

**Modelo de gestión financiera para el crecimiento operativo y digital de MH**  
**Bienes Raíces en Roldanillo, Valle del Cauca**

|                               |                                                              |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Trabajo final presentado por: | Mary Luz Henao Jaramillo<br>Alexander Junior Pérez Hernández |
| Programa:                     | Gerencia Financiera                                          |
| Docente:                      | Andrés David Serrato Guana                                   |
| Fecha:                        | 2026                                                         |

## Índice

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Resumen.....                                                                                 | 6  |
| Abstract .....                                                                               | 7  |
| 1. Introducción .....                                                                        | 8  |
| 1.1. Objetivo General .....                                                                  | 10 |
| 1.2. Objetivos Específicos .....                                                             | 10 |
| 1.3. Metodología.....                                                                        | 11 |
| 1.3.1. Identificación y Análisis del Problema.....                                           | 11 |
| 1.3.2. Planificación de la Solución .....                                                    | 14 |
| 1.3.3. Definición de Alcance y Recursos.....                                                 | 17 |
| 2. Identificación y descripción un problema al interior de la organización.....              | 20 |
| 2.1. Descripción de la empresa a intervenir .....                                            | 22 |
| 2.1.1. Misión .....                                                                          | 23 |
| 2.1.2. Visión.....                                                                           | 23 |
| 2.1.3. Mapa de procesos.....                                                                 | 23 |
| 2.1.4. Descripción del proceso a intervenir .....                                            | 25 |
| 2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso.....                                 | 27 |
| 3. Establecimiento de Planes de Acción para la Solución del Problema .....                   | 29 |
| 3.1. Establecimiento de Objetivos.....                                                       | 29 |
| 3.2. Descripción de la Solución.....                                                         | 30 |
| 3.3. Secuencia de Actividades para la Ejecución de la Solución .....                         | 31 |
| 3.4. Descripción de Recursos Necesarios para la Ejecución de la Solución .....               | 34 |
| 4. Definición del Alcance de la Solución, Partes Interesadas, Cronograma y Presupuestos..... | 37 |

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1. Alcance final de la solución .....                                     | 37 |
| 4.2. Identificación de responsables de las actividades para ejecución ..... | 38 |
| 4.3. Cronograma de ejecución .....                                          | 40 |
| 4.4. Presupuesto.....                                                       | 41 |
| Referencias Bibliográficas .....                                            | 44 |

## **Lista de Tablas**

|              |    |
|--------------|----|
| Tabla 1..... | 17 |
| Tabla 2..... | 18 |
| Tabla 3..... | 20 |
| Tabla 4..... | 33 |
| Tabla 5..... | 35 |
| Tabla 6..... | 39 |

### Lista de Figuras

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Flujo actual del manejo financiero en el negocio. ....                                     | 13 |
| Figura 2. Flujo propuesto del manejo financiero en el negocio. ....                                  | 16 |
| Figura 3. Mapa del proceso actual en MH Bienes Raíces.....                                           | 24 |
| <i>Figura 4.</i> Mapa propuesto de gestión de ingresos en MH Bienes Raíces. ....                     | 25 |
| Figura 5. Cronograma Gantt de actividades para la implementación financiera en MH Bienes Raíces..... | 34 |
| Figura 6. Cronograma de actividades para la gestión financiera de MH Bienes Raíces. ....             | 41 |
| Figura 7. Análisis presupuestal y financiero de MH Bienes Raíces .....                               | 42 |

## Resumen

El presente trabajo desarrolla un modelo básico de gestión financiera para MH Bienes Raíces, empresa de asesoría inmobiliaria ubicada en Roldanillo, Valle del Cauca, con el propósito de fortalecer su crecimiento operativo y digital mediante la implementación de herramientas de planeación y control financiero. A partir de un diagnóstico organizacional realizado bajo la metodología de investigación-acción, se identificó como principal problemática la ausencia de una estructura financiera formal, evidenciada en la mezcla de las finanzas personales y empresariales, la falta de registros contables, la inexistencia de presupuestos y flujos de caja proyectados, así como en la toma de decisiones basada en la intuición y no en información financiera confiable. Como respuesta, se diseñó un modelo de gestión financiera que contempla la separación de los recursos del negocio, la implementación de registros sistemáticos de ingresos y gastos, la elaboración de presupuestos, la proyección del flujo de caja, el cálculo de indicadores financieros y la definición de políticas para la administración de los recursos. Estas herramientas mejoran el control de la liquidez, permiten evaluar la rentabilidad, reducir el riesgo financiero y tomar decisiones financieras de manera informada. La propuesta buscó consolidar una cultura de gestión financiera centrada en la sostenibilidad, proporcionando una base sólida para el desarrollo organizacional y la toma de decisiones, contribuyendo a la competitividad y permanencia de MH Bienes Raíces en el mercado inmobiliario.

**Palabras clave:** Gestión financiera, planeación financiera, control financiero, flujo de caja, rentabilidad, toma de decisiones

### **Abstract**

This paper develops a basic financial management model for MH Bienes Raíces, a real estate consulting firm located in Roldanillo, Valle del Cauca, with the aim of strengthening its operational and digital growth through the implementation of financial planning and control tools. Based on an organizational assessment conducted using the action research methodology, the main problem identified was the absence of a formal financial structure, evidenced by the commingling of personal and business finances, the lack of accounting records, the absence of budgets and projected cash flows, as well as decision-making based on intuition rather than reliable financial information. In response, a financial management model was designed that includes the separation of business resources, the implementation of systematic records of income and expenses, the preparation of budgets, cash flow projections, the calculation of financial indicators, and the definition of policies for resource management. These tools improve liquidity control, enable the assessment of profitability, reduce financial risk, and facilitate informed financial decision-making. The proposal sought to consolidate a culture of financial management centered on sustainability, providing a solid foundation for organizational development and decision-making, thereby contributing to competitiveness.

**Keywords:** Financial management, financial planning, financial control, cash-flow, profitability, decision-making.

## 1. Introducción

El presente proyecto de aplicación, desarrollado bajo la metodología de investigación-acción, tiene como propósito diseñar un modelo básico de gestión financiera para MH Bienes Raíces, empresa de asesoría inmobiliaria ubicada en Roldanillo, Valle del Cauca. La propuesta surge de la necesidad de fortalecer el crecimiento operativo y digital del negocio mediante herramientas de planeación, control y seguimiento financiero que permitan una administración más ordenada de los recursos.

Diferentes estudios informan que es fundamental una buena gestión financiera en las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) para asegurar su crecimiento, sostenibilidad y competitividad, de esta manera se controla el flujo de efectivo, se anticipan las necesidades de recursos y se toman decisiones estratégicas informadas (Herrera et al., 2022; Nkwinka, 2023). En el caso de las pequeñas y medianas empresas (pymes), la planeación financiera y la separación entre finanzas personales y las del negocio son prácticas básicas para reducir el riesgo de iliquidez y mejorar las posibilidades para acceder a financiamientos (Herrera et al., 2022). Aunado a lo anterior, la literatura destaca que la planeación financiera es fundamental para asegurar la permanencia de las mipymes en mercados altamente competitivos (Laureano et al., 2023).

Desde este enfoque, la investigación-acción es entendida como un proceso cíclico de diagnóstico, intervención, observación y reflexión donde participan de manera activa los actores involucrados a fin de transformar las prácticas organizacionales y generar conocimiento aplicado (Kemmis y McTaggart, 2007). Teniendo en cuenta lo anterior, este trabajo articula el análisis del problema financiero de la empresa con una propuesta de solución viable y ajustada a sus condiciones reales de operación.

La estructura del documento comprende, en primer lugar, la presentación del problema identificado en el proceso de gestión financiera; en segundo lugar, el diseño del plan de acción

orientado a su solución; y, finalmente, la definición del alcance, los recursos, los responsables, el cronograma y el presupuesto requeridos para la implementación de la propuesta.

### **1.1. Objetivo General**

Diseñar un modelo básico de gestión financiera para MH Bienes Raíces que permita fortalecer el control de los recursos, apoyar la toma de decisiones y respaldar el crecimiento operativo y digital de la empresa.

### **1.2. Objetivos Específicos**

1. Identificar el problema financiero presente en MH Bienes Raíces y analizar sus causas e impactos en el desempeño del negocio.
2. Diseñar un plan de acción con actividades, recursos y herramientas orientadas a mejorar la gestión financiera de la empresa.
3. Definir el alcance de la solución, los responsables, el cronograma y el presupuesto necesarios para su implementación.

### **1.3. Metodología**

El presente proyecto se desarrolló bajo una metodología de investigación-acción, lo que facilitó la colaboración continua entre los estudiantes, el docente asesor y los colaboradores de MH Bienes Raíces, articulando los ciclos de planificación, acción, observación y reflexión sobre el problema identificado (Kemmis y McTaggart, 2007; McKernan, 2001). Esta metodología permitió un enfoque integral y sistemático para identificar el problema y sus causas, formular la hipótesis de acción y aplicar soluciones en un contexto real, realizando una revisión y ajuste de estrategias conforme se avanzaba en el proyecto, en coherencia con la lógica de espiral propuesta por la investigación-acción (Elliot, 1993; Kemmis, 1992). Esta metodología generó un marco flexible y participativo para ejecutar el proyecto de manera estructurada, contribuyendo a la generación de una intervención fundamentada con el potencial de impacto en las prácticas de gestión financiera de la organización (Lewin, 1946; Kemmis y McTaggart, 2007).

El desarrollo metodológico se organizó en tres etapas: la primera correspondió al diagnóstico del problema financiero; la segunda, al diseño de la solución; y la tercera, a la definición de los elementos operativos para su implementación, como alcance, recursos, responsables, cronograma y presupuesto.

#### ***1.3.1. Identificación y Análisis del Problema***

En la primera etapa, se realizó un análisis exhaustivo de la organización y del contexto en el cual se desarrolla el proceso afectado. Donde se utilizó el método de diagnóstico financiero aplicado a pequeñas empresas, basado en el análisis de información disponible como: movimientos de ingresos y gastos, contratos y compromisos de pago. Y en la identificación de debilidades en los procesos de gestión financiera y control interno, siguiendo la lógica propuesta por metodologías de análisis de gestión financiera en Pymes, que combinan

revisión documental y sistematización de prácticas de manejo de recursos para formular propuestas de mejoramiento (Pérez y López, 2012).

Gracias a esto se pudo identificar que MH Bienes Raíces, la cual es una empresa de asesoría inmobiliaria liderada por la señora Mary Luz Henao Jaramillo, que opera actualmente en Roldanillo, Valle del Cauca, bajo la figura de persona natural, sin una estructura contable formal ni una separación clara entre las finanzas personales de la propietaria y las finanzas del negocio. Esto implica que los ingresos por comisiones y los egresos asociados a la actividad inmobiliaria se manejan en una misma bolsa, sin registro sistemático ni elaboración de estados financieros básicos, lo que limita la capacidad de evaluar la rentabilidad real de la operación y la sostenibilidad del crecimiento proyectado.

En la actualidad, la empresa esta en una fase de expansión, ha empezado con la contratación de servicios de publicidad estratégica y contempla la ampliación de su organigrama con la incorporación de una asistente y una persona de marketing, lo que a su vez incrementará sus costos fijos. Sin embargo, la ausencia de un plan financiero y la falta de un presupuesto que proyecte los ingresos, costos y gastos fijos impide estimar con precisión la capacidad de pago y la viabilidad de asumir estos compromisos, generando incertidumbre sobre la liquidez y la estabilidad a largo plazo del negocio.

Desde la perspectiva de la gerencia financiera, esta situación puede derivar en riesgos de liquidez y de operación, así como en decisiones de inversión en publicidad y contratación de personal que se toman desde el desconocimiento del flujo de caja proyectado, punto de equilibrio, presupuesto operativo o indicadores de retorno de la inversión (ROI).

En resumen, el problema financiero de MH Bienes Raíces se centra en la ausencia de un modelo de gestión financiera formal que acompañe y soporte de manera adecuada el crecimiento operativo y digital de la empresa. A partir de esta realidad, surge la pregunta de investigación: ¿Cómo diseñar e implementar un modelo básico de gestión financiera en MH

Bienes Raíces que permita separar las finanzas personales y del negocio, proyectar adecuadamente ingresos y gastos, y reducir los riesgos asociados al crecimiento en publicidad y contratación de personal?



*Figura 1.* Flujo actual del manejo financiero en el negocio.

### ***1.3.2. Planificación de la Solución***

A partir del diagnóstico realizado, la solución que se propuso fue diseñar e implementar un modelo básico de gestión financiera que permitiera gestionar el problema encontrado en la empresa MH Bienes Raíces, que consiste en organizar la información financiera del negocio, separar las finanzas personales de las empresariales y fortalecer la toma de decisiones mediante herramientas de planificación y control. Todo esto se propone en coherencia con la metodología de investigación acción, esta planificación correspondió a la fase en la que se definen las acciones concretas que se ejecutaron para transformar la situación de la empresa, organizando un conjunto de intervenciones financieras y administrativas que podrán ser posteriormente observadas y ajustadas en ciclos sucesivos (Latorre, 2003).

En términos operativos, la solución propuesta comprende realizar unos pasos importantes que lleven a la acción, inicialmente el diseño de un esquema de gestión financiera formal para MH Bienes Raíces, donde se permita separar, las finanzas personales de la propietaria y las finanzas del negocio mediante la definición de cuentas diferenciadas y la construcción de un registro sistemático de ingresos y gastos, apoyado en herramientas digitales como hojas de cálculo.

Seguidamente se la elaboración de un presupuesto mensual y anual que incluyera los ingresos esperados por comisiones inmobiliarias, los costos variables asociados a las operaciones de venta y los gastos fijos del negocio (publicidad estratégica, honorarios, posibles salarios de asistente y apoyo en marketing).

También el Desarrollo de un flujo de caja proyectado que incorpore los nuevos costos potenciales (publicista, asistente y segundo apoyo en marketing), con horizonte de 6 a 12 meses, para anticipar momentos de posible iliquidez y evaluar la capacidad de pago de la empresa.

Este paso anterior permitirá calcular indicadores básicos de gestión financiera, como punto de equilibrio, margen de contribución y ratios de liquidez, que permitan valorar la sostenibilidad del crecimiento y la viabilidad de las decisiones de inversión en publicidad y contratación de personal.

Muy importante el establecimiento de políticas simples de manejo de dinero, tales como un porcentaje mínimo de reinversión en publicidad, un porcentaje de reserva de liquidez para contingencias y un esquema de remuneración para la propietaria que respete la salud financiera del negocio. Integrar estas políticas en la práctica diaria de MH Bienes Raíces, de modo que las decisiones sobre nuevos gastos fijos y compromisos financieros se tomen con base en la información generada por el registro contable, el flujo de caja proyectado y los indicadores de riesgo.

De esta manera, la planificación de la solución define un plan de acción financiero que será implementado y evaluado en la empresa, constituyendo el siguiente ciclo de la investigación acción y buscando reducir los riesgos de liquidez y operación asociados al crecimiento comercial y digital de MH Bienes Raíces.



Figura 2. Flujo propuesto del manejo financiero en el negocio.

### 1.3.3. Definición de Alcance y Recursos

La tercera etapa se enfocó en delimitar el alcance de la intervención financiera en MH Bienes Raíces y en definir los recursos necesarios para su implementación. Se establecieron objetivos específicos relacionados con la estructuración de la gestión financiera de la empresa, se asignaron responsables para cada actividad y se elaboró un cronograma de ejecución para controlar el avance de la implementación. Asimismo, se diseñó un conjunto de indicadores y un presupuesto asociado a las principales acciones, permitiendo optimizar la asignación de recursos humanos, tecnológicos y financieros. Esta fase aseguró que las variables críticas de tiempo, costo y alcance estuvieran alineadas, facilitando una ejecución ordenada y sin interrupciones.

**Tabla 1.**

*Plan de acciones financieras para el negocio.*

| Objetivo                                      | Actividad                                                                    | Responsable     | Recursos principales                       | Indicador de logro                                           |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Separar las finanzas personales y del negocio | Apertura de una cuenta bancaria exclusiva para la empresa                    | Propietaria     | Cuenta bancaria empresarial                | 100% de las operaciones registradas en la cuenta empresarial |
| Implementar registros financieros formales    | Diseño y puesta en marcha de un libro de ingresos y gastos en Excel/software | Propietaria     | Archivo Excel o software de registro       | Registro diario de ingresos y gastos                         |
| Elaborar presupuesto operativo                | Formulación de un presupuesto mensual del negocio                            | Propietaria     | Información histórica de ingresos y gastos | Presupuesto mensual elaborado y actualizado                  |
| Implementar flujo de caja proyectado          | Desarrollo de un flujo de caja proyectado a 12 meses                         | Propietaria     | Plantilla de Excel                         | Actualización mensual del flujo de caja                      |
| Determinar punto de equilibrio                | Cálculo del nivel mínimo de ventas requerido                                 | Contador/asesor | Información financiera y estados básicos   | Punto de equilibrio                                          |

| Objetivo                                     | Actividad                                                                          | Responsable | Recursos principales                                    | Indicador de logro                                 |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
|                                              |                                                                                    |             |                                                         | calculado y documentado                            |
| Evaluar inversiones en publicidad y personal | Cálculo periódico del ROI de la inversión en publicidad y contratación de personal | Propietaria | Información financiera de campañas y costos de personal | Informe trimestral de ROI de publicidad y personal |
| Generar estados financieros básicos          | Elaboración de Estado de Resultados y Balance general                              | Contador    | Información contable consolidada                        | Estados financieros mensuales preparados           |

La tabla 1 deja ver claramente el alcance, separar finanzas, registrar, presupuestar, proyectar caja, calcular punto de equilibrio, medir ROI y producir estados financieros y también quién hace qué y con qué recursos

**Tabla 2.**

*Cronograma de implementación.*

| Actividad                                                        | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 |
|------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| Separación de cuentas                                            | ✓        |          |          |          |
| Diseño de formatos (registros, presupuesto, flujo de caja)       | ✓        | ✓        |          |          |
| Registro de operaciones                                          |          | ✓        | ✓        | ✓        |
| Elaboración de presupuesto mensual                               |          |          | ✓        |          |
| Implementación y ajuste del flujo de caja proyectado             |          |          | ✓        | ✓        |
| Preparación de estados financieros básicos                       |          |          |          | ✓        |
| Evaluación inicial del modelo (revisión de resultados y ajustes) |          |          |          | ✓        |

Este cronograma es coherente donde permite ver cada paso, primero se separan las cuentas y se crean formatos, luego se empieza a registrar y se arma el presupuesto, en la tercera y cuarta semana se consolida el flujo de caja y los estados financieros, cerrando con una evaluación inicial

## 2. Identificación y descripción un problema al interior de la organización

El problema específico se localiza en el proceso de gestión financiera y registro de operaciones económicas de MH Bienes Raíces, empresa de asesoría inmobiliaria liderada por Mary Luz Henao Jaramillo, que opera en Roldanillo, Valle del Cauca. Este proceso, perteneciente al área administrativa y financiera, es realizado directamente por la propietaria, quien concentra en una misma cuenta los ingresos por comisiones y los pagos de gastos personales y del negocio, sin diferenciarlos ni registrarlos de manera sistemática. Esta situación impide contar con información confiable para analizar la rentabilidad real del negocio y la liquidez disponible mes a mes.

En términos cuantitativos, la empresa presenta un ingreso promedio mensual cercano a 4.000.000, mientras que sus gastos fijos, variables y los costos asociados al plan de expansión generan una estructura de egresos que pone en riesgo la sostenibilidad financiera si no se planifica adecuadamente (Tabla 3).

**Tabla 3.**

*Ingresos, gastos y costos de expansión mensuales aproximados.*

| Concepto                                | Valor mensual aproximado |
|-----------------------------------------|--------------------------|
| <b>Ingresos promedio</b>                | 4.000.000                |
| <b>Gastos fijos actuales</b>            |                          |
| Arriendo casa                           | 900.000                  |
| Servicios públicos (agua, gas, energía) | 250.000                  |
| Internet casa                           | 56.000                   |
| Datos y celular                         | 250.000                  |
| Gasolina                                | 160.000                  |
| Aceite                                  | 50.000                   |
| Publicidad recurrente                   | 600.000                  |

| <b>Concepto</b>                        | <b>Valor mensual aproximado</b> |
|----------------------------------------|---------------------------------|
| <b>Total, gastos fijos</b>             | 2.266.000                       |
| <b>Gastos variables promedio</b>       |                                 |
| Avisos                                 | 120.000                         |
| Videos extras                          | 160.000                         |
| Viajes                                 | 100.000                         |
| <b>Total, gastos variables</b>         | 380.000                         |
| <b>Costos de expansión proyectados</b> |                                 |
| Publicidad en Facebook                 | 900.000                         |
| Pago publicista principal              | 800.000                         |
| Publicista auxiliar                    | 60.000                          |
| Secretaria                             | 3.000.000                       |
| <b>Total, costos de expansión</b>      | 4.760.000                       |

Actualmente, todos los ingresos llegan a una sola cuenta y se emplean de manera indistinta para cubrir tanto gastos personales como gastos del negocio. Esto se realiza sin un presupuesto previo, sin un flujo de caja proyectado y sin separación contable, de modo que la empresa no puede saber con claridad si, con un ingreso promedio de 4.000.000, es posible sostener en el tiempo gastos habituales por alrededor de 2.646.000 (fijos + variables) y, mucho menos, asumir de forma segura los costos de expansión que ascenderían a aproximadamente 4.760.000 mensuales en caso de implementarse completamente.

Entre las causas raíz de este problema se encuentran la ausencia de una estructura contable formal, la falta de separación entre patrimonio personal y patrimonio empresarial, y la inexistencia de herramientas de planificación financiera como presupuestos, proyecciones de flujo de efectivo, cálculo de punto de equilibrio e indicadores de retorno de la inversión. Como consecuencia, las decisiones de inversión en publicidad y la contratación de personal se

toman de manera intuitiva, se basa únicamente en la percepción de los ingresos del momento y no en información financiera consolidada.

Los efectos que tiene el desempeño de la gestión financiera son importantes: se incrementa el riesgo de que la empresa quede sin liquidez, se pueden tener problemas con la anticipación de la reducción de ingresos, incertidumbre sobre la capacidad de pago y se limita la posibilidad de evaluar la rentabilidad real del negocio y su capacidad para asegurar el crecimiento operativo y digital que MH Bienes Raíces proyecta. En síntesis, el problema en este proceso se trata de la ausencia de registro formales, proyecciones y políticas de manejo de recursos que permitan separar las finanzas personales y empresariales, controlar la liquidez y planificar con fundamento la inversión en publicidad y la eventual contratación de personal de apoyo

## **2.1. Descripción de la empresa a intervenir**

MH Bienes Raíces es una empresa de asesoría inmobiliaria con sede en Roldanillo, Valle del Cauca, creada y liderada por Mary Luz Henao Jaramillo. Dedicada a acompañamos a personas y familias que desean comprar o vender su propiedad raíz, convirtiendo decisiones complejas en procesos claros, estructurados y seguros.

Es especializada en la gestión de diferentes tipos de inmuebles: viviendas, lotes, finca raíz y propiedades tanto urbanas como rurales, con un análisis cuidadoso de cada caso para proteger el patrimonio de sus clientes.

El tipo de clientes que atiende son tantos locales como a inversionistas que viven en otras ciudades o en el extranjero y buscan oportunidades confiables en el mercado inmobiliario colombiano, ofreciendo acompañamiento profesional en todo el proceso, desde la valoración y revisión legal hasta el cierre de la negociación.

### **2.1.1. Misión**

MH Bienes Raíces tiene como misión asesorar de manera profesional, segura y cercana a compradores y vendedores de bienes inmuebles en Roldanillo y en el norte del Valle del Cauca, reduciendo la incertidumbre, el riesgo legal y la desconfianza en los procesos inmobiliarios.

Se acompañó cada operación desde el análisis de las necesidades del cliente, la revisión jurídica y financiera, hasta el cierre ante notaría, convirtiendo decisiones complejas en procesos claros, estructurados y confiables, con un enfoque humano y ético.

### **2.1.2. Visión**

MH Bienes Raíces aspira a consolidarse en los próximos cinco años como la empresa inmobiliaria número uno en Roldanillo y como una de las mejores en el norte del Valle del Cauca, incrementando la confianza y el profesionalismo percibidos por sus clientes.

Su proyección se centra en contar con un grupo de trabajo más consolidado, enfocado en un mismo propósito y una misma filosofía de servicio humano, ético y estratégico. Buscan crecer en equipo humano y en capacidades digitales para ofrecer procesos inmobiliarios cada vez más eficientes, transparentes y seguros, manteniendo siempre el acompañamiento personalizado que construye relaciones de confianza duraderas con compradores, vendedores e inversionistas.

### **2.1.3. Mapa de procesos**

En la figura 3 se presenta el mapa del proceso actual de MH Bienes Raíces, se observa un flujo de dinero informal, en el cual las comisiones ingresan a una cuenta única, se mezclan con recursos personales y se destinan al pago de gastos sin registros sistemáticos ni apoyo en herramientas de planificación financiera



Figura 3. Mapa del proceso actual en MH Bienes Raíces.

Nota. Elaboración propia a partir del estado actual del proceso.

En la figura 4 se presenta el mapa de procesos propuesto para la gestión de ingresos en MH Bienes Raíces.



Figura 4. Mapa propuesto de gestión de ingresos en MH Bienes Raíces.

Nota. Elaboración propia a partir del rediseño del proceso de ingresos.

En la figura 4 se presenta el proceso mejorado, donde las comisiones ingresan a una cuenta bancaria exclusiva del negocio, se registran formalmente y se distribuyen según una política definida (25% para la vendedora, 10% para ahorro y 65% para provisión de gastos), integrando además la cofinanciación de los gastos fijos, el uso de presupuesto y flujo de caja proyectado, y la revisión periódica de indicadores. Esta comparación gráfica refuerza la importancia de la propuesta de intervención sobre el proceso de gestión financiera y administrativa de la empresa

#### 2.1.4. Descripción del proceso a intervenir

El proceso a intervenir corresponde al proceso de gestión financiera y administrativa de MH Bienes Raíces, entendido como el conjunto de actividades mediante las cuales la empresa

recibe, registra, distribuye y utiliza los recursos monetarios obtenidos por concepto de comisiones inmobiliarias. Este proceso se desarrolla en el área administrativa y financiera de la organización y es ejecutado principalmente por la propietaria, Mary Luz Henao Jaramillo, quien tiene a su cargo la toma de decisiones sobre el uso del dinero que ingresa al negocio.

En el estado actual, la gestión financiera se caracteriza por la recepción de las comisiones en una cuenta única, de carácter personal, donde se mezclan los recursos del negocio con los recursos personales de la propietaria. No existe un registro sistemático y estructurado de los ingresos y egresos, por lo que el control se realiza principalmente a partir del saldo disponible en la cuenta. Los pagos de gastos fijos, variables y personales se efectúan de manera gradual conforme surgen las necesidades, sin apoyo en un presupuesto formal ni en un flujo de caja proyectado. Esta forma de operación dificulta la identificación de la rentabilidad real de la actividad inmobiliaria, limita el control de la liquidez e impide evaluar con suficiente fundamento la capacidad de la empresa para asumir nuevos compromisos financieros asociados al crecimiento.

En el estado propuesto, el proceso de gestión financiera y administrativa se reestructura a partir de la implementación de una cuenta bancaria exclusiva para la empresa y de un esquema formal de registro y distribución de los ingresos. Cada comisión generada por las operaciones inmobiliarias se consigna en dicha cuenta empresarial y se registra en un libro de ingresos y gastos (en una hoja de cálculo o software), detallando la información relevante de la transacción. Sobre el valor total de la comisión se aplica una política de distribución previamente definida: el 25% se asigna a la vendedora (Mary Luz) como remuneración personal; el 75% permanece en la empresa y se subdivide en un 10% destinado a ahorro o reserva de liquidez y un 65% destinado a la provisión de gastos del negocio.

Con base en esta distribución, el proceso integra además una regla de cofinanciación de los gastos fijos, según la cual el 50% del valor de dichos gastos es asumido por MH Bienes

Raíces con cargo a la provisión de gastos empresariales, y el 50% restante es asumido por la propietaria con su parte personal. Los gastos variables y las inversiones en publicidad se cubren igualmente con la provisión destinada al negocio, respetando un presupuesto mensual previamente elaborado. Antes de incorporar nuevos costos de expansión, como mayor inversión en publicidad o la contratación de personal de apoyo, se revisa el flujo de caja proyectado para verificar la capacidad de pago y el impacto sobre la liquidez.

Finalmente, el proceso propuesto contempla un cierre mensual en el que se actualiza el flujo de caja, se revisan los indicadores financieros básicos (ingresos, egresos, saldo de reservas, cumplimiento del presupuesto) y se analizan los resultados para realizar los ajustes necesarios en los porcentajes de distribución y en los niveles de gasto. De este modo, el proceso de gestión financiera y administrativa de MH Bienes Raíces pasa de una dinámica informal y reactiva a un esquema estructurado, basado en registros, reglas claras y análisis de información, lo que contribuye a reducir los riesgos de liquidez y a sostener de manera más segura el crecimiento operativo y digital de la empresa.

#### ***2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso***

El proceso de gestión financiera y administrativa de MH Bienes Raíces presenta una serie de debilidades estructurales que comprometen su capacidad para apoyar de manera efectiva el crecimiento de la empresa. En la situación actual, las comisiones generadas por la actividad inmobiliaria ingresan a una cuenta bancaria de carácter personal y se mezclan con otros recursos, sin aplicación consistente de la política de distribución del ingreso ni separación formal entre las finanzas personales de la propietaria y las finanzas del negocio.

Esta situación se traduce en varias manifestaciones del problema. En primer lugar, la ausencia de registros financieros completos y actualizados (ingresos, egresos, reservas y provisiones) dificulta verificar si los porcentajes de distribución se están aplicando realmente a cada comisión y si los recursos destinados a ahorro y provisión de gastos son suficientes para

cubrir los compromisos mensuales. En segundo lugar, la falta de integración del proceso con un presupuesto formal y un flujo de caja proyectado hace que las decisiones sobre pagos de gastos fijos, gastos variables e inversiones en publicidad se tomen principalmente con base en el saldo disponible en la cuenta, sin evaluar el impacto que estos pagos tendrán en la liquidez de los meses siguientes.

En tercer lugar, el proceso no dispone de mecanismos claros de seguimiento y retroalimentación, por lo que no se cuenta con indicadores periódicos que permitan saber, por ejemplo, si el porcentaje destinado a ahorro está creciendo de forma sostenida, si la provisión de gastos es suficiente frente a los niveles reales de egreso o si las decisiones de expansión (contratación de personal, aumento de campañas publicitarias) resultan sostenible en el tiempo. Como resultado, se presenta un desajuste entre el diseño teórico del modelo de gestión financiera y su ejecución operativa, lo que incrementa el riesgo de falta de liquidez y dificulta la evaluación de la rentabilidad del negocio y genera incertidumbre en la toma de decisiones estratégicas.

En definitiva, el problema que presenta el proceso de gestión financiera y administrativa de MH Bienes Raíces no se limita solo a la falta de recursos económicos, sino a la manera en que se gestionan: la mezcla de fondos personales y empresariales, la aplicación inconsistente de la política de distribución de las comisiones, la ausencia de registros sistemáticos y la falta de integración con herramientas de planificación y control (presupuesto, flujo de caja e indicadores), impiden que el proceso cumpla su función de garantizar liquidez, ordenar el uso del dinero y respaldar con información confiable las decisiones de crecimiento de la empresa.

### **3. Establecimiento de Planes de Acción para la Solución del Problema**

El plan de acción diseñado para la solución del problema que se identificó en la empresa MH Bienes Raíces se orienta a transformar el proceso de gestión financiera y administrativa, de manera que pase de una operación informal, a un esquema estructurado, basado en registros, políticas claras y análisis de información. En coherencia con el objetivo general del proyecto, Estos objetivos se encuentran directamente alineados con la solución propuesta y con la necesidad de que el proceso financiero se convierta en un soporte real para el crecimiento de la empresa.

#### **3.1. Establecimiento de Objetivos**

- Implementar un modelo básico de gestión financiera que permita separar las finanzas personales de la propietaria y las finanzas de la empresa, mediante la apertura de una cuenta bancaria exclusiva para la empresa y la definición de reglas de distribución de las comisiones inmobiliarias.
- Establecer herramientas de registro, planificación y control financiero mediante el registro a libro de ingresos y gastos, presupuesto mensual y anual, flujo de caja proyectado, que faciliten la toma de decisiones sobre el pago de gastos fijos y variables, así como sobre las inversiones en publicidad y contratación de personal.
- Definir y aplicar políticas internas de manejo de recursos monetarios que permita reconocer los porcentajes de remuneración personal, porcentaje de ahorro y porcentaje de provisión de gastos, que contribuyan a reducir los riesgos de liquidez y a garantizar la sostenibilidad del crecimiento operativo y digital de MH Bienes Raíces.
- Integrar el proceso de gestión financiera en un ciclo de mejora continua propio de la investigación acción, mediante la revisión periódica de indicadores financieros, la evaluación de resultados y el ajuste de porcentajes y niveles de gasto en función del desempeño observado.

### **3.2. Descripción de la Solución**

La solución planteada consiste en el diseño e implementación de un modelo básico de gestión financiera para la empresa MH bienes raíces, orientado a organizar la información económica del negocio, separar las finanzas personales de las empresariales y fortalecer la toma de decisiones mediante herramientas de planificación y control. este modelo se articula en torno a cuatro componentes principales que serían, cuenta bancaria empresarial, política de distribución de las comisiones, herramientas de registro y planeación, y sistema de seguimiento y ajuste.

En cumplimiento del primer objetivo propuesto, se establece la apertura de una cuenta bancaria exclusiva para la empresa, en la cual se consignarán el 100% de las comisiones inmobiliarias. esta medida permite diferenciar claramente los recursos del negocio de los recursos personales de la propietaria y constituye la base para cualquier análisis posterior.

Seguidamente, se define una política de distribución de cada comisión, según la cual el 25% se asigna a la vendedora, como pago por la venta realizada, mientras que el 75% se distribuye para cumplir con sus gastos fijos, variables y provisión para su crecimiento empresarial o inversión.

Desarrollados los dos pasos anteriores se implementan herramientas de registro y planificación como son un libro de ingresos y gastos que puede ser diseñado en una herramienta como Excel en Excel o el desarrollo o compra de un software, un presupuesto mensual y anual, y un flujo de caja proyectado con horizonte de 6 a 12 meses. estas herramientas permiten registrar sistemáticamente cada operación, anticipar la evolución de la liquidez y evaluar la viabilidad de asumir nuevos compromisos financieros, especialmente los relacionados con la expansión en publicidad y la contratación de personal.

También se incorpora un sistema de seguimiento y ajuste, mediante el cual, al cierre de cada mes, se revisan indicadores clave como los ingresos, egresos, saldo de reservas,

cumplimiento de la política de distribución, capacidad de pago y se realizan ajustes en los porcentajes y niveles de gasto según los resultados obtenidos.

La solución que se presenta bajo la metodología de investigación acción, en la medida en que se diseña a partir del diagnóstico realizado, se implementa en la práctica de la empresa y se evalúa de forma periódica para introducir mejoras en ciclos sucesivos, promoviendo una transformación gradual y sostenible del proceso financiero.

### **3.3. Secuencia de Actividades para la Ejecución de la Solución**

La ejecución de la solución se organiza en una secuencia de actividades que permite pasar de la situación actual a la situación propuesta de manera ordenada y controlada. Estas actividades se estructuran de la siguiente manera donde cada fase se desarrolló por medio de unas actividades propuestas, las fases son: organización inicial, implementación operativa y seguimiento y ajuste.

#### **1. Organización inicial**

- Apertura de la cuenta bancaria exclusiva para MH Bienes Raíces.
- Definición y documentación de la política de distribución de las comisiones propuesta de la siguiente manera: 25% remuneración personal, 10% ahorro, 65% provisión de gastos.
- Diseño de los formatos de registro que son, libro de ingresos y gastos, plantilla de presupuesto y plantilla de flujo de caja proyectado.

#### **2. Implementación operativa del modelo financiero**

- Registro sistemático de todas las comisiones e ingresos en el libro financiero, consignando el 100% en la cuenta empresarial.
- Aplicación de la política de distribución sobre cada comisión, registrando los montos destinados a pago de vendedora, ahorro y provisión de gastos.

- Elaboración del presupuesto mensual, incorporando los gastos fijos de la manera propuesta inicialmente, 50% empresa – 50% Propietaria y los gastos variables del negocio. Construcción y actualización mensual del flujo de caja proyectado, integrando ingresos, distribución, gastos y posibles inversiones de expansión.

### 3. Seguimiento, evaluación y ajuste

- Elaboración de un cierre financiero mensual, con resumen de ingresos, egresos, saldo de reservas y cumplimiento de la política de distribución.
- Cálculo de indicadores básicos de liquidez y sostenibilidad como la relación entre ingresos y egresos, evolución del ahorro, capacidad de cobertura de gastos fijos y variables.
- Revisión de la viabilidad de inversiones en publicidad y contratación de personal a partir de la información del flujo de caja proyectado.
- Ajuste de porcentajes de distribución y niveles de gasto en función de los resultados observados, dando lugar a un nuevo ciclo de mejora del proceso financiero.

Para facilitarte la visualización de la secuencia de actividades de MH Bienes Raíces, se ha estructurado un cuadro de mando secuencial para que se pueda ver cómo se relacionan los recursos y los indicadores de cada paso.

A continuación, en la tabla 4 se detalla la secuencia de las actividades organizada cronológicamente con sus respectivos recursos clave e indicadores de éxito

Tabla 4.

*Secuencia de actividades, recursos clave e indicadores de éxito*

| Fase              | Actividad                      | Recursos Clave (Críticos)                                                                                             | Indicador de Éxito / Verificación                                                    |
|-------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Fase 1: Setup     | 1. Apertura de Cuenta Bancaria | <b>Humanos:</b> Gerente<br><b>Materiales:</b> Documentos de identidad<br><b>Financieros:</b> Monto mínimo de apertura | Cuenta empresarial abierta y operativa antes de iniciar el modelo.                   |
|                   | 2. Política de Comisiones      | <b>Humanos:</b> Propietaria<br><b>Tecnológicos:</b> Editor de texto (Word/PDF)                                        | Política de distribución de ingresos redactada, aprobada y firmada.                  |
|                   | 3. Diseño de Formatos          | <b>Humanos:</b> Propietaria y Contador<br><b>Financieros:</b> Licencia Office (\$68.000)                              | Formatos digitales disponibles y con uso efectivo el primer mes.                     |
| Fase 2: Operación | 4. Registro de Ingresos        | <b>Humanos:</b> Propietaria<br><b>Tecnológicos:</b> Plantilla de Excel                                                | Conciliación mensual: Ingresos en Excel vs. Extractos bancarios sin diferencias.     |
|                   | 5. Distribución de Ingresos    | <b>Humanos:</b> Propietaria<br><b>Tecnológicos:</b> Excel parametrizado con fórmulas                                  | Cada comisión cuenta con el cálculo y registro de sus 3 componentes.                 |
| Fase 3: Plan      | 6. Presupuesto Mensual/Anual   | <b>Humanos:</b> Propietaria y Contador<br><b>Materiales:</b> Datos históricos                                         | Presupuesto elaborado y medición de cumplimiento mensual realizada.                  |
|                   | 7. Flujo de Caja Proyectado    | <b>Humanos:</b> Propietaria y Asesor financiero<br><b>Tecnológicos:</b> Plantilla de proyección                       | Flujo proyectado a 6-12 meses actualizado mensualmente con datos reales.             |
| Fase 4: Control   | 8. Evaluación de Expansión     | <b>Humanos:</b> Propietaria y Asesor financiero<br><b>Tecnológicos:</b> Simulador de escenarios                       | 100% de las decisiones de expansión evaluadas con flujo de caja antes de ejecutarse. |
|                   | 9. Cierre Mensual y Ajustes    | <b>Humanos:</b> Propietaria y Contador (trimestral)<br><b>Materiales:</b> Libro financiero y presupuesto              | Reporte mensual emitido con indicadores de liquidez y ajustes documentados           |

## CRONOGRAMA GANTT DE ACTIVIDADES

MH Bienes Raíces - Hoja de Ruta de Implementación Financiera (Inicia 01 de Septiembre, 2026)

| ID | Actividad                                       | Fase de Trabajo          | Responsable               | Inicio | Fin        | Días    | S1<br>(01-07<br>Sep) | S2<br>(08-14<br>Sep) | S3<br>(15-21<br>Sep) | S4<br>(22-28<br>Sep) | S5<br>(29<br>Sep-05<br>Oct) | S6<br>(06-12<br>Oct) |
|----|-------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------|------------|---------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------------|----------------------|
| 1  | Apertura de cuenta bancaria exclusiva           | Fase 1: Configuración    | Gerente/Dueña             | Sep 01 | Sep 03     | 3       | S1                   |                      |                      |                      |                             |                      |
| 2  | Formalización de política de comisiones         | Fase 1: Configuración    | Propietaria               | Sep 02 | Sep 05     | 4       | S1                   |                      |                      |                      |                             |                      |
| 3  | Diseño de formatos y plantillas de registro     | Fase 1: Configuración    | Propietaria / Contador    | Sep 05 | Sep 09     | 5       | S1                   | S2                   |                      |                      |                             |                      |
| 4  | Registro sistemático de ingresos y consignación | Fase 2: Operación Diaria | Propietaria               | Sep 10 | Permanente | Rutina  |                      | S2                   | S3                   | S4                   | S5                          | S6                   |
| 5  | Aplicación de política de distribución          | Fase 2: Operación Diaria | Propietaria               | Sep 10 | Permanente | Rutina  |                      | S2                   | S3                   | S4                   | S5                          | S6                   |
| 6  | Elaboración de presupuesto mensual/anual        | Fase 3: Planificación    | Propietaria / Contador    | Sep 11 | Sep 17     | 6       |                      | S2                   | S3                   |                      |                             |                      |
| 7  | Construcción de flujo de caja proyectado        | Fase 3: Planificación    | Propietaria / Asesor Fin. | Sep 16 | Sep 22     | 6       |                      |                      | S3                   | S4                   |                             |                      |
| 8  | Evaluación de decisiones de expansión           | Fase 4: Control          | Propietaria / Asesor Fin. | Sep 22 | Permanente | Control |                      |                      |                      | S4                   | S5                          | S6                   |
| 9  | Cierre mensual, revisión de indicadores         | Fase 4: Control          | Propietaria / Contador    | Sep 28 | Oct 02     | 5       |                      |                      |                      |                      | S5                          | S6                   |

**Leyenda de Fases / Colores de Actividad**

■ Fase 1 (Configuración): Azul
 ■ Fase 2 (Operación Diaria): Verde
 ■ Fase 3 (Planificación): Naranja/Amarillo
 ■ Fase 4 (Control): Rojo/Salmón

*Figura 5.* Cronograma Gantt de actividades para la implementación financiera en MH Bienes Raíces

Nota. Elaboración propia

Esta secuencia de actividades (Figura 5) permite que la solución no se limite a un diseño teórico, sino que se convierta en una práctica concreta dentro de MH Bienes Raíces, alineada con los principios de la investigación acción y con las necesidades reales de la empresa.

### 3.4. Descripción de Recursos Necesarios para la Ejecución de la Solución

En la siguiente tabla se presentan los recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros y organizacionales involucrados, indicando su descripción y las actividades del plan de acción que soportan, de modo que se evidencie la coherencia entre la solución diseñada y la capacidad operativa de la empresa.

**Tabla 5.***Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución*

| <b>Tipo de recurso</b> | <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                | <b>Actividades principales que soporta</b>                                                                                                                              |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recursos humanos       | Propietaria (Mary Luz Henao Jaramillo): responsable de apertura de cuenta, registros, aplicación de la política de distribución, elaboración de presupuesto y flujo de caja, análisis de decisiones de expansión. | Actividades 1 a 9: apertura de cuenta, diseño de formatos, registro de ingresos, distribución, presupuesto, flujo de caja, evaluación de expansión y cierres mensuales. |
|                        | Contador o asesor financiero externo: apoyo en diseño y validación del modelo, revisión de registros, cálculo de indicadores y elaboración de estados financieros básicos cuando se requiera.                     | Diseño de formatos, construcción del flujo de caja, revisión periódica de resultados e indicadores.                                                                     |
| Recursos materiales    | Cuenta bancaria exclusiva de MH Bienes Raíces: canal único para recibir comisiones y otros ingresos del negocio, separando recursos empresariales de personales.                                                  | Apertura de cuenta, consignación del 100% de las comisiones, verificación de registros con extractos bancarios.                                                         |
|                        | Plantillas digitales de libro de ingresos y gastos, presupuesto y flujo de caja proyectado, con columnas y fórmulas para distribución 25%–10%–65%.                                                                | Registro sistemático de ingresos y egresos, aplicación de la política de distribución, proyección de liquidez.                                                          |
|                        | Comprobantes de consignación, extractos bancarios y documentos internos de políticas y reportes de cierre.                                                                                                        | Control mensual de registros, verificación de indicadores y ajuste del modelo.                                                                                          |
| Recursos tecnológicos  | Equipo de cómputo con software de hojas de cálculo (por ejemplo, Excel) y acceso a banca digital.                                                                                                                 | Diseño y actualización de formatos, elaboración de presupuesto y flujo de caja, simulación de escenarios con y sin expansión.                                           |
|                        | Herramientas de simulación básica en hojas de cálculo para analizar decisiones de expansión.                                                                                                                      | Evaluación financiera previa de inversiones en publicidad y contratación de personal.                                                                                   |
| Recursos financieros   | Costo del paquete básico de oficina (aprox. \$68.000) para disponer del software requerido.                                                                                                                       | Implementación de formatos digitales de registro y planificación.                                                                                                       |
|                        | Honorarios de asesoría del contador o profesional financiero en fases clave del proyecto.                                                                                                                         | Diseño inicial del modelo, validación de formatos e interpretación de indicadores financieros.                                                                          |

| Tipo de recurso           | Descripción                                                                                                                                                               | Actividades principales que soporta                                                                                   |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           | Porcentaje de las comisiones destinado a ahorro (10%) y provisión de gastos (65%), según la política definida.                                                            | Cobertura de gastos fijos y variables, constitución de reservas de liquidez y financiamiento gradual de la expansión. |
| Recursos organizacionales | Tiempo dedicado por la propietaria a registros, elaboración de presupuestos, actualización de flujo de caja y revisión mensual de indicadores.                            | Ejecución cotidiana del modelo, cierres mensuales y ajustes dentro del ciclo de investigación acción.                 |
|                           | Compromiso gerencial para respetar la política de distribución, la regla 50% empresa – 50% propietaria en gastos fijos y la evaluación previa de decisiones de expansión. | Aplicación consistente del modelo, reducción de riesgos de liquidez y sostenibilidad del crecimiento.                 |

## **4. Definición del Alcance de la Solución, Partes Interesadas, Cronograma y Presupuestos**

### **4.1. Alcance final de la solución**

El alcance de la solución propuesta para la empresa MH Bienes Raíces consiste en el diseño e implementación de un modelo básico de gestión financiera y administrativa orientado a ordenar el manejo de los ingresos por comisiones, separar las finanzas personales de la propietaria de las finanzas del negocio y fortalecer la toma de decisiones mediante herramientas de planificación, control y seguimiento. La intervención se concentra específicamente en el proceso de gestión financiera de la empresa, por ser el proceso donde se origina el problema identificado y donde la ausencia de registros, políticas y proyecciones genera mayores riesgos para la sostenibilidad del crecimiento.

En términos operativos, se propone desarrollar e implementar herramientas sencillas para el registro de la información financiera, junto con la elaboración de un presupuesto mensual, un flujo de caja proyectado que faciliten el control de los recursos y la apertura de una cuenta bancaria empresarial para MH Bienes Raíces, la formalización de la política de distribución de las comisiones. Además, se incorporarán indicadores básicos para dar seguimiento al desempeño financiero del negocio. De igual manera, se realizarán evaluaciones periódicas sobre la conveniencia de asumir nuevos gastos relacionados con el crecimiento de la empresa, como incrementar la inversión en publicidad o contratar personal de apoyo, tomando decisiones basadas en información financiera más organizada, precisa y confiable.

Sin embargo, la intervención tiene un alcance definido. La propuesta no incluye la transformación jurídica de la empresa, la adquisición e implementación de un software contable especializado de alto costo ni la contratación inmediata de todo el personal de apoyo previsto, ya que estas decisiones estarán sujetas al desempeño financiero que la empresa alcance en el futuro. En este contexto, el proyecto se concentra en establecer una base sólida y funcional para

la gestión financiera, que permita organizar los procesos, fortalecer el análisis de la información económica y reducir el riesgo de problemas de liquidez. Asimismo, deja abierta la posibilidad de desarrollar nuevas etapas orientadas a ampliar o perfeccionar el modelo de gestión conforme el negocio continúe creciendo.

Como resultado de esta propuesta, se espera que MH Bienes Raíces disponga de una estructura básica de gestión financiera que facilite el registro ordenado y continuo de sus ingresos y egresos, la aplicación constante de su política de distribución de recursos, la planificación anticipada de las necesidades de efectivo y la toma de decisiones de crecimiento sustentadas en información financiera confiable. De esta manera, también se busca disminuir la informalidad en la administración de los recursos y fortalecer la estabilidad financiera del negocio.

Modelo de Gestión Financiera MH Bienes Raíces ([Haz clic aquí para ver el archivo en Excel](#))

#### **4.2. Identificación de responsables de las actividades para ejecución**

La implementación de la propuesta requiere la participación coordinada de los actores involucrados. Sin embargo, debido al tamaño y a la estructura organizacional de MH Bienes Raíces, la mayor parte de las actividades estarán a cargo de la propietaria de la empresa, quien contará con el apoyo puntual de un contador o asesor financiero cuando sea necesario. Esta distribución de responsabilidades responde a la realidad operativa del negocio y busca que las acciones planteadas puedan ejecutarse de manera práctica, sin generar una carga administrativa que exceda la capacidad de la empresa.

En este contexto, Mary Luz Henao Jaramillo, propietaria de MH Bienes Raíces, será la principal responsable de poner en marcha las acciones contempladas en el plan de mejora. Entre sus funciones se encuentran la apertura de la cuenta bancaria empresarial, el registro sistemático de los ingresos y egresos, la aplicación de la política de distribución de las

comisiones, la elaboración del presupuesto mensual y del flujo de caja proyectado, así como el seguimiento periódico de los resultados obtenidos. Por su parte, el contador o asesor financiero brindará acompañamiento técnico en aquellas actividades que requieran conocimientos especializados, como el diseño de los formatos de control financiero, la validación del flujo de caja, el cálculo de indicadores y el análisis de la información financiera consolidada.

Asimismo, la principal parte interesada en la implementación de esta propuesta es la propia propietaria de MH Bienes Raíces, ya que sobre ella recae la responsabilidad de adoptar, mantener y dar continuidad a las mejoras planteadas en la gestión financiera y administrativa del negocio. Su compromiso con el proyecto está directamente relacionado con la misión y la visión de la empresa, orientadas a ofrecer un servicio profesional, confiable y organizado, al tiempo que promueven un crecimiento sostenible respaldado por procesos más eficientes y una mayor capacidad operativa y tecnológica.

Desde esta perspectiva, la implementación del modelo de gestión financiera no solo busca mejorar el control y la organización de los recursos económicos, sino también proporcionar una base sólida para la toma de decisiones estratégicas. Esto permitirá que la empresa pueda planificar nuevas inversiones, minimizar riesgos financieros y fortalecer las condiciones necesarias para su crecimiento y expansión de manera ordenada y sostenible.

**Tabla 6.**

*Responsables de las actividades para ejecución.*

| <b>Actividad</b>                                              | <b>Responsable principal</b> | <b>Apoyo</b>       | <b>Resultado esperado</b>               |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------|-----------------------------------------|
| Apertura de cuenta bancaria exclusiva para la empresa         | Propietaria                  | Entidad financiera | Cuenta bancaria empresarial activa      |
| Formalización de la política de distribución de comisiones    | Propietaria                  | Asesor financiero  | Documento interno con política definida |
| Diseño de formatos de registro, presupuesto y flujo de caja   | Propietaria                  | Asesor financiero  | Formatos diseñados e implementados      |
| Registro sistemático de ingresos y egresos                    | Propietaria                  | —                  | Información financiera actualizada      |
| Aplicación de la política de distribución sobre cada comisión | Propietaria                  | —                  | Distribución registrada y controlada    |

|                                                           |             |                              |                                      |
|-----------------------------------------------------------|-------------|------------------------------|--------------------------------------|
| Elaboración del presupuesto mensual                       | Propietaria | Asesor financiero            | Presupuesto mensual estructurado     |
| Construcción y actualización del flujo de caja proyectado | Propietaria | Asesor financiero            | Flujo de caja proyectado actualizado |
| Evaluación de decisiones de expansión                     | Propietaria | Asesor financiero            | Análisis previo de capacidad de pago |
| Cierre mensual y revisión de indicadores                  | Propietaria | Contador o asesor financiero | Informe mensual de resultados        |

---

### 4.3. Cronograma de ejecución

El cronograma de ejecución permite organizar temporalmente las actividades definidas para la implementación del modelo de gestión financiera, estableciendo una secuencia lógica entre tareas, tiempos y resultados parciales esperados. En el marco de este proyecto, el cronograma se plantea en un horizonte de nueve meses, tiempo que resulta suficiente para estructurar la base del modelo, ponerlo en funcionamiento y realizar una primera evaluación de sus resultados.

La organización del cronograma responde a la lógica del plan de acción previamente definido: primero se desarrollan las actividades de organización inicial, luego las actividades de implementación operativa y, finalmente, las actividades de seguimiento, evaluación y ajuste. Esta secuencia es coherente con el enfoque de investigación-acción, dado que permite diseñar, aplicar, observar y retroalimentar la solución en ciclos ordenados y progresivos.

Meses 1–2: Se crea lo estructural (cuenta, política, formatos) para seguir con el registro.

Meses 3–6: consolidación del modelo (presupuesto, flujo de caja, aplicación de la política, primeras evaluaciones de expansión).

Meses 7–9: etapa de maduración y ajuste, donde el enfoque está en los cierres mensuales, indicadores y ajustes finos (Figura 6).



*Figura 6. Cronograma de actividades para la gestión financiera de MH Bienes Raíces.*

#### 4.4. Presupuesto

La ejecución de la solución exige una estimación básica de los recursos financieros requeridos para poner en funcionamiento el modelo de gestión financiera propuesto. Al tratarse de una intervención orientada al fortalecimiento de la gestión organizacional y administrativa, el proyecto no requiere inversiones significativas en infraestructura física. No obstante, sí demanda recursos destinados a la adquisición e implementación de herramientas tecnológicas, el acompañamiento de un asesor financiero, los costos asociados al manejo de la cuenta bancaria empresarial, la conectividad y las actividades de seguimiento necesarias para asegurar el adecuado desarrollo de la propuesta. En este contexto, la planificación financiera del proyecto permite demostrar que la intervención es económicamente viable y que la inversión requerida resulta razonable en comparación con los beneficios que se esperan obtener para MH Bienes Raíces.

El presupuesto fue elaborado a partir de las necesidades identificadas en el capítulo 3, considerando principalmente los recursos necesarios para implementar los mecanismos de

registro y control financiero, la apertura y mantenimiento de la cuenta bancaria empresarial, el apoyo técnico para el diseño, puesta en marcha y seguimiento del modelo de gestión financiera, así como una reserva destinada a atender posibles contingencias durante la ejecución. Para facilitar su análisis, los costos se presentan diferenciando aquellos que corresponden a una inversión inicial, realizada una sola vez al comienzo de la implementación, de los costos mensuales requeridos para garantizar el funcionamiento continuo y el acompañamiento del modelo durante el periodo de ejecución (figura 7).

| <b>PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN FINANCIERA</b>                     |                                               |                                                  |               |                      |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------|----------------------|
| <i>MH Bienes Raíces   Desglose de Inversión y Gastos Operativos</i> |                                               |                                                  |               |                      |
| #                                                                   | Rubro                                         | Descripción                                      | Tipo de Costo | Valor Estimado (COP) |
| 1                                                                   | Paquete básico de Office                      | Herremientas para el Control Financiero          | Única vez     | \$68.000             |
| 2                                                                   | Diseño e implementacion del modelo Financiero | Incluye parametrización de Formatos, presupuesto | Única vez     | \$700.000            |
| 3                                                                   | Asesoría de seguimiento                       | Acompañamiento y Revisión de Indicadores         | Mensual       | \$300.000            |
| 4                                                                   | Apertura de cuenta bancaria empresarial       | La mayoría de Entidades No cobra apertura        | Única vez     | \$0                  |
| 5                                                                   | Cuota de manejo de cuenta bancaria            | Costo estimado de la Cuenta Empresarial          | Mensual       | \$11.000             |
| 6                                                                   | Papelería e impresión                         | Soporte Administrativo                           | Mensual       | \$30.000             |
| 7                                                                   | Conectividad y uso tecnológico                | Conectividad y Operación                         | Mensual       | \$54.000             |
| 8                                                                   | Contingencia operativa                        | Inversión Inicial                                | Única vez     | \$500.000            |
| <b>SUBTOTAL INVERSIÓN INICIAL (ÚNICA VEZ)</b>                       |                                               |                                                  |               | <b>\$1.268.000</b>   |
| <b>SUBTOTAL GASTO MENSUAL RECURRENTE</b>                            |                                               |                                                  |               | <b>\$395.000</b>     |
| <b>COSTO TOTAL PROYECTADO A 9 MESES</b>                             |                                               |                                                  |               | <b>\$4.823.000</b>   |

*Figura 7. Análisis presupuestal y financiero de MH Bienes Raíces*

A partir de esta estructura, los costos iniciales o de única vez ascienden a \$1.268.000, mientras que los costos mensuales de sostenimiento del modelo corresponden a \$395.000. Si se proyecta la implementación durante un horizonte de nueve meses, en coherencia con el cronograma definido en el apartado 4.3, el costo total estimado del proceso sería de \$4.823.000,

resultado de sumar los costos iniciales y la proyección acumulada de los costos mensuales durante el periodo de ejecución.

Este presupuesto evidencia que la solución propuesta implica una inversión moderada, pero necesaria, para organizar la gestión financiera de MH Bienes Raíces y reducir los riesgos asociados a la mezcla de recursos, la falta de planeación y la toma de decisiones sin soporte técnico. Más que representar un gasto aislado, esta inversión debe entenderse como una condición básica para ordenar el crecimiento de la empresa y permitir que futuras decisiones de expansión se realicen sobre una base financiera más sólida y sostenible.

### Referencias Bibliográficas

- Elliot, J. (1993). *La investigación-acción en educación*. Morata.
- Herrera, W.A., Hurtado, C. C., y Baéz, M. H. (2022). *Importancia de la planeación financiera para el acceso al crédito de las Mipymes en Colombia*. [Tesis de Especialización]. Repositorio de la Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/entities/publication/d3b01989-e7bf-407e-b44a-ceb34c9ab63b>
- Kemmis, S., y McTaggart, R. (2007). *Participatory action research*. En N. K. Denzin, Y. S. (Eds.), *Strategies of qualitative inquiry* (3rd ed., pp. 271–330). SAGE.
- Latorre, A. (2003). *La investigación-acción: Conocer y cambiar la práctica educativa*. Graó.
- Laureano, N., López, J., y Pérez, M. (2023). La planeación financiera como base de permanencia de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Revista de Investigación Empresarial*, 5(2), 45–63. [https://www.researchgate.net/publication/374906627\\_La\\_planeacion\\_financiera\\_como\\_base\\_de\\_permanencia\\_de\\_las\\_Micro\\_Pequeñas\\_y\\_Medianas\\_Empresas](https://www.researchgate.net/publication/374906627_La_planeacion_financiera_como_base_de_permanencia_de_las_Micro_Pequeñas_y_Medianas_Empresas)
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34–46. [http://www.fionawangstudio.com/ddcontent/Instructions/action\\_research/readings/Lewin\\_1946\\_action%20research%20and%20minority%20problems.pdf](http://www.fionawangstudio.com/ddcontent/Instructions/action_research/readings/Lewin_1946_action%20research%20and%20minority%20problems.pdf)
- McKernan, J. (2001). *Research methods in education: Action research* (2nd ed.). Routledge
- Nkwinika, E. (2023). The importance of financial management in small and medium enterprises. *The Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences*, 9(1), 12–20. <https://journals.uran.ua/tarp/article/view/285749>

Pérez, J., y López, M. (2012). *Metodología para el análisis de la gestión financiera en pequeñas y medianas empresas (Pymes)*. SSRN.

[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=259111](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=259111)