

**DISEÑO DE MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS PARA EL
ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA AVA INMUEBLES**

CAROLINA CARMONA CABRERA

ANA MARÍA LOZADA TOBÓN

NATALIA ORTIZ JURADO

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

**DISEÑO DE MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS PARA EL
ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA AVA INMUEBLES**

CAROLINA CARMONA CABRERA

ANA MARÍA LOZADA TOBÓN

NATALIA ORTIZ JURADO

**Proyecto de grado presentado para optar al título de Administrador de
Empresas**

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

Mg. RAFAEL SALINAS ROJAS

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Trabajo de grado aprobado por la Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium; válido como requisito parcial para obtener el título de Administradoras de empresas

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, junio de 2020

DEDICATORIA

Este proyecto de grado va dedicado principalmente a Dios por la oportunidad que nos ha dado para no dejarnos vencer frente a las adversidades, por permitirnos cumplir nuestras metas y llegar hasta donde hoy hemos llegado.

A nuestros padres quienes a lo largo de nuestras vidas han velado por nuestro bienestar y educación, siendo nuestro apoyo en cada momento.

A nuestros hermanos por su apoyo incondicional y su motivación diaria para no desfallecer. Y a nuestros profesores porque sin su enseñanza y sabiduría no habíamos logrado cumplir esta etapa que estamos a punto de culminar.

CAROLINA CARMONA CABRERA

ANA MARÍA LOZADA TOBÓN

NATALIA ORTIZ JURADO

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia agradecemos a las personas que hicieron parte de este proyecto, y principalmente, al apoyo incondicional de nuestras familias.

A la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium y por darnos la oportunidad de presentar este proyecto de grado para optar por el título de Administradora de empresas; y a los profesores de por su dedicación a colaborarnos mientras haya estado a su alcance.

CAROLINA CARMONA CABRERA

ANA MARÍA LOZADA TOBÓN

NATALIA ORTIZ JURADO

CONTENIDO

	Pág.
1	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO 18
1.1	TITULO DEL PROYECTO..... 18
1.2	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN 18
1.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... 18
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 20
1.5	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 20
1.6	MARCO DE REFERENCIA 22
1.7	ASPECTOS METODOLÓGICOS 30
2	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA 32
2.1	ANÁLISIS INTERNO 32
2.2	ANÁLISIS ECONÓMICO..... 32
2.3	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL 35
2.4	ANÁLISIS ESTRATÉGICO..... 37
2.5	FACTORES CLAVE DE ÉXITO..... 38
2.6	IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA

2.7	ANÁLISIS DOFA.....	47
2.8	ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD.....	48
2.9	ANÁLISIS.....	51
3	FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN	53
3.1	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	53
3.2	SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN DE GESTIÓN	84
4	PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA.	90
4.1	ESTADOS FINANCIEROS.....	97
4.2	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE PLAN DE MEJORA – DIAGRAMA DE GANTT.	101
5	CONCLUSIONES.....	102
6	RECOMENDACIONES	103
7	REFERENCIAS.....	104

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Competencia.....	31
Tabla 2. Estimado de ahorro al implementar propuesta	91
Tabla 3 Presupuesto de gastos laborales - Contador.	92
Tabla 4 Presupuesto de gastos laborales - Asistente administrativa.....	93
Tabla 5 Presupuesto de gastos laborales - Asistente Comercial	94
Tabla 6. Ahorro estimado en tiempo laboral.....	96
Tabla 7. Balance general sin proyección	97
Tabla 8. Estado de resultados sin proyección	98
Tabla 9. Balance general con proyección	99
Tabla 10. Estado de resultados con proyección.....	100
Tabla 11. Cronograma de ejecución de plan de mejora – Diagrama de Gantt	101

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Disponibilidad de inmuebles.....	34
Cuadro 2. Matriz POAM.....	39
Cuadro 3. Calificación de la Matriz POAM	39
Cuadro 4. Calificador de la matriz POAM	40
Cuadro 5. Correspondencia entre las funciones de la empresa	41
Cuadro 6. Correspondencia entre las categorías del método PCI.....	42
Cuadro 7. Matriz PCI	43
Cuadro 8. Calificador de la matriz – Directiva	43
Cuadro 9. Calificador de la matriz - Mercadeo	44
Cuadro 10. Calificador de la matriz - Financiera	44
Cuadro 11. Calificador de la matriz - Tecnológica.....	44
Cuadro 12. Calificador de la matriz - Talento humano	45
Cuadro 13. Formato de reporte final de la valoración cuantitativa PCI.....	45
Cuadro 14. Análisis DOFA.....	47
Cuadro 15. Análisis de vulnerabilidad.....	48
Cuadro 16. Interpretación numérica - Vulnerabilidad	49
Cuadro 17. Matriz de Michael Porter	52
Cuadro 18. Encuesta empleados.....	55
Cuadro 19. Encabezado del cargo gerente.....	61
Cuadro 20. Perfil cargo gerente	61
Cuadro 21. Autoridad para tomar decisiones del cargo gerente	63
Cuadro 22. Personal a cargo del gerente	64
Cuadro 23. Materiales y equipos con que cuenta el cargo de gerente	64
Cuadro 24. Encabezado cargo contador.....	65
Cuadro 25. Perfil del cargo contador	65
Cuadro 26. Autoridad para tomar decisiones contador	67
Cuadro 27. Personal a cargo contador	67

Cuadro 28. Materiales y equipos con que cuenta el contador	67
Cuadro 29. Director comercial	68
Cuadro 30. Perfil del cargo director comercial	68
Cuadro 31. Autoridad para tomar decisiones del director comercial	70
Cuadro 32. Personal a cargo del director comercial.....	70
Cuadro 33. Materiales y equipos con que cuenta el cargo de director comercial ..	71
Cuadro 34. Encabezado de cargo asistente administrativa.....	71
Cuadro 35 Perfil del cargo asistente administrativa	72
Cuadro 36. Autoridad para tomar decisiones del asistente administrativo	74
Cuadro 37. Personal a cargo de la asistente administrativa.....	74
Cuadro 38. Materiales y equipos con que cuenta el cargo de asistente administrativa	75
Cuadro 39. Encabezado cargo asistente comercial	75
Cuadro 40. Perfil cargo asistente comercial.....	75
Cuadro 41. Autoridad para tomar decisiones del asistente comercial	78
Cuadro 42. Personal a cargo asistente comercial	78
Cuadro 43. Materiales y equipos con que cuenta el asistente comercial	78
Cuadro 44. Encabezado asesor comercial	79
Cuadro 45. Perfil del cargo asesor comercial.....	79
Cuadro 46. Autoridad para tomar decisiones del asesor comercial.....	81
Cuadro 47. Personal a cargo asesor comercial	81
Cuadro 48. Materiales y equipos con que cuenta el cargo de asesor comercial ...	81
Cuadro 49. Encabezado oficios varios.....	82
Cuadro 50. Perfil del cargo oficios varios	82
Cuadro 51. Autoridad para tomar decisiones oficios varios.....	83
Cuadro 52. Personal a cargo oficios varios.....	83
Cuadro 53. Materiales y equipos con que cuenta el cargo de oficios varios	83
Cuadro 54. Check List - Gerente	85
Cuadro 55. Check List - Contador.....	86
Cuadro 56. Check List - Director comercial.....	86

Cuadro 57. Check List - Asistente administrativa87

Cuadro 58 Check List - Asistente comercial..... 88

Cuadro 59 Check List - Asesor comercial88

Cuadro 60 Check List – Oficios varios 89

LISTA DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen 1. Ubicación de la empresa AVA Inmuebles	26
Imagen 2. Entrevista	54

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Fase organización	24
Figura 2. Organigrama.....	35

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Variación anual de los indicadores de coyuntura del sector de la construcción - III Trimestre	33
Gráfico 2. Entorno de trabajo	56
Gráfico 3. Capacitaciones	56
Gráfico 4. Comunicación con directivos	57
Gráfico 5. Compañerismo	57
Gráfico 6. Rendimiento de actividades.....	58

RESUMEN

La empresa AVA Inmuebles, es una empresa que facilita espacios de vivienda, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes, donde se brinda un ambiente de seguridad, bienestar y calidad a través de la prestación de servicios integrales, inmobiliario y de crecimiento constante, con valores arraigados, profesionalismo, creatividad para un espacio de plenitud, la cual tiene como sede principal la ciudad de Cali. AVA Inmuebles es una sociedad familiar con 40 años de trayectoria en el campo inmobiliario. Actualmente Posee 37 inmuebles propios y 145 inmuebles de terceros. Se evidencia en los funcionarios al servicio de la organización, una gran fortaleza en el conocimiento, pero al tiempo la falta de un departamento de recursos humano que permita el registro de las actividades al momento de realizar inducción al personal nuevo.

De acuerdo al código sustantivo de Trabajo La ley 789 de 2002, no establece que el trabajador deba notificar al empleador su decisión de renunciar y por tanto el preaviso no es obligatorio. Por ende, la persona que renuncia no está en la obligación de capacitar a la persona que ingresa nueva Se concluye que la organización enfoque una misión más codiciosa en los Recursos Humanos, correlacionando como elemento clave en el direccionamiento estratégico. Se decide realizar un plan de gestión e implementación estratégico en el área de talento humano; fortaleciendo sus debilidades internas en la realización y ejecución de procesos en los cargos y perfiles que desempeñan los colaboradores dentro de la organización.

Palabras claves: Gestión, inmobiliaria, perfil de cargos, talento humano.

ABSTRACT

The company AVA Inmuebles, is a company that provides living spaces, satisfying the needs and expectations of customers, where it provides an environment of safety, well-being and quality through the provision of comprehensive, real estate and constant growth services, with values rooted, professionalism, creativity for a space of plenitude, which has as its main headquarters the city of Cali. AVA Inmuebles is a family company with 40 years of experience in the real estate field. It currently has 37 own properties and 145 third-party properties. It is evident in the servers at the service of the organization, a great strength in knowledge, but at the same time the lack of a human resources department that allows the registration of activities when conducting new staff.

In accordance with the substantive Labor Code, Law 789 of 2002 does not establish that the worker must notify the employer of his decision to resign and, therefore, prior notice is not mandatory. Therefore, the person who quits is not under the obligation to train the new person. It is concluded that the organization focuses on a greedier mission in Human Resources, correlating as a key element in the strategic direction. It was decided to carry out a management plan and strategic implementation in the area of human talent; strengthening its internal weaknesses in carrying out and executing processes in the positions and profiles carried out by collaborators within the organization.

Keywords: Management, real estate, job profile, human talent:

INTRODUCCIÓN

AVA Inmuebles, es una sociedad familiar con 40 años de trayectoria en el campo inmobiliario. Actualmente posee 37 inmuebles propios y 145 inmuebles de terceros.

Con este proyecto se pretende implementar un plan de gestión para el fortalecimiento del talento humano en el desarrollo de sus procesos, creando un manual de funciones con el cual se pueda llevar a cabo su cumplimiento sin dependencia alguna de quien las realice actualmente. Y que de esta manera se pueda ver reflejado en la prestación de un servicio integral, personalizado y sostenible al cliente ya que contar con un manual de funciones genera ventajas dentro de la empresa para la que se diseña y en especial para el empleado, ya que le permite cumplir objetivos particulares en el menor tiempo; llevando a cabo la información organizada respecto a las actividades y funciones que deben seguirse para así contribuir a los objetivos de la organización.

Este documento tiene la información necesaria para ayudar a los empleados a definir sus funciones y conocer los requisitos obligatorios para desempeñar dicho cargo.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO

1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Diseño de manual de funciones y perfiles de cargos para el área de talento humano en la empresa AVA Inmuebles.

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión empresarial

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Planteamiento del problema. AVA Inmuebles, es una empresa inmobiliaria ubicada en la Ciudad de Cali que se dedica al arrendamiento y venta de bienes inmuebles como casas, apartamentos y locales comerciales. Según el ministro de Hacienda, Alberto Carrasquilla, manifiesta que el año 2019 no fue un buen año para las inmobiliarias ya que en su tercer trimestre presentó un decrecimiento del 2,6%, a causa de la reducción en las edificaciones residenciales y no residenciales. Pero se prevé un repunte para el año 2020, como lo dice Sandra Forero, presidenta de Camacol “Teníamos previsto este resultado” esperando que el estado coloque en marcha las medidas anunciadas para el sector, que permitirían su reactivación. (Ortega, 2019, p. 1)

En ese sentido las empresas deben de estar preparadas para la apertura de nuevos cargos con respecto al crecimiento del sector inmobiliario. Actualmente AVA Inmuebles puede fortalecer su grupo de talento humano, quienes encuentran dificultad al no tener lineamientos de guía para seguir un proceso de ejecución y entrega de puesto.

Pasar por alto estos aspectos puede ocasionar graves errores en el devenir de la compañía que no necesariamente ocurrirán debido a la falta de aptitudes del trabajador, sino al hecho de que su perfil y sus funciones no corresponden con el adecuado. Es por eso que se busca brindar soluciones y que la empresa mejore su enfoque dentro de los resultados esperados tanto internos como externos. La implementación de un manual de funciones permitirá un análisis de puestos dentro de los cargos existentes en la empresa AVA Inmuebles facilitando el control y el seguimiento de sus procesos determinando lo siguiente

Finalidad: donde se involucra la razón de ser de un puesto de trabajo ¿Para qué existe el puesto?

Resultados: Lo que materialmente aporta un puesto a una empresa.

Tareas: Los actos elementales que realiza una persona para materializar cosas importantes dentro de sus actividades.

Estos elementos en conjunto conllevan a la ejecución y el cumplimiento de las responsabilidades y deberes de cada trabajador que constituye un aporte esencial para facilitar y encaminar el logro de los objetivos hacia la productividad y no a la sobrecarga laboral que están expuestos actualmente.

1.3.2 Formulación del problema. ¿Qué estrategia implementar para elaborar y realizar seguimiento a manuales de funciones en el área de talento humano en la empresa AVA Inmuebles para resolver los problemas existentes dentro de la organización?

1.3.3 Sistematización del problema. Se exponen los siguientes puntos:

- ¿Cómo garantizar que las funciones desarrolladas por los empleados corresponden a las asignadas por la empresa?

- ¿Cómo lograr que los empleados tengan funciones a su cargo conforme a los perfiles que se requieren en la organización?
- ¿Cómo analizar la viabilidad de la implementación de un manual de funciones, perfiles y cargos en el área de talento humano para la empresa AVA Inmuebles?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general. Diseñar un manual de funciones y procedimientos, en la Empresa AVA Inmuebles para la organización de procesos, perfiles y cargos, que permita el eficiente funcionamiento de las actividades realizadas por los empleados de la Empresa, lo que da respuesta una cultura organizacional y un buen clima laboral.

1.4.2 Objetivos específicos. Son los siguientes:

- Establecer un diagnóstico que permita conocer las condiciones actuales del área de talento humano de la empresa AVA Inmuebles con el fin de mejorar la satisfacción de sus trabajadores.
- Estructurar un manual de funciones que permita el desarrollo y coordinación de actividades a través de los procesos basados en la norma ISO 9001 de 2015.
- Evaluar la viabilidad de la implementación de un manual de funciones, perfiles y cargos en el área de talento humano para resolver los problemas existentes dentro de la organización.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El departamento de recursos humanos es uno de los departamentos con mayor importancia por todas las responsabilidades y obligaciones que esta demanda.

Dependiendo de cada organización se destacan las siguientes: reclutar a los mejores candidatos, seleccionar nuevos empleados, atender su seguridad social, capacitarlos y orientarlos. De hecho, no basta sólo con contratar a las personas idóneas, se trata de capacitarlas y enseñarles técnicas para mejorar y aprovechar sus habilidades.

En cuanto a los recursos humanos Chiavenato lo define como “*el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o los recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño*”. Es por eso que dentro de una Organización es importante encontrar y retener al talento humano. (Chiavenato, 2004, p. 23).

El área de recurso humano permite la mejora de las relaciones entre el personal y los directivos de la empresa. Por otro lado, si se habla de costos, en dinero y tiempo se puede argumentar que es más costoso realizar una nueva contratación que potenciar y retener al personal con el que se cuenta ya que “para el ingreso de un trabajador se requiere al menos 6 meses para lograr llegar al nivel que se espera en cuanto a productividad, 18 para integrarse por completo a la cultura de la empresa y 24 para conocer, entender y aplicar a la perfección la estrategia de la compañía” (Juárez y Carrillo, 2014, p. 34)

Edwards w. Deming, revolucionó la gestión en las empresas de fabricación y de servicios al insistir en que la alta dirección es responsable de la mejora continua de la calidad; conocido internacionalmente como consultor, cuyos trabajos introdujeron en la industria japonesa los nuevos principios de la gestión y revolucionaron su calidad y productividad; igualmente expone que las barreras como la calificación anual de su trabajo, o la calificación por méritos deben eliminarse para las personas de dirección y para los operarios de salarios fijos.

“La persona que se siente importante en un trabajo hará todos los esfuerzos posibles para quedarse en el trabajo, se sentirá importante si se siente orgulloso de su trabajo y a la vez hace parte del sistema”. (Rosander, 1994, p. 20)

Las teorías de Deming se obtienen de observaciones directas, de ahí la certeza de su conocimiento.

Es por eso que mediante el enfoque de la realización y estudio dentro del departamento de talento humano se lleva a cabo la investigación práctica, que se desea tomar en la empresa AVA INMUEBLES Teniendo en cuenta que el manual de funciones permite la estandarización de las actividades llevadas a cabo en la organización con el fin de adoptar una posición de calidad para así evitar los reprocesos en las funciones desempeñadas de sus trabajadores.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

1.6.1 Referente teórico. Según Ferney Velásquez Velásquez Director Desursum S.A las inmobiliarias llegaron a Colombia aproximadamente desde el año 1980 con la figura de prestar un servicio a las personas naturales y jurídicas legalmente constituidas enfocadas a promover la adquisición habitacional, su objeto como tal es la administración de inmuebles para su arrendamiento, compra y venta, tramites de avalúos comerciales, permutas, préstamos hipotecarios, asesoría contable y todo lo relacionado con finca raíz. El término inmobiliaria surge en Colombia con el único objetivo de mitigar el efecto social que provoca el crecimiento de los espacios urbanos. Los procesos dentro de una empresa juegan un papel importante, ya que deben hacer partícipe a todos los empleados de la organización.

El manual de funciones es de suma importancia en toda organización, porque ayuda a mantener un equilibrio en las actividades que todo trabajador debe realizar; la falta de éste provoca que el desarrollo de las mismas no esté claro, que las funciones no se ejecuten equitativamente sino que algunos tengan más sobrecarga de tareas que

otros, lo que conlleva funciones repetidas, desmotivación, al momento de realizar una retroalimentación por el incumplimiento de las tareas, no existe un documento que soporte y controle lo anterior.

Para Chiavenato (1999) un manual de funciones es un documento donde se especifica el paso a paso de las actividades; *“un proceso que consiste en enumerar las tareas que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la periodicidad de la ejecución y los objetivos del cargo”* (p. 45)

De acuerdo a lo anterior los Sistemas de Gestión de la Calidad y la norma ISO 9001:2015, tomándolo como una metodología que permita documentar los procesos de la organización juegan un papel importante, ya que estos deben hacer partícipe a los trabajadores teniendo como prioridad que el cliente lo es todo, recordando que un cliente satisfecho es la mejor publicidad, por ende; surge la necesidad de controlar cada proceso dentro de la empresa AVA INMUEBLES para que estos se desarrollen de manera eficiente, destacando el control interno aplicado al manual de funciones, que es el proceso en el cual se le asigna a la persona su actividad dentro de la organización, las descripciones de puestos, las especificaciones y el desempeño que se ejerce dentro de cada área facilita las responsabilidades sobre los resultados esperados.

Figura 1. Fase organización



Fuente: (Chiavenato, 1999)

En una Organización se destacan dos fases, una conceptual y otra operativa, donde el proceso de organizar busca establecer resultados que permita la satisfacción y logros concretos a obtener en un periodo de tiempo. Define la organización diciendo que “consiste en dotar al organismo de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas a saber, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa” Es por eso que se debe tener claro los perfiles de cada puesto de trabajo que se desempeñan dentro de AVA INMUEBLES con el fin de determinar la claridad de sus procesos en el desempeño de las actividades de sus trabajadores.

1.6.2 Referente conceptual. Estos son los términos más destacados para el desarrollo del proyecto.

Teniendo en cuenta la multiplicidad de términos propios del uso inmobiliario, en el presente proyecto se usarán distintas referencias lexicales las cuales quedarán claras a los ojos del lector.

IPC. “Es una medida del cambio (variación), en el precio de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares del país conocido como canasta”.
(DANE)

Agente inmobiliario. Profesional titulado que actúa como intermediario en una transacción inmobiliaria y a cambio cobra una comisión por sus servicios

Asegurar. El propietario recibirá a tiempo los valores de canon de arrendamiento pactados, aun cuando exista incumplimiento por parte del arrendatario.

Administración de inmuebles. Velar por el buen uso del inmueble, gestionar lo concerniente a reparaciones locativas y demás situaciones y/o anomalías que puedan presentarse.

Capital. Importe nominal del préstamo hipotecario. Total, de deuda pendiente sin incluir los intereses.

Comisión de apertura. Porcentaje sobre el préstamo que se paga de una sola vez cuando dicho préstamo ha sido abonado en cuenta.

Mejoras útiles. Las mejoras útiles son aquellas que se realizan en el inmueble por el arrendatario, al objeto de mejorar las condiciones de disfrute de la misma. No son necesarias en el sentido de imprescindibles, ni de mero lujo o recreo, sino meramente útiles, al favorecer la forma de disfrutar la cosa arrendada.

Vivienda habitual. Edificación que constituya el lugar de residencia de manera continuada durante un plazo de al menos tres años.

Escritura pública. Documento firmado y autorizado por un notario que da fe de su contenido y le permite ser inscrito en el Registro de la Propiedad.

Solvencia. Capacidad de satisfacer las deudas oportunamente.

UVR o Unidad de Valor Real. unidad de cuenta que refleja el poder adquisitivo de la moneda, con base exclusivamente en la variación mensual del índice de precios

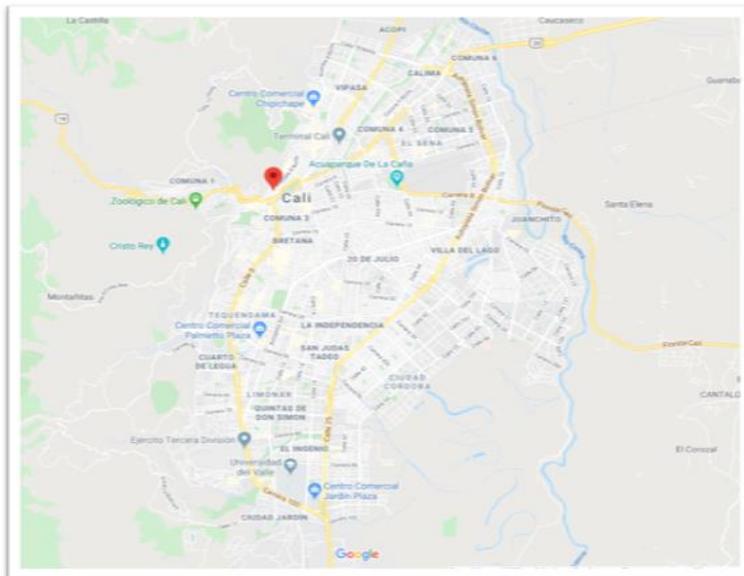
al consumidor certificada por el DANE. Vivienda de Interés Social o VIS: tipo de vivienda, cuyo valor máximo es de ciento treinta y cinco salarios mínimos legales mensuales (135 SMMLV).

1.6.3 Referente contextual. La empresa AVA INMUEBLES en la cual se pretende implementar un manual de funciones y procedimientos en los cargos desempeñados actualmente, se encuentra ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, en la comuna 2, específicamente en Cl 4N No. 1N-10, oficina 402 del Edificio Torre Mercurio, barrio Centenario.

La ciudad de Santiago de Cali ubicada en el departamento del Valle del Cauca fue fundada por el Señor Sebastián de Belalcázar el 25 de Julio de 1536. Al 2018, ésta cuenta con una población de 2.227.642, siendo la tercera ciudad más poblada de Colombia.

A continuación, se refleja la ubicación de la empresa AVA INMUEBLES:

Imagen 1. Ubicación de la empresa AVA Inmuebles



Fuente: (Google maps, 2020).

1.6.4 Referente legal. Cualquier persona que esté interesada en el desarrollo inmobiliario, deberá tomar la iniciativa de conocer el sector, ya que existen unos lineamientos para analizar y gestionar de manera estratégica desarrollos y procesos que de esta se derivan.

En general, el término "bienes raíces" refiere a la titularidad o el uso del suelo. El derecho de bienes raíces es una rama del derecho civil que abarca el derecho de poseer, usar y disfrutar de un terreno y los agregados permanentes realizados por el hombre sobre este. Las leyes sobre bienes raíces tienen un impacto diario en la mayoría de nosotros, ya sea directo o indirecto, y afectan a los propietarios, arrendatarios, arrendadores, compradores de casas y vendedores de casas.

En Colombia se desarrolló la ley 820 de 2003 por la cual se reglamentan los artículos 28, 29,30 y 33 donde se detallada y se regula el arriendo de inmuebles habitacionales.

ARTÍCULO 28:

Consagra que toda persona natural o jurídica, cuya actividad principal comprenda el arrendamiento de inmuebles propios o de terceros destinados a vivienda urbana, o la intermediación comercial entre arrendadores y arrendatarios, en municipios con población mayor a los quince mil habitantes, debe matricularse ante la autoridad administrativa competente. Que la misma obligación señalada en el considerando anterior, se estableció para las personas naturales o jurídicas que, en su calidad de propietarias o subarrendadores, celebren más de cinco contratos de arrendamiento sobre uno o varios inmuebles en las modalidades descritas en el artículo 4o de la Ley 820 de 2003. Que conforme al artículo 32 de la Ley 820 de 2003, la Alcaldía Mayor de Bogotá, D. C., la Gobernación del Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina y las alcaldías de los municipios y distritos del país, tienen la competencia para adelantar las actividades de inspección, vigilancia y control en materia de arrendamientos. Que según el párrafo del artículo 33 de la Ley 820 de 2003, el Gobierno Nacional establecerá dentro del término de seis (6)

meses, contados a partir de la expedición de dicha ley, los parámetros para desarrollar sistemas de inspección, vigilancia y control por parte de las autoridades territoriales (El congreso de Colombia, 2003, p. 1).

Es decir que Las personas matriculadas estarán sujetas a la inspección, vigilancia y control de la autoridad competente. Dicha matrícula de arrendador es una obligación que deben cumplir las personas que estén en el negocio de arrendamiento de bienes inmuebles para uso de vivienda urbana y que hayan suscrito más de cinco contratos como se mencionaba en el artículo 4 de la Ley 820 de 2003. Este trámite estará a cargo de las alcaldías municipales o de la entidad que deleguen.

ARTÍCULO 2 Parágrafo 1°. Los trámites relativos a la solicitud de matrícula de arrendador no generarán costos o erogaciones a cargo de los solicitantes

En el ARTÍCULO 3 DEL DECRETO 51 DE 2004 DE LA LEY 820 DE 2003

se expone los términos y el proceso para la expedición de la matrícula de arrendador:

“Dentro de los ocho (8) días hábiles siguientes a la presentación por parte del interesado de la totalidad de la documentación señalada en el artículo 29 de la Ley 820 de 2003, las autoridades competentes deberán efectuar el registro de la matrícula de arrendador. En los eventos en que no se aporte la totalidad de los documentos requeridos para matricularse como arrendador, la autoridad competente requerirá por una sola vez al interesado para que complete o aclare la información suministrada según sea el caso. Dentro de los cinco días (5) siguientes a la entrega de la información complementaria requerida, la autoridad competente procederá a efectuar el registro correspondiente y a expedir la certificación a la que se hizo alusión en el inciso segundo del artículo segundo del presente decreto, siempre que la información y documentación cumpla con los requisitos legales

necesarios para acceder favorablemente a la solicitud.” (El congreso de Colombia, 2003, p. 3).

Así como existe un lineamiento en el sector inmobiliario que permite la gestión estratégica y el direccionamiento de lo que realmente se requiere y se necesita hacer. Se deberá enfocar un control dentro de la Empresa AVA INMUEBLES donde se determine aquellos aspectos que tengan o pueden tener un impacto significativo en la mejora de procesos.

En las disposiciones generales de la Norma ISO 9001, en su apartado 6.2 trata sobre el recurso humano.

LEY 1581 DE 2012

Esta ley constituye el marco general de la protección de los datos personales en Colombia.

LEY 1562 DE 2012, DECRETO 1072 DE 2015, RESOLUCIÓN 312 DE 2019

Por medio de la cual se establecen los estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST para las personas naturales y jurídicas.

ARTICULO. 2º- Campo de aplicación. La presente resolución se aplica a los empleadores públicos y privados, a los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, a los trabajadores dependientes e independientes, a las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, a las agremiaciones o asociaciones que afilian trabajadores independientes al Sistema de Seguridad Social Integral, a las empresas de servicios temporales, a los estudiantes afiliados al Sistema General de Riesgos Laborales y los trabajadores en misión; a las administradoras de riesgos laborales; a la Policía Nacional en lo que corresponde a su personal no uniformado y al personal civil de las Fuerzas Militares; quienes deben implementar los Estándares Mínimos del

Sistema de Gestión de SST en el marco del Sistema de Garantía de Calidad del Sistema General de Riesgos Laborales (El congreso de Colombia, 2012, p. 1).

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.7.1 Tipo de estudios.

1.7.1.1 Estudio descriptivo. Según Sampieri (1998) menciona que el estudio descriptivo permite explicar de manera detallada una situación o evento con el fin de ser analizada. Para lograr determinar qué problemática está afectando a la empresa AVA INMUEBLES, se realizó un estudio minucioso del análisis de los procesos de talento humano que lleva a cabo la organización, en la cual se logró observar a través de una encuesta las debilidades internas que existen en la realización y ejecución de las funciones que desempeñan los colaboradores (p. 17).

1.7.2 Método de investigación.

1.7.2.1 Método de análisis. Para este proyecto se elaboró una encuesta, donde se encontraron las distintas variables de la problemática y el nivel de satisfacción de los trabajadores en el desarrollo de sus actividades.

Se tiene en cuenta que esta encuesta se realizó directamente al representante legal y a los empleados de AVA INMUEBLES.

1.7.3 Fuentes y técnicas para recolección de información.

1.7.3.1 Fuentes primarias. Para adquirir toda la información que se necesita para este proyecto se pidió la autorización al gerente general de la empresa AVA

INMUEBLES, para la recolección de la misma en el área comercial, contable y administrativa.

1.7.3.2 Fuentes secundarias. Como fuente secundaria, se tomará como base los estudios relacionados al manual de funciones, tomando como fundamento las fuentes bibliográficas en cuanto a la elaboración, estructura y diseño del mismo.

Actualmente, en la ciudad de Cali, operan más de 300 inmobiliarias; sin embargo, no se tiene un dato exacto de cuántas son, ya que existen muchas que son informales.

Dentro de la mayor competencia para AVA INMUEBLES se encuentran:

Tabla 1. Competencia

Razón Social:	AVA INMUEBLES	Continental de Bienes S.A	Administramos Y Servicios S.A	Aseores Inmopacifico S.A	Unisa Union Inmobiliaria S.A	Jm Inmobiliaria S.A.S	Suma Servicios Inmobiliarios S.A.S
Nit	890318915-1	805000082-4	805013156-7	805014131-8	900127527-0	900325566-7	900432630-9
Número de Matrícula	86970	395019	504271	513594	700436	779294	816805
Fecha de Matrícula	12-dic-80	21-feb-95	24-feb-99	29-jun-99	09-ene-07	25-nov-09	02-may-11
Dirección	CL 4N # 1N-10	AV 5AN # 22N-28	CL14 # 67 06	CR 3 # 12-05	CL 38N # 4N-170	AV. 4N # 9N - 12	Av. Rsvlt # 39-25
No. Aprox. de Inmuebles	120	5000	150	550	1200	950	500
No. de empleados	7	166	15	27	54	50	11

Fuente: (LasEmpresas, 2020).

1.7.4 Tratamiento de la información.

1.7.4.1 Técnicas estadísticas. La información será recopilada mediante las fuentes primarias y secundarias, por medio de la revisión detallada de los datos arrojados por la encuesta, observación realizada y los diferentes documentos y evidencias que se obtengan, se pretende lograr tener un análisis estadístico conforme al protocolo de presentación de esta clase de trabajos establecidos por la universidad; lo que permite plantear una solución a la problemática hallada.

2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 ANÁLISIS INTERNO

2.1.1 Breve reseña histórica. La empresa AVA INMUEBLES, es una empresa familiar constituida legalmente desde el 12 de diciembre de 1980, con el objetivo inicial de tener un control en la administración de los inmuebles propios de los señores Aníbal Echeverri y Lucy Morón de Echeverri ubicados en el barrio San Nicolás y en el Centro de la ciudad. Viendo la oportunidad del mercado y la necesidad de las personas allegadas a la familia, se les ofreció el servicio de administrarlos.

Se constituyó legalmente con el nombre de A ECHEVERRI SAS, pero con el transcurrir del tiempo, y en administración del señor Alejandro Echeverri Morón, quien actualmente es su gerente y representante legal, se creó el nombre comercial AVA INMUEBLES, que en sus siglas significa: Arrienda, vende, asegura. (Ava Inmuebles, 2019)

2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

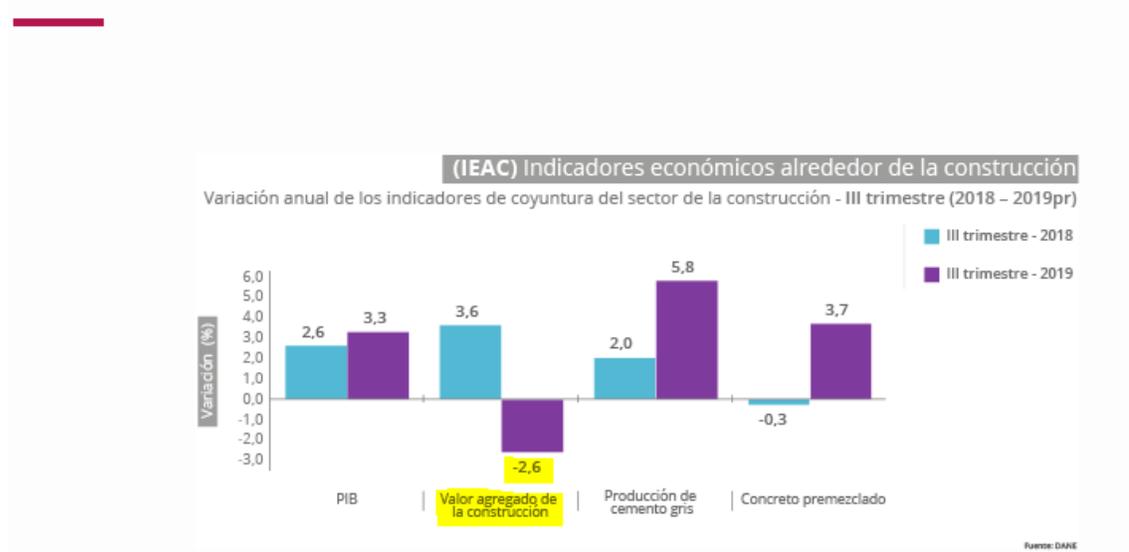
2.2.1 Identificación del sector. AVA INMUEBLES, es una empresa que se dedica al arrendamiento y venta de bienes inmuebles como casas, apartamentos, locales comerciales. También brindan otros servicios como: asesoramiento y avalúos inmobiliarios. Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas (CIIU), Se ubica en el sector Terciario, dicho sector no produce bienes materiales, sino que provee a la población de servicios necesarios para satisfacer sus necesidades. Por ende, es uno de lo que más aporta al producto interno bruto (PIB) del país.

Con respecto al comportamiento del sector de la construcción, en el tercer trimestre del año 2019 registró un comportamiento negativo de 2,6%, fue el único que cayó

entre las actividades económicas estudiadas. Según el Dane, este comportamiento se explica por qué la construcción de edificaciones residenciales y no residenciales decrece 11,1%, así como las actividades especializadas para la construcción de edificaciones y obras de ingeniería civil (alquiler de maquinaria y equipo de construcción con operadores) decrece 3,2%. (Dinero)

Gráfico 1. Variación anual de los indicadores de coyuntura del sector de la construcción - III Trimestre

Información Julio-noviembre de 2019 con corte a diciembre 09 de 2019



Fuente: (DANE, Indicadores Económicos Alrededor de la Construcción (IEAC), 2019)

Durante el Tercer Trimestre del 2019 el PIB aumentó en un 3.3% con respecto al III trimestre del año 2018. Analizando el valor agregado de la rama de construcción se observa un decrecimiento del -2,6%, lo cual explica la variación anual negativa del -11,1% en el valor agregado de las edificaciones.

El decrecimiento que ha tenido el sector construcción se debe a que su rama más importante la edificadora ha venido cayendo en los últimos tres años, según el DANE “la caída de 2019 se mide respecto a 2018, un período en el que el sector ya estaba débil, creciendo solo 1 % respecto a 2017: que también fue un mal año, pues el PIB de la actividad cayó 12,4 % frente a 2016.” (DANE, 2019, p. 2)

2.2.2 Descripción de las actividades económicas. Las actividades económicas son todas aquellas por las cuales se llevan a cabo los procesos de una organización.

En este caso, para AVA INMUEBLES, aplica la actividad económica No. 6810 y 6820, por la cual se autoriza a las inmobiliarias a realizar actividades con inmuebles propios o arrendados.

2.2.2.1 Oferta. Según la gestión de mercadeo realizada por el área comercial de AVA INMUEBLES, ésta actualmente cuenta con una oferta 182 inmuebles disponibles entre arrendamiento y venta, así:

123 - Inmuebles arrendados

32 - Inmuebles en oferta para arrendamiento.

21 - Inmuebles en oferta para venta.

6 - inmuebles en modalidad de arrendamiento / venta

Cuadro 1. Disponibilidad de inmuebles

ARRIENDO		ARRIENDO/VENTA		VENTA	
GESTION	TOTAL	GESTION	TOTAL	GESTION	TOTAL
APARTAESTUDIO	4	APARTAMENTO	2	APARTAESTUDIO	1
APARTAMENTO	9	CASA	2	APARTAMENTO	10
CASA	3	LOCAL	1	CASA	5
EDIFICIO	1	OFICINA	1	CASA CONDOMINIO	4
LOCAL	8			LOTE	1
OFICINA	7				
TOTAL	32	TOTAL	6	TOTAL	21

Fuente. Elaboración propia.

2.2.2.2 Demanda. La Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol) “estima que en el año 2020 se comercializarán 192.740 unidades residenciales, lo

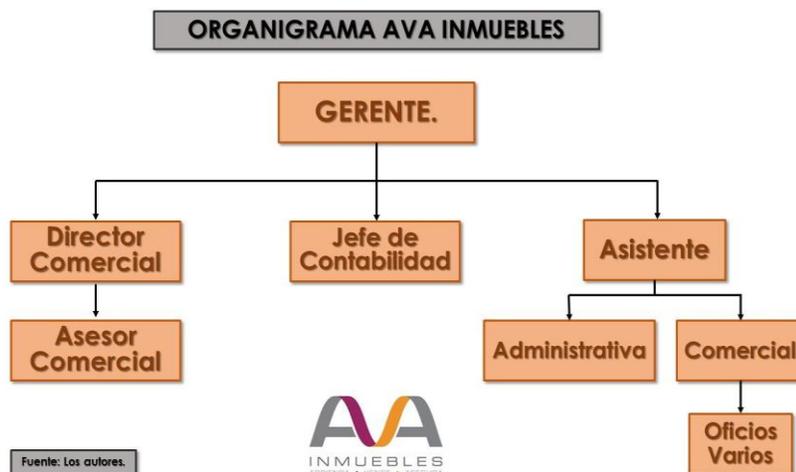
que reflejaría un crecimiento de 5.2% en relación al comportamiento de 2019. De acuerdo con las proyecciones del gremio se considera que el segmento con mejor desempeño sería el medio con un incremento aproximado de 7.5%. Por su parte, en relación a la Vivienda de Interés Social (VIS) que es la de mayor participación por cantidad de unidades en el mercado, se proyectan variaciones del orden del 5.6%.” (Camacol, 2020, p. 1).

2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

2.3.1 Identificación de la estructura. A continuación, se presenta el orden jerárquico lineal vertical que actualmente opera en la Empresa AVA INMUEBLES:

2.3.1.1 Organigrama. La estructura organizacional que se ha implementado en la Empresa es de tipo lineal integral, debido a que la toma de decisiones y autoridad recae sobre una sola persona.

Figura 2. Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

2.3.2 Descripción e interrelación de las áreas funcionales de las empresas.

Posteriormente, se presenta la descripción de los cargos actualmente desempeñados dentro de la Empresa AVA INMUEBLES:

- Gerente: Planea, aprueba, controla y dirige los procesos administrativos, contables, comerciales y financieros de la Empresa, e interviene en casos que le comprometan en su cargo.
- Jefe de contabilidad: Llevar y controlar los movimientos financieros de la Empresa, con el fin de tener resultados claros para tomar decisiones con base a ellos.
- Director comercial: Liderar el equipo de asesores comerciales diseñando estrategias que permitan el cumplimiento de metas mensualmente y el crecimiento de la Empresa.
- Asistente administrativa: Realizar actividades administrativas de control, elaboración de documentos, archivo, registrar documentos contables, elaboración de archivos planos para pagos y reportes a la aseguradora.
- Asistente comercial: Apoyar en funciones comerciales de mercadeo y telemercadeo que permitan la finiquitar la contratación de nuevos clientes.
- Asesor comercial: Cumplir con los objetivos asignados por el director comercial, para dar cumplimiento de metas mensualmente en la captación y colocación de inmuebles en venta y arrendamiento.
- Oficios varios: Apoyar en las actividades de servicio de los inmuebles propios tales como: aseo de zonas comunes, reparaciones olfativas pequeñas, servicios de mensajería.

2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.4.1 Misión. Facilitar espacios de vivienda que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, donde se brinde un ambiente de seguridad, bienestar y calidad a través de la prestación de servicios integral inmobiliario de crecimiento constante, con valores arraigados, profesionalismo, creatividad para un espacio de plenitud.

2.4.2 Visión. Ser reconocido para el año 2022 como la empresa del sector inmobiliario líder en calidad del servicio comprometida con el crecimiento y satisfacción del cliente, siendo una empresa próspera y eficiente que contribuye a generar la tranquilidad y abundancia inmobiliaria y excelencia en recursos humanos.

2.4.3 Objetivos estratégicos.

- Intervenir de forma directa e indirecta en todas las negociaciones que se presenten a través de bienes inmueble propios o de terceros, logrando así el crecimiento comercial, diseccionándolos hacia visión de la empresa.
- Realizar actividades de mercadeo permanente.
- A partir del año 2020, incrementar los ingresos en un 50% sosteniblemente.
- Controlar los gastos y costos operacionales.
- Generar alianzas estratégicas con compañías como: bancos, constructoras, compra de carteras inmobiliarias, etc., para lograr el crecimiento de la Empresa.

2.4.4 Principios y valores. Estos son los principios y valores distinguidos de la empresa.

Compromiso: Desempeñar responsablemente las tareas, apuntando siempre al cumplimiento de los objetivos de la Empresa.

Confianza: Generar en los clientes la seguridad suficiente para que sientan el respaldo de la compañía en cada proceso, superando siempre sus expectativas.

Integridad: Realizar todo con transparencia, rectitud, ética y honestidad; cuidando siempre el bienestar de la empresa.

Responsabilidad social: Velar porque los clientes obtengan una vivienda en buenas condiciones que les permita hacer el buen uso y goce del inmueble.

2.4.5 Componente estratégico. Como componentes estratégicos para el cumplimiento de sus objetivos, AVA INMUEBLES, se encuentran:

Accionistas y gerencia: La asamblea de la compañía espera que su rentabilidad, crecimiento y desarrollo social sea cada vez mayor

Empleados: Para AVA INMUEBLES, es de suma importancia el buen clima laboral con el que se ha caracterizado. Los empleados esperan que la compañía continúe cumpliendo con sus obligaciones como lo ha venido realizando y lo único que piden es que haya una reestructuración salarial.

Clientes: Desean que la compañía les continúe brindando apoyo, asesoramiento y cumplimiento en todo lo que concierne a sus bienes inmuebles y que su cumplimiento en pagos siga siendo así de efectivo como hasta el momento.

Proveedores: Las expectativas que éstos tienen con la compañía es que continúen su vínculo comercial, ya que han sido muy cumplidos con los pagos y se han respetado los acuerdos comerciales.

2.5 FACTORES CLAVE DE ÉXITO

2.5.1 Matriz POAM. Por medio de la Matriz POAM se analiza el perfil de la empresa AVA INMUEBLES para detectar las amenazas y oportunidades que puedan afectar a la empresa ubicada en el sector Terciario. Los factores que se

miden son: Tecnológico, económico, político y geográfico registrados a continuación:

Cuadro 2. Matriz POAM

MATRIZ POAM										
	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO			INDICADOR DE RIESGO
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	
FACTOR TECNOLÓGICO										12
ACCESO A LA TECNOLOGIA				X			X			9
CAMBIOS TECNOLÓGICOS				X			X			9
DESARROLLO DE SISTEMAS		X					X			-6
FACTOR ECONÓMICO										23
COMPORTAMIENTO DEL IPC				X			X			9
COMPETENCIA		X						X		-4
DEPENDENCIA DEL PIB				X			X			9
CRECIMIENTO DEL SECTOR				X			X			9
FACTOR POLÍTICO										-16
POLÍTICAS LOCALES DE CONSTRUCCIÓN		X					X			-6
POLÍTICAS SOCIAL		X						X		-4
POLÍTICA FISCAL		X					X			-6
FACTOR GEOGRÁFICO										18
UBICACION DE SUCURSALES				X			X			9
ESPACIOS DE LA INMOBILIARIA				X			X			9

Fuente: Elaboración propia utilizando Herramienta Propuesta por Muñoz Bonilla (2019)

Cuadro 3. Calificación de la Matriz POAM

	TIPO	NIVEL	IMPACTO	MULTIPLICACIÓN	A	O	
ACCESO A LA TECNOLOGIA	1	3	3	9	0	1	1
CAMBIOS TECNOLÓGICOS	1	3	3	9	0	0	1
DESARROLLO DE SISTEMAS	-1	2	3	-6	-1	0	0
				12	-1	2	2
COMPORTAMIENTO DEL IPC	1	3	3	9	0	1	1
COMPETENCIA	-1	2	2	-4	-1	0	0
DEPENDENCIA DEL PIB	1	3	3	9	0	1	1
CRECIMIENTO DEL SECTOR	1	3	3	9	0	1	1
				23	-1	3	3
CONSTRUCCIÓN	-1	2	3	-6	-1	0	0
POLÍTICAS SOCIAL	-1	2	2	-4	-1	0	0
POLÍTICA FISCAL	-1	2	3	-6	-1	0	0
				-16	-3	0	0
UBICACION DE SUCURSALES	1	3	3	9	0	1	1
ESPACIOS DE LA INMOBILIARIA	1	3	3	9	0	1	1
				18	0	2	2

Fuente: Elaboración propia utilizando Herramienta Propuesta por Muñoz Bonilla (2019)

Cuadro 4. Calificador de la matriz POAM

	AMENAZA	OPORTUNIDAD
TECNOLÓGICO	-1	2
ECONÓMICO	-1	3
POLÍTICO	-3	0
GEOGRÁFICO	0	2
TOTAL	-5	7
PROMEDIO	-1,25	1,75

Fuente: Elaboración propia utilizando Herramienta Propuesta por Muñoz Bonilla (2019)

A partir de lo evidenciado en la Matriz POAM, se identificaron varios factores externos que son de gran impacto en la empresa AVA INMUEBLES. De este modo las amenazas a nivel Tecnológico se concentran en el desarrollo de sistemas, que ayude a simplificar, disminuir riesgos y mejorar las actividades.

La implementación de un buen software no solo permite una optimización en los procesos administrativos internos y externos, también mejora los procesos que se desarrollan al interior de la organización. “evitando doble pagos de facturas a proveedores, tener un mayor control en los presupuestos y mejor manejo de los contratos inmobiliarios” afirmó Benjamín Archila, gerente general de consensus.

En cuanto al factor económico se identificaron dos aspectos que tienen gran impacto en la organización y es el comportamiento del IPC y la dependencia del PIB, lo cual genera para la empresa un ingreso adicional, ya que si la tasa IPC ves alta, esto se ve reflejado como un aumento en el valor del canon de arrendamiento, de tal forma el PIB si da un porcentaje de crecimiento positivo indica una evolución en la economía entonces, un mayor crecimiento del PIB, se ve reflejado en mayor consumo y en mayor capacidad de adquisición de bienes o servicios por las personas. (Portafolio, 2019, p. 1)

En cuanto al factor político, se encuentra el desempleo siendo esta una amenaza media de importancia alta, de acuerdo al departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, reveló que el desempleo en Colombia se ubicó en 13% en enero

de 2020. lo que traduce a una tasa alta siendo un problema estructural, en cualquier caso, el rebote del PIB será determinante, en primer lugar, para determinar qué tanto aumenta la creación de puestos de trabajo, y allí será importante mirar cómo se comporta la economía. (DANE, Tasa de desempleo, 2019)

2.6 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA

2.6.1 Matriz PCI. Permite estructurar un sistema de auditoría organizacional para diagnosticar el estado actual de la empresa.

Es por eso que se puede determinar las fortalezas y debilidades existente dentro de AVA INMUEBLES teniendo en cuenta La función de Administración como lo expone Henry Fayol quien la considera dentro de la teoría clásica como “la responsable de formular el programa de acción general para la empresa, la coordinación de esfuerzos y la interacción en función integradora de las demás funciones realizando actividades al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en la cual se implementa la planificación, organización, dirección, la coordinación y el control”.

Cuadro 5. Correspondencia entre las funciones de la empresa

CORRESPONDENCIA ENTRE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA Y LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Enfoque de Fayol	Enfoque contemporáneo
Función de la Empresa	Funciones Administrativas
Técnicas	Área de Producción u Operaciones
Comerciales	Área de Ventas o Marketing
De Seguridad	Pasaron a un nivel inferior
Contables	Se subordinaron a las financieras
Financieras	Área Financiera
	Área de Gestión de Personal

Fuente: (Chiavenato, 2007).

La matriz PCI examina cinco (5) categorías

- Capacidad Directiva
- Capacidad Competitiva u/o de Mercadeo
- Capacidad Financiera
- Capacidad Tecnológica y de producción
- Capacidad de Talento Humano

Todas estas corresponden a las funciones administrativas como se puede evidenciar en la siguiente ilustración:

Cuadro 6. Correspondencia entre las categorías del método PCI

**CORRESPONDENCIA ENTRE LAS CATEGORIAS DEL METODO PCI
Y LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS**

CATEGORIA PCI	FUNCION ADMINISTRATIVA
CAPACIDAD DIRECTIVA	AREA GERENCIAL
CAPACIDAD COMPETITIVA	AREA DE VENTAS O MARKETING
CAPACIDAD FINANCIERA	AREA DE FINANZAS
CAPACIDAD TECNOLOGICA	AREA DE PRODUCCION U OPERACIONES
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	AREA DE GESTION DE PERSONAL

Fuente: (Chiavenato, 2007).

Cuadro 7. Matriz PCI

INDICADOR DE RIESGO	 FACTOR	TIPO	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO			
			ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO	
-9	Uso de planes estrategicos	DIRECTIVA	X							X		
-9	Motivacion a trabajadores	DIRECTIVA	X							X		
-9	Autoridad	DIRECTIVA	X							X		
2	Coordinacion e integracion	DIRECTIVA						X			X	
-9	Estructura Organizacional	DIRECTIVA	X							X		
-9	Conocimiento de funciones	DIRECTIVA	X							X		
3	Toma de decisiones	DIRECTIVA						X		X		
2	Orientacion y compromiso organizacional	DIRECTIVA						X			X	
6	Imagen corporativa, responsabilidad social	DIRECTIVA					X		X			
4	Comunicación y control de conduccion	DIRECTIVA					X				X	
2	Habilidad para atraer y mantener gente altamente creativa	DIRECTIVA						X			X	
9	Control de gestion	DIRECTIVA				X				X		
6	Fidelizacion y lealtad del cliente	MERCADEO					X			X		
-9	Portafolio de productos	MERCADEO	X							X		
-9	Publicidad	MERCADEO	X							X		
6	Canales virtuales de venta o contacto con los clientes	MERCADEO					X			X		
-2	Participacion de mercado	MERCADEO			X						X	
4	Capacidad de competir con precios	FINANCIERA					X				X	
2	Grado de rentabilidad y retorno de la inversion	FINANCIERA						X			X	
2	Grado de estabilidad de costos y gastos	FINANCIERA						X			X	
4	Flujo de caja mensual	FINANCIERA					X				X	
4	Acceso a capital cuando se requiere	FINANCIERA					X				X	
-4	Valores agregados al servicio	TECNOLOGICA		X							X	
2	Nivel tecnologico general de la compañía	TECNOLOGICA						X			X	
4	Sistematizacion de procesos	TECNOLOGICA					X				X	
-3	Capacidad de innovacion	TECNOLOGICA			X						X	
3	Sentido de pertenencia	TALENTO HUMANO						X		X		
-3	Motivacion	TALENTO HUMANO			X					X		
-3	Clima organizacional	TALENTO HUMANO			X					X		
-9	Capacidad y desarrollo del manual de funciones	TALENTO HUMANO	X							X		
-6	Departamento de personal	TALENTO HUMANO	X								X	
6	Experiencia laboral	TALENTO HUMANO					X			X		
9	Ausentismo	TALENTO HUMANO				X				X		

Fuente: Elaboración propia utilizando Herramienta Propuesta por Muñoz Bonilla (2020).

Directiva

Cuadro 8. Calificador de la matriz – Directiva

VALORACION CUANTITATIVA						
DIRECTIVA	TIPO	NIVEL	IMPACTO	D	F	
Uso de planes estrategicos		-1	3	3	-9	
Motivacion a trabajadores		-1	3	3	-9	
Autoridad		-1	3	3	-9	
Coordinacion e integracion		1	1	2		2
Estructura Organizacional		-1	3	3	-9	
Conocimiento de funciones		-1	3	3	-9	
Toma de decisiones		1	1	3		3
Orientacion y compromiso organizacional		1	1	2		2
Imagen corporativa, responsabilidad social		1	2	3		6
Comunicación y control de conduccion		1	2	2		4
Habilidad para atraer y mantener gente altamente creativa		1	1	2		2
Control de gestion		1	3	3		9
		2			-45	28

Fuente: Elaboración propia utilizando Herramienta Propuesta por Muñoz Bonilla (2020).

Mercadeo

Cuadro 9. Calificador de la matriz - Mercadeo

VALORACION CUANTITATIVA						
MERCADEO	TIPO	NIVEL	IMPACTO	D	F	
Fidelizacion y lealtad del cliente		1	2	3		6
Portafolio de productos		-1	3	3	-9	
Publicidad		-1	3	3	-9	
Canales virtuales de venta o contacto con los clientes		1	2	3		6
Participacion de mercado		-1	1	2	-2	
		-1			-20	12

Fuente: Elaboración propia utilizando Herramienta Propuesta por Muñoz Bonilla (2020).

Financiera

Cuadro 10. Calificador de la matriz - Financiera

VALORACION CUANTITATIVA						
FINANCIERA	TIPO	NIVEL	IMPACTO	D	F	
Capacidad de competir con precios		1	2	2	0	4
Grado de rentabilidad y retorno de la inversion		1	1	2	0	2
Grado de estabilidad de costos y gastos		1	1	2	0	2
Flujo de caja mensual		1	2	2	0	4
Acceso a capital cuando se requiere		1	2	2	0	4
		5			0	16

Fuente: Elaboración propia utilizando Herramienta Propuesta por Muñoz Bonilla (2020).

Tecnológica

Cuadro 11. Calificador de la matriz - Tecnológica

VALORACION CUANTITATIVA						
TECNOLOGICA	TIPO	NIVEL	IMPACTO	D	F	
Valores agregados al servicio		-1	2	2	-4	
Nivel tecnologico general de la compañía		1	1	2		2
Sistematizacion de procesos		1	2	2		4
Capacidad de innovacion		-1	1	3	-3	
		0			-7	6

Fuente: Elaboración propia utilizando Herramienta Propuesta por Muñoz Bonilla (2020).

Talento humano

Cuadro 12. Calificador de la matriz - Talento humano

VALORACION CUANTITATIVA						
TALENTO HUMANO	TIPO	NIVEL	IMPACTO	D	F	
Sentido de pertenencia		1	1	3		3
Motivacion		-1	1	3	-3	
Clima organizacional		-1	1	3	-3	
Capacidad y desarrollo del manual de funciones		-1	3	3	-9	
Departamento de personal		-1	3	2	-6	
Experiencia laboral		1	2	3	6	
Ausentismo		1	3	3	9	
		-1			-6	3

Fuente: Elaboración propia utilizando Herramienta Propuesta por Muñoz Bonilla (2020)

Reporte final

Cuadro 13. Formato de reporte final de la valoración cuantitativa PCI

CAPACIDAD INSTITUCIONAL	DEBILIDADES	FORTALEZAS
DIRECTIVA	-45	28
DE MERCADEO	-20	12
FINANCIERA	0	16
TECNOLOGICA	-7	6
TALENTO HUMANO	-6	3
TOTALES	-78	65
PROMEDIOS	(15,60)	3,42

Fuente: Elaboración propia utilizando Herramienta Propuesta por Muñoz Bonilla (2020).

Aplicando las cinco escalas anteriormente analizadas, se evalúa a la empresa AVA INMUEBLES y se determina que el resultado de los factores observados como debilidades fueron setenta y ocho (78) y como fortalezas fueron sesenta y cinco (65) obteniendo trece (13) puntos de diferencia, dejando por encima las fortalezas que las debilidades. Pero destacando como enfoque final del resultado un promedio desequilibrado entre ambas. Lo que permite decretar que es necesario buscar una estrategia de mejora ya que claramente las fortalezas están siendo perjudicadas por las debilidades.

Es por eso que a partir de la valoración de las debilidades ponderada obtenida se observa que la capacidad Directiva, de Mercadeo y Talento Humano existentes en la empresa son las de mayor impacto negativo, Identificando lo siguiente:

- La adecuada publicidad y promoción de lo que se oferta.
- El efectivo servicio al cliente.
- La rentabilidad de la empresa.
- La posibilidad de inversión para seguir creciendo y competir dentro del mercado inmobiliario.
- El flujo constante de efectivo.
- La posibilidad de premiar a sus empleados y gestionar un clima organizacional eficaz.
- La capacidad y desarrollo de un manual de funciones.
- La motivación.
- La excelente comunicación asertiva entre directivos y empleados.
- Las herramientas de trabajo eficientes (tecnología).
- La estructura organizacional.
- La autoridad.

Todos estos puntos en conjunto dan prioridad a los factores significativos de mejora logrando desde un proyecto de Gestión Organizacional el implemento de un manual de funciones y Perfiles de cargos que permita minimizar las debilidades e incrementar las fortalezas.

2.7 ANÁLISIS DOFA

Para poder realizar un análisis de los factores que afectan directamente la empresa AVA INMUEBLES y potencializar en lo que prestan un buen servicio, se realizó una valoración de las actividades y funciones desarrolladas por los empleados de la misma, y así, poder identificar las situaciones en las cuales se están presentado las dificultades más relevantes y de esta manera poder realizar una intervención y mejora oportuna.

Cuadro 14. Análisis DOFA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	1- Personal calificado y capacitado para desempeñar labores.	1- Personal calificado y capacitado para desempeñar labores.	1- Limitaciones financieras para publicidad.
	2- 40 años de experiencia.	2- 40 años de experiencia.	2- No formalización de cargos.
	3- Posesión de inmuebles propios.	3- Posesión de inmuebles propios.	3- Escala salarial.
	4- Software contable.	4- Software contable.	4- Personal contable permanente.
	5- Página web.	5- Página web.	5- Servicio de contratistas.
	6- Asesoría personalizada.	6- Asesoría personalizada.	6- Carencias en el liderazgo gerencial.
	7- Músculo financiero.	7- Músculo financiero.	7- No implementación de políticas organizacionales.
	8- Tasas asequibles.	8- Tasas asequibles.	8- Ausencia de Call Center.
	9- Instalaciones adecuadas.	9- Instalaciones adecuadas.	9- Ubicación de la empresa.
	10- Habilidad para tomar decisiones rápidamente.	10- Habilidad para tomar decisiones rápidamente.	10- Capacitación constante.
OPORTUNIDADES	FO	DO	
1- Experiencia en el sector.	<ul style="list-style-type: none"> Organizar las funciones asignadas para cada empleado, para que de la misma manera no existan reprocesos. (F1, F10 - O1, O5) Aprovechar las utilidades que genera la empresa al tener establecimiento propio e inmuebles arrendados también de su propiedad, para realizar una fuerte inversión en publicidad. (F2, F3, F7 - O5, O7, O8, O11, O12) 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación constante para los empleados para un mejor desempeño y rendimiento en sus funciones. (D2, D3, D4, D6, D10 - O1, O5, O13). Reestructurar la tabla de incentivos y comisiones que logre generar equidad y motivación en los empleados (D2, D3 - O1). Fomentar publicidad para dar a conocer la organización y lograr que la empresa sea reconocida y su cartera logre crecer (D1, D8 - O2, O5, O8). 	
2- Ampliación de construcciones de la ciudad y sus alrededores.			
3- Aprovechamiento tecnológico.			
4- Fidelización de clientes.			
5- Estrategias y nuevas ideas de negocio.			
6- Turismo.			
7- Implementación de plataformas digitales.			
8- Mercadeo.			
9- Identificación de demanda insatisfecha.			
10- Baja imagen de honestidad y transparencia de otras empresas.			
11- Empresa familiar.			
12- Establecimiento propio.			
13- Crecimiento económico del país			
AMENAZAS	FA	DA	
1- Competencia directa.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar buena gestión y seguimiento a los procesos de los arrendatarios en cuando solicitudes que requieran para lograr una estancia permanente tanto de arrendatario como de propietarios. (F6, F10, - A1, A2, A5) Captar y ofrecer inmuebles que sean de buena salida comercial y no demoren tanto en arrendarse. (F1, F2, - A6) 	<ul style="list-style-type: none"> Generar estrategias desde gerencia que permitan un enfoque de todo el equipo de trabajo, para que así todos trabajen por un bien común. (D6 - A1, A2, A3) 	
2- Competencia desleal.			
3- Ingreso de nuevas inmobiliarias al sector.			
4- Marketing de la competencia.			
5- Aumento de desocupaciones.			
6- Cambios en las necesidades del consumidor.			
7- Conflictos sociales.			
8- Inestabilidad política, jurídica, económica, inflación.			

Fuente: Elaboración propia utilizando Herramienta Propuesta por Muñoz Bonilla (2020)

2.8 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Dicho análisis se realiza a partir de los resultados que se obtuvieron de las matrices POAM y PCI dado que permite identificar las fortalezas que inciden directamente en el comportamiento competitivo de AVA INMUEBLES permitiendo evaluar tres situaciones puntuales como lo es la comunicación, Orientación al logro y Obligación.

La búsqueda de los diferentes procesos que componen el accionar operativo de la empresa proporciona sobre ellas la adversidad y las consecuencias que pueden llegar a suceder lo que Pasa a una matriz de vulnerabilidad identificando la prioridad de atención cuyas consecuencias se estimen importantes.

Cuadro 15. Análisis de vulnerabilidad

 DIAGRAMA DE VULNERABILIDAD						
PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE LA AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCIÓN	GRADO DE VULNERABILIDAD
			De 0 a 10	De 0 a 1	De 0 a 10	De I a IV
COMUNICACIÓN	Sobre carga laboral	Los procesos que requieren gestión oportuna no se hacen a tiempo	8	1	3	IV
	Desmotivación y reducción de la productividad	A los empleados no se le tienen en cuenta sus opiniones ni el reconocimiento de sus metas	10	1	5	II
ORIENTACIÓN	Falta de estrategias para el departamento de talento humano	Falta de compromiso, desmotivación, bajo rendimiento, alta rotación de personal	9	1	3	IV
	Mala gestión financiera de los beneficios	No saber utilizar de forma oportuna y continua los ingresos que entran a la compañía de las cuales aportan para su crecimiento y estructuración	9	1	5	IV
OBLIGACIÓN	Falta de seguimiento a los procesos de contratación de arrendamiento por arrendatario y deudores	La aseguradora no responde por siniestros sino hay contratos firmados, pérdidas de dinero	9	1	5	IV
	Presentación de estados financieros	sanciones, penalidades de orden jurídico	10	1	5	II

Fuente: Elaboración propia utilizando Herramienta Propuesta por Muñoz Bonilla (2020).

Cuadro 16. Interpretación numérica - Vulnerabilidad

	ELEMENTO	VALOR
NIVEL DE IMPACTO	Muy bajo	1
	Bajo	3
	Medio	5
	Alto	7
	Catastrofico	10

	ELEMENTO	VALOR
CAPACIDAD DE REACCION DE LA EMPRESA	No se sabia que hacer	1
	Minimamente preparados	3
	Medianamente preparados	5
	Altamente preparados	7
	Totalmente preparados	10

	ELEMENTO	GRADO
GRADO DE VULNERABILIDAD	INDEFENSA	I
	EN PELIGRO	II
	PREPARADA	III
	VULNERABLE	IV

Fuente: Elaboración propia utilizando Herramienta Propuesta por Muñoz Bonilla (2020).

A partir de la interpretación numérica donde se destacan aspectos del nivel de impacto que genera la amenaza se puede concluir que:

Comunicación:

- En el primer ítem evaluado sobre los procesos llevados a cabo en las actividades y tareas que implican de seguimiento hacia el arrendatario es de amenaza alta con un grado de vulnerabilidad existente dentro de la empresa ya que la sobrecarga laboral no permite que se lleven a cabo los tiempos de gestión colocando a la empresa en riesgo sobre sanciones y pérdidas de dinero
- Por otro lado, la desmotivación juega un papel muy ligado al punto en mención ya que realizar siempre el mismo trabajo, la mala comunicación con los compañeros y superiores y un sueldo bajo hace que la productividad no sea la esperada afectado el clima laboral. De igual manera se obtiene como resultado la mejora dentro de este punto evaluado ya que la empresa busca superar esta amenaza siendo calificada en peligro, pero no vulnerable a partir de la gestión y la

implementación sobre el manual de funciones y perfiles de cargo lo cual permitirá mitigar aquellas falencias de sobrecarga laboral y desmotivación.

Orientación:

- Se destaca la falta de estrategias que existen dentro del departamento de talento humano sufriendo una amenaza alta y siendo vulnerable ya que actualmente este departamento ha sido afectado por la falta de gestión, organización, desarrollo, motivación y sobre carga laboral es por eso que a partir de lo destacado se quiere llevar a cabo una estructura donde permita que los procesos que desempeñan los trabajadores dentro de cada área, tenga como resultados la identificación de las necesidades para encaminar las metas y los objetivos de la empresa.
- La mala gestión financiera de los beneficios es otra de las amenazas fuertes que se permite evaluar por qué no saber utilizar de forma correcta los ingresos que se generan hace que la empresa no sea sostenible a través del tiempo. Cuando se controla los gastos y se sabe cuáles son los pasos a seguir, será más fácil reconocer y tomar una decisión consciente basada en la información y no en la intuición que puede ser equivocada por el simple hecho de no saber de dónde proviene el gasto generado o el ingreso de los mismos.

Obligación:

- La falta de seguimiento a los procesos de contratación que se realizan por intermedio de la empresa tiene un impacto de amenaza fuerte, ya que la carga laboral existente dentro del departamento comercial y de ventas quienes son los encargados de llevar este proceso no ha obtenido los mejores resultados por la falta de conocimiento de actividades estipuladas dentro de su cargo lo que ha causado sobre carga laboral y frente a una amenaza de este tipo no contarían con las estrategias pertinentes por lo cual la empresa AVA INMUEBLES está medianamente preparada.

- Por último dentro de las obligaciones está la presentación de estados financieros con ellos se evalúa la gestión, los beneficios económicos que cuenta la empresa y se toman decisiones importantes para el crecimiento y el desarrollo de la misma, por ende es una obligación desde el departamento contable realizar los debidos procesos para que se cumplan con los tiempos establecidos que exigen las entidades reguladoras donde no presentar a tiempo la información o alterar un estado financiero ocasiona sanciones penales. Por ende, el impacto que se ocasiona si llegase a suceder sería catastrófico.

Los puntos evaluados a partir de la matriz de vulnerabilidad para la empresa AVA INMUEBLES permite destacar las amenazas de mayor impacto con las que cuenta la empresa, donde se analizan los riesgos que estas generan, determinando cómo se deben de administrar para tener un mejor control sobre las consecuencias posibles que se podrían tener.

2.9 ANÁLISIS

- Análisis competitivo de Michael Porter

El análisis competitivo de Michael Porter permite a la empresa AVA INMUEBLES, identificar los contratiempos, aplicando las cinco fuerzas de Porter para poder crear una ventaja competitiva y así formular estrategias que reduzcan los riesgos de la empresa.

Cuadro 17. Matriz de Michael Porter

FUERZA	NIVEL			DESCRIPCIÓN
	ALTO	MEDIO	BAJO	
Poder de negociación de los clientes.			X	Se tiene una gran oportunidad dado a que desde la gerencia existe el aval y la posibilidad de negociar las comisiones con propietarios de inmuebles según el monto de su canon de arrendamiento.
Poder de negociación de los proveedores.			X	Amplia variedad de proveedores de materiales, pero no se cuenta con un buen número de contratistas para realizar obras.
Amenaza de nuevos competidores		X		Si bien es cierto que existe una demanda creciente de inmobiliarias en la ciudad, con los mismos servicios que ofrece AVA INMUEBLES; también se tiene en cuenta las inmobiliarias que pueden abrirse en el mercado y las constructoras que tienen proyectos en este campo.
Amenaza de nuevos servicios sustitutos	X			Las barreras que se pueden presentar en el campo inmobiliario son propietarios que arriendan los inmuebles a manera personal, también los hostales u hoteles que ofrecen servicio hospedaje por días, semanas o meses, puesto que en AVA INMUEBLES no se realizan contratos menores a un año.
Rivalidad entre competidores		X		Hay una demanda inmobiliaria creciente en la ciudad, con iguales condiciones en comisiones y otros servicios.

Fuente: Elaboración propia.

3 FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN

Para implementar un modelo de solución en el área del talento humano de la empresa AVA INMUEBLES, se decide proponer un manual de funciones donde especifique las labores y responsabilidades pertinentes al cargo para evitar las falencias y la rotación constante de personal.

3.1 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La propuesta planteada para realizar los mejoramientos pertinentes en el área de Talento Humano en la empresa AVA INMUEBLES, se realizará en cuatro etapas:

Etapa 1

Dando cumplimiento al primer objetivo (Establecer un diagnóstico que permita conocer las condiciones actuales del área de talento humano de la empresa AVA Inmuebles con el fin de mejorar la satisfacción de sus trabajadores), en la organización se realizó una entrevista al señor Alejandro Echeverri Morón, quien es el representante legal y a una encuesta a los empleados de la misma, donde se evidenciaron falencias en la ejecución de actividades que están relacionadas con los perfiles del cargo que desempeñan los colaboradores.

ENTREVISTA AVA INMUEBLES: Este cuestionario muestra las preguntas que se le realizó al Sr. Alejandro Echeverri, representante legal de la empresa AVA Inmuebles, para obtener información del estado de la organización:

Imagen 2. Entrevista

1. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados? ¿Por qué no?
2. ¿El personal es el idóneo para el puesto?
3. ¿Los empleados cuentan con los recursos necesarios para desempeñar sus labores?
4. ¿Los procesos son adecuados o deben redefinirse?
5. ¿Cuál es el nivel de capacitación a su personal de 1 a 5? Siendo 1 más bajo y 5 más alto
6. ¿Quién toma las decisiones dentro de la empresa?
7. ¿Cómo se mide la productividad del recurso humano en la organización?
8. ¿El recurso humano cumple con sus funciones correctamente?
9. ¿La empresa tiene manual de funciones y perfiles de cargo escritos, conocidos por toda la organización?
10. ¿Con que tecnología cuenta?

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se relacionan las falencias identificadas dentro de la organización por medio de la entrevista realizada:

1. Los pagos, las consignaciones y los cambios de los cheques son realizados por la asistente administrativa.
2. Los procesos se realizan en una secuencia no adecuada.
3. El software no cuenta con la actualización necesaria para dar cumplimiento a todos los procesos.
4. La asistente administrativa realiza los documentos contables.
5. La liquidación de la nómina y pago de seguridad social se realiza manual.

6. Los pagos de la seguridad social no se realizan en la fecha que está estipulada por ley.
7. Los empleados de la organización no tienen determinada las funciones a realizar.
8. Los impuestos de ley no se realizan en la fecha que determina la DIAN.
9. Carencia en la auditoría de los documentos.

ENCUESTA AVA INMUEBLES: Esta encuesta muestra las preguntas que se le realizó a los empleados de la empresa AVA Inmuebles, para obtener información del estado de la organización:

Cuadro 18. Encuesta empleados

Las siguientes preguntas están relacionadas con cualquier tipo de cambio que ocurra en su entorno de trabajo.

		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
1	Me explican claramente los cambios que ocurren en mi trabajo					
2	Puedo dar sugerencias sobre los cambios que ocurren en mi trabajo					
3	Cuando se presentan cambios en mi trabajo se tienen en cuenta mis ideas y sugerencias					

Las siguientes preguntas están contextualizadas con la información y capacitación que la empresa le facilita para hacer bien su trabajo.

4	La empresa me permite asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo					
5	Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo					
6	Recibo capacitación que me ayuda a realizar mejor mi trabajo					

Las siguientes preguntas están relacionadas sobre la comunicación que se tiene con los directivos, jefes y superiores.

7	Mi jefe tienen en cuenta mis puntos de vista y opiniones dadas					
8	Mi jefe distribuye las tareas de forma que me facilita el trabajo					
9	Mi jefe me ayuda a sentirme bien en el trabajo					

Las siguientes preguntas indagan sobre las relaciones, el comportamiento y el apoyo que se tiene con las personas que trabajan dentro de la empresa.

10	Entre compañeros solucionamos los problemas de forma respetuosa					
11	Es fácil poner de acuerdo al grupo de trabajo para realizar actividades laborales					

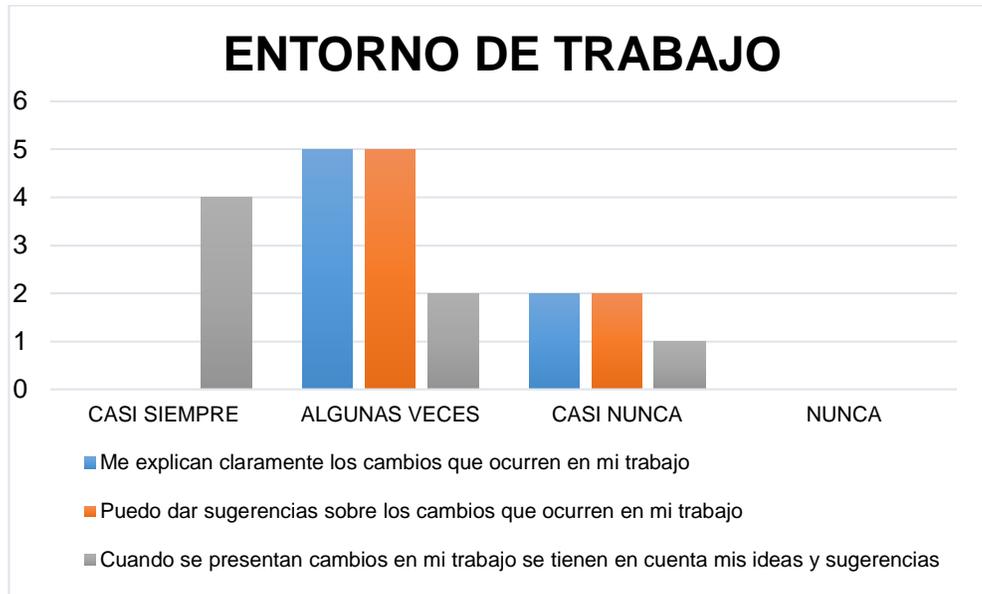
Las siguientes preguntas abarca la información que usted recibe sobre el rendimiento de sus actividades laborales.

12	Me informan sobre lo que debo mejorar en mi trabajo					
13	La información que recibo sobre mi rendimiento en el trabajo es clara					
14	La forma en la que se evalúa mi trabajo en la empresa me ayuda a mejorar					
15	Me informan a tiempo sobre lo que debo mejorar en el trabajo					

Fuente: Elaboración propia, utilizando lineamiento de Escobar Valencia (Clima Laboral, 2020)

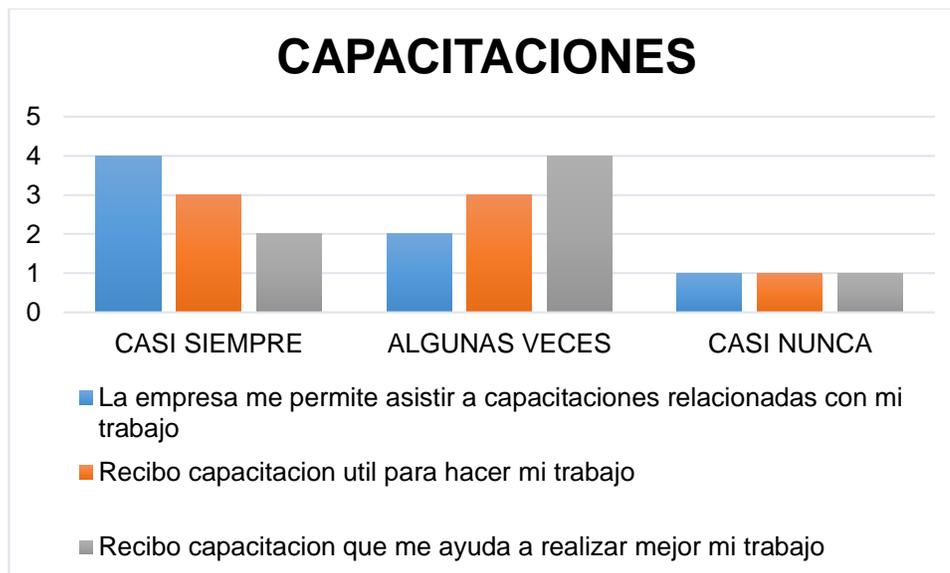
Interpretación grafica resultados del hallazgo.

Gráfico 2. Entorno de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3. Capacitaciones



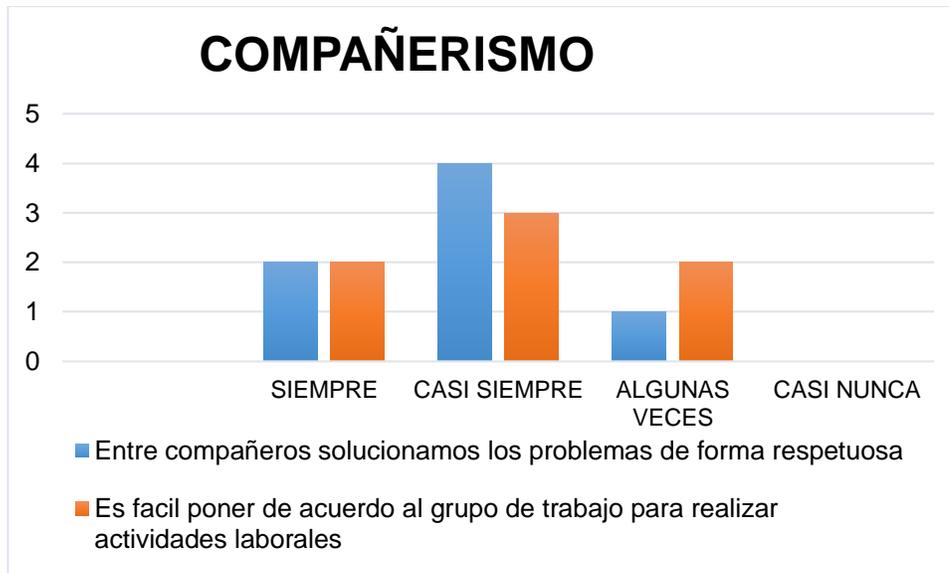
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4. Comunicación con directivos



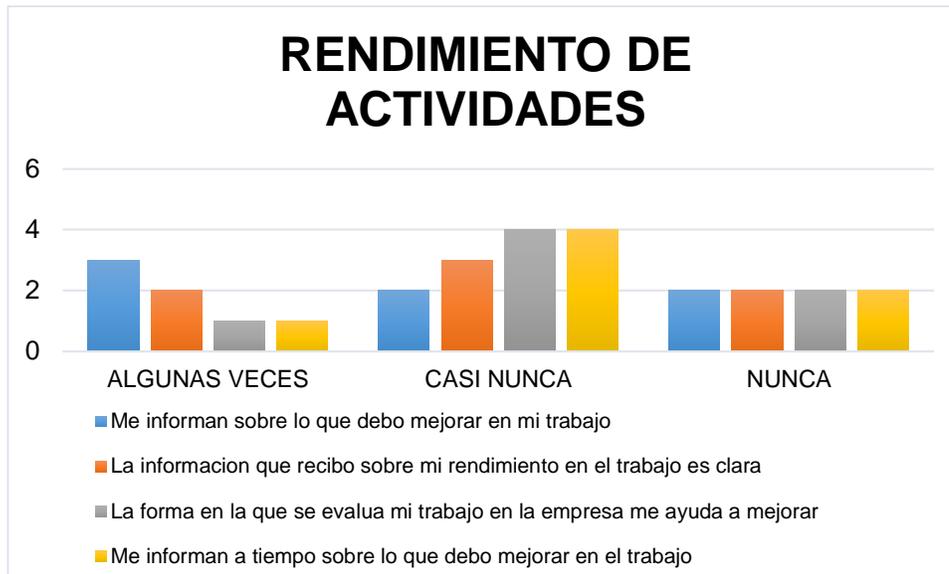
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5. Compañerismo



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6. Rendimiento de actividades



Fuente: Elaboración propia.

A partir de la encuesta se recolectó información importante y apropiada para potenciar la implementación del manual de funciones tomando del análisis lo siguiente:

- La participación de todos y cada uno de los empleados.
- La división por secciones de preguntas direccionadas a indagar las inconsistencias internas que se presentan dentro de la empresa como también los aspectos existentes que generan conflictos dentro del entorno laboral.
- El rendimiento de actividades sobre las labores desempeñadas en la empresa.
- Las capacitaciones que juegan un papel muy importante en función de las necesidades de los trabajadores.

Destacando que conocer el entorno en el que trabajan los empleados ha permitido por medio de la encuesta dar respuesta al problema que se tiene por falta de direccionamiento, conocimiento y control de las actividades que se desempeñan en

los diferentes cargos. Por tal razón la implementación de un manual de funciones y el conocimiento de perfiles de cargos se ha convertido en uno de los principales objetivos a desarrollar por parte del departamento de talento humano.

Etapas 2

Dando cumplimiento al segundo objetivo (Estructurar un manual de funciones que permita el desarrollo y coordinación de actividades a través de los procesos basados en la norma ISO 9001 de 2015) esto permite tener una visión referente a los requisitos académicos y técnicos, de experiencia, y funcionales que el cargo requiere, ya que al no definirse estos perfiles se corre el riesgo de contratar personal que probablemente cumpla con los requisitos del cargo, pero no cubrirá las expectativas frente al trabajo que se busca desempeñar en cada área, la forma en que deben interactuar con el resto de colaboradores y el nivel de adaptación a la cultura organizacional de la empresa.

Teniendo claro los perfiles se van a optimizar varios procesos dentro de la organización.

Durante el recorrido realizado a la empresa AVA INMUEBLES, se propone diseñar un manual de funciones con el cual se pueda llevar a cabo el cumplimiento de las mismas sin dependencia alguna de quien las realice actualmente. Y que de esta manera se pueda ver reflejado en la prestación de un servicio integral, personalizado y sostenible al cliente ya que contar con un manual de funciones genera ventajas dentro de la Empresa para la que se diseña y en especial para el empleado, esto le permite cumplir objetivos particulares en el menor tiempo; llevando a cabo la información organizada respecto a las actividades y funciones que deben seguirse para así contribuir a los objetivos de la organización.

AVA INMUEBLES

NIT. 890.318.915-1



MANUAL DE FUNCIONES

Cuadro 19. Encabezado del cargo gerente

	CARGO: GERENTE	Código:
		Versión: 01
		Fecha emisión:
		Última revisión:

Fuente: Elaboración propia.

1. OBJETIVO DEL CARGO

Planea, aprueba, controla y dirige los procesos administrativos, contables, comerciales y financieros de la Empresa, e interviene en casos que le comprometan en su cargo.

2. PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA:

Administrativos, contables, comerciales y financieros.

3. PERFIL DEL CARGO:

Cuadro 20. Perfil cargo gerente

PARÁMETRO	REQUERIMIENTO GENERAL
EDUCACIÓN:	Administrador de empresas.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Capacidad liderazgo, de planeación, de negociación, trabajo en equipo.
EXPERIENCIA:	5 años de experiencia gerenciando áreas administrativas, con conocimiento de Office intermedio, con capacidad de análisis, presentación de informes a junta directiva, elaboración de presupuestos. Capacidad de comunicación asertiva con el personal a cargo.

Fuente: Elaboración propia.

4. FUNCIONES BÁSICAS:

PLANEAR:

- Participa en la definición del direccionamiento estratégico del negocio, específicamente en la determinación de misión, visión, estrategias comerciales y de mercadeo, administrativas y financieras y planes de acción.
- Dirige, orienta y da instrucciones.
- Encargado de la gestión humana y la dirección comercial.
- Encargado de todas las actividades de mercadeo y estrategias de promoción de los servicios y productos de la empresa.
- Apoya en el proceso de remates y captación de bienes.

HACER:

- Define y liquida comisiones e incentivos con relación a los servicios de la compañía.
- Maneja el proceso de hipotecas desde la identificación del cliente y del prestamista, hasta el acompañamiento y asesoría durante todo el proceso.
- Encargado del proceso de remates. Compra, remodela y vende inmuebles en remate o de oportunidad.
- Manejo y control del personal externo a su cargo.
- Revisa las facturas para pagos a propietarios y administraciones, aprueba dichos pagos.
- Revisa facturación de aseguradora y decide cómo realizar el pago.
- Revisa listado para el pago de facturas, entregado por el Asesor Comercial Ventas.

- Maneja ingresos de ventas de asesores y comisiones.
- Revisa y aprueba horarios de trabajadores y permisos.

VERIFICAR:

- Controlar el cumplimiento de las actividades y metas propuestas para cada uno de las personas a cargo.
- Recibir cuentas de cobro y revisa que coincidan con la realidad.
- Revisa bitácora de trabajos radicados en predios visitados por el Asesor Comercial Ventas.
- Revisa las facturas para pagos a propietarios y administraciones, aprueba dichos pagos.
- Maneja todo lo relacionado con bancos, firmas, claves y chequera.
- Aprueba pago a proveedores, nómina, propietarios etc.

ACTUAR:

- Atención directa al cliente en casos puntuales.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES:

Cuadro 21. Autoridad para tomar decisiones del cargo gerente

DECISIONES SIN CONSULTAR	DECISIONES A CONSULTAR CON JEFE INMEDIATO
No aplica.	No aplica.

Fuente: Elaboración propia.

6. PERSONAL A CARGO:

Cuadro 22. Personal a cargo del gerente

CARGO	CANTIDAD
Contador público. Director comercial Asistente administrativa. Asistente comercial.	4

Fuente: Elaboración propia.

7. MATERIALES Y EQUIPOS CON QUE CUENTA EL CARGO

Cuadro 23. Materiales y equipos con que cuenta el cargo de gerente

TIPO	DESCRIPCIÓN
Equipos.	Computador, teléfono fijo, impresora.
Materiales	Papelería, lapiceros, etc.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 24. Encabezado cargo contador

	CARGO: CONTADOR	Código:
		Versión: 01
		Fecha emisión:
		Última revisión:

Fuente: Elaboración propia.

1. OBJETIVO DEL CARGO

Llevar y controlar los movimientos financieros de la Empresa, con el fin de tener resultados claros para tomar decisiones con base a ellos.

2. PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA:

Contables.

3. PERFIL DEL CARGO

Cuadro 25. Perfil del cargo contador

PARÁMETRO	REQUERIMIENTO GENERAL
EDUCACIÓN:	Profesional en contaduría pública.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Elaboración de estados financieros, nómina, seguridad social
EXPERIENCIA:	Experiencia de 3 años llevando procesos contables como: elaboración de estados financieros, presentación de informes a súper sociedades, Dian y demás entidades que lo requiera, presentar informes a gerencia, elaboración de presupuestos, flujos de caja y afines.

Fuente: Elaboración propia.

4. FUNCIONES BÁSICAS

PLANEAR:

- Realizar un cronograma de actividades que le permita tener un orden para la presentación de informes a las supersociedades, DIAN, etc.

HACER:

- Realiza actividades relacionadas a recursos humanos: certificaciones laborales, contratos laborales, desprendibles de pago, afiliaciones y retiros de EPS, pensión, ARL, caja de compensación, apoyo en la información necesaria para la liquidación de prestaciones sociales, vacaciones y cesantías de los empleados de la empresa.
- Realizar cuentas por pagar.
- Realizar registro de impuestos.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Elaborar estados financieros.
- Realizar y presentar flujo de caja
- Realizar liquidación de nómina, seguridad social y prestaciones sociales.

VERIFICAR:

- Verificar mensualmente los pagos a propietarios y administraciones.
- Verificar los pagos de nómina y seguridad social.

ACTUAR:

- Atender requerimientos de agentes de control (DIAN, DANE, Supersociedades).

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

Cuadro 26. Autoridad para tomar decisiones contador

DECISIONES SIN CONSULTAR	DECISIONES A CONSULTAR CON JEFE INMEDIATO
No aplica.	Todas las decisiones se deben consultar con el gerente general.

Fuente: Elaboración propia.

6. PERSONAL A CARGO

Cuadro 27. Personal a cargo contador

CARGO	CANTIDAD
No aplica.	0

Fuente: Elaboración propia.

7. MATERIALES Y EQUIPOS CON QUE CUENTA EL CARGO

Cuadro 28. Materiales y equipos con que cuenta el contador

TIPO	DESCRIPCIÓN
Equipos	Computador, teléfono fijo.
Materiales	Papelería (Formatos, fotocopias, lapiceros, hojas, etc.)

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 29. Director comercial

	CARGO: DIRECTOR COMERCIAL	Código:
		Versión: 01
		Fecha emisión:
		Última revisión:

Fuente: Elaboración propia.

1. OBJETIVO DEL CARGO:

Liderar el equipo de asesores comerciales diseñando estrategias que permitan el cumplimiento de metas mensualmente y el crecimiento de la Empresa.

2. PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA:

Comerciales.

3. PERFIL DEL CARGO:

Cuadro 30. Perfil del cargo director comercial

PARÁMETRO	REQUERIMIENTO GENERAL
EDUCACIÓN:	Profesional en mercadeo o afines.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Captación de inmuebles.
EXPERIENCIA:	5 años de experiencia en el sector inmobiliario, líder de equipos de trabajo mínimo de 5 personas, cumplimiento por metas mensual, presentación de informes a gerencia, atención al cliente.

Fuente: Elaboración propia.

4. FUNCIONES BÁSICAS

PLANEAR:

- Participa en la definición de la planeación estratégica, específicamente en la determinación de misión, visión, estrategias comerciales y de mercadeo y administrativas.
- Controla el cumplimiento de las actividades y metas propuestas para cada uno de las personas a cargo, su cumplimiento en los horarios y controlar los permisos.

HACER:

- Coordina todas las actividades de mercadeo y estrategias de promoción de los servicios y productos de la empresa.
- Publica inmuebles en venta y arrendo en los portales web gratuitos y pagados, periódicos y demás medios utilizados.
- Coordina el plan de capacitación de la división administrativa y comercial.
- Coordina todas las actividades relacionadas con la imagen corporativa de la organización y material impreso.
- Administración, organización e ingreso de información de la página web.
- Administración de correos corporativos.
- Administración de dominio.
- Atención y servicio al cliente presencial y telefónicamente.
- Manejo de inventario de pendones.
- Coordina compra de obsequios a propietarios en la celebración de fin de año.
- Atención, coordinación y negociación con los proveedores de publicidad.
- Realiza reporte mensual de todo lo vendido y arrendado.

VERIFICAR:

- Verifica las publicaciones de los inmuebles realizadas por los asesores y lo registra en la base de datos.
- Verifica despublicaciones de los inmuebles informadas por los asesores y verificar dicha información con el propietario.

ACTUAR:

- Asiste a la gerencia en actividades designadas.
- Recepción y tratamiento de Peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.
- Apoyo en captación de bienes.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

Cuadro 31. Autoridad para tomar decisiones del director comercial

DECISIONES SIN CONSULTAR	DECISIONES A CONSULTAR CON JEFE INMEDIATO
No aplica.	Todas las decisiones se deben consultar con el gerente general.

Fuente: Elaboración propia.

6. PERSONAL A CARGO

Cuadro 32. Personal a cargo del director comercial

CARGO	CANTIDAD
Asesor comercial.	2

Fuente: Elaboración propia.

7. MATERIALES Y EQUIPOS CON QUE CUENTA EL CARGO:

Cuadro 33. Materiales y equipos con que cuenta el cargo de director comercial

TIPO	DESCRIPCIÓN
Equipos	Celular corporativo, computador.
Materiales	Papelería (Formatos, fotocopias, lapiceros, hojas, etc.)

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 34. Encabezado de cargo asistente administrativa

	CARGO: ASISTENTE ADMINISTRATIVA	Código:
		Versión: 01
		Fecha emisión:
		Última revisión:

Fuente: Elaboración propia.

1. OBJETIVO DEL CARGO:

Asegurar el buen funcionamiento de las labores administrativas de la compañía, velando que todos los procedimientos a su cargo queden realizados de manera eficaz. Así como también realizar actividades administrativas de control elaboración de documentos, archivo, registrar documentos contables y elaboración de pagos.

2. PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA:

- Administrativos y contables.

3. PERFIL DEL CARGO:

Cuadro 35 Perfil del cargo asistente administrativa

PARÁMETRO	REQUERIMIENTO GENERAL
EDUCACIÓN:	Técnico o tecnólogo en administración de empresas o auxiliar contable.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Funciones ofimáticas, buena redacción de textos, manejo de Software contable SIMI, ley 820 de 2003.
EXPERIENCIA:	2 años de experiencia en funciones administrativas inmobiliarias, elaborando contratos de mandato y arrendamiento, intermedio, atención al cliente interno y externo, buena redacción y ortografía

Fuente: Elaboración propia.

4. FUNCIONES BÁSICAS

PLANEAR:

- Coordina con proveedores las reparaciones del caso.
- Elabora un check list para realizar pagos a propietarios y administraciones.

HACER:

- Elabora contratos de arrendamiento a través de SIMI (Sistema Integrado de Manejo Inmobiliario).
- Elabora las carpetas con resultado de estudio, contrato, inventario, acta de entrega y demás documentación.
- Descarga y envía soportes de pago de administraciones y propietarios, realizando el pago correspondiente.
- Realiza recaudos bancarios, valida y verifica los pagos diariamente.

- Factura pago a los propietarios y administraciones.
- Revisa y digita información contable a través de SIMI.
- Realiza gestión de las facturas de los inmuebles retirados que dejan provisión de servicios públicos.
- Responder llamadas y atiende solicitudes.
- Elaborar factura a arrendatarios.
- Elaborar comprobantes de egreso e ingreso.
- Realizar conciliación de cuentas y bancaria.
- Archiva documentación y actas resultantes de los procesos y control a las actividades realizadas a los bienes (Reparaciones, adecuaciones, etc.).
- Recibir solicitudes de reparación de inmuebles en arriendo de parte de los clientes.
- Realiza seguimiento a la cartera.
- Realiza gestión de cobro por medio de llamadas a los arrendatarios que no han cancelado.
- Realiza reportes a la aseguradora de: siniestros, ingresos, retiros e incrementos.
- Realiza archivo plano para pagos de propietarios y administraciones.
- Realiza informe de inmuebles arrendados, mensualmente,
- Revisa y aprueba las tablas de comisiones del área comercial.
- Elabora y envía correspondencia.
- Realiza liquidación de valores a cancelar de arrendatarios nuevos
- Atiende al cliente interno y externo de manera telefónica, presencial o vía electrónica.
- Monta archivos planos de pagos a propietarios y administraciones en la respectiva plantilla bancaria.

VERIFICAR:

- Revisa vencimientos de prorrogas e inquilinos que desocuparán para bloquear el contrato.

- Verifica mensualmente los respectivos descuentos a realizar a los propietarios.
- Verifica mensualmente las cuentas por pagar a propietarios y administraciones.

ACTUAR:

- Dar solución a las solicitudes tanto físicas como las que llegan al correo.
- Avisar al propietario que no se va a renovar el contrato si es el caso.
- Reportar daños soportados por el correo con información del arrendatario.
- Llama al propietario para confirmar cotización de la reparación, si autoriza llamar a las personas encargadas.
- Envía cotización al propietario y se confirma con el inquilino si quedó realizado el trabajo.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES:

Cuadro 36. Autoridad para tomar decisiones del asistente administrativo

DECISIONES SIN CONSULTAR	DECISIONES A CONSULTAR CON JEFE INMEDIATO
No aplica.	Todas las decisiones se deben consultar con el gerente general.

Fuente: Elaboración propia.

6. PERSONAL A CARGO:

Cuadro 37. Personal a cargo de la asistente administrativa

CARGO	CANTIDAD
No aplica.	0

Fuente: Elaboración propia.

7. MATERIALES Y EQUIPOS CON QUE CUENTA EL CARGO:

Cuadro 38. Materiales y equipos con que cuenta el cargo de asistente administrativa

TIPO	DESCRIPCIÓN
Equipos	Computador, impresora, teléfono fijo.
Materiales	Papelería (Formatos, fotocopias, lapiceros, hojas, etc.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 39. Encabezado cargo asistente comercial

	CARGO: ASISTENTE COMERCIAL	Código:
		Versión: 01
		Fecha emisión:
		Última revisión:

Fuente: Elaboración propia.

1. OBJETIVO DEL CARGO

Ser apoyo en funciones comerciales de mercadeo y tele mercadeo que permitan la finiquitar la contratación de nuevos clientes.

2. PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA:

Comerciales, administrativos y contables.

3. PERFIL DEL CARGO:

Cuadro 40. Perfil cargo asistente comercial

PARÁMETRO	REQUERIMIENTO GENERAL
EDUCACIÓN:	Tecnólogo o profesional en administración de empresas, mercadeo o afines.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Plataformas digitales de inmuebles; preferiblemente DOMUS y SIMI.
EXPERIENCIA:	2 años de experiencia en captación de clientes, servicio al cliente por medios electrónicos o

	presencial, elaboración de documentos, presentación de informes.
--	--

Fuente: Elaboración propia.

4. FUNCIONES BÁSICAS

PLANEAR:

- Programa la planta de asesores comerciales.
- Revisa pendientes del día anterior.
- Programar y coordinar pagos y servicios de mensajería con el personal encargado de la misma (mensajero).

HACER:

- Revisa correo diariamente y contestar aquellas solicitudes o inquietudes a través de este medio.
- Revisa y distribuye correspondencia recibida.
- Cuadra caja relacionando los pagos con sus respectivas facturas y archivarlas.
- Contabiliza en el sistema facturas y recibos de caja.
- Manejo y cuadro de caja menor.
- Realiza llamadas solicitadas por gerencia o subgerencia y revisa continuamente WhatsApp.
- Cuadra comisiones con el asesor de ventas y arrendamientos.
- Organiza logística para reparaciones y reportar daños. Cotizar arreglos y materiales para reparaciones de oficina, líneas telefónicas etc., de inmuebles propios.
- Encargada del archivo y la contabilidad de la mano del contador.
- Realiza actividades contables como: digitar C.E.- R.C- CXP- N.C- FRAS, nomina, parafiscales, confirmar los cheques que se giran, hace cierre de mes y abre AZ del mes para archivar la contabilidad.
- Crea terceros y modificaciones en el programa contable.
- Lleva control de las facturas pendientes por cancelar.

- Manejo de caja menor.
- Realizar promesas de ventas y estar pendiente de la fecha de escrituración, comisiones y pagos de las mismas para la escrituración.
- Realiza causación de pagos a proveedores.
- Solicitud, compra y control de los insumos de aseo, cafetería y papelería.
- Archiva documentación.
- Elaborar cartas, actas de reuniones y carta de presentación del nuevo propietario del inmueble.
- Manejar la agenda de Gerencia.
- Elabora carta de autorización de ingreso a inmuebles en conjunto para la venta y arrendo por parte de los asesores.
- Maneja asuntos personales del Gerente.
- Recibir, revisar, clasificar, radicar, distribuir documentos y correspondencia de la empresa.

VERIFICAR:

- Revisa los impuestos del Ica- Rete fuente e IVA.
- Está pendiente de pago de seguros e impuestos.
- Está pendiente de fumigación y aire acondicionado, envía certificado de mantenimiento a la administración del edificio.

ACTUAR:

- Tiene capacidad para autorizar reparaciones locativas que sean urgentes.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

Cuadro 41. Autoridad para tomar decisiones del asistente comercial

DECISIONES SIN CONSULTAR	DECISIONES A CONSULTAR CON JEFE INMEDIATO
No aplica.	Todas las decisiones se deben consultar con el gerente general.

Fuente: Elaboración propia.

6. PERSONAL A CARGO:

Cuadro 42. Personal a cargo asistente comercial

CARGO	CANTIDAD
Oficios Varios.	1

Fuente: Elaboración propia.

7. MATERIALES Y EQUIPOS CON QUE CUENTA EL CARGO:

Cuadro 43. Materiales y equipos con que cuenta el asistente comercial

TIPO	DESCRIPCIÓN
Equipos	Computador, teléfono fijo, celular corporativo.
Materiales	Papelería (Formatos, fotocopias, lapiceros, hojas, etc.)

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 44. Encabezado asesor comercial

	CARGO: ASESOR COMERCIAL	Código:
		Versión: 01
		Fecha emisión:
		Última revisión:

Fuente: Elaboración propia.

1. OBJETIVO DEL CARGO:

Cumplir con los objetivos asignados por el director comercial, para dar cumplimiento de metas mensualmente en la captación y colocación de inmuebles en venta y arrendamiento.

2. PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA:

Comerciales.

3. PERFIL DEL CARGO:

Cuadro 45. Perfil del cargo asesor comercial

PARÁMETRO	REQUERIMIENTO GENERAL
EDUCACIÓN:	Técnico o tecnólogo en mercadeo, administración de empresas o afines.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Captación y colocación de inmuebles.
EXPERIENCIA:	1 año de experiencia en ventas de intangibles, con buena capacidad de fluidez verbal para abarcar al cliente y cerrar negocios en la menor brevedad de tiempo posible, tele mercadeo y conocimiento de plataformas digitales.

Fuente: Elaboración propia.

4. FUNCIONES BÁSICAS

PLANEAR:

- Identificar clientes potenciales y captar inmuebles, por clasificados, volantes, referidos, tarjetas, revistas inmobiliarias etc.
- Realizar un plan de ruta para captación de inmuebles.
- Llevar el control de citas, llamadas y visitas.

HACER:

- Contactar al cliente, hacer llamadas para programar citas y atender citas programadas.
- Realizar labor comercial ofreciendo el portafolio de los servicios.
- Solicitar y recepcionar documentos de propietarios de inmueble para contratos de mandato.
- Solicitar y recepcionar documentación arrendatario para entregar a la aseguradora.
- Realizar trámite para Asegurar inmueble y contacto con aseguradoras.
- Verificar que la documentación solicitada se encuentre completa.
- Hacer seguimiento al inmueble e informar al propietario su estado.
- Programar y realizar entrega del inmueble.
- Realizar inventario del inmueble y realizar tomas fotográficas.
- Publicar y despublicar los inmuebles en DOMUS.
- Publicar y despublicar los inmuebles en la página del país.
- Maneja restituciones o desocupaciones.
- Maneja proceso de restitución del inmueble en caso de siniestro.
- Recoger documentación del arrendatario y entregarlos a la aseguradora para el estudio.

VERIFICAR:

- Verificar si la aseguradora aprobó el estudio del arrendatario e imprimir documento de confirmación.

ACTUAR:

- Realizar visita a clientes potenciales para captación de inmuebles.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES:

Cuadro 46. Autoridad para tomar decisiones del asesor comercial

DECISIONES SIN CONSULTAR	DECISIONES A CONSULTAR CON JEFE INMEDIATO
No aplica.	Todas las decisiones se deben consultar con el Director Comercial.

Fuente: Elaboración propia.

6. PERSONAL A CARGO:

Cuadro 47. Personal a cargo asesor comercial

CARGO	CANTIDAD
No aplica.	0

Fuente: Elaboración propia.

7. MATERIALES Y EQUIPOS CON QUE CUENTA EL CARGO:

Cuadro 48. Materiales y equipos con que cuenta el cargo de asesor comercial

TIPO	DESCRIPCIÓN
Equipos	Computador, celular corporativo.
Materiales	Papelería (Formatos, fotocopias, lapiceros, hojas, publicidad, etc.)

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 49. Encabezado oficios varios

	CARGO: OFICIOS VARIOS	Código:
		Versión: 01
		Fecha emisión:
		Última revisión:

Fuente: Elaboración propia.

1. OBJETIVO DEL CARGO:

Apoyar en las actividades de servicio de los inmuebles propios tales como: aseo de zonas comunes, reparaciones olfativas pequeñas, servicios de mensajería.

2. PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA:

Administrativos.

3. PERFIL DEL CARGO:

Cuadro 50. Perfil del cargo oficios varios

PARÁMETRO	REQUERIMIENTO GENERAL
EDUCACIÓN:	Bachiller.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Conocimiento de plomería y acabados de inmuebles como
EXPERIENCIA:	Haber laborado en plomería, pintura

Fuente: Elaboración propia.

4. FUNCIONES BÁSICAS

PLANEAR

- Programa visita a inmuebles propios.

HACER:

- Realizar reparaciones locativas en inmuebles propios.
- Supervisar contratistas que realicen reparaciones a inmuebles propios.
- Hacer aseo general de zonas comunes de edificios propios.

- Repartir mensajería a inmuebles propios.

VERIFICAR:

- Verifica que las obras realizadas por los contratistas hayan quedado en perfecto estado y a satisfacción del cliente.

ACTUAR:

- Realiza aseo a zonas comunes y obras pequeñas como resane, pintura y acabados a inmuebles propios.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

Cuadro 51. Autoridad para tomar decisiones oficios varios

DECISIONES SIN CONSULTAR	DECISIONES A CONSULTAR CON JEFE INMEDIATO
No aplica.	Todas las decisiones se deben consultar con la asistente administrativa.

Fuente: Elaboración propia.

6. PERSONAL A CARGO

Cuadro 52. Personal a cargo oficios varios

CARGO	CANTIDAD
No aplica.	0

Fuente: Elaboración propia.

7. MATERIALES Y EQUIPOS CON QUE CUENTA EL CARGO:

Cuadro 53. Materiales y equipos con que cuenta el cargo de oficios varios

TIPO	DESCRIPCIÓN
Herramientas	Herramientas de trabajo para plomería y pintura.
Materiales	Pintura, Sikaflex, etc.

Fuente: Elaboración propia.

Etapas 3

Dando cumplimiento al tercer objetivo (Evaluar la viabilidad de la implementación de un manual de funciones, perfiles y cargos en el área de talento humano para resolver los problemas existentes dentro de la organización) es viable la implementación del manual de funciones en la empresa AVA INMUEBLES, ya que éste determina y define los campos de actuación de cada área y puesto de trabajo.

Los cambios a los que da lugar y beneficios son:

- Al precisar el área de trabajo de cada colaborador, permite que éste interactúe con mayor conocimiento frente a su rol dentro de la empresa, lo que contribuye en el proceso con una mejor comunicación, incorporación y progreso.
- Nivelación de la carga laboral entre los empleados, eliminando la duplicidad de funciones y omisiones.
- Evitar sanciones
- Cumplimiento con el pago de las obligaciones laborales.
- Auditoría en la documentación contable y administrativa.
- Compromiso y responsabilidad en la realización de las actividades asignadas, evitando reprocesos y consultas para definir un tema.
- El manual de funciones permite proyectar a la empresa AVA INMUEBLES, definiendo los cargos que pueden generarse a futuro conforme a su crecimiento.

3.2 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN DE GESTIÓN

EVALUACIÓN DE LA EFICACIA.

A partir de la implementación del manual de funciones que se realiza en la empresa AVA INMUEBLES se determina las responsabilidades y funciones que existen

dentro de cada departamento logrando una adecuada comprensión de sus actividades con el fin de contribuir con la toma de decisiones, minimizando la carga laboral y obteniendo mejores resultados, permitiendo establecer un estilo de dirección común, clarificando la importancia y significado de los puestos de trabajo, estimulando a las personas para que consigan mejores resultados, identificando y optimizando las capacidades personales y valorando objetivamente las contribuciones individuales.

De esta manera con la evaluación planteada se propone utilizar indicadores que permitan su determinación numérica, teniendo en cuenta que el resultado otorgado varía de acuerdo al departamento que se esté evaluando, para esto lo primero es definir las funciones y las competencias de las áreas para conocer su efectividad.

Cuadro 54. Check List - Gerente

		CHECK LIST GERENTE GENERAL				
Fecha de elaboración:		Elaborado por:				
Cargo:	Gerente general	Procesos:	Administrativos, contables, comerciales y financieros.			
Objetivo del cargo:	Planea, aprueba, controla y dirige los procesos administrativos, contables, comerciales y financieros de la Empresa, e interviene en casos que le comprometan en su cargo.					
ITEM	PROCESO	PERIODICIDAD	SI	NO	N/A	HALLAZGOS
1	Firma contratos de arrendamiento.	Semanal				
2	Maneja y dispone de ingresos por caja.	Semanal				
3	Revisar tablas de comisiones.	Quincenal				
4	Realizar pagos de nómina.	Quincenal				
5	Realizar pagos de facturas de servicios públicos	Mensual				
6	Realizar pagos a propietarios.	Mensual				
7	Realizar pagos a administraciones.	Mensual				
8	Realizar pagos a la aseguradora	Mensual				
9	Realizar pagos de seguridad social.	Mensual				
10	Realizar pagos de parafiscales	Mensual				
11	Realizar pagos de Cesantías.	Anual				
12	Realizar presupuesto para presentar a junta directiva.	Anual				
13	Elaborar informe para junta directiva.	Anual				
14	Autentica documentos requeridos por la aseguradora para restituciones de inmuebles.	Ocasional				
15	Revisa cuentas de cobro de contratistas y las aprueba para pago	Ocasional				

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 55. Check List - Contador

		CHECK LIST CONTADOR				
Fecha de elaboración:		Elaborado por:				
Cargo:	Contador.	Procesos:	Contable.			
Objetivo del cargo:	Llevar y controlar los movimientos financieros de la Empresa, con el fin de tener resultados claros para tomar decisiones con base a ellos.					
ITEM	PROCESO	PERIODICIDAD	SI	NO	N/A	HALLAZGOS
1	Elaborar certificaciones laborales.	Ocasional				
2	Realizar contratos laborales.	Ocasional				
3	Realizar afiliaciones y retiros de seguridad social.	Ocasional				
4	Realizar cuentas por pagar	Semanal				
5	Verifica y causa los pagos por comisiones.	Quincenal				
6	Elaborar y entregar desprendibles de pago.	Quincenal				
7	Realizar archivo para pagos a parafiscales.	Mensual				
8	Realizar registro de impuestos	Mensual				
9	Realizar conciliaciones bancarias.	Mensual				
10	Elaborar estados financieros.	Mensual				
11	Realizar y presentar flujo de caja.	Mensual				
12	Verificar pagos de administración y propietarios.	Mensual				
13	Liquida prestaciones sociales, vacaciones y cesantías.	Anualmente				

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 56. Check List - Director comercial

		CHECK LIST DIRECTOR COMERCIAL				
Fecha de elaboración:		Elaborado por:				
Cargo:	Director comercial	Procesos:	Contable.			
Objetivo del cargo:	Liderar el equipo de asesores comerciales diseñando estrategias que permitan el cumplimiento de metas mensualmente y el crecimiento de la Empresa.					
ITEM	PROCESO	PERIODICIDAD	SI	NO	N/A	HALLAZGOS
1	Planear rutas de visitas a inmuebles para captación.	Semanal				
2	Captar inmuebles.	Semanal				
3	Hacer colocación de clientes.	Semanal				
4	Entregar inmuebles y realizar inventario.	Semanal				
5	Reunir documentación de propietarios para realizar contrato de mandato (Cédula, certificado de tradición, copia de servicios públicos, certificación bancaria y paz y salvo de administración si aplica).	Semanal				
6	Publicar y despublicar inmuebles en DOMUS.	Diario				
7	Programar reunión de asesores para evaluar su	Semanal				
8	Presentar informe de gestión a gerencia.	Mensual				

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 57. Check List - Asistente administrativa

		CHECK LIST ASISTENTE ADMINISTRATIVA				
Fecha de elaboración:		Elaborado por:				
Cargo:	Asistente administrativa	Procesos:	Administrativo y contable.			
Objetivo del cargo:	Asegurar el buen funcionamiento de las labores administrativas de la compañía, velando que todos los procedimientos a su cargo queden realizados de manera eficaz. Así como también realizar actividades administrativas de control elaboración de documentos, archivo, registrar documentos contables y elaboración de pagos.					
ITEM	PROCESO	PERIODICIDAD	SI	NO	N/A	HALLAZGOS
1	Realizar recibos de ingreso de arrendatarios.	Diario				
2	Responder solicitudes realizadas vía WhatsApp.	Diario				
3	Elaborar contratos de arrendamientos.	Semanal				
4	Elaborar carpetas para nuevos clientes	Semanal				
5	Realizar comprobantes de egresos de propietarios y	Semanal				
6	Realizar conciliación de cuentas	Semanal				
7	Archivar documentación	Semanal				
8	Realizar seguimiento a solicitudes de reparaciones de inmuebles realizadas por arrendatarios.	Semanal				
9	Realizar gestión de cobro a cartera.	Semanal				
10	Realizar liquidación de valores a cancelar de	Semanal				
11	Programar entrega de inmuebles.	Semanal				
12	Revisar y aprobar las comisiones del área comercial.	Quincenal				
13	Elaborar y enviar correspondencia en general.	Quincenal				
14	Elaborar causación de arrendamientos.	Mensual				
15	Enviar facturas de arrendamientos a clientes	Mensual				
16	Elaborar archivos para pagos de administraciones	Mensual				
17	Elaborar archivos para pagos de propietarios.	Mensual				
18	Realizar conciliación bancaria.	Mensual				
19	Realizar reportes a la aseguradora: ingresos, retiros,	Mensual				
20	Realizar informe de inmuebles arrendados.	Mensual				
21	Elaborar y enviar cartas de incremento.	Mensual				
22	Realizar incrementos a cánones de arrendamiento	Mensual				
23	Realizar descuentos a propietarios.	Mensual				
24	Realizar nota contable de seguros de arrendamiento.	Mensual				
25	Revisar los contratos a vencer.	Mensual				
26	Programar contratistas para cotizar y realizar	Ocasional				
27	Enviar cotización de arreglos a propietarios	Ocasional				

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 58 Check List - Asistente comercial

		CHECK LIST ASISTENTE COMERCIAL				
Fecha de elaboración:		Elaborado por:				
Cargo:	Asistente comercial	Procesos:	Comercial, administrativo y contable.			
Objetivo del cargo:	Ser apoyo en funciones comerciales de mercadeo y tele mercadeo que permitan la finiquitar la contratación de nuevos clientes.					
ITEM	PROCESO	PERIODICIDAD	SI	NO	N/A	HALLAZGOS
1	Revisar correo electrónico y contestar solicitudes.	Diario				
2	Revisar y distribuir correspondencia recibida.	Diario				
3	Realizar cuadro de caja menor.	Diario				
4	Contabilizar cuentas por pagar a proveedores	Diario				
5	Responder solicitudes realizadas vía WhatsApp,	Diario				
6	Realizar seguimientos a nuevas solicitudes de	Diario				
7	Tener control de facturas pendientes por pagar.	Diario				
8	Manejar agenda de gerencia.	Diario				
9	Programar planta de asesores comerciales.	Semanal				
10	Archivar documentación.	Semanal				
11	Realizar cuentas por pagar.	Semanal				
12	Crear terceros en el programa contable.	Semanal				
13	Enviar cartas de presentación a posibles nuevos	Semanal				
14	Elaborar cartas de autorización de ingreso de	Semanal				
15	Asuntos personales de gerencia (seguros, medicina	Semanal				
16	Realiza cuadros de comisiones a asesores	Quincenal				
17	Programar pagos y servicios de mensajería con el personal de oficios varios.	Mensual				
18	Solicitar, comprar y controlar los insumos de aseo,	Mensual				
19	Coordinar contratistas para reparaciones locativas de	Ocasional				

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 59 Check List - Asesor comercial

		CHECK LIST ASESOR COMERCIAL				
Fecha de elaboración:		Elaborado por:				
Cargo:	Asesor comercial	Procesos:	Comercial.			
Objetivo del cargo:	Cumplir con los objetivos asignados por el director comercial, para dar cumplimiento de metas mensualmente en la captación y colocación de inmuebles en venta y arrendamiento.					
ITEM	PROCESO	PERIODICIDAD	SI	NO	N/A	HALLAZGOS
1	Publicar y despublicar los inmuebles en DOMUS y El País.	Diario				
2	Captar inmuebles.	Diario				
3	Tener un control de citas en DOMUS.	Diario				
4	Contactar a clientes que están interesados en ver inmuebles y dejan msj por la plataforma.	Diario				
5	Programar citas para mostrar inmuebles.	Diario				
6	Solicitar y recepcionar documentación arrendatario para entregar a la aseguradora.	Semanal				
7	Realizar plan de ruta para captación de inmuebles por sectores.	Semanal				
8	Hacer seguimiento al inmueble e informar al propietario su estado	Semanal				
9	Realizar inventario del inmueble y realizar tomas fotográficas.	Ocasional				

Fuente: Elaboración propia, 2020

Cuadro 60 Check List – Oficios varios

		CHECK LIST OFICIOS VARIOS				
Fecha de elaboración:		Elaborado por:				
Cargo:	Oficios varios	Procesos:	Administrativo.			
Objetivo del cargo:	Apoyar en las actividades de servicio de los inmuebles propios tales como: aseo de zonas comunes, reparaciones olfativas pequeñas, servicios de mensajería.					
ITEM	PROCESO	PERIODICIDAD	SI	NO	N/A	HALLAZGOS
1	Programar visita a inmuebles propios.	Semanal				
2	Hacer aseo a zonas comunes de edificios propios.	Semanal				
3	Entregar facturas de arrendamiento y servicios públicos a inmuebles propios.	Mensual				
4	Entregar correspondencia a inmuebles propios.	Mensual				
5	Realizar reparaciones locativas en inmuebles propios.	Ocasional				
6	Supervisar y verificar que los contratistas realicen bien sus labores.	Ocasional				
7	Realizar pagos de servicios públicos u otros que se requieran.	Ocasional				

Fuente: Elaboración propia.

4 PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA.

La implementación de un manual de funciones en el área de talento humano, trae consigo beneficios significativos en la parte económica, puesto que permiten resultados óptimos en las actividades a desarrollar por los colaboradores de la Empresa. En la implementación de esta propuesta, se identifican reprocesos que generan gastos innecesarios para la organización, como lo son:

En la elaboración de la nómina existen reprocesos, debido a que esta se realiza de forma manual. Para su elaboración se realizan varios procesos, como son: se digita en un archivo de Excel, para realizar el pago se hace mediante transferencias individuales en las entidades bancarias de Bancolombia y Net cash BBVA, y para la contabilización, se hace manual empleando 4 horas entre causación y pago. Pasa igual con la seguridad social, la liquidación mensual se realiza en Excel, se causa toda la información en la plataforma SOI, y luego se realiza el pago por PSE (pago seguro en línea) en la entidad bancaria de Bancolombia. Cabe resaltar que, el pago se hace a destiempo de su fecha de vencimiento por lo que genera intereses de mora.

Referente a los impuestos, el pago y la presentación de la retención en la fuente (mensual), IVA (Trimestral) declaración de renta (anual), se realiza después de la fecha de vencimiento, generando también el pago de sanciones por la no presentación e intereses de mora.

El seguimiento de contratos de arrendamiento se debe de realizar semanalmente, teniendo en cuenta que debe de estar firmado por el arrendatario, arrendador y se debe de enviar en una fecha posterior a la firma de contrato no mayor a 10 días calendario. Seguido se realiza el ingreso en la aseguradora El Libertador para activar la póliza, el no realizar este procedimiento a tiempo acarrea una sanción económica para la empresa de acuerdo al canon de arrendamiento. Para los inmuebles que ya se ha finiquitado su contrato, se realiza el seguimiento mensual,

para hacer el debido retiro en la aseguradora y evitar que ésta siga generando el cobro de la póliza.

En cuanto a la coordinación de comisiones, se debe de llevar un control permanente de ingresos y retiros de inmuebles para evitar el doble pago de las comisiones por captación, colocación e inventario.

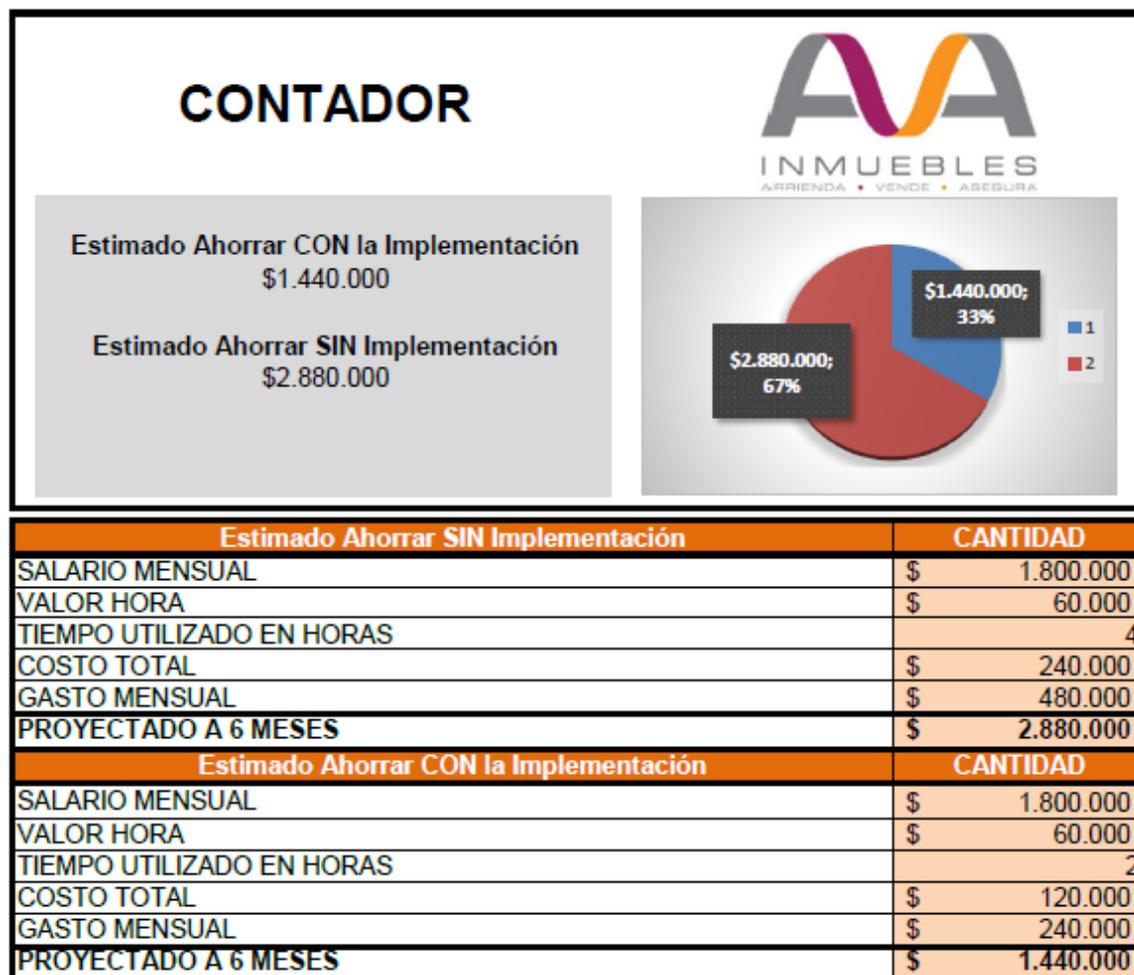
Dando ejecución a la viabilidad de la propuesta, a continuación, se realiza un resumen de lo que se ahorraría económicamente la empresa AVA inmuebles con esta implementación:

Tabla 2. Estimado de ahorro al implementar propuesta

CONCEPTO	VALOR
SANCIÓN MININA DECLARACION DE RENTA 2018	\$ 356.000
REPROCESOS EN PAGO DE SEGURIDAD SOCIAL Y NÓMINA	\$ 5.000.000
INTERESES DE MORA POR EL NO PAGO DE SEGURIDAD SOCIAL ANUAL	\$ 2.500.000
REQUERIMIENTOS DIAN, DANE Y SUPERSOCIEDADES	\$ 5.000.000
SEGUIMIENTO CONTRATO DE ARRENDAMIENTOS	\$ 1.000.000
TRAMITE PAGO POLIZAS	\$ 1.000.000
TRAMITE PAGO PROVEEDORES	\$ 500.000
LIQUIDACION VALORES PENDIENTES (ARRENDADORES MORATORIOS)	\$ 10.000.000
COORDINACION DE COMISIONES (ASESORES COMERCIALES EXTERNOS)	\$ 400.000
TOTAL	\$ 25.756.000

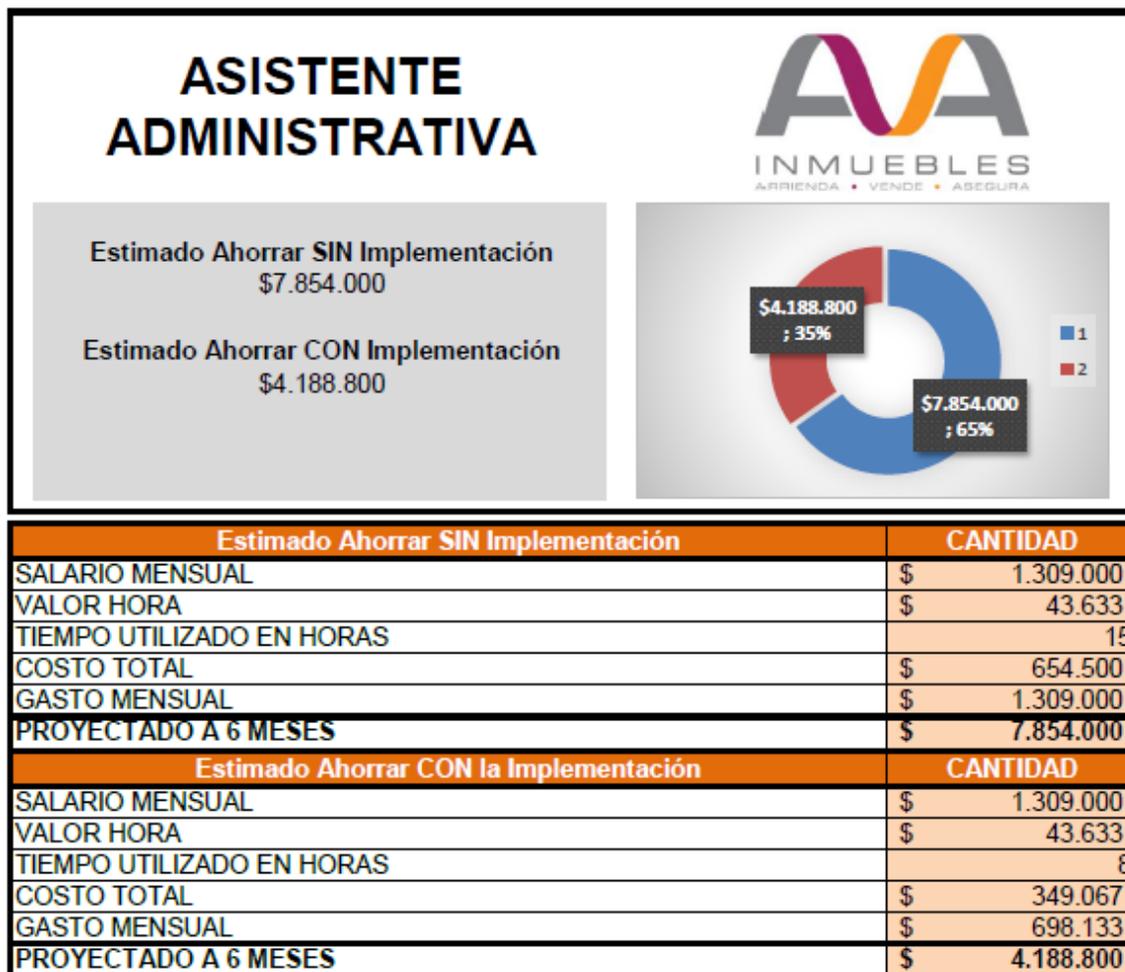
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3 Presupuesto de gastos laborales - Contador.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4 Presupuesto de gastos laborales - Asistente administrativa



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5 Presupuesto de gastos laborales - Asistente Comercial



Fuente: Elaboración propia.

El Contador quien está por contrato de prestación de servicios y salario mensual de \$1.800.000, trabaja medio tiempo de lunes a jueves y se lleva 4 horas en la digitación de la nómina, y seguridad social, ya que el proceso es manual y se realiza en Excel, se prosigue con el pago de nómina que se hace por transferencia a través del portal bancario de Bancolombia y el Net Cash de BBVA, el pago de la seguridad social se realiza por PSE (pago seguro en línea) a través de Bancolombia usando la plataforma de SOI. Esto tiene un gasto sin implementación de \$2.880.000 lo que se ve representado en un 67% y llevando a cabo la implementación se presenta un ahorro del 33% que equivalen a \$1.440.000.

La Asistente administrativa quien está por contrato a término indefinido con un salario quincenal de \$654.500 para un total mensual de \$1.309.000, trabaja 8 horas diarias de lunes a viernes, dentro de sus labores más significativas que son el aseguramiento y retiro de contratos de arrendamiento de la aseguradora, se demora un día y medio, en tiempo esto representa 15 horas realizando estas actividades lo que traduce un 65% sin la implementación, y con la implementación representa un 35% con un estimado ahorrar \$4.188.800.

La Asistente comercial, está contratada a término indefinido con un salario quincenal de \$561.500, para un total mensual de \$1.123.000, labora 8 horas diarias de lunes a viernes, en el control de las comisiones se tarda 4 horas, sin implementación representa un 80% y con la implementación del manual de funciones se reduce a 2 horas siendo este el 20%.

Con la implementación del manual de funciones en el área de talento humano en la Empresa AVA Inmuebles, el ahorro que se tendría al identificar los reprocesos que generan gastos innecesarios para la organización, es representativo aproximadamente \$38.286.800 proyectado a 6 meses, ya que se optimiza tiempo laboral y evita gastos adicionales.

Lo que se logra con esta propuesta es la reducción de tiempo en los procedimientos de nómina, pagos de seguridad social, aseguramiento y retiro de contratos de arrendamiento de la aseguradora, control en las comisiones. Sin implementación, tiene un gasto de \$12.530.800 y con implementación el gasto disminuye en un 33% a \$6.078.000 proyectado a 6 meses.

Tabla 6. Ahorro estimado en tiempo laboral



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describen algunas mejoras que tendría la Empresa AVA Inmuebles con la propuesta realizada:

- Liquidar parafiscales mensualmente como lo exige la Unidad de Gestión de Pago y Parafiscales (UGPP), de acuerdo a los dos (2) últimos dígitos del NIT.
- Reportar y pagar los impuestos en las fechas correspondientes antes de su vencimiento.
- Reportar ingresos, retiros y siniestros oportunamente ante la aseguradora.
- Minimizar riesgos en la contratación de nuevos arrendatarios, controlando sus firmas y respectivos despachos de contrato.
- Realizar pagos a proveedores a tiempo.
- Revisar y controlar los pagos de comisiones del área comercial.

Es de resaltar que, con la implementación de estos manuales de funciones, la empresa AVA Inmuebles tendrá eficiencia en sus procesos y en el desempeño de sus empleados, evitará que incurran en sanciones, intereses de mora, reprocesos

en lo que estipula el estado y riesgos legales de incumplimientos de cláusulas de los contratos de arrendamiento.

Cabe resaltar que la implementación de éstos, acarrea unos costos para la empresa de \$5.000.000, lo cual no es tan relevante en comparación a tomar la decisión de no implementarse como se puede observar a continuación, donde arroja un porcentaje significativo del 53% en la disminución de gastos de los estados financieros, lo que permite a la empresa AVA Inmuebles tener una mayor rentabilidad y utilidad de sus ingresos.

4.1 ESTADOS FINANCIEROS

4.1.1 Balance general sin proyección.

Tabla 7. Balance general sin proyección

ACTIVO		NOTA	2018	2017	VARIACION	PASIVOS Y PATRIMONIO		NOTA	2018	2017	VARIACION
ACTIVO CORRIENTE						PASIVO					
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO			1	109.841.105	101.451.847	8.389.258	PASIVO CORRIENTE		6		
Caja			5.546.792	7.895.709	-2.348.917	Obligaciones Financieras			1.024.993	115.400	909.593
Bancos			6.295.027	10.171.760	-3.876.733	Costos y Gastos por Pagar			9.872.353	9.193.711	678.642
Cuentas de Ahorro			97.999.286	83.384.378	14.614.908	Impuesto Gravámenes y Tasas			42.268.000	47.227.000	-4.959.000
						Obligaciones Laborales			22.247.327	16.839.432	5.407.895
INVERSIONES			2	286.278.160	270.943.676	15.334.484	Ingresos recibidos por Anticipado		0	0	0
Otras Inversiones			286.278.160	270.943.676	15.334.484	Pasivos por Impto Diferido		140.112.428	150.272.550	-10.160.122	
						Ingresos recibido para terceros			25.483.630	12.688.003	12.795.627
CUENTAS COMERCIALES POR COBRAR			3	107.013.176	62.465.664	44.547.512	Otros pasivos		1.500.000	2.066.302	-566.302
Clientes			6.506.140	10.474.587	-3.968.447						
Anticipos y Avances			66.154.598	37.191.655	28.962.943	TOTAL PASIVO CORRIENTE			242.508.731	238.402.398	4.106.333
Ingresos por cobrar			677.227	1.979.315	-1.302.088	TOTAL PASIVOS			242.508.731	238.402.398	4.106.333
Imptos y Contribuciones a favor			0	0	0						
Ctas por cobrar a trabajadores			0	0	0	PATRIMONIO		7			
Deudores Varios			33.675.211	12.820.107	20.855.104	Capital Social			29.129.000	29.129.000	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE			503.132.442	434.861.187	68.271.255	Reserva Legal			14.564.500	14.564.500	0
ACTIVO NO CORRIENTE						Resultado del Ejercicio			48.544.131	-63.603.267	112.147.398
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO			4	71.609.454	74.433.147	-2.823.693	Utilidades Retenidas		284.182.655	347.785.922	-63.603.267
Construcciones y Edificaciones			86.170.145	86.170.145	0	TOTAL PATRIMONIO			376.420.286	327.876.155	48.544.131
Equipo de Oficina			3.947.307	3.947.308	-1	TOTAL PASIVO + PATRIM.			618.929.017	566.278.553	52.650.464
Equipo de Comunicación y Computación			14.986.687	10.749.515	4.237.172						
Flota y Equipo de Transporte			61.095.700	61.095.700	0						
Depreciación Acumulada			(94.590.385)	(87.529.521)	-7.060.864						
OTROS ACTIVOS			5	44.187.121	56.984.219	-12.797.098					
Activos por Impto Diferido			44.187.121	56.984.219	(12.797.098.00)						
Otros Activos No Financieros			-	-	-						
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE			115.796.575	131.417.366	-15.620.791						
TOTAL ACTIVO			618.929.017	566.278.553	52.650.464						
						ALEJANDRO ECHEVERRI M. Representante Legal C.C. 16.712.225			ROLANDO QUENGUAN M. Contador T.P - 125637		

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2 Estado de resultados sin proyección.

Tabla 8. Estado de resultados sin proyección



NIT. 890.318.915-1
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 Y 2017
 (Valores expresados en pesos colombianos)

	2018	2017	VARIACION
INGRESOS OPERACIONALES	683,175,829	650,943,944	32,231,885
GASTOS DE ADMINISTRACION	618,355,283	579,380,950	38,974,333
UTILIDAD OPERACIONAL	64,820,546	71,562,994	-6,742,448
OTROS INGRESOS	33,554,042	33,383,085	170,957
GASTOS FINANCIEROS	11,344,496	13,257,782	-1,913,286
GASTOS NO OPERACIONALES	3,153,837	6,578,591	-3,424,754
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	83,876,255	85,109,706	-1,233,451
PROVISION IMPUESTOS	33,219,000	30,004,000	3,215,000
GASTO POR IMPTO DIFERIDO	2,113,124	118,708,973	
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	48,544,131	-63,603,267	112,147,398

ALEJANDRO ECHEVERRI M.
 Representante Legal
 C.C. 16.712.225

ROLANDO QUENGUAN M.
 Contador
 T.P - 125637

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3 Balance general con proyección.

Tabla 9. Balance general con proyección

ACTIVO		NOTA	2018	2017	VARIACION	PASIVOS Y PATRIMONIO		NOTA	2018	2017	VARIACION
ACTIVO CORRIENTE			ANALISIS VERTICAL			PASIVO					
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO	1		109,841,105	101,451,847	8,389,258	PASIVO CORRIENTE	6				
Caja			5,546,792	7,895,709	-2,348,917	Obligaciones Financieras		1,024,993	115,400	909,593	
Bancos			6,295,027	10,171,760	-3,876,733	Costos y Gastos por Pagar		9,872,353	9,193,711	678,642	
Cuentas de Ahorro			97,999,286	83,384,378	14,614,908	Impuesto Gravámenes y Tasas		42,268,000	47,227,000	-4,959,000	
						Obligaciones Laborales		22,247,327	16,839,432	5,407,895	
INVERSIONES	2		286,278,160	270,943,676	15,334,484	Ingresos recibidos por Anticipado		0	0	0	
Otras Inversiones			286,278,160	270,943,676	15,334,484	Pasivos por Impto Diferido		140,112,428	150,272,550	-10,160,122	
						Ingresos recibido para terceros		25,483,630	12,688,003	12,795,627	
CUENTAS COMERCIALES POR COBRAR	3		107,013,176	62,465,664	44,547,512	Otros pasivos		1,500,000	2,066,302	-566,302	
Clientes			6,506,140	10,474,587	-3,968,447	TOTAL PASIVO CORRIENTE		242,508,731	238,402,398	4,106,333	
Cuentas por cobrar a socios			66,154,598	37,191,655	28,962,943	TOTAL PASIVOS		242,508,731	238,402,398	4,106,333	
Anticipos y Avances			0	0	0	PATRIMONIO	7				
Ingresos por cobrar			677,227	1,979,315	-1,302,088	Capital Social		29,129,000	29,129,000	0	
Imptos y Contribuciones a favor			0	0	0	Reserva Legal		14,564,500	14,564,500	0	
Ctas por cobrar a trabajadores			0	0	0	Resultado del Ejercicio		22,788,131	-63,603,267	86,391,398	
Deudores Varios			33,675,211	12,820,107	20,855,104	Utilidades Retenidas		284,182,655	347,785,922	-63,603,267	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE			503,132,442	434,861,187	68,271,255	TOTAL PATRIMONIO		350,664,286	327,876,155	22,788,131	
ACTIVO NO CORRIENTE											
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	4		71,609,454	74,433,147	-2,823,693	TOTAL PASIVO + PATRIM.		593,173,017	566,278,553	26,894,464	
Construcciones y Edificaciones			86,170,145	86,170,145	0						
Equipo de Oficina			3,947,307	3,947,308	-1						
Equipo de Comunicación y Computación			14,986,687	10,749,515	4,237,172						
Flota y Equipo de Transporte			61,095,700	61,095,700	0						
Depreciacion Acumulada			(94,590,385)	(87,529,521)	-7,060,864						
OTROS ACTIVOS	5		44,187,121	56,984,219	-12,797,098						
Activos por Impto Diferido			44,187,121	56,984,219	(12,797,098.00)						
Otros Activos No Financieros			-	-	-						
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE			115,796,575	131,417,366	-15,620,791	ALEJANDRO ECHEVERRI M.	ROLANDO QUENGUAN M.				
TOTAL ACTIVO			618,929,017	566,278,553	52,650,464	Representante Legal	Contador				
						C.C. 16.712.225	T.P - 125637				

Fuente: Elaboración propia.

4.1.4 Estado de resultados con proyección.

Tabla 10. Estado de resultados con proyección



ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL

	2018	2017	VARIACION
INGRESOS OPERACIONALES	683,175,829	650,943,944	32,231,885
GASTOS DE ADMINISTRACION	638,755,283	579,380,950	59,374,333
UTILIDAD OPERACIONAL	44,420,546	71,562,994	-27,142,448
OTROS INGRESOS	33,554,042	33,383,085	170,957
GASTOS FINANCIEROS	11,344,496	13,257,782	-1,913,286
GASTOS NO OPERACIONALES	8,509,837	6,578,591	1,931,246
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	58,120,255	85,109,706	-26,989,451
PROVISION IMPUESTOS	33,219,000	30,004,000	3,215,000
GASTO POR IMPPTO DIFERIDO	2,113,124	118,708,973	
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	22,788,131	-63,603,267	86,391,398

ALEJANDRO ECHEVERRI M.
Representante Legal
C.C. 16.712.225

ROLANDO QUENGUAN M.
Contador
T.P - 125637

Fuente: Elaboración propia.

5 CONCLUSIONES

- La implementación de los manuales de funciones en la empresa AVA Inmuebles, se realiza observando la necesidad a la que se enfrenta la organización en cada uno de sus departamentos, ya que los empleados no tienen bien distribuidas sus funciones, por ende, no están claras y existe una sobre carga laboral, ya que se les imponen labores adicionales para las cuales fueron contratados inicialmente.
- Con los métodos de evaluación (Entrevista y Encuesta) realizada dentro de la empresa se tuvo la oportunidad de destacar las falencias presentadas y utilizar indicadores de gestión para analizar el desempeño de las diferentes áreas verificando el cumplimiento de los objetivos.
- Se definió las funciones y las competencias de las áreas dentro de la empresa para conocer su efectividad. Teniendo en cuenta que el resultado otorgado varía de acuerdo al departamento evaluado.
- Con la propuesta de la implementación del manual de funciones que se realiza en la empresa AVA INMUEBLES se determina las responsabilidades y funciones que existen dentro de cada departamento logrando una adecuada comprensión de sus actividades con el fin de contribuir con la toma de decisiones, minimizando la carga laboral y obteniendo mejores resultados, permitiendo establecer un estilo de dirección común, clarificando la importancia y significado de los puestos de trabajo, estimulando a las personas para que consigan mejores resultados, identificando y optimizando las capacidades personales y valorando objetivamente las contribuciones individuales.

6 RECOMENDACIONES

- Considerar la viabilidad y la importancia de la implementación de los manuales de funciones propuestos, para que haya una mejora en los inconvenientes presentados actualmente y así poder trabajar en un bien común para alcanzar los objetivos de la Empresa.
- Se realiza “check list” como recomendación para el seguimiento y control de las actividades desempeñadas por los colaboradores, ya que éste le permite tanto a la Empresa como al empleado determinar si sus objetivos en su cargo se están cumpliendo a cabalidad con lo propuesto en los manuales de funciones.
- Alinear las estrategias de la empresa enfocados en el departamento de talento humano ya que desde allí se llevan a cabo los procesos de mejora generando valor a los demás departamentos y el desarrollo organizacional.
- Darle el uso adecuado al manual de funciones ya que a partir de él se puede incluir nuevos procedimientos para facilitar de manera más efectiva los procesos dentro de la organización
- Analizar el seguimiento a través del *check list* de manera periódica para contribuir al rendimiento de las funciones ejercidas dentro de los cargos evitando pasar por alto actividades de alto impacto que pueden generar reprocesos o pérdidas de dinero.
- Se propuso analizar el departamento de Talento Humano, debido a que desde allí se detecta las exigencias y necesidades de los trabajadores ayudando al lineamiento de la estrategia planteada con la implementación del manual de funciones para la buena administración de la empresa.

7 REFERENCIAS

- Alzate, F. (2012). *Cómo Elaborar Listas de Chequeo*. Recuperado de <http://iso9001-calidad-total.com/como-elaborar-listas-de-chequeo/>
- Argandoña, A. (2007). *Responsabilidad social de la empresa*. Cáritas Española.
- Atisha, D., y García, M. (1994). *El lenguaje de la calidad total*. Editorial Universidad Autónoma De San Luis Potosí.
- Ava Inmuebles. (2019). Información general de la empresa Ava Inmuebles. Recuperado de <https://www.avainmuebles.com/>
- Barraza, M. F. S. (2007). *El kaizen/ the Kaizen*. Panorama Editorial.
- Camacol. (2020). *Información general de Camacol*. Recuperado de <https://camacol.co/>
- Camejo, J. (2012). *Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos?* Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración en los nuevos tiempos* Idalberto Chiavenato. Editorial McGraw Hill.

Chiavenato. (2007). *Correspondencia entre las funciones de la empresa y las funciones administrativas*. Editorial McGraw Hill

Clima Laboral. (2020). Clima laboral. Recuperado de <https://response.encuesta.com/#/survey/oArZHVaE/clima-laboral>

Contreras, F. (2009). *Manual para la reflexión estratégica. Centro de Capacitación y Asistencia Técnica a las Empresas*. Valencia, Venezuela.

Departamento Administrativo nacional de Estadística [DANE]. (2019). Indicadores Económicos Alrededor de la Construcción (IEAC). Bogotá DC.

Departamento Administrativo nacional de Estadística [DANE]. (2019). *Tasa de desempleo*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

David, Fred R. (2003). *Conceptos de la Administración Estratégica* (3ra ed.). México: Editorial Prentice Hall

Dinero. (2019). Obtenido de <https://www.dinero.com/pais/articulo/cuanto-crecio-colombia-en-el-tercer-trimestre-de-2019/279092>

El Congreso de Colombia. (2003). *Por la cual se expide el régimen de arrendamiento de vivienda urbana y se dictan otras disposiciones.*, Pub. L.

No. Ley 820 (2003). Recuperado a partir de

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0820_2003.html

El Congreso de Colombia. (2012). *Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.*, Pub. L. No. Ley 1581 (2012).

Recuperado a partir de

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1581_2012.html

Fayol. (1972). Exigencia de implementar los procesos de control interno en las organizaciones. Recuperado de

<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17657>

Goodstein, L (1998). *Planeación estratégica aplicada* (1 Ed.). Colombia: Editorial Mac Graw Hill

Google. (2020). Localización de la empresa. Recuperado de

<https://www.google.com/maps/search/Edificio+Torre+Mercurio/@3.4512795,-76.5405955,17z/data=!3m1!4b1>

Guevara, C. A. (1996). *Organización y Métodos* (2nd ed.). Bucaramanga: Editorial Publicaciones UIS.

Juárez, J., y Carrillo, E. (2014). *Administración de la Compensación, Sueldos, Salarios, Incentivos y Prestaciones*. Grupo Editorial Patria.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2005) *Alignment. Cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard*. 2 ed. España: Editorial Gestión 2000.

LasEmpresas. (2020). Información empresarial. Recuperado de <https://www.lasempresas.com.co/>

Lerma, H. (2009). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*. Bogotá: Ecoe Ediciones

Méndez, A. (2009). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Editorial Limosa

Méndez, C. (2008) *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. 4 ed. México: Editorial Limusa.

Muñoz Bonilla, H. A. (2019). *Proyectos de gestión organizacional*. Cali: Unicatólica.

Muñoz, H. A, y Francia, S. (2019). *Documentos Académicos una Forma Eficiente de Presentación*. Santiago de Cali: Editorial Unicatolica.

Ortega, C. (2019). Economía Colombia se consolida en el tercer trimestre. Obtenido de <https://www.portafolio.co/la-economia-colombiana-se-consolido-en-el-tercer-trimestre-535592>

- Portafolio. (2019). *PIB del tercer trimestre fue el más alto de los últimos 15 analizados*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/pib-de-colombia-en-el-tercer-trimestre-de-2019-535558>
- Porter, M (1985). *Estrategia competitiva* (1 ed.). México: Mc Graw Hill
- Rosander, A. C. (1994). *Los catorce puntos de Deming aplicados a los servicios*. Ediciones Díaz de Santos.
- Sampieri, R. H. (1998). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw Hill Education.
- Serna, H. (2003), *Gerencia Estratégica, Guía para el diagnóstico estratégico* (8 Ed.). Colombia: 3R Editores.
- Serna, H. (2008) *Gerencia Estratégica. Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión*. 10 ed. Bogotá, D.C.: 3R Editores.
- Valencia, W. A. (2004). *Administración por resultados: un enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes*. (Tesis) Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Ingeniería Industrial.
- Vallejo, V. M. A. (2015). *El costo de producción y la fijación de precios en las microempresas*.

Zapata, A. (2015). *Ciclo de la calidad PHVA*. Editorial Universidad Nacional de Colombia.