

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera



**Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR
Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera**

Martínez Forero Leidy Viviana

Torres Fonseca Carolay

Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO

Rectoría Bogotá

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Especialización en Gerencia Financiera

mayo de 2026

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

**Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR
Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera**

Martínez Forero Leidy Viviana

Torres Fonseca Carolay

**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

mayo de 2026

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Dedicatoria

Dedico este proyecto a mi familia, pues con su apoyo incondicional y palabras de aliento me acompañaron en cada etapa de este proceso académico. También a los docentes y compañeros por compartir sus conocimientos que me ayudaron a comprender más el aprendizaje. Este logro, es fruto del esfuerzo, la disciplina y el trabajo en equipo lo cual representa no solo una meta alcanzada, sino que también el compromiso conjunto de seguir creciendo profesional y personalmente.

Carolay Torres Fonseca

Dedico este proyecto primero a Dios, a mi familia que me brindaron su apoyo emocional importante para culminar este proceso con gran satisfacción de lo realizado. A los docentes y compañeros quienes me aportaron conocimiento y apoyo en equipo, me permitieron fortalecer mi parte académica y profesional. Culmino una etapa más en mi vida formándome y creando un perfil personal con disciplina y encaminada a cumplir mis metas, aportando al crecimiento constante y dispuesta a colocar mis conocimientos de forma ética.

Leidy Viviana Martinez Forero

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Agradecimientos

Agradezco primeramente a Dios, por guiar y brindarme la fortaleza necesaria para poder culminar este logro académico. También, por el acompañamiento de los docentes Campo Elías López Rodríguez y Alfonso Yesid Cárdenas, quienes, con su orientación constante, me permitió fortalecer mis capacidades y alcanzar este logro con mayor claridad y rigor. A la Universidad Minuto de Dios como también a los demás docentes que fueron parte de este proceso, pues con sus conocimientos y experiencias compartidas, fue posible enriquecer y fortalecer mi formación académica y profesional.

Carolay Torres Fonseca

Agradezco a Dios por darme salud, guía y permitirme cumplir un logro más en mi vida profesional. A los docentes Campo Elías López Rodríguez y Alfonso Yesid Cardenas, por compartir su conocimiento y disciplina durante todo el proyecto; a los demás docentes y a la universidad Minuto de Dios por permitir tener un espacio adecuado y una educación al alcance de todos, formando profesionales responsables, permitiendo el crecimiento profesional y generando nuevos proyectos de vida; esto me permitió fortalecer mi parte personal y profesional.

Leidy Viviana Martinez Forero

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Contenido

Lista de figuras.....	8
Resumen.....	9
Introducción	11
1. Problema.....	14
1.1 Descripción del problema.....	14
1.2. Pregunta de investigación	17
2. Justificación.....	18
3. Objetivos.....	21
3.1. Objetivo general	21
3.2. Objetivos específicos.....	21
4. Marco de referencia	22
4.1. Marco teórico	22
4.2. Marco legal	26
5. Metodología.....	28
5.1. Alcance de la investigación	28
5.2. Enfoque metodológico	29
5.3. Población y muestra.....	29
5.4. Instrumentos.....	30
5.5. Procedimientos.....	31
5.6. Consideraciones éticas	33
6. Resultados.....	35

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

6.1. Diagnostico actual de la empresa	35
6.1.1 Diagnóstico documental y estudio de caso	36
6.1.1.1 Descripción de la empresa.....	37
6.2 Actual gestión financiera de la empresa.....	38
6.5 Impacto de la gerencia financiera con ausencia de un gobierno corporativo.....	64
6.6 Propuesta de consolidación de un gobierno corporativo.....	64
6.7 Evaluación de la propuesta.....	65
6.8 Estructura de gobierno corporativo en EyR Cimentaciones S.A.S.	66
6.9 Implementación del sistema de indicadores financieros	70
6.10 Costo de la propuesta implementación gobierno corporativo	75
7. Conclusiones.....	77
8. Recomendaciones	80
Referencias bibliográficas.....	82

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Lista de tablas

Tabla 1. Concentración cuentas por cobrar y estado de resultados.....	38
Tabla 2. Kpi's de eficiencia y actividad empresarial rotación - capital de trabajo	45
Tabla 3. Kpi's de eficiencia y actividad empresarial - rotación cartera.....	46
Tabla 4. Kpi's de eficiencia y actividad empresarial	47
Tabla 5. Kpi's nivel de endeudamiento	49
Tabla 6. Kpi's de endeudamiento.....	50
Tabla 7. Cálculo de WACC y EVA	55
Tabla 8. Modelo Dupont	59
Tabla 9. Indicadores de rentabilidad.	71
Tabla 10. Indicadores de eficiencia.....	73
Tabla 11. Presupuesto	75

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Lista de figuras

Figura 1 Técnicas de investigación.....	33
Figura 2 Debilidades y oportunidades	61
Figura 3 Estructura gobierno corporativo	67

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Resumen

La gestión financiera es un elemento fundamental dentro de las organizaciones, ya que constituye una herramienta clave para una adecuada administración de los recursos financieros. Para ello, es importante contar con una estructura de gobierno corporativo, en donde se defina de manera clara roles y responsabilidades de cada integrante, permitiendo una toma de decisiones transparente lo que conlleve a la reducción de riesgo y fomentar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo. Por ello, el objetivo de esta investigación es desarrollar una propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones S.A.S, como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera. Para esto, se realizó un análisis de los principales indicadores financieros, tales como endeudamiento, rentabilidad y eficiencia, también el EVA y el WACC, al obtener los resultados se evidencio un escenario de riesgo financiero, por lo que se concluye que al implementar un gobierno corporativo puede contribuir de manera significativa a mejorar la rentabilidad y la sostenibilidad financiera de la organización a largo plazo en su nicho de mercado.

Palabras claves: Gobierno corporativo, fortalecimiento empresarial, gerencia financiera.

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Abstract

Financial management is a fundamental element within organizations, as it constitutes a key tool for the proper administration of financial resources. For this, it is important to have a corporate governance structure, where the roles and responsibilities of each member are clearly defined, allowing for transparent decision-making, which leads to risk reduction and promotes sustainability and long-term growth. Therefore, the objective of this research is to develop a proposal for the consolidation of corporate governance in the company EyR Cimentaciones S.A.S, as a strategy to strengthen its financial management. For this, an analysis of the main financial indicators was carried out, such as debt, profitability, and efficiency, as well as EVA and WACC. Upon obtaining the results, a scenario of financial risk was evidenced, so it is concluded that implementing corporate governance can significantly contribute to improving the profitability and financial sustainability of the organization in the long term within its market niche.

Keywords: Corporate governance, business strengthening, financial management.

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Introducción

La consolidación de un gobierno corporativo resulta fundamental dentro de una organización pues garantiza la transparencia, la confianza en los inversionistas como también la sostenibilidad en el desempeño económico de la organización. En este sentido, la empresa EyR Cimentaciones con alta trayectoria en el mercado de la construcción, presenta esta falencia, lo que afecta tanto su gestión de recursos como su sostenibilidad empresarial. Con esta investigación, se propone fortalecer la gerencia financiera mediante la consolidación de un gobierno corporativo, con el fin, de implementar estrategias que permitan una adecuada toma de decisiones.

Se evidencio en la compañía EyR Cimentaciones, resultados negativos en diversos indicadores financieros, particularmente en los relacionados con el endeudamiento, la rentabilidad y la eficiencia. En respuesta a estos indicadores, se evidencio un escenario de riesgo financiero, por lo que, la investigación se delimita al diseño de una propuesta de consolidación de gobierno corporativo. Esta investigación busca fortalecer los roles administrativos como también los mecanismos de evaluación continua de estos indicadores financieros, los cuales les permitan anticiparse y reaccionar oportunamente ante una situación que pueda presentarse en su entorno operativo como también el financiero.

Esta investigación, tiene como objetivo fortalecer la gerencia financiera de la empresa EyR Cimentaciones, mediante la implementación de una estructura de un gobierno corporativo que contribuya a mejorar la toma de decisiones, la gestión eficiente de los recursos como también la proyección de la organización en un mercado futuro. Con la inclusión de esta

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

herramienta, la empresa puede contar con roles, funciones definidas y alineadas, aportando así al cumplimiento de los objetivos y el fortalecimiento de la gestión empresarial.

Para esta investigación, Pérez Sisa (2025), indica que aquellas compañías que cuenten con un gobierno corporativo como también una buena gestión financiera, ayuda a que la misma cuente con una eficiencia en su rendimiento empresarial. A su vez, Salvatierra & Antúnez (2025), informa que, al tener esta estructura, permite una buena toma de decisiones teniendo resultados positivos. De esta manera, en el marco teórico se abordó la importancia de este concepto, lo que ayuda a la organización en una toma de decisiones transparente y ética que contribuya a la sostenibilidad financiera.

En este proyecto de investigación se utilizó un alcance descriptivo con un enfoque mixto, para ello la población fue la compañía EyR Cimentaciones, siendo una población finita. Las técnicas que se utilizaron en esta investigación fue análisis documental en donde la compañía nos compartió sus estados financieros logrando así detallar y analizar la información financiera. También, se llevó a cabo un estudio de caso, en donde con la información recolectada se identificó el estado de la compañía. Estos procedimientos se evidenciaron en una serie de fases que permitieron recopilar información. Éticamente se tuvo en cuenta la beneficencia la no maleficencia, la justicia y el respeto por las personas que participaron en la investigación.

El resultado de la investigación, nos lleva a proponer a la organización EyR Cimentaciones S.A.S la implementación de un gobierno corporativo, el cual le permite mejorar las deficiencias financieras que se estudiaron y fortalecer las oportunidades de los procesos que actualmente se aplica en la gerencia financiera; durante el estudio de caso se evidencio el deterioro de ciertos indicadores que están impactando altamente la inversión del capital de la empresa, con la implementación de un gobierno corporativo la empresa tendría la oportunidad de

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

mejorar su calidad y gestión en mecanismos de control, que favorezcan a los accionistas y grupos de interés.

Al realizar este proyecto de investigación tiene un aporte importante para la compañía EyR Cimentaciones; como también para el sector de la construcción, pues al momento de que las organizaciones de este sector cuenten con una estructura de gobierno corporativo, este concepto fortalece la gerencia financiera como también la mejora en cuanto a su rentabilidad empresarial. Este proyecto, permite a aquellas organizaciones que presenten debilidades en cuanto a la toma de decisiones como también a la gestión de riesgo. Al momento de contar con una estructura de gobierno, definiendo roles y responsabilidades, favorece a la transparencia, el control de endeudamiento como también la gestión y optimización de los recursos, lo que permite a la compañía generar confianza en socios, pero también a aquellos grupos de interés.

Este trabajo aporta a la gerencia financiera, ya que esta como también el gobierno corporativo tienen una relación estrecha, pues pueden analizar el desempeño financiero, especialmente con indicadores de rentabilidad, eficiencia y creación de valor. Mediante esta investigación, se detalla como los indicadores financieros como el WACC, el EVA y también la estructura de capital pueden ayudar a una correcta toma de decisiones los cuales tengan en cuenta los objetivos de la compañía. Este estudio, también conlleva a la discusión sobre la importancia que es contar con la estructura, pues de esta manera se puede garantizar la sostenibilidad continua en el nicho de mercado de la construcción.

1. Problema

1.1 Descripción del problema

El gobierno corporativo, es fundamental para toda empresa porque le permite establecer normas y una buena toma de decisiones, lo que facilita que los socios tengan intereses colectivos (Baez – Puentes et al. 2021). Por otro lado, el gobierno corporativo juega un papel importante ya que al implementarlo permite una sostenibilidad, transparencia y perdurabilidad en la compañía. La responsabilidad que tiene cada integrante permite realizar una gestión adecuada teniendo un impacto positivo dentro de sus finanzas (Palomino & Solis, 2023).

Es importante resaltar que la alta gerencia; es uno de los órganos de control dentro de la compañía y juega un papel fundamental. Lo que permite mitigar actos corruptivos que se observan con el pasar del tiempo en las empresas de América Latina; permitiendo así que los accionistas y demás personas que hacen parte de la organización; tengan confianza respecto a los resultados de la sostenibilidad en la gerencia financiera. También es importante resaltar, la importancia y permanencia de la junta de socios para una buena toma decisiones, permitiendo así que la compañía incremente su valor (Torres – Cano et al., 2021).

La influencia del gobierno corporativo y su aporte a la competitividad en las empresas latinoamericanas; permite el desarrollo de los mercados financieros adecuando la información y la interacción con la inteligencia artificial (IA); donde le brinda oportunidad para la gobernanza corporativa. Con un buen gobierno corporativo se puede fomentar la seguridad, confianza,

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

eficiencia y principalmente la transparencia en la administración de una empresa. Quintero-Gatianet et al., (2024) considera que el gobierno corporativo y la sostenibilidad son fundamentales en el mundo empresarial actual; la cual aporta control y atención ambiental y social. Para las empresas el rendimiento empresarial se convierte en una estrategia para proyectarse frente al mercado, mejorando el valor, el acceso a financiamiento y confianza frente a los accionistas (Cotrina-Orellano et al., 2025).

Al contar con una estructura financiera detallada, la cual permite observar los movimientos económicos y financieros de la compañía, va de la mano con el gobierno corporativo, ya que juntos por medio de una buena toma de decisiones, generan confianza entre las mismas, dando como resultado un buen desempeño permitiendo garantizar la estabilidad financiera a largo plazo, logrando de esta manera seguir en el mercado competitivo (Cortés- Laverde et al. 2024). La rentabilidad es crucial para las personas que hacen parte de este grupo, por lo cual es indispensable contar con información verídica para que de esta manera se logre alcanzar los objetivos de la compañía de manera transparente (Salvatierra & Antúñez, 2025).

Por otro lado, al momento de implementar métodos que ayuden con las buenas prácticas de gobierno corporativo, estas impactan de manera positiva ya que genera valor a las empresas por medio de una gestión eficiente del riesgo (Torres – Cano et al., 2021). Por esto, es importante resaltar, que dentro de la compañía la mejor opción es contar con un gobierno corporativo para que de esta manera se pueda llegar a una buena toma de decisiones, fortaleciendo así los objetivos e intereses de los inversores.

EyR Cimentaciones S.A.S es una compañía dedicada al sector de la construcción con una trayectoria en el mercado desde 1996 con presencia nacional como también

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

internacional, donde han realizado más de 11.800 proyectos que abarca diseños, estudios y por supuesto construcción y cimentaciones profundas. Esto hace que la compañía realice proyectos de infraestructura como también estudios técnicos los cuales permitieron la planificación de vías, túneles y desarrollos urbanos. La organización como parte de su misión, es satisfacer las necesidades del cliente que por medio del acompañamiento provee soluciones integrales en cimentaciones profundas.

A pesar de contar con una amplia trayectoria en el mercado, EyR Cimentaciones S.A.S se encuentra actualmente en un proceso de fortalecimiento y estructuración financiera que impulse su gestión gerencial y potencie su posicionamiento y fidelización del sector. En este sentido, se propone la consolidación de un gobierno corporativo, que permita incrementar la autonomía, transparencia y eficiencia en los procesos financieros y administrativos, garantizando así una operación más competitiva, responsable y profesional.

La organización requiere establecer normas y lineamientos claros que orienten a la toma de decisiones, ofreciendo a los asociados, mayores niveles de confianza, estabilidad y sostenibilidad en el tiempo. Dentro de su estructura organizacional, se cuenta con una distribución de cargos propia de una empresa en etapa de formación y crecimiento, lo cual facilita la implementación gradual y efectiva del modelo de gobierno corporativo, aportando una visión estratégica, orden y proyección a largo plazo. Esto, permitirá a EyR Cimentaciones S.A.S fortalecer su cultura empresarial, optimizar sus prácticas internas y consolidarse como una compañía confiable.

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

1.2. Pregunta de investigación

¿Cómo consolidar el gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones S.A.S, como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera?

2. Justificación

En este proyecto buscamos que EyR Cimentaciones SAS, tenga como beneficio un fortalecimiento de su gerencia financiera; mejor proyección en el mercado y toma de decisiones adecuadas para el manejo del recurso. La propuesta de involucrar a la organización con un gobierno corporativo; le permite de acuerdo con Baez – Puentes et al. (2021) que los socios tengan intereses colectivos y establecer normas que le den; consecución de sus metas como organizaciones, sociales y financieras. EyR Cimentaciones SAS es una empresa especializada en el sector de la construcción, con actividades enfocadas en la ingeniería civil, la cual diseña, estudia, supervisa y construye cimentaciones profundas, de igual manera, realiza estudios de suelos, pruebas de calidad y servicios especializados para proyectos de ingeniería civil. (EyR Cimentaciones S.A.S)

Se identifica como una necesidad prioritaria la consolidación de gobierno corporativo en EyR Cimentaciones S.A.S puesto que están en un estado de formación y cambios para el mejoramiento de sus procesos, especialmente porque esta se encuentra en un proceso de formación y transformación interna. Esto permite mejorar la estructura de toma de decisiones garantizando prácticas administrativas más eficientes. De igual manera, permite establecer lineamientos claros que orienten al crecimiento sostenible de la compañía y la transparencia en sus procesos.

El sector de la construcción, aunque complejo, es esencial para el desarrollo de cualquier edificación. Por ello, resulta indispensable realizar estudios previos que garanticen la seguridad estructural y permitan diseñar la cimentación adecuada para cada tipo de terreno.

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Si bien estos estudios son un requisito legal y normativo, también cumplen una función clave al identificar riesgos ambientales y condiciones relacionadas con el agua subterránea. Esta información resulta fundamental para prevenir sobrecostos, retrasos y posibles fallas durante la ejecución del proyecto, asegurando así un proceso constructivo más eficiente y seguro., por lo que la implementación de un gobierno corporativo le permite generar una mayor confianza en el mercado y valor a los accionistas. (Salvarrieta-Antuñez et al., 2025)

Según Bogotá (2025), el sector de la construcción registro un crecimiento del 10,8%, siendo la más alta entre todos los sectores económicos. Este comportamiento positivo se reflejó en varios subsectores: las edificaciones aumentaron en un 5,4%, las obras civiles alcanzaron un notable crecimiento del 20,8% y las actividades especializadas registraron una variación positiva del 8,5%. En particular, el crecimiento de las edificaciones corresponde a proyectos de vivienda residencial, buscando garantizar que los ciudadanos accedan a soluciones de vivienda digna, adecuadas y en condiciones que contribuyan a mejorar su calidad de vida.

Para el 2025, Bogotá inicio con 49.883 unidades residenciales, cifra que representa un incremento anual del 11,3% respecto al año anterior. Este aumento se atribuye al aumento significativo de los lanzamientos y de las ventas de vivienda en la ciudad (Secretaría del Habita, 2026). Aunque la economía colombiana registro un crecimiento del 2,6% para el 2025, el sector de la construcción fue una de las que peor desempeño tuvo, el crecimiento se reflejo en el consumo de los hogares y el aumento de gasto público (Portafolio, 2026).

También es importante resaltar que, así como las edificaciones juegan un papel fundamental, las obras civiles también resultan esenciales, ya que esta infraestructura hace posible el buen funcionamiento adecuado de las ciudades y el desarrollo de las comunidades. Sin embargo, muchos ciudadanos perciben que no todas las vías se encuentran en buen estado pues

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

el tránsito constante de vehículos pesados deteriora la superficie vial, ocasionando fisuras y baches que afectan la movilidad diaria. Estas fallas hacen que el conducir resulte más difícil y comprometan la seguridad de quienes transitan por ellas.

De acuerdo con González Patiño y Llanes Valenzuela (2024), el 99,5% de las empresas en Colombia son MiPymes, lo cual llegan a aportar el 40% del PIB y generan el 75% del empleo formal en el país. Rueda-Umbarila et al., (2025) afirman que para la supervivencia de estas MiPymes; depende mucho de factores internos y externos como estructura financiera y legal, habilidad gerencial y comercial. Dentro de estos aspectos importantes se busca resolverlo con la implementación de un Gobierno Corporativo; ya que este sistema promueve la transparencia y ayuda tener mayor control y gobernanza entre los equipos de trabajo y permite la confianza en socios, inversionistas y empleados.

El equipo de estudiantes investigadores, colocamos en práctica nuestros conocimientos en pro de ayudar a la organización con una herramienta adecuada para fortalecer sus finanzas y ofrecerle al sector un lugar competitivo y con un enfoque de servicio y calidad. Toda investigación, le permite demostrar que Uniminuto está formado por profesionales aptos para resolver las necesidades de la comunidad y permitir de manera más fácil el apoyo para sus empresas de forma más accesible.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Desarrollar una propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones S.A.S, como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera.

3.2. Objetivos específicos

- Proponer un acercamiento teórico y conceptual orientado al gobierno corporativo y su impacto en la gerencia financiera de las organizaciones.
- Diseñar una estructura de gobierno corporativo donde se defina los roles y responsabilidades de las partes administrativas, permitiendo una gestión financiera eficiente y transparente.
- Implementar un sistema de indicadores financieros; que promuevan la eficiencia en los procesos.

4. Marco de referencia

4.1. Marco teórico

4.1.1. Gobierno Corporativo

Agraz (2025) menciona que el gobierno corporativo es un sistema donde las empresas son dirigidas y controladas, teniendo en cuenta los intereses de los accionistas, directivos, empleados y la sociedad; a su vez se afirma que éste se identifica por características como la transparencia, la ética, la inclusión y el cumplimiento normativo que conlleve a la confianza de los accionistas y de los empleados (Córdova Herrera et al., 2025). De igual forma Pérez Sisa (2025) relaciona que se ha evidenciado que las empresas Latinoamericanas con buenas prácticas de gobierno corporativo junto con una buena gestión de control y toma de decisiones, permite tener un óptimo rendimiento empresarial.

Por otra parte, Salvatierra & Antúnez (2025) señalan que el gobierno corporativo se define como un sistema donde las compañías son dirigidas y gobernadas; estableciendo objetivos estratégicos, garantizando el cumplimiento como también el seguimiento de los procesos involucrados, asimismo, por medio de la eficiencia y compromiso se logra tener buenas prácticas de responsabilidad, por parte de las partes interesadas (Gómez et al., 2025). Pérez et al. (2025), refiere que, por medio de una buena toma de decisiones, se evidencia una transparencia informativa como también eficiencia en el manejo de los recursos operativos de la compañía.

Al implementar el concepto de gobierno corporativo en la compañía, se logra la transparencia, el equilibrio de intereses y la orientación hacia la sostenibilidad empresarial

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

(Servín et al., 2025). Por su parte, Aragón & Ontiveros (2025) comparte que por medio de la transparencia y confianza se logra mitigar el riesgo, generando rentabilidad y sostenibilidad empresarial en el mercado. Aunque es importante velar por el interés de las partes de la junta directiva, el implementar la ética y otros criterios, permiten la mejora de la toma de decisiones como también la sostenibilidad de la compañía (Córdova Herrera et al., 2025).

Al tener buenos hábitos de gobernanza, esto permite ejecutar de manera correcta las directrices teniendo así resultados positivos que permiten a la compañía seguir en el nicho del mercado (Salvatierra & Antúnez, 2025). Por otro lado, Aragón & Ontiveros, (2025) señalan que éste facilita la toma de decisiones, donde se evidenciará la transparencia informativa por medio de la supervisión y control llevando a cabo la protección de los accionistas. Igualmente, se puede acceder a mercados confiables y eficientes donde se promueven las reformas y permite el desarrollo de buenas prácticas (Servín et al., 2025).

Pérez et al. (2025), menciona que, cuando el gobierno corporativo interno se involucra con la parte directiva y los accionistas como también los integrantes externos se ven los organismos reguladores y mercados financieros más eficientes. El gobierno corporativo en América Latina se puede clasificar según su mercado, actualmente las compañías tienen una nueva tendencia con criterios ambientales y de sostenibilidad (Salvatierra & Antúnez, 2025). A su vez, Gómez et al. (2025), mencionan que la gobernanza cuenta con la teoría de agencia ya que se enfoca en la reacción de accionistas y directivos, la teoría de stakeholders donde se quiere tener intereses múltiples.

Alvarado (2023) aclara la importancia de implementar un gobierno corporativo el cual concede diseñar un plan estratégico y capacitar a su personal en tecnología y sostenibilidad; a su vez la gerencia financiera facilita la planificación y organización del recurso. Lo que conlleva al

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

cumplimiento de los objetivos organizacionales, incrementando la utilidad y de paso la inversión a largo plazo (Alvarez Tumbaco et al., 2024). Es vital que su líder financiero este encaminado a cumplir con los objetivos de la compañía; ya que de esta forma los intereses de los accionistas están protegidos y les brinda mayor confianza para inversiones a largo plazo Armas (2021).

4.1.2. Gerencia Financiera

Álvarez (2024) relaciona que la gerencia financiera tiene como propósito; resaltar la optimización de los recursos económicos, la solvencia de los accionistas, la estabilidad y rentabilidad de la compañía. La información debe ser clara y confiable para favorecer la atracción de inversiones y la competitividad organizacional (Armas De las mercedes et al., 2021). En toda organización se ha hecho imprescindible que los líderes empresariales posean una agilidad estratégica por los cambiantes entornos y avances tecnológicos, lo que les permite anticiparse ante futuras disrupciones (Barba, 2024).

Para Godoy (2025) es claro mencionar que dentro de la toma de decisiones de la gerencia financiera está el adecuado manejo de la información por medio del análisis financiero y la medición en sus indicadores y observar el comportamiento de los recursos. De igual forma la gestión financiera, reúne métodos e instrumentos cronológicos que le permiten a la organización mayor competitividad en el mercado y mejor utilización de los recursos buscando cada vez más que las organizaciones reflejen mayor utilidad (Mendoza et al., 2024). En este sentido Álvarez et al. (2024) destaca que la gerencia financiera organiza, planifica y dirige los recursos económicos de una organización para cumplir con sus objetivos e incrementar la utilidad y darle la rentabilidad a la inversión a largo plazo (López Rodríguez et al., 2024).

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Bedon et al. (2025) indica que para la toma de decisiones enfocadas al desarrollo de la actividad comercial se requiere que los gerentes puedan realizar revisiones periódicas a las cifras relacionadas dentro de los estados financieros, lo cual permite ampliar las capacidades de la Alta Gerencia para la toma de decisiones adecuadas mediante la revisión de ratios de liquidez, endeudamiento, gestión y rentabilidad. Para las organizaciones en general, es indispensable el manejo de la información financiera mediante el registro adecuado lo que garantiza mantener operaciones y cumplir compromisos a largo plazo (Molina et al., 2025). Adicionalmente Quispe (2025) resalta que la gestión financiera es un pilar muy importante en las empresas ya que es la base fundamental para el análisis de las cifras y poder enfocarlas en las tres áreas primordiales: operación, inversión y financiamiento.

Barba (2024) determina que toda organización se enfrenta a la innovación de sus procesos como un factor crítico, permitiendo a las empresas liderar en lugar de seguir, transformando ideas creativas en soluciones prácticas que ofrecen valor real y sostenible, aparte de eso un líder adaptado a la tecnología permite un cambio para implementar nuevas direcciones estratégicas de manera efectiva, asegurando que todos los niveles de la organización se adapten y comprometan con la visión renovada. Buri (2025) opina que la gestión financiera y su relación con las pymes; les ha permitido ubicarse en el mercado de una forma más organizada, con mayor transparencia y eficiencia en sus recursos económicos y humanos. En la gerencia financiera los líderes deben tener una visión clara de hacia dónde desean dirigir la empresa y cómo las tecnologías disruptivas pueden integrarse en la visión de futuro de la organización para generar resultados tangibles (Barba, 2024).

4.2. Marco legal

- **Reglamento Colombiano de Construcción Sismo Resistente (NSR-10)**

Regula el diseño y construcción de edificaciones para soportar eventos sísmicos, garantizando estructuras seguras y resistentes. Esta norma fue adoptada mediante el Decreto 926 de 2010.

(Estructuras Verticales e Ingenieros S.A.S, 2025).

- **Código de Construcción de Colombia**

Establece los lineamientos generales para obras civiles, incluyendo aspectos estructurales, eléctricos y sanitarios. Este código contiene los requisitos mínimos que deben cumplir las construcciones en el país. (Estructuras Verticales e Ingenieros S.A.S, 2025).

- **Reglamento Técnico del Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico (RAS)**

Define los lineamientos técnicos para la construcción y operación de sistemas de acueducto y alcantarillado en el país. (Estructuras Verticales e Ingenieros S.A.S, 2025).

- **Reglamento de Seguridad en Construcción**

Define normas de seguridad y salud ocupacional para los trabajadores en proyectos de construcción. (Estructuras Verticales e Ingenieros S.A.S, 2025).

- **Reglamento de Construcción Sostenible**

Fomenta el uso de materiales ecológicos, eficiencia energética y reducción del impacto ambiental en las edificaciones. Este reglamento establece lineamientos técnicos para el uso eficiente de recursos en nuevas construcciones. (Estructuras Verticales e Ingenieros S.A.S, 2025).

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

- **Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas – RETIE**

Define requisitos de seguridad eléctrica para edificaciones públicas y privadas. (Estructuras Verticales e Ingenieros S.A.S, 2025).

- **Código Nacional de Transito – Infraestructura Vial.**

Regula los criterios técnicos para vías, señalización y elementos viales en proyectos de infraestructura.

5. Metodología

5.1. Alcance de la investigación

El alcance de esta investigación es de tipo descriptivo; ya que se quiere identificar la situación actual de la empresa EyR Cimentaciones S.A.S queriendo implementar el concepto de gobierno corporativo, donde se puedan detallar acciones y estrategias que permitan la consolidación de una gerencia financiera rentable. Con esto se busca tener un panorama claro de la estructura actual de la organización; para mejorar la optimización de procesos y prácticas financieras de la compañía. Así mismo un mejor manejo del recurso donde se puedan definir responsabilidades y roles que relacionen todas las áreas y de este modo se garantice una gestión financiera eficiente confiable y transparente, ofreciendo competitividad en el sector de construcción.

Según Coronel – Carvajal (2023) el alcance descriptivo, hace referencia a un diseño no experimental, en el cual, se debe tener claro los objetivos. identificando así la descripción y las características del fenómeno. Por otro lado, mediante atributos del hecho en estudio, se pretende solucionar los acontecimientos que se presenten de manera precisa, esto dado a su facilidad metodológica. Este tipo de estudio es el más llamativo para realizar las propuestas investigativas (Corona & Fonseca, 2023).

5.2. Enfoque metodológico

La propuesta de esta investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, que combina aspectos cualitativos y cuantitativos; el cual permite tener una visión más completa para la implementación del gobierno corporativo en EyR Cimentaciones S.A.S. Teniendo en cuenta que el enfoque cualitativo nos ofrece un escenario específico para construir estrategias y mejoras dentro de la muestra estudiada en el sector de la construcción; el enfoque cuantitativo nos suministra la lectura de indicadores y de valores reales de su estructura financiera y organizacional; con el fin de validar la confiabilidad y transparencia de la información de la compañía.

El enfoque mixto implica la posibilidad de utilizar datos numéricos, visuales, textuales, simbólicos, verbales, etc., en un mismo estudio con la intención de investigar un fenómeno (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2023). Según de la Roche & Benavidez (2021) con este método se puede llegar de una manera más precisa y amplia a la comprensión del fenómeno de investigación, debido a que esta toma las fortalezas tanto del método cualitativo como del cuantitativo.

5.3. Población y muestra

La población objeto de este proyecto corresponde a la empresa EyR Cimentaciones S.A.S. una compañía dedicada al sector de la construcción, especializada en la ejecución de obras de cimentaciones y soluciones geotécnicas La empresa fue creada en 1996, y se encuentra en la ciudad de Bogotá. Su actividad económica se enfoca en brindar servicios técnicos y operativos

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

para el desarrollo de proyectos constructivos, convirtiéndose en un aliado clave para contratistas y desarrolladores del sector. Actualmente, la compañía, ha logrado posicionarse como un proveedor relevante dentro de su área de especialidad, destacándose por su calidad y prestación de sus servicios. Cabe resaltar que está conformada por un único socio.

Es una población finita para Barbeito (2024) este tipo de población pretende que el tipo de estudio que se realiza este determinado por un ente identificado y se pueda determinar en tiempo y espacio. De la misma manera, relaciona que la población finita proviene de una población infinita caracterizada por estar determinada y a la cual específicamente se puede tener acceso a la información en forma detallada (Peñailillo et al., 2024).

5.4. Instrumentos

En el trabajo de investigación abarcamos una metodología mixta; conformada por un análisis documental y el estudio de caso. Con el primero buscamos la información necesaria que soporte la estructura de investigación y nos permita un análisis más detallado de políticas y gestión de procesos en la gerencia financiera que nos con lleve a la implementación del gobierno corporativo. El investigador deberá plantear una estrategia, unos puntos de vista, analizar e interpretar la información que encuentre en los documentos soporte (Martinez-Palacios et al.,2023).

Por otra parte, con el estudio de caso, complementaremos la investigación de acuerdo con la realidad de la empresa y la participación de sus colaboradores frente a un gobierno corporativo, por medio de un diagnóstico actual buscamos resolver las falencias en la gerencia financiera de

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

de EyR Cimentaciones S.A.S. Definimos como estudio de caso la construcción del objetivo a estudiar, identificando cómo funciona, su representación (Avalle 2022).

En la primera parte para el análisis documental, nos apoyaremos en las políticas, objetivos de la empresa, estructura funcional y de jerarquía para ver su relación con la gerencia financiera, lo que nos permita profundizar la información frente al gobierno corporativo que proponemos para EyR Cimentaciones SAS.

En la segunda parte; basándonos en un estudio de caso dirigido para EyR Cimentaciones SAS, propondremos estrategias que permitan implementar el gobierno corporativo que beneficie y solucione la transparencia y eficacia en su gerencia financiera, mejorando sus políticas, objetivos corporativos y ofrezcan una buena toma de decisiones.

5.5. Procedimientos.

La aplicación del instrumento mencionado con anterioridad se procederá de la siguiente manera:

- Presentarnos como estudiantes de Uniminuto ante el Representante Legal y colaboradores para dar a conocer la propuesta de investigación planteada a la organización EyR Cimentaciones SAS.
- Realizar una reunión con el representante legal de la organización EyR Cimentaciones SAS. de la ciudad de Bogotá; para exponerle la propuesta de investigación enfocada a su negocio, identificando las posibles fallas de sus procesos y lo que le permitirá mejorar aspectos importantes para la empresa.
- Solicitar al área encargada la información para el estudio de caso con la aprobación y permisos requeridos para acceder a la documentación necesaria para la investigación.

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

- Se realizará el análisis y revisión de la documentación suministrada por parte del área encargada.

En la Figura 1 se identifica la estructura de las técnicas de investigación donde: en el análisis documental se identificará el funcionamiento del Gobierno Corporativo. Para esto, es importante conocer las políticas internas que permitan reconocer las funciones y procesos, la normatividad legal donde se logre mapear la regulación aplicable a la naturaleza económica de la compañía, reglamentos empresariales donde se evalúe las reglas de funcionamiento de los órganos de gobierno y del comité donde se logre soportar la gerencia financiera. Con esto, se quiere conectar los documentos junto con los resultados positivos, donde se identifique el control, la transparencia y desempeño financiero de la compañía.

De igual manera, como se muestra en la Figura 1, se presenta el estudio de caso, en el cual resulta fundamental identificar las características de la compañía, tales como su tamaño, estructura, mercado y entorno. A través de un análisis del Gobierno Corporativo vigente, es posible observar y evaluar el funcionamiento de los órganos, políticas y controles dentro de la organización. Finalmente, a partir de los hallazgos obtenidos, se explican las causas y se plantean recomendaciones y/o soluciones, con el propósito de cerrar brechas y establecer un plan práctico orientado a la mejora continua de la empresa.

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

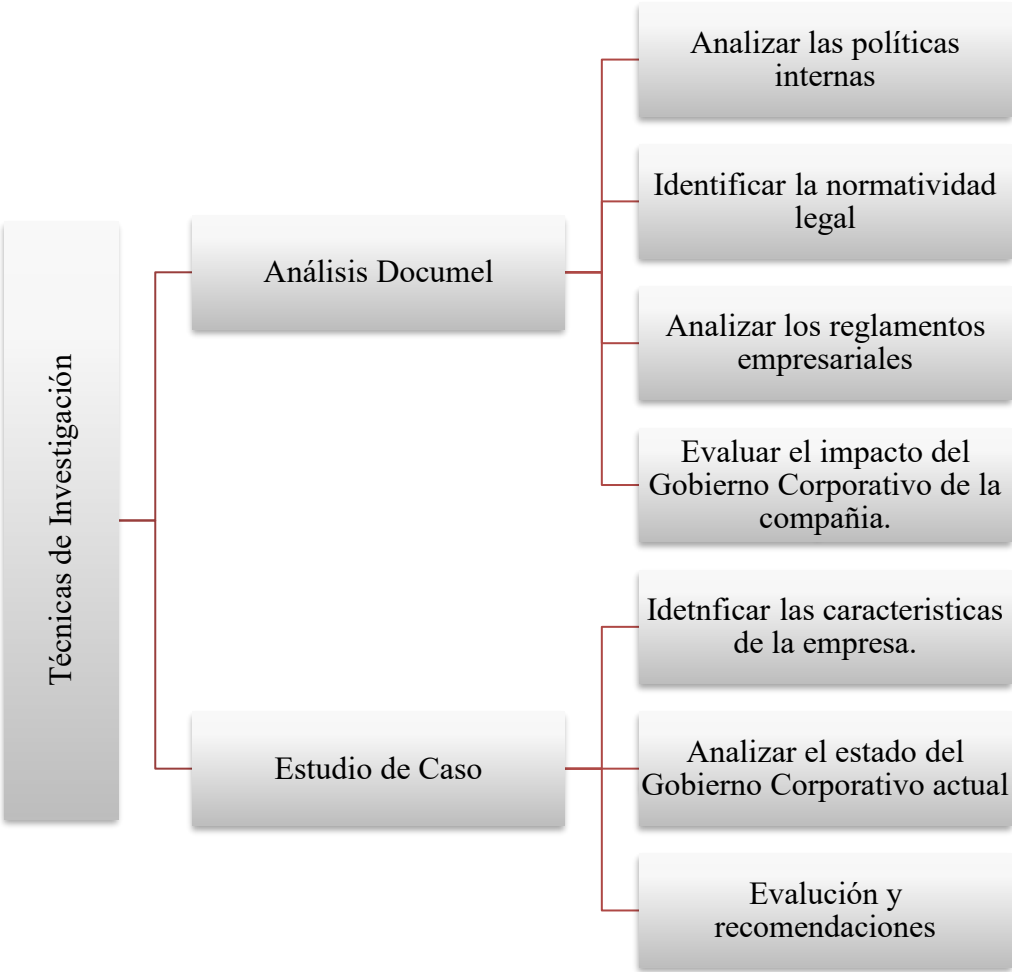


Figura 1: Técnicas de investigación.

Fuente: Elaboración propia.

5.6. Consideraciones éticas

El desarrollo de este proyecto se realiza con fines estrictamente académicos, en el marco de la Especialización en Gerencia Financiera. Se garantiza la confidencialidad de la información utilizada, así como la adecuada protección de los datos recopilados. La recolección de

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

información se lleva a cabo de manera responsable, siguiendo criterios de rigor metodológico. El análisis de los datos se efectúa con transparencia, asegurando la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos. La presentación de los hallazgos se realiza de forma clara y objetiva, evitando sesgos o interpretaciones indebidas, con ello se busca fortalecer la credibilidad del trabajo y su aporte dentro del ámbito académico. Asimismo, se pretende contribuir de manera responsable al conocimiento en el área de la gerencia financiera. Finalmente, el proyecto se orienta hacia la mejora continua, promoviendo prácticas éticas y profesionales en la investigación.

6. Resultados

6.1. Diagnostico actual de la empresa

Dentro del primer acercamiento con la empresa y su director administrativo y financiero; se logró conocer la forma y su funcionamiento de la parte financiera de la empresa, lo que nos permitió realizar una ruta de investigación; que nos llevara a resolver los objetivos de la investigación.

Actualmente, la empresa EyR Cimentaciones, no cuenta con un modelo formal de gobierno corporativo que le permita establecer un orden claro de roles y responsabilidades dentro de la organización, aspecto fundamental para garantizar una correcta toma de decisiones en la gestión financiera. La estructura de dirección se apoya de una asamblea conformada por tres personas naturales, quienes aportan opiniones relevantes en materia financiera y presupuestal, pero sin un marco normativo que regule de manera sistemática sus funciones y procesos.

La compañía se organiza en diferentes equipos de trabajo que cumplen con funciones específicas:

- **Gerencia:** Dirigida por el representante legal, quien centra la mayor responsabilidad en la toma de decisiones estratégicas.
- **Área contable y financiera:** Conformada por el contador y auxiliares contables, encargados de la gestión de recursos económicos, elaboración de estados financieros y control presupuestal.

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

- **Áreas de proyecto:** Integradas por un líder y un grupo de ingenieros, responsables de la planeación, ejecución y supervisión técnica de las obras.
- **Área administrativa:** Compuesta por la secretaria de gerencia, recepción y mensajería que apoyan a la gestión documental y logística de la compañía.
- **Área operativa:** Conformada por ayudantes de obra civil y operarios de maquinaria, quienes ejecutan directamente las actividades constructivas en campo.

6.1.1 Diagnóstico documental y estudio de caso

Dentro del estudio de caso en la empresa EyR Cimentaciones, tuvimos la disposición de parte del director financiero, quien suministró información clara de la situación financiera con el propósito de la investigación, mostrando disposición positiva y abierta para participar en el proceso. Su apoyo, fue fundamental ya que logramos tener acceso a información documental y compartieron detalles relevantes sobre los procesos internos como la ausencia de políticas en la parte de cartera, y otros aspectos que inciden directamente en la gestión financiera de la compañía. Así mismo, permitieron la revisión de los estados financieros lo que proporciono una visión fotográfica de la situación económica de la organización.

Por otro lado, cuando surgieron inquietudes durante el proceso investigativo, el área financiera tuvo la disposición y el tiempo lo que permitió acceder a información clave y aclarar aspectos relacionados con los procedimientos internos, lo cual facilito la ejecución del análisis de los estados financieros.

Aunque la compañía refleja una organización funcional, se observa la necesidad de implementar un sistema de gobierno corporativo que defina con mayor precisión los roles, la

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

responsabilidad y por supuesto, los mecanismos de control. Esto permitiría fortalecer la transparencia en la gestión, optimizar la toma de decisiones financieras y consolidar una cultura empresarial orientada a la sostenibilidad y el mejoramiento de sus indicadores financieros; con llevando a ser más competitiva en el sector de la construcción.

6.1.1.1 Descripción de la empresa

EyR Cimentaciones SAS es una compañía colombiana fundada en 1996 en la ciudad de Bogotá, dedicada al sector de la construcción, especializada en cimentaciones profundas y soluciones geotécnicas. A lo largo de su trayectoria, ha ejecutado más de 11.800 proyectos a nivel nacional como internacional, consolidados como un referente en obras de infraestructura vial, túneles y desarrollos urbanos. Esto, le ha permitido participar en proyectos de alto impacto, aportando estudios técnicos y soluciones integrales que garantizar seguridad estructura y eficiencia en los procesos constructivos.

La misión de la empresa se centra en satisfacer la necesidad del cliente mediante acompañamiento especializado y la provisión de soluciones técnicas de alta calidad. También ofrecen servicios que incluyen estudios de suelos, pruebas de calidad, supervisión de obras y construcción de cimentaciones, permitiéndoles ser un aliado estratégico para los contratistas y desarrolladores del sector.

En conclusión, esta es una empresa con amplia trayectoria y reconocimiento en el sector de la construcción, que enfrenta el reto de evolucionar hacia una estructura organizacional más sólida y transparente, capaz de responder las exigencias del mercado actual y proyectarse como una compañía confiable, responsable y sostenible.

6.2 Actual gestión financiera de la empresa

La empresa y su actual gestión financiera se encuentra dirigida por parte del Director administrativo y financiero; quien lleva más de 25 años a cargo del ciclo contable y la administración de los recursos de EyR Cimentaciones SAS; dentro del trabajo de campo realizado identificamos información relevante junto con el apoyo de los indicadores financieros que nos muestran una mejor lectura de la empresa financieramente; como ingresos, costos y su comportamiento dentro de la operación del negocio. Parte de los hallazgos encontrados evidenciamos la ausencia de un mecanismo de control en las cuentas por cobrar; ya que no cuentan con una política clara y formal de cartera y recaudo; que les permita garantizar un retorno más ágil y seguro de la inversión, una carga financiera no favorable frente a las ventas y costos de la operación y un costo de su actividad no consecuente con las ventas de los periodos estudiados como se muestran en la tabla 1:

Tabla 1. Concentración cuentas por cobrar y estado de resultados

Año	Cuenta	Deudores Comerciales y	Estructura de la	Concentración
	Activo	otras cuentas por cobrar	inversión	de la inversión
	Corriente			
2024		\$ 7.223.013.003	42,5%	82,7%
2023		\$ 4.838.543.538	34,1%	86,2%

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

EyR Cimentaciones sas

Estado de situación financiera

(en pesos colombianos)

Operaciones continuas	2024	Estructura de la operación	2023	Estructura de la operación	Tendencia absoluta	Valoración relativa
Ingresos de actividades ordinarias	19.160.960.911	100,0%	17.132.221.594	100,0%	2.028.739.317	11,8%
Costo de ventas	15.912.637.734	83,0%	14.030.998.521	81,9%	1.881.639.213	13,4%
Utilidad bruta	3.248.323.177	17,0%	3.101.223.073	18,1%	147.100.104	4,7%
Otros ingresos operacionales	-	0,0%	- 122.454	0,0%	122.454	-100,0%
Gastos de administración	1.571.311.741	8,2%	1.901.117.798	11,1%	- 329.806.057	17,3%

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Resultados de la actividad de operación	1.677.011.436	8,8%	1.200.227.729	7,0%	476.783.707	39,7%
Ingreso financiero	649.501	0%	728.157	0,0%	- 78.656	-10,8%
Costos financieros	511.023.637	3%	468.102.570	2,7%	42.921.067	9,2%
Costo financiero o neto	- 510.374.136	3%	- 467.374.413	2,7%	- 42.999.723	9,2%
Ganancia operativa (EBIT)	1.677.011.436	9%	1.200.105.275	7,0%	476.906.161	39,7%
EBITDA	2.767.017.402					
Utilidad antes de impuestos	1.166.637.300	6,1%	732.853.316	4,3%	433.783.984	59,2%
Impuesto a la renta y complementarios	331.773.048	2%	598.902.169	3,5%	- 267.129.121	-44,6%

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Utilidad procedente						
de actividades que continúan	834.864.252	4,4%	133.951.147	0,8%	700.913.105	523,3%
Resultado integral total del año	834.864.252	4,4%	133.951.147	0,8%	700.913.105	523,3%

Fuente: elaboración propia con datos adquiridos de los estados financieros EyR Cimentaciones (2025).

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Ingresos:

La compañía EyR Cimentaciones S.A.S, presenta una variación con un aumento del 11.8% frente al periodo anterior, siendo una actividad de construcción que depende los proyectos licitados, evidenciamos unos ingresos con bajo rendimiento que no le permiten un fortalecimiento dentro del mercado competitivo. Aunque se observe que sus ventas incrementaron, esto no significa que la compañía este creando valor, pues para que esto suceda, deben tener en cuenta una eficiencia operativa optima como también un buen manejo de sus recursos.

Costos

En cuanto a su costo de venta, también presenta un incremento del 13,4% de un año a otro, un incremento superior al de las ventas. Aunque presente un incremento en las ventas, se refleja que la compañía tiene un alto costo frente al crecimiento de las ventas, es decir, lo que genera un mayor costo operativo y riesgo en su liquidez, se identifica un crecimiento positivo en el indicador del margen bruto presentando una disminución de un periodo a otro, paso del 18% (2023) al 17% (2024), indicando que, aunque la empresa tuvo un aumento leve en sus ventas, su rentabilidad es menor teniendo así una eficiencia baja en cuanto a la gestión de sus costos.

Gastos

Respecto a los gastos, observamos que tuvieron una variación relativa de 17,3%, que permite ayudar en la mejora de la rentabilidad. Por otro lado, el margen operativo, presenta un

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

incremento, pasa del 1% (2023) al 4% (2024) indicando que disminución en los gastos administrativos, sin embargo, aunque hay mejor control en ciertos gastos, su principal falencia es el impacto que presentan los gastos financieros que pasaron del 2.7% (2023) al 3% (2024). Si la compañía mejora esta tendencia, podría mejorar la utilidad operativa, lo cual no afectaría de manera negativa su rentabilidad.

Utilidades

La utilidad bruta tuvo una variación del 4,7%, sin embargo, su margen bruto disminuyó, esto debido a que sus costos aumentaron más rápido que sus ventas. La utilidad operativa (EBIT), tiene una variación del 39,7%, esto debido a la disminución de los gastos administrativos (17,3%), aunque se ve una leve mejora, los márgenes siguen siendo bajos. Por otra parte, los gastos financieros vienen en un aumento, lo cual limita la capacidad de convertir la utilidad operativa en utilidad neta.

Para el ultimo escenario, se identifica que la utilidad neta crece, sin embargo, su EVA es negativo, indicando que la compañía no está generando valor, ya que a presenta aumento en fuentes de financiación externa que le pueden estar generando costos que no pueden cubrir frente a su rentabilidad actual.

Rentabilidad

Aunque la compañía presenta un leve aumento en sus ventas, el panorama en cuanto a su rentabilidad no es favorable por sus altos costos de la operación y la dependencia de fuentes externas que se llevan la poca generación de utilidad que está generando la operación. Lo que podemos a partir de los siguientes indicadores:

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Margen Bruto

Para el 2024, el margen bruto es del 17% mientras que para el 2023 fue del 18%, indicando que la compañía, aunque haya aumentado sus ventas, los costos aumentaron, indicando una ineficiencia en cuanto a sus altos costos de operación.

Margen Operacional

Para el año 2024, tuvo un margen operacional del 4% mientras que para el 2023, esta tenía un margen del 1%, indicando una recuperación leve, aunque este indicador sigue siendo bajo, es importante que la compañía siga teniendo eficiencia en cuanto sus gastos administrativos, de esta manera, las ventas se van convirtiendo en utilidad con mayor agilidad operacional.

Margen Neto

Aunque se observe un aumento significativo, pues el año 2024 tuvo como resultado un margen neto del 4%, indica que EyR cimentaciones logró convertir una parte de sus ventas en utilidad, lo que permite un sostenimiento frente a sus obligaciones, pues de esta manera se puede decir que la rentabilidad es limitada frente a sus ventas.

ROE (Rentabilidad de Patrimonio)

Este indicador, se observa que para el 2024 tiene un resultado del 23% teniendo un aumento frente al año anterior, esto indica que la rentabilidad del patrimonio viene mejorando, pues la empresa logra generar un retorno sobre el capital invertido.

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

ROA (Rentabilidad del Activo)

Para el caso del ROA, se observa una rentabilidad baja, pues, aunque la empresa logra tener utilidad, podría indicar un mal aprovechamiento e sus activos perdiendo eficiencia operativa. De igual manera, para los accionistas se hace menos atractivo este resultado, pues de esta manera se pierde la confianza en el negocio para la inversión o la atracción de nuevos accionistas.

ROI (Rentabilidad Económica)

Respecto al ROI, se ve un aumento del 8% al 10%, lo cual indica que EyR Cimentaciones, generando algunos beneficios por cada peso invertido.

Por lo anterior, se observa que la compañía, aunque muestra un crecimiento en ventas como también la gestión de los gastos administrativos, el riesgo financiero es serio, debido a la baja rentabilidad para accionistas, la presión que tiene en cuanto a liquidez como también la destrucción de valor de la compañía.

Como parte del planteamiento de mejora, se recurre a la revisión de los indicadores relacionados con este concepto, para tener un mejor panorama y poder plantear mecanismos de control adecuados fortaleciendo los procedimientos internos de la parte financiera; este indicador nos permite plantear el nivel de rotación del capital de trabajo durante los periodos estudiados, como se muestra a continuación en la tabla 2:

Tabla 2. Kpi's de eficiencia y actividad empresarial rotación - capital de trabajo.

Rotación de la inversión del	2024	2023
capital de trabajo (bruto)		
Ventas	\$19.160.960.911	\$ 17.132.221.594

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Capital de trabajo	\$8.732.142.795	\$5.612.521.015
Rota el capital de trabajo en veces	2,19 veces	3,05 veces
365 /rotación de la inversión capital de trabajo	166,34 Días	119,57 Días

Fuente: elaboración propia con datos adquiridos de los estados financieros EyR Cimentaciones (2025)

Como parte de los hallazgos encontrados dentro del diagnóstico, se presenta una de las falencias en cuanto a la ausencia de políticas en las cuentas por cobrar; en los periodos estudiados se propone la implementación de una política que le dé oportunidad de mejora a la rotación de cartera frente a su flujo de efectivo; lo que permite que mejore su liquidez y disminuya la concentración de las fuentes externas de financiación; uno de los indicadores que nos refleja dicho comportamiento es la rotación de cartera como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Kpi's de eficiencia y actividad empresarial - rotación cartera

Rotación de cartera	2024	2023
Ventas a crédito en el periodo (ingreso neto x ventas)	\$19.160.960.911	\$ 17.132.221.594

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Cuentas por cobrar promedio	7.774.811.977	7.774.811.977
Rota el capital de trabajo en veces	2,46 veces	2,20 veces
365 /rotación de la inversión capital de trabajo	148,10 Días	165,64 Días

Fuente: elaboración propia con datos adquiridos de los estados financieros EyR Cimentaciones (2025)

Como parte de la búsqueda en la implementación de indicadores financieros que promuevan a la eficiencia; se desarrolla la revisión del ciclo operacional, ciclo de conversión de efectivo y la rotación total de la inversión; junto con el indicador de rotación de activo fijo que permita ver con mayor precisión la operación de la empresa frente al retorno efectivo de la inversión, es crucial para un gobierno corporativo la transparencia de la información financiera y la claridad de sus datos para una adecuada toma de decisiones dentro de la asamblea, a continuación se muestra el cálculo de los indicadores mencionados en la tabla 4:

Tabla 4. Kpi's de eficiencia y actividad empresarial

Ciclo operacional	2024	2023
	161	180

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
 como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Rotación de cartera en días+					
Rotación de inventarios en días					
Ciclo de conversión del efectivo		2024		2023	
Rotación de inventario (días)	-	24,05	-	30,60	
+ Rotación de cartera (días) - rotación proveedores (días)					
Rotación total de la inversión		2024		2023	
Ventas	19.160.960.911	1,27	17.132.221.594	1,36	
Inversión operacional brut:	15.049.988.701	veces	12.638.843.521	veces	
(activos corrientes+PPE+depreciaci		286,69		269,27	
365/ veces que rota activo: operacional					
Rotación de activos fijos		2024		2023	

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Ventas	19.160.960.911	3,03	17.132.221.594	2,44
Inversión fija bruta (PPE+ depreciaciones)	6.317.845.906	veces	7.026.322.506	veces

Fuente: elaboración propia con datos adquiridos de los estados financieros EyR Cimentaciones (2025)

No obstante, para la empresa es importante el desempeño del buen uso de su estructura de inversión con relación a la estructura de financiación; el endeudamiento requiere de un mecanismo de control que le permita a la gerencia financiera la toma de decisiones adecuadas para fortalecer la inversión y generar un panorama de liquidez y rentabilidad estable; en este estudio se verifica el nivel de compromiso que tienen los activos frente a la financiación de fuentes externas, como se muestra en la tabla 5:

Tabla 5. Kpi's Nivel de endeudamiento

Nivel de endeudamiento	2024	2023
Total, financiación externa	\$ 13.301.484.928	\$ 11.361.444.810
Total, inversión	\$ 16.975.902.002	\$ 14.200.997.632
	78,36%	80,00%

La empresa está
financiada sobre un

La empresa está financiada sobre
un pasivo externo de 80%

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

pasivo externo de

78,36%

Fuente: elaboración propia con datos adquiridos de los estados financieros EyR Cimentaciones
(2025)

Para una mayor apreciación sobre el endeudamiento actual de la empresa, se realiza la revisión de indicadores que nos reflejen con mayor precisión la forma como la empresa enfrenta sus obligaciones financieras y el impacto que desarrollan dentro de su operación; si realmente les beneficia o si por el contrario les está afectando su liquidez y bajo flujo de efectivo; lo que implica que puedan tener la dependencia de estas fuentes externas sin importar el costo que les pueda generar y producir un daño en su gerencia financiera, se evalúa como se muestra en la tabla 6:

Tabla 6. Kpi's de endeudamiento

Endeudamiento financiero	2024
Obligaciones financieras	\$ 6.527.646.035
Ventas netas	\$ 19.160.960.911
Ideal menor del 30%	34,07%
Créditos y préstamos corrientes	\$ 599.682.506
Créditos y préstamos no corrientes	\$ 5.927.963.529

La empresa de sus ventas está comprometida con un 34,07% con obligaciones financieras

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
 como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Impacto carga financiera	2024
Gastos financieros	\$ 511.023.637
Ventas	\$ 19.160.960.911
Ideal menor del 5%	2,67%
<hr/>	
Cobertura de intereses	2024
Utilidad operación	\$ 1.677.011.436
Intereses pagados	\$ 511.023.637
Entre 3 y 5 veces	3,28
<hr/>	
Concentración de endeudamiento a corto plazo	2024
Pasivo corriente	\$ 5.273.078.040
Pasivo total con tercero	\$ 13.301.484.928
Entre el 40% y el 60%	39,64%
<hr/>	
Indicadores de Crisis	
<hr/>	

Concepto

Parámetro

EyR Cimentaciones

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Endeudamiento Financiero	< 30 %	34%
Impacto de la carga financiera	< 10 %	3%
Cobertura de intereses	> 1 vez	3,28

Apalancamiento o leverage	2024
----------------------------------	-------------

Pasivo total terceros	\$13.301.484.928
Patrimonio	\$ 3.674.417.074
	3,62

Relación deuda EBITDA	2024
------------------------------	-------------

Deuda financiera	\$ 6.527.646.035,00
EBITDA	\$ 2.767.017.402,00
	2,36

Créditos y préstamos corrientes	\$ 599.682.506
Créditos y préstamos no corrientes	\$ 5.927.963.529

Relación deuda Patrimonio	2024
----------------------------------	-------------

Deuda financiera	\$ 6.527.646.035
Patrimonio	\$ 3.674.417.074

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
 como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Menor o igual a 1	1,78
Créditos y préstamos corrientes	\$ 599.682.506
Créditos y préstamos no corrientes	\$ 5.927.963.529

Autonomía Financiera **2024**

Patrimonio	\$ 3.674.417.074
Activo total	\$ 16.975.902.002
	0,22

Apalancamiento financiero **2024**

Activo total	\$16.975.902.002
Patrimonio	\$ 3.674.417.074
	4,62
BAI EBIT	\$ 1.677.011.436
BAII EBITA	\$ 2.767.017.402
	0,61
	2,80

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Capacidad de devolución de la deuda	2024
EBITA	\$ 2.767.017.402
Obligaciones financieras totales	\$ 6.527.646.035
Ideal mayor a 1	0,42
Créditos y préstamos corrientes	\$ 599.682.506
Créditos y préstamos no corrientes	\$ 5.927.963.529

Capacidad de devolución de la deuda a corto plazo	2024
EBITA	\$ 2.767.017.402
Obligaciones financieras a corto plazo	\$ 599.682.506
Ideal mayor a 1	4,61

Capacidad de devolución de la deuda a Largo plazo	2024
EBITA	\$ 2.767.017.402
Obligaciones financieras a largo plazo	\$ 5.927.963.529
Ideal mayor a 1	0,47

Fuente: elaboración propia con datos adquiridos de los estados financieros EyR Cimentaciones (2025).

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Dentro del estudio de caso; se desarrolló el análisis y cálculo del Wacc junto con el cálculo del Eva; como herramienta de apoyo en el estudio actual de la gerencia financiera de la empresa; esto permitió evaluar que su resultado refleja que la empresa no genera valor frente a su rentabilidad, debido a su alto nivel de dependencia en la financiación por fuentes externas, concentradas en su mayor parte en obligaciones financieras a largo plazo con un 66% de participación en el pasivo, frente a un 34% de financiamiento en el patrimonio, como se muestra en la tabla 7:

Tabla 7. Cálculo de WACC y EVA

Costo Promedio Ponderado de Capital (Wacc)				
	2024		2023	
Obligaciones Financieras CP	1.192.113.218		966.370.744	
Obligaciones Financieras LP	5.927.963.529		6.394.345.138	
Bonos	0		0	
Total, deuda con costo (Terceros)	7.120.076.747		7.360.715.882	
Incremento de deuda				
Total, Patrimonio	3.674.417.074		2.839.552.822	
Deuda total	10.794.493.821		10.200.268.704	
Participación				
2024		2023		
Costo de la deuda				
2024		2023		
		27,80%		
		25,76%		

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

		14,15%	17,40%
		0	0
66%	72%	30,20%	30,64%
34,04%	28%	21,90%	23,27%
100%	100%		
	Inc. total de deuda		

	2024	2023
Tasa de interés crédito CP, ea		
Tasa de interés crédito LP, ea		
IBR	9,75%	13%
más puntos básicos	4,40%	4,40%
Total, tasa interés crédito		
LP	14,15%	17,40%
Tasa de impuesto	28%	29%

Modelo capm	2024	2023
Beta U Desapalancada	0,49	0,51
Equity Capital	3.674.417.074	2.839.552.822
Deuda	7.120.076.747	7.360.715.882
Impuesto de renta	28%	29%
Beta apalancada	1,17	1,45

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Capm mensual	1,23%	1,35%
Capm anual	15,87%	17,47%
Inflación	5,20%	9,28%
Costo de oportunidad	21,07%	26,75%

Utilidad Neta Ajustada	1.345.238.388,00	601.325.560,00
Utilidad Neta	834.864.252,00	133.951.147,00
Mas gastos financieros	511.023.637,00	468.102.570,00
Menos ingresos no operacionales	649.501,00	728.157,00

Activo Neto Financiado

Pasivo+Patrimonio	16.975.902.002,00	14.200.997.632,00
-------------------	-------------------	-------------------

$$\text{Eva} = \text{Una} - (\text{Anf} \times \text{Cpc})$$

Una= Utilidad Neta Ajustada

Anf= Activo Neto Financiero

Cpc= Costo Promedio de Capital

$$\text{Utilidad Neta Ajustada} - (\text{Pasivo} + \text{Patrimonio} \times \text{WACC})$$

Costo después del impuesto

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

	2024	2023
Costo deuda/participación	19,92%	22,11%
Costo patrimonio/participación	6,10%	6,48%
Wacc	27,38%	28,59%

Calculo Eva

Calculo Eva	2024	2023
	- 3.302.309.294	- 3.458.775.769

Fuente: elaboración propia con datos adquiridos de los estados financieros EyR Cimentaciones (2025)

El cálculo del EVA nos da negativo para los periodos estudiados, lo que significa que la empresa está destruyendo valor; ya que sus costos de financiación son demasiados altos respecto a la rentabilidad. A partir de esta información la situación financiera de la empresa no es favorable, debido al alto endeudamiento que tiene comprometida frente a la inversión. En cuanto el wacc se evidencia una leve disminución de un periodo a otro; debido a su reducción en las obligaciones a largo plazo, aunque sus obligaciones a corto plazo aumentaron o posiblemente fueron reclasificadas, se observa un mayor costo en la deuda.

Dentro de la evaluación de la situación financiera de la empresa, tomando de referencia que dentro de sus debilidades, vemos la importancia de que sea implementado el modelo Dupont en relación con el gobierno corporativo que formula la transparencia y un resultado favorable para sus accionistas; esto con el ánimo de fortalecer su gestión financiera, se propone como herramienta de control frente a la inversión de su capital y el compromiso de la estructura de

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
 como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

financiación, la práctica de dicho modelo para mejorar la rentabilidad de la empresa, mejorar el
 manejo adecuado de sus activos y evitar riesgos financieros, como se muestra en la tabla 8:

Tabla 8. Modelo Dupont

Modelo Dupont

$$\text{ROE} = (\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) \times (\text{Ventas} / \text{Activos Totales}) \times (\text{Activos Totales} / \text{Patrimonio}) =$$

Margen \times Rotación \times Apalancamiento

Utilidad neta	=	834.864.252	0,04	
				23%
Ventas		19.160.960.911		
Ventas	=	19.160.960.911	1,13	
Activos totales		16.975.902.002		
Activos totales	=	16.975.902.002	4,62	
Patrimonio		3.674.417.074		

Fuente: elaboración propia con datos adquiridos de los estados financieros EyR Cimentaciones

(2025)

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Lo anterior nos muestra un bajo margen en su rentabilidad, la mala rotación de sus activos frente a las ventas y el alto compromiso del patrimonio frente a la inversión por parte de los accionistas, esto hace que genere incertidumbre frente al horizonte de la empresa en la parte de la gestión financiera, lo que fortalece más la importancia de la implementación basada en un gobierno corporativo, que le permita recuperar la confianza a los accionistas para invertir y en mejores mecanismos de control que le contribuyan a aumentar su liquidez y sostenibilidad a largo plazo.

Cabe mencionar; que con un panorama más claro de la estructura actual de la empresa encontramos las debilidades y las posibles oportunidades que acompañen a la construcción de una gerencia financiera estable y consolidada; lo que permita a la organización enfrentar situaciones económicas del país y estrategias de mercado más atractivas que le resulten en una mayor liquidez y sostenibilidad, contribuyendo al fortalecimiento financiero y a la recuperación de confianza de sus accionista; dentro de esto tenemos algunas de esas falencias y oportunidades que se muestran en la siguiente figura 2.

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

D

- Dependencia de fuentes externas financieras.
- Liquidez limitada.
- Ausencia de políticas y mecanismos de control en las cuentas por cobrar.
- Alto compromiso de patrimonio frente a la deuda.
- Un EBIT o margen operacional demasiado bajo para enfrentar sus obligaciones por pagar y menor liquidez.
- Baja rentabilidad del activo.
- Aumento en los costos de la operación que no le permiten un plan de mejora frente a los ingresos.

O

- Recuperar la confianza de los accionistas mediante un gobierno corporativo que le permita una fuente externa que venga de ellos, lo cual simplificaría un menor impacto en el endeudamiento financiero.
- Consolidar una política de cuentas por cobrar que le permita mayor liquidez y un flujo de efectivo más eficiente.
- Consolidar un plan de adquisición y mayor aprovechamiento de PPE como mecanismo de control
- Definir roles y responsabilidades que permitan una mayor transparencia y eficiencia operativa.

Figura 2: Debilidades y oportunidades.

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Recomendaciones:

A partir del análisis de la situación financiera y operativa de la empresa; se puede evidenciar las falencias y las oportunidades para fortalecer la liquidez, a su vez mejorar eficiencia en los procesos y transformar favorablemente la rentabilidad. Con este panorama financiero, realizamos las siguientes recomendaciones.

- Mejorar la eficiencia de la rotación de cartera; donde se fortalezca por medio de una política de recaudo que le permita un mejor ciclo de efectivo el cual se encuentra en un valor negativo (-24.05) lo que compromete altamente a depender de fuentes externas, en su estructura de inversión se encuentran para el 2024 en 42.5% y 2023 en 34.1% cuando lo recomendado es del 20% al 40%, (actualmente la compañía no cuenta con política de recaudo y cuentas por cobrar).
- Se recomienda evaluar la eficiencia del activo fijo (PPE) y capital de trabajo que se encuentran por encima del indicador de rotación de la inversión que se presenta en 1.27 veces para convertirse en ingreso y su rotación de activo fijo se encuentra con 3.03 veces junto con la rotación de capital de trabajo en 2.19 veces, lo que podría implicar en una carga alta operativamente que afectaría la liquidez y una presión en la rentabilidad convirtiéndose en un riesgo de eficiencia operativa.
- Se sugiere un plan de acción frente a mecanismos de control; en la adquisición de activos fijos ya que lo indicado según la actividad de la empresa debería estar entre 30% y 50%, actualmente en su estructura de inversión PPE se ubica en el 62.9%. lo que podría impactar fuertemente su ROA que se presenta para el 2024 en 4.9% y el 2023 en 0.9%, produciendo un deterioro en este indicador y un mal aprovechamiento de sus activos.

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

- Se sugiere un monitoreo de los indicadores financieros frente a su estructura de financiación; que permita una mejor toma de decisiones frente a los pasivos de la empresa en razón de la actual economía del país; lo recomendado es que su estructura de financiamiento este 50% pasivos y 50% patrimonio como un rango mínimo, en los periodos estudiados evidenciamos que el pasivo total esta sobre el 78.4% de lo cual la deuda a LP es la de mayor aporte con un 47.3%, aunque su composición de deuda se encuentra en el LP; es importante evaluar el nivel de riesgo que puede adquirir la empresa al tener un pasivo tan alto frente a su patrimonio que se encuentra en el 21.6%; lo que implica que la empresa está dependiendo bastante de las fuentes externas y lo recomendado es una financiación por parte de los socios. Como parte complementaria del estudio del endeudamiento el EVA resulta para los dos periodos en valor negativo, lo que significa que la empresa destruye valor debido al alto costo de financiación frente a la rentabilidad y su Wacc, aunque muestra una leve disminución de un periodo a otro, aún sigue siendo alta la participación de la deuda dentro de la empresa.
- Se recomienda fortalecer los controles de gestión financiera y operativa mediante la estandarización de procesos, la actualización de políticas internas y la implementación de los indicadores de monitoreo. En este proceso, se deberá incluir los procedimientos de compras, pagos, facturación y manejo de caja, la creación de un tablero de control de indicadores de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y eficiencia operativa. De igual manera, que se realice revisiones periódicas por parte del comité financiero con el fin de asegurar el cumplimiento de las políticas, detectar desviaciones a tiempo y garantizar una administración más transparente, eficiente y alienada con los principios del gobierno corporativo.

6.5 Impacto de la gerencia financiera con ausencia de un gobierno corporativo

Se identifica que la compañía EyR Cimentaciones S.A.S., presenta algunos riesgos financieros en cuanto a su liquidez y el nivel de endeudamiento que ha venido presentando con el tiempo. Uno de los factores que afectan es la ausencia de un gobierno corporativo que le permita generar una buena toma de decisiones, evitando impactos drásticos en su liquidez y mejorar la rentabilidad; de esa forma cumplir adecuadamente con las obligaciones financieras. Un gobierno corporativo le brinda a la empresa mayor transparencia en sus procesos y así permite ser más atractiva frente a futuros inversionistas e incluyendo la confianza de los socios actuales para la inyección de capital.

Por lo anterior, la compañía se encuentra en un escenario pesimista, ya que al depender mayormente de fuentes externas podría afectar la sostenibilidad financiera a largo plazo. Es importante plantear políticas de cartera y la adquisición de activos fijos para mejorar la eficiencia de la empresa generando una mejor rentabilidad.

6.6 Propuesta de consolidación de un gobierno corporativo

La consolidación de un gobierno corporativo en la compañía EyR Cimentaciones S.A.S, jugaría un papel importante dentro de esta, cumpliendo con una de sus principales características como la toma de decisiones y la transparencia de la información. Analizando sus estados e indicadores financieros, se evidencia que al momento de establecer una estructura de gobierno corporativo aportaría a la gestión financiera en gran parte a una mejor sostenibilidad empresarial.

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Con esto, la compañía contaría con herramientas claras en donde la supervisión correcta junto con un control eficaz en la parte financiera; aportaría una práctica responsable y confiable para un correcto funcionamiento. El enfoque estaría dirigido hacia aquellos indicadores que reflejan preocupación a la compañía y desequilibren problemas en cuanto a la liquidez y endeudamiento. Por otro lado, optimizar y fortalecer procesos financieros por medio de políticas como mecanismos de control y de seguimiento. De esta manera, los socios o accionistas tendrán mayor confianza en reinvertir recursos que favorecerían a la empresa para mejorar su riesgo de liquidez.

Para llegar a éxito de esto, es importante que EyR Cimentaciones, establezca políticas en donde se fortalezca la transparencia, la eficiencia y por supuesto la sostenibilidad. Entre estas, sería fundamental implementar una política de crédito y recaudo, donde se tenga en cuenta los plazos de pagos, criterios de evaluación para los clientes para que esto a su vez, ayude a mejorar la liquidez de esta. De igual manera, políticas correspondientes al nivel del endeudamiento en donde logren identificar los límites de apalancamiento y un seguimiento periódico al costo de capital. Es fundamental que existan comités de autoría y riesgos, en donde se permia evaluar la gestión financiera y sus indicadores.

6.7 Evaluación de la propuesta

Con la implementación del gobierno corporativo, EyR cimentaciones, la compañía obtendría beneficios en el ámbito organizacional, pues aportaría de manera positiva en los procesos internos y de esta manera mitigar riesgos y obtener una mayor capacidad para enfrentar desafíos frente a la actual economía del país. Por el otro lado, en el ámbito financiero, le permite mayor

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

garantía y transparencia, ayudando a mejorar la rentabilidad, y fomentando mejores estrategias de mejora a largo plazo.

Teniendo en cuenta los aportes financieros como también la consolidación de un gobierno corporativo, EyR Cimentaciones, contaría con una sostenibilidad empresarial, pues mediante la transparencia, la eficiencia y la creación de valor, esta garantiza su viabilidad económica a largo plazo, permitiendo así un crecimiento sostenido en el mercado y seguir siendo una de las compañías más referente dentro del sector de la construcción.

Se propone implementar un modelo de roles determinados con las personas a cargo de la gerencia financiera, socios y área administrativa; donde se determinen funciones y el alcance en la toma de decisiones frente al desarrollo de la operación del negocio.

6.8 Estructura de gobierno corporativo en EyR Cimentaciones S.A.S.

Una estructura de gobierno corporativo es fundamental dentro de una compañía, ya que, permite y garantiza transparencia, eficiencia y confianza en cuanto a la gestión de la gerencia financiera lo que conlleva a una correcta toma de decisiones permitiendo asegurar liquidez y sostenibilidad a largo plazo. En la figura 3, se puede observar una recomendación de estructura de gobierno corporativo para la compañía EyR Cimentaciones S.A.S. esto, ayudará a la compañía a tener una visión más clara para así tomar decisiones más acertadas que le ayuden de manera positiva a la empresa.

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

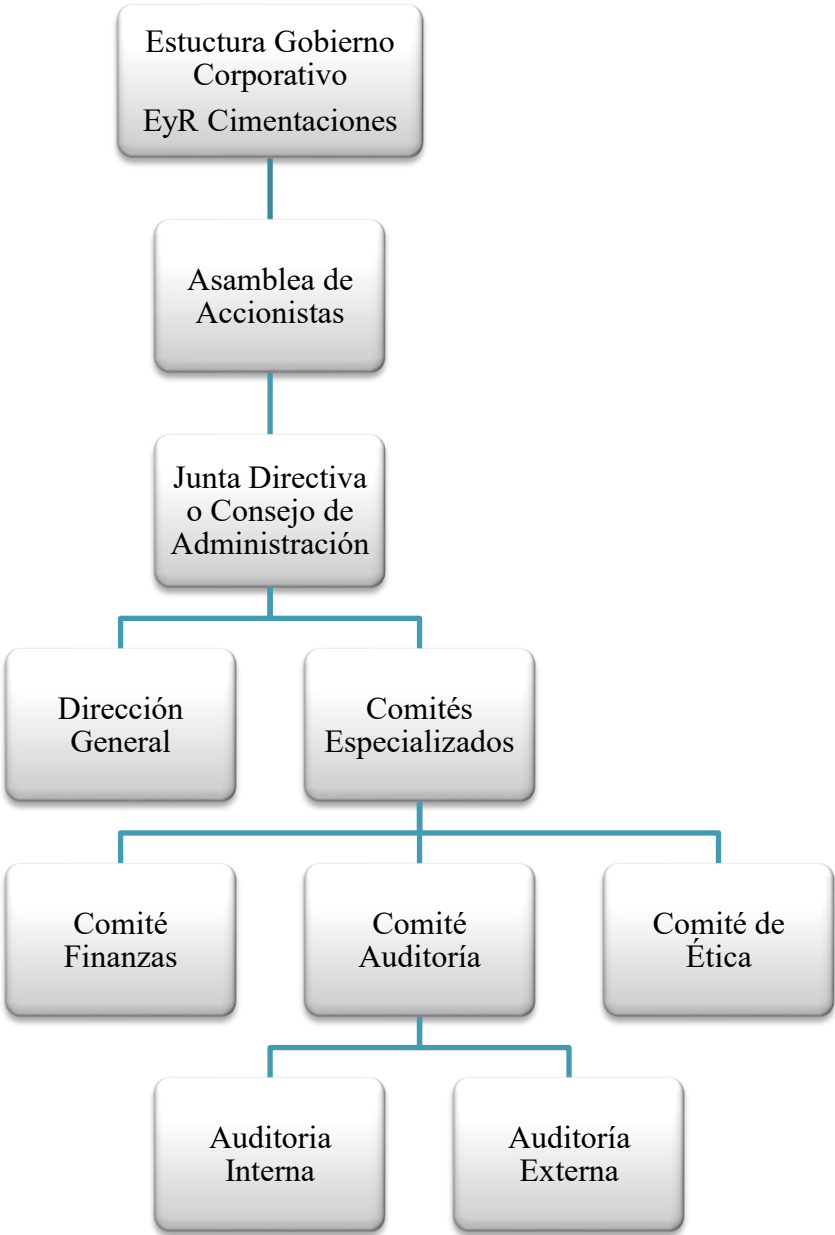


Figura 3: Estructura gobierno corporativo.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 3, se observa una recomendación de estructura de gobierno corporativo, que, a su vez, cuentan con funciones importantes. Por ello, a continuación, se detalla sus roles como

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

también algunas funciones que permite comprender lo conveniente que es contar con estos grupos para que de esta manera la compañía logre tener resultados positivos, logrando así la sostenibilidad financiera a largo plazo.

Asamblea de Accionistas: elección de una persona la cual sea la máxima autoridad de la compañía en donde sus principales responsabilidades serían las siguientes:

- Aprobar los estados financieros y la correcta distribución y utilización de las utilidades.
- Elección correcta y transparente de los miembros de la junta directiva quienes serán el apoyo en la toma de decisiones durante el periodo.
- Definir lineamientos estratégicos frente a los procesos.
- Supervisar el correcto manejo de los principios de transparencia y la sostenibilidad.

Junta Directiva o Consejo Administrativo: componer un equipo de miembros indicados que representen a los accionistas, y con lleven a la supervisión de la gerencia financiera y el cumplimiento de metas. Dentro de sus responsabilidades se encontraría:

- Aprobar las políticas financieras como también las de inversión.
- La definición en cuanto al marco de control interno como de auditoría.
- La evaluación de los riesgos financieros y operativos.
- Definir estrategias a largo plazo.
- Observar y valorar las operaciones.

Dirección General: En este caso, la persona encargada se responsabiliza de la gestión financiera. Dentro de sus roles se encontraría:

- Implementar sistemas de control.
- Definir los auditores internos y externos.

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

- Una correcta planificación estratégica.
- La gestión de riesgos.
- Validación correcta de la información financiera.

Auditoría Interna: es importante contar con un personal donde se realice una evaluación objetiva para mejorar la eficiencia operativa. Esta actividad debe ser realizada por una persona propia de la organización. Dentro de sus responsabilidades se encuentra:

- Evaluar la eficiencia de los controles internos.
- Detectar irregularidades y proponer mejoras.
- Asegurar la integridad de la información financiera.
- Reportar directamente al comité de auditoría cualquier hallazgo encontrado.

Comités Especializados: son de apoyo para la junta directiva y/o consejo de administración, que permiten analizar áreas críticas, mejora en la toma de decisiones y fortalece la transparencia de la información. Dentro de estos comités se encuentra:

- **Comité de Auditoria**
 - Vigila la transparencia contable.
 - Vigila el cumplimiento normativo.
 - Evalúa el riesgo financiero y operativo.
- **Comité de Finanzas**
 - Analizar presupuestos, proyecciones como también planes de inversión.
 - Revisar y recomendar estrategias de financiación.
- **Comité de Ética**
 - Promover las buenas prácticas del gobierno corporativo.
 - Supervisar las políticas anticorrupción y de responsabilidad social.

6.9 Implementación del sistema de indicadores financieros

Al revisar la situación financiera actual de la compañía, se identifica que, aunque haya incrementado sus ventas de un periodo a otro, la empresa está destruyendo valor, por su nivel de endeudamiento elevado, la ausencia de políticas de cartera, la dependencia de fuentes externas, el mal aprovechamiento de sus activos, lo que requiere de una supervisión en la gerencia financiera de la compañía. Para mitigar riesgos financieros; se propone implementar un sistema de indicadores financieros que permitan una mejor lectura de la gerencia financiera, y con lleve a una mejor toma de decisiones, los cuales aporten a la eficiencia de los procesos. Por lo anterior, se sugiere los siguientes indicadores:

- **Indicadores de rentabilidad:** Estos indicadores le permiten a la empresa a evaluar la capacidad para generar beneficios frente a los ingresos, activos y patrimonio (Lince et al.,2025). Permitiendo mayor claridad respecto al desempeño financiero e identificar áreas de mejora en un menor tiempo. Para Gómez et al., (2021) identificar la estructura de capital de trabajo de las pymes y la relación que tienen frente a la rentabilidad son sujetos a que, si aumenta el capital de trabajo, aumenta los indicadores y márgenes de rentabilidad, en especial el margen bruto y con el margen antes de impuestos. La falta de gestión de capital de trabajo obliga a las empresas a recurrir de financiamiento a largo plazo, aumento del patrimonio y optimización de los inventarios (Acosta, 2024). En la tabla 9 se presentan los indicadores de rentabilidad:

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
 como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Tabla 9. Indicadores de rentabilidad

Indicador	Formula	Interpretación
Margen Bruto	Utilidad bruta/Ventas netas	Es el porcentaje que determina la diferencia entre los ingresos totales vendidos frente al costo de los bienes vendidos
Margen Operacional	Utilidad operacional/ventas	Es el porcentaje que determina la capacidad de la empresa para generar utilidades operacionales, teniendo en cuenta el ingreso, los costos y gastos.
Margen EBITDA	EBITDA/ventas	El porcentaje de las ventas que generaron efectivo líquido operativo en la empresa.
Margen neta	Utilidad neta/ventas	El porcentaje de las ventas que llegó hasta convertirse en utilidad neta, es decir, el margen que les queda a los socios.

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Rentabilidad económica (ROI)	económica	Utilidad operativa/Activos totales	Porcentaje que determina la rentabilidad de los activos de una empresa con relación a la utilidad operativa que genera la misma.
Rentabilidad del patrimonio (ROE)	del	Utilidad neta/Patrimonio	El rendimiento del patrimonio, es decir, el retorno de la inversión que les corresponde a los accionistas.
Rentabilidad del activo (ROA)	del activo	Utilidad neta/Activos totales	Porcentaje que determina la rentabilidad de los activos de una empresa en relación con la utilidad neta que genera la misma.

Fuente: elaboración propia con datos adquiridos a partir de López et al., (2024)

- Indicadores de eficiencia y actividad empresarial:** Estos indicadores le permiten a la empresa la medición y evaluación del rendimiento de la empresa; proponiendo la identificación de debilidades y fortalezas, mejorar continuamente y fortalecer la toma de decisiones, realizar comparación de sus resultados y optimizar sus recursos, como se muestra en la tabla 10:

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
 como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Tabla 10. Indicadores de eficiencia

Indicador	Formula	Interpretación
Rotación de Cartera	$\frac{\text{Ventas a crédito en el periodo}}{\text{Cuentas por pagar promedio}}$	Tiempo en el que tarda la compañía en recuperar las ventas a crédito.
Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Costo de mercancía}}{\text{Inventario promedio}}$	Este mide cuántas veces la compañía vende y repone su stock en un tiempo determinado.
Rotación de Proveedores	$\frac{\text{Compras Netas}}{\text{Cuentas por pagar Promedio}}$	Mide cuántas veces en promedio la empresa paga a sus proveedores.
Ciclo Operacional	$\frac{360}{\text{Rotación de inventario} + \text{Rotación de cartera} + \text{Rotación de proveedores}}$	Tiempo que tarda la compañía en transformar sus recursos invertidos en efectivo.
Ciclo de Conversión de efectivo	$\frac{360}{\text{Rotación de Inventario} + \text{Rotación de cartera} - \text{Rotación de proveedores}}$	Mide el tiempo en el que la compañía tarda en transformar sus inventarios en efectivo.

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Rotación total de la inversión	Ventas / Inversión Operacional	Mide la eficiencia con la que los activos se convierten en ingresos.
Rotación de activos fijos	Ventas / Inversión fija bruta	Mide la venta que genera por cada peso invertido.
Rotación de Inversión del capital de trabajo (bruto)	Ventas / Capital de trabajo bruto	Mide la venta que genera por cada peso invertido en sus activos corrientes.

Fuente: elaboración propia con datos adquiridos de los estados financieros EyR Cimentaciones (2025)

- **Modelo DuPont**

Para aportar a la construcción del fortalecimiento en la gerencia financiera se propone el modelo DuPont; ya que permite definir estrategias para incrementar la rentabilidad, y otorga la medición en un largo plazo y buen desempeño financiero (Gaytán, 2021). Según Díaz (2022) el método Dupont ayuda a medir la rentabilidad y eficiencia de la compañía, centrándose en 3 componentes del ROE: Margen neto, rotación de activos y el apalancamiento financiero. Por otro lado, en Colombia existen pocos estudios relacionados con las sociedades por acciones simplificadas que permitan analizar el comportamiento, cambios específicos que ayuden a la medición de la eficiencia de las empresas y tampoco existen estudios que utilicen el modelo Dupont como herramienta de apoyo para el fortalecimiento en su gerencia financiera (Martinez Pacheco et al., 2021).

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Rocha et al., (2025), menciona que, el retorno sobre el capital ROE es fundamental para los accionistas, por lo tanto, se convierte esencial su análisis para evaluar el desempeño y la buena gestión; pero, aunque este no nos permite ver fortalezas y debilidades el modelo Dupont nos brinda una comprensión más clara con sus tres componentes: el margen de utilidad neta, la rotación de activos y el apalancamiento financiero, para eso ponemos en ilustración la fórmula de dicho modelo a continuación:

$$\text{ROE} = (\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) \times (\text{Ventas} / \text{Activos Totales}) \times (\text{Activos Totales} / \text{Patrimonio}) = \text{Margen} \times \text{Rotación} \times \text{Apalancamiento}$$

6.10 Costo de la propuesta implementación gobierno corporativo

Dentro de la propuesta para la empresa EyR Cimentaciones SAS, se presenta un presupuesto inicial para la incorporación de una estructura de gobierno corporativo y el sistema de indicadores propuestos por los investigadores. De esta manera nos basamos en una base sobre el smmlv para el año 2026, con unos costos fijos y unos costos variables que permiten el alcance de la propuesta y su puesta en marcha, cabe aclarar que el presupuesto puede variar ya que nuestra propuesta está encaminada en la asesoría profesional y no el desarrollo de la implementación, como se muestra en la tabla 11:

Tabla 11. Presupuesto

Costo implementación gobierno corporativo	
Concepto	Valor

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Asesoría profesional de la implementación sobre un gobierno corporativo para la empresa EyR Cimentaciones SAS presentando su estructura y roles por área, basado en un sistema de evaluación y control de indicadores financieros importantes para el mejoramiento de la gerencia financiera \$ 5.252.715

Capacitación de la implementación del gobierno corporativo para la asamblea de socios y las áreas que intervienen en el proceso con apoyo de guía de buenas practicas \$ 5.252.715

Costos fijos	Valor
Asesoría profesional	\$ 5.252.715
capacitación y guía de buenas practicas	\$ 5.252.715
Transportes	\$ 450.000
Total, costos fijos	\$ 10.955.430

Costos variables	Valor
Digitalización de la guía de buenas prácticas y estructura con roles	\$ 150.000
Elaboración de guía de buenas practicas	\$ 350.000
Alquiler de proyector	\$ 70.000
Total, costos variables	\$ 570.000

Total, presupuesto \$ **11.525.430**

Fuente: elaboración propia

7. Conclusiones

Según Agraz (2025) el gobierno corporativo es el sistema donde las compañías son dirigidas y controladas, considerando las relaciones donde se involucra los accionistas, los directivos y otros grupos de interés. Sin embargo, los resultados de esta investigación concuerdan solo de manera parcial, pues, aunque la compañía cumpla con algunos criterios, carecen de áreas estructuradas que le permitan contar un equipo claro e identificar adecuadamente las falencias que se han venido presentando. No obstante, Cotrina (2025) sostiene que, al contar con una estructura de gobierno corporativo, facilita la definición de objetivos y el monitoreo del desempeño organizacional. Sin embargo, con los resultados de esta investigación, se observa que esto concuerda de manera parcial, ya que, aunque el interés de EyR Cimentaciones es cumplir con sus objetivos, no están contando con un monitoreo de desempeño, pues al observar su situación financiera se identifica que presentan riesgos los cuales pueden comprometer su sostenibilidad a largo plazo (Rodríguez et al., 2026).

Para Alvarado (2023), la gestión financiera constituye un área fundamental en las compañías, pues se centra en la administración de los recursos monetarios y su uso eficiente, con el fin de que la misma cumpla con el logro de los objetivos empresariales, para la investigación realizada, se identifica que esta cumple de manera parcial, aunque EyR Cimentaciones ha venido manejando herramientas que le ayudan con la gestión financiera, se identifica que aunque han tomado medidas al respecto, no se han visto reflejadas en sus estados financieros. Se observa una mejora en cuanto a algunas cuentas de su Estado de Situación Financiera (ESF), pero esto no ha sido suficiente para lograr un impacto integral.

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Según Álvarez (2024), la gestión financiera aparte de supervisar y controlar los recursos económicos, permite ayudar en el incremento de las utilidades, la administración de deudas, la inversión segura como también la rentabilidad a largo plazo, respecto a lo anterior, se observa que en esta investigación, esto cumple de manera parcial, aunque la compañía presenta mejoras financieras, siguen presentando riesgos pues se identifica que su nivel de endeudamiento es alto, lo que concluye que se encuentran apalancados. Por su parte, Cortes (2024) menciona que al contener un gobierno corporativo como también el buen desempeño financiero, hace que la compañía cuente con una mejora en cuanto a la transparencia reduciendo así conflictos de interés, pero también ayuda a mejorar resultados financieros. Con los resultados de esta investigación, se observa que no concuerda con lo que este autor dice, pues al no contar con un gobierno corporativo, se evidencia una gestión financiera pero no se observa una mejora en sus estados de resultados.

Teniendo en cuenta el objetivo específico número 1, relacionado con el gobierno corporativo y su impacto en la gerencia financiera, en esta investigación se resalta que dicho concepto desempeña un papel importante dentro de las compañías. Al implementar un gobierno corporativo sólido, favorece una gestión transparente y ética, lo cual, conlleva a la correcta toma de decisiones estratégicas orientadas al cumplimiento de los objetivos de la compañía. De esta manera, esto contribuye a la sostenibilidad organizacional a largo plazo.

En cuanto al objetivo específico número 2, relacionado con los roles y responsabilidades que debe tener un gobierno corporativo, son determinantes para garantizar una correcta gestión empresarial. Al tener clara las funciones, la transparencia en cuanto a la toma de decisiones y la responsabilidad que se tiene frente a cada grupo de interés, hace que se fortalezca la confianza institucional asegurando la sostenibilidad organizacional. Con esto, el gobierno corporativo se

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

convierte en algo esencial para la orientación de la gerencia financiera teniendo practicas éticas como también estrategias que puedan contribuir al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Para el objetivo específico número 3, relacionada con la implementación de indicadores financieros, contribuye a que las compañías cuenten con herramientas esenciales para que evalúen el desempeño económico de las mismas, ayudando a medir la eficiencia en la gestión de los recursos identificando fortalezas y debilidad en cuanto a la estructura financiera facilitando la toma de decisiones. El resultado negativo, le permite tomar acciones hacia la mejora, teniendo en cuenta la transparencia en sus resultados fortaleciendo su sostenibilidad a largo plazo dentro de su nicho de mercado.

Al realizar este estudio de investigación, se invita a la comunidad de lectores a continuar desarrollando investigaciones cómo la implementación de un gobierno corporativo puede impactar de manera positiva en la gestión financiera y en la competitividad empresarial. También se recomienda realizar estudios donde se incluya otras compañías del sector de construcción, lo cual facilitaría a la generación de propuestas que apoyen fortalecimiento institucional como también la consolidación de modelos y/o herramientas que contribuyan una gestión financiera eficiente, fundamentando en la transparencia y ética.

8. Recomendaciones

Para esta investigación, se trabajó con la compañía EyR Cimentaciones S.A.S, aunque hubo áreas que nos acompañó en el proceso, se presentó ausencia de otros grupos de trabajo, sin embargo, cabe resaltar que la entrega de los estados financieros fue un aporte significativo, esto permitido avanzar en el análisis investigativo, detectando falencias y riesgos asociados a la gestión financiera. Identificando también la carencia de un gobierno corporativo, lo cual se cree que es un aspecto crítico para fortalecer la transparencia y confianza en cuantos a las partes interesadas.

Al terminar con esta investigación, se invita a la Universidad como también a las instituciones académicas, que continúen con el estudio respecto al gobierno corporativo, ya que este es importante dentro de las compañías para contar con una gerencia financiera transparente. El presente trabajo, contribuye a resaltar la importancia de implementar un gobierno corporativo como herramienta para la correcta toma de decisiones, lo que a su vez favorece la eficiencia financiera. Por ello, se hace un llamado a seguir trabajando e investigando respecto al tema, pues de esta manera se ayuda a profundizar y fortalecer las prácticas organizacionales consolidando una gestión más responsable.

Se recomienda que esta propuesta sea implementada en aquellas empresas que no cuentan con un gobierno corporativo, pues de esta manera, ayudan a su gestión financiera de la implementando la transparencia, la correcta gestión y por supuesto, la confianza de los grupos de interés, permitiendo identificar otros posibles riesgos que estas presenten. Adicional a esto, se recomienda que implementen herramientas como los indicadores financieros de manera

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

trimestral lo que les permita mitigar aquellas situaciones que afecten la rentabilidad como
también la sostenibilidad empresarial.

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Referencias bibliográficas

- Acosta-Batista, M. F., & Aparicio-Tolosa, M. A. (2024). Optimización de Operaciones Logísticas: Estrategias para Mejorar Inventario, Organización, Limpieza y Almacenamiento. (Trabajo de pasantía). Colombia: Universidad Libre Colombia. Obtenido de <https://hdl.handle.net/10901/28863>
- Agraz, N. C. (2025). Influencia del Gobierno Corporativo en la Gestión Y Finanzas Corporativas de Empresas Mexicanas con Base en los Criterios ESG. *Ibero Ciencias-Revista Científica y Académica-ISSN 3072-7197*, 4(3), 4592-4614.
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2025). Sector construcción lideró el crecimiento económico en 2024 en Bogotá. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/habitat/sector-construccion-lidero-el-crecimiento-economico-de-bogota-en-2024>
- 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.
- 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.
- Armas-Heredia, I. R., de las Mercedes Razo-Ascázubi, C., Panchi-Mayo, V. P., & Moreano-Martínez, L. D. (2021). Normas de Información Financiera y buenas prácticas de Gobierno Corporativo. Una revisión teórica de su incidencia en el desarrollo organizacional. *REVISTA DE INVESTIGACIÓN SIGMA*, 8(02), 74-84.
- Avalle, G. (2022). El estudio de caso sociológico, una estrategia de análisis de los datos. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 67(245), 461-470.

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

- Báez-Roa, M. D. P., Puentes-Montañez, G. A., & Sosa, V. C. (2021). Las buenas prácticas de gobierno corporativo en empresas familiares del sector carrocero de Duitama, Colombia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 11(2), 261-272.
- Barba, N. G. S. (2024). Nuevas competencias gerenciales y estrategias disruptivas de gestión empresarial. *RECIMUNDO*, 8(Especial), 265-274.
- Bedon-Castillo, M. D., Pinda-Guanolema, B. R., & Romero-Fernández, A. J. (2025). Evaluación de la gestión financiera y decisiones en Lubriferr del Cantón Santo Domingo. *Noesis. Revista Electrónica de Investigación*, 7(1), 727-739.
- Buri, V. D. R. S., Reyes, J. E. P., Villacreses, T. L. M., & Suárez, C. R. M. (2025). Herramientas financieras: una clave en la toma de decisión empresarial. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(2), 3831-3851.
- Córdova-Herrera, C. V., Sánchez-Manzaba, S. E., del Pilar Quintanilla-Castellanos, J., & García-Gutiérrez, G. F. (2025). Rol del gobierno corporativo en la sostenibilidad empresarial. ¿Cómo enfrentar los desafíos actuales? *MQRInvestigar*, 9(2), e752-e752.
- Corona Martínez, L. A., & Fonseca Hernández, M. (2023). Las hipótesis en el proyecto de investigación: ¿cuándo si, cuándo no?. *MediSur*, 21(1), 269-273.
- Coronel-Carvajal, C. (2023). Los objetivos de la investigación. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 27. (http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1025-02552023000100048&script=sci_arttext&tlng=pt).
- Cortés, L, Laverde Ortiz, I y Romero Pallares, Y. (2024). Contabilidad y gobierno corporativo: Una revisión sistemática de literatura. Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Contaduría Pública, Bogotá, 7.

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Cotrina Salvatierra, B. J., & Orellano Antúnez, J. C. (2025). Principios de gobierno corporativo y la rentabilidad en empresas de América Latina, 2020–2024. *Semestre Económico*, 14(2), 118-133.

Cuervo, C. C., & Ramírez, J. B. B. (2025). Efecto de independencia de la Junta Directiva en el desempeño financiero de pymes familiares colombianas. *Desarrollo Gerencial*, 17(1), 1-19.

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

Estructuras Verticales e Ingenieros S.A.S (2025) Normas de Construcción en Colombia:
Regulaciones Clave para Proyectos de Construcción.

<https://www.estructurasverticales.com/blog/normas-construccion-colombia>.

EYR Cimentaciones S.A.S. (s.f.). *Sitio web oficial*. <https://eyr.com.co/>

Gaytán Cortés, J. (2021). El Modelo DuPont y la rentabilidad sobre activos (ROA). *Mercados y negocios*, 22(43), 119-132.

Gómez, L. T. G., & Gutiérrez, Z. R. (2025). Explorando el vínculo entre capacidades financieras y aprendizaje organizacional en pymes: un análisis del estado del arte. *Revista CEA*, 11(25).

Gómez-Chaves, M. A., López, J. C., & López-Díaz, V. H. (2021). Evaluación del Capital de Trabajo en las Pymes de Antioquia y Nariño entre los años 2016-2018. Colombia:
Universidad Mariana.

González Patiño y Llanes Valenzuela (2024). Una mirada a las MiPymes en Colombia

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

https://www.bbvaresearch.com/wpcontent/uploads/2024/02/202401_Mipymes_Colombia-1.pdf.

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2023). Metodología de la investigación. En Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (2nd ed.). McGraw Hill.
- Lince Cifuentes, N., & Anaya Manrique, J. (2025). Diagnóstico financiero de la constructora Arias Áreas para los periodos 2022-2024 y 2025-2029 proyectado.
- López Rodríguez, C. E., Velásquez Lizcano, C., Fajardo Sierra, J. M., & Sierra Otorora, J. L. (2024). Un acercamiento a las metodologías para la valoración financiera: análisis bibliométrico y revisión sistemática de literatura. *RAN (Chillán)*, 10(1), 36-52.
- López-Díaz, V. H., Gómez-Chaves, M. Á., Patiño-Folleco, M. C., & Padilla-Ortiz, V. (2024). Relación entre las estructuras de capital de trabajo y la rentabilidad de pequeñas y medianas empresas del sector construcción de Colombia. *Gestión y Desarrollo Libre*, 9(18).
- Martinez Pacheco, E. J. Evaluar la rentabilidad en las Sociedades por Acciones Simplificadas de Colombia. Una propuesta a través del Sistema DuPont para el periodo 2017-2021.
- Mendoza, N. L., & Macías, G. P. (2024). Gestión contable y su relación con la supervivencia empresarial en Latinoamérica: Revisión sistemática de literatura científica, período 2019-2022. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(2), 428-438.
- Molina-Vélez, M. M., Rodríguez-Reyes, M. D. C., Hurtado-García, K. D. R., & Reyes-Armas, R. A. (2025). Análisis de la influencia de la contabilidad gerencial en la sostenibilidad financiera: caso de estudio Rapiraptor Cía. Ltda. *Portal de la Ciencia*, 6(1), 111-124.

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Palomino, F. R. V., & Solis, O. B. (2023). Gobierno corporativo en las empresas familiares:

Revisión de literatura del periodo 2015 al 2022. *Revista de Climatología Edición Especial Ciencias Sociales*, 23, 542.

Pérez-Sisa, F. G., Morales-López, D. A., & Pérez-Cartagenav, M. I. (2025). Radiografía

Científica del Gobierno Corporativo en el Ecuador: Un Análisis Bibliométrico Estratégico. *MQRInvestigar*, 9(2), e720-e720.

Portafolio. (2026). Construcción en Colombia cae 7,5% en 2025 y marca su peor registro desde

2020: ¿a qué se debe esta bajada? <https://www.portafolio.co/mis-finanzas/vivienda/construccion-en-colombia-cae-7-5-en-2025-y-marca-su-peor-registro-desde-2020-a-que-se-debe-esta-baja-488521>

Quintero García, L. T., Gaitán Riaño, S. C., & Saavedra Najar, R. A. (2024). Gobierno

Corporativo y Sostenibilidad en Latinoamérica. *RAN (Chillán)*, 10(2), 313-331.

Quispe, V. E. G. (2025). La gestión financiera en la toma de decisiones estratégicas de las

empresas industriales. *Revista Científica y Tecnológica AUDICONT*, 1(1), 131.

Ramírez-de-Castro, C. G., & Lo-Li, T. J. (2025). Impacto del Compromiso Familiar en el

Rendimiento Financiero de las Empresas Familiares. *Erevna Research Reports*, 3(2), 56-56.

Resolución 810 de 2021 (Colombia). (16 de junio de 2021). Por lo cual se establece el

reglamento técnico sobre los requisitos de etiquetado nutricional y frontal para alimentos envasados o empacados para consumo humano.

Resolución 2492 de 2022 (Colombia). (13 de diciembre de 2022). Por la cual se modifican los

artículos 2, 3, 16, 25, 32,37 y 40 de la Resolución 810 de 2021 sobre etiquetado nutricional y frontal.

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera

Rocha, L. M. T., & Pérez, J. T. (2025). Relación entre los Componentes del Modelo DuPont y el Retorno Total para los Accionistas: Evidencia del Mercado Bursátil de EE. UU. *Revista Latinoamericana de Investigación Social*, 8(3), 37-58.

Rodríguez, D. T. G., Pérez, E. M. B., & López, C. E. (2026). Regional gaps in returns to education: a microeconometric analysis of colombian cities (2021–2024). *Veredas do Direito*, 23(5), e233911-e233911.

Rueda, J. B., Umbarila, J. G., & Pájaro, N. (2025). Artículo: Análisis crítico de la insolvencia en MiPymes colombianas postpandemia: Resiliencia financiera, transformación estructural y retos del marco normativo, 6.

Salvatierra, B. J. C., & Antúnez, J. C. O. (2025). Principios de gobierno corporativo y la rentabilidad en empresas de América Latina, 2020–2024. *Semestre Económico*, 14(2), 118-133.

Secretaría Distrital del Habitud. (2026). Bogotá alcanza cifra histórica en iniciación de vivienda: el efecto estructural de Mi Casa en Bogotá sobre el empleo y la movilidad social. <https://habitatbogota.gov.co/prensa/noticias/bogota-alcanza-cifra-historica-iniciacion-vivienda-efecto-estructural-mi-casa-bogota-sobre-empleo#:~:text=Impacto%20en%20el%20empleo:%20un,transporte%2C%20servicios%20t%C3%A9cnicos%20y%20comercio>.

Torres-Cano, S. M., & Correa-Mejía, D. A. (2021). Impacto del gobierno corporativo en el valor de las empresas latinoamericanas: evidencia desde el MILA. *Suma de negocios*, 12(26), 73-82.

Propuesta para la consolidación del gobierno corporativo en la empresa EyR Cimentaciones SAS
como estrategia de fortalecimiento de su gerencia financiera