales por equipos eléctricos eficientes y la incorporación de energía solar fotovoltaica.

Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

- Reducción de desperdicios y costos de insumos: La implementación de empaques biodegradables y la mejora en la gestión de inventarios permitirán una disminución significativa de los desperdicios de materia prima, contribuyendo a una operación más rentable y sostenible.
- Fortalecimiento de la imagen de marca: La adopción de prácticas sostenibles y la obtención de certificaciones en producción limpia impulsarán una mejor percepción por parte de los consumidores, facilitando el acceso a nuevos segmentos de mercado y canales de distribución, especialmente aquellos orientados hacia el consumo responsable.

En conjunto, estos resultados permitirán mejorar la rentabilidad operativa, optimizar el flujo de caja y consolidar la sostenibilidad financiera a largo plazo, garantizando que la inversión realizada se traduzca en beneficios tanto económicos como ambientales para la empresa.

### **6.1.3 Escenarios de flujo de caja**

La modelación financiera se complementa con la simulación de tres escenarios (Optimista, Realista y Pesimista) a cinco años (2025-2029) para evaluar el impacto de la estrategia propuesta, la eficiencia operativa y las condiciones del mercado sobre la rentabilidad. Esta simulación demuestra que la sostenibilidad financiera de la Panadería y Bizcochería El Cometa S.A.S. depende críticamente de la gestión de costos operativos y la capacidad de crecimiento.

Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

### 6.1.3.1 Flujo de Caja realista

Bajo supuestos moderados, como se observa en la tabla 9, la empresa logra una trayectoria de crecimiento estable, proyectando ingresos por \$18.680 millones y una utilidad operacional de \$2.613 millones en 2029. Este nivel de rentabilidad es suficiente para sostener la nueva estructura de deuda y apalancamiento óptimo propuesto, asegurando la viabilidad y la continuidad del negocio en el mediano plazo.

Tabla 9. Escenario Realista

<b>Realista</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
<b>Ingresos</b>	13.012	13.988	15.037	16.165	17.377	18.680
<b>Costo de ventas</b>	6.707	6.714	7.218	7.759	8.341	8.967
<b>Utilidad Bruta</b>	6.305	7.274	7.819	8.406	9.036	9.714
<b>Gastos O.</b>	4.644	5.317	5.716	6.145	6.606	7.101
<b>Utilidad O.</b>	1.661	1.956	2.103	2.261	2.430	2.613
<b>Impuestos</b>	581	685	736	791	851	914
<b>Utilidad Neta</b>	1.080	1.272	1.367	1.470	1.580	1.698

Fuente: Elaboración propia con base en estados financieros del 2024.



Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

**6.1.3.2 Flujo de caja optimista**

Este escenario proyecta el mayor crecimiento en ingresos como se observa en la tabla 10, alcanzando \$20.956 millones en 2029. La clave de este éxito radica en la combinación de un crecimiento de ingresos constante y una alta eficiencia operativa (bajos gastos operacionales), lo que permite que la utilidad operacional crezca de forma exponencial, alcanzando los \$5.868 millones en el último año. este escenario garantiza un retorno de la inversión sostenible y la maximización del valor de la empresa.

Tabla 10. Escenario Optimista

<b>Optimista</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
<b>Ingresos</b>	13.012	14.313	15.745	17.319	19.051	20.956
<b>Costo de ventas</b>	6.707	5.439	5.983	6.581	7.239	7.963
<b>Utilidad Bruta</b>	6.305	8.874	9.762	10.738	11.812	12.993
<b>Gastos operaciones</b>	4.644	4.866	5.353	5.888	6.477	7.125
<b>Utilidad Operacional</b>	1.661	4.008	4.408	4.849	5.334	5.868
<b>Impuestos</b>	581	1.403	1.543	1.697	1.867	2.054
<b>Utilidad Neta</b>	1.080	2.605	2.866	3.152	3.467	3.814

Fuente: Elaboración propia con base en estados financieros del 2024.

### 6.1.3.3 Flujo de caja pesimista

Como se observa en la tabla 11, este escenario subraya la vulnerabilidad de la empresa ante el estancamiento de ingresos y el aumento de gastos operacionales. Sin embargo, gracias a la mejora estructural del costo de ventas, la utilidad operacional se mantiene positiva, cerrando en \$332 millones en 2029. Aunque este resultado es bajo, sugiere que, si bien la empresa tendría problemas de liquidez, la eficiencia de su negocio base de producción proporciona una base de supervivencia, mitigando el riesgo de insolvencia total.

Tabla 11. Escenario Pesimista

<b>Pesimista</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
<b>Ingresos</b>	13.012	13.663	14.346	15.063	15.816	16.607
<b>Costo de ventas</b>	6.707	7.924	8.321	8.737	9.173	9.632
<b>Utilidad Bruta</b>	6.305	5.738	6.025	6.326	6.643	6.975
<b>Gastos operaciones</b>	4.644	5.465	5.738	6.025	6.326	6.643
<b>Utilidad Operacional</b>	1.661	273	287	301	316	332
<b>Impuestos</b>	581	96	100	105	111	116
<b>Utilidad Neta</b>	1.080	178	186	196	206	216

Fuente: Elaboración propia con base en Estados financieros de los años 2023 y 2024.

## 7. Conclusiones

La investigación permitió evidenciar que la sostenibilidad financiera en las PYMES del sector panadero de Bogotá constituye un componente esencial para garantizar su permanencia y competitividad en el mercado. Los resultados obtenidos concuerdan con lo planteado por autores como Aguilar et al. (2024), quienes sostienen que la sostenibilidad se alcanza a través de una gestión responsable de los recursos, la planificación a largo plazo y la adopción de estrategias financieras bien diseñadas. De igual forma, los hallazgos sobre la vulnerabilidad en la liquidez y la eficiencia operativa de la empresa analizada ratifican lo señalado por Myšková & Hájek (2020), respecto a la importancia de mantener un equilibrio entre rentabilidad, solvencia y manejo del capital de trabajo. Así, la evidencia empírica respalda la teoría de que las decisiones financieras estratégicas impactan de forma directa en la estabilidad económica y en la sostenibilidad empresarial.

Los resultados del diagnóstico financiero confirmaron que, aunque la Panadería y Bizcochería El Cometa S.A.S. posee una base patrimonial sólida, presenta debilidades en su liquidez inmediata y una deuda financiera ineficiente, aspectos que limitan su crecimiento. Esta situación coincide con los planteamientos de Parejo et al. (2021) y Guerrero Jaimes (2021), quienes destacan que la falta de planeación financiera y de control de costos es uno de los principales factores de riesgo para las pequeñas empresas. A partir de la estrategia diseñada, como la determinación de una estructura de capital óptima y la implementación de inversión sostenible, se demuestra que es posible fortalecer la rentabilidad sin comprometer la solvencia, en línea con los enfoques de sostenibilidad integral (Simancas-Guardo, 2024).

## Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

En relación con los objetivos de la investigación, se logró cumplir plenamente con el objetivo general, desarrollando una estrategia que permite mejorar la sostenibilidad financiera de las PYMES panaderas mediante el estudio de caso aplicado. Respecto a los objetivos específicos: Primero, se realizó un acercamiento teórico sólido sobre la sostenibilidad financiera, logrando un anclaje conceptual entre la viabilidad económica y los criterios de responsabilidad ambiental y social.

Segundo, se diagnosticó con rigor la situación económica de la empresa objeto de estudio a través de un análisis documental de indicadores, confirmando las vulnerabilidades críticas en liquidez y endeudamiento que definieron el problema de investigación. Tercero, se formuló una estrategia viable que responden directamente a las problemáticas identificadas. Estas incluyeron la herramienta de planeación financiera (modelo de Flujo de Caja Proyectado), la optimización del apalancamiento mediante el uso de créditos verdes con tasas preferenciales y el establecimiento de políticas de control de gastos operacionales.

Cuarto, el análisis y la proyección de escenarios de flujo de caja permitieron evidenciar que la estrategia propuesta es financieramente sostenibles, proyectando una utilidad operacional de hasta \$5868 millones en el escenario optimista, lo que mejora drásticamente la capacidad de respuesta ante variaciones del mercado. incluyen herramientas de planeación financiera, uso de créditos verdes y control de gastos operativos. Finalmente, el objetivo de determinar la estructura de costos y presupuesto se cumplió mediante la cuantificación detallada de la inversión, demostrando su financiación viable y su impacto en el ahorro energético. El trabajo también permitió evidenciar la pertinencia del enfoque metodológico mixto, pues la combinación del análisis cuantitativo a partir de los estados financieros con la interpretación cualitativa ofreció

## Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

una visión integral de la realidad empresarial, aportando soluciones prácticas que fortalecen la gestión financiera y la planificación a mediano plazo y que puedan ser aplicables a otras PYMES del sector.

De acuerdo con los hallazgos, se recomienda que futuras investigaciones amplíen la muestra a otras empresas panaderas o sectores afines, para contrastar los resultados y validar la estrategia propuesta en distintos contextos económicos. En particular, se sugiere investigar la influencia de la educación financiera y la adopción de tecnologías digitales en la sostenibilidad de las PYMES, dado que ambos factores emergen como determinantes del éxito empresarial en entornos competitivos y cambiantes. Esto permitiría profundizar en el impacto del capital humano en la eficiencia y en la capacidad de las empresas para implementar modelos de gestión más complejos.

En conclusión, esta investigación aporta un modelo de gestión financiera sostenible aplicable al sector panadero, demostrando que la estabilidad económica no depende únicamente de los ingresos o la rentabilidad, sino de la capacidad de las empresas para planificar, innovar y adoptar prácticas responsables con el entorno económico, social y ambiental. La propuesta de optimización de la estructura de capital y la inversión verde establece un camino claro para que las PYMES del sector transiten de la vulnerabilidad a una competitividad robusta y duradera.

## **8. Recomendaciones**

La ejecución metodológica de la investigación, basada en un estudio de caso, permitió un análisis financiero profundo y detallado de la panadería y bizcochería El Cometa S.A.S, lo cual fue fundamental para diagnosticar las problemáticas y proponer una estrategia específica. No obstante, el enfoque metodológico presenta ciertas limitaciones que deben ser consideradas. Al basarse en una muestra unitaria, la principal limitación del trabajo es la imposibilidad de generalizar los resultados y las proyecciones a la totalidad de las PYMES del sector.

Aunque los patrones de vulnerabilidad en liquidez y apalancamiento son comunes en el sector, la validación de la estructura de capital óptima requeriría una muestra mayor y la inclusión de nuevas variables del entorno macroeconómico. A pesar de esta limitación, la pertinencia del estudio es muy alta, ya que se demostró la aplicabilidad de la gerencia financiera estratégica para transformar la vulnerabilidad de una empresa real en sostenibilidad proyectada.

Se invita a la Corporación Universitaria Minuto de Dios, la Facultad de Ciencias Empresariales y a los futuros investigadores a seguir profundizando en el nexo entre sostenibilidad financiera y PYMES. Es de particular relevancia investigar el impacto de la educación financiera y la tecnología digital en la capacidad de estas empresas para escalar su rentabilidad y gestionar el capital de trabajo neto en entornos competitivos.

La empresa estudio de caso debe enfocar sus esfuerzos gerenciales en: la gestión rigurosa del capital de trabajo neto, por lo cual se recomienda implementar estrategias para reducir el periodo promedio de cobro; El monitorio del apalancamiento y rentabilidad operacional estableciendo un seguimiento trimestral de los gastos operaciones para garantizar que no superen los umbrales del

Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

escenario realista. Y finalmente se sugiere destinar recursos a la capacitación del personal directivo en planeación financiera y gestión de costos. Esto es vital para superar las deficiencias administrativas que exponen a la empresa a la inestabilidad.

Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

**Referencias**

- Aguilar, R. C., Vidal, V. P., & Chávez, R. S. (2024). Aproximación Metodológica Acerca de la Sustentabilidad Financiera Empresarial. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 10132-10149.
- Ayala, P. C., & Aguilera, M. A. (2024). Estudio del impacto de estrategias financieras en la sostenibilidad y productividad de las PYMES. *Uda akadem*, (14), 11-51.
- Cámara de Comercio de Bogotá (2023). Más de 500 actores de la industria panadera discuten sobre los retos y el futuro del sector en la Cámara de Comercio de Bogotá.  
<https://www.ccb.org.co/de-interes/comunicados/personas-empresarias-de-la-industria-panadera-discuten-sobre-los-retos-y-el-futuro-del-sector>
- Carreño, M. (2018). Perfil de Sostenibilidad Empresarial de Micros Pequeñas y Medianas Empresas manufactureras de Santander.  
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/19489>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2023). Revisiting mixed methods research designs twenty years later. *Handbook of mixed methods research designs*, 1(1), 21-36.
- DANE (2023). Encuesta de Micronegocios (EMICRON) – Panaderías y tiendas de barrio.  
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/micronegocios#micronegocios-de-panaderias-y-tiendas-de-barrio>
- Galarza, C. A. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(3), 1-6.



Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

Gavilanes-Carranza, E. A., Tapia-Urbina, M. B., Rodríguez-Benavides, M. L., & Delgado-

Flores, E. N. (2024). Sostenibilidad Financiera en las Empresas: Criterios ESG: Financial Sustainability in Companies: ESG Criteria. *Multidisciplinary Latin American Journal (MLAJ)*, 2(3), 1-16.

Guerrero Jaimes, R. M. (2021). Sostenibilidad financiera para las empresas del sector panificador de Pamplona, norte de Santander, Colombia. *Dictamen libre*, (28).

Guerrero, W. A., Camacho-Galindo, S., Guerrero-Martin, L. E., Arévalo, J. C., da Silva Fernandes, F. A., Correa, E. S., & Guerrero-Martin, C. A. (2024). Desarrollo de estrategias de gestión financiera y administrativa para la sostenibilidad empresarial. *DYNA*, 91(234), 147-156.

Haro, A., & López, O. (2022). Evaluación de la sostenibilidad financiera en las microempresas ecuatorianas. *Revista| Universidad Fidélitas*, 3(1), 13-13.

Hernández, J. J., Nieto, P. G., Hernández, L. D., Calderón, S. M., & Aros, L. H. (2024). Influencia del capital humano en la sostenibilidad financiera de las PYMES en Colombia. *Revista Sinergia*, 1(15), 66-90.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Jaramillo, J. C. (2024). ¿Qué es la sostenibilidad financiera? Blog Bancolombia.  
<https://blog.bancolombia.com/negocios/como-lograr-sostenibilidad-financiera/>

Hidalgo, N. R., Moreno, M. G., Rocha, M. J., Casquete, T. C., & Montalvo, T. D. (2025). Gestión Financiera en la Empresa: Conceptos Básicos y su Aplicación en la Toma de Decisiones. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(2), 932-945.

Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

- Hitchcock, J. H., & Onwuegbuzie, A. J. (2022). The Routledge handbook for advancing integration in mixed methods research (pp. 55-70). London: Routledge.
- Loor, R. Y., & Rosado, D. F. (2021). Manejo adecuado y responsable de los recursos financieros para la sostenibilidad de las empresas. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 3(10), 48-59.
- López Rodríguez, C. E., Velásquez Lizcano, C., Fajardo Sierra, J. M., & Sierra Otorora, J. L. (2024). Un acercamiento a las metodologías para la valoración financiera: análisis bibliométrico y revisión sistemática de literatura. *RAN (Chillán)*, 10(1), 36-52.
- López, José (2025). MiPymes y sostenibilidad: una transformación necesaria, no opcional <https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/mipymes-y-sostenibilidad-una-transformacion-necesaria-no-opcional/>
- Lotero, L. F., Velásquez, D. M., & Mosquera, G. A. (2024). Identificación de variables financieras, tributarias y contables que determinan la sostenibilidad empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) del departamento del Meta. *CITAS*, 10(1), 73-86.
- Mendoza Menéndez, R. J. (2024). la gestión administrativa y el crecimiento empresarial de las panaderías de la parroquia san francisco del cantón Portoviejo (Bachelor's thesis, Jipijapa-Unesum).
- Montoya Corrales, C. A. (2012). Destrucción creativa. *Revista Ciencias Estratégicas*. 20(28), 2. <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/7661/Editorial.pdf>
- Myšková, R., & Hájek, P. (2020). Mining risk-related sentiment in corporate annual reports and its effect on financial performance. *Technological and Economic Development of Economy*, 26(6), 1422–1443. <https://doi.org/10.3846/tede.2020.13758>

Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

Nava, M (2009). Análisis Financiero: Una Herramienta Clave para la Gestión.

<https://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf>

Parejo, I. Á., Núñez, W. A., & Núñez, L. D. (2021). Inserción del análisis financiero en PyMes colombianas como mecanismo para promover la sostenibilidad empresarial. *Desarrollo Gerencial*, 13(2), 1-19.

Pérez, M. N. (2012). La sostenibilidad financiera: nueva perspectiva en el ejercicio del control de las Entidades Fiscalizadoras Superiores. *Revista española de control externo*, 14(41), 13-30.

Pineda-Cajilima, A., Erazo-Álvarez, C., & Álvarez-Gavilanes, J. (2021). Impacto de la Responsabilidad Social Empresarial en el Sector Financiero. *CIENCIAMATRIA*.

<https://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/447>

Piñeros, L. R., Gallego, S. R., & Restrepo, F. S. (2024). Herramientas de sistemas de costos, indicadores gestión y presupuesto, del sector panadero (Suramericana-Medellín). *En-Contexto: Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, 12(21), 7.

Rodríguez, C. E. Rodríguez, M. A., & Beleño, W. T. (2026). Producción científica asociada con la gestión de los riesgos operacionales en la gerencia financiera. *Universidad & Empresa*, 28(50), 6.

Rodríguez, C. E. & Rodríguez, M. A. (2021). Riesgo operacional: comportamiento de sus factores en el sector bancario de Bogotá Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(6), 439-456.

Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

Santamaría, D. A., & Marín, J. C. (2014). Buenas prácticas de sostenibilidad financiera: El caso del desarrollo acelerado de las organizaciones no lucrativas coreanas. *Online Journal Mundo Asia Pacifico*, 3(5), 7-23.

Sarango, A. H., Pallmay, E. R., Sarzosa, J. P., & Pozo, J. E. (2024). Tipos y clasificación de las investigaciones. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(2), 39.

Simancas-Guardo, I. E. (2024). La gestión de cartera como pilar de sostenibilidad financiera: un camino para el crecimiento y la resiliencia a largo plazo. *Revista científica anfibios*, 7(1), 37-49.

Sumelzo, N., & Cuchí, A. (2020). La sostenibilidad en el sector empresarial. [Tesis de Maestría, Universidad Politécnica de Catalunya]. [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM\\_NSanchez\\_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM_NSanchez_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf)

Superintendencia Financiera de Colombia (2024). Finanzas Sostenibles. <https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/10104520/industrias-supervisadasfinanzas-sostenibles-10104520/>

Tennent, J. (2010). Gestión Financiera, principios básicos paso a paso. The Economist.

Villacreses, T. L., Baque, W. M., & Delgado, A. M. (2022). Modernización de las empresas: Importancia para la sostenibilidad financiera económica. *Dominio de las Ciencias*, 8(3), 40.

Yin, R. K. (2012). Case study methods. *APA handbook of research methods in psychology*, Vol. 2.

Desarrollo de estrategia para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera en PYMES del sector panadero en Bogotá: un estudio de caso.

Zenteno Chamber, A. (2018). ¿Cómo Evaluar la Oportunidad de un Negocio? MBS Consulting.

<https://mbsperu.com/diagnostico-y-planeamiento-financiero/como-evaluar-la-oportunidad-de-un-negocio/>