

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar
S.A.S: un estudio de caso



**Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones
Farmahogar S.A.S: un estudio de caso**

Jenny Lucia Alayon Clavijo

Juan Guillermo Rueda Nieto

Yuri Vanessa Moncayo Muñoz

Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO

Rectoría Bogotá

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Especialización en Gerencia Financiera

agosto de 2025

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones

Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Jenny Lucia Alayon Clavijo

Juan Guillermo Rueda Nieto

Yuri Vanessa Moncayo Muñoz

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

agosto de 2025

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar
S.A.S: un estudio de caso

Dedicatoria

Este proyecto está dedicado a Dios, por ser mi fuerza en medio del cansancio, mi sabiduría en la incertidumbre y mi esperanza en cada paso. Gracias por sostenerme y no dejarme rendir. A mi esposo, por su amor incondicional, su paciencia y por creer en mí incluso cuando yo misma dudaba. Y a mis padres, que con su ejemplo de esfuerzo y perseverancia han sido el motor de mi crecimiento. Gracias por estar siempre a mi lado, apoyándome, alentándome y recordándome que soy capaz de lograr todo lo que me proponga.

Jenny Lucia Alayon

A Dios, por ser mi guía constante y brindarme la fortaleza necesaria para alcanzar esta meta; y a mi madre, quien desde el cielo sigue siendo mi mayor inspiración. Su amor incondicional y sus enseñanzas continúan impulsándome a crecer, a no rendirme ante las adversidades y a fortalecer mi carrera profesional con dedicación y un sólido compromiso con el aprendizaje. Su recuerdo vive en cada logro que alcanzo y en cada paso que doy hacia el conocimiento. Gracias por enseñarme que el aprendizaje es el mejor legado que podemos construir.

Yuri Vanessa Moncayo Muñoz

He dedicado este trabajo de grado, con mucho corazón, a Dios, quien me otorgó la fortaleza y sabiduría para finalizar esta etapa académica. A mi familia, por su amor incondicional, su apoyo constante y por ser siempre mi motor y motivación. A mi madre, por el

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar
S.A.S: un estudio de caso

apoyo brindado, y por el amor eterno que ella siempre me brindará. También dedico este logro a los profesores y compañeras de grupo quienes con su paciencia y dedicación hicieron de este proceso una experiencia de aprendizaje inolvidable. Por último. Me lo dedico a mí mismo porque a pesar de las adversidades nunca me rendí y siempre creí en mí.

Juan Guillermo Rueda Nieto

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar
S.A.S: un estudio de caso

Agradecimientos

En primer lugar, queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a Dios, por guiarnos en cada paso del camino, darnos fortaleza en los momentos de dificultad y brindarnos la oportunidad de llevar a cabo y culminar este proyecto de grado con éxito.

Extendemos nuestro sincero agradecimiento a los profesores Campo Elías Lopes y Óscar Mauricio Corredor, por sus valiosos aportes, orientación constante y compromiso durante el desarrollo de este trabajo. Su experiencia y disposición para apoyarnos fueron fundamentales para lograr los objetivos propuestos.

A todos los que, de una u otra manera, contribuyeron al desarrollo de este proyecto, les damos las gracias por su apoyo incondicional.

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar
S.A.S: un estudio de caso

Tabla de Contenido

Resumen	13
Introducción	15
1. Problema	18
1.1. Descripción del problema	18
1.2. Pregunta de investigación	22
2. Justificación	23
3. Objetivos	26
3.1.1. Objetivo general	26
3.1.2. Objetivos específicos	26
4. Marco de referencia	27
4.1.1. Marco teórico	27
4.1.2. Marco legal	33
5. Metodología	34
5.1.1. Alcance de la investigación	34
5.1.2. Enfoque metodológico	34
5.1.3. Población y muestra	35
5.1.4. Instrumentos	36
5.1.5. Procedimientos.	36
5.1.6. Consideraciones éticas	39
6. Resultados	41

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar
S.A.S: un estudio de caso

6.1.	Diagnóstico de la situación actual	41
6.1.1.	Gestión financiera actual: control presupuestal, gestión de caja y reportes financieros	
	42	
6.1.2.	Debilidades identificadas en la gestión financiera y administrativa	43
6.1.3.	Evaluación de indicadores financieros (liquidez, rentabilidad, endeudamiento)	45
6.1.4.	Análisis del entorno externo – Matriz PESTEL	65
	Conclusión del análisis	69
6.1.5.	Matriz DOFA	69
6.1.6.	Matriz del Diamante de Fraude	73
	Conclusión del análisis	76
6.2.	Propuesta para la consolidación del área financiera	77
6.2.1.	Diseño del nuevo organigrama del área financiera con roles y responsabilidades definidos.	77
6.2.2.	Establecimiento de procesos clave: presupuestación, control de gastos, gestión de cartera, conciliaciones bancarias, reportes periódicos.	81
6.2.3.	Implementación o mejora de sistemas de información financiera.	82
6.2.4.	Capacitación y desarrollo del talento humano en el área financiera.	83
6.2.5.	Definición de indicadores clave de desempeño (KPI) financieros para seguimiento.	
	86	
6.3.	Evaluación del impacto en la gerencia financiera.	88
6.3.1.	Mejora en la calidad, oportunidad y precisión de la información financiera para la toma de decisiones	88

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar
S.A.S: un estudio de caso

6.3.2.	Beneficios en la planeación financiera, control presupuestal y gestión del riesgo financiero.	89
6.3.3.	Propuesta de Financiación y Análisis Costo-Beneficio para la Consolidación del Área Financiera de Inversiones Farmahogar S.A.S.	91
7.	Conclusiones	104
8.	Recomendaciones	107
9.	Referencias bibliográficas	109

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar
S.A.S: un estudio de caso

Lista de tablas

Tabla 1. Razón Corriente	46
Tabla 2. Fondo de Maniobra o Capital de Trabajo	46
Tabla 3. Resumen de costos y gastos	47
Tabla 4. Capital de Trabajo Operativo	48
Tabla 5. Prueba Acida	49
Tabla 6. Tesorería.....	50
Tabla 7. Días Disponibles Frente a Pagos.....	51
Tabla 8. Margen Bruto	51
Tabla 9. Margen Operacional.....	52
Tabla 10. Margen Neto	52
Tabla 11. ROE – Rentabilidad del Patrimonio	53
Tabla 12. ROA – Rentabilidad del Activo	53
Tabla 13. ROI – Retorno sobre la Inversión	54
Tabla 14. Bitda.....	54
Tabla 15. Rotación Cartera o Cuentas por Cobrar	55
Tabla 16. Rotación de Inventarios	55
Tabla 17. Rotación de Proveedores o cuentas por pagar	56
Tabla 18. Ciclo Operativo.....	56
Tabla 19. Ciclo de Conversión de Efectivo	56
Tabla 20. Rotación de la inversión total.....	57
Tabla 21. Rotación Inversión Operacional.....	57
Tabla 22. Rotación de Inventarios fija y Bruta	58

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar
S.A.S: un estudio de caso

Tabla 23. Nivel de Endeudamiento	59
Tabla 24. Endeudamiento Financiero	59
Tabla 25. Impacto de la Carga Financiera	60
Tabla 26. Cobertura de Interés	60
Tabla 27. Concentración de Endeudamiento CP.....	61
Tabla 28. Apalancamiento o Leverage.....	61
Tabla 29. Relación Deuda / Patrimonio	62
Tabla 30. Autonomía Financiera.....	62
Tabla 31. Apalancamiento Financiero	63
Tabla 32. Capacidad de Devolución Total Deuda	63
Tabla 33. Capacidad de Devolución Deuda LP	64
Tabla 34. Capacidad de Devolución Deuda CP	64
Tabla 35. Matriz PESTEL Inversiones Farmahogar S.A.S.....	65
Tabla 36. Matriz del Diamante de Fraude.....	73
Tabla 37. Inversión Inicial para Consolidación del Área Financiera.....	93
Tabla 38. Costos Operativos Anuales del Área Financiera Consolidada.	94
Tabla 39. Proyección de Beneficios Anuales por Consolidación del Área Financiera.....	96
Tabla 40. Flujo de Caja Proyectado del Proyecto de Consolidación Financiera.	98
Tabla 41. Parámetros para Evaluación Financiera del Proyecto.....	99
Tabla 42. Cálculo del Valor Presente Neto (VPN)	100
Tabla 43. Período de Recuperación de la Inversión.....	101
Tabla 44. Relación Beneficio-Costo del Proyecto	102
Tabla 45. Indicadores de Rentabilidad del Proyecto.....	103

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar
S.A.S: un estudio de caso

Lista de figuras

Figura 1. Técnicas de investigación.....	37
Figura 2. Organigrama Área Financiera.....	78

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar
S.A.S: un estudio de caso

Lista de anexos

Anexo 1. Balance general	114
Anexo 2. Estado de resultados	115

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Resumen

La gestión financiera constituye un pilar fundamental para el crecimiento y sostenibilidad empresarial, especialmente en MiPymes que requieren optimizar recursos y formalizar procesos para mantener competitividad en entornos dinámicos. Una gestión financiera estructurada permite a las organizaciones tomar decisiones estratégicas basadas en información confiable, controlar riesgos operacionales y garantizar el uso eficiente de los recursos disponibles. El presente estudio tuvo como objetivo desarrollar una propuesta que permita consolidar el área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S., empresa del sector farmacéutico con dieciocho años de experiencia y diez puntos de venta ubicados en La Calera, Cundinamarca. Se aplicó una metodología mixta mediante estudio de caso y análisis documental, combinando información cualitativa sobre procesos organizacionales con datos cuantitativos de estados financieros e indicadores de gestión financiera. Los resultados evidenciaron una paradoja significativa, mientras la empresa presenta indicadores financieros favorables y márgenes de rentabilidad en crecimiento, simultáneamente exhibe debilidades estructurales críticas incluyendo sistemas desintegrados, doble digitación manual de facturas mensuales y ausencia de control presupuestal formal. La propuesta de consolidación diseñada contempla la implementación de sistema ERP, reestructuración organizacional y programas de capacitación del talento humano. Se concluye que la consolidación del área financiera es viable económicamente y permite transformar la gestión empírica actual hacia un modelo profesional que soporte decisiones estratégicas, optimice recursos y garantice sostenibilidad empresarial en un mercado competitivo creciente, generando valor tanto para accionistas como para empleados.

Palabras claves: Gerencia Financiera, Área Financiera, Diagnostico Empresarial.

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Abstract

Financial management constitutes a fundamental pillar for business growth and sustainability, particularly in SMEs that require resource optimization and process formalization to maintain competitiveness in dynamic environments. Structured financial management enables organizations to make strategic decisions based on reliable information, control operational risks, and ensure efficient use of available resources. The present study aimed to develop a proposal to consolidate the financial area of Inversiones Farmahogar S.A.S., a pharmaceutical sector company with eighteen years of experience and ten sales points located in La Calera, Cundinamarca. A mixed methodology was applied through case study and documentary analysis, combining qualitative information about organizational processes with quantitative data from financial statements and financial management indicators. The results revealed a significant paradox: while the company presents favorable financial indicators and growing profitability margins, it simultaneously exhibits critical structural weaknesses including disintegrated systems, manual double entry of monthly invoices, and absence of formal budgetary control. The designed consolidation proposal contemplates ERP system implementation, organizational restructuring, and human talent training programs. It is concluded that financial area consolidation is economically viable and allows transformation from current empirical management toward a professional model that supports strategic decisions, optimizes resources, and guarantees business sustainability in a growing competitive market, generating value for both shareholders and employees.

Keywords: Financial Management, Financial Area, Business Diagnosis.

Introducción

La gestión financiera es clave para la sostenibilidad y crecimiento de las empresas, especialmente en aquellas con desarrollo empírico y sin estructuras formales de control. Inversiones Farmahogar S.A.S., con dieciocho años en La Calera, opera diez puntos de venta sin un área financiera consolidada, lo que dificulta el control de recursos y genera pérdidas de inventario. Además, las decisiones se basan solo en la experiencia de los dueños. Este estudio propone consolidar el área financiera mediante un marco teórico, diagnóstico de la situación actual y estrategias para optimizar la gestión de recursos y garantizar la sostenibilidad empresarial.

La relevancia de esta investigación radica en el impacto de no contar con una gestión financiera estructurada en organizaciones que sostienen a más de setenta familias y aportan al desarrollo regional. Se justifica por la necesidad de transformar procesos empíricos en sistemas profesionales que optimicen recursos, reduzcan riesgos y fortalezcan la competitividad. Además, la consolidación financiera permitirá a Farmahogar expandirse a municipios vecinos y otros departamentos, generando empleo y fortaleciendo el sector farmacéutico. Esta propuesta beneficiará a la empresa y servirá como modelo replicable para otras compañías familiares que necesiten profesionalizar su gestión financiera.

El marco teórico que sustenta esta investigación se apoya en los aportes de reconocidos autores en gestión financiera. Hurtado et al. (2021) y Mendoza et al. (2021) destacan su importancia como proceso integral que involucra la administración de ingresos y egresos para optimizar la rentabilidad y facilitar la toma de decisiones. Por su parte, García (2022) advierte

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

sobre las consecuencias negativas de la falta de planificación adecuada y gestión empírica en el desempeño empresarial, mientras que Zumba & Bermúdez (2023) resaltan la necesidad de estrategias alineadas con objetivos organizacionales para garantizar estabilidad financiera.

La estrategia metodológica de esta investigación utiliza un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos con el estudio de caso como técnica principal y análisis documental complementario. El alcance descriptivo permite detallar la situación actual de la gestión financiera en Farmahogar, la perspectiva cualitativa ayuda a entender necesidades y debilidades internas, mientras que la parte cuantitativa analiza indicadores financieros, optimización de recursos y rentabilidad. La población de estudio se limita a Inversiones Farmahogar S.A.S., trabajando con actores clave de la gestión financiera para asegurar información pertinente y contextualizada que respalde la propuesta de consolidación.

Los resultados muestran una paradoja financiera en Inversiones Farmahogar S.A.S., con indicadores favorables pero serias debilidades estructurales en gestión financiera, el diagnóstico evidenció falta de sistemas integrados, doble digitación, ausencia de control presupuestal y sobrecarga operativa, la propuesta plantea implementar un sistema ERP, reestructurar la organización, capacitar al personal y definir indicadores clave, la evaluación financiera confirma la viabilidad y rentabilidad del proyecto. Así, se establecen bases para transformar la gestión empírica en un modelo profesional que respalde decisiones estratégicas y permita un crecimiento controlado y sostenible de la empresa.

Esta investigación aporta de forma clave a la academia y al sector productivo, demostrando cómo consolidar áreas financieras en MiPymes genera valor y competitividad sostenible, académicamente, contribuye con conocimiento especializado, para el sector productivo, especialmente el farmacéutico, brinda un referente práctico sobre el impacto de

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar
S.A.S: un estudio de caso

profesionalizar procesos financieros en la rentabilidad, control de riesgos y expansión. El principal aporte es evidenciar que invertir en consolidación financiera es viable y estratégica para transformar empresas familiares en organizaciones competitivas que generen valor sostenible.

1. Problema

1.1. Descripción del problema

La gestión financiera es una de las áreas de gran importancia dentro de una compañía ya que a través de sus procesos y análisis se puede llegar a lograr diferentes objetivos dependiendo de las diferentes necesidades que se tienen en las compañías independientemente si son grandes o pequeñas (Cabrera Bravo et al. 2017). Es fundamental señalar que las empresas están conformadas por distintas áreas que desempeñan diversas funciones con el propósito de lograr una meta en común. En este contexto, la gestión financiera tiene como función principal cuantificar las decisiones tomadas por las distintas áreas de la organización, desempeñando un papel integrador. Su labor permite gestionar acciones orientadas a organizar y planificar la empresa desde un enfoque cuantitativo, al tiempo que facilita la alineación y materialización de los objetivos estratégicos con el fin de incrementar el valor de la empresa (García, 2020).

Pérez (2015) destaca diversas características claves para el cumplimiento de las metas de una empresa, entre las cuales se incluye el apoyo al crecimiento rentable, la evaluación de inversiones, la financiación de actividades y del crecimiento, la garantía de liquidez y solvencia, la gestión de procesos administrativos, y suministrar la información económico-financiera. De acuerdo con lo anterior si las empresas cumplen con dichas funciones se puede obtener información confiable para toma de decisiones, disminuir riesgos, realizar mejoramientos en los diferentes procesos y recursos de la organización.

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

De acuerdo con, Carrión et al., (2019) la consolidación del área financiera de una empresa requiere una planificación integral que contemple proyecciones de ventas, análisis de estados financieros y estrategias de financiamiento a largo plazo. Esta planificación permite anticipar y diseñar estrategias basadas en las políticas empresariales, reflejadas en los estados financieros y en la estimación de los flujos de efectivo. Para lograrlo, es fundamental realizar un diagnóstico financiero preciso que facilite la toma de decisiones alineadas con los objetivos de la empresa. También la estabilidad financiera depende en gran medida de una correcta previsión de las ventas, ya que estas influyen en la producción, las compras, las inversiones y el manejo de deudas. En este sentido, una planificación adecuada es clave para garantizar el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

Por su parte Fernández (2001) menciona la importancia de aplicar nuevas tecnologías, para obtener de manera ágil y eficiente toda la información financiera en tiempo real. Actualmente en Colombia y a nivel mundial existen varios software o ERP que nos ayudan de manera eficiente con este proceso de la optimización de la información, dicha tecnología también permite evaluar, simular diferentes proyectos propuestos en las diferentes áreas de la compañía.

La ausencia de un área financiera en una compañía puede generar dificultades como la previsión de ingresos y gastos, lo que puede llevar a problemas de liquidez que afectan la estabilidad y el crecimiento, por lo que es de gran importancia para gestionar eficientemente los recursos económicos, permitiendo una adecuada planificación, control y toma de decisiones estratégicas, contar con un departamento financiero es importante para la sostenibilidad y éxito de la empresa, ya que garantiza una administración eficiente de los recursos (Padilla, 2012).

La gestión financiera es fundamental para que una empresa pueda optimizar su rentabilidad, mantener una buena liquidez y garantizar su solvencia a largo plazo, permitiendo a

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

la empresa adaptarse a cambios en el mercado y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento y estabilidad económica, también es fundamental para su desarrollo y competitividad en el entorno empresarial (Veiga, 2015).

En Latinoamérica, es bajo el índice de las empresas que lleva a cabo una gestión financiera eficiente que garantice un uso adecuado de los recursos, afectando directamente el rendimiento de todas las áreas de una compañía. Aunque muchas de las empresas realicen esfuerzos para aumentar la competitividad, muchas no logran optimizar ganancias debido a un análisis incompleto de sus finanzas. Esta mala gestión financiera puede hacer que las empresas enfrenten dificultades al afrontar crisis económicas, y como consecuencia muchas de ellas no logran sostener sus operaciones, lo que puede llevar a la quiebra y a la desaparición de varias empresas en el mercado (Álvarez & Tumbaco, 2024).

La administración “es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (Coulter & Robbins, 2005). Para las empresas es imprescindible contar con los diferentes recursos encabezando el recurso humano, tecnológico y como principal en las finanzas el recurso económico para su adecuada gestión en las inversiones logrando la optimización de los recursos y disminuyendo posibles riesgos financieros.

La empresa Inversiones Farmahogar S.A.S. dedicada a la comercialización de productos farmacéuticos y de minimarket, se encuentra ubicada en el municipio de La Calera, Cundinamarca. Cuenta con diez (10) puntos de venta estratégicamente distribuidos en los diferentes barrios del municipio. Ha operado durante dieciocho (18) años; los primeros quince (15) años funcionó como persona natural, y a partir del año 2023, se constituyó como sociedad

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

por acciones simplificada. Inicialmente, la administración estuvo a cargo de sus dos (2) propietarios.

Sin embargo, tras su formalización como empresa, se implementaron algunos cargos en el área administrativa. No obstante, aún no se ha desarrollado el área financiera, lo que ha generado diversos problemas y riesgos, tales como: La disminución de la rentabilidad, mal manejo del recuso financiero, la pérdida de inventarios, la falta de un adecuado análisis de gastos y costos, así como de pérdidas de efectivo.

Además, la empresa no cuenta con un sistema adecuado para consolidar y suministrar información económica confiable en tiempo real, lo que conlleva a la toma de decisiones ineficientes y pérdida del control organizacional. Sumado a esto, en los últimos años, el incremento de la competencia ha provocado una reducción en las ventas, lo que llevó al cierre de un punto de venta. El presente estudio de caso se realizará con el objetivo de mejorar los procesos, contrarrestar las falencias mencionadas y detectar posibles fallas adicionales.

Con la consolidación de la gerencia financiera en la empresa inversiones Farmahogar S.A.S se espera aumentar la rentabilidad, optimizar costos, gastos, y el análisis de las diferentes áreas para mejorar la toma de decisiones. Además, se busca evitar cierres de puntos de ventas considerando que la compañía genera empleo a más de 70 familias Calerunas. Adicionalmente busca desarrollar diferentes estrategias para expandir la empresa no solo dentro del municipio de La Calera si no a otros municipios vecinos e incluso en diferentes departamentos y así contribuir a la sociedad con generación de empleo y desarrollo socioeconómico.

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

1.2. Pregunta de investigación

¿Cómo consolidar el área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar SAS?

2. Justificación

El área financiera es de gran importancia para el funcionamiento de una compañía, ya que entre sus principales objetivos esta maximizar la riqueza de los accionistas, y optimizar el uso de los recursos disponibles, adicionalmente la gestión financiera tiene la responsabilidad de tomar decisiones estratégicas a diario, donde cada una de ellas impacta en la compañía. estas decisiones abarcan aspectos claves como el manejo de inventarios, la gestión de compras, y el adecuado direccionamiento de créditos etc., dichas decisiones se deben tomar a corto, mediano o largo plazo dependiendo de los objetivos y la situación de la empresa. Para garantizar el éxito financiero es esencial que estas decisiones sean acertadas y minimicen los riesgos asociados para la organización (Terrazas, 2009).

Vera (2000) señala que, una vez establecidos los objetivos, la estrategia diseñada y ejecutada debe estar alineada con todas las operaciones de la organización para garantizar resultados positivos. Esto implica involucrar a toda la organización como generadora de bienes y servicios, con el propósito de atraer y fidelizar clientes, así como captar talento humano con la capacitación adecuada. Además, es fundamental motivar a los líderes de las distintas áreas para alcanzar sus metas y asegurar que los beneficios obtenidos no sean solo de corto plazo, sino que se conviertan en un objetivo permanente.

Es fundamental conocer cómo se encuentra la empresa en todos sus aspectos, así como el rumbo que se desea seguir. Este diagnóstico permite tener una visión clara de la situación actual y futura de la organización. A partir de este análisis, y del establecimiento de objetivos concretos, se puede diseñar un plan o estrategia financiera. Esta estrategia abarca tanto las

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

decisiones de inversión como las de financiamiento, orientando los recursos hacia el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa (Morales y Morales, 2014).

Con este proyecto se busca consolidar el área financiera de la empresa Inversiones Farmahogar S.A.S. en el municipio de La Calera, ya que generaría impactos positivos como: conocer la situación actual de la empresa en todos sus aspectos y definir las metas que se quieren alcanzar, para esto es fundamental realizar un análisis detallado. Al realizar este proceso teniendo muy claras las metas permite desarrollar un plan o estrategia financiera. Dicho plan orienta las decisiones de inversión y financiamiento, asegurando que los recursos sean utilizados de manera eficiente para el crecimiento y estabilidad de la empresa.

De acuerdo con Moreno et al., (2022) en Colombia las micro, pequeñas y medianas empresas representan una parte significativa del tejido empresarial, ya que generan alrededor del 80% del empleo y conforman el 90% del sector productivo nacional en lo relacionado con el acceso al financiamiento, estas empresas dependen en gran mayoría de fuentes de corto plazo, que constituyen el 84% de su pasivo. A su vez, el endeudamiento con entidades financieras apenas equivale al 9% de los activos, lo cual sugiere que no cuentan con condiciones favorables para aprovechar el apalancamiento mediante recursos bancarios.

En este contexto, se vuelve fundamental consolidar procesos que fortalezcan la gestión financiera como una herramienta estratégica para la toma de decisiones, la optimización de los recursos y la planificación a largo plazo. En el caso específico de Inversiones Farmahogar S.A.S., esta necesidad cobra aún mayor relevancia debido a diversas problemáticas internas identificadas, tales como el manejo inadecuado de los recursos económicos, la ausencia de control sobre los inventarios y la falta de sistemas que proporcionen información financiera confiable y oportuna.

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Es fundamental que los gerentes posean un conocimiento sólido sobre los principales indicadores financieros y su adecuada interpretación, ya que esto permite profundizar en el análisis financiero de la empresa. Este análisis es esencial para evaluar la situación económica y financiera, identificar posibles dificultades y atenderlas de manera oportuna. De esta forma, se facilita una toma de decisiones informada en aspectos clave como el tamaño y la composición de los activos, la estructura y el nivel de endeudamiento, así como las políticas de distribución de dividendos. Además, una gestión financiera eficiente no solo mejora los resultados económicos de la empresa, sino que también contribuye al desarrollo social, al generar empleo y fomentar el crecimiento económico en la región (Bravo et al. 2017).

3. Objetivos

3.1.1. Objetivo general

Desarrollar una propuesta que permita consolidar el área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S.

3.1.2. Objetivos específicos

- Genera un acercamiento teórico y conceptual orientado a la gerencia financiera como área de gestión relevante en las organizaciones.
- Realizar un diagnóstico integral de la situación actual del proceso financiero de Inversiones Farmahogar S.A.S.
- Diseñar una propuesta para la consolidación del área financiera que contribuyan a una mejor toma de decisiones, optimización de recursos y sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

4. Marco de referencia

4.1.1. Marco teórico

“La gestión financiera se define como el proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en la organizaciones y en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo” (Hurtado et al., 2021, p. 62). En relación con lo anterior, la gestión financiera se refiere al conjunto de actividades gerenciales que permiten adquirir y administrar eficientemente los recursos financieros dentro de una empresa, siendo clave para su crecimiento y sostenibilidad (Aguilar, 2023). Por su parte, Mendoza et al., (2021) afirman que la gestión financiera es encargada de tomar decisiones relacionadas con la adquisición, inversión y administración del capital, con el fin de optimizar el uso de los recursos financieros y alcanzar los objetivos empresariales, así mismo, Aguilar (2023) señala que la gestión financiera comprende actividades directivas que se enfocan en obtener recursos económicos y administrarlos con eficiencia, tanto en el corto como en el largo plazo, impactando directamente en la estabilidad y crecimiento de las empresas. Por lo tanto, el objetivo central de la gestión financiera es maximizar los beneficios generados por la actividad económica, mediante decisiones bien fundamentadas que promuevan la sostenibilidad de la empresa en su entorno competitivo (Mendoza et al., 2021).

La gestión financiera realiza actividades como planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades económicas para tomar decisiones a corto plazo, garantizando la estabilidad de la empresa mediante un equilibrio adecuado entre riesgo y rentabilidad (Parra et al,2021), sin

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

embargo, en la gestión financiera cuando se realiza de manera inadecuada, debido a la falta de información, puede causar endeudamiento y afectar la estabilidad financiera (Quinde & Ramírez, 2022). Según Collazos (2023) dice que una gestión financiera eficiente depende del conocimiento del gerente financiero, motivo por el cual si se maneja adecuadamente la información financiera de la empresa se pueden tomar decisiones acertadas promoviendo así la estabilidad y el crecimiento económico.

Zumba & Bermúdez (2023) hacen énfasis en que la gestión financiera integra varios aspectos como identificación de la necesidad de los recursos, obtener financiamiento favorable, utilizar eficientemente los recursos, evaluar viabilidad de la inversión buscando siempre una estructura financiera equilibrada, optimizar la rentabilidad y eficiencia además una gestión financiera adecuada fortalece relaciones con los inversionistas y permite anticipar posibles riesgos. Ayuda a cumplir con los objetivos organizacionales y asegura que todas las áreas operen correctamente, ayudando a tomar mejores decisiones para el desarrollo de la empresa (Tacuri & Briones 2023). En este sentido la gestión financiera requiere estrategias como políticas, programas o planes alineados con los objetivos generales de la organización. Estas acciones, tanto a corto como a largo plazo, deben mejorar de manera directa y positiva la situación financiera de la empresa (Leyva & Reyes 2014).

Un sistema financiero integrado mejora significativamente la administración de los recursos, siempre que quienes lo gestionan actúen con responsabilidad y cuenten con las competencias necesarias para su correcto funcionamiento (Saavedra & Dávila, 2021). En concordancia con esta idea, una gestión financiera bien estructurada contribuye al uso eficiente de los recursos disponibles, lo cual se refleja en una mayor rentabilidad y una mejora significativa en la competitividad de las MiPymes (Alonso & Chavez, 2021). También, una

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

adecuada gestión financiera permite que los empresarios mantengan información precisa sobre sus finanzas, lo cual resulta esencial al momento de buscar financiamiento y evaluar el impacto económico de sus decisiones (Aguilar, 2023). Por otro lado, Alvarado (2023) sostiene que las tendencias actuales apuntan hacia una gestión financiera más dinámica e integrada con otras áreas de la empresa, lo que fomenta una visión global y una mayor capacidad de adaptación al entorno competitivo.

Saavedra & Dávila (2021) señalan que la gestión financiera eficiente debe estructurarse sobre un proceso administrativo completo que incluya la planificación, organización, dirección y control de los recursos, con el fin de generar impactos positivos tanto económicos como sociales; en esa misma línea, esta gestión implica decisiones clave sobre la administración de activos, la búsqueda de fuentes de financiamiento adecuadas y la evaluación del riesgo asociado a las inversiones, con el propósito de maximizar los beneficios empresariales (Mendoza et al., 2021), de esta forma, Alonso & Chavez (2021) afirman que las decisiones que se toman en el ámbito financiero son clave para el desarrollo y la permanencia de las empresas, ya que influyen directamente en su capacidad de inversión, innovación y adaptación al entorno; en la misma línea, Hurtado et al., (2021) destacan que uno de los beneficios de aplicar una buena gestión financiera es que permite planear a futuro, previendo gastos, inversiones y ahorros que impulsen el crecimiento de la empresa.

Mendoza et al., (2021) señalan que la gestión financiera es fundamental para asegurar un desempeño eficiente, garantizar la veracidad de la información económica, facilitar el cumplimiento normativo y respaldar decisiones estratégicas que mejoren la eficiencia organizativa, en complemento a esta perspectiva, la gestión adecuada del recurso financiero y de los activos y pasivos representa una base sólida para el funcionamiento eficiente de las empresas,

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

permitiendo planificar estrategias orientadas a la mejora continua y la sostenibilidad (Serna, 2021), también, la manera en que se manejan las finanzas dentro de una empresa puede marcar una gran diferencia en su capacidad de competir, adaptarse y crecer sosteniblemente (García, 2022). Posteriormente, Alvarado (2023) afirma que la planificación financiera a largo plazo se ha convertido en un pilar estratégico, ya que permite anticiparse a escenarios económicos cambiantes y fortalecer la sostenibilidad empresarial.

La gestión financiera influye directamente en la productividad y estabilidad de las empresas, ya que permite identificar riesgos, controlar costos y planificar a largo plazo (Alonso & Chávez, 2021). En este sentido, Serna (2021) señala que actualmente, las empresas enfrentan un entorno altamente competitivo, lo que resalta la importancia de una gestión financiera sólida, junto con una administración eficiente, personal calificado y estrategias bien definidas que promuevan el crecimiento, evitando así el fracaso y la salida del mercado, de manera complementaria, García (2022) destaca que en las empresas más pequeñas, la gestión del dinero puede ser más básica y se enfoca principalmente en controlar lo que entra y lo que sale, sin mucha planeación a largo plazo. A su vez, Castillo et al, (2021) asegura que numerosas empresas no logran ser competitivas debido a que no tiene una planeación adecuada y no tiene una gestión financiera, contable y operativa, esto lo hacen de manera empírica al consolidar la gestión financiera proporcionaría una ventaja a las empresas. En complemento a esto la falta de conocimientos financieros y la escasa aplicación de herramientas por parte de los gerentes contribuyen a la desaparición de muchas empresas, al no implementar planes estratégicos ni dar seguimiento adecuado a sus procesos administrativos y gerenciales (Collazos 2023).

Por su parte, Hurtado et al., (2021) afirman que la gestión financiera en las microempresas comerciales es clave para asegurar el buen funcionamiento de sus operaciones,

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

ya que permite tener mayor control sobre los recursos y tomar mejores decisiones económicas. A su vez, una gestión financiera deficiente, caracterizada por la falta de evaluación de los estados financieros y la escasa participación del personal en la toma de decisiones, limita la capacidad competitiva y afecta negativamente el uso de los recursos (Saavedra & Dávila, 2021). En relación con esto, Alonso & Chávez (2021) advierten que el desconocimiento en el uso de herramientas de análisis financiero representa un obstáculo para que los pequeños empresarios puedan tomar decisiones estratégicas con base en información confiable.

Una herramienta muy importante dentro de la gerencia financiera son los indicadores financieros ya que proporcionan información obtenida de los saldos contables, y su uso adecuado facilita la toma de decisiones más adecuadas y eficientes (Párraga et., al 2021), adicionalmente Tacuri & Briones (2023). Señalan que la gestión financiera implica asignar adecuadamente capital de trabajo equilibrando los riesgos y la rentabilidad, reduciendo costos y aumentando recursos. Un manejo adecuado mejora las finanzas y aumentan las probabilidades de éxito mientras que una gestión mala puede generar pérdidas. En consecuencia, el propósito principal de la gestión financiera es aumentar la rentabilidad de las inversiones, minimizando al mismo tiempo los costos financieros, siempre dentro de un marco de alternativas, buscando maximizar el valor empresarial (Leiva & Reyes 2024).

En la actualidad, las empresas líderes están adoptando herramientas tecnológicas avanzadas en su gestión financiera, lo cual mejora la eficiencia en la toma de decisiones y permite un mayor control sobre los recursos económicos (Alvarado, 2023). Igualmente, cuando se administra correctamente el dinero en una microempresa, se pueden evitar problemas como la falta de liquidez o el endeudamiento innecesario, esto ayuda a que el negocio sea más estable y sostenible (Hurtado et al., 2021); del mismo modo, García (2022) sostiene que las compañías

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

grandes suelen tener una manera más estructurada de manejar sus finanzas, lo que les permite tomar decisiones con base en datos más completos y enfocados en el crecimiento.

A medida que una empresa crece, también lo hace la complejidad de sus decisiones financieras, por lo que necesita métodos más formales y estructurados para administrarse (García, 2022), en ese marco, lograr permanecer en el mercado depende de generar utilidades superiores a los gastos, lo cual se logra mediante valor agregado en producción y ventas. La planeación estratégica, junto con una buena gestión financiera, orienta decisiones y objetivos hacia el crecimiento sostenible (Serna, 2021).

Capacitar a los dueños y encargados de microempresas en temas financieros es fundamental, porque muchas veces la falta de conocimiento en esta área afecta negativamente el rendimiento del negocio (Hurtado et al., 2021) en este mismo contexto, el uso de indicadores financieros clave facilita a las organizaciones monitorear su desempeño y ajustar sus estrategias en función de resultados reales y medibles (Alvarado, 2023). Por otro lado, la ausencia de una planificación financiera adecuada en muchas MiPymes limita su acceso a fuentes de financiamiento externas y dificulta una administración eficiente de sus actividades (Alonso & Chavez, 2021). Ante este panorama, cuando la gestión financiera se combina con la planeación estratégica, se convierte en una herramienta eficaz para orientar decisiones, identificar oportunidades y direccionar acciones que potencien el crecimiento empresarial (Serna, 2021).

4.1.2. Marco legal

- Ley 2069 de 2020

Por medio de la cual se establece un marco regulatorio que fomente el emprendimiento y el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas, con el objetivo de aumentar el bienestar social y generar equidad. (Función pública, 2020).

- Ley 1314 de 2009

Establece las normas de contabilidad, información financiera y aseguramiento de la información, incluyendo la independencia de las normas tributarias.

- Ley 1328 de 2009

Regula la protección de los consumidores financieros, definiendo sus derechos y obligaciones en relación con las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia.

- Decreto 2420 de 2015

Establece el régimen normativo para los preparadores de información financiera, agrupándolos en diferentes categorías según su tamaño y naturaleza, y determinando los marcos técnicos normativos aplicables.

- Ley 1231 de 2008

Regula la circulación de la factura electrónica como título valor, facilitando su uso en transacciones comerciales y promoviendo la eficiencia en los procesos de facturación.

5. Metodología

5.1.1. Alcance de la investigación

El alcance de esta propuesta de investigación es de carácter descriptivo y busca explicar la importancia de consolidar la gestión financiera en una empresa, los beneficios de una gestión eficiente, así como los riesgos de no contar con ella a fin de tener una visión clara de la situación actual, tener información adecuada para la toma de decisiones y poder llegar a obtener resultados esperados. El propósito es resaltar cómo una adecuada gestión financiera impacta positivamente en el desarrollo y sostenibilidad empresarial.

Según Hernández et., al (2018) los estudios descriptivos permiten caracterizar detalladamente comportamientos, patrones y tendencias económicas de entidades o mercados. Dice que a través de recolección de datos se pueden identificar variables claves que facilitan comprender el estado actual financiero de una compañía. El alcance descriptivo permite representar de manera precisa variables y contextos, observando fenómenos sin modificarlos, con el fin de construir una base clara que facilite su análisis y comprensión (Fernández, 2016).

5.1.2. Enfoque metodológico

A partir del objetivo de la investigación se optó por un enfoque mixto que combine métodos cualitativos y cuantitativos. El enfoque cualitativo permitirá comprender, desde la perspectiva de los actores internos, las necesidades y debilidades actuales en la gestión financiera

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

de la empresa, mientras que el enfoque cuantitativo facilitará el análisis de datos numéricos relacionados con el diagnóstico financiero, optimización de recursos y evaluación de indicadores de rentabilidad y sostenibilidad, de este modo asegurar un diagnóstico integral que respalde la propuesta de fortalecimiento y permita diseñar estrategias basadas en evidencia sólida y contextualizada.

De acuerdo con Romero et al. (2023) el enfoque mixto de investigación combina métodos cuantitativos y cualitativos para lograr una comprensión más profunda y completa de los fenómenos. Esta metodología permite abordar problemas complejos al integrar análisis numéricos y exploraciones de experiencias sociales, ofreciendo así una visión más amplia. En esta misma línea, Márquez (2021) resalta que, en el ámbito financiero, el enfoque mixto ha surgido como una alternativa valiosa que permite integrar perspectivas cualitativas y cuantitativas, facilitando una comprensión más completa y útil de los fenómenos organizacionales, y contribuyendo al cierre de la brecha entre la teoría académica y la práctica empresarial.

5.1.3. Población y muestra

La población objeto de esta investigación corresponde a la empresa Inversiones Farmahogar S.A.S., ubicada en el municipio de La Calera, Cundinamarca. Dado que el estudio se enfoca en el diagnóstico y consolidación del área financiera se trabajará con una población finita compuesta por los actores clave involucrados en la gestión financiera de la organización. En este contexto, no se aplicará ningún tipo de muestreo.

5.1.4. Instrumentos

Para el desarrollo de la investigación se emplearán como instrumentos el análisis documental y el estudio de caso, dado ambos permiten obtener una visión completa y detallada del fenómeno de estudio. El análisis documental facilitará la recopilación, revisión e interpretación de información clave que servirá de base para comprender el contexto y las características del problema. Por su parte, el estudio de caso permitirá realizar un análisis profundo y contextualizado, integrando datos cualitativos y cuantitativos que reflejen la realidad de la empresa. Estos instrumentos proporcionan la información necesaria para cumplir con el objetivo de la investigación.

Según Aranda et al. (2024) el análisis documental ayuda a revisar y entender información relacionada con el tema de estudio. En este proceso, el investigador interpreta conceptos y definiciones, y la forma de hacerlo puede cambiar según los recursos con los que se cuente. Por su parte, Chaves (2012) señala que el estudio de caso es una metodología que permite analizar en profundidad un fenómeno dentro de su contexto real, utilizando diversas fuentes de información y considerando que, en muchos casos, los límites entre el fenómeno y su entorno no son claramente definidos.

5.1.5. Procedimientos.

Como primer paso, se solicitará formalmente, mediante comunicación escrita, la autorización del representante legal de la empresa Inversiones Farmahogar S.A.S. para acceder a

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

la información general y financiera necesaria para el desarrollo del estudio. Esta información será la base para llevar a cabo un análisis de la situación actual de la organización.

Posteriormente, se realizará una revisión documental exhaustiva que incluirá informes financieros, registros contables, políticas internas, así como material complementario como videos institucionales, artículos especializados y demás recursos relevantes. Todo este proceso tiene como objetivo recopilar insumos teóricos y prácticos que permitan aplicar metodologías modernas y pertinentes para fortalecer y consolidar la gestión financiera de la empresa.

Para este proyecto es necesario aplicar dos técnicas que son análisis documental y estudio de caso el cual se requiere de seguir con ciertas fases que están relacionadas en el siguiente esquema.

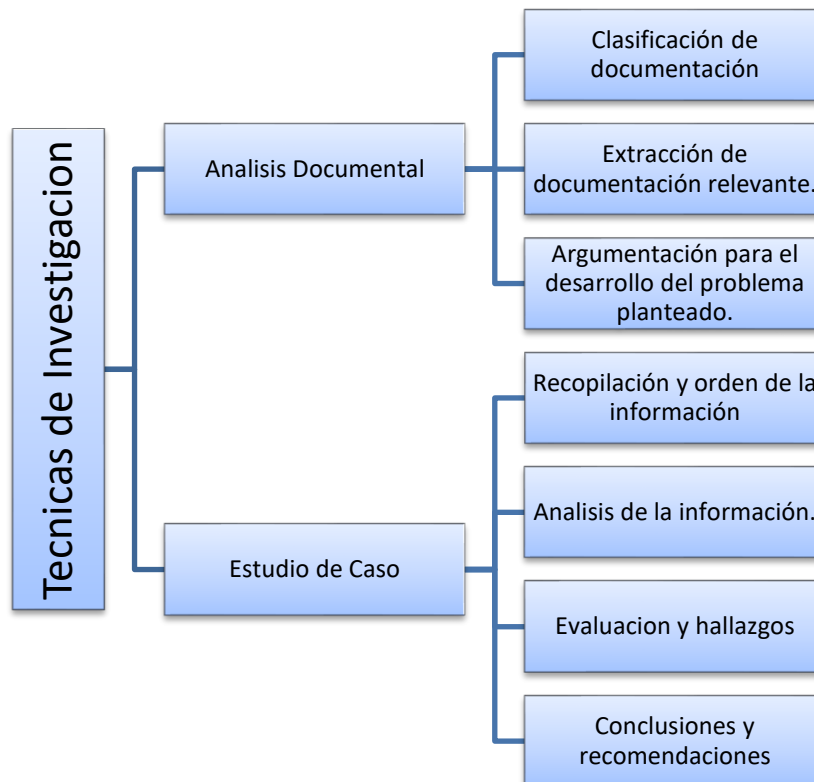


Figura 1. Técnicas de investigación

Fuente: Elaboración Propia.

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Fase 1 clasificación de documentación: En esta fase inicial, nos dedicaremos a reunir toda la documentación existente sobre la empresa para llevar a cabo una revisión exhaustiva. El objetivo principal es identificar qué información es pertinente y valiosa para el desarrollo del proyecto, y cuál podemos descartar por no aportar valor agregado.

Fase 2 Extracción de documentación relevante: Una vez que los documentos han sido clasificados, el siguiente paso es seleccionar la información que se considere más relevante. Esto incluye documentos clave como informes financieros, políticas internas y reglamentos, entre otros. Esta información es fundamental para obtener una comprensión clara de la situación actual de la compañía.

Fase 3 Argumentación para el desarrollo del problema planteado: Con base en la documentación seleccionada, se elabora una base teórica y argumentativa que permita contextualizar adecuadamente el problema identificado. Esta fase busca establecer los fundamentos necesarios para comprender la situación problemática y facilitar su análisis en el marco del proyecto, posteriormente nos enfocaremos en la realidad de la empresa Inversiones Farmahogar SAS, para analizar cómo se encuentra la empresa actualmente y cómo podemos implementar la consolidación de la gestión financiera en la empresa, este proceso incluye:

Recopilación y orden de la información

Tan pronto se haya seleccionado la documentación, procederemos a recopilar la información relevante a las áreas de contabilidad y tesorería. Esta información será organizada de manera que facilite su análisis y nos permita sustentar adecuadamente la propuesta que presentaremos a la empresa Inversiones Farmahogar S.A.S.

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Análisis de la información

Después de recopilar toda la información, se procederá a la interpretación detallada de los estados financieros y cálculo de indicadores. Este análisis nos permitirá identificar los problemas reales, sus causas subyacentes y los impactos significativos. Con base en esta comprensión, se justificará de manera clara la necesidad de implementar la propuesta de mejora.

Evaluación y hallazgos

Durante esta etapa, se interpretan los resultados de manera objetiva, destacando los hallazgos más relevantes y su implicación dentro del contexto investigado esta evaluación también puede revelar nuevas perspectivas o necesidades de profundización que no se habían considerado inicialmente.

Conclusiones y recomendaciones

Durante esta última fase se formularán las conclusiones del estudio de caso y se procederá con el proceso de cierre, acompañado de recomendaciones clave orientadas al fortalecimiento de la organización.

5.1.6. Consideraciones éticas

La presente investigación tiene un fin exclusivamente académico y no persigue beneficios comerciales ni afectará negativamente a la empresa ni a las personas involucradas. Durante todo

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar
S.A.S: un estudio de caso

el desarrollo del estudio se garantizará la aplicación de los principios éticos, asegurando la beneficencia, no maleficencia, la justicia y el respeto por las personas.

6. Resultados

6.1. Diagnóstico de la situación actual

Este diagnóstico busca mostrar de manera clara cómo está funcionando actualmente el manejo administrativo y financiero de Inversiones Farmahogar S.A.S. cuyo objetivo principal es proponer la creación y consolidación de la gestión financiera. Actualmente, la empresa no cuenta con una estructura financiera formal, y muchas de las decisiones se toman de manera empírica, basadas en la experiencia de los socios. Por eso, fue necesario revisar cómo están funcionando hoy los procesos administrativos, contables y financieros, identificar debilidades, analizar cómo se organiza el trabajo, y evaluar si los recursos actuales son suficientes. Este diagnóstico permite entender claramente la situación actual y demuestra la necesidad de contar con un área financiera sólida que apoye el crecimiento, mejore el control del dinero y ayude a tomar decisiones más seguras y estratégicas.

Evolución del área administrativa y financiera

Desde su creación, la compañía fue gestionada directamente por sus dos socios fundadores, apoyados únicamente por un contador. No existía una estructura financiera o administrativa formal. Sin embargo, a partir del año 2022, y debido al crecimiento de la operación, los socios identificaron la necesidad de estructurar un área administrativa que diera soporte a la gestión financiera y operativa del negocio.

Actualmente, esta área está conformada por el siguiente equipo:

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

- **Representante legal:** Uno de los socios, quien lidera la negociación con proveedores, gestiona los recursos financieros (tesorería) y vela por el correcto funcionamiento de los puntos de venta.
- **Segundo socio:** Encargado del área de talento humano, incluyendo contratación de personal, liquidación de nómina y gestión de inventarios dentro del sistema.
- **Revisor fiscal:** Profesional externo que cumple con las funciones establecidas legalmente para este rol.
- **Contador:** Vinculado a tiempo completo, se encarga de las labores contables y, debido al volumen de la operación, también apoya en tareas operativas del área.
- **Auxiliar contable:** responsable del registro y seguimiento de la operación contable diaria.
- **Equipo de control interno (2 personas):** Reciben y auditan los cierres de caja de los puntos de venta y realizan ajustes de inventario en casos de vencimiento, daño o traslado de productos entre droguerías.

6.1.1. Gestión financiera actual: control presupuestal, gestión de caja y reportes financieros

En Inversiones Farmahogar S.A.S, actualmente no se cuenta con un sistema formal ni estructurado de control presupuestal, gestión de caja ni reportes financieros más allá de lo básico. La operación financiera se gestiona de manera práctica y directa, en función del flujo diario de ingresos provenientes de sus diez puntos de venta, cuya actividad principal es la comercialización de medicamentos.

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

La compañía funciona bajo una lógica de flujo de caja diario: con el dinero que se recauda cada día se realizan de inmediato las compras de medicamentos, las cuales se pagan generalmente en un plazo no mayor a una semana. Asimismo, se realiza una provisión diaria, de forma manual y sin una planificación estructurada, para cubrir compromisos recurrentes como el pago de impuestos y la nómina del personal.

En cuanto al control presupuestal, no existe aún una herramienta o planificación formal que permita anticipar ingresos y egresos de manera sistemática. Las decisiones financieras se toman en función de la disponibilidad diaria de recursos y la experiencia de los socios en la administración del negocio.

Respecto a los reportes financieros, la compañía elabora mensualmente un balance general que sirve como insumo principal para analizar el comportamiento general de la empresa. Sin embargo, no se generan otros informes financieros periódicos como estados de flujo de efectivo, presupuestos comparativos o proyecciones, lo cual representa una oportunidad importante de mejora para consolidar una gestión financiera más estratégica, controlada y orientada al crecimiento sostenible.

6.1.2. Debilidades identificadas en la gestión financiera y administrativa

Durante el análisis de la gestión financiera y administrativa de Inversiones Farmahogar S.A.S, se evidenciaron diversas debilidades que limitan la eficiencia operativa, el control interno y la toma de decisiones estratégicas dentro de la empresa.

Una de las principales debilidades es la falta de un sistema de información integral y en línea que centralice los datos de los diez puntos de venta. Actualmente, cada punto maneja su propia

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

base de datos a través de un software de inventario y ventas independiente, que no está interconectado. Para consolidar la información de toda la empresa, el área administrativa debe acceder uno por uno a cada sistema, extraer la información y unirla manualmente, lo que genera un proceso dispendioso, propenso a errores y con alto consumo de tiempo.

Además, se utiliza un segundo sistema para la parte contable, que no se comunica con el sistema de ventas e inventarios. Esto obliga al equipo contable a ingresar manualmente toda la información, incluyendo ventas, compras, notas crédito y otros movimientos. El volumen de datos es considerable: se procesan alrededor de 800 facturas de compra mensuales, más de 200 notas crédito y otros documentos contables. Esta doble digitación no solo representa una carga excesiva de trabajo, sino también un riesgo significativo de errores contables y atrasos en el procesamiento de la información.

El proceso de control de cierres de caja también presenta deficiencias importantes. Diariamente se reciben aproximadamente 35 cierres de caja de los distintos puntos de venta, los cuales deben ser revisados manualmente por solo dos personas. Este control incluye la verificación de transferencias bancarias, efectivo entregado, devoluciones, descuentos aplicados, reportes de faltantes y validación de domicilios realizados. La carga de trabajo es excesiva para el personal disponible, lo que provoca demoras y posibles omisiones en el control financiero diario.

Otra debilidad crítica es la ausencia de una estructura organizativa clara. No existe un organigrama formal ni una definición de roles y jerarquías, lo que genera conflictos entre empleados, confusión en las responsabilidades y dificulta la coordinación entre las áreas. Asimismo, la toma de decisiones por parte de los socios se basa principalmente en la experiencia

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

personal y en la observación del día a día, más que en informes financieros estructurados y análisis técnico, lo que limita la visión estratégica y la proyección del negocio.

Finalmente, la sobrecarga de trabajo en el área administrativa es evidente. El personal disponible resulta insuficiente para la magnitud de la operación, lo cual impacta directamente en la calidad de la información, los tiempos de respuesta y el control de los procesos internos. Esta situación pone en evidencia la necesidad urgente de fortalecer el equipo de trabajo y consolidar un área financiera formal que permita mejorar la eficiencia, reducir riesgos y apoyar el crecimiento sostenible de la empresa.

6.1.3. Evaluación de indicadores financieros (liquidez, rentabilidad, endeudamiento)

- **Análisis del Grado de Liquidez:** Este análisis se determina luego de calcular indicadores de liquidez que nos permite conocer la salud financiera de la organización. A continuación, se realiza la operación matemática para determinar el resultado y su respectivo análisis de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S. conforme a los rubros de los estados financieros de los años 2023 y 2024.

Según la tabla 1 para el año 2023 La empresa por cada peso que tiene en obligaciones tiene 3 de inversión corriente para poder cubrir dichas obligaciones, y para el 2024 la empresa por cada peso que tiene en obligaciones tiene 3.25 de inversión corriente para poder cubrir sus obligaciones.

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Según los indicadores a nivel estándar nos dice que si el resultado es mayor a 1 la empresa puede pagar sus deudas sin dificultad, según los resultados anteriores Farmahogar tiene una buena capacidad para pagar sus deudas de corto plazo, sin embargo, de debe tener en cuenta que una razón demasiado alta nos puede indicar exceso de inventarios en este caso ya que las cuentas por cobrar no son tan relevantes por el tipo de negocio.

Tabla 1. Razón Corriente

Año	Inversión Corriente	Obligaciones Corrientes	Razón
	(\$)	(\$)	Corriente
2023	2.039.633.868	680.558.638	3,00
2024	1.967.668.788	605.906.920	3,25

Fuente: Elaboración propia adaptado

Teniendo en cuenta el resultado de fondo de maniobra que se observa en la tabla 2 se puede verificar que la empresa tiene más recursos líquidos disponibles después de pagar sus obligaciones a corto plazo

Tabla 2. Fondo de Maniobra o Capital de Trabajo

Año	Inversion	Obligaciones	Capital de trabajo
	Corriente (\$)	Corrientes (\$)	(\$)
2023	2.039.633.868	680.558.638	1.359.075.230
2024	1.967.668.788	605.906.920	1.361.761.868

Fuente: Elaboración propia adaptado

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Al observar la tabla 3 se evidencia que en promedio la empresa necesita para el año 2023 \$763.097.383 y para el 2024 \$ 810.853.244 para cubrir sus costos y gastos mensuales.

Tabla 3. Resumen de costos y gastos

	Año 2023	Año 2024
Días	360	360
Costo de ventas	\$ 6.915.633.026	\$ 7.115.709.304
Gastos administrativos y ventas	\$ 2.241.535.575	\$ 2.614.529.625
total, costos y gastos	\$ 9.157.168.601	\$ 9.730.238.929
costos y gastos diarios	\$ 25.436.579	\$ 27.028.441
costos y gastos mensuales	\$ 763.097.383	\$ 810.853.244

Fuente: Elaboración propia adaptado

El capital de trabajo operativo es un indicador fundamental para evaluar la eficiencia operativa y la liquidez a corto plazo de la empresa, ya que refleja la cantidad de recursos que tiene la organización comprometidos en su operación diaria, sin considerar elementos financieros o extraordinarios, como podemos ver en la tabla 4 para Inversiones Farmahogar se observa que entre los años 2023 y 2024 hay una disminución de \$101.002.620 lo que nos sugiere en la cuentas por cobrar aunque sus rubros no son tan significativos para el volumen de la empresa hay una disminución y esto favorece la liquidez de la compañía, adicionalmente en los inventarios se evidencia una reducción de \$1.256.564.960 en 2023 a \$1.147.444.951 en 2024. Esta disminución puede indicar una gestión más eficiente del inventario, con menores excedentes y posiblemente una rotación más rápida, lo que libera recursos para otras áreas de la operación, y en cuanto a las cuentas por pagar Pasaron de \$880.065.276 en 2023 a \$779.062.656 en 2024, lo que significa

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

que la empresa redujo sus obligaciones con proveedores. Aunque esto puede reflejar una mayor solidez financiera al tener menos deudas pendientes, pero también lo podemos interpretar como una menor utilización de crédito comercial.

Tabla 4. Capital de Trabajo Operativo

Año	Cuentas por Cobrar (\$)	inventarios (\$)	Cuentas por Pagar (\$)	Capital de trabajo Operativo (\$)
2023	8.176.806	1.256.564.960	384.676.490	880.065.276
2024	2.956.650	1.147.444.951	371.338.945	779.062.656
				Variación: –
				101.002.620

Fuente: Elaboración propia adaptado

Para la prueba Acida podemos ver los resultados en la tabla 5 donde se refleja que, en 2023, por cada peso que la empresa debía a corto plazo, tenía \$1,15 disponibles en activos líquidos (excluyendo inventarios) para cubrirlo. En 2024, esta proporción mejoró a \$1,35, lo que representa un avance en la solidez financiera y liquidez inmediata de la empresa.

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Tabla 5. Prueba Acida

Año	Inversión Corriente – Inventarios (\$)	Obligaciones Corrientes (\$)	Prueba acida
2023	783.068.908	680.558.638	1,15
2024	820.223.837	605.906.920	1,35

Fuente: Elaboración propia adaptado

Esta evolución es positiva, ya que muestra que Inversiones Farmahogar S.A.S ha fortalecido su capacidad para responder rápidamente ante sus compromisos financieros, incluso sin necesidad de recurrir a la venta de inventarios. Este aumento en la prueba acida refleja una mejor salud financiera y una mayor capacidad de respuesta ante obligaciones inmediatas, lo cual es un indicio positivo de una gestión financiera más prudente y eficiente.

En la tabla 6 encontramos el indicador de tesorería estos resultados nos indican que para el año 2023 la empresa tenía en efectivo el 94.62% para cancelar deudas inmediatas y tendría que conseguir el 5,38% restante y para el 2024 el indicador mejoro a 1.07 el cual puede cubrir en un 107% sus obligaciones corrientes, esta mejora representa un cambio positivo y muestra que la empresa ha logrado una posición de caja sólida y estable permitiéndole cumplir con sus compromisos sin necesidad de recurrir a préstamos, o ventas de activos.

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Tabla 6. Tesorería

Año	Disponible (\$)	Obligaciones Corrientes (\$)	Tesorería
2023	643.929.347	680.558.638	0,95
2024	648.030.187	605.906.920	1,07

Año 2023	Año 2024
94,62%	106,95%

Fuente: Elaboración propia adaptado

Según criterios financieros prudentes, un rango óptimo para este indicador se sitúa entre 0,15 y 0,30. Sin embargo, tener un valor por encima de ese rango como es el caso no es negativo, sino que indica que la empresa está manejando una política de liquidez conservadora y dispone de una reserva de efectivo superior al mínimo recomendado, lo cual puede ser estratégico en entornos económicos inciertos o para afrontar oportunidades de inversión de manera inmediata.

En la tabla 7 observamos los días disponibles frente a Pagos donde la Empresa para el año 2023 contaba con 345 días para cancelar deudas provenientes de su operación y para el 2024 cuenta con 390 días para cancelar deudas provenientes de sus operaciones. Este indicador nos da como resultado que la empresa es sobresaliente de liquidez y manejo del flujo de caja.

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Tabla 7. Días Disponibles Frente a Pagos

Año	Activo Disponible * 365 (\$)	Pagos Anual (\$)	Días de Disponibles
2023	235.034.211.695	680.558.638	345 días
2024	236.531.018.281	605.906.920	390 días

Fuente: Elaboración propia adaptado

- Indicadores de Rentabilidad

En la tabla 8 el margen bruto muestra un aumento de 27,3 % a 30,7 %, lo que indica un mejor control de los costos directos de producción.

Tabla 8. Margen Bruto

Año	Utilidad Bruta (\$)	Ventas Netas (\$)	Margen bruto (%)
2023	2.600.690.469,91	9.516.323.495,51	27,3 %
2024	3.151.688.574,68	10.267.397.878,78	30,7 %

Fuente: Elaboración propia adaptado

En la tabla 9 este indicador pasó de 3,8 % a 5,2 %, reflejando una mejora en la eficiencia operativa.

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Tabla 9. Margen Operacional

Año	Utilidad operacional (\$)	Ventas Netas (\$)	Margen operacional (%)
2023	359.154.894,91	9.516.323.495,51	3,8 %
2024	537.158.949,36	10.267.397.879	5,2 %

Fuente: Elaboración propia adaptado

En la tabla 10 el margen neto aumentó de 0,84 % a 1,96 %, aunque aún es bajo, la tendencia es positiva y muestra mayor rentabilidad final.

Tabla 10. Margen Neto

Año	Utilidad Neta (\$)	Ventas (\$)	Margen Neto (%)
2023	79.847.945,89	9.516.323.495,51	0,84 %
2024	201.425.820,79	10.267.397.878,78	1,96 %

Fuente: Elaboración propia adaptado

En la tabla 11 se puede apreciar que el ROE aumento considerablemente de 16,28 % a 29,11 %, lo que indica que la empresa está generando mayor valor sobre su patrimonio y activos.

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Tabla 11. ROE – Rentabilidad del Patrimonio

Año	Utilidad Neta (\$)	Patrimonio (\$)	ROE (%)
2023	79.847.945,89	490.476.847,56	16,28 %
2024	201.425.820,79	691.902.668,35	29,11 %

Fuente: Elaboración propia adaptado

En la tabla 12 se evidencia que aumentó considerablemente el ROA de 2,70 % a 6,79 %, lo que indica que la empresa está generando mayor valor sobre su patrimonio y activos.

Tabla 12. ROA – Rentabilidad del Activo

Año	Utilidad Neta (\$)	Activos totales (\$)	Roa (%)
2023	79.847.945,89	2.954.816.681,54	2,70 %
2024	201.425.820,79	2.967.221.521,15	6,79 %

Fuente: Elaboración propia adaptado

En la tabla 13 se observa que el ROI mejoro de 12,40 % a 18,68 %, consolidando la eficiencia en la inversión de recursos.

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Tabla 13. ROI – Retorno sobre la Inversión

Año	BAII (\$)	Activos totales (\$)	ROI (%)
2023	366.277.758,63	2.954.816.681,54	12,40 %
2024	554.251.542,83	2.967.221.521,15	18,68 %

Fuente: Elaboración propia adaptado

En la tabla 14 se observa el EBITDA aumentó en más de \$150 millones, lo que refuerza la idea de una mejora operativa y de flujo de caja en la empresa.

Tabla 14. Ebitda

Año	Utilidad operativa (\$)	Depreciaciones (\$)	EBITDA (\$)
2023	246.530.737,27	25.580.022,00	272.110.759,00
2024	391.582.875,09	31.451.272,00	423.034.147,00

Fuente: Elaboración propia adaptado

- Indicadores de actividad

Se evidencia en la tabla 15 que para el año 2024, se reporta una rotación de 1.844 veces, lo cual, al verlo en días, equivale a un período promedio de recaudo de 0,20 días. Este resultado es alto y sugiere una rápida recuperación del efectivo, lo que puede interpretarse como una política crediticia muy estricta o una baja exposición a ventas a crédito.

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Tabla 15. Rotación Cartera o Cuentas por Cobrar

Indicador	Rubros	Valor 2024 (COP)	Resultado
Rotación de Cartera	Ventas a Crédito en el Periodo	\$10.267.397.879	1.844 veces
	Cuentas por Cobrar Promedio	\$5.566.728	0,20 días

Fuente: Elaboración propia adaptado

En la tabla 16, se muestra que la empresa renueva sus inventarios aproximadamente 6 veces al año, lo que significa que, en promedio, los productos permanecen 62 días en inventario antes de ser vendidos. Este nivel de rotación es considerado bueno, ya que indica una adecuada gestión del inventario y una rápida salida de productos.

Tabla 16. Rotación de Inventarios

Concepto	Valor	Nota
Costos de Ventas	\$7.115.709.304	6
Inventario Total Promedio	\$1.202.004.956	62

Fuente: Elaboración propia adaptado

Se observa en la tabla 17 que la empresa rota sus cuentas por pagar aproximadamente 18,5 veces al año, esto sugiere un ciclo de pagos ágil y eficiente, indicando que la compañía cumple sus compromisos financieros con rapidez o que negocia plazos de pago relativamente cortos con sus proveedores.

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Tabla 17. Rotación de Proveedores o cuentas por pagar

Concepto	Monto	Nota
Compras Netas	\$7.006.589.295	19
Cuentas por Pagar Promedi	\$378.007.717,50	20

Fuente: Elaboración propia adaptado

En la tabla 18 muestra que, que la empresa tarda en promedio 62 días en completar su ciclo de operación, es decir, desde la compra de inventario hasta la cobranza a los clientes.

Tabla 18. Ciclo Operativo

Concepto	Valor	Nota
Ciclo Operativo	62 días	4

Fuente: Elaboración propia adaptado

En la tabla 19 se puede apreciar que la empresa tarda, en promedio, 42 días en recuperar el efectivo desde que invierte en inventario hasta que cobra a sus clientes.

Tabla 19. Ciclo de Conversión de Efectivo

Concepto	Valor
Ciclo de Conversión de Efectivo	42

Fuente: Elaboración propia adaptado

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

La tabla 20 muestra que, durante el período analizado, la empresa incrementó su rotación de inversión total de 3,19 a 3,42 veces, esto indica una mejora en la eficiencia del uso de los activos, ya que se están generando más ingresos por cada peso invertido.

Tabla 20. Rotación de la inversión total

Año	Ventas	Inversión total Bruta	Rotación
2023	9.516.323.496	2.980.396.704	3,10
2024	10.267.397.879	2.998.672.793	3,42

Fuente: Elaboración propia adaptado

En la tabla 21 se evidencia que, durante el período analizado, la rotación de la inversión operacional aumentó de 4,08 a 4,57 veces, esto indica una mejora en la eficiencia operativa, ya que la empresa logró generar más ventas con una menor inversión operacional.

Tabla 21. Rotación Inversión Operacional

Año	Ventas	Inversión Operacional Bruta	Rotación
2023	9.516.323.496	2.331.580.368	4,08
2024	10.267.397.879	2.246.913.450	4,57

Fuente: Elaboración propia adaptado

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

En la tabla 22 se aprecia que para el año 2023, la empresa alcanzó una rotación de 32,60 veces, lo que implica una recuperación en 11 días. En 2024, esta rotación aumentó a 36,77 veces, reduciendo el tiempo a solo 10 días. Esta mejora refleja una utilización altamente eficiente de los activos fijos para generar ingresos

Tabla 22. Rotación de Inventarios fija y Bruta

Año	Ventas	Inversión Fija Bruta	Rotación (Veces)	Días
2023	9.516.323.496	291.946.500	32,60	11
2024	10.267.397.879	279.244.662	36,77	10

Fuente: Elaboración propia adaptado

- Indicadores de endeudamiento

En la tabla 23 muestra el porcentaje de los activos de la empresa financiados con recursos externos. En 2023, el 83% del total de la inversión (activos) fue financiado con deuda, mientras que en 2024 este porcentaje disminuyó al 77%. Una reducción en el nivel de endeudamiento puede interpretarse como una mejora en la autonomía financiera de la empresa, reduciendo su exposición al riesgo financiero.

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Tabla 23. Nivel de Endeudamiento

Año	Total, de Financiación Externa o Pasivo	Total, de Inversión o Activo	Indicador
2023	\$2.464.339.834	\$2.954.816.682	83%
2024	\$2.275.318.853	\$2.967.221.521	77%

Fuente: Elaboración propia adaptado

En la tabla 24 se evidencia que, en el 2023, las obligaciones financieras representaron el 1 % de las ventas netas, mientras que en 2024 esa participación se redujo hasta el 0 %. Un indicador bajo refleja una dependencia mínima de la financiación bancaria para sostener el nivel de ingresos, lo que muestra una sólida capacidad de la empresa para generar ventas sin recurrir de forma significativa a deuda financiera

Tabla 24. Endeudamiento Financiero

Año	Obligaciones Financieras	Ventas Netas	Indicador
2023	\$ 100.000.000	\$9.516.323.496	1%
2024	\$ 1.008.816	\$10.267.397.879	0%

Fuente: Elaboración propia adaptado

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

En la tabla 25 muestra que para el año 2023, el 0,58 % de las ventas fue absorbido por gastos financieros, aumentando a 0,79 % en 2024. Este incremento indica una mayor presión financiera sobre la operación de la empresa.

Tabla 25. Impacto de la Carga Financiera

Año	Gastos Financieros	Ventas	Indicador
2023	\$ 55.055.566	\$9.516.323.496	0,58%
2024	\$ 80.907.744	\$10.267.397.879	0,79%

Fuente: Elaboración propia adaptado

En la tabla 26 se evidencia que, en el primer año, la empresa mostró una cobertura extraordinariamente alta (1.835,44 veces), debido a intereses pagados muy bajos. En el segundo año, aunque los intereses aumentaron significativamente, la empresa mantuvo una cobertura saludable de 33,48 veces. Esto sigue indicando una sólida capacidad de pago de sus obligaciones financieras.

Tabla 26. Cobertura de Interés

Año	Utilidad de operación	Intereses Pagados	Cobertura de Intereses (veces)
2023	\$359.154.895	\$195.678	1.835,44
2024	\$537.158.950	\$16.045.023	33,48

Fuente: Elaboración propia adaptado

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

En la tabla 27 para el año 2023 nos muestra un 27,62 % de las obligaciones correspondía a pasivos corrientes; en 2024, la proporción descendió ligeramente a 26,63 %, lo que indica que la mayor parte del endeudamiento de la empresa está pactado a plazos mayores a un año.

Tabla 27. Concentración de Endeudamiento CP

Año	Pasivo Corriente	Pasivo Total con Terceros	Indicador
2023	\$ 680.558.638	\$2.464.339.834	27,62%
2024	\$ 605.906.920	\$2.275.318.853	26,63%

Fuente: Elaboración propia adaptado

Se evidencia en la tabla 28 que para el año 2023, el indicador fue de 5,02, lo que indica que, por cada peso de patrimonio, la empresa debía más de cinco pesos a terceros. Para 2024, el apalancamiento disminuyó a 3,29, reflejando una mejora en la estructura de capital

Tabla 28. Apalancamiento o Leverage

Año	Pasivo Total	Patrimonio	Indicador
2023	\$2.464.339.834	\$ 490.476.848	5,02
2024	\$2.275.318.853	\$ 691.902.668	3,29

Fuente: Elaboración propia adaptado

En la tabla 29 se muestra que, en el año 2023, la relación fue de 0,28, lo que indica que, por cada peso de patrimonio, existían \$0,28 en deuda financiera. Para 2024, el indicador se

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

redujo prácticamente a cero (0,00), reflejando una disminución considerable en las obligaciones financieras frente al crecimiento del patrimonio.

Tabla 29. Relación Deuda / Patrimonio

Año	Obligaciones Financieras	Patrimonio	Indicador
2023	\$ 100.000.000	\$ 490.476.848	0,28
2024	\$ 1.008.816	\$ 691.902.668	0,00

Fuente: Elaboración propia adaptado

En tabla 30 muestra que para el año 2023, el indicador fue de 17 %. Lo que indica una alta dependencia de recursos ajenos para financiar las operaciones. En 2024, el valor se incrementó a 23 %, mostrando una mejora significativa en la estructura patrimonial de la empresa.

Tabla 30. Autonomía Financiera

Año	Patrimonio	Activo Total	Indicador
2023	\$ 490.476.848	\$2.954.816.682	17%
2024	\$ 691.902.668	\$2.967.221.521	23%

Fuente: Elaboración propia adaptado

Para el año 2023 la tabla 31 nos muestra que el indicador fue de 5,91, lo que significa que, por cada peso de patrimonio, la empresa tenía \$5,91 en activos, sugiriendo una alta

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

dependencia de financiación externa. En 2024, el indicador bajó a 4,16, mostrando una mejora en la estructura de capital.

Tabla 31. Apalancamiento Financiero

Año	Activo Total	Patrimonio	Indicador
2023	\$2.954.816.682	\$ 490.476.848	5,91
2024	\$2.967.221.521	\$ 691.902.668	4,16

Fuente: Elaboración propia adaptado

En la tabla 32 nos muestra que para el año 2023, la empresa tuvo una capacidad de devolución de 3,59 veces, lo cual es saludable y sugiere que puede cubrir su deuda total con poco más de dos ciclos operativos. En 2024, este indicador se disparó a 532,46 veces, como resultado de una combinación de un EBITDA significativamente mayor y una disminución considerable en las obligaciones financieras.

Tabla 32. Capacidad de Devolución Total Deuda

Año	EBITDA	Obligaciones Financieras Totales	Indicador
2023	\$ 359.154.895	\$ 100.000.000	3,59
2024	\$ 537.158.950	\$ 1.008.816	532,46

Fuente: Elaboración propia adaptado

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

En la tabla 33, para el año 2023, la empresa mostró una capacidad de pago adecuada con un valor de 0,93, lo que indica que el EBITDA podía cubrir 0,93 veces su deuda de largo plazo, reflejando una posición financiera sostenible. Sin embargo, en 2024, el indicador cayó abruptamente a 1, lo que significa que los recursos generados por la operación son suficientes para cubrir ni una mínima parte de la deuda de largo plazo.

Tabla 33. Capacidad de Devolución Deuda LP

Año	EBITDA	Obligaciones Financieras LP	Indicador
2023	\$ 359.154.895	\$ 348.676.490	0,93
2024	\$ 537.158.950	\$ 371.338.945	1

Fuente: Elaboración propia adaptado

En la tabla 34 se muestra que, En el primer año, la empresa tenía una capacidad de devolución de deuda CP de 3,59 veces, lo cual ya reflejaba una posición saludable. Sin embargo, en el segundo año, este indicador se disparó a 588,27 veces, debido a una combinación de mayor EBITDA y una disminución significativa de las obligaciones

Tabla 34. Capacidad de Devolución Deuda CP

Año	EBITDA	Obligaciones Financieras LP	Indicador (veces)
2023	\$359.154.895	\$100.000.000	3,59
2024	\$537.158.950	\$913.112	588,27

Fuente: Elaboración propia adaptado

6.1.4. Análisis del entorno externo – Matriz PESTEL

Con el fin de contextualizar adecuadamente la implementación de la gerencia financiera en Inversiones Farmahogar S.A.S., se realizó un análisis PESTEL que permite identificar los factores del entorno que podrían influir en la operación y el crecimiento de la empresa. Este análisis facilita la comprensión del entorno externo en el que se desenvuelve la organización.

Tabla 35. Matriz PESTEL Inversiones Farmahogar S.A.S.

Factor	Aspectos relevantes para Farmahogar S.A.S.
Político	<ul style="list-style-type: none">- Estabilidad política y gobernabilidad en Colombia.- Regulación del Ministerio de Salud e INVIMA sobre medicamentos y productos sanitarios.- Políticas municipales en La Calera que pueden influir en horarios, logística o distribución.- Posibles reformas tributarias que impacten el régimen fiscal para PYMES
Económico	<ul style="list-style-type: none">- Inflación elevada que encarece los costos de productos importados.- Tasas de interés altas dificultan el acceso a créditos para capital de trabajo.- Reducción del poder adquisitivo de los clientes.

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

- Oportunidades de expansión por el crecimiento del mercado de autocuidado.
- Social
- Mayor conciencia sobre la salud post-pandemia.
 - Envejecimiento poblacional: más demanda de medicamentos crónicos.
 - Preferencia por tiendas cercanas y confiables.
 - Necesidad de mejorar el servicio al cliente.
- Tecnológico
- Avance en comercio electrónico y domicilios.
 - Necesidad de implementar software contable, ERP o CRM.
 - Automatización de inventarios y pedidos.
 - Bajo uso actual de tecnología limita el crecimiento.
- Ecológico
- Obligaciones ambientales sobre manejo de residuos farmacéuticos.
 - Aumento de la conciencia ambiental de los clientes.
 - Posibilidad de campañas de recolección de medicamentos vencidos.
- Legal
- Normas de farmacovigilancia y dispensación responsable.
 - Cumplimiento de leyes laborales y contratación formal.
 - Riesgo de sanciones por productos vencidos o no aprobados por INVIMA.
 - Protección de datos personales (Ley 1581 de 2012).

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del entorno externo de Inversiones Farmahogar S.A.S., ubicada en La Calera, Cundinamarca.

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Político

Colombia presenta un ambiente político relativamente estable, aunque no exento de tensiones sociales que pueden generar interrupciones en las cadenas logísticas, especialmente en el sector farmacéutico. Adicionalmente, la regulación sanitaria, liderada por entidades como el INVIMA y el Ministerio de Salud, impone estrictos controles para la comercialización de productos farmacéuticos.

Económico

El entorno económico nacional ha estado marcado por altas tasas de inflación y variaciones en los tipos de interés, factores que inciden directamente en los costos operativos y en la rentabilidad de la empresa. Asimismo, el incremento del salario mínimo y los costos de transporte han generado presión sobre los márgenes. No obstante, el Gobierno ofrece líneas de crédito favorables para PYMEs, lo cual representa una oportunidad para financiar la implementación de procesos financieros más eficientes.

Social

La creciente conciencia sobre el cuidado de la salud, el envejecimiento poblacional y la búsqueda de atención farmacéutica personalizada son elementos sociales clave que fortalecen la demanda de los productos ofrecidos por Farmahogar. Sin embargo, la sensibilidad al precio por parte de ciertos segmentos de la población, afectada por el desempleo, y adicionalmente la competencia que se está generando en el municipio exige estrategias de precios competitivos.

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Tecnológico

El avance tecnológico y la transformación digital se han convertido en factores clave para la competitividad. Actualmente, Farmahogar enfrenta la necesidad de actualizar sus herramientas contables, automatizar procesos de inventario y aprovechar el comercio electrónico como canal de venta. La implementación de una gerencia financiera permitiría identificar las inversiones tecnológicas adecuadas para mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones.

Ecológico

Existe una creciente preocupación social y normativa por la sostenibilidad ambiental, especialmente en lo relacionado con el manejo adecuado de residuos farmacéuticos. Cumplir con estas exigencias no solo evita sanciones, sino que mejora la imagen corporativa ante consumidores conscientes. Farmahogar puede diferenciarse adoptando prácticas amigables con el medio ambiente.

Legal

El entorno legal colombiano es dinámico, particularmente en materia tributaria y laboral. La empresa debe adaptarse continuamente a cambios en las tarifas de impuestos, exigencias en seguridad social y normas de bioseguridad, especialmente en un sector tan regulado como el farmacéutico. Una gestión financiera eficiente permite anticiparse a estos cambios y garantizar el cumplimiento legal, reduciendo riesgos sancionatorios.

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Conclusión del análisis

La implementación de una gerencia financiera no solo es una necesidad interna para mejorar el uso de los recursos y la rentabilidad de Inversiones Farmahogar S.A.S., sino también una herramienta clave para responder con mayor agilidad y eficacia a las exigencias del entorno externo. Con una visión financiera estratégica, la empresa podrá mitigar riesgos, aprovechar oportunidades de crecimiento y alinearse con las tendencias del mercado y la normativa vigente.

6.1.5. Matriz DOFA

Fortalezas (Factores Internos Positivos)

- 18 años de experiencia en el mercado farmacéutico
- 10 puntos de venta estratégicamente distribuidos en La Calera, Cundinamarca
- Reconocimiento y presencia consolidada en el municipio
- Generación de empleo para más de 70 familias
- Constitución formal como SAS desde 2023
- Equipo administrativo parcialmente estructurado
- Contador y revisor fiscal ya establecidos

Debilidades (Factores Internos Negativos)

- Falta de sistema integrado: Cada punto de venta maneja base de datos independiente
- Doble digitación entre sistemas de ventas e inventarios vs. sistema contable
- Proceso manual y dispendioso para consolidar información de los 10 puntos

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

- No hay conectividad en tiempo real entre establecimientos
- Ausencia de área financiera formal y consolidada
- No existe organigrama definido ni jerarquías claras
- Falta de definición clara de roles y responsabilidades
- Conflictos entre empleados por confusión en responsabilidades
- Sin control presupuestal formal ni planificación estructurada
- Control manual de 35 cierres de caja diarios con solo 2 personas
- Ausencia de reportes financieros periódicos (flujo de efectivo, proyecciones)
- No se generan estados financieros comparativos regulares
- Personal insuficiente para el volumen de operación
- Sobrecarga de trabajo que genera errores y demoras
- Alta carga operativa limita análisis estratégico
- Decisiones basadas en experiencia personal más que en análisis técnico
- Falta de información financiera oportuna para decisiones estratégicas
- Ausencia de indicadores de gestión formales

Oportunidades (Factores Externos Positivos)

- Crecimiento del sector farmacéutico en Colombia
- Posibilidad de expansión a municipios vecinos y otros departamentos
- Demanda constante de productos farmacéuticos y de minimarket
- Oportunidades en mercado institucional (EPS, IPS)
- Implementación de sistemas ERP para integrar operaciones
- Automatización de procesos contables y financieros

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

- Digitalización de procesos de control y reportes
- Consolidación del área financiera como ventaja competitiva
- Capacitación del personal en competencias financieras
- Implementación de indicadores KPI para mejor control
- Desarrollo de políticas y procedimientos formales
- Acceso a mejores condiciones de financiamiento con estructura financiera sólida
- Indicadores financieros favorables para atraer inversionistas
- Posibilidad de apalancamiento para crecimiento
- Optimización de costos y gastos operativos
- Aprovechamiento de marco regulatorio favorable para MiPymes

Amenazas (factores externos negativos)

- Incremento significativo de la competencia en el sector farmacéutico
- Reducción de ventas por mayor competencia
- Cierre forzado de un punto de venta por presión competitiva
- Presión sobre márgenes de rentabilidad
- Pérdida de control organizacional por crecimiento sin estructura
- Riesgos de pérdidas de inventario y efectivo por controles deficientes
- Errores contables y financieros por procesos manuales
- Posibles sanciones por incumplimientos normativos
- Alta dependencia de los socios fundadores para toma de decisiones
- Riesgo de continuidad por concentración de conocimiento
- Vulnerabilidad ante salida de personal clave

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

- Volatilidad económica que afecte poder adquisitivo de clientes
- Cambios en regulaciones del sector farmacéutico
- Inflación que impacte costos de productos y operación
- Posibles crisis económicas que reduzcan demanda
- Toma de decisiones ineficientes por falta de información oportuna
- Riesgo de liquidez por mala planificación financiera
- Pérdida de oportunidades de crecimiento por falta de análisis estratégico
- Posible deterioro de indicadores financieros sin control adecuado

Matriz de estrategias

Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades)

- Usar sólida posición financiera para invertir en tecnología ERP
- Aprovechar experiencia y presencia para expandir a nuevos mercados
- Utilizar buena liquidez para implementar mejoras organizacionales

Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas)

- Consolidar área financiera para mejorar competitividad
- Usar indicadores positivos para diferenciarse de competencia
- Fortalecer control interno para mitigar riesgos operacionales

Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades)

- Implementar sistema ERP para integrar operaciones
- Capacitar personal para aprovechar oportunidades de crecimiento
- Desarrollar estructura organizacional para expansión

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Estrategias DA (Debilidades-Amenazas)

- Urgente consolidación de área financiera para evitar pérdida de control
- Implementar controles internos para mitigar riesgos
- Establecer estructura organizacional para reducir dependencia de socios

6.1.6. Matriz del Diamante de Fraude

Con el fin de contextualizar adecuadamente la implementación de la gerencia financiera en Inversiones Farmahogar S.A.S., se realizó una Matriz de Diamante con el fin de identificar y analizar los factores de riesgos asociados al fraude en el área clave de tesorería, compras y contabilidad.

Tabla 36. Matriz del Diamante de Fraude

Área	Presión	Oportunidad	Racionalización	Capacidad
Tesorería	Presión por gestionar pagos a tiempo, controlar cuentas por pagar y prever flujo de efectivo y entrada de dinero diarios.	Acceso a cuentas bancarias, puede programar pagos sicomo anticipo no hay doble firma. Riesgo si no pequeño ajuste. hay control sobre las plataformas.	Puede racionalizar necesario o vulnerable si siente desconfianza institucional.	Capacidad para mover fondos rápidamente. Sabe cómo funcionan los flujos y los tiempos de corte.

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Compras	Presión por obtener precios competitivos, cumplir metas de ahorro y tiempos de entrega. Presión de proveedores.	Acceso directo a selección de proveedores y negociación de precios. Generar órdenes de compra o urgencias con poco control.	Puede justificar decisiones como beneficiosas para la empresa con proveedores operativas.	Conocimiento del proceso de adquisiciones, redes de contacto y manejo de órdenes.
Contabilidad	Presión por cierres mensuales, cumplimiento tributario y presentación de informes financieros sin errores.	Acceso a ajustes contables, provisiones y registros. Puede modificar cifras sin supervisión adecuada.	Riesgo de justificar manipulaciones como normalización de cifras o cuadrar balances.	Alta formación técnica y conocimiento de puntos débiles en los controles contables.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del entorno interno de Inversiones Farmahogar S.A.S., ubicada en La Calera, Cundinamarca

Tesorería

- **Precisión:** En el área de tesorería existe una fuerte exigencia por gestionar eficientemente los pagos, prever el flujo de caja diario y mantener actualizadas las cuentas por pagar. Esta presión puede aumentar en contextos de crisis de liquidez.

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

- **Oportunidad:** Tiene acceso directo a cuentas bancarias y puede programar pagos, especialmente si no existen controles robustos como la doble firma. Esta situación representa un riesgo si no hay una adecuada distribución de funciones.
- **Racionalización:** Los actos indebidos podrían justificarse como anticipos necesarios o ajustes menores, especialmente si el personal percibe desconfianza o falta de reconocimiento.
- **Capacidad:** El personal cuenta con habilidad técnica y la experticia para mover fondos rápidamente, con conocimiento profundo de los procesos financieros.

Compras

- **Precisión:** Se enfrenta a metas exigentes de ahorro, cumplimiento de plazos de entrega y negociación de precios competitivos.
- **Oportunidad:** El acceso a procesos de selección y negociación de proveedores permite generar órdenes de compra con escasa supervisión, lo que permite fácilmente irregularidades en el proceso.
- **Racionalización:** Las decisiones se pueden justificar como beneficiosas para la organización o necesarias para atender urgencias operativas, diluyendo la percepción de irregularidad.
- **Capacidad:** La persona posee alto conocimiento en el proceso de adquisiciones, manejo de órdenes y contactos con proveedores, lo cual le otorga poder dentro del área de compras

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Contabilidad

- **Precisión:** Alta exigencia en el cierre contable, tributario y presentación de informes financieros sin errores. La presión aumenta durante las auditorías
- **Oportunidad:** El acceso a provisiones y registros contables permiten realizar ajustes sin supervisión rigurosa, lo que representa riesgo en la manipulación de los datos.
- **Racionalización:** La alteración de datos financieros puede darse como normalización de cifras para cuadrar los balances, especialmente en los momentos de cierre de mes o para cumplir indicadores
- **Capacidad:** El personal cuenta con alta formación técnica y conocimiento detallado de los puntos débiles dentro del sistema del control contable, lo que permite adulteración o manipulación si no se tiene un control financiero riguroso.

Conclusión del análisis

Se realiza un análisis de las áreas y nos muestra distintos niveles de exposición al riesgo de fraude. En todas ellas, se observa una combinación de presión operativa, oportunidad de acceso sin control y habilidades técnicas avanzadas en la empresa Inversiones Farmahogar S.A.S, es importante fortalecer los sistemas de control interno implementando un área financiera donde permita una supervisión rigurosa para reducir riesgos a futuro.

6.2.Propuesta para la consolidación del área financiera

Consolidar el área financiera es una estrategia fundamental para mejorar la sostenibilidad, la eficiencia operativa y la toma de decisiones basada en información confiable y oportuna. Esta propuesta tiene como objetivo implementar el área financiera, todo bajo una estructura unificada que promueva el cumplimiento normativo, la transparencia y la optimización de recursos. La consolidación permitirá establecer procesos estandarizados. Donde faciliten una gestión financiera alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

6.2.1. Diseño del nuevo organigrama del área financiera con roles y responsabilidades definidos.

Con el propósito de fortalecer y consolidar el área financiera de Inversiones Farmahogar S.A.S., se ha desarrollado un organigrama estructural que permite visualizar de manera clara la distribución de funciones y la jerarquía dentro del área. Tal como señalan Robbins y Coulter (2018), el diseño organizacional es fundamental para optimizar los recursos, mejorar la comunicación interna y apoyar la toma de decisiones. En este sentido, el organigrama que se presenta a continuación busca ser una herramienta de apoyo para la reorganización y fortalecimiento del área financiera de la compañía.

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

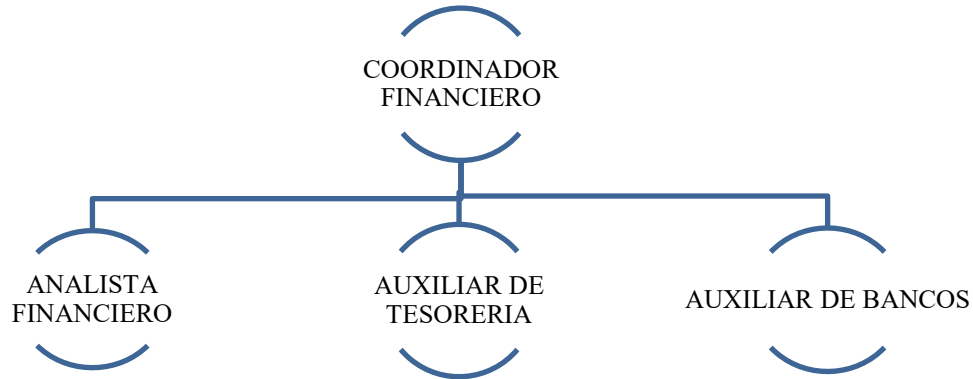


Figura 2. Organigrama Área Financiera

Fuente: Elaboración Propia.

Roles y responsabilidades

Coordinador financiero

Reporta a: Gerencia General

Objetivo: Liderar la gestión financiera estratégica de la organización

Responsabilidades principales:

- Diseñar y ejecutar la estrategia financiera corporativa
- Supervisar la elaboración de presupuestos y proyecciones financieras
- Presentar informes financieros a la Gerencia General y Junta Directiva
- Gestionar las relaciones con bancos, inversionistas y entidades financieras
- Liderar la toma de decisiones de inversión y financiamiento
- Coordinar auditorías externas y revisar estados financieros
- Implementar políticas de control interno y gestión de riesgos financieros.
- Gestionar el flujo de caja y proyecciones de liquidez

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

- Coordinar recaudos de puntos de venta
- Administrar cuentas bancarias e inversiones temporales
- Negociar condiciones bancarias y líneas de crédito
- Supervisar pagos a proveedores y obligaciones financieras
- Controlar efectivo en cajas de establecimientos
- Optimizar rendimientos financieros y costos bancarios

Equipo a cargo:

- Analista financiero
- Auxiliar de Tesorería
- Auxiliar de Banco

Analista financiero

Reporta a: Coordinador Financiero

Objetivo: Ejecutar operaciones de tesorería estratégicas

Responsabilidades principales:

- Elaborar flujo de caja semanal y mensual
- Gestionar inversiones temporales y CDT
- Negociar con bancos condiciones crediticias
- Autorizar pagos de alto valor
- Supervisar transferencias bancarias
- Controlar límites de crédito con proveedores
- Evaluar propuestas de financiamiento
- Generar reportes de gestión de tesorería

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Auxiliar de tesorería

Reporta a: Coordinador Financiero

Objetivo: Apoyar operaciones de tesorería

Responsabilidades principales:

- Procesar pagos a proveedores autorizados
- Realizar transferencias bancarias menores
- Actualizar bases de datos de terceros
- Archivar comprobantes de pagos y transferencias
- Apoyar en conciliaciones bancarias
- Gestionar documentos de garantías bancarias
- Controlar vencimientos de obligaciones
- Mantener archivo de documentos de tesorería

Auxiliar de bancos

Reporta a: Coordinador financiero

Objetivo: Gestionar relaciones y operaciones bancarias

Responsabilidades principales:

- Realizar conciliaciones bancarias diarias
- Gestionar extractos bancarios y certificaciones
- Coordinar apertura y cierre de cuentas bancarias
- Mantener actualizada información de autorizados
- Gestionar tokens y claves de banca electrónica

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

- Controlar chequeras y títulos valores
- Reportar novedades bancarias y comisiones
- Apoyar en trámites bancarios diversos.

6.2.2. Establecimiento de procesos clave: presupuestación, control de gastos, gestión de cartera, conciliaciones bancarias, reportes periódicos.

Presupuestación

- Presupuesto anual y mensual
- Presupuestos por punto de venta
- Presupuesto de ventas, compras, gastos operativos
- Metodología de proyecciones

Control de gastos

- Categorización y centros de costo
- Procedimientos de autorización
- Seguimiento y alertas tempranas

Gestión de cartera

- Políticas de crédito y cobranza
- Seguimiento de cuentas por cobrar
- Indicadores de rotación

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Conciliaciones bancarias

- Procedimientos diarios/mensuales
- Controles y supervisión
- Manejo de partidas conciliatorias

Reportes periódicos

- Dashboard financiero
- Estados financieros consolidados
- Indicadores de gestión por punto de venta.

6.2.3. Implementación o mejora de sistemas de información financiera.

Para consolidar el área financiera de Inversiones Farmahogar S.A.S., se hace indispensable la implementación o mejora de los sistemas de información financiera que soporten la toma de decisiones, optimicen los procesos contables y financieros, y aseguren la trazabilidad y control de los recursos. Actualmente, muchos de los procesos financieros de la organización se encuentran descentralizados, lo que genera retrasos en el reporte de información y limitaciones en el análisis financiero oportuno. Por tanto, se propone la implementación o fortalecimiento de un sistema ERP, orientado a integrar los diferentes módulos de la empresa.

6.2.4. Capacitación y desarrollo del talento humano en el área financiera.

Nivel 1: capacitación básica financiera

Dirigido a: Todo el personal de la empresa

Objetivo: Crear una cultura financiera básica que permita a todo el personal entender la importancia de sus decisiones en los resultados financieros.

Duración: 16 horas (2 días)

Modalidad: Presencial por grupos

Módulo 1: Fundamentos de Finanzas Empresariales (4 horas)

- ¿Qué son las finanzas y por qué son importantes?
- Conceptos básicos: ingresos, costos, gastos, utilidad
- El ciclo del efectivo en una farmacia
- Cómo mis acciones impactan las finanzas de la empresa

Módulo 2: Estados Financieros Básicos (4 horas)

- Estado de resultados: ¿Cómo medimos si ganamos dinero?
- Balance general: ¿Qué tiene la empresa?
- Flujo de caja: ¿Cómo entra y sale el dinero?
- Ejercicios prácticos con casos de farmacia

Módulo 3: Control de Efectivo y Recursos (4 horas)

- Importancia del control de efectivo
- Procedimientos de caja en puntos de venta

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

- Detección de diferencias y faltantes
- Cuidado de inventarios y activos

Módulo 4: Indicadores Básicos de Gestión (4 horas)

- ¿Cómo medir si estamos bien?
- Indicadores de ventas y productividad
- Indicadores de inventario
- Mi contribución a los resultados de la empresa

Evaluación:

- Examen teórico (30%)
- Casos prácticos (40%)
- Participación (30%)
- Meta de aprobación: 80% mínimo

Nivel 2: capacitación intermedia financiera

Dirigido a: Administradores de punto analistas y auxiliares

Objetivo: Desarrollar competencias para el análisis financiero, control de presupuestos y gestión de indicadores a nivel local.

Duración: 40 horas (5 días)

Modalidad: Presencial + 10 horas virtuales

Módulo 1: Análisis Financiero Intermedio (10 horas)

Interpretación avanzada de estados financieros

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

- Análisis horizontal y vertical
- Indicadores de liquidez, rentabilidad y eficiencia
- Casos de estudio del sector farmacéutico

Módulo 2: Presupuestación y Control (10 horas)

- Elaboración de presupuestos por punto de venta
- Seguimiento de desviaciones presupuestales
- Planes de acción correctiva
- Herramientas de Excel para control presupuestal

Módulo 3: Gestión de Inventarios Financiera (10 horas)

- Valoración de inventarios (PEPS, Promedio)
- Rotación y días de inventario
- Control de mermas y obsoletos
- Optimización del capital de trabajo

Módulo 4: Gestión de Cartera y Cobranza (10 horas)

- Políticas de crédito y evaluación de clientes
- Técnicas de cobranza efectiva
- Indicadores de cartera
- Manejo de clientes morosos

Proyecto Final:

- Análisis financiero de su punto de venta

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

- Propuesta de mejoramiento con indicadores
- Presentación ante gerencia

6.2.5. Definición de indicadores clave de desempeño (KPI) financieros para seguimiento.

De acuerdo con, Loor et al., (2023) la función de los indicadores es descubrir datos más profundos de una empresa, permitiendo interpretar su situación financiera y operativa con mayor precisión. De ellos se desprenden decisiones fundamentales para la buena marcha de un ente económico, ya que facilitan la evaluación del desempeño, la identificación de riesgos y oportunidades, y la formulación de estrategias. Además, constituyen una herramienta útil para recopilar grandes cantidades de datos financieros, transformándolos en información comprensible, y permiten comparar la evolución de las empresas a lo largo del tiempo. A continuación, se presentan los indicadores más relevantes para el monitoreo y la toma de decisiones estratégicas.

- Margen Bruto (%)

Fórmula: $\text{Margen Bruto} = (\text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas Netas}) * 100$

Propósito: Evalúa la eficiencia en la producción o prestación del servicio antes de los gastos operativos.

- Margen Operacional (%)

Fórmula: $\text{Margen Operacional} = (\text{Utilidad Operacional} // \text{Ventas Netas}) * 100$

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Propósito: Mide la rentabilidad de las operaciones principales, excluyendo ingresos y gastos no operacionales

- Margen Neto (%)

Fórmula: Margen Neto= (Utilidad Neta/ Ventas Netas) *100

propósito: Refleja la rentabilidad final de la empresa, luego de cubrir todos los costos y gastos.

- Retorno sobre el Patrimonio (ROE)

Fórmula: ROE= (Utilidad Neta/Patrimonio total) *100

Propósito: Indica la rentabilidad que la empresa genera sobre los recursos aportados por los accionistas

- Retorno sobre Activos (ROA)

Fórmula: ROA= (Utilidad Neta/Activos Totales) *100

Propósito: Mide la capacidad de la empresa para generar beneficios con el total de activos.

- EBITDA

Fórmula: EBITDA=Utilidad Operacional + Depreciaciones + Amortizaciones

- Liquidez Corriente

Fórmula: Liquidez Corriente=Activos Corrientes/Pasivos Corrientes

Propósito: Analiza la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo.

- Endeudamiento Total

Fórmula: Endeudamiento Total= (Pasivo Total / Activo Total) *100

Propósito: Mide qué porcentaje de los activos es financiado con deuda.

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

- Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE)

Fórmula General: $CCE = \text{días de Inventario} + \text{días de cuentas por cobrar} - \text{días de cuentas por pagar}$.

Propósito: Evalúa el tiempo promedio que tarda la empresa en convertir sus inversiones en inventario y cuentas por cobrar en efectivo.

6.3.Evaluación del impacto en la gerencia financiera.

Esta sección tiene como propósito evaluar los efectos transformadores que generará la implementación de la propuesta de consolidación del área financiera en Inversiones Farmahogar S.A.S., se centra en tres dimensiones fundamentales primero, la mejora sustancial en la calidad, oportunidad y precisión de la información financiera que soportará una toma de decisiones más estratégica y fundamentada; segundo, los beneficios tangibles en la planeación financiera, el establecimiento de un control presupuestal efectivo y una gestión proactiva del riesgo financiero; y tercero, la viabilidad económica del proyecto mediante un análisis costo-beneficio detallado que demuestra la rentabilidad de la inversión.

6.3.1. Mejora en la calidad, oportunidad y precisión de la información financiera para la toma de decisiones

La implementación de un área financiera en la empresa Inversiones Farmahogar S.A.S genera impactos positivos. Permite mejorar todos los procesos y evitar

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

desviaciones dentro de las áreas, esto va generar un efecto significativo en tres dimensiones claves: Calidad, Oportunidad y presión de la información financiera.

- **Calidad de la información financiera:** Se va fortalecer la confiabilidad y la comprensión de los datos financieros minimizando errores, fraudes y manipulación en las áreas de Tesorería, Compras y Contabilidad. Esto les va permitir información más sólida, disminución en riesgos fiscales y legales.
- **Oportunidad de la información financiera:** Para la empresa Inversiones Farmahogar S.A.S, les va permitir entrega de información en tiempos mas oportunos. Además, se optimizará los tiempos en cierres contables y una revisión minuciosa por parte del área financiera, lo que favorecerá el proceso de presupuesto y lograr realizar proyecciones en tiempos reales.
- **Precisión de la información financiera:** Se reducirá el margen de error, mejorando la exactitud en los reportes. Esto apoyara en la toma de decisiones basados en indicadores y datos reales donde facilitara el control presupuestal y desviaciones en los cumplimientos tributarios.

6.3.2. Beneficios en la planeación financiera, control presupuestal y gestión del riesgo financiero.

- La planeación financiera nos va permitir proyectar, anticipar y optimizar el uso de los recursos financieros a corto, mediano y largo plazo para para las tomas de decisiones y sus beneficios son:

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

- Proyección de flujo de caja: Nos va permitir anticiparnos ante una situación de liquidez y planificar inversiones o financiamientos
 - Mejor toma de decisión estratégica: Le va facilitar a la empresa alineación de los recursos con los objetivos del negocio
 - Asignaciones eficientes de los recursos: Les va permitir evitar gastos innecesarios y orientar la inversión hacia áreas prioritarias
 - Evaluación de escenarios y contingencias: Les va permitir prepararse ante esos cambios económicos o del mercado.
-
- El control presupuestal es fundamental ya que les va permitir monitorear y evaluar el cumplimiento de los objetivos financieros sus beneficios son:
 - Mejora Continua: Los análisis periodos les va permitir mejorar y afinar proyecciones para los ciclos futuros
 - Disciplina en el gasto: Les va permitir promover una cultura de control, con eficiencia y responsabilidad.
 - Priorización de recursos: Les va permitir que los recursos estén en el momento de realizar actividades estratégicas
-
- La gestión del riesgo financiero les va permitir identificar, medir y reducir las amenazas que podrían poner en riesgo la estabilidad económica de la empresa. Entre sus beneficios están:

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

- Reducción de perdidas imprevistas: Esto le va permitir prever situaciones como cambios en la tasa de interés, o posibles incumplimientos en los pagos de las carteras
- Protección del valor patrimonial: Les va permitir reducir la exposición a eventos que podrían impactar el capital de la empresa
- Mayor estabilidad financiera: Les va permitir operar con menos volatilidad y más resiliencia.

6.3.3. Propuesta de Financiación y Análisis Costo-Beneficio para la Consolidación del Área Financiera de Inversiones Farmahogar S.A.S.

La presente propuesta evalúa la viabilidad de consolidar el área financiera de Inversiones Farmahogar S.A.S. mediante la implementación del sistema ERP Manager, reestructuración organizacional y capacitación del personal. El análisis contempla una inversión inicial de \$274.500.000 COP con beneficios proyectados que justifican ampliamente la inversión.

Indicadores Financieros Base (2024)

- Ventas anuales: \$10.267.397.879 COP
- Utilidad neta: \$201.425.821 COP
- Margen neto: 1,96%
- Patrimonio: \$691.902.668 COP
- ROE: 29,11%
- Puntos de venta: 10 establecimientos

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

- Personal: Más de 70 empleados

Problemática Identificada

- Sistemas desintegrados entre puntos de venta
- Doble digitación manual (800 facturas/mes)
- Falta de control presupuestal formal
- Ausencia de reportes financieros en tiempo real
- Sobrecarga operativa del personal administrativo
- Riesgos de control interno y posible fraude.

La Tabla 37 detalla que la inversión inicial para consolidar el área financiera de Inversiones Farmahogar S.A.S. asciende a \$274.500.000 COP, destacándose el Sistema ERP Manager como el componente principal con \$120.000.000 (43,7%), seguido de infraestructura tecnológica (\$45.000.000, 16,4%) y consultoría especializada (\$35.000.000, 12,7%). Los rubros restantes contemplan capacitación, capital de trabajo, gastos de instalación y contingencias, sumando más del 70% de la inversión en tecnología, infraestructura y consultoría, lo que asegura una base sólida para la correcta ejecución del proyecto.

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Tabla 37. Inversión Inicial para Consolidación del Área Financiera

Concepto	Descripción	Valor (COP)	Porcentaje
Sistema ERP Manager	Licencias, implementación y personalización	\$120.000.000	43,7%
Infraestructura Tecnológica	Hardware, servidores, equipos de cómputo	\$45.000.000	16,4%
Consultoría Especializada	Acompañamiento en implementación	\$35.000.000	12,7%
Capacitación Personal	Programas de formación nivel 1 y 2	\$25.000.000	9,1%
Gastos de Instalación	Adecuaciones físicas y logísticas	\$15.000.000	5,5%
Capital de Trabajo Adicional	Recursos para período de transición	\$20.000.000	7,3%
Contingencias	Imprevistos (5% del total)	\$14.500.000	5,3%
Total, inversión inicial		\$274.500.000	100,0%

Costos Operativos Anuales Adicionales.

La Tabla 38 muestra que los costos operativos anuales para mantener consolidada el área financiera de Inversiones Farmahogar S.A.S. ascienden a \$194.000.000 COP en el primer año, aumentando un 6% anual hasta alcanzar \$244.919.152 COP en el quinto año, principalmente por el impacto de la inflación y ajustes salariales. El mayor peso corresponde al personal nuevo, que representa cerca del 80% del total, con \$156.000.000 COP distribuidos entre Coordinador, Analista y Auxiliar, mientras que el 20% restante cubre licencias de software, mantenimiento tecnológico y capacitación continua, garantizando una operación profesional y actualizada.

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Tabla 38. Costos Operativos Anuales del Área Financiera Consolidada.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal					
Nuevo					
- Coordinador	\$72.000.000	\$76.320.000	\$80.899.200	\$85.752.552	\$90.897.705
Financiero					
- Analista	\$48.000.000	\$50.880.000	\$53.932.800	\$57.168.368	\$60.598.470
Financiero					
- Auxiliar	\$36.000.000	\$38.160.000	\$40.449.600	\$42.876.276	\$45.448.852
Adicional					
Licencias	\$24.000.000	\$25.440.000	\$26.966.400	\$28.584.384	\$30.299.447
Software					
Manager					
Mantenimient	\$8.000.000	\$8.480.000	\$8.988.800	\$9.528.128	\$10.099.816
o Tecnológico					
Capacitación	\$6.000.000	\$6.360.000	\$6.741.600	\$7.146.096	\$7.574.862
Continua					
total, costos	\$194.000.00	\$205.640.00	\$217.978.40	\$231.055.80	\$244.919.15
anuales	0	0	0	4	2

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Proyección de Beneficios

La Tabla 39 cuantifica los beneficios anuales esperados tras la consolidación del área financiera, basándose en la solución de problemas específicos identificados en el diagnóstico de Farmahogar S.A.S. La eliminación de doble digitación (\$40-60M anuales) se estima considerando que actualmente se procesan 800 facturas mensuales y 200 notas crédito que requieren doble captura entre el sistema de ventas y el contable, calculando el costo de oportunidad del tiempo del personal contable. La reducción de pérdidas de inventario (\$25-45M) se basa en que empresas del sector farmacéutico sin control integrado pierden entre 0,3% y 0,5% de sus ventas anuales (\$10.267M) por diferencias de inventario, pérdidas no controladas y productos vencidos. El control efectivo de cierres de caja (\$20-40M) deriva del hecho que actualmente solo 2 personas revisan manualmente 35 cierres diarios, generando errores y faltantes no detectados oportunamente. La optimización de decisiones de compras (\$30-50M) se estima considerando que un mejor control puede generar ahorros del 0,4% al 0,7% sobre el costo de ventas actual (\$7.115M) mediante mejores negociaciones con proveedores y control de inventarios. Finalmente, la mejora en gestión de cartera (\$15-35M) se calcula reduciendo los días de rotación de cartera y mejorando los procesos de cobranza, aunque es el beneficio más conservador dado que Farmahogar maneja principalmente ventas de contado por ser farmacia.

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Tabla 39. Proyección de Beneficios Anuales por Consolidación del Área Financiera.

Concepto de Beneficio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ahorros					
Operativos					
- Reducción tiempo procesamiento	\$45.000.000	\$50.000.000	\$55.000.000	\$60.000.000	\$65.000.000
- Eliminación doble digitación	\$35.000.000	\$38.000.000	\$41.000.000	\$44.000.000	\$47.000.000
- Optimización personal actual	\$25.000.000	\$28.000.000	\$31.000.000	\$34.000.000	\$37.000.000
Control de Pérdidas					
- Reducción pérdidas inventario	\$30.000.000	\$35.000.000	\$40.000.000	\$45.000.000	\$50.000.000
- Control diferencias caja	\$20.000.000	\$25.000.000	\$30.000.000	\$35.000.000	\$40.000.000

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar
S.A.S: un estudio de caso

- Prevención fraudes	\$15.000.000	\$20.000.000	\$25.000.000	\$30.000.000	\$35.000.000
Mejoras en Gestión					
- Optimización compras	\$40.000.000	\$50.000.000	\$60.000.000	\$70.000.000	\$80.000.000
- Mejor gestión cartera	\$25.000.000	\$30.000.000	\$35.000.000	\$40.000.000	\$45.000.000
- Negociación proveedores	\$20.000.000	\$25.000.000	\$30.000.000	\$35.000.000	\$40.000.000
Incremento Ingresos					
- Mejores decisiones comerciales	\$50.000.000	\$75.000.000	\$100.000.000	\$125.000.000	\$150.000.000
- Expansión controlada	\$20.000.000	\$40.000.000	\$60.000.000	\$80.000.000	\$100.000.000
total, beneficios anuales	\$325.000.000	\$416.000.000	\$507.000.000	\$598.000.000	\$689.000.000

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Flujo de Caja del Proyecto

La Tabla 40 confirma la viabilidad financiera del proyecto de consolidación del área financiera de Farmahogar S.A.S., mostrando que con una inversión inicial de \$274.500.000, los beneficios anuales crecen de \$325 millones a \$689 millones en cinco años, mientras que los costos operativos suben moderadamente. El flujo neto es positivo desde el primer año y permite recuperar la inversión en 1,7 años, generando un flujo acumulado de \$1.166 millones al final del período, lo que respalda la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto.

Tabla 40. Flujo de Caja Proyectado del Proyecto de Consolidación Financiera.

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Beneficios del proyecto	\$0	\$325.000.000	\$416.000.000	\$507.000.000	\$598.000.000	\$689.000.000
Egresos						
Inversión inicial	\$274.500.00	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Costos operativos	\$0	\$194.000.000	\$205.640.00	\$217.978.40	\$231.055.80	\$244.919.15
Flujo neto	\$274.500.00	\$131.000.000	\$210.360.00	\$289.021.60	\$366.944.19	\$444.080.84

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo acumulado	\$274.500.00	\$143.500.00	\$66.860.000	\$355.881.60	\$722.825.79	\$1.166.906.6

Parámetros de Evaluación

La Tabla 41 resume los parámetros técnicos clave para la evaluación financiera del proyecto, como una tasa de descuento (WACC) del 12% que refleja el costo promedio de capital del sector retail farmacéutico en Colombia, un horizonte de análisis de 5 años acorde con la maduración del ERP Manager, una tasa impositiva del 35% según la normativa fiscal vigente y una inflación promedio del 6% basada en proyecciones del Banco de la República, asegurando proyecciones realistas y rentabilidad ajustada al contexto económico.

Tabla 41. Parámetros para Evaluación Financiera del Proyecto.

Parámetro	Valor	Justificación
Tasa de descuento (WACC)	12%	Costo promedio ponderado de capital sector retail farmacéutico
Horizonte de evaluación	5 años	Período estándar para proyectos de implementación tecnológica
Tasa impositiva	35%	Tarifa de impuesto de renta para sociedades en Colombia
Inflación promedio	6%	Proyección Banco de la República

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Cálculos de Evaluación Financiera

La Tabla 42 muestra el cálculo del Valor Presente Neto (VPN) del proyecto, trayendo todos los flujos futuros a valor actual mediante factores de descuento basados en una tasa del 12%, lo que refleja la pérdida de valor del dinero en el tiempo. La inversión inicial de \$274,5 millones se compara con los flujos descontados, resultando en un VPN positivo de \$701.210.279, lo que confirma que el proyecto es viable y genera valor adicional superior a la inversión, validando su ejecución desde una perspectiva de creación de valor para Farmahogar S.A.S.

Tabla 42. Cálculo del Valor Presente Neto (VPN)

Año	Flujo de Caja	Factor de Descuento	Valor Presente
0	(\$274.500.000)	1,0000	(\$274.500.000)
1	\$131.000.000	0,8929	\$116.964.286
2	\$210.360.000	0,7972	\$167.739.583
3	\$289.021.600	0,7118	\$205.726.174
4	\$366.944.196	0,6355	\$233.185.411
5	\$444.080.848	0,5674	\$252.094.825
VPN			\$701.210.279

Resultado TIR = 68,7%

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Período de Recuperación

La Tabla 43 presenta el cálculo del período de recuperación de la inversión del proyecto, mostrando que Farmahogar S.A.S. recupera la inversión inicial de \$274.500.000 en aproximadamente 1,68 años (1 año y 8 meses), gracias a flujos de caja acumulados que pasan de negativos a positivos en el segundo año. Este resultado, inferior a 3 años, demuestra que la inversión se recupera rápidamente, reduciendo el riesgo financiero y asegurando beneficios netos en un plazo corto.

Tabla 43. Período de Recuperación de la Inversión

Año	Flujo Acumulado	Estado
0	(\$274.500.000)	Inversión inicial
1	(\$143.500.000)	En recuperación
2	\$66.860.000	Recuperado

Período de recuperación: 2,1 años

Cálculo exacto: $1 + (143.500.000 \div 210.360.000) = 1,68$ años

Relación Beneficio-Costo

En la tabla 44 nos muestra que la evaluación económica del proyecto, basada en la Relación Beneficio-Costo (B/C), demuestra una alta rentabilidad. El análisis financiero muestra un Valor Presente de los Beneficios de \$975.710.279 frente a un Valor Presente de los Costos de

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

\$274.500.000, lo que resulta en una Relación de 3,55. Este indicador significa que, por cada peso invertido, el proyecto genera \$3,55 en beneficios, lo que evidencia una clara viabilidad económica. La relación es superior a 1 confirma que los beneficios superan significativamente a los costos, respaldando la ejecución del proyecto desde una perspectiva eficiente y sostenible.

Tabla 44. Relación Beneficio-Costo del Proyecto

Concepto	Valor Presente
Beneficios totales (VP)	\$975.710.279
Costos totales (VP)	\$274.500.000
Relación B/C	3,55

Indicadores Adicionales de Rentabilidad

En la tabla 45 nos muestra que presentan los principales indicadores de rentabilidad que permiten evaluar la viabilidad económica del proyecto de consolidación de la gerencia financiera en Inversiones Farmahogar S.A.S. La Tabla 10 resume los resultados obtenidos, evidenciando un Valor Presente Neto (VPN) positivo de \$701.210.279, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 68,7%, una Relación Beneficio/Costo (B/C) de 3,55, un período de recuperación inferior a dos años, y un margen de seguridad amplio del 56,7%. Estos resultados superan ampliamente los criterios mínimos de evaluación, confirmando que el proyecto no solo es rentable y viable, sino que también presenta una solidez financiera que lo hace atractivo y sustentable en el tiempo.

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Tabla 45. Indicadores de Rentabilidad del Proyecto

Indicador	Valor	Criterio	Evaluación
VPN	\$701.210.279	$VPN > 0$	VIABLE
TIR	68,7%	$TIR > WACC$ (12%)	VIABLE
Relación B/C	3,55	$B/C > 1$	VIABLE
Período	1,68 años	< 3 años	VIABLE
Recuperación			
Margen de Seguridad	56,7%	$TIR - WACC$	ROBUSTO

7. Conclusiones

El análisis de la gestión financiera en Inversiones Farmahogar S.A.S. confirma lo dicho por Aguilar (2023) y Mendoza et al. (2021) donde dicen que una buena gestión financiera impulsa decisiones estratégicas que fortalecen el crecimiento empresarial, sin embargo, en Farmahogar se encontró que no existe una estructura financiera formal y que muchas decisiones se toman con base en la experiencia, sin respaldo técnico o financiero. lo que limita su proyección y control de riesgos. Esto coincide con Hurtado et al. (2021) y Collazos (2023), quienes advierten que la falta de información y formación financiera puede afectar negativamente la sostenibilidad del negocio.

Asimismo, Las debilidades encontradas en Farmahogar, como la falta de un software integrado, la sobrecarga laboral y la ausencia de reportes financieros claros, confirman lo dicho por Zumba & Bermúdez (2023) y Saavedra & Dávila (2021) sobre la importancia de tener procesos bien organizados para evitar errores y ser más eficientes. Además, La falta de planificación financiera y el control presupuestal inexistente muestran que se actúa solo cuando hay problemas, en vez de planear con anticipación lo cual confirma Serna (2021) y Alonso & Chávez (2021). Todo esto demuestra que una buena gestión financiera es clave para que la empresa crezca de forma sostenible y competitiva.

Se logró cumplir con el objetivo propuesto al presentar una base teórica y conceptual que permitió entender la gerencia financiera como un área clave para el buen funcionamiento de las empresas. A través del análisis realizado, se evidenció cómo una adecuada gestión de los recursos financieros contribuye a la toma de decisiones acertadas, a que haya un crecimiento

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

ordenado y seguro y a la prevención de riesgos. Además, se mostraron los efectos negativos que puede tener la falta de conocimientos financieros y de planificación en el desempeño empresarial. Esta comprensión sirvió como base para proponer mejoras concretas en la gestión financiera de Inversiones Farmahogar S.A.S.

El diagnóstico integral realizado permitió conocer a fondo la situación actual del proceso financiero de Inversiones Farmahogar S.A.S. Se identificaron debilidades importantes como la falta de planificación, la ausencia de reportes financieros detallados y la toma de decisiones basada en la experiencia más que en datos. También se detectó la necesidad de mejorar la integración entre áreas clave como ventas y contabilidad, gracias a este análisis, fue posible tener una visión clara de los problemas actuales y establecer una base sólida para proponer soluciones que fortalezcan la gestión financiera de la empresa.

Se dio cumplimiento a este objetivo mediante el diseño de una propuesta enfocada en fortalecer el área financiera de Inversiones Farmahogar S.A.S. La propuesta incluye acciones concretas como la implementación de herramientas tecnológicas, la capacitación del personal y la creación de una estructura financiera formal. Estas medidas están orientadas a mejorar la toma de decisiones, aprovechar mejor los recursos disponibles y garantizar que la empresa tenga estabilidad y buen desempeño en el futuro, todo esto busca apoyar el crecimiento ordenado y seguro de la organización.

Los hallazgos de este estudio de caso abren oportunidades significativas para el desarrollo de nuevas investigaciones en gestión financiera aplicada a MiPymes del sector farmacéutico y comercial. Se requiere profundizar en estudios comparativos que analicen el impacto de la implementación de sistemas ERP en empresas similares, evaluando variables como el tiempo de adaptación y la evolución de los indicadores financieros post-implementación. Asimismo, es

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar
S.A.S: un estudio de caso

fundamental desarrollar investigaciones sobre modelos de consolidación financiera escalables que puedan replicarse en empresas con múltiples puntos de venta, considerando factores como la integración de sistemas, la estandarización de procesos y la gestión del cambio organizacional.

8. Recomendaciones

El presente trabajo presenta limitaciones propias de su diseño metodológico que deben ser consideradas al interpretar sus resultados. La principal limitación radica en el uso del estudio de caso único aplicado exclusivamente a Inversiones Farmahogar S.A.S., lo cual restringe la capacidad de generalización de los hallazgos a otras empresas del sector farmacéutico o de sectores similares. Adicionalmente, existe una limitación en la objetividad derivada de la dependencia exclusiva de información proporcionada por los propietarios y personal de la empresa, sin contar con fuentes externas de validación o grupos de control que permitan contrastar los resultados obtenidos

Se extiende una cordial invitación a los estudiantes de especialización en Gerencia Financiera y programas afines para continuar investigando en gestión financiera empresarial aplicada a MiPymes. Este campo representa una oportunidad estratégica de desarrollo profesional, considerando que las pequeñas y medianas empresas constituyen la base del sistema productivo colombiano y requieren herramientas financieras especializadas para su fortalecimiento. La investigación en esta área permite combinar teoría financiera con aplicaciones prácticas en entornos empresariales reales, permitiendo el desarrollo de competencias especializadas altamente valoradas en el mercado laboral.

Para Inversiones Farmahogar S.A.S., se recomienda implementar la propuesta de consolidación del área financiera de manera gradual y por fases, iniciando con la integración del sistema ERP en un número reducido de puntos de venta como proyecto piloto, para posteriormente expandir la implementación al total de establecimientos. Esta estrategia permitirá identificar y

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar
S.A.S: un estudio de caso

corregir posibles inconvenientes operativos antes de la implementación masiva, minimizando riesgos y optimizando recursos. Adicionalmente, se sugiere establecer un sistema de seguimiento y evaluación continua de los indicadores KPI propuestos, con revisiones trimestrales que permitan realizar ajustes oportunos a la estrategia implementada.

9. Referencias bibliográficas

- Aguilar Rascón, O. C. (2023). Micro y pequeñas empresas familiares y no familiares en Latinoamérica: Diferencias en su cultura financiera. *Análisis económico*, 38(97), 149-161.
- Alvarado, A. M. O. (2023). Las nuevas tendencias en la gestión financiera: análisis comparativo de empresas líderes en Ecuador. *Ciencia y Educación*, 4(6), 46-56.
- Alonso-Aguilar, F. D., & Chavez-Mora, P. M. (2021). Gestión Financiera y Competitividad. Estudio de las MiPymes de la ciudad Machala. *Cumbres*, 7(1), 21-34.
- Álvarez, C. V. P., & Tumbaco, R. C. M. (2024). La gestión financiera como herramienta para aumentar la rentabilidad de las empresas. *Ciencia y Desarrollo*, 27(3), 147-157.
- 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).
- Bravo, C. C. C., Zurita, M. P. F., & Segovia, G. W. C. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 220-231.
- Carrión, D. I. E., Zurita, C. I. N., Álvarez, J. C. E., & Contreras, M. D. C. M. (2019). La estrategia financiera como herramienta funcional para la gestión de liquidez en las organizaciones. *Cienciamatria*, 5(1), 502-532.
- Colina, M. V. (2000). Gerencia basada en valor y gerencia financiera. *Tendencias*, 1(2), 109-132.
- Castro, A. M., & Castro, J. A. M. (2014). *Planeación financiera*. Grupo Editorial Patria.

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

- Castillo, L. A. F., Soberanes, L. T., & Gómez, M. G. J. N. (2021). La gestión financiera en las MIPYMES de la ciudad de Huajuapán de León Oaxaca y su relación con la competitividad. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 17(32).
- Collazos, H. S. (2023). Capítulo 4. Gestión financiera en mipymes de la ciudad de popayán, colombia. In Series de investigación REOALCEI II.: Investigación científica e interdisciplinaria para la transformación de las organizaciones (pp. 59-72). High Rate Consulting.
- Chaves, V. E. J. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. Revista internacional de investigación en ciencias sociales, 8(1), 141-150.
- Fernández, A. (2001). Las nuevas tecnologías: una herramienta de gestión financiera. Actualidad financiera, 6(10), 35-52.
- Fernández, P. A. T. (2016). Acerca de los enfoques cuantitativo y cualitativo en la investigación educativa cubana actual. Atenas, 2(34), 1-15.
- García, E. (2022). La gestión financiera y estrategia competitiva: análisis de sus diferencias en función del tamaño empresarial. Revista de investigaciones Universidad del Quindío, 34(2), 420-429.
- García, J. (2020). La gerencia financiera, una visión práctica para la creación de valor. Obtenido de <https://www.taller5.edu.co>: <https://www.taller5.edu.co/wp-content/uploads/2020/08/La-Gerencia-Financiera-Una-Visio%CC%81n-pra%CC%81ctica-para-la-creacio%CC%81n-de-valor-.pdf>.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Editorial Educación McGraw Hill. Metodología de la

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta por Hernández-Sampieri, R. Mendoza, C (z-lib. org). pdf .

Hurtado, M., Zapuche-Moreno, C. O., & Sánchez-Cruz, M. L. (2021). La gestión financiera para mejorar el funcionamiento de las operaciones financieras en el sector comercio en microempresas. *Directorio CONSEJO*, 23, 57-64.

Márquez Miramontes, B. (2021). Estudios mixtos en finanzas. Instituto de Ciencias Sociales y Administración.

Mayett Moreno, Y., Zuluaga Muñoz, W., & Guerrero Cabarcas, M. J. (2022). Gestión financiera y desempeño en MiPyMes Colombianas y Mexicanas. *Investigación administrativa*, 51(130).

Mendoza, J. G. P., Díaz, M. A. A., & Sánchez, D. P. V. (2021). Análisis del modelo de gestión financiera como herramienta para una adecuada toma de decisiones en las empresas privadas post-covid. *Polo del conocimiento*, 6(8), 630-647.

Leyva Ferreiro, G., & Reyes Espinosa, M. (2014). Avances y tendencias de las estrategias financieras empresariales. *Cofin Habana*, (2), 20-27.

Padilla, M. C. (2012). *Gestión financiera*. Ecoe Ediciones.

Párraga Franco, S. M., Pinargote Vázquez, N. F., García Álava, C. M., & Zamora Sornoza, J. C. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(SPE2).

Pastor, R. A. T. (2009). Modelo de gestión financiera para una organización. *Perspectivas*, (23), 55-72.

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

- Quinde, F. Y. N., & Ramírez, J. A. C. (2022). Diseño de un modelo de gestión Financiera aplicable a la mipymes de la ciudad de Guayaquil. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 7(8), 193-213.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *administración*. Pearson educación.
- Robles Román, C. L. (2012). *Fundamentos de administración financiera*.
- Rodríguez, C. E. L., & Cruz-Linares, J. K. (2021). Propuesta para la disminución del riesgo en el otorgamiento de crédito: un estudio de caso en el sector salud colombiano. *Cooperativismo & Desarrollo*, 29(121), 1-31.
- Rodríguez, C. E. L., Suarez, L. M. P., Quiroga, F. J. A., & Areiza, Y. C. (2020). Indicadores de rentabilidad, endeudamiento y ebitda en el entorno de la inversión en las plataformas tecnológicas. Un estudio en administradoras de fondos de pensiones. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 20(1), 61-75.
- Romero, M. Á. M., Tiza, D. R. H., Murillo, J. P. M., Cervantez, D. O. O., & Ordóñez, G. I. (2023). *Método mixto de investigación: Cuantitativo y cualitativo*.
- Saavedra, G. I. C., & Dávila, K. S. (2021). La administración financiera municipal en el desarrollo local. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 7974-7996
- Serna, L. V. U. (2021). La planeación estratégica y la gestión financiera como eje de crecimiento y sostenibilidad para las PYME. *Revista Reflexiones y Saberes*, (15), 3-16.
- Tacuri, O. M. A., & Briones, Á. A. (2023). Gestión financiera y su incidencia en la rentabilidad en Pymes comerciales en la ciudad de Guayaquil periodo 2021-2022. *Polo del conocimiento*, 8(8), 763-779.
- Veiga, J. F. P. C. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. ESIC editorial.
- Weston, F., & Copeland, T. (1995). *Finanzas en Administración*. Editorial Mc Graw Hill.

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar
S.A.S: un estudio de caso

Zumba, M., Jácome, J., & Bermúdez, C. (2023). Modelo de gestión financiera y toma de decisiones en las medianas empresas, análisis de estudios previos. Compendium: Cuadernos de Economía y Administración, 10(1), 21-32.

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Anexos

Anexo 1. Balance general

Página 1

Estado de situación financiera

INVERSIONES FARMAHOGAR S.A.S

901.609.295-1

Hasta diciembre 2024

Valores expresados en pesos colombianos

	2024	2023
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
Efectivo y equivalentes de efectivo	648,030,187.07	643,929,347.11
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar corrientes	2,956,650.00	8,176,806.00
Inventarios corrientes	1,147,444,951.12	1,256,564,960.00
Activos por impuesto corriente, corriente	169,236,999.96	130,962,754.43
Total ACTIVO CORRIENTE	1,967,668,788.15	2,039,633,867.54
ACTIVO NO CORRIENTE		
Propiedades de inversión	00.00	3,858,000.00
Propiedad planta y equipo	247,793,390.00	266,366,478.00
Inversiones en subsidiarias, negocios conjuntos y asociadas	751,759,343.00	644,958,336.00
Total ACTIVO NO CORRIENTE	999,552,733.00	915,182,814.00
Total ACTIVO	2,967,221,521.15	2,954,816,681.54
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
Provisiones corrientes por beneficios a los empleados	-149,339,273.00	-213,175,148.00
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	-371,338,945.00	-384,676,490.00
Pasivos por impuestos corrientes, corriente	-85,132,998.00	-82,707,000.00
Otros pasivos financieros corrientes	-95,704.09	00.00
Total PASIVO CORRIENTE	-605,906,920.09	-680,558,638.00
PASIVO NO CORRIENTE		
Pasivos por impuestos corrientes, no corriente	-124,921,000.00	-85,681,000.00
Otros pasivos financieros no corrientes	-913,112.00	-100,000,000.00
Otros pasivos no financieros no corrientes	-1,543,577,820.71	-1,598,100,195.98
Total PASIVO NO CORRIENTE	-1,669,411,932.71	-1,783,781,195.98
Total PASIVO	-2,275,318,852.80	-2,464,339,833.98
PATRIMONIO		
PATRIMONIO		
Capital emitido	-579,847,945.89	-579,847,945.89
Ganancias acumuladas	89,371,098.33	89,371,098.33
Resultado del Ejercicio	-201,425,820.79	00.00
Total PATRIMONIO	-691,902,668.35	-490,476,847.56
Total PATRIMONIO	-691,902,668.35	-490,476,847.56
Total PASIVO Y PATRIMONIO	-2,967,221,521.15	-2,954,816,681.54

Yon Fredy Ortiz Huertas
Representante legal
1032416746

Jenny Lucía Alayon Clavijo
Contador
1071163643
251303-T

Propuesta para la consolidación del área financiera de la compañía Inversiones Farmahogar S.A.S: un estudio de caso

Anexo 2. Estado de resultados

Página 1

Estado de Resultados Integral

INVERSIONES FARMAHOGAR S.A.S

901.609.295-1

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2024

Valores expresados en pesos colombianos

	2024	2023
Ingresos de actividades ordinarias	10,267,397,878.78	9,516,323,495.51
Costo de ventas	-7,115,709,304.10	-6,915,633,025.60
GANANCIA BRUTA	3,151,688,574.68	2,600,690,469.91
Otros ingresos	17,092,593.15	7,122,863.72
Gastos de ventas	-2,080,501,246.00	-1,857,166,629.00
Gastos de administración	-534,028,379.00	-384,368,946.00
Otros gastos	-162,668,667.74	-119,747,021.36
GANANCIA (PÉRDIDA) POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	391,582,875.09	246,530,737.27
GANANCIA (PÉRDIDA), ANTES DE IMPUESTOS	391,582,875.09	246,530,737.27
Ingreso (gasto) por impuestos	-190,157,054.30	-166,682,791.38
GANANCIA (PÉRDIDA) PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	201,425,820.79	79,847,945.89
GANANCIA (PÉRDIDA)	201,425,820.79	79,847,945.89

Yon Fredy Ortiz Huertas
Representante legal
1032416746

Jenny Lucia Alayon Clavijo
Contador
1071163643
251303-T