

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia



Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

Bernal Camargo Laura Camila

Chíquiza Barragan Yeimy Yesica

Cruz Flórez Astrid Milena

Orozco Cetina Nancy Milena

Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO

Rectoría Bogotá

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Especialización en Gerencia Financiera

abril de 2026

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

Bernal Camargo Laura Camila

Chíquiza Barragan Yeimy Yesica

Cruz Flórez Astrid Milena

Orozco Cetina Nancy Milena

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

abril de 2026

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

Dedicatoria

Agradezco profundamente a Dios y a mi angelito en el cielo, quienes han sido mi guía, mi fuerza y mi luz en cada paso de este camino. Extiendo también mi gratitud a mi red de apoyo, que ha estado presente a lo largo de este proceso, brindándome ánimo, acompañamiento y disposición incondicional. Este proyecto, que nació de un sueño y de una gran ilusión, culmina con el corazón lleno de gratitud, orgullo y un profundo respeto por la profesión que he elegido y la vocación que me inspira a seguir adelante. **Laura Bernal.**

Este trabajo de grado está dedicado a mi hijo Nicolás, por su apoyo incondicional, comprensión y motivación constante durante este proceso académico. A quien ha sido un pilar fundamental en cada etapa de mi formación, brindándome la fortaleza necesaria para alcanza este logro.

A mi familia, por ser mi refugio y mi motor. A Dios por ser mi guía y darme la fortaleza para superar cada obstáculo. A mi madre, por su amor infinito gracias por ser el apoyo incondicional que hizo posible este sueño. **Milena Orozco.**

A Dios, por sostenerme en los momentos de cansancio, por darme la fuerza cuando sentí que no podía más y por permitirme llegar hasta aquí. A mi familia, por su amor infinito, su paciencia y su apoyo incondicional; por creer en mí incluso cuando yo dudaba, y por ser siempre mi refugio y mi mayor motivación. **Yeimy Chíquiza.**

A Dios, por sostenerme en los momentos de cansancio, por darme la fuerza cuando sentí que no podía más y por permitirme llegar hasta aquí.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

A mi familia, por su amor infinito, su paciencia y su apoyo incondicional; por creer en mí incluso cuando yo dudaba, y por ser siempre mi refugio y mi mayor motivación.

A mis compañeras, con quienes recorrí este camino lleno de retos, aprendizajes y esfuerzos compartidos; gracias por su compromiso, por las largas jornadas, por el apoyo mutuo y por demostrar que el trabajo en equipo hace que los sueños sean más llevaderos y significativos.

Este logro no es solo mío, es de todos los que estuvieron presentes en este proceso, acompañando cada paso, cada dificultad y cada pequeño avance. Hoy, más que un resultado, es el reflejo de un camino lleno de esfuerzo, unión y esperanza. **Astrid Cruz.**

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

Agradecimientos

Agradecemos a la Corporación Universitaria Minuto de Dios por brindarnos los conocimientos y herramientas necesarias para el desarrollo de este trabajo. De igual manera, expresamos reconocimiento a los docentes Campo Elías López Rodríguez, a nuestro asesor interdisciplinar Alfonso Yesid Cárdenas, por su orientación y acompañamiento durante el proceso investigativo.

Agradecemos a la empresa Entremés Máquinas Dispensadoras S.A.S. por facilitar el acceso a la información requerida, lo cual permitió el desarrollo de esta investigación, y de manera especial al gerente general y fundador, Juan Sebastián Ariza Castillo, quien con su disposición, apoyo y valiosa colaboración hizo posible la ejecución y culminación de este proyecto.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

Contenido

Resumen.....	11
Introducción	13
1. Problema.....	16
1.1. Descripción del problema.....	16
1.2. Pregunta de investigación	19
2. Justificación	20
3. Objetivos.....	24
3.1. Objetivo general.....	24
3.2. Objetivos específicos	24
4. Marco de referencia	25
4.1. Marco teórico	25
4.1.1. Estructura financiera	25
4.1.2. Estrategia corporativa	27
4.2. Marco legal	29
5. Metodología.....	30
5.1. Alcance de la investigación	30
5.2. Enfoque metodológico	31
5.3. Población.....	31
5.4. Instrumentos.....	32
5.5. Procedimientos.....	34
5.6. Consideraciones éticas	37
6. Resultados.....	38
6.1. Identificación de Hallazgos.....	40
6.2. Estado de Situación Financiera	41

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

6.3. Estructura de Financiamiento	44
6.4. Diagnóstico Financiero	46
6.4.1. Indicadores de liquidez	46
6.4.2. Indicadores de eficiencia.....	48
6.4.3. Indicadores de endeudamiento.....	49
6.4.4. Indicadores de rentabilidad	51
6.5. Hallazgos del diagnóstico financiero (indicadores)	54
6.6. Estructura Financiera.....	57
6.6.1. Diagnóstico de la estructura financiera.....	58
6.6.2. Flujo de Caja Libre: Análisis y Proyección	60
6.6.2.1. Escenarios propuestos.....	65
6.6.2.1.1. Escenarios No. 1	66
6.6.2.1.2. Escenarios No. 2	67
6.7. Análisis de la estrategia corporativa.....	72
6.7.1. Identificación de brechas financieras.....	74
6.8. Propuesta de consolidación de la estructura financiera en apoyo a la estrategia corporativa	75
6.8.1. Matriz estratégica de mejora financiera.....	76
6.8.2. Propuesta de fortalecimiento de la estructura financiera	78
6.8.3. Propuesta política de liquidez	78
6.8.4. Propuesta política de endeudamiento.....	79
6.8.5. Propuesta política de rentabilidad	80
6.9. Propuestas del modelo para la consolidación de la estructura financiera en Entremés Máquinas Dispensadoras.....	81
6.9.1 Recomendaciones óptimas del modelo para la consolidación de la estructura financiera.....	86

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

6.9.1.1. Fortalecimiento del seguimiento financiero.....	86
6.9.1.2. Optimización de la gestión del capital de trabajo	87
6.9.1.3. Gestión prudente del nivel de endeudamiento	87
6.9.1.4. Fortalecimiento del control y la eficiencia en los costos operativos	88
6.9.1.5. Evaluación estratégica de las decisiones de inversión:	88
7. Conclusiones.....	89
8. Recomendaciones	91
Referencias bibliográficas.....	93

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

Lista de tablas

Tabla 1: Comparativo vending machines vs. Otros sectores de servicios automatizados	23
Tabla 2: Nivel de apalancamiento financiero.....	45
Tabla 3: Análisis y recomendaciones de políticas financieras.....	55
Tabla 4: Rotación de cartera, proveedores e inventarios	65
Tabla 5: Variables Escenario 1 y 2	68
Tabla 6: Objetivos y requerimientos financieros – Estrategia corporativa	73
Tabla 7: Matriz de acciones estratégicas.....	77
Tabla 8: Matriz de acciones estratégicas.....	79
Tabla 9: Matriz de acciones estratégicas.....	80
Tabla 10: Matriz de acciones estratégicas.....	81
Tabla 11: Propuestas y escenarios del modelo.....	82

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

Lista de figuras

Figura 1: Mercado Máquinas expendedoras septiembre 2024	21
Figura 2: Análisis Documental	35
Figura 3: Estudio de caso	36
Figura 4: Estado de Situación Financiera	42
Figura 5: Indicadores de Liquidez	47
Figura 6: Indicadores de Eficiencia	49
Figura 7: Indicadores de Endeudamiento	51
Figura 8: Indicadores de Rentabilidad	52
Figura 9: Estructura Financiera 2023 vs 2024	59
Figura 10: Ingresos netos y costo de ventas del año 2021 al 2024.	61
Figura 11: Gastos del año 2021 al 2024.....	63
Figura 12: Activos y pasivos circulantes 2021 al 2024 (expresado en miles).	64
Figura 13: Costo de capital frente al porcentaje de deuda.	70
Figura 14: WACC frente al porcentaje de deuda.	71
Figura 15: Valor de la empresa frente al porcentaje de deuda.....	72
Figura 16: Brechas financieras, impacto y recomendaciones.	75

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

Resumen

El análisis de la estructura financiera constituye un elemento fundamental para fortalecer la estrategia corporativa y la sostenibilidad de las empresas, especialmente en sectores como el de vending machines en Colombia, donde la gestión de los recursos, la liquidez y la rentabilidad determinan el desempeño organizacional; el objetivo de esta investigación es diseñar una propuesta que permita consolidar la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia; para ello, se utilizó un enfoque mixto con alcance descriptivo, mediante técnicas de análisis documental y estudio de caso, a partir de la evaluación de la información financiera de la empresa Entremés Máquinas Dispensadoras S.A.S; a partir del análisis realizado, se identificaron debilidades en la rentabilidad de los activos, una disminución en la liquidez inmediata y un incremento en los días de recuperación de cartera, junto con una alta concentración de este rubro dentro del activo y la ausencia de generación de valor evidenciada en un EVA negativo; en respuesta a estos hallazgos, se formuló una propuesta orientada a fortalecer la estructura financiera, con el propósito de mejorar la toma de decisiones, optimizar el uso de los recursos y contribuir a la sostenibilidad y competitividad de la empresa.

Palabras claves: Estructura financiera, estrategia corporativa, vending machines.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

Abstract

The analysis of financial structure constitutes a fundamental element for strengthening corporate strategy and business sustainability, particularly in sectors such as vending machines in Colombia, where the management of resources, liquidity and profitability determine organisational performance; the objective of this research is to design a proposal aimed at consolidating the financial structure as support for the corporate strategy of a company within the vending machines sector in Colombia; to this end, a mixed-methods approach with a descriptive scope was employed, using documentary analysis and case study techniques, based on the evaluation of the financial information of the company Entremés Máquinas Dispensadoras S.A.S.; the analysis identified weaknesses in asset profitability, a decline in immediate liquidity, and an increase in accounts receivable collection days, along with a high concentration of this item within total assets and a lack of value creation evidenced by a negative EVA; in response to these findings, a proposal was developed to strengthen the financial structure, with the aim of improving decision-making, optimising resource utilisation, and contributing to the company's sustainability and competitiveness.

Keywords: Financial structure, corporate strategy, vending machines.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

Introducción

La investigación surge de la necesidad de analizar el desempeño financiero de la empresa Entremés Máquinas Dispensadoras S.A.S, del sector de vending machines en Colombia, que presenta desafíos en la gestión del efectivo, la recuperación de cartera y la generación de valor. Esta problemática es relevante para la gerencia financiera porque impacta la toma de decisiones y la sostenibilidad operativa. Se evidencian situaciones como la disminución del efectivo, el aumento en los días de recaudo y la baja rentabilidad, lo que justifica el análisis financiero. Por consiguiente, la investigación se delimitó al estudio de indicadores financieros en los periodos 2023 y 2024, con el fin de identificar debilidades y oportunidades de mejora.

La presente propuesta surge de la necesidad de aportar herramientas de análisis que fortalezcan la gestión financiera de la empresa, respalden la toma de decisiones y la planeación estratégica. De esta manera, se orienta a generar un diagnóstico que sirva como base para la formulación de acciones encaminadas a optimizar el uso de los recursos y fortalecer la sostenibilidad empresarial. Por consiguiente, la investigación contribuye a la comprensión de la dinámica financiera del sector, proporcionando información útil para la evaluación del desempeño organizacional, lo que le otorga relevancia al constituirse como un aporte tanto práctico como académico en el fortalecimiento de la gerencia financiera.

Desde la perspectiva teórica, la investigación se sustenta en la estructura financiera como elemento estratégico para la sostenibilidad empresarial. Gaytán Cortés (2021) señala que la estrategia financiera orienta decisiones para asegurar crecimiento y creación de valor, mientras que Gitman y Zutter (2016) destacan que la elección de la estructura de capital influye en el

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

riesgo, la rentabilidad y la estabilidad económica. Estos autores son pertinentes porque permiten comprender que la gerencia financiera no se limita al control de cifras, sino que articula decisiones de inversión y financiamiento. Por ello, analizar la estructura financiera resulta clave para entender la capacidad de la empresa para desarrollar su estrategia corporativa.

Este proyecto de investigación utilizó un alcance descriptivo, un enfoque mixto y tuvo como población de estudio a las empresas del sector de vending machines en Colombia, específicamente aquellas dedicadas a la comercialización y operación de máquinas expendedoras. Se analizó la situación financiera de la empresa Entremés Máquinas Dispensadoras S.A.S, perteneciente a dicho sector. Las técnicas utilizadas fueron el análisis documental y el estudio de caso, mediante el análisis de información financiera real de la organización. Los procedimientos se desarrollaron en fases descriptivas y analíticas, garantizando el acceso autorizado a la información. Todo el proceso se realizó con rigor académico, transparencia y respeto ético en cada etapa de la investigación.

Se recomienda mantener una gestión prudente del nivel de endeudamiento, de manera que la empresa pueda aprovechar los beneficios del apalancamiento financiero sin comprometer su estabilidad, asegurando que las decisiones de financiamiento estén alineadas con su capacidad de generación de flujo de caja y sus objetivos estratégicos de crecimiento. De igual forma, resulta fundamental fortalecer el control y la eficiencia en los costos operativos, mediante la implementación de estrategias que permitan optimizar los procesos y mejorar los márgenes de rentabilidad, contribuyendo así a un mejor desempeño financiero y mayor competitividad. Finalmente, es importante establecer mecanismos de evaluación financiera para los proyectos de inversión, que faciliten priorizar aquellas iniciativas que realmente generen valor y promuevan un crecimiento sostenible en el largo plazo.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

En conclusión, la investigación permitió establecer un diagnóstico claro sobre la situación financiera de la empresa Entremés Máquinas Dispensadoras S.A.S, evidenciando la necesidad de fortalecer la gestión de recursos y la toma de decisiones estratégicas. El principal aporte al sector de vending machines radica en la aplicación del análisis financiero como herramienta para evaluar el desempeño y orientar acciones de mejora. A nivel empresarial, el estudio proporciona insumos que contribuyen al fortalecimiento de la sostenibilidad y la eficiencia operativa. Desde lo académico, la investigación aporta conocimientos en relación con la liquidez, rentabilidad y generación de valor, resaltando la importancia de la gerencia financiera en el desarrollo organizacional.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

1. Problema

1.1. Descripción del problema

Según Gaytán Cortés (2021) la estrategia financiera representa un componente clave de la planeación estratégica, pues permite alinear los objetivos económicos de la organización con las políticas financieras y de rentabilidad, garantizando su estabilidad y competitividad. En este sentido, la estrategia financiera orienta la asignación eficiente de los recursos, la toma de decisiones y la creación de valor dentro de la empresa (Brealey et al., 2020).

De acuerdo con Gitman y Zutter (2016) resulta esencial la elección adecuada de la estructura de capital de las empresas, debido a que, la proporción de deuda influye en los riesgos asociados y los rendimientos que la empresa ofrecerá a sus inversionistas. Una decisión equilibrada respecto al uso de deuda y capital propio permite optimizar e incrementar el valor de la empresa. Por el contrario, una estructura de capital inadecuada puede incrementar la exposición al riesgo de insolvencia o limitar la capacidad de crecimiento organizacional. En este sentido, los autores destacan que la gestión estratégica del financiamiento constituye un pilar fundamental dentro de la planeación financiera, ya que incide en la rentabilidad, la flexibilidad operativa y la estabilidad económica de la organización.

La estructura financiera se conoce no solo como la combinación entre deuda y capital propio, sino como uno de los elementos estratégicos que determina la capacidad de crecimiento, sostenibilidad y adaptación de las organizaciones ante los cambios del entorno global e interno; es por ello, que contar con una estructura financiera definida es fundamental para cualquier

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

empresa u organización de cualquier sector. Algunas organizaciones que no planifican adecuadamente sus fuentes de financiación, con el tiempo tienden a enfrentar problemas de liquidez, sobreendeudamiento y limitaciones para el crecimiento (Brealey et al., 2019).

Acevedo et al. (2024) destacan que una estructura de capital equilibrada permite optimizar el costo promedio ponderado del capital (WACC) y mejorar la rentabilidad sobre la inversión, siempre que exista una gestión sólida y responsable del riesgo financiero. De manera complementaria, Agudelo Aguirre y Toro Echeverri (2024) sostienen que la estructura financiera ha incorporado factores como la sostenibilidad de las compañías, la innovación tecnológica y la gestión del flujo de caja, los cuales inciden directamente en la eficiencia operativa y la toma de decisiones corporativas.

En el contexto colombiano, Zamudio-Gómez (2025) evidencia que las empresas han reducido su dependencia de la deuda bancaria, incrementando el uso de utilidades retenidas como fuente de financiamiento; estas transformaciones demuestran que consolidar una estructura financiera moderna y coherente fortalece a las organizaciones y se convierte en una herramienta clave para alcanzar los objetivos estratégicos empresariales de cualquier sector al que se aplique.

Bajo este panorama, el sector vending se posiciona como una alternativa empresarial que combina eficiencia operativa y sostenibilidad financiera. De acuerdo con Jofemar (2023), el vending se define como un método de distribución automática que permite a los consumidores obtener productos de forma rápida y sencilla, sin la necesidad de la intervención directa de un vendedor. Este sistema utiliza máquinas expendedoras que almacenan, gestionan y entregan los productos una vez que el cliente realiza el pago, lo que posibilita su funcionamiento las 24 horas del día en diversos lugares. Esta modalidad de venta automatizada presenta beneficios como la reducción de costos operativos, la ampliación del mercado y la capacidad de ajustar la oferta

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

según el entorno y las preferencias del consumidor. Asimismo, la incorporación de tecnologías avanzadas (como pagos electrónicos, telemetría y gestión remota) está modernizando las máquinas expendedoras tradicionales, mejorando su eficiencia, control de inventarios y personalización de la experiencia de compra (Jofemar, 2023).

El sector de las máquinas expendedoras en Colombia ha evidenciado un crecimiento sostenido en los últimos años, impulsado por la automatización y la innovación tecnológica. Este auge refleja la expansión del vending como alternativa eficiente de distribución, especialmente en entornos educativos y empresariales, donde ha demostrado una mejora en la disponibilidad de productos y en la gestión de inventarios (Sánchez Ballesteros et al., 2022). No obstante, el desarrollo del sector enfrenta desafíos financieros y estructurales que limitan su sostenibilidad, entre ellos la ausencia de estrategias consolidadas de inversión, control operativo y apalancamiento financiero. Asimismo, la incorporación de tecnologías automatizadas e interactivas ha implicado la necesidad de fortalecer la planificación financiera y la gestión de activos tecnológicos, elementos clave para la competitividad y el crecimiento a largo plazo (Rojas Jiménez, 2023). En este contexto, la consolidación de estructuras financieras formales y el diseño de estrategias de inversión adecuadas se posicionan como condiciones necesarias para el desarrollo integral y sostenible del sector de máquinas expendedoras en el país. Fortalecer una estructura financiera adecuada podría mejorar su competitividad y facilitar una integración más sólida en los mercados nacionales e internacionales.

A partir de lo anterior, se identificó que la empresa Entremés Máquinas Dispensadoras S.A.S. enfrenta limitaciones en la alineación de su estructura financiera con su estrategia corporativa. Entre las principales causas identificadas se encuentra la falta de integración entre la

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

planificación financiera y los objetivos estratégicos corporativos, lo que ha generado desequilibrios en la asignación de recursos y en la toma de decisiones.

En consecuencia, surge la necesidad de consolidar una estructura financiera que respalde la estrategia corporativa, promoviendo una gestión más eficiente del capital y una mayor rentabilidad. La creación de una base financiera sólida es clave, ya que mediante ella la empresa puede alinear sus decisiones operativas con sus objetivos estratégicos. Cuando la organización establece directrices financieras claras, se logra una gestión más efectiva de los recursos disponibles, un mejor control de los gastos relacionados con el funcionamiento de las máquinas y una planificación de crecimiento con menos riesgos. Esto no solo ayuda a aumentar la rentabilidad, sino que también permite adaptarse de forma más eficiente a las competencias del sector. Por lo tanto, reforzar la base financiera no es solo un proceso administrativo, sino una estrategia esencial que asegura la viabilidad y la capacidad de la empresa para expandirse en el mercado de máquinas expendedoras en Colombia.

1.2. Pregunta de investigación

¿Cómo consolidar la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia?

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

2. Justificación

En el entorno empresarial colombiano, el sector de las máquinas expendedoras ha mostrado un crecimiento sostenido impulsado por la automatización, la innovación tecnológica y las nuevas tendencias de consumo. No obstante, este crecimiento enfrenta desafíos relacionados con la falta de estructuras financieras sólidas que respalden las decisiones estratégicas de inversión, expansión y sostenibilidad. Tal como lo señalan Brealey et al. (2019), contar con una estructura financiera sólida resulta fundamental, ya que de ella depende la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la administración del capital, la definición de fuentes de financiamiento, el control de los niveles de endeudamiento y la asignación eficiente de los recursos de inversión. Es por lo anterior, que la consolidación de una estructura financiera cuidadosamente planificada se constituye en un factor determinante para fortalecer la competitividad y garantizar la sostenibilidad a largo plazo de las empresas del sector de vending machines.

Recientemente, el negocio de las máquinas expendedoras ha experimentado un notable crecimiento en Colombia, gracias a la innovación, a las nuevas tecnologías, a los cambios en los patrones de consumo y a la demanda de soluciones de autoservicio más rápidas y efectivas. Sin embargo, a pesar del incremento de dicho servicio de máquinas y el interés de nuevos inversores, muchas compañías del sector enfrentan problemas financieros relacionados la expansión y la eficiencia en el uso de sus recursos. Por lo tanto, es esencial examinar de qué manera una estructura financiera adecuada puede apoyar el crecimiento, la rentabilidad y la

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

permanencia de estas empresas en un mercado que se vuelve cada vez más competitivo y en desarrollo.

Según artículo publicado en Hostel Vending (2024), diario especializado en el sector, reveló datos importantes sobre el vending machines en Colombia, cifras que muestran las oportunidades de expansión que hay en el país. De acuerdo con esta información, la distribución presentada en la figura 1 evidencia que el sector se encuentra principalmente centralizado en las grandes capitales del país, donde las condiciones de infraestructura, densidad poblacional y hábitos de consumo favorecen el desarrollo de modelos automatizados de comercialización. Esta información resulta de gran importancia, ya que el aprovechamiento de estas oportunidades requiere una estructura financiera sólida que permita planificar adecuadamente las inversiones, optimizar las fuentes de financiamiento y gestionar de forma eficiente los recursos disponibles. De esta manera, las empresas del sector podrán responder con mayor capacidad a las demandas del mercado.

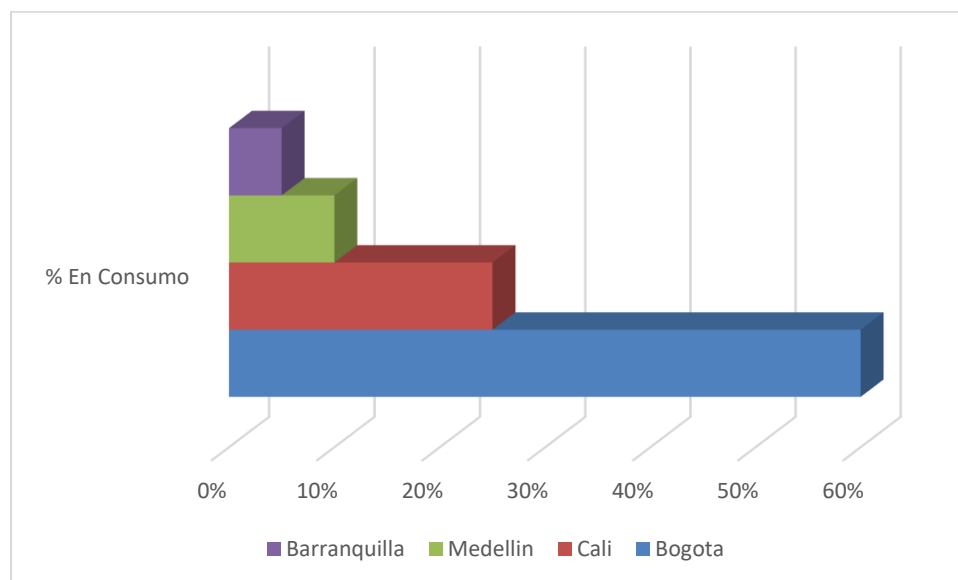


Figura 1: Mercado Máquinas expendedoras septiembre 2024

Fuente: Elaboración Propia con base en Hostel Vending (2024).

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

La consolidación de una estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa toma relevancia en el ámbito empresarial, al proponer una alternativa que permita mejorar la gestión financiera, facilitar la toma de decisiones y fortalecer la posición de la empresa frente a la competencia. Además, los resultados pueden servir como referencia para otras compañías del sector que enfrenten retos similares, al ofrecer un modelo de planificación financiera que favorezca la sostenibilidad, la rentabilidad y la toma de decisiones estratégicas basadas en criterios técnicos y financieros sólidos.

A continuación, se muestra la comparación sectorial de vending machines frente a otros sectores automatizados, evidenciándose un mayor nivel de endeudamiento y rentabilidad negativa, en contraste, con sectores como el de retail automatizado y el de tecnología y software de pagos que muestran una posición financiera más equilibrada, con menores niveles de endeudamiento y márgenes de rentabilidad positivos, lo que indica una mejor gestión de los recursos y una estructura financiera más consolidada.

A partir de la información presentada en la tabla 1 se infiere que el sector de vending machines requiere fortalecer su estructura financiera mediante una planificación estratégica que equilibre el uso del endeudamiento, mejore la rentabilidad y garantice la liquidez necesaria para sostener sus operaciones. Un modelo de gestión financiera permitiría a las empresas del sector, aumentar su competitividad, consolidar su posición en el mercado y aprovechar las oportunidades de expansión que ofrece la automatización de servicios en Colombia.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

Tabla 1: Comparativo vending machines vs. Otros sectores de servicios automatizados

Sector	ROE promedio	Endeudamiento	Margen neto	Liquidez
Vending machines	-3 %	60 %	-1 %	1,25
Retail automatizado (tiendas inteligentes)	4%	45%	2 %	1,50
Tecnología y software de pagos	8%	30%	5%	2,10

Fuente: Elaboración propia con base en EMIS (2024), ANDI (2024), MinTIC (2024).

Desde el estudio se pretende encontrar las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas, que contribuyan a fortalecer la estructura financiera, apoyando las decisiones estratégicas, facilitando la optimización del capital, aumentado los márgenes de ganancia y la garantía de su competitividad en el mercado de vending machines en Colombia; además, aportar valor a la empresa, ya que facilita la toma de decisiones estratégicas, contando con la información clara sobre la composición y el equilibrio entre deuda y patrimonio como clave para garantizar la viabilidad a largo plazo. En síntesis, la investigación es significativa al entorno empresarial colombiano y pertinente por responder a una necesidad real del sector vending machines; consolidar una estructura financiera robusta no solo respaldará la estrategia corporativa de las empresas del sector, sino que también fortalecerá su posición competitiva y su capacidad para adaptarse a los retos del mercado global.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta que permita consolidar la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia.

3.2. Objetivos específicos

- Desarrollar un acercamiento teórico y conceptual orientado a la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de las organizaciones.
- Diagnosticar la relación entre la estructura financiera y la estrategia corporativa, con el fin de establecer el grado de alineación entre las decisiones financieras y los objetivos estratégicos de la organización.
- Proponer un modelo de estructura financiera óptima que sirva de soporte a la estrategia corporativa y contribuya a la creación de valor y crecimiento sostenible en el sector.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

4. Marco de referencia

4.1. Marco teórico

4.1.1. Estructura financiera

El análisis de la estructura financiera resulta esencial debido a que permite diseñar modelos que orienten hacia una combinación eficiente de capital, logrando equilibrio entre endeudamiento, costo de financiamiento y niveles de riesgo asumidos por la organización (Aguirre et al., 2024). Por ello, Cortez (2025) examina cómo las finanzas sostenibles han surgido como un enfoque transformador capaz de unir sostenibilidad ambiental, inclusión social y principios éticos, modificando las dinámicas tradicionales del sistema económico y financiero en el ámbito internacional. La evaluación financiera para la toma de decisiones puede enfocarse en inversiones, financiamiento u operaciones aplicándose a corto o largo plazo con análisis financieros que integran proyecciones de rentabilidad dependiendo el modelo del negocio de la empresa (Zambrano et al., 2024).

Por lo anterior, se considera fundamental abordar lo expuesto por Gaytán (2021), quien define la estrategia financiera como el conjunto de decisiones orientadas a asegurar la sostenibilidad, el crecimiento y la creación de valor dentro de una organización. En esta misma línea, González (2025) expone que las estrategias deben estar alineados con la misión y los objetivos corporativos, integrando aspectos claves como las decisiones de inversión, la estructura de capital, la gestión del riesgo, la rentabilidad y el manejo del capital de trabajo. La estrategia

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

financiera se encuentra estrechamente vinculada con la planificación estratégica, puesto que las decisiones relacionadas con el financiamiento, la inversión y la estructura de capital deben alinearse con los objetivos de crecimiento y sostenibilidad empresarial (Carrascal et al., 2021).

Para Hidalgo et al. (2025) la gestión financiera debe ser considerada una herramienta estratégica para las empresas, la optimización de los recursos, la planificación y el uso de las metodologías, los cuales son esenciales para garantizar la sostenibilidad empresarial. De igual forma, Gutiérrez et al. (2024) argumenta que una empresa que organice bien sus recursos propios, sus créditos y flujos de caja, puede invertir y competir sin generar inestabilidad, obligándose a controlar los gastos e ingresos de manera rigurosa utilizando herramientas tecnológicas para optimizar recursos (López-Rodríguez et al., 2025). Complementariamente, es indispensable analizar los factores que influyen en la rentabilidad, brindando un enfoque que proporcione una visión detallada del desempeño financiero, complementando la gestión estratégica y facilitando decisiones orientadas a mejorar la rentabilidad empresarial (Díaz et al., 2022).

La estructura financiera equilibrada es clave para la rentabilidad, un nivel adecuado mejora estabilidad y utilidad, mientras que excesivas obligaciones financieras aumentan el riesgo, afectando su sostenibilidad empresarial (Barrera et al., 2020). Bea et al. (2023) sostiene que un financiamiento empresarial relacionado con la estrategia financiera debe reafirmar la viabilidad y la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos a largo plazo mediante la optimización de su estructura de capital. El desempeño económico mejora cuando la estructura financiera se ajusta a ciclos operativos y al flujo de efectivo, encontrar coherencia entre financiación, operación y capacidad de pago es lo que favorece la estabilidad empresarial (López y Martínez, 2021).

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

4.1.2. Estrategia corporativa

La estrategia corporativa se entiende como el conjunto de decisiones orientadas a definir la dirección general de la organización y la manera en que se gestionan sus diferentes unidades de negocio para alcanzar ventajas competitivas sostenibles (Johnson et al., 2021). De manera complementaria, Grant (2022) plantea que la estrategia corporativa no solo establece la asignación óptima de recursos, sino que también determina los ámbitos de expansión, diversificación y creación de valor, guiando a la empresa hacia un desempeño competitivo superior. Fortalecer la gestión de valores intangibles permiten consolidar una estrategia corporativa de marca más coherente y eficaz, mejorando la identidad organizacional y contribuyendo a una comunicación institucional clara, consistente y orientada al posicionamiento (Boira et al., 2025).

Por lo anterior, la estrategia permite articular la misión, visión y los objetivos globales, asegurando coherencia entre los recursos y las oportunidades del entorno (Johnson et al., 2021). La estrategia corporativa implica decidir en qué negocios debe participar la organización y cómo generar sinergias entre ellos para maximizar su valor global (Gómez et al., 2025). Desde la perspectiva de Barney y Hesterly (2021), la estrategia corporativa busca identificar las fuentes de ventaja competitiva que pueden ampliarse o fortalecerse mediante la integración y coordinación de las distintas unidades de negocio.

Por su parte, Hitt et al., (2023) destacan que la estrategia corporativa eficaz requiere evaluar continuamente el portafolio empresarial, seleccionar mercados atractivos y asegurar que

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

las capacidades internas se alineen con las dinámicas del entorno, permitiendo a la empresa sostener un desempeño superior a largo plazo. No obstante, Pech et al. (2025) exponen que la sostenibilidad en la estrategia corporativa fortalece el control interno, permitiendo a las empresas implementar y supervisar prácticas responsables que fortalezcan su competitividad, ordenando así su crecimiento y potenciando su valor organizacional. Asimismo, Velásquez (2025) destaca la sostenibilidad corporativa como un componente estratégico que permite optimizar operaciones, fortaleciendo activos intangibles como la reputación e innovación, teniendo enfoques estratégicos los cuales mejora la competitividad y alinea a la empresa con las exigencias actuales del mercado.

Barrio et al. (2024) sustentan que el propósito corporativo es un constructor emergente que expresa la razón de ser de la organización y orienta sus acciones hacia impactos económicos, sociales y ambientales en coherencia con la sostenibilidad y la responsabilidad social. Alcivar (2024), a su vez, indica que la integración de la responsabilidad social corporativa en las empresas es adoptar prácticas sostenibles lo cual transforma el desempeño y la sostenibilidad, teniendo resultados positivos en la creación de valor. La responsabilidad social corporativa se convierte parte importante para las empresas, buscando estrategias con enfoque económico, social y ambiental orientados hacia la sostenibilidad, garantizando las decisiones corporativas generen impactos responsables y mejoren la competitividad de largo plazo (Huayna et al., 2024).

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

4.2. Marco legal

Ley 1480 de 2011

Por medio de la cual se establecen normas para la protección del consumidor, regulando la calidad, idoneidad e información de los productos ofrecidos al público, incluidas las operaciones realizadas mediante máquinas expendedoras. (Congreso de la República de Colombia, 2011).

Ley 527 de 1999

Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, el comercio electrónico y las firmas digitales, fundamentales para las transacciones electrónicas realizadas en máquinas vending. (Congreso de la República de Colombia, 1999)

Decreto 2420 de 2015

Por el cual se compilan y reglamentan las normas de información financiera (NIIF) aplicables en Colombia, garantizando transparencia y adecuada presentación de la estructura financiera empresarial. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2015)

Decreto 410 de 1971 – Código de Comercio

Por medio del cual se regula la constitución, funcionamiento y obligaciones de las sociedades comerciales, incluidas aquellas dedicadas a la operación de máquinas expendedoras y modelos de autoservicio. (Congreso de la República de Colombia, 1971)

Ley 1581 de 2012

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

Por medio de la cual se dictan disposiciones para la protección de datos personales, esenciales para empresas vending que emplean telemetría, pagos electrónicos y registro de información de usuarios. (Congreso de la República de Colombia, 2012)

5. Metodología

5.1. Alcance de la investigación

El alcance de esta investigación es tipo descriptivo, dado que busca caracterizar y analizar con precisión la situación actual de la estructura financiera de una empresa del sector vending machines en Colombia. Este tipo de alcance permite examinar de manera detallada los componentes financieros claves como liquidez, endeudamiento, rentabilidad y gestión de capital de trabajo, con el propósito de determinar la forma en que estos elementos contribuyen al desarrollo de la estrategia corporativa de la organización. A través de un análisis sistemático, el estudio pretende mostrar las condiciones reales en las que opera la empresa y las limitaciones que enfrenta para consolidar una estructura financiera sólida.

Para Albán et al. (2020) el alcance descriptivo se orienta a identificar y detallar propiedades esenciales de fenómenos homogéneos mediante procedimientos sistemáticos, generando información estructurada, verificable, comparable que posibilita comprender su dinámica, definir patrones observables y sustentar decisiones dentro del marco metodológico de la investigación. La investigación descriptiva opera mediante la medición estructurada de variables, permitiendo identificar patrones, propiedades y comportamientos para construir una representación objetiva, precisa y verificable de la situación analizada (Grajales, 2000).

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

5.2. Enfoque metodológico

El estudio se desarrollará bajo un enfoque mixto, integrando técnicas cuantitativas y cualitativas para analizar con mayor profundidad, los factores que inciden en la consolidación de la estructura financiera y su integración con la estrategia corporativa en una empresa colombiana del sector vending machines. Para consolidar la estructura financiera se necesita no solo indicadores medibles, sino también información cualitativa sobre los procesos internos, las capacidades organizacionales mediante interpretación de percepciones, experiencias, significados y comportamientos.

El enfoque mixto integra rigurosamente enfoques cualitativos y cuantitativos para obtener una caracterización completa de los fenómenos, permitiendo validar resultados, ampliar la perspectiva analítica y fortalecer resultados más rigurosos y confiables (De la Roche y Benavidez, 2021). De manera complementaria, Creswell y Plano (2017) exponen que este enfoque implica la integración de ambos métodos, mediante la comparación y contraste de resultados; adicionalmente, permite una comprensión más amplia del fenómeno estudiado, aprovechando las fortalezas de cada método para obtener una visión más completa.

5.3. Población

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

La población objeto de estudio en esta investigación está constituida por las empresas del sector de vending machines en Colombia, específicamente aquellas orientadas a la comercialización, operación y gestión de máquinas expendedoras. Estas organizaciones se caracterizan por ofrecer un modelo de distribución automatizado mediante el cual suministran productos de consumo inmediato, como alimentos, bebidas, snacks y otros artículos de conveniencia. Las empresas del sector suelen estructurar sus operaciones en unidades estratégicas de negocio, que les permiten segmentar su oferta y atender distintos tipos de demanda. Las compañías del sector vending machines se centran principalmente en la instalación, administración y mantenimiento de máquinas expendedoras ubicadas en espacios de alto flujo de personas, como instituciones educativas, empresas privadas, centros comerciales, hospitales y estaciones de transporte.

Según Moguel (2005), una población finita es aquella en la que el investigador puede identificar y conocer con precisión el número total de elementos que la conforman, lo que permite delimitar de manera clara el conjunto objeto de análisis. En esta misma línea, Abreu et al. (2012) señalan que, para garantizar el rigor metodológico, es indispensable definir con exactitud la población de estudio, de modo que sus elementos sean claramente identificables. En conjunto, ambos planteamientos resaltan que la población finita se distingue por poseer un número determinado de unidades que pueden ser reconocidas y contabilizadas con claridad.

5.4. Instrumentos

Para alcanzar el objetivo general, se emplearán las técnicas de análisis documental y estudio de caso, permitiendo examinar la información financiera real de la empresa y

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

comprender sus dinámicas organizacionales para diseñar una propuesta que consolide su estructura financiera. Esta sinergia metodológica permite crear con mayor precisión los factores que condicionan la estructura financiera, identificando relaciones causales entre decisiones corporativas y desempeño económico.

Para Aranda et al. (2024), el análisis documental constituye un proceso sistemático que permite acceder, organizar y evaluar información relevante para interpretar conceptos y construir conocimientos, su metodología se basa en búsqueda de selección y análisis crítico de documentos, que facilitan comprender un fenómeno investigativo con profundidad para sustentar decisiones derivadas de un estudio. Para Mendoza y Llaxacondor (2016), el estudio de caso es una estrategia metodológica que analiza en profundidad una organización en su contexto real, permitiendo comprender la complejidad de sus procesos, identificar relaciones causales y generar conocimiento aplicable para mejorar la gestión y toma de decisiones.

El análisis documental se desarrollará mediante la revisión y evaluación crítica de fuentes secundarias, tanto internas como externas. Entre los documentos a analizar se incluyen los estados financieros, informes contables, presupuestos, proyecciones financieras, manuales de políticas financieras, planes estratégicos, así como literatura académica, normativa financiera y estudios previos relacionados con la estructura financiera y la estrategia corporativa.

Por su parte, el estudio de caso se utilizará como estrategia metodológica para analizar en profundidad la empresa seleccionada dentro de su contexto real. Esta técnica permitirá comprender la complejidad de los procesos financieros y estratégicos, así como la forma en que interactúan las decisiones de financiamiento, inversión y gestión de recursos con los objetivos corporativos.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

En este sentido, el estudio de caso se apoyará en instrumentos como matrices de análisis financiero y la revisión sistemática de indicadores clave, lo que permitirá contrastar y profundizar la información documental disponible, así como evaluar la relación entre la estructura financiera y la estrategia corporativa de la empresa. De esta manera, se fortalecerá la validez de los resultados obtenidos y se contará con una base sólida para formular una propuesta de consolidación de la estructura financiera alineada con la estrategia corporativa y orientada a la creación de valor y al crecimiento sostenible de la organización.

5.5. Procedimientos

La investigación se desarrollará mediante un proceso descriptivo, analítico y sistemático, el cual iniciará con la obtención de los permisos y autorizaciones necesarios para acceder a la información interna de la empresa Entremés Máquinas Dispensadoras S.A.S. Posteriormente, se llevará a cabo el análisis documental y el estudio de caso, con el propósito de recopilar, organizar, interpretar y contextualizar la información financiera relevante para la investigación.

El análisis de la información se centrará en los últimos dos periodos contables de la empresa, lo que permitirá evaluar su situación financiera actual y la evolución de su estructura financiera en el tiempo. A partir de esta revisión, se identificarán posibles brechas entre la estructura financiera vigente y los requerimientos derivados de la estrategia corporativa, considerando las particularidades del sector de máquinas dispensadoras en Colombia.

De acuerdo con la Figura 2, el análisis documental contempla la validación de la existencia y aplicación de los procedimientos contables y financieros de la organización, así como la identificación de variables clave tales como el nivel de endeudamiento, los márgenes de

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

rentabilidad, los costos operativos y las fuentes de financiación empleadas por la empresa y comúnmente utilizadas en el sector. Esta información será sistematizada mediante matrices de análisis financiero y procesada utilizando la herramienta Microsoft Excel, lo que facilitará el cálculo de indicadores y la comparación de resultados.



Figura 2: Análisis Documental

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez consolidada y analizada la información, se realizará un diagnóstico financiero integral que permitirá relacionar los hallazgos obtenidos con los fundamentos teóricos y

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

conceptuales del estudio. Este diagnóstico servirá como base para la formulación de una propuesta de consolidación de la estructura financiera de la empresa Entremés Máquinas Dispensadoras S.A.S., garantizando que dicha propuesta cuente con sustento técnico, coherencia estratégica y respaldo en experiencias y conceptos confiables, orientados a fortalecer la toma de decisiones y el crecimiento sostenible de la organización, como se muestra en la Figura 3.

Empresa: Entremés Máquinas
Dispensadoras S.A.S.
Sector: Máquinas dispensadoras
Alcance temporal: últimos dos periodos

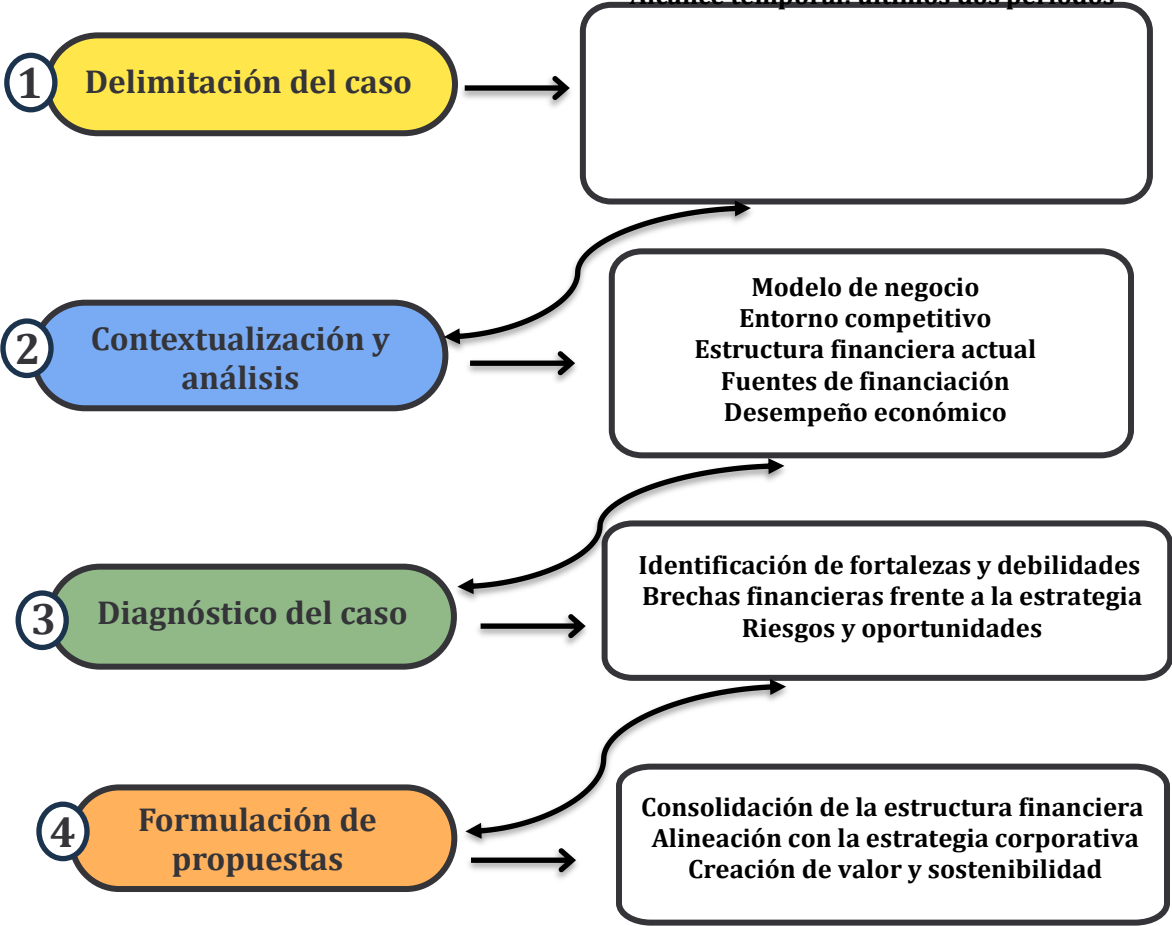


Figura 3: Estudio de caso

Fuente: Elaboración Propia.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

5.6. Consideraciones éticas

Esta investigación, desarrollada con fines estrictamente académicos y sin propósito de lucro, se rige por los principios de beneficencia, no maleficencia, justicia y respeto hacia las personas y organizaciones involucradas. En coherencia con el objetivo de diseñar una propuesta para consolidar la estructura financiera de la empresa, se garantiza la confidencialidad de la información suministrada, así como el uso responsable de los documentos y datos obtenidos a través del análisis documental y el estudio de caso. Todas las interpretaciones y resultados se elaboran bajo criterios de veracidad, transparencia y rigor académico, asegurando una actuación ética en cada etapa del proceso investigativo.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

6. Resultados

En el contexto actual de alta competitividad, transformación digital y cambios acelerados en los modelos de negocio, las organizaciones enfrentan el reto permanente de alinear sus decisiones financieras con sus objetivos estratégicos de largo plazo. En este escenario, la estructura financiera deja de ser un componente simplemente operativo para convertirse en un pilar fundamental de la estrategia corporativa, al influir directamente en la sostenibilidad, la creación de valor, la capacidad de crecimiento y la ventaja competitiva de las empresas.

El sector de vending machines en Colombia ha experimentado una evolución significativa en los últimos años, impulsada por la innovación tecnológica, los sistemas de pago electrónicos, la automatización, la telemetría y la diversificación de servicios. Este crecimiento ha generado nuevas exigencias en términos de inversión, financiamiento, gestión del capital, eficiencia operativa y control financiero, lo que hace indispensable contar con una estructura financiera sólida, flexible y estratégicamente alineada con los objetivos corporativos. Sin embargo, en muchas organizaciones del sector, las decisiones financieras continúan desarrollándose de forma desarticulada de la planeación estratégica, lo que limita su impacto como herramienta de apoyo al direccionamiento organizacional.

En este marco, la presente investigación tiene como propósito diseñar una propuesta que permita consolidar la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia, reconociendo la estructura financiera no solo como un mecanismo de soporte económico, sino como un instrumento estratégico para la generación de valor y el crecimiento sostenible.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

Este estudio busca aportar tanto a nivel académico como organizacional, al integrar los enfoques financiero y estratégico en un modelo coherente que permita a las empresas del sector vending machines fortalecer su capacidad de adaptación, crecimiento y generación de valor en un entorno dinámico y altamente competitivo.

Entremés Máquinas Dispensadoras S.A.S. es una empresa colombiana con sede principal en Bogotá D.C., fundada el 17 de febrero de 2012. Desarrolla sus actividades en el sector de tiendas de venta directa, especializándose en la comercialización y operación de máquinas dispensadoras. Gracias a una adecuada planeación estratégica y a la consolidación de su modelo de negocio, actualmente se posiciona en el tercer lugar en ventas a nivel nacional dentro del sector.

La compañía opera bajo un esquema de contrato de comodato, mediante el cual sus clientes autorizan la instalación de los equipos en sus sedes. Estos son abastecidos de manera periódica, garantizando su disponibilidad y óptimo funcionamiento. Dentro de su portafolio de servicios, ofrece máquinas dispensadoras de café, snacks, agua y el sistema SALI (Sistema de Alimentación Libre e Inteligente), orientado a brindar soluciones integrales de alimentación automatizada.

Al ser una empresa independiente y no pertenecer a un gran corporativo de alimentos, ofrecen productos de cualquier compañía ampliando de esta forma la oferta de productos (1600 referencias de las marcas más reconocidas: Alpina, Juan Valdez, Postobón, Coca cola, Oma, Buendía, Nestlé, Quala, Ramo, Colombina).

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

6.1. Identificación de Hallazgos

De acuerdo con la información suministrada bajo el estado de situación financiera, y estados de resultados, libros auxiliares y balances de prueba a 31 de diciembre de 2024 se encontraron los siguientes hallazgos:

Deterioro de la Liquidez Inmediata, el rubro de efectivo y equivalentes sufrió una reducción del 36% (perdió más de \$178 millones), esto indica que la empresa tiene menos caja inmediata para cubrir imprevistos o gastos operativos diarios en comparación con el año anterior.

Riesgo de cartera, las cuentas por cobrar a clientes registraron un crecimiento del 30 % (\$714.437.489), lo que evidencia un aumento significativo en la exposición crediticia de la empresa. Este comportamiento sugiere posibles debilidades en la gestión de recaudo y/o la implementación de políticas de crédito excesivamente flexibles, caracterizadas por plazos de pago prolongados. En ambos casos, la situación implica un riesgo para la liquidez, al inmovilizar recursos financieros en cartera y afectar la eficiencia del capital de trabajo.

Deterioro del valor de Activos Fijos, la mitad del valor bruto de la maquinaria se encuentra afectada por depreciación y deterioro acumulado, con una carga del -49 % en 2024 frente al -45 % en 2023, lo que evidencia un proceso progresivo de obsolescencia del parque de máquinas dispensadoras. Esta tendencia sugiere un envejecimiento acelerado de los activos productivos, con implicaciones directas sobre el aumento potencial de los costos de mantenimiento correctivo y preventivo en el corto plazo, así como riesgos para la eficiencia operativa y la continuidad del servicio.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

Pérdida de Activos Intangibles y Diferidos, para el año 2024 la empresa dejó de capitalizar gastos diferidos o intangibles, lo cual se relaciona directamente a la reducción en la inversión en el software y los derechos que generan valor a futuro.

Dependencia de la Deuda a Corto Plazo, la empresa tiene una dependencia de deuda a corto plazo de 41% para el año 2024, esto genera una presión constante sobre el flujo de caja, especialmente considerando que su efectivo disminuyó considerablemente.

Ha pasado de estar financiada mayoritariamente por terceros a una estructura donde la autonomía financiera aumento de 30% al 44% lo que puede reducir el riesgo de insolvencia.

El análisis financiero esta desarrollado bajo la información contable de la empresa correspondiente al inicio de sus actividades en un periodo comprendido entre 01 de enero 2023 al 31 de diciembre 2023 y del 01 de enero 2024 al 31 diciembre 2024. Evaluando su desempeño económico y financiero a través de la interpretación de los estados contables, analizando sus indicadores KPI'S, proyecciones para la rentabilidad, liquidez, sostenibilidad y así evaluar si la empresa genera valor.

6.2. Estado de Situación Financiera

El estado de situación financiera ilustrado en la Figura 4, muestra un crecimiento del activo total del 4 %, al pasar de \$7.228.180.704 en 2023 a \$7.513.279.445 en 2024, lo que refleja el fortalecimiento de la capacidad económica y operativa de la empresa. Esta evolución evidencia una estructura productiva intensiva en activos, coherente con un modelo de negocio basado en una alta gestión operativa y comercial.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

De forma complementaria, se observa una reducción del pasivo, que disminuye de \$4.500.584.544 en 2023 a \$4.180.302.629 en 2024, junto con un aumento del patrimonio de \$2.724.596.166 a \$3.332.976.816. Esta dinámica refleja una gestión financiera prudente, orientada al fortalecimiento patrimonial, la disminución de la dependencia de terceros y la mejora de los niveles de solvencia y estabilidad financiera, consolidando una estructura más sólida y sostenible para el crecimiento organizacional.

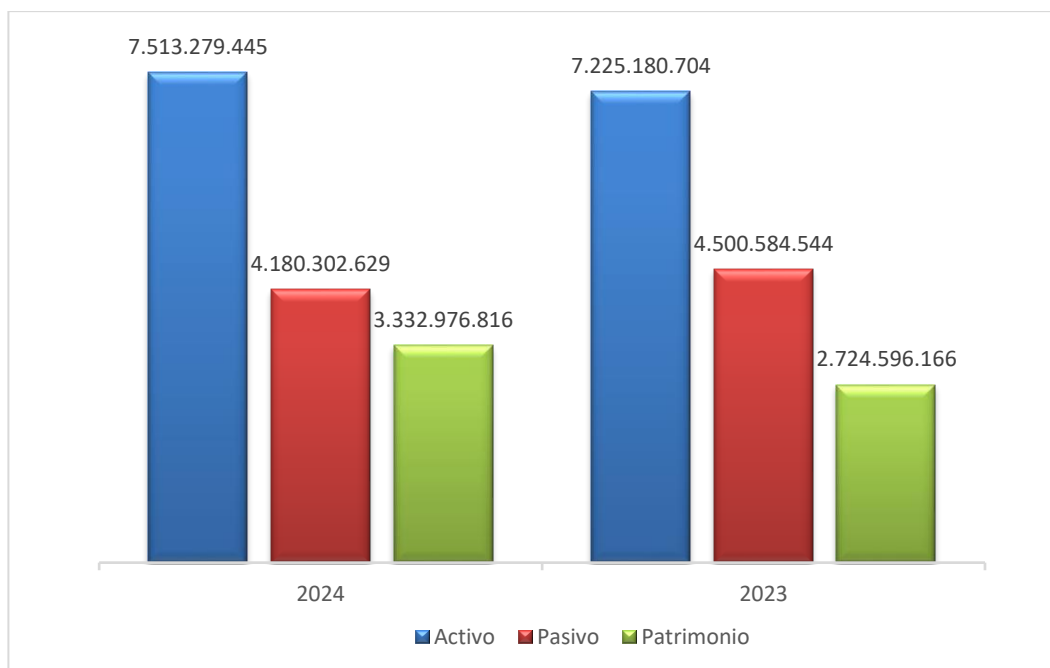


Figura 4: Estado de Situación Financiera

Fuente: Elaboración Propia basada en el estado de situación financiera de la empresa Entremés Máquinas dispensadoras S.A.S.

La empresa presenta un alto nivel de liquidez operativa, reflejado en activos corrientes por valor de \$5.003.092.783. Sin embargo, esta condición se ve acompañada de una estructura de riesgo, dada la alta concentración de la cartera, donde los deudores comerciales representan el

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

42% del total del activo, constituyéndose como la cuenta de mayor peso en la estructura financiera. Esta situación implica que una proporción significativa del valor de la empresa depende directamente de la capacidad de recaudo y gestión de cobro de los clientes, lo que incrementa la exposición al riesgo de iliquidez y deterioro financiero.

Adicionalmente, los inventarios, con un valor de \$1.127.801.502 (15% del total del activo), evidencian un riesgo de sobre stock, cuyas principales implicaciones incluyen la inmovilización de capital, el aumento de los costos de almacenamiento, factores que afectan la eficiencia operativa y la rentabilidad de la organización.

En 2023, el activo corriente ascendió a \$4.317.788.055 (60 % del total del activo), lo que refleja una estructura con mayor peso relativo en activos fijos y una dependencia de cartera menor frente a 2024. Los deudores comerciales, que representaban el 33% del total del activo, se consolidaban como la principal cuenta corriente, concentrando el 56% de la inversión de corto plazo, lo que evidencia una alta exposición a la gestión de recaudo.

El rubro de efectivo y equivalentes alcanzó \$491.706.017 (7 % del total del activo), mostrando una mejor posición de liquidez inmediata frente al año siguiente. Por su parte, los activos no corrientes sumaban \$2.907.392.649, con una inversión bruta en Propiedad, Planta y Equipo de \$5.849.558.648 y una menor carga de deterioro frente a 2024, lo que sugiere una mayor vida útil contable de los activos fijos en ese periodo. Finalmente, la presencia de otros activos (4 %), incluidos intangibles y diferidos, aportaba una mayor diversificación a la estructura de inversión.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

6.3. Estructura de Financiamiento

La empresa evidencia una estrategia activa de disminución del endeudamiento financiero, reflejada en la reducción del pasivo total en un 7% (aproximadamente \$320 millones menos que en 2023), lo que contribuye a la disminución del riesgo financiero global y al fortalecimiento de su estructura de capital.

El pasivo corriente representa el 73% del total de la deuda, por lo que su gestión resulta crítica para la estabilidad operativa. En este componente, la deuda bancaria de corto plazo registró una reducción significativa del 30%, al pasar de \$1.581 millones a \$1.104 millones, lo que libera flujo de caja mediante la disminución del gasto financiero y mejora el perfil crediticio de la organización.

Las cuentas por pagar a proveedores se mantuvieron prácticamente estables en \$1.095 millones (-1%), lo que refleja un flujo de pagos regular y una relación financiera equilibrada con los proveedores estratégicos del negocio. Por su parte, las obligaciones tributarias corrientes se redujeron en un 4 %, ubicándose en \$163 millones, lo cual evidencia una gestión fiscal eficiente y un adecuado control de los anticipos tributarios.

Las obligaciones financieras a largo plazo, incluyendo créditos y leasing, disminuyeron en un 14%, cerrando en \$991 millones, lo que, sumado a la reducción del pasivo corriente, confirma una estrategia orientada al financiamiento de la operación con recursos propios más que con deuda externa.

El capital social se mantiene estable en \$1.147 millones, proporcionando solidez a la base societaria. Sin embargo, el componente más relevante es el comportamiento de las utilidades

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

retenidas y del ejercicio, donde se observa un crecimiento del 153% en la utilidad del periodo (\$608 millones) y la transición de un resultado negativo acumulado a un saldo positivo de \$75 millones. Este desempeño refleja la absorción de pérdidas históricas y la entrada de la empresa en una fase de generación de valor real, fortalecimiento patrimonial y sostenibilidad financiera.

Tabla 2: Nivel de apalancamiento financiero

Año	Pasivo total (COP)	Patrimonio (COP)	Apalancamiento
2023	4.500.584.544	2.724.596.166	1,65
2024	4.180.302.629	3.332.976.816	1,25

Fuente: Elaboración propia a partir del Estado de Situación Financiera 2023–2024.

En el año 2023, la empresa presenta un nivel de apalancamiento de 1,65, lo que indica que, por cada peso invertido por los socios, la empresa mantenía \$1,65 financiados con recursos de terceros. Este nivel refleja una estructura de capital con mayor dependencia de deuda, lo cual incrementa el riesgo financiero, especialmente en contextos de presión sobre la liquidez o aumento en las tasas de interés.

Para el año 2024, el apalancamiento se reduce a 1,25, evidenciando una mejora significativa en la estructura financiera. Esta disminución obedece principalmente al fortalecimiento del patrimonio, que crece de manera más acelerada que los pasivos, lo que reduce la exposición de los acreedores y mejora la autonomía financiera de la empresa. Un apalancamiento inferior a 2 se considera razonable y compatible con una estructura de capital equilibrada, siempre que la rentabilidad de los activos supere el costo de la deuda.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

6.4. Diagnóstico Financiero

El análisis financiero de Entremés Máquinas Dispensadoras S.A.S. muestra que, durante 2024, la empresa ha venido recuperándose y fortaleciendo su situación frente al año anterior. Se evidencian avances importantes en su liquidez, lo que le permite responder mejor a sus obligaciones de corto plazo, así como una mejora en su nivel de endeudamiento y en la rentabilidad generada para los accionistas. Sin embargo, aún existen retos en la gestión operativa, especialmente en el manejo de la cartera y en los tiempos de pago a proveedores, aspectos que siguen afectando el flujo de caja y la eficiencia del negocio.

Aunque la empresa ha logrado reducir de manera significativa la destrucción de valor económico (EVA), este indicador continúa siendo negativo, lo que evidencia que todavía no se alcanza una rentabilidad suficiente frente al costo del capital invertido. La empresa se encuentra en un proceso de mejora, avanzando en la dirección correcta, para consolidar su eficiencia operativa y lograr, en el corto plazo, una verdadera generación de valor que respalde su sostenibilidad financiera.

6.4.1. Indicadores de liquidez

Los indicadores de liquidez permiten determinar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo utilizando sus activos corrientes. En 2024 la razón corriente se ubicó en 1,64, superando la meta establecida de 1,50, lo que indica que la empresa cuenta con 1,64 pesos de activos corrientes por cada peso de pasivo corriente, mostrando una mejora significativa frente a 2023 (1,29) cuando no se cumplía el indicador. Esto refleja un

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

fortalecimiento de la capacidad para atender obligaciones de corto plazo y una mejor gestión del capital de trabajo.

De igual manera, la prueba ácida mostró un comportamiento positivo al aumentar de 0,97 en 2023 a 1,27 en 2024, superando la meta mínima de 1,00. Este indicador demuestra que la empresa puede cubrir sus obligaciones corrientes sin depender de la venta de inventarios, lo que refleja una mejora en la disponibilidad de activos líquidos. Por su parte, el fondo de maniobra se mantuvo positivo en ambos periodos, pasando de \$973.418.444 en 2023 a \$1.957.284.256 en 2024, lo que evidencia un mayor excedente de recursos para financiar la operación diaria de la empresa.

En conjunto, estos resultados, como se observa en la Figura 5, reflejan una mejora en la gestión del capital de trabajo y en la posición de liquidez de la empresa, lo que contribuye a reducir el riesgo financiero asociado a obligaciones de corto plazo.

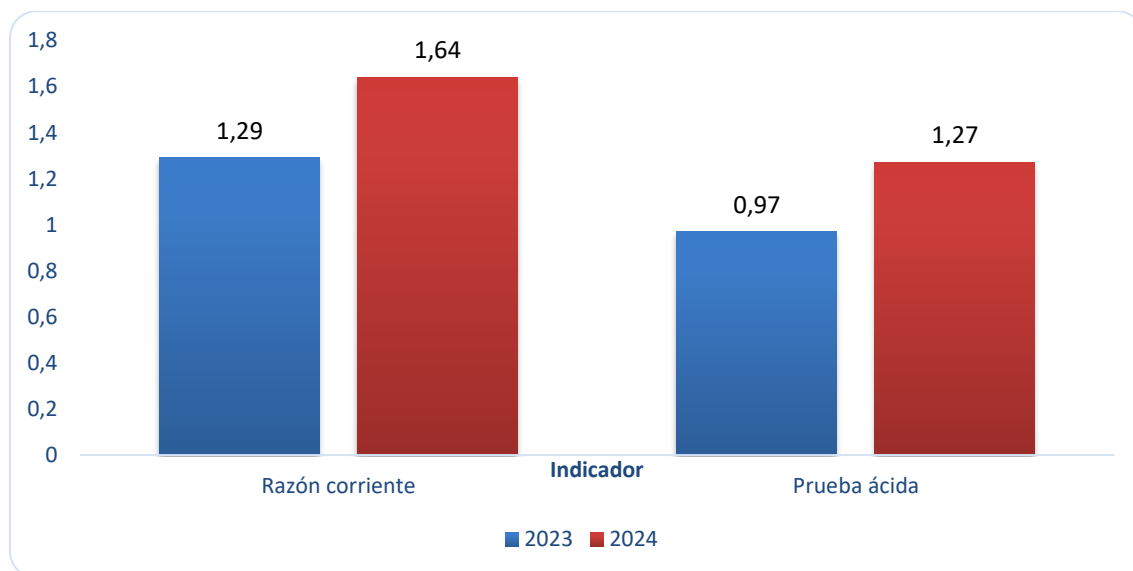


Figura 5: Indicadores de Liquidez

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros de los años 2023–2024.

de la empresa Entremés Máquinas dispensadoras S.A.S.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

6.4.2. Indicadores de eficiencia

Los indicadores de eficiencia y actividad empresarial, también conocidos como indicadores de rotación, tienen como objetivo medir la velocidad de recuperación de los recursos invertidos, así como la eficiencia con la que la empresa utiliza sus inversiones. En 2024, Entremés Máquinas Dispensadoras aumentó el tiempo de cobro de su cartera frente a 2023, pasando de 62 a 69 días; lo anterior refleja un deterioro en la gestión de recaudo, ya que la empresa tarda más tiempo en convertir sus ventas a crédito en efectivo; la ampliación del periodo de cobro afecta directamente la liquidez operativa, incrementa la necesidad de financiar el capital de trabajo y presiona negativamente el ciclo de conversión de efectivo.

En el último periodo (2024), se observa una mejora en el indicador de rotación de inventarios, pasando de 48 a 43 días, lo que refleja una mayor agilidad en la rotación y una optimización en el uso del capital de trabajo; este comportamiento positivo evidencia un control efectivo de inventarios, es clave sostener estas prácticas para evitar acumulaciones innecesarias o riesgos de desabastecimiento.

En la rotación de proveedores se evidencia que la empresa no cumple con el rango establecido entre 45 y 60 días en ninguno de los dos periodos (relación 2023 y 2024); el indicador pasa de 40 a 63 días, lo que muestra una desmejora en los tiempos de pago, afectando la relación con proveedores y la estabilidad operativa. Este comportamiento refleja poco equilibrio entre el cumplimiento de obligaciones y la administración del flujo de caja; el reto es cumplir con esta política sin presionar innecesariamente la liquidez.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

A continuación, estos resultados se ilustran en la figura 6, con el propósito de visualizar de manera clara el comportamiento de los indicadores de eficiencia durante los periodos 2023 y 2024. Esta representación permite comparar su evolución, identificar tendencias y analizar de forma más comprensible los cambios en los tiempos de recaudo, rotación de inventarios y pago a proveedores, así como sus efectos sobre la liquidez y el manejo del capital de trabajo de la empresa.

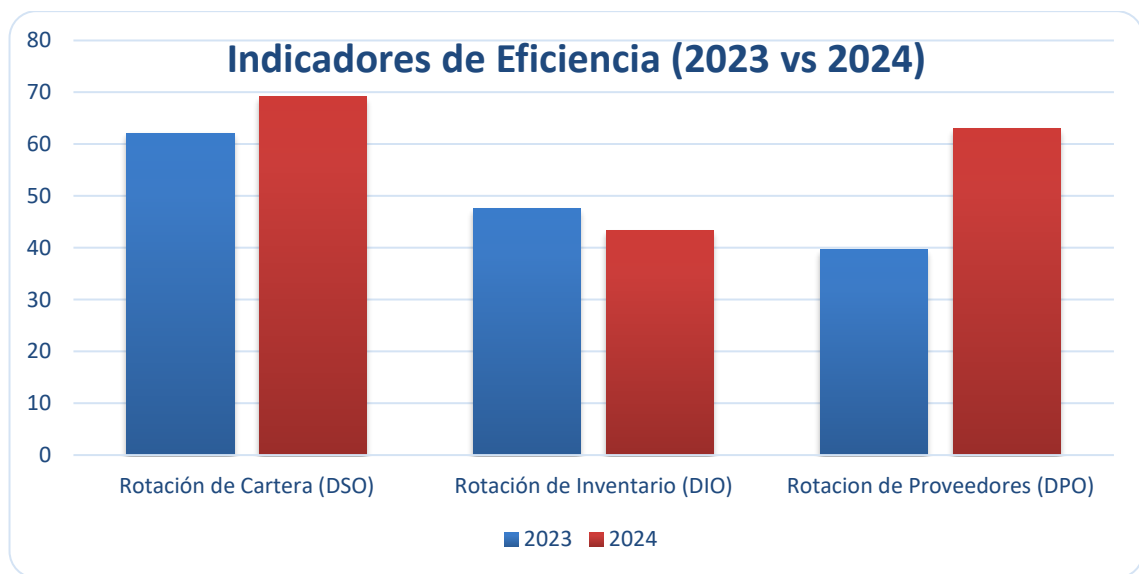


Figura 6: Indicadores de Eficiencia

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros de los años 2023–2024.

de la empresa Entremés Máquinas dispensadoras S.A.S.

6.4.3. Indicadores de endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento permiten analizar la proporción en que la empresa financia sus activos mediante recursos de terceros y su capacidad para atender compromisos

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

financieros. El apalancamiento pasó de 1,65 en 2023 a 1,25 en 2024, cumpliendo la política establecida. Esto indica una mejor relación entre deuda y patrimonio, lo que fortalece la solvencia de la empresa.

El indicador deuda financiera / EBITDA también presentó una mejora significativa, pasando de 1,49 veces en 2023 a 1,17 veces en 2024, lo cual significa que la empresa requiere aproximadamente 1,17 años de generación de EBITDA para cubrir su deuda financiera, ubicándose dentro del rango considerado saludable.

La cobertura de EBITDA sobre deuda de largo plazo aumentó de 1,59 a 1,81, lo que indica que la empresa cuenta con una mayor capacidad de generación de recursos para cubrir sus obligaciones financieras de largo plazo.

El nivel de endeudamiento total presentó una reducción importante, pasando de 62% en 2023 a 56% en 2024, ubicándose dentro del límite establecido por la política financiera de la empresa. Esto indica una menor dependencia de financiación externa y una estructura financiera más equilibrada.

En términos generales, como se observa en la Figura 7, los resultados evidencian una reducción del riesgo financiero y una mejora en la estructura de capital de la empresa, lo cual fortalece su estabilidad financiera.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

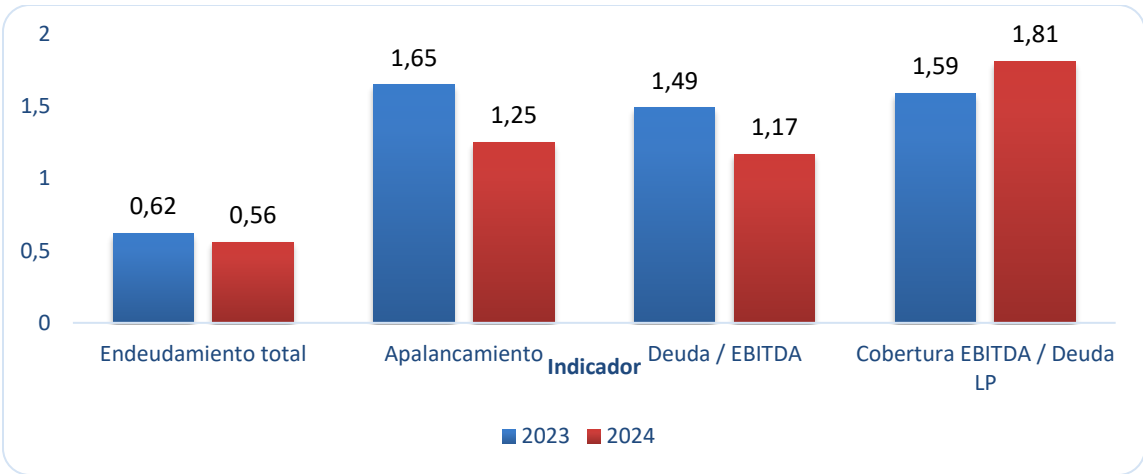


Figura 7: Indicadores de Endeudamiento

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros de los años 2023–2024.
de la empresa Entremés Máquinas dispensadoras S.A.S.

6.4.4. Indicadores de rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad permiten evaluar la eficiencia de la empresa en la generación de utilidades a partir de sus operaciones. El margen bruto se ubicó en 25% en 2024, mostrando una leve mejora frente a 24% en 2023, aunque se mantiene en el límite de la meta establecida. Esto sugiere presión en los costos de ventas o limitaciones en la capacidad de trasladar aumentos de costos al precio final.

El margen operacional se redujo de 7% en 2023 a 6% en 2024, situándose justo en el límite de la meta. Esto puede indicar incremento en gastos operativos o presión en los costos administrativos y comerciales. Por otro lado, el margen neto presentó una mejora importante al pasar de 2% a 4%, superando la meta establecida del 3%, lo cual refleja una mayor eficiencia en la gestión financiera y en el control de gastos no operativos.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

El ROE aumentó significativamente de 9% en 2023 a 18% en 2024, superando ampliamente la meta del 15%. Este indicador demuestra una mayor rentabilidad para los accionistas y un uso más eficiente del patrimonio de la empresa, el ROE mejoró en 2024 principalmente por el incremento de la utilidad neta y la recuperación de resultados acumulados, más que por una nueva inversión patrimonial relevante.

Finalmente, el ROA presentó un incremento del 3% al 8%, lo que evidencia una mayor eficiencia en el uso de los activos. Tanto los activos fijos como los corrientes están generando un mayor nivel de utilidad neta, pasando de un escenario de baja utilización en 2023 a uno de mayor productividad en 2024.

Como se observa en la Figura 8, estos resultados indican que, aunque la empresa ha logrado mejorar su rentabilidad final, aún existen oportunidades para fortalecer la eficiencia operativa y mejorar los márgenes en las etapas iniciales del proceso productivo.

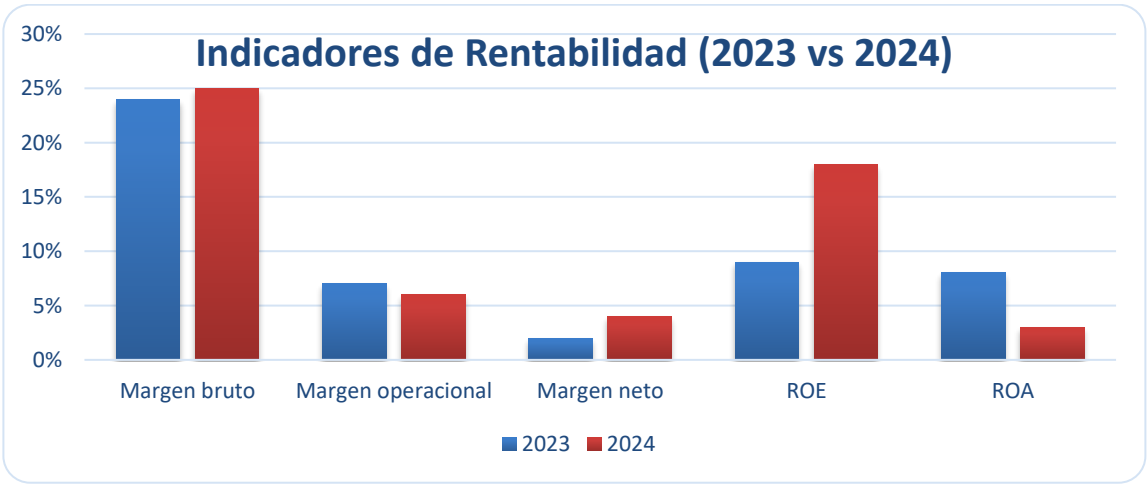


Figura 8: Indicadores de Rentabilidad

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros de los años 2023–2024.
de la empresa Entremés Máquinas dispensadoras S.A.S.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

En los resultados obtenidos de Entremés Máquinas Dispensadoras se identifica un EVA negativo en 2023 y en 2024, lo que indica que la empresa destruye valor económico. Esto significa que, aunque la organización pueda haber generado ingresos y mantener actividad operativa, el rendimiento alcanzado no fue suficiente para superar la rentabilidad mínima exigida sobre el capital comprometido; en otras palabras, la empresa no logró producir un excedente económico real después de cubrir el costo de los recursos invertidos.

En 2023, el EVA fue de -723.353.277,25, reflejando una destrucción de valor significativa, este resultado evidencia que durante ese periodo la rentabilidad operativa estuvo muy por debajo del nivel requerido para retribuir adecuadamente la inversión realizada en el negocio. Desde la perspectiva financiera, esto sugiere una baja eficiencia en la utilización de los activos operacionales o una estructura de capital que genera una carga superior a la capacidad de retorno de la empresa.

Para 2024, aunque el EVA continuó siendo negativo, se ubicó en -49.270.540,69, mostrando una mejora sustancial frente al año anterior; este comportamiento permite concluir que la empresa redujo considerablemente la destrucción de valor, lo cual puede interpretarse como una señal de recuperación en su desempeño financiero y operativo. Sin embargo, el hecho de que el indicador permanezca por debajo de cero confirma que la organización todavía no alcanza un nivel de rentabilidad suficiente para afirmar que crea valor económico.

Entremés Máquinas Dispensadoras se encuentra en una etapa de mejoría, pero aún no en una posición de generación de valor; la reducción del EVA negativo sugiere avances en eficiencia, control de costos, rentabilidad operativa o gestión del capital invertido; no obstante, todavía persiste una brecha entre el rendimiento obtenido y el costo del capital, por ello, la

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

empresa debe continuar fortaleciendo su productividad, la rentabilidad de sus activos y la eficiencia financiera de su operación.

6.5. Hallazgos del diagnóstico financiero (indicadores)

El análisis de los indicadores financieros evidencia que la empresa presentó una mejora significativa en su estructura financiera durante el año 2024 en comparación con 2023. Se destacan especialmente los avances en materia de liquidez y endeudamiento, lo que demuestra una gestión más eficiente del capital de trabajo y una reducción en la dependencia de recursos externos. En términos generales, la empresa cuenta con una estructura financiera más sólida y sostenible, con una mayor capacidad para generar valor para los accionistas y apoyar la ejecución de su estrategia corporativa.

Sin embargo, los indicadores relacionados con rentabilidad operativa muestran señales de presión, particularmente en el margen bruto y margen operacional, lo cual sugiere la necesidad de fortalecer estrategias orientadas al control de costos, optimización de procesos y mejora en la eficiencia operativa.

Por lo tanto, el principal reto estratégico consiste en consolidar una estructura financiera equilibrada que combine adecuados niveles de liquidez, un endeudamiento controlado y una mayor eficiencia operativa, permitiendo así apoyar el cumplimiento de los objetivos corporativos.

En la tabla 3 se presenta un resumen de los principales indicadores financieros de Entremés Máquinas Dispensadoras S.A.S., junto con su respectivo diagnóstico, recomendaciones y políticas sugeridas para su gestión. Este análisis permite visualizar de manera integral el

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

comportamiento de la empresa en aspectos clave como liquidez, eficiencia operativa, endeudamiento, rentabilidad y uso de los activos, facilitando la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora. Más allá de los resultados numéricos, la información busca orientar la toma de decisiones estratégicas, promoviendo una gestión financiera más equilibrada, sostenible y alineada con los objetivos de crecimiento de la organización.

Tabla 3: Análisis y recomendaciones de políticas financieras

Categoría	Indicador	2024	Estado	Diagnóstico	Recomendación	Política
				Clave	Estratégica	Clave
Liquidez	Razón corriente	1,64	✓	Mejora en capacidad de pago	Control del capital de trabajo	Mantener entre 1,30 – 1,60 (mín. 1,20)
Liquidez	Prueba ácida	0,28	✓	Mayor liquidez inmediata	Fortalecer recaudo	≥ 1,00 y asegurar efectivo operativo
Liquidez	Fondo de maniobra	\$1.957 MM	✓	Capital de trabajo sólido	Definir uso del excedente	Mantener positivo y suficiente

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

Eficiencia	Rotación	69	✗	Deterioro	Control y	≤ 60 días
	cartera	días		en recaudo	seguimiento	
Eficiencia	Rotación	43	✓	Mejora en	Mantener	≤ 45 días
	inventario	días		rotación	control	
Eficiencia	Rotación	63	✗	Desbalance	Negociar plazos	Entre 45
	proveedores	días		en pagos		– 60 días
Endeudamiento	Endeudamiento total	56%	✓	Menor	Control del	≤ 60%
				dependencia	apalancamiento	
Endeudamiento	Apalancamiento	1,25	✓	Estructura	Prudencia	≤ 1,50
				equilibrada	financiera	
Endeudamiento	Deuda / EBITDA	1,17	✓	Buena	Control del	≤ 2,0
				cobertura	endeudamiento	
Endeudamiento	Cobertura EBITDA	1,81	✓	Cobertura	Optimizar deuda	≥ 1,50
				adecuada		
Rentabilidad	Margen bruto	25%	✗	Presión en	Optimizar	≥ 25%
				costos	costos	
Rentabilidad	Margen operacional	6%	✗	Alto gasto	Control de	≥ 6%
				operativo	gastos	
Rentabilidad	Margen neto	4%	✓	Mejora en	Mantener	≥ 3%
				utilidad	control	
Rentabilidad	ROE	18%	✓	Alta	Validar	≥ 15%
				rentabilidad	sostenibilidad	

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

Rentabilidad	ROA	8%	✓	Buen uso de activos	Optimizar productividad	≥ 5%
Activos	% Activos fijos	33,4 %	✓	Estructura liviana	Mantener equilibrio	25% – 40%
Activos	Rotación activos	6,49	✓	Alta eficiencia	Optimizar uso	≥ 4,0
Activos	Depreciación	59,2 %	✓	Riesgo de obsolescencia	Renovación tecnológica	≤ 60%

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros 2021–2024 y políticas vigentes de Entremés Maquinas Dispensadoras SAS.

6.6. Estructura Financiera

La estructura financiera de Entremés Máquinas Dispensadoras S.A.S. para 2024 ha venido organizando mejor la forma en que se financia, logrando un equilibrio más saludable entre deuda y patrimonio. La reducción en la participación de los pasivos frente al año anterior muestra una decisión consciente de disminuir la dependencia de terceros, lo que fortalece su solidez y reduce el riesgo financiero. Este cambio no solo está relacionado con la cancelación de algunas obligaciones, sino también con una reorganización de su endeudamiento hacia nuevas entidades, manteniendo el apalancamiento como una herramienta de crecimiento, pero de manera más controlada. El aumento en los ingresos, impulsado por nuevas negociaciones y la fidelización de clientes, ha sido clave para respaldar esta mejora, evidenciando que el

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

fortalecimiento financiero no viene solo de reducir deuda, sino también de hacer crecer el negocio.

Este avance se da en un entorno económico exigente, donde los costos financieros en Colombia siguen siendo altos, lo que hace aún más relevante la decisión de reducir el endeudamiento. En un sector como el de máquinas dispensadoras, que requiere inversión constante en inventarios, tecnología, maquinaria y mantenimiento, mantener una estructura financiera equilibrada es fundamental para sostener la operación y aprovechar las oportunidades de crecimiento. La empresa muestra una posición más sólida frente al periodo anterior, pero aún enfrenta retos importantes, como la concentración de obligaciones en el corto plazo y la presión sobre la liquidez derivada de la gestión de cartera. El desafío no solo está en mantener el equilibrio alcanzado, sino en seguir fortaleciendo la capacidad de generar recursos y administrar eficientemente su capital de trabajo para garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

6.6.1. Diagnóstico de la estructura financiera

Para el año 2024, Entremés Máquinas Dispensadoras S.A.S. presenta una estructura financiera más equilibrada: 56% de pasivos y 44% de patrimonio. Esto representa una reducción en la deuda con terceros respecto a 2023, cuando los pasivos alcanzaban el 62% del total, lo anterior muestra una mejora significativa en la solidez financiera de la empresa, como se ilustra en la figura 9.

Durante el periodo analizado, las obligaciones financieras de la empresa evidencian una disminución, pasando de 1.581.926.912 en 2023 a 1.104.787.921 en 2024; esta reducción se explica principalmente por la cancelación de obligaciones asociadas a contratos de leasing con Bancolombia y Banco de Occidente; también, se observa un incremento en las obligaciones

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

adquiridas con Scotiabank Colpatria, lo que sugiere una posible reestructuración o sustitución de deuda hacia nuevas entidades financieras. Adicionalmente, la empresa mantiene obligaciones relevantes con ITAU y registra nuevas partidas dentro de “otras obligaciones financieras”, lo cual indica que, aunque se redujo el nivel total de deuda, la compañía continúa utilizando el apalancamiento como mecanismo de financiación.

Adicionalmente, se identificó que el cambio en la estructura financiera se debió al incremento de los ingresos derivados de nuevas negociaciones y la fidelización de clientes. Este aumento se reflejó en la cuenta de resultados del ejercicio, mostrando un crecimiento significativo con una variación relativa del 153%.

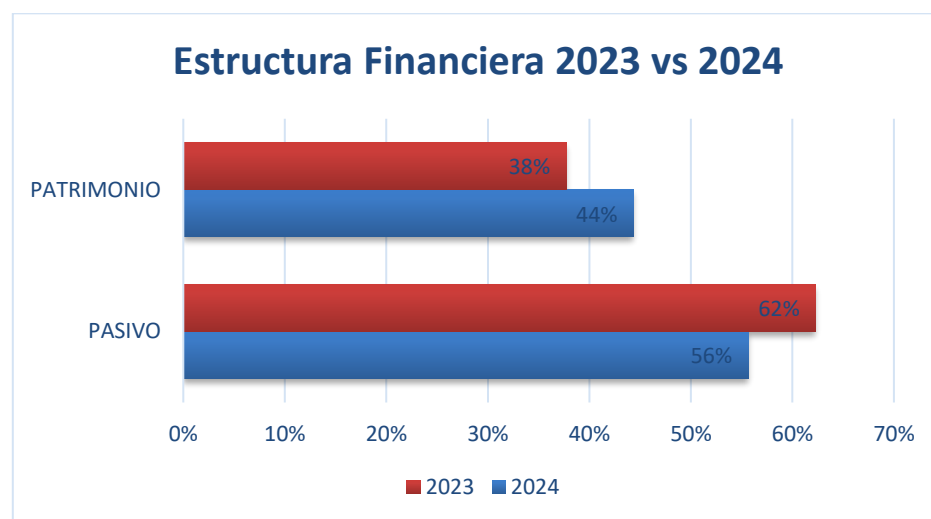


Figura 9: Estructura Financiera 2023 vs 2024

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros de los años 2023–2024 de la empresa Entremés Máquinas dispensadoras S.A.S.

Por otra parte, la estructura de endeudamiento de Entremés Máquinas Dispensadoras dentro de un entorno macroeconómico colombiano para el año 2024, se caracteriza por un contexto financiero exigente y con costos financieros elevados. La reducción de la deuda

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

financiera refleja una decisión acertada y prudente, ya que permite disminuir la exposición a obligaciones costosas.

El negocio de máquinas dispensadoras exige una gestión financiera disciplinada, debido a la necesidad de financiar inventarios, mantener equipos, garantizar la reposición constante y adaptarse a tendencias como la automatización y los pagos electrónicos. Si bien el sector presenta oportunidades de crecimiento, esto no reduce la importancia de contar con una liquidez adecuada y una estructura de deuda equilibrada. Por ende, la situación actual de Entremés resulta más acorde con el contexto económico colombiano en comparación con el periodo anterior; sin embargo, aún enfrenta desafíos relevantes, como la concentración de obligaciones en el corto plazo, la limitada capacidad para cubrir gastos financieros y la presión adicional derivada del aumento en los tiempos de cobro de cartera.

6.6.2. Flujo de Caja Libre: Análisis y Proyección

Entre 2021 y 2024, el flujo de caja refleja un incremento notable en las cuentas de ingresos netos por ventas, los cuales representan un aporte significativo al resultado positivo y al crecimiento del flujo de caja. Entre 2022 y 2023, los ingresos netos por ventas aumentaron un 39,68%, para los años 2023 a 2024 registró un crecimiento del 16,26%.

Lo anterior, se acredita a la fidelización de clientes, en el cual se fortalece el servicio al cliente y ello traduce a un incremento en las ventas, adicionalmente a esto, se realiza inversión en el área comercial lo cual generó la apertura de negociaciones efectivas para la compañía.

El análisis del comportamiento de los costos de ventas durante el período 2020 al 2024 evidencia un crecimiento sostenido en términos absolutos, acompañado de estabilidad en la

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

eficiencia operativa, tal como lo muestra la figura 10. Entre 2020 y 2021, los costos de ventas aumentaron un 156,4%, del 2021 a 2022, para el año 2024 aunque las ventas crecieron el incremento de los costos fue del 16,6%; lo que evidencia un control más eficiente de los costos. Estos resultados sugieren que la empresa ha logrado mantener una gestión eficiente de los costos de ventas, asegurando la sostenibilidad de su rentabilidad y fortaleciendo su posición financiera frente al crecimiento del mercado.

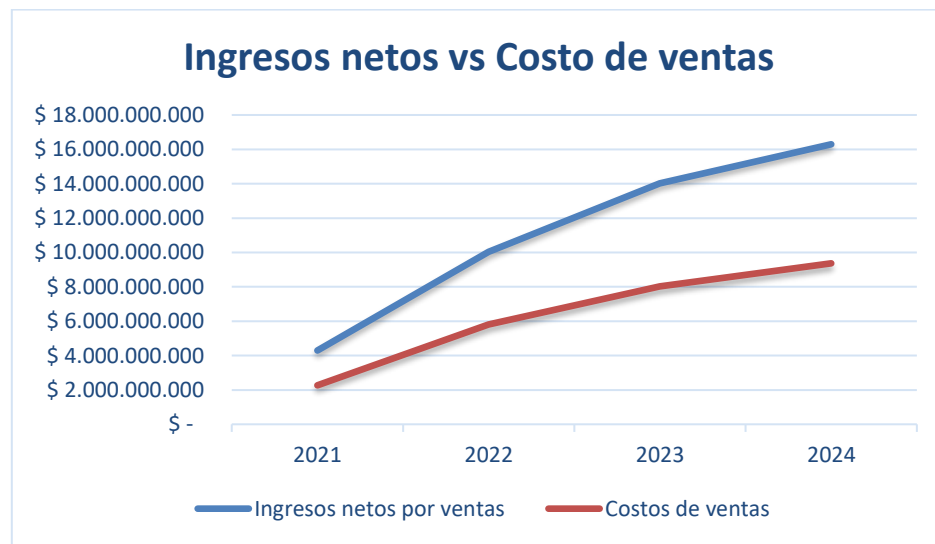


Figura 10: Ingresos netos y costo de ventas del año 2021 al 2024.

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros de los años 2021–2024 de la empresa Entremés Máquinas dispensadoras S.A.S.

Durante el año 2024, los gastos administrativos de la empresa presentaron un incremento significativo, pasando de 840.999.395 en 2023 a 1.197.200.694, lo que representa un crecimiento considerable en la estructura de costos operativos. Este aumento se explica principalmente por el crecimiento en los gastos de personal, que pasaron de 604.023.078 a 791.370.517, evidenciando una expansión importante en la planta de empleados. Este comportamiento sugiere un

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

fortalecimiento de la capacidad operativa de la empresa, posiblemente orientado a soportar el crecimiento en sus actividades y mejorar la gestión interna.

Adicionalmente, se observan incrementos en rubros como servicios, seguros, adecuaciones e instalaciones, lo que refuerza la idea de una empresa en proceso de expansión o consolidación operativa. Aunque algunos gastos como honorarios presentan una disminución, estos no compensan el impacto del aumento en los costos fijos, especialmente los relacionados con el talento humano. En este sentido, si bien el incremento en los gastos administrativos puede presionar la rentabilidad en el corto plazo, también puede interpretarse como una inversión estratégica para el crecimiento y sostenibilidad del negocio en el mediano y largo plazo.

Durante el año 2024, los gastos operacionales de ventas registraron un incremento significativo, pasando de 719.852.175 en 2023 a 1.026.885.582, lo que evidencia un mayor esfuerzo comercial y operativo por parte de la empresa. Este aumento estuvo impulsado principalmente por el crecimiento en los gastos de personal, en línea con la ampliación del equipo comercial y de soporte. Asimismo, se presentó un incremento relevante en los gastos por servicios, asociado a los cambios en las máquinas y al procesamiento electrónico de datos, derivados de nuevos desarrollos tecnológicos y de la consultoría requerida para la implementación de la nueva versión del sistema Odoo. Adicionalmente, el aumento en las comisiones de ventas responde directamente al crecimiento en los ingresos, reflejando una mayor dinámica comercial. En conjunto, estos factores indican una estrategia orientada al fortalecimiento de la operación y al soporte del crecimiento en ventas, aunque con un impacto directo en el nivel de gastos del periodo.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

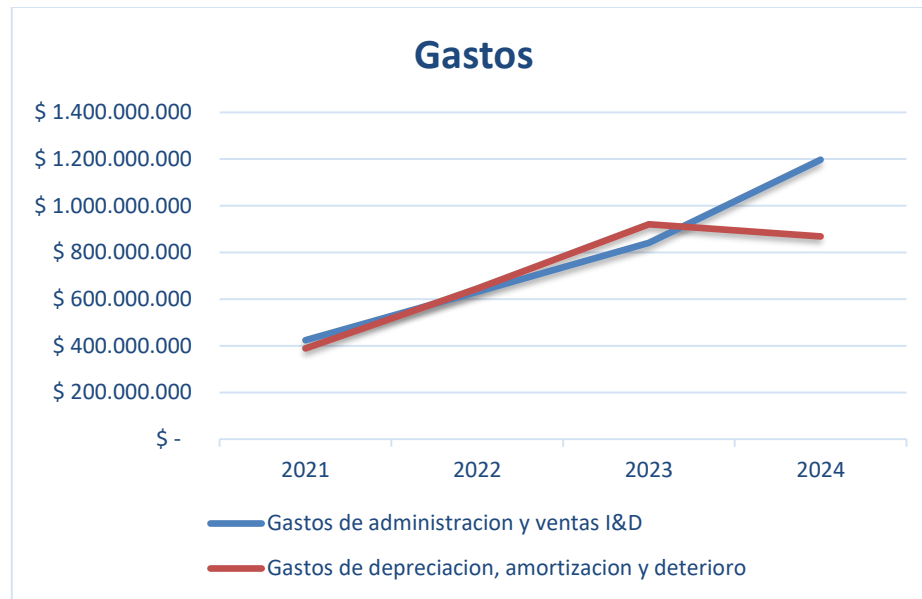


Figura 11: Gastos del año 2021 al 2024.

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros de los años 2021–2024 de la empresa Entremés Máquinas dispensadoras S.A.S.

Como se ilustra en la figura 12 los activos circulantes vienen aumentando de forma consistente, lo cual es coherente con el crecimiento de la operación. En otras palabras, a medida que la empresa vende más, también necesita más recursos para sostener su actividad diaria, especialmente en cuentas por cobrar y otros activos de corto plazo. Aunque este comportamiento es normal en un contexto de expansión, también implica que la empresa debe gestionar muy bien su capital de trabajo para no generar presiones sobre la liquidez.

Los pasivos circulantes crecen de manera moderada en comparación con los activos, esto permite que la empresa mantenga un capital de trabajo positivo, reflejando una buena capacidad para cubrir sus obligaciones de corto plazo, sin embargo, también podría interpretarse que la empresa no está aprovechando al máximo fuentes de financiamiento, como el crédito con proveedores, lo que podría optimizarse.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

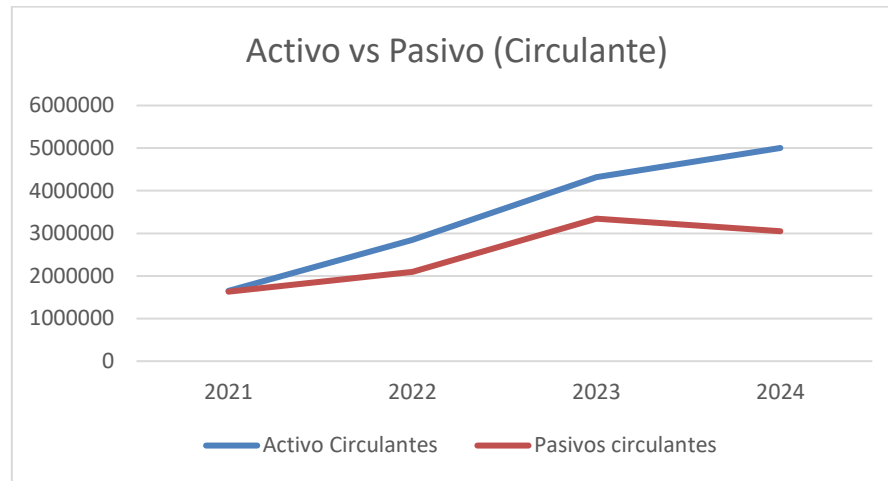


Figura 12: Activos y pasivos circulantes 2021 al 2024 (expresado en miles).

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros de los años 2021–2024 de la empresa Entremés Máquinas dispensadoras S.A.S.

El capital de trabajo evidencia una dinámica mixta en la gestión operativa de la empresa, por un lado, se destaca una mejora significativa en la rotación de inventarios, lo cual contribuye a la eficiencia operativa, sin embargo, este efecto positivo se ve compensado por el incremento en los días de cartera y la reducción en los plazos de pago a proveedores, como se observa en la tabla 4, que los días de cuentas por cobrar aumentan, lo que indica una ineficiencia en la recuperación de cartera y una mayor inversión en capital de trabajo; en contraste, los días de inventario presentan una reducción importante, reflejando una mejor gestión y mayor rotación.

Los días de cuentas por pagar disminuyen de manera significativa, lo que implica una menor utilización del crédito de proveedores como fuente de financiamiento, esto genera una mayor presión sobre la liquidez, al requerirse recursos propios para cubrir las obligaciones en menor tiempo, lo anterior, tiene como resultado que el ciclo de conversión de efectivo se

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

incrementa, reflejando una mayor necesidad de recursos para sostener la operación. En este contexto, la empresa debe fortalecer la gestión del capital de trabajo para asegurar la sostenibilidad de su crecimiento.

Tabla 4: Rotación de cartera, proveedores e inventarios

Año fiscal	2021	2022	2023	2024
Días comerciales y cuentas por cobrar	60,0	59,6	62,1	69,2
Días de inventario	90,8	41,6	47,6	43,3
Días cuentas comerciales por pagar	104,1	57,3	53,6	42,5

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros 2021–2024.

6.6.2.1. Escenarios propuestos

A partir de la proyección de los flujos de caja futuros y trayéndolo al valor presente, se han diseñado dos escenarios alternativos con el fin de evaluar diferentes perspectivas sobre el desempeño económico y financiero de la empresa. Estos escenarios contemplan variaciones clave en las variables macroeconómicas y del sector, permitiendo una comprensión más amplia de los posibles resultados y riesgos asociados.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

6.6.2.1.1. Escenarios No. 1

Para el escenario 1, se tomó como base un crecimiento económico del 2,6% para el año 2025, según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), este se incorporó en la proyección de los flujos de caja y en la valoración de la empresa, permitiendo construir un escenario alineado con el comportamiento esperado de la economía.

Con base en la información presentada en la Tabla 4, se analizaron distintas combinaciones de estructura de capital, modificando la proporción entre deuda y patrimonio, con el objetivo de identificar el nivel que genera el mayor valor para la empresa.

Los resultados muestran que el valor más alto, equivalente a \$62.911.414.440, se obtiene con una estructura de capital compuesta por 20% de deuda y 80% de patrimonio; este resultado se explica porque, en este punto, la empresa logra un buen equilibrio entre los beneficios y los riesgos del endeudamiento. Por un lado, el uso moderado de deuda permite aprovechar el beneficio fiscal de los intereses, ya que estos son deducibles de impuestos, con una tasa impositiva del 35%, esto reduce el costo real de la deuda y hace más eficiente el financiamiento.

Por otro lado, el nivel de endeudamiento sigue siendo bajo ($D/E = 0,25$), lo que evita que el riesgo financiero aumente de forma significativa. Esto se refleja en un beta apalancado de 0,49, muy cercano al beta base de 0,42, lo que indica que el riesgo adicional para los accionistas es manejable.

Además, el costo del capital propio, calculado con el modelo CAPM, se mantiene relativamente estable en este nivel de deuda, lo que ayuda a que el costo promedio de capital (WACC) no se incremente de manera importante; como resultado, el WACC alcanza uno de sus

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

niveles más bajos (15,1%), lo que favorece la valorización de la empresa al maximizar el valor presente de los flujos de caja proyectados.

En cambio, cuando el nivel de endeudamiento supera este punto, comienzan a notarse efectos negativos como el aumento en el costo de la deuda, el incremento del riesgo financiero y, en consecuencia, sube el WACC, esto termina reduciendo el valor de la empresa.

6.6.2.1.2. Escenarios No. 2

Para el escenario 2, se asumió un crecimiento del 10,2% en el sector de máquinas dispensadoras (vending machines), lo que representa un panorama mucho más dinámico frente al crecimiento general de la economía, este supuesto tiene un impacto directo en los flujos de caja proyectados, aumentando su valor y reflejándose en un valor presente del FCF de \$17.106.853.041,61, superior al del escenario base.

Los resultados indican que el mayor valor, equivalente a \$73.725.165.630, se alcanza nuevamente con una estructura de 20% de deuda y 80% de capital propio. Esto muestra un comportamiento consistente con el escenario anterior.

Este resultado se explica, porque el mayor crecimiento proyectado fortalece la capacidad de la empresa para generar ingresos y cumplir con sus obligaciones financieras, ello permite incorporar deuda sin que el riesgo aumente de forma significativa. De hecho, el beta apalancado se mantiene en 0,49, muy cercano al beta base de 0,42, lo que continúa indicando que el nivel de riesgo sigue siendo moderado.

Aunque el costo de la deuda aumenta gradualmente a medida que crece el endeudamiento, este incremento sigue siendo manejable en niveles bajos, sin afectar de forma

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

importante el costo total del capital. Sin embargo, cuando el endeudamiento supera el 30%, empiezan a evidenciarse efectos negativos, el riesgo financiero aumenta de manera más acelerada, como lo muestra el crecimiento del beta apalancado, lo que eleva el costo de capital y, en consecuencia, el WACC. Los resultados de las variables de los escenarios propuestos en el presente apartado, se muestran en la tabla 5.

Tabla 5: Variables Escenario 1 y 2

Variable	Escenario 1	Escenario 2
Supuesto de crecimiento	2,6% (economía nacional)	10,2% (sector vending)
Valor presente del FCF	\$14.597.679.262,98	\$17.106.853.041,61
Beta desapalancado	0,42	0,42
Tasa de mercado (RM)	14,87%	14,87%
Tasa libre de riesgo (Rf + IPC)	15,67%	15,67%
Tasa impositiva	35%	35%
Estructura óptima (Deuda)	20%	20%
Estructura óptima (Patrimonio)	80%	80%
WACC mínimo	15,1%	15,1%
Valor máximo de la empresa	\$62.911.414.440	\$73.725.165.630
Nivel de riesgo (Beta apalancado)	0,49	0,49
Tendencia del valor	Disminuye después del 20% deuda	Disminuye después del 20% deuda

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros 2021–2024 y la proyección del flujo de caja.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

El análisis comparativo muestra que la principal diferencia entre los escenarios está en el crecimiento de los flujos de caja, que es mayor en el escenario 2 gracias a la expansión del sector. Esto se refleja en un aumento importante del valor de la empresa, pasando de \$62.911 millones a \$73.725 millones, es decir, cerca de un 17% de aumento.

Sin embargo, a pesar de este crecimiento, la estructura óptima de capital no cambia, en ambos casos, el nivel ideal se mantiene en un 20% de deuda, lo que indica que esta decisión no depende solo del crecimiento, sino del equilibrio entre los beneficios fiscales de la deuda y el riesgo que esta genera. De igual forma, el WACC mínimo se mantiene estable en 15,1%, lo que confirma que el costo de capital está más influenciado por la forma de financiamiento que por el crecimiento proyectado. Finalmente, en ambos escenarios se observa que niveles de deuda superiores al 20% empiezan a afectar negativamente el valor de la empresa, debido al aumento del riesgo financiero y del costo de la deuda.

En la Figura 13 se presenta la relación entre el nivel de endeudamiento y el costo del capital propio (K_e) para el escenario 1 y el escenario 2, donde se observa cómo este se comporta ante variaciones en el porcentaje de deuda, desde un 0% hasta un 90%. En este sentido, se evidencia que, para un 0% de deuda, el K_e se mantiene en 15%, presentando un comportamiento estable en la mayoría de los niveles de endeudamiento y mostrando variaciones únicamente en los niveles más altos de apalancamiento.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

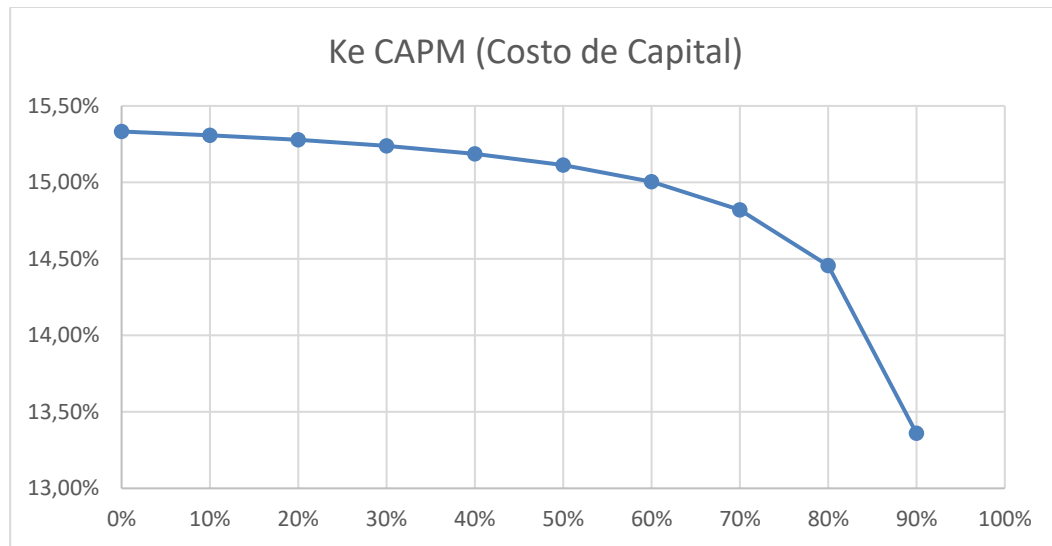


Figura 13: Costo de capital frente al porcentaje de deuda.

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros de los años 2021–2024 de la empresa Entremés Máquinas dispensadoras S.A.S y la proyección del flujo de caja.

En la Figura 14 se presenta la relación entre el nivel de endeudamiento y el costo promedio ponderado de capital (WACC) para el escenario 1 y el escenario 2, donde se observa su comportamiento ante variaciones en el porcentaje de deuda, desde un 0% hasta un 90%. En este sentido, se evidencia que el WACC se mantiene relativamente estable en niveles bajos de endeudamiento, hasta aproximadamente el 40%, ubicándose alrededor del 15%, y comienza a incrementarse a partir de mayores niveles de deuda, alcanzando valores cercanos al 18% en los niveles más altos de apalancamiento.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

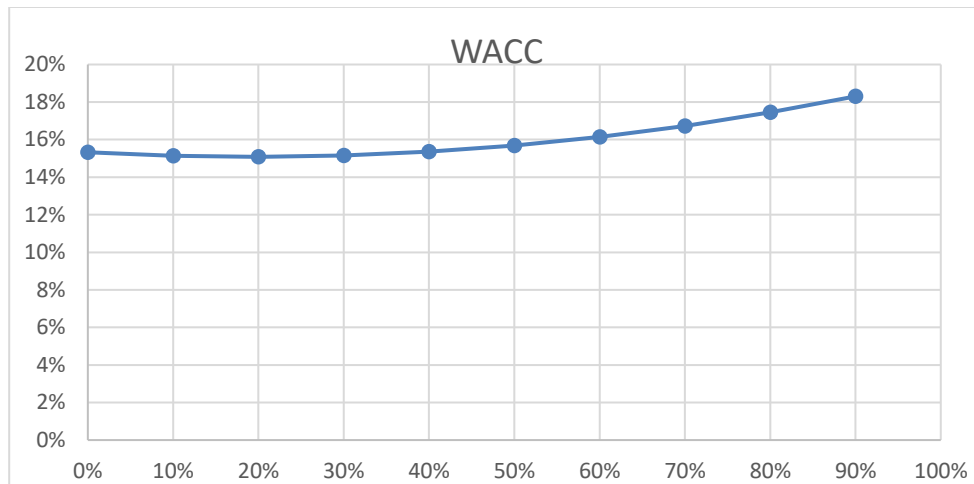


Figura 14: WACC frente al porcentaje de deuda.

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros de los años 2021–2024 de la empresa Entremés Máquinas dispensadoras S.A.S y la proyección del flujo de caja.

En la Figura 15 se muestra cómo cambia el valor de la empresa a medida que aumenta el nivel de endeudamiento, tanto para el escenario 1 como para el escenario 2. Se puede ver que, en ambos casos, el valor alcanza su punto más alto cuando la deuda está alrededor del 20%, y a partir de ahí empieza a disminuir a medida que la empresa se endeuda más.

Además, aunque el comportamiento es muy similar en los dos escenarios, el escenario 2 presenta valores más altos en todos los niveles de deuda. Esto se explica principalmente por el mayor crecimiento esperado en los flujos de caja, lo que incrementa el valor de la empresa en general.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

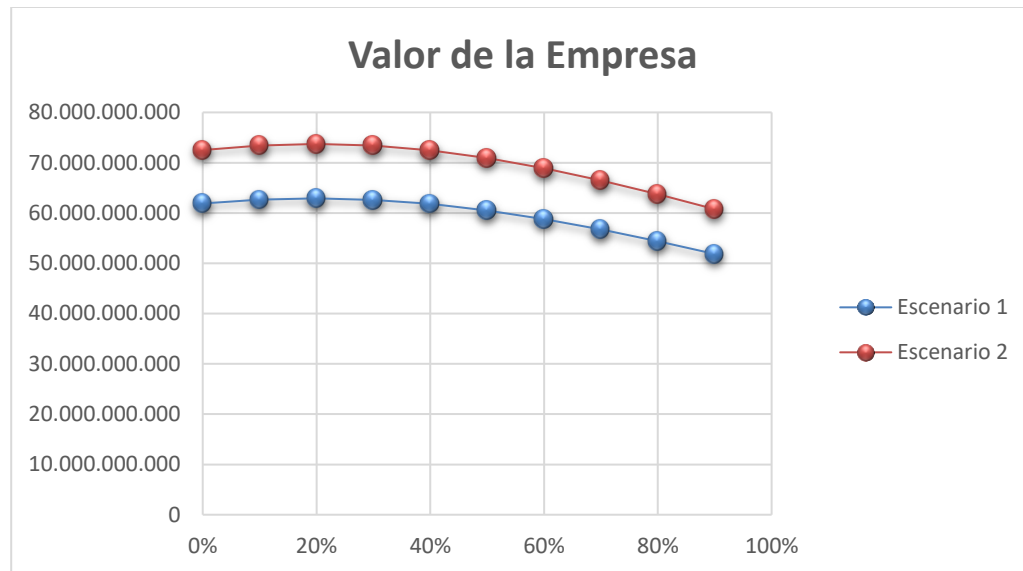


Figura 15: Valor de la empresa frente al porcentaje de deuda.

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros de los años 2021–2024 de la empresa Entremés Máquinas dispensadoras S.A.S y la proyección del flujo de caja.

6.7. Análisis de la estrategia corporativa

La estrategia corporativa de la empresa se orienta al fortalecimiento de su posicionamiento en el sector de máquinas dispensadoras, buscando consolidar su presencia en el mercado, mejorar la eficiencia operativa y generar mayor valor para los accionistas. En este contexto, el cumplimiento de dichos objetivos requiere una estructura financiera que respalde el desarrollo de las diferentes iniciativas estratégicas. En la Tabla 6 se presenta la relación entre los principales objetivos estratégicos de la empresa y los requerimientos financieros necesarios para su implementación, evidenciando cómo la gestión financiera se convierte en un elemento clave para el logro de la estrategia corporativa.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

Tabla 6: Objetivos y requerimientos financieros – Estrategia corporativa

Objetivos estratégicos de la empresa	Requerimientos financieros de la estrategia
Expandir la cobertura de puntos de venta.	Financiar la adquisición e instalación de nuevas máquinas y la apertura de nuevos puntos de operación.
Incrementar la rentabilidad del negocio.	Implementar estrategias de optimización de costos y asignación eficiente de recursos financieros.
Optimizar la eficiencia operativa.	Garantizar recursos para inversión en tecnología, automatización y mejora de procesos operativos.
Fortalecer la sostenibilidad financiera de la empresa.	Mantener niveles adecuados de liquidez y una capacidad de endeudamiento que permita financiar proyectos de crecimiento.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información financiera y estrategia corporativa de la empresa Entremés Máquinas dispensadoras S.A.S.

El análisis realizado evidencia que la mejora en los indicadores de liquidez y endeudamiento durante 2024 contribuye a fortalecer la alineación entre la estructura financiera de la empresa y su estrategia corporativa; a pesar de, el comportamiento de algunos indicadores de rentabilidad sugiere la necesidad de fortalecer la eficiencia operativa para garantizar que el crecimiento del negocio se traduzca en mayores niveles de rentabilidad.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

6.7.1. Identificación de brechas financieras

La figura 16 ilustra la relación existente entre el diagnóstico financiero realizado, las brechas identificadas y su impacto en la estrategia corporativa de la empresa. En primer lugar, el diagnóstico financiero permite evaluar aspectos clave como la liquidez, la rentabilidad y el nivel de endeudamiento, los cuales constituyen la base para comprender la situación financiera actual de la organización; a partir de este análisis, se identifican diversas brechas financieras relacionadas con limitaciones de financiamiento, ineficiencias en el uso de los recursos y la presencia de riesgos financieros que pueden afectar el desempeño del negocio. Estas brechas influyen directamente en la capacidad de la empresa para implementar su estrategia corporativa, particularmente en lo relacionado con el crecimiento, la expansión de sus operaciones y el fortalecimiento de su sostenibilidad financiera.

Finalmente, el modelo muestra cómo el reconocimiento de dichas brechas permite formular recomendaciones orientadas a mejorar la gestión financiera de la empresa, tales como la optimización del capital de trabajo, el control de los costos operativos, la gestión adecuada del endeudamiento y la evaluación permanente de las inversiones. De esta manera, se evidencia que la consolidación de la estructura financiera constituye un elemento fundamental para respaldar la ejecución de la estrategia corporativa y la generación de valor para los accionistas.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

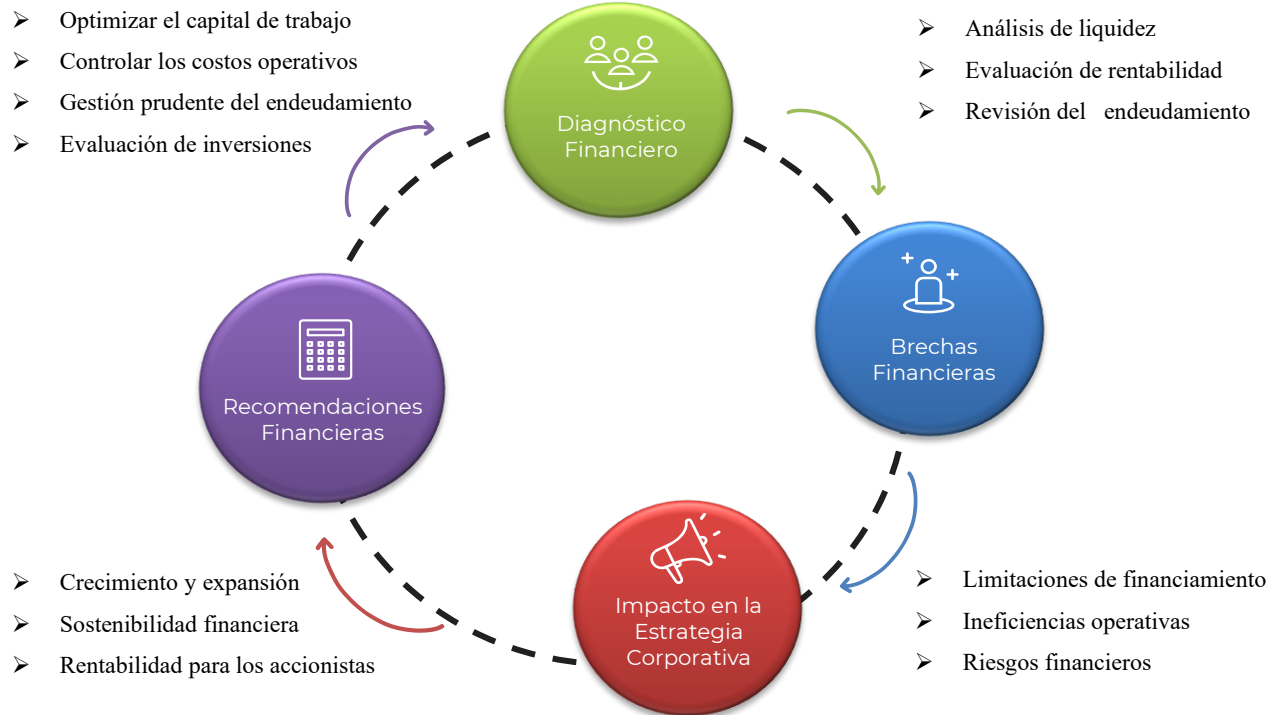


Figura 16: Brechas financieras, impacto y recomendaciones.

Fuente: Elaboración propia a partir de la estrategia corporativa de la empresa Entremés Máquinas dispensadoras S.A.S.

6.8. Propuesta de consolidación de la estructura financiera en apoyo a la estrategia corporativa

El modelo financiero evidencia que, aunque la estructura actual presenta una participación del 44% de capital propio y 56% de deuda, el mayor valor de la empresa se alcanza con una composición de 20% deuda y 80% de recursos propios. Este resultado sugiere que la organización se encuentra en un nivel de apalancamiento superior al óptimo, lo cual incrementa el riesgo financiero y el costo de capital.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

Con el fin de alcanzar la estructura de capital óptima propuesta en el modelo de consolidación, la empresa debe implementar estrategias orientadas a la reducción progresiva del endeudamiento y el fortalecimiento de los recursos propios. En este sentido, se propone priorizar el pago de obligaciones financieras, restringir la adquisición de nueva deuda y optimizar el flujo de caja operativo. Con esto resulta fundamental la reinversión de utilidades, evaluar la capitalización por parte de los socios y considerar la incorporación de nuevos inversionistas. Estas acciones permitirán mejorar la sostenibilidad financiera y maximizar el valor de la empresa en el largo plazo.

En este contexto, aunque la deuda puede traer beneficios como el ahorro en impuestos, un exceso de endeudamiento aumenta el riesgo percibido por inversionistas y acreedores; esto hace que las tasas de interés suban y que también aumente el costo del capital propio. Como consecuencia, el WACC tiende a incrementarse, lo que termina reduciendo el valor presente de los flujos futuros de la empresa. Por el contrario, una estructura con menor nivel de deuda (20%) y mayor participación de capital (80%) ayuda a reducir el riesgo financiero, brinda mayor estabilidad a los flujos de caja y fortalece la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a largo plazo.

En conclusión, optar por una estructura de capital más equilibrada y conservadora no solo mejora la estabilidad financiera, sino que también reduce la percepción de riesgo y contribuye a maximizar el valor del negocio, en línea con los resultados obtenidos en el análisis de KPI's.

6.8.1. Matriz estratégica de mejora financiera

A partir del diagnóstico realizado, se identificaron oportunidades de mejora en algunos indicadores financieros, especialmente en los relacionados con la eficiencia operativa y la

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

rentabilidad. En este sentido, se propone la Tabla 7, con las acciones estratégicas orientadas a fortalecer la estructura financiera de la empresa.

Tabla 7: Matriz de acciones estratégicas

Indicador	Situación identificada	Estrategia de mejora	Impacto esperado
Razón corriente	Mejora en 2024 pero requiere mantenerse estable	Fortalecer la gestión de cartera y optimizar rotación de inventarios	Mantener liquidez y estabilidad operativa
Prueba ácida	Cumple la meta, pero requiere control del efectivo.	Implementar políticas de recaudo más eficientes	Mayor disponibilidad de activos líquidos
Endeudamiento total	Mejora frente a 2023	Controlar el crecimiento de deuda financiera	Mantener estabilidad financiera
Deuda financiera / EBITDA	Reducción significativa	Priorizar amortización de deuda y control del gasto financiero	Reducción del riesgo financiero
Margen bruto	Se encuentra en el límite de la meta	Optimizar costos de compra y mejorar negociación con proveedores	Incremento de la rentabilidad operacional

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

Margen operacional	Disminución frente a 2023	Controlar gastos administrativos y operativos	Mejora en eficiencia operativa
Margen neto	Mejora significativa	Mantener disciplina financiera	Mayor generación de utilidad
ROE	Crecimiento importante	Reinvertir utilidades en proyectos rentables	Creación de valor para los accionistas

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros de los años 2023–2024.
de la empresa Entremés Máquinas dispensadoras S.A.S.

6.8.2. Propuesta de fortalecimiento de la estructura financiera

A partir del diagnóstico financiero realizado, se propone un conjunto de lineamientos orientados a consolidar una estructura financiera que permita a la empresa mantener niveles adecuados de liquidez, un endeudamiento controlado y una mayor eficiencia en la generación de rentabilidad. El objetivo de esta propuesta es garantizar que la estructura financiera contribuya de manera efectiva al cumplimiento de la estrategia corporativa y al crecimiento sostenible de la organización.

6.8.3. Propuesta política de liquidez

La liquidez constituye un elemento fundamental para garantizar la continuidad de las operaciones y la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. En

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

este sentido, se propone implementar una política financiera orientada a mantener niveles adecuados de activos corrientes frente a los pasivos de corto plazo, para ello, se establecen las metas financieras indicadas en la Tabla 8.

Tabla 8: Matriz de acciones estratégicas

Indicador	Política financiera
Razón corriente	$\geq 1,50$
Prueba ácida	$\geq 1,00$
Fondo de maniobra	Positivo y creciente

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros de los años 2023–2024.

de la empresa Entremés Máquinas dispensadoras S.A.S.

Adicional a lo expuesto en la tabla anterior, se recomienda fortalecer la gestión del capital de trabajo mediante estrategias como optimización de la rotación de inventarios, implementación de políticas de recaudo más eficientes y negociación de plazos favorables con proveedores. Estas acciones permitirán mejorar la disponibilidad de recursos líquidos para financiar la operación.

6.8.4. Propuesta política de endeudamiento

El endeudamiento debe administrarse de manera estratégica, con el fin de aprovechar los beneficios del apalancamiento financiero sin comprometer la estabilidad económica de la empresa. A partir del análisis realizado, en la tabla 9 se propone los lineamientos para mantener una estructura financiera equilibrada según las métricas propuestas.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

Tabla 9: Matriz de acciones estratégicas

Indicador	Política financiera
Endeudamiento total	$\leq 60\%$
Apalancamiento financiero	$\leq 1,50$
Deuda financiera / EBITDA	$\leq 2,50$ veces
Cobertura EBITDA / deuda LP	$\geq 1,50$ veces

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros de los años 2023–2024.

Estas políticas permitirán mantener niveles de riesgo financiero controlados y una estructura de capital más equilibrada, lo que contribuye a la estabilidad y sostenibilidad de la empresa en el tiempo. Además, facilitan el acceso a nuevas fuentes de financiación en mejores condiciones, al generar mayor confianza en inversionistas y entidades financieras. Estos lineamientos no solo apoyan la toma de decisiones financieras más informadas, sino que también fortalecen la capacidad de la empresa para enfrentar escenarios de crecimiento y posibles cambios en el entorno económico.

6.8.5. Propuesta política de rentabilidad

La rentabilidad representa uno de los principales objetivos financieros de la empresa, ya que refleja la eficiencia en el uso de los recursos y la capacidad de generación de valor para los accionistas. Con el fin de fortalecer la rentabilidad operativa y financiera, se proponen la matriz de acciones estratégicas indicada en la tabla 10.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

Tabla 10: Matriz de acciones estratégicas

Indicador	Política financiera
Margen bruto	$\geq 25\%$
Margen operacional	$\geq 6\%$
Margen neto	$\geq 3\%$
ROE	$\geq 15\%$

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros de los años 2023–2024.

Para lograr estos objetivos, se recomienda implementar estrategias orientadas a mejorar la eficiencia en la gestión de costos, optimizar los procesos operativos y fortalecer la estrategia comercial con el fin de impulsar el crecimiento de las ventas. Asimismo, es importante evaluar de manera continua la rentabilidad de los productos o servicios ofrecidos, con el fin de identificar oportunidades de mejora y enfocar los recursos en aquellas líneas que generen mayor valor. Estas acciones no solo contribuyen a mejorar los indicadores de rentabilidad, sino que también fortalecen la sostenibilidad financiera de la empresa y su capacidad para generar valor en el largo plazo.

6.9. Propuestas del modelo para la consolidación de la estructura financiera en Entremés Máquinas Dispensadoras

La formulación de estrategias financieras constituye un elemento importante para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la maximización del valor de Entremés Máquinas Dispensadoras SAS. A partir del análisis de la situación financiera actual, de los

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

indicadores clave de desempeño (KPI's) y los resultados obtenidos en el presente apartado, se identificaron oportunidades de mejora orientadas a fortalecer la estructura de capital, optimizar la eficiencia operativa, mejorar la rentabilidad y garantizar la sostenibilidad financiera en el largo plazo.

En la tabla 11 se presenta un conjunto de estrategias estructuradas en diferentes escenarios, las cuales contemplan alternativas de implementación, requerimientos financieros, niveles de inversión estimados, así como su impacto esperado y los posibles riesgos asociados. Este enfoque permite evaluar de manera integral las opciones disponibles y facilitar la toma de decisiones alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa, dando cumplimiento a la consolidación de la estructura financiera en apoyo a la estrategia corporativa de la empresa.

Tabla 11: Propuestas y escenarios del modelo

Objetivos estratégicos	Escenario	Descripción del escenario	Presupuesto estimado (COP)	Impacto esperado	Riesgos asociados
Expandir la cobertura de puntos de venta	Financiación con recursos propios	Uso de utilidades retenidas y flujo de caja.	\$80.000.000	Menor endeudamiento y gastos financieros.	Presión sobre liquidez.
	Estrategia mixta (recursos propios + deuda)	Combinación de recursos internos con crédito moderado.	— \$150.000.000	Crecimiento más rápido con riesgo controlado.	Incremento moderado del endeudamiento.
	Reinversión progresiva	Expansión con flujos generados		Crecimiento sostenible.	Expansión más lenta.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

		por nuevos puntos.			
Mejorar el manejo de la cartera	Contratación de empresa externa	Outsourcing especializado en cobranza.	\$1.500.000 – \$3.000.000 mensuales	Recuperación rápida de cartera.	Dependencia externa y costo elevado.
	Contratación de personal adicional	Vinculación de analista de cartera.	\$2.500.000 – \$3.500.000 mensuales	Mayor control interno.	Incremento en costos fijos.
	Capacitación del personal	Formación en gestión de cartera y crédito.	\$300.000 – \$1.500.000 por persona	Mejora sostenible.	Resultados a mediano plazo.
Incrementar la rentabilidad del negocio	Implementación de software ERP	Adopción o mejora de sistema (ej. Odoo).	\$10.000.000 – \$30.000.000	Reducción de costos y mejor control financiero.	Alta inversión inicial.
	Reestructuración de procesos internos	Eliminación de ineficiencias operativas.	\$5.000.000 – \$15.000.000	Mejora en márgenes de rentabilidad.	Resistencia al cambio.
	Consultoría financiera especializada	Diagnóstico y optimización por expertos.	\$8.000.000 – \$20.000.000	Identificación de oportunidades de mejora.	Dependencia externa.
Optimizar la eficiencia operativa	Automatización de procesos	Implementación de herramientas tecnológicas.	\$8.000.000 – \$25.000.000	Reducción de tiempos y errores.	Adaptación tecnológica.
	Inversión en tecnología e infraestructura	Adquisición de equipos y mejoras operativas.	\$15.000.000 – \$50.000.000	Mayor productividad.	Alto costo inicial.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

	Capacitación operativa del personal	Formación en procesos y tecnología.	\$500.000 – \$2.000.000 por persona	Mejor uso de recursos.	Resultados graduales.
		Implementar control y proyección de flujo de caja, optimizando capital de trabajo.	\$2.000.000 – \$6.000.000	Mayor estabilidad financiera y capacidad de respuesta.	Mala estimación de flujos.
Fortalecer la sostenibilidad financiera de la empresa	Renegociación de deudas (ajuste de plazos y tasas)	Renegociar condiciones de créditos (tasas, plazos).	\$1.000.000 – \$3.000.000	Reducción de presión financiera y mejora en liquidez.	Costos financieros adicionales o restricciones.
	Creación de reservas financieras	Destinar parte de utilidades a fondos de contingencia.	\$10.000.000 – \$30.000.000	Mayor respaldo ante riesgos y sostenibilidad	Menor disponibilidad de recursos en el corto plazo.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Para expandir la cobertura de puntos de venta, la inversión estimada se mantiene constante en los diferentes escenarios, dado que corresponde al mismo proyecto de expansión, la diferencia entre escenarios radica en la fuente de financiación y la velocidad de ejecución, mas no en el monto total requerido. En la inversión aproximada se tuvo en cuenta la compra del

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

activo (máquinas vending), costo de instalación y adecuación, capital de trabajo y costos adicionales.

Las estrategias planteadas para mejorar el manejo de la cartera presentan valores diferentes, ya que cada una implica una forma distinta de abordar la gestión de cobro; debido a que algunas alternativas requieren la contratación de servicios externos el cual se estimó bajo la revisión de honorarios de las empresas que realizan el proceso de tercerización o contratación de personal, validando cargos similares de analistas especializados en cartera en el mercado (más prestaciones sociales). Otras se enfocan en el fortalecimiento de las capacidades del equipo actual, lo cual se revisó el valor de capacitaciones enfocadas en el fortalecimiento de habilidades y conocimientos en el área de cartera; por esta razón, los costos varían según el tipo de recurso utilizado en cada caso.

Con el fin de incrementar la rentabilidad de la empresa se presentan niveles de inversión diferenciados, dado que corresponden a alternativas estratégicas distintas y no a un mismo proyecto con variaciones en su fuente de financiación. En este caso, cada escenario implica requerimientos específicos de recursos, lo que justifica la variabilidad en los costos estimados. Para el software se tuvo en cuenta el valor de la implementación, parametrización y capacitación; para la reestructuración de procesos internos se proyecta realizar un diagnóstico con un apoyo externo para reestructurar y optimizar los procesos que estén generando menor rentabilidad.

Para optimizar la eficiencia operativa se presentan niveles de inversión específicos, debido a que corresponden a alternativas estratégicas distintas que implican la asignación de recursos en tecnología, infraestructura o talento humano. Cada opción requiere un análisis independiente de costos y beneficios, lo que justifica la variabilidad en las estimaciones financieras.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

Las estrategias para fortalecer la sostenibilidad financiera incluyen diferentes acciones según el enfoque que se adopte. Por un lado, la gestión activa de liquidez implica el uso de herramientas de planeación financiera y el trabajo del equipo interno, con posible apoyo externo, para mejorar el control del flujo de caja; por otro lado, la renegociación de deudas considera ajustes en las condiciones con entidades financieras, lo que puede involucrar costos administrativos y asesorías especializadas. Por último, la creación de reservas financieras no representa un gasto directo, sino la decisión de destinar parte de las utilidades como respaldo, con el fin de fortalecer la estabilidad económica de la empresa.

6.9.1 Recomendaciones óptimas del modelo para la consolidación de la estructura financiera

En base a los resultados obtenidos en el diagnóstico de la situación financiera, su relación con la estrategia corporativa y los escenarios propuestos en el modelo, se formulan las siguientes recomendaciones orientadas a consolidar la estructura financiera de la empresa y apoyar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

6.9.1.1. Fortalecimiento del seguimiento financiero

Se recomienda implementar un sistema estructurado de seguimiento periódico de indicadores financieros clave, que permita monitorear de manera continua variables como liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia operativa. Este sistema resulta fundamental para evaluar el impacto de los escenarios planteados en el modelo, especialmente en procesos de expansión de puntos de venta, permitiendo realizar ajustes oportunos en la combinación de

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

recursos propios y deuda. Lo anterior facilitará la toma de decisiones estratégicas basadas en información confiable y alineadas con la maximización del valor empresarial.

6.9.1.2. Optimización de la gestión del capital de trabajo

Con el fin de mejorar la posición de liquidez y soportar los escenarios de crecimiento propuestos, se sugiere fortalecer la gestión del capital de trabajo mediante la optimización de la rotación de inventarios y el mejoramiento de los procesos de recaudo de cartera. En este sentido, la empresa podrá evaluar la implementación de estrategias como la contratación de servicios externos de cobranza o el fortalecimiento del control interno mediante personal especializado. Estas acciones permitirán reducir la presión sobre los recursos financieros, mejorar el flujo de caja operativo y facilitar la ejecución de estrategias como la reinversión progresiva.

Se recomienda implementar una política integral de gestión de cartera que permita optimizar los tiempos de recaudo y reducir los riesgos asociados. Es de suma importancia que la empresa establezca lineamientos claros de crédito, defina plazos adecuados de pago y realice un seguimiento permanente a los clientes. Se sugiere combinar estrategias como la segmentación de cartera, la implementación de incentivos por pronto pago y el uso de herramientas tecnológicas para el control y monitoreo.

6.9.1.3. Gestión prudente del nivel de endeudamiento

Se recomienda mantener un nivel de endeudamiento controlado y coherente con la estructura financiera óptima identificada (20% deuda y 80% capital propio), priorizando el uso de recursos propios y la reinversión de utilidades como principales fuentes de financiación. Se

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

recomienda mantener un nivel de endeudamiento controlado que permita aprovechar los beneficios del apalancamiento financiero sin comprometer la estabilidad financiera de la organización. Para ello, es importante que las decisiones de financiamiento estén alineadas con la capacidad de generación de flujo de caja y con los objetivos estratégicos de crecimiento de la empresa.

6.9.1.4. Fortalecimiento del control y la eficiencia en los costos operativos

Con el propósito de mejorar los márgenes de rentabilidad, especialmente el margen operacional identificado como punto crítico en el diagnóstico, se recomienda implementar estrategias de control y optimización de costos en los procesos administrativos y operativos. Esto incluye mejorar la negociación con proveedores, controlar gastos y asegurar una operación eficiente en los nuevos puntos de venta.

6.9.1.5. Evaluación estratégica de las decisiones de inversión:

Finalmente, se recomienda establecer mecanismos formales de evaluación financiera para los proyectos de inversión asociados a la expansión del negocio, considerando variables como rentabilidad, riesgo y generación de valor. En este sentido, la empresa debe priorizar escenarios como la financiación con recursos propios y la reinversión progresiva, evaluando cuidadosamente alternativas como la estrategia mixta. Esto permitirá asegurar que cada decisión de inversión esté alineada con los objetivos estratégicos, contribuya a la sostenibilidad financiera y fortalezca la competitividad de la organización en el sector.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

7. Conclusiones

Conforme a los resultados de esta investigación y orientado al desarrollo sobre la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa, se logró un cumplimiento satisfactorio mediante la integración de referentes académicos claves que permitieron sustentar el análisis. A partir de los aportes de autores como Gaytán Cortés, Brealey et al. (2020) y Gitman y Zutter (2016), se estableció que la estructura financiera no solo responde a una combinación de fuentes de financiamiento, sino que constituye un elemento estratégico que incide directamente en la creación de valor, la rentabilidad y la sostenibilidad empresarial. Este desarrollo teórico permitió comprender la importancia de alinear las decisiones financieras con los objetivos organizacionales, sentando las bases conceptuales necesarias para el análisis aplicado (López-Rodríguez et al., 2026).

La investigación confirma que la estructura de capital constituye un elemento determinante en la generación de valor y la sostenibilidad financiera de la empresa, en línea con lo expuesto por Gitman y Zutter (2016) y Brealey et al. (2020); si bien la organización presenta actualmente un nivel de endeudamiento del 56%, el modelo financiero demuestra que el valor óptimo se alcanza con una estructura más conservadora (20% deuda y 80% capital propio). Este hallazgo evidencia que un apalancamiento superior, incrementa el riesgo financiero y el costo de capital, afectando negativamente el valor de la empresa, lo que coincide con la literatura que advierte sobre los efectos de una inadecuada combinación de fuentes de financiamiento.

Los resultados mostraron que, si bien la empresa presenta avances en variables como el margen neto, el ROE y la reducción del endeudamiento, aún existen desafíos en términos de

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

eficiencia operativa y control del gasto, especialmente en el margen operacional. Se identificó que la estructura actual (44% capital y 56% deuda) no se encuentra completamente alineada con el nivel óptimo, lo que refleja una brecha entre las decisiones financieras y los objetivos estratégicos de maximización de valor. Este diagnóstico permitió establecer un nivel de alineación parcial, evidenciando oportunidades claras de mejora.

Se concluye que la adopción de una estrategia financiera orientada a la reducción progresiva de la deuda y al fortalecimiento del capital propio no solo mejora la estabilidad financiera, sino que también potencia la capacidad de crecimiento y adaptación de la empresa en el sector vending machine. Por ello, la implementación disciplinada de las acciones propuestas permitirá consolidar una estructura financiera óptima, reducir el WACC y maximizar el valor empresarial en el largo plazo.

A partir del modelo propuesto y la correlación entre la estructura financiera y la estrategia corporativa, se evidenció un cumplimiento de los indicadores financieros y la matriz de acciones estratégicas; se alcanzó mediante la formulación de una alternativa que plantea una composición de 20% deuda y 80% capital propio, sustentada en el análisis del costo de capital y el valor de la empresa. Adicionalmente, se diseñaron estrategias concretas como la reducción progresiva del endeudamiento, la optimización del flujo de caja, la reinversión de utilidades y la posible incorporación de nuevos inversionistas. Estas acciones junto con los hallazgos del diagnóstico, permiten no solo mejorar la sostenibilidad financiera, sino también fortalecer la estrategia corporativa y promover el crecimiento en el largo plazo. De esta manera, el modelo propuesto se consolida como una herramienta viable para la toma de decisiones y la generación de valor en el sector analizado.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

8. Recomendaciones

El desarrollo de la presente investigación estuvo limitado principalmente por la escasa disponibilidad de información específica y actualizada sobre el sector vending en Colombia, ya que, al ser un mercado emergente y poco documentado, gran parte de los datos provienen de estudios de caso, lo que dificulta la construcción de un análisis comparativo sólido. Desde el enfoque financiero, factores como los altos costos de inversión, mantenimiento y operación, junto con las restricciones en el acceso a financiamiento, representan desafíos que pueden afectar la implementación de modelos óptimos y la validación práctica de los escenarios propuestos.

Se invita a la comunidad académica, a los estudiantes del programa de Gerencia Financiera y a las organizaciones del sector a profundizar en la investigación sobre la consolidación de la estructura financiera como soporte de la estrategia corporativa, dado que este tema constituye un elemento fundamental para fortalecer la toma de decisiones y la sostenibilidad empresarial.

El desarrollo de futuras investigaciones permitirá profundizar en el análisis de la relación entre la liquidez, la rentabilidad, la eficiencia operativa y la generación de valor, aportando nuevas herramientas teóricas y prácticas que contribuyan al fortalecimiento de la gestión financiera en las empresas del sector vending machines, así como en otros contextos empresariales.

En relación con la empresa objeto de estudio, se recomienda fortalecer el seguimiento financiero mediante la implementación de un sistema estructurado de indicadores clave que

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

permita monitorear variables como liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia operativa. Esto facilitará la toma de decisiones estratégicas y la evaluación de los escenarios de crecimiento. Es fundamental optimizar la gestión del capital de trabajo, mejorando la rotación de inventarios y los procesos de recaudo de cartera mediante políticas claras de crédito, seguimiento constante a clientes e implementación de herramientas tecnológicas, lo que contribuirá a mejorar el flujo de caja y sostener la expansión del negocio.

Se sugiere mantener una gestión prudente del endeudamiento, priorizando el uso de recursos propios y la reinversión de utilidades, en coherencia con una estructura financiera equilibrada. De manera complementaria, se recomienda fortalecer el control y la eficiencia de los costos operativos para mejorar los márgenes de rentabilidad. Todo lo anterior, permitirá asegurar que las decisiones estén alineadas con los objetivos estratégicos, promoviendo la sostenibilidad financiera y la competitividad de la empresa.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

Referencias bibliográficas

- Abreu, J. L., Parra González, C., & Molina Arenas, E. H. (2012). El rol de las preguntas de investigación en el método científico. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 169–187.
- Acevedo Amoroch, C. A., Muñoz, L. F., & Rojas, P. A. (2024). Estructura de capital y costo promedio ponderado del capital en empresas colombianas del sector real. *Revista Científica de Economía y Finanzas*, 12(1), 45–59. Universidad Libre de Colombia.
- Aguirre, A. A. A., & Echeverri, S. T. (2024). Evolución de la literatura sobre estructura de capital: una revisión sistemática. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 20(38).
- Agudelo Aguirre, J. D., & Toro Echeverri, M. (2024). Nuevas perspectivas de la estructura financiera: sostenibilidad, innovación y gestión del flujo de caja. *Revista de Investigación en Administración y Finanzas*, 8(2), 101–118. Universidad de Antioquia.
- Albán, G. P. G., Arguello, A. E. V., & Molina, N. E. C. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3), 163-173.
- Alcivar-Soria, E. E. (2024). Responsabilidad social corporativa como estrategia para mejorar el rendimiento empresarial. *Revista Científica Zambos*, 3(2), 31-47.
- Aranda, M. M., Cuevas, M. D. C. M., & Vera, A. D. C. (2024). Análisis documental, un proceso de apropiación del conocimiento. *Revista Digital Universitaria*, 25(6).

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI (2024). Informe del sector retail automatizado y tendencias de innovación 2024.

Barrera, J. A., Parada, S. P. y Serrano, L. V. (2020). Análisis empírico de correlación entre el indicador de estructura de capital y el indicador de margen de utilidad neta en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 29, 99-115

Barrio-Fraile, E., Enrique-Jiménez, A. M., Freire-Sánchez, A., & Vidal-Mestre, M. (2024). Análisis conceptual del propósito corporativo: sostenibilidad, RSC, ODS y comunicación. *Cuadernos.info*, (59), 251–272.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2021). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (7th ed.). Pearson.

Bea-Leyva, T. B., Muñoz-Gutiérrez, S., & Sánchez-Oramas, L. (2023). Gestión del financiamiento a través de la aplicación del método de rentabilidades. *Ciencias Holguín*, 29(1).

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2019). *Principios de finanzas corporativas* (12.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principios de finanzas corporativas* (13.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Boira, E. B., Arias, C. O., & De Espinosa, M. P. L. (2025). El protocolo como herramienta para la gestión de valores intangibles en las organizaciones: hacia una estrategia corporativa de marca eficaz. *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 33, e307-e307.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

Carrascal, B. L. V., Hoyos-Patiño, E. J. F., Sayago-Velásquez, J. E., & Sayago-Velásquez, L. N.

(2021). Gestión de capital financiero: estrategia de éxito empresarial. Formación Estratégica.

Congreso de la República de Colombia. (2011). Ley 1480 de 2011, por la cual se expide el Estatuto del Consumidor. Diario Oficial No. 48.220.

Congreso de la República de Colombia. (1999). Ley 527 de 1999, por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, el comercio electrónico y las firmas digitales. Diario Oficial No. 43.673.

Congreso de la República de Colombia. (1971). Decreto 410 de 1971, por el cual se expide el Código de Comercio. Diario Oficial No. 33.339.

Congreso de la República de Colombia. (2012). Ley 1581 de 2012, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Diario Oficial No. 48.587.

Cortez, P. R. (2025). Las Finanzas Sostenibles en el Nuevo Paradigma de la Responsabilidad Económica Global. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 5(3), 5287-5300

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). Designing and conducting mixed methods research. Sage Publications.

De la Roche, M. M., & Benavides, M. C. C. (2021). Estado del arte del método mixto en la investigación: método cualitativo y método cuantitativo. *Revista Semillas del Saber*, 1(1), 28-35.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2025). Producto Interno Bruto (PIB) nacional trimestral: Información técnica.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2025). Boletín técnico:

Encuesta mensual de comercio (EMC), enero 2025.

Díaz-Ortega, N. I., & García-Mogollón, J. M. (2022). Sistema Dupont: factores influyentes de la rentabilidad en empresas del sector manufacturero. *Revista De Investigaciones Universidad Del Quindío*, 34(S5), 291-300.

EMIS (2024). Mundo Vending Colombia S.A.S – Perfil financiero y análisis sectorial. EMIS Intelligence.

Estatuto Tributario Colombia (2026). Artículo 240. Tarifa general para personas jurídicas.

Gaytán Cortés, J. A. (2021). *Administración financiera* (3.^a ed.). Cengage Learning.

Gaytán Cortés, J. (2021). *Estrategia financiera, teorías y modelos*. Mercados y negocios.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2016). *Principios de administración financiera* (14.^a ed.). Pearson Educación.

Gómez, J. M., Lora, H. S., & Cediell, G. G. G. (2025). Gobierno corporativo y gestión de riesgos: una revisión de las teorías y su impacto en la sostenibilidad empresarial. *Gerencia Libre*, 11, 26-36.

González, J. (2025). *Estrategia, Desempeño e Inversión: Un Análisis de la Gestión Financiera Corporativa*. Premium Handbook of Science and Technology, 1(01).

Grajales, T. (2000). Tipos de investigación. *On line*(27/03/2.000). *Revisado el, 14*, 112-116.

Grant, R. M. (2022). *Contemporary Strategy Analysis* (11th ed.). Wiley.

Gutiérrez Ponce, H., Espinoza Rosero, G. B., & Alcívar Gómez, B. A. (2024). Análisis de la estructura de financiamiento de las Pymes del Ecuador. *Revista San Gregorio*, 1(57), 43-55.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

Hidalgo, N. R. R., Moreno, M. G. B., Rocha, M. J. P., Casquete, T. C. T., & Montalvo, T. D. J.

V. (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.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2023). Strategic management: Concepts and

cases – Competitiveness and globalization (14th ed.). Cengage Learning

HostelVending. (2024). La industria colombiana de vending crece un 30 % cada año.

HostelVending.

Huanay, M. F. R., & Junior, I. P. G. (2024). El vínculo entre el marketing verde y la

responsabilidad social corporativa en las empresas: Estrategias sostenibles para el éxito

empresarial. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 11(1), 81-88.

Jofemar, S. A. (2023). El sector del vending y la distribución automática: innovación y

tendencias en el mercado global. Pamplona: Jofemar Group.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2021). Exploring Strategy

(12th ed.). Pearson.

López-Rodríguez, C. E., Bernal, L. G. G., Renza, L. A. P., & Hernández, W. V. (2026). Thirty

Years of Behavioral Finance Research: A Bibliometric Perspective on Financial Markets.

López-Rodríguez, C. E., Rodríguez, E. S. P., Usme, L. M. B., & Hueso, S. Y. M. (2025).

Relación del Brand Equity con la intención de consumo de productos bancarios

sostenibles. *Revista Lasallista de Investigación*, 22(1), 197-209.

López, M., & Martínez, D. (2021). Estructura financiera y desempeño económico en pequeñas y

medianas empresas. *Revista de Economía y Dirección de Empresas*, 35(1), 23-40.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

- Macías-García, M. A., & Tamayo-Cevallos, C. D. (2025). *Responsabilidad social empresarial y sostenibilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Abril*. Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun, 9(16), 1603–1622.
- Mendoza, J., & Llaxacondor, A. (2016). El estudio de caso en la investigación sobre la gestión de organizaciones: una guía introductoria. 360: Revista de Ciencias de la Gestión, (1), 150-171.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2015). Decreto 2420 de 2015, por el cual se compilan y reglamentan las normas de información financiera y de aseguramiento de la información. Diario Oficial No. 49.680.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - MinTIC (2024). Panorama de la industria tecnológica y de software en Colombia 2024.
- Moguel, E. A. R. (2005). Metodología de la Investigación. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Pech-George, C. A., & Castillo-Aguilera, R. (2025). La Sostenibilidad Empresarial a través del control interno. Un estudio descriptivo hacia la nueva gobernanza corporativa. Vinculatégica EFAN, 11(4), 159-176.
- Rojas Jiménez, V. (2023). Diseño de una máquina automatizada e interactiva expendedora de helados para la empresa comercializadora Glob (Trabajo de grado, Universidad Autónoma de Occidente). Repositorio Institucional UAO.
- Sánchez Ballesteros, L. M., Carreño, P. E., Garrido, F. B., & Simanca, F. A. (2022). Análisis de ventas en las máquinas dispensadoras de alimentos en los centros de educación superior. Revista Avenir.

Consolidación de la estructura financiera como apoyo a la estrategia corporativa de una empresa del sector vending machines en Colombia

Zambrano, F. C., Bazurto, Y. V., & Parra, R. B. (2024). Evaluación financiera para la toma de decisiones en la empresa Baltrans Export Cía. Ltda. 593 Digital Publisher CEIT, 9(2), 378-391.

Zamudio-Gómez, L. F. (2025). Tendencias contemporáneas de la estructura financiera en empresas colombianas: fuentes de financiamiento y sostenibilidad empresarial. *Revista colombiana de Finanzas y Administración*, 11(1), 67–83. Universidad Nacional de Colombia.