

**Manual de procesos y procedimientos del subproceso de ingresos de órdenes
del proceso de tasación inmobiliaria para la organización True Footage, Inc. Regional
Idaho**

Iván René Marengo Mendoza



Asesor Temático: Martín Alonso Mora Rendón

Asesor Metodológico: Isis Miosotis Álvarez Flórez

Universidad Autónoma Latinoamericana

Facultad de administración de Empresas,

Medellín

2022

Resumen

El presente trabajo de grado propone un manual de procesos y procedimientos para la organización True Footage, Inc. ubicada en el estado de Idaho, Estados Unidos. El plan de expansión a otros estados iniciado por la organización ha obligado a contratar nuevos colaboradores que requieren un adecuado y ágil proceso de inducción en los procesos organizacionales. El manual de procesos y procedimientos propone un paso a paso de como ejecutar las tareas y actividades del subproceso de ingreso de ordenes al sistema, hace parte del proceso misional de la organización y consiste en la tasación de inmuebles y posterior entrega del reporte de tasación. Para dicho fin, se tiene en cuenta la gestión de la calidad basada en la norma ISO 9001, la estandarización de procesos, y la gestión del riesgo con el fin de mitigar amenazas y establecer los responsables del subproceso. Su estructura consta de tres capítulos, uno de formulación, el segundo es el manual como tal y el tercero con las recomendaciones para la organización y las conclusiones. Finalmente, este trabajo de grado pretende aportar a la mejorar continua de la organización, promoviendo una actitud proactiva frente las diferentes actividades y tareas que componen el subproceso.

Palabras clave: manual, tasación, procesos y procedimientos, calidad, estandarización

Abstrac

The present project proposes a manual of processes and procedures for the organization True Footage, Inc. located in the state of Idaho, United States. The expansion plan to other states initiated by the organization has forced to hire new collaborators that require an adequate and agile induction process in the organizational processes. The processes and procedures manual proposes a step-by-step guide on how to execute the tasks and activities of the sub-process of entering orders into the system, which is part of the organization's

missional process and consists of the appraisal of real estate and the subsequent delivery of the appraisal report. For this purpose, quality management based on ISO 9001, process standardization, and risk management are considered in order to mitigate threats and establish those responsible for the subprocess. Its structure consists of three chapters, one of formulation, the second is the manual as such and the third with recommendations for the organization and conclusions. Finally, this degree project aims to contribute to the continuous improvement of the organization, promoting a proactive attitude towards the different activities and tasks that make up the subprocess.

Translated with www.DeepL.com/Translator (free version)

Keywords: manual, appraisal, processes and procedures, quality, standardization.

Tabla de contenido

Resumen	2
Abstrac	2
Definición de términos	7
1. FORMULACIÓN.....	9
1.1 Introducción.....	9
1.2 Planteamiento del problema	10
1.3 Justificación	11
1.4 Objetivos y alcance.....	12
1.4.1 Objetivo general	12
1.4.2 Objetivos específicos.....	12
1.4.3 Alcance	12
1.5 Metodología.....	13
1.6 Marco de referencia	14
1.6.1 Referente contextual	14
1.6.2 Marco teórico.....	16
1.6.3 Referente legal.....	18
2. MANUAL DE PROCESOS	20

2.1 Estructura del Manual.....	20
2.1.1 Caracterización del subproceso de ingreso de ordenes al sistema	20
2.1.2 Proceso misional.....	22
2.1.3 Objetivo	22
2.1.4 Flujograma.....	22
2.1.5 Responsables	23
2.2 Control.....	23
2.2.1 Generalidades	23
2.2.2 Políticas operacionales	24
2.2.3 Procedimientos y Tareas.....	24
2.3 Gestión de riesgos del proceso	27
2.3.1 Análisis del contexto	28
2.3.1 Clasificación de riesgos	28
2.3.2 Análisis de riesgos	29
2.3.3 Evaluación de riesgos	31
2.3.4 Controles.....	32
2.3.5 Valoración del riesgo residual	33
3. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	34
3.1 Recomendaciones	34
1.2 Conclusiones.....	35

REFERENCIAS 37

Definición de términos

Estado: representa el estado actual de la orden, puede ser: En progreso, revisión, en espera, cancelada o completa.

Rush: se refiere a una orden que debe ser completada en menos de 5 días hábiles.

Numero de archivo: hace referencia al número de seguimiento interno, este está conformado por las iniciales del tasador, el tipo de orden, los dos últimos números del año, el mes y las tres primeras letras del apellido del cliente del banco. Ejemplo, SMU2203SMI.

Tipo de reporte: Se refiere al formato a utilizar o el tipo de reporte que requiere el cliente. Los tipos de reporte pueden ser:

Inspector: Es quien va hasta la propiedad. No necesariamente es el tasador.

Fecha de entrega (Cliente): Es la fecha en la que se debe entregar el reporte

Fecha de entrega (sistema): Es la fecha de entrega que se ingresa al sistema. Esta es un día antes de la fecha del cliente. Y se hace así para tener al menos 24 horas para corregir cualquier error encontrado a última hora.

Numero de referencia: es el numero interno del cliente para identificar la orden.

FHA: es un numero único dado por la Federal Housing Administration.

VA: este número identifica a los casos llevados por Veterans Affairs.

Fuente de la orden: hace referencia al tipo de inspección. Esta puede ser inspección completa, externa o de manera virtual.

AMC: hace referencia al intermediador utilizado por los bancos para buscar a los tasadores que cumplan los requisitos para las diferentes órdenes.

Prestario: Es quien está interesado en comprar, construir o refinanciar una vivienda.

Notas: hace referencia a la información que debe ser ingresada en cada orden referente a los cambios realizados en la misma.

Orden: hace la referencia a la orden ingresada al sistema.

Orden formal: hace referencia a la orden por escrito brindada por el cliente.

PSA: hace referencia al Contrato de Compraventa

PSA ADD: se refiere a las adiciones hechas al contrato de compraventa.

PSA CO: se refiere a la contraoferta hecha por parte del comprador al vendedor.

Comps: hace referencia a inmuebles utilizados para comparar.

Fusión por absorción: se da cuándo la empresa absorbida desaparece, integrando su patrimonio en la empresa absorbente, y esta última sigue existiendo (Ucha, 2015)

1. FORMULACIÓN

1.1 Introducción

El presente trabajo de grado se elabora en la empresa True Footage Inc. a partir del modelo de gestión por procesos buscando mayor agilidad del trabajo en el área de operaciones.

El área de operaciones es responsable de llevar a cabo el proceso misional de la organización llamado “Elaboración de informe de tasación inmobiliaria” donde, entre otros, se encuentra el subproceso de ingreso de ordenes al sistema. El manual está pensado para que pueda ser consultado a momento de ingresar las ordenes al sistema y se busca que estas sean ingresadas de forma correcta teniendo en cuenta la información brindada por el cliente, la requerida por el tipo de orden y las métricas de tiempo y calidad establecidas por la organización. Un manual de procesos y procedimientos es necesario para la correcta ejecución de la tareas y actividades que conforman un proceso, brindando lineamientos claros que permiten respetar los parámetros establecidos por la organización.

El presente trabajo de grado está compuesto por tres capítulos, el primero contiene la descripción del proceso misional, presentación de la organización y el problema a resolver. Además, se tiene en cuenta un referente contextual, uno teórico y otro legal con el fin de conocer el contexto, las teorías y las normas que impactan a la organización, así como la ejecución de las actividades que componen el subproceso de ingreso de ordenes al sistema. El segundo capítulo es el manual de procesos, que contiene la descripción de las actividades y tareas en orden, los responsables de su ejecución y control, algunas observaciones en caso de ser necesario y la gestión de riesgos del proceso. Por último, en el tercer capítulo se describen las recomendaciones para la organización.

1.2 Planteamiento del problema

True Footage, Inc. Es una empresa radicada en Estados Unidos que desde su creación y hasta la fecha, y siguiendo su plan de expansión se ha fusionado por absorción con otras empresas dedicadas también a la tasación de inmuebles residenciales. Appraisal Precision & Consulting Group Inc., que funcionaba en los estados de Idaho, Utah y Wyoming, fue absorbida en diciembre de 2021 y pasó a ser la regional Idaho. Su antiguo dueño y tasador principal pasó ser el gerente de esta regional. Esta adquisición se facilitó gracias a que ambas organizaciones compartían una misma visión con respecto al futuro de la tasación de inmuebles y estaban de acuerdo en que unir recursos traería beneficios al sector por medio de una alta implementación tecnológica, sin restarle importancia a la labor realizada por el inspector.

La empresa cuenta con un único proceso misional, y este es el que da como resultado los informes de tasación inmobiliaria. Se recibe una solicitud de cotización por parte del cliente la cual como mínimo debe incluir el tipo de producto, precio, fecha de entrega, dirección y características específicas del mismo. Si la cotización es aceptada por ambas partes, se da inicio al proceso con el ingreso de la orden al sistema. Este subproceso cuenta con diferentes entradas como el tipo de producto, precio, nombre del cliente, intermediadores y bancos, documentación pertinente, solicitudes específicas y fecha de entrega.

Todos los procedimientos del subproceso de ingreso de ordenes al sistema deben ser descritos de forma tal que los integrantes del equipo de trabajo puedan ingresar las ordenes al sistema sin mayor problema. Aunque se maneja una lista de funciones por cada cargo, estas no están estandarizadas, lo que genera demoras cuando por alguna razón el

responsable de cada procedimiento o subproceso no puede asistir a trabajar o cuando una actividad es modificada y la lista de funciones no se actualiza para todo el equipo de trabajo.

1.3 Justificación

Un manual de procesos y procedimiento es una herramienta de uso frecuente en las organizaciones que le permite al responsable de un proceso llevar a cabo las tareas y actividades para dar cumplimiento a los estándares fijados. El manual de procesos y procedimientos debe tener en cuenta aspectos legales del territorio en el que opera y permite el estudio y control de las actividades con el fin de generar mejoras que representen un aumento de la productividad y la mitigación de diferentes tipos de riesgo.

En este momento True Footage Inc., se encuentra en expansión y la reciente fusión con la empresa ya mencionada trajo como resultado el ingreso de nuevos colaboradores y la rotación de los antiguos. Por tal motivo, se hace necesaria la elaboración de un manual de procesos y procedimientos que logre indicar a los colaboradores, el paso a paso para el correcto ingreso de ordenes al sistema. Esto reducirá el tiempo de entrenamientos de nuevos colaboradores y mitigará de manera considerable el riesgo de cometer errores al ingresar nuevas órdenes.

Finalmente, implementar una mejora de este tipo a una organización extranjera supone retos para el estudiante y el equipo de docentes debido a las barreras idiomáticas y

culturales, sin embargo, hace que esta sea una oportunidad para evidenciar los conocimientos y habilidades adquiridas a lo largo de la carrera.

1.4 Objetivos y alcance

1.4.1 Objetivo general

Proponer un manual de procesos y procedimientos para el subproceso de ingresos de órdenes para el área de operaciones de la organización True Footage, Inc. Regional Idaho.

1.4.2 Objetivos específicos

- Caracterizar el subproceso de ingreso de ordenes al sistema
- Identificar los diferentes riesgos ligados al subproceso de ingreso de ordenes al sistema teniendo en cuenta el proceso misional de la organización.
- Definir los responsables de las actividades y tareas del subproceso ingreso de órdenes.

1.4.3 Alcance

Como trabajo de grado se entregará un manual de procesos y procedimientos para el área de operaciones de la organización True Footage Inc. Regional Idaho donde se describen de manera interrelacionada las actividades que conforman el subproceso denominado “ingreso de ordenes al sistema”.

1.5 Metodología

En presente trabajo de grado propone un manual de procesos y procedimientos para la organización True Footage Inc. Dicho manual se presenta bajo el modelo Deming Planear-Hacer-Verificar-Actuar o ciclo PVHA con el fin de contribuir a la mejora continua en la organización. El ciclo PVHA se puede aplicar a los diferentes procesos de la organización con ya que aporta al mejoramiento de la calidad y la solución de problemas. Esta metodología fue presentada por el estadístico estadounidense William Edwards Deming.

El ciclo PVHA es utilizado por la norma ISO 9001 de 2015 como herramienta para la mejora continua ya que puede aplicarse a todos los procesos y sistema de gestión de la calidad. Y según esta misma norma, el ciclo PVHA se puede describir así:

Planear: hace referencia a establecer los objetivos del sistema y sus procesos teniendo los recursos necesarios para cumplir los requerimientos del cliente.

Hacer: En esta fase se debe ejecutar lo planeado en la fase anterior.

Verificar: se debe verificar que lo ejecutado corresponda con lo planeado. De igual forma, se debe verificar que los resultados obtenidos correspondan con los planeados.

Actuar: teniendo en cuenta el desempeño y los resultados obtenidos, se deben tomar acciones que permitan mejorar el sistema y sus procesos.

Cabe resaltar que el ciclo PVHA se comporta de manera circular, y con cada repetición de las cuatro fases, cumple su fin de aportar a la mejora continua de las organizaciones.

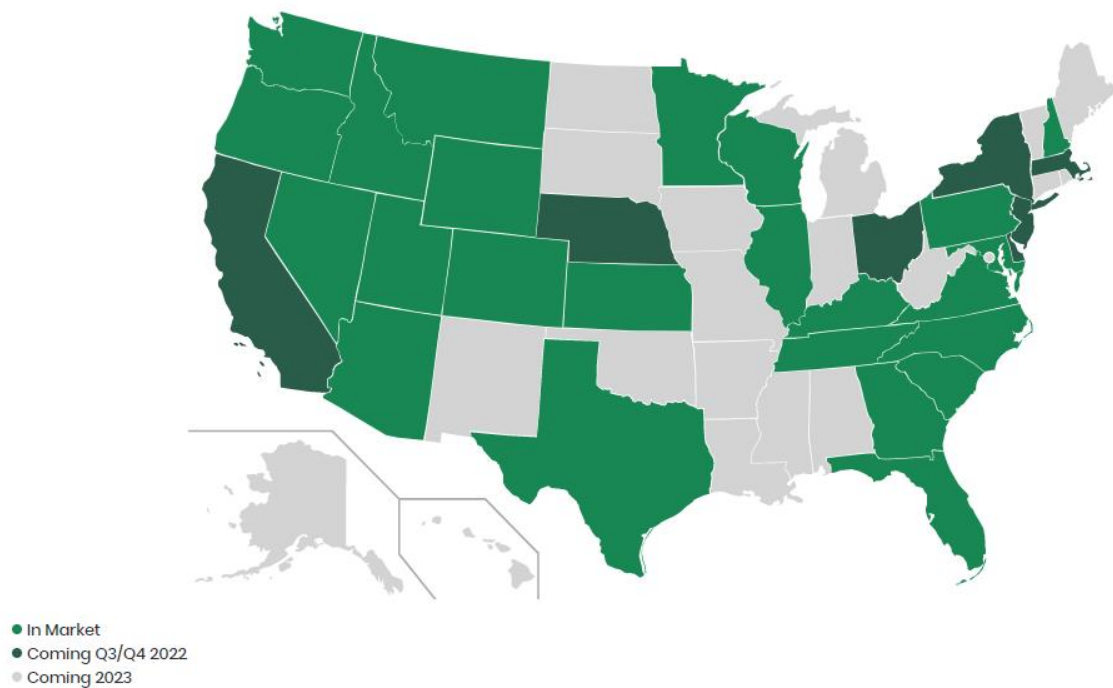
1.6 Marco de referencia

1.6.1 Referente contextual

La organización True Footage Inc. pertenece al sector de los servicios y más específicamente a los servicios inmobiliarios con conexión al sector financiero. Actualmente cuenta con presencia en 24 estados, y se tiene un plan de expansión que busca llegar al mercado inmobiliario en todo el país.

Figura 1

Mapa de expansión de True Footage Inc. por estados



Nota. La figura muestra los estados en los que opera actualmente, los estados en los que espera operar en el segundo semestre del año 2022 y, por último, los estados a los que espera llegar en 2023.

La regional Idaho presta sus servicios en los estados de Idaho, Wyoming y Utah. Esta regional opera desde 1995 y cuenta con 23 colaboradores que representan el 4.98% del total de la empresa.

El mercado de tasación de inmuebles en los tres estados cuenta con varios oferentes entre los que destacan empresas con múltiples tasadores, y también tasadores independientes o agrupados en pequeños equipos. La gran cantidad de competidores se debe a que, en el negocio inmobiliario, las tasaciones son necesarias para diferentes procesos como: préstamos, compras o refinanciación de viviendas, divorcios, testamentos, entre otros. Debido a la importancia de estos procesos, y al impacto que tienen en la economía nacional surge la necesidad de regular legalmente esta actividad y para eso fue creada la Junta de Tasadores Inmobiliarios, la cual garantiza que un tasador opere solo en los estados en los que tiene licencia de tasador; existen otras agremiaciones privadas como el American Society of Farm Managers & Rural Appraisers que promueven las buenas prácticas e impulsan la innovación en el sector.

Es importante resaltar que según el portal IBIS World (ibisworld.com), según utilidades el tamaño del mercado de tasaciones en Estados Unidos, es de *9.4B USD* y se estima que para 2022 tenga un crecimiento negativo de -0.9%. En los últimos cinco años el sector ha tenido un crecimiento del 0.2% anual y su crecimiento en este periodo ha sido más lento al de la economía nacional. (IBIS World , 2022). La desaceleración del sector se debe a la pandemia de Covid 19, y antes de la pandemia, se preveía que la industria creciera un 1.6% de forma anual, sin embargo, la incertidumbre provocada por la pandemia ha hecho que se ralentice el mercado de construcción no residencial. (IBIS World , 2022). Este

hecho puede provocar una disminución de las utilidades para los inversionistas, y a gran escala podría afectar el crecimiento de la compañía.

1.6.2 Marco teórico

Un manual de procesos se puede definir como una recopilación en forma de texto, que recoge de forma detallada las instrucciones a seguir para realizar una actividad determinada, de manera sencilla, fácil de entender y que permita al lector ejecutar la labor propuesta. Además, un manual permite guardar y compartir la experiencia y el conocimiento adquirido por la empresa (Ibáñez, 2008).

La estandarización por su parte ha permitido que un proceso se mantenga dentro de los límites de variabilidad definidos para el mismo. Además, busca unificar la forma en la que se ejecuta un trabajo en una organización por medio de diferentes prácticas para lograr un resultado (Academia Crandi, 2021). La estandarización tiene un gran referente y este es el fordismo, el cual es un modelo de producción en serie que logra escalar la producción por medio del uso de tecnología y estrategias modernas para reducir costos. Además, permite la especialización de los trabajadores, mejores salarios y el incremento de la productividad en los procesos (Enciclopedia Económica, 2021)

El caso Toyota es referente frente a la creación de manuales de procedimientos para alcanzar la estandarización por medio de las metodologías de producción. Toyota buscaba eliminar los residuos y los gastos innecesarios por medio optimización de inventarios y producción de partes, la mejora continua y el servicio, permitiéndoles entregar productos en el tiempo pactado y manteniendo el precio. Además, debido las diferentes metodologías

implementadas, se presentan beneficios de flexibilidad que permiten ajustar la producción a las variaciones de la demanda (Toyota, 2017)

Por otro lado, es necesario tener una guía que permita trazar la ruta a seguir al momento de elaborar un manual de procesos y procedimientos, por lo cual se toma la norma ISO 9001 de 2015. Esta norma permite tener en cuenta la calidad, la estandarización y el desarrollo sostenible. Cuenta además con un enfoque al cliente y con la mejora continua de los procesos que conforman un sistema (International Organization for Standardization, 2015). La norma ISO 9001 propone trabajar por medio un ciclo conocido como PHVA Planificar-Hacer-Verificar-Actuar, el cual se encuentra relacionado con la gestión de riesgos y tiene como propósito que los procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente. Además, el ciclo PHVA se encuentra ligado a los siete principios fundamentales de la norma que son el enfoque al cliente, el liderazgo, la participación del personal, el enfoque basado en procesos, la mejora, la toma de decisiones basada en evidencia y por último la gestión de las relaciones.

Según la norma ISO 9001 de 2015, para trabajar el ciclo PHVA se debe tener en cuenta el contexto de la organización, el liderazgo y la planificación con un enfoque ligado al riesgo, Además, para el hacer se debe tener en cuenta la operación como tal, para luego proceder a verificar o evaluar el desempeño. Por último, con los resultados se procede a actuar, es decir, a mejorar. Cabe resaltar, que las mejoras a implementar son el resultado del análisis de datos de la evaluación, es decir, como indica el sexto principio, las decisiones se toman con base en los datos.

Por último, la gestión por procesos se puede definir como una forma de enforzar el trabajo, donde se persigue la mejora continua en la organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos (Bergholz, 2011)

1.6.3 Referente legal

El mercado inmobiliario de Estados Unidos recibió su principal regulación con la ley de vivienda de 1937 que buscaba subsidiar a las familias de bajos ingresos de Estados Unidos. Con el paso de los años, se fue modificando, dando origen al Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano (HUD) y a la Administración Federal de Vivienda (FHA). Entre sus principales objetivos están la fácil calificación de créditos, reducciones en las cuotas iniciales de vivienda con FHA, financiamiento de costos de compraventa, seguros hipotecarios más económicos y la regulación del mercado inmobiliario como tal, haciéndolo mas dinámico y asequible a familias de bajos ingresos.

Para que la organización True Footage Inc. Pueda operar en Estados Unidos, es necesario tener en cuenta las normas y leyes que aplican a la actividad comercial. Las Normas Uniformes de Practica Profesional de Tasación o USPAP por sus siglas en inglés, son las normas que regulan las tasaciones en Estados Unidos y tienen como principal objetivo promover y mantener un alto nivel de confianza publica en la práctica de la tasación por medio de requisitos a los tasadores. Además, esta norma establece que los tasadores deben desarrollar y comunicar sus análisis, conclusiones y opiniones a los usuarios de sus servicios de manera significativa y evitando cualquier tipo de engaño.

Por otro lado, el Consejo de Normas de Tasación o ASB por sus siglas en inglés, se encarga de promulgar las USPAP a los tasadores y a los usuarios de los servicios. USPAP es un documento que es actualizado cada dos años y es respaldado a nivel estatal, contiene reglas y estándares y entre sus reglas resaltan las éticas, encargadas de asegurar la objetividad y la imparcialidad en los reportes, las reglas de competencias que aseguran que los tasadores se encuentren certificados y sus conocimientos actualizados y por último, las reglas de alcance de las actividades de tasación, las cuales garantizan que el tasador propaga soluciones entendiendo el problemas, que logre identificar las variables, que logre efectuar las investigaciones y el análisis pertinente para poder entregar el reporte final de acuerdo a las necesidades del cliente.

Por su parte, los estándares se refieren a los requisitos para cada tipo de tasación, teniendo en cuenta el tipo de reporte solicitado, los documentos mínimos a ser creados y que luego podrán ser auditados con el fin de evitar malas practicas que puedan afectar la reputación de los tasadores y el mercado inmobiliario debido a valores erróneos en las propiedades.

En los estatutos de Idaho, el Título 54 de profesiones, vocaciones y empresa, del Capítulo 41 se hace referencia a las leyes de tasación de bienes inmuebles, brindando normas a seguir en cuanto definiciones, terminología, licencias, procesos disciplinarios, audiencias, calificaciones para las licencias, tarifas, quejas y penalidades, alcance de las tasaciones, compromisos de los tasadores entre otras.

Por último, es importante que cada tasador cuente con su certificado y numero de para pagos de impuestos antes la agencia de servicios de impuestos internos, conocida

también como IRS. Principalmente, debe contar con el formulario W9 el cual es requerido por ley para reportar los ingresos y hacer efectivos los pagos por parte de los clientes.

2. MANUAL DE PROCESOS

2.1 Estructura del Manual

La estructura definida de este manual surge de la necesidad de presentar la información organizada de tal forma que permita un entendimiento fácil del mismo. La presentación del proceso misional de la organización y su respectivo flujograma hace el papel de introducción, explicando de manera general el principal proceso de la organización. La caracterización del subproceso de ingresos de ordenes al sistema viene acompañado de definiciones necesarias para entender las actividades y tareas que lo conforman, además, se menciona el objetivo del subproceso, los responsables de la ejecución y control, las generalidades, las políticas operacionales y como tal los procedimientos y las tareas. Por último, se incluye la gestión del riesgo asociado con los aspectos más importantes del subproceso de ingresos de ordenes al sistema teniendo en cuenta el proceso misional de la organización.

2.1.1 Caracterización del subproceso de ingreso de ordenes al sistema

El objetivo del presente manual es presentar un manual de procesos y procedimientos para el subproceso de ingreso de ordenes al sistema y una orden es una solicitud formal realizada por un cliente externo para la tasación de un inmueble. Esta cuenta con información como el tipo de tasación, fecha de entrega, el precio, y otros datos

específicos que permiten la correcta tasación de un inmueble. Por otro lado, un cliente interno viene siendo aquel miembro de la organización que se sufre de la salida de un proceso previo (Silva, 2021), en este caso, si se tiene en cuenta el subproceso de órdenes al sistema, algunos de los clientes internos serían los investigadores, los agentes de citas y el tasador como tal. Esto debido a que sus entradas son las salidas del subproceso en cuestión.

Tan pronto la orden es ingresada, se procede a hacer una pequeña investigación para corroborar que la dirección si existe, que las características coinciden con las pactadas y además de verificar si el propietario o el comprador es quien ordena la inspección. Simultáneamente, se elabora un borrador del informe de tasación inmobiliaria y se procede a inspeccionar el inmueble con el fin de obtener fotografías, medidas y el testimonio del inspector.

Una vez obtenida la información real del inmueble, es necesario conseguir propiedades similares para compararlas, y para esto es necesario tener en cuenta inmuebles de características similares que se encuentren en un radio de una milla. Es importante hacer la comparación ya que se busca que el precio dado por el tasador sea el del mercado.

Finalmente, se procede a completar el informe inmobiliario para ser entregado al cliente.

Cabe resaltar que antes de la entrega este debe ser revisado minuciosamente con el fin de detectar errores, lo cual es necesario ya que la tasación de inmuebles se encuentra regulada por la junta de tasadores y por la oficina de protección financiera del consumidor. Cabe mencionar que a lo largo de todo el proceso se llevan a cabo actividades de apoyo como lo es el seguimiento a las órdenes, solicitudes de documentos necesarios o actividades de manejo de relaciones con los clientes y proveedores. El subproceso se desarrolla a partir de los siguientes aspectos y en el primer subproceso del siguiente flujograma:

2.1.2 Proceso misional

La organización True Footage Inc. regional Idaho Cuenta con un único proceso misional el cual consiste en la tasación de inmuebles y la elaboración del respectivo reporte que sustente esta última.

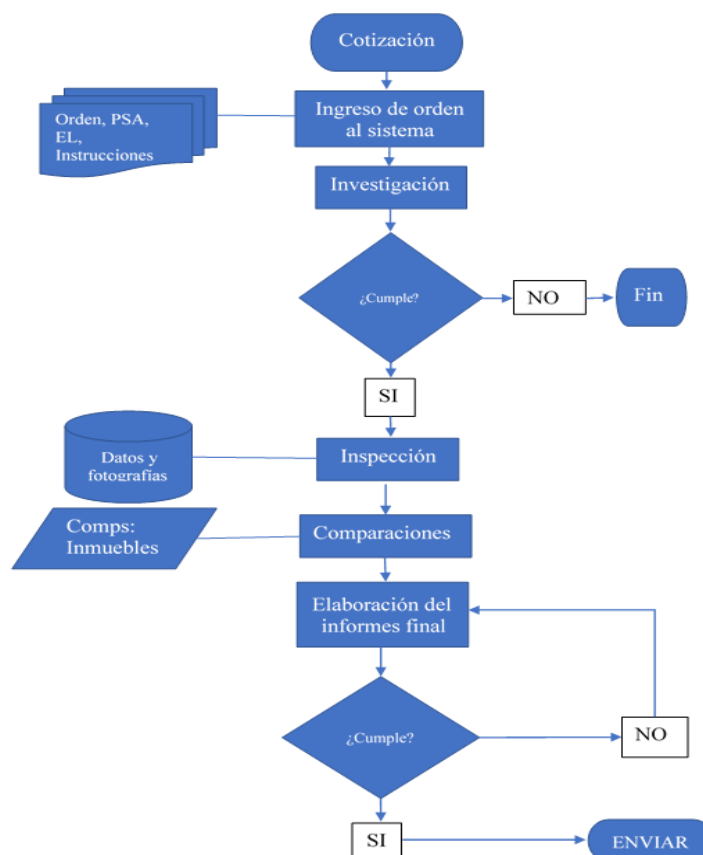
2.1.3 Objetivo

Proveer la información necesaria para la correcta elaboración de los reportes inmobiliarios, teniendo en cuenta el tipo de orden, precio, fecha de entrega y los requerimientos específicos de cada cliente mientras a su vez permite iniciar el proceso misional de la organización.

2.1.4 Flujograma

Figura 2.

Ilustración 1 Flujograma del proceso misional de la organización



2.1.5 Responsables

El área de operaciones es la encargada del ingreso de ordenes al sistema, este subproceso usualmente es realizado por el especialista de servicio al cliente.

2.2 Control

El control y supervisión del subproceso de ingreso de ordenes al sistema se da por parte de la gerencia regional, la cual está ligada directamente al área de operaciones. Este control tiene como objetivo garantizar que la ordenes se ingresen de manera correcta y de forma eficiente.

2.2.1 Generalidades

- **Definiciones:**
 - **Cliente:** es quien solicita la tasación del inmueble, puede ser una persona natural, una empresa o un banco.
 - **Numero de préstamo:** es el número que el banco genera para identificar el préstamo que se pretende dar para la compra de la vivienda o refinanciación del inmueble.
 - **Propósito del reporte:** hace referencia al propósito del préstamo, puede ser refinanciamiento, compra de vivienda, construcción de vivienda, propiedad privada, curiosidad, divorcio o reparación de daños.
 - **POC:** Es el punto de contacto principal para agendar la cita y posteriormente realizar la inspección.
 - **Orden actualizada:** en caso de que cualquier información sea cambiada de la orden formal, se debe guardar una orden actualizada con la nueva información.

- **Plataformas:** las plataformas utilizadas por la organización para la gestión de las ordenes y elaboración de los reportes son Anow, True Trax (TT) y Total. Estas a su vez son la principal base de datos de la organización.
- **Carta del cliente:** Es una carta con todos los requerimientos del cliente.

2.2.2 Políticas operacionales

Para el correcto ingreso de ordenes al sistema es necesario contar con la mayor cantidad de información por parte del cliente. Además, se requiere utilizar el manual y seguir las indicaciones en el orden ya estipulado con el fin de ejecutar las actividades en el menor tiempo posibles y sin errores. Es necesario indagar con el líder adecuado en caso de tener dudas con respecto los requerimientos del cliente o la información y documentos suministrados por el mismo.

2.2.3 Procedimientos y Tareas

Las siguientes actividades están descritas en un orden específico con el fin de optimizar el tiempo requerido para el subproceso y así evitar la generación de cuellos de botellas en el proceso misional de la organización.

Ingresos de ordenes al sistema

Inicio:

1. Una vez la orden haya sido aceptada por la empresa y por el cliente, esta debe ser guardada en la lista de tareas pendientes en el portal de cada cliente.
2. Antes de ingresar la orden al sistema, es necesario verificar que el inmueble si el inmueble fue tasado anteriormente por los la regional. Para esto, por favor diríjase a Anow, Total y True Trax y con la dirección del inmueble verifique si se existe en la base de datos. En caso de no encontrar tasaciones precia, omita este paso.

- En caso de haber sido tasada por el mismo tasador en lo último tres años envíe el siguiente mensaje al cliente: *“Saludos, hemos realizado recientemente una tasación para esta propiedad. A menos que se nos indique lo contrario, procederemos a inspeccionarla. Gracias”*
 - En caso de haber sido tasada por un tasador diferente al actual y fue en los últimos tres meses envíe el siguiente mensaje al cliente: *“Saludos, nuestra oficina ha realizado recientemente una tasación para esta propiedad. A menos que se nos indique lo contrario, procederemos a inspeccionarla. Gracias”*
 - Si ya se ha realizado una tasación en el inmueble, pero no se corresponde con las opciones anteriores, no envíe ningún mensaje, solo guardé el reporte anterior.
3. A continuación, diríjase a la plataforma *True Trax* y rellene todos los campos requeridos según el tipo de orden. Para esto en la parte superior izquierda seleccione “Ofertas y nuevas órdenes” y Maximice la sección el formulario de entrada de órdenes. Posteriormente rellene:
- **Numero de orden:** introduzca el numero de orden enviado por el cliente.
 - **Responsable de la orden:** Ingrese su nombre
 - **Dirección:** Introduzca la dirección el inmueble y seleccione de la lista desplegable.
 - **Dirección secundaria:** Ingrese número de unidad, apartamento o casa.
 - Código postal: ingrese el código postal asignado a la dirección.
 - **Region:** Seleccione “WY/ID/UT (Dustin Harris)”
 - **Líder Regional:** Seleccione “Dustin Harris”
 - **Tipo de cliente:** Seleccione el adecuado para el tipo de orden.
 - **Nombre del prestatario:** Introduzca el nombre del prestatario con el siguiente formato: Apellido, Nombre. Ejemplo:
 - Un solo prestatario: *Smith, John*
 - Dos prestatarios, separe con el signo “&”: *Smith, John & Smith, Jennifer*
 - **POC:** Ingrese el mejor punto de contacto para agendar la cita y acceder al inmueble. Este puede estar en la carta o el portal del cliente. Por lo general:
 - Compraventa: Vendedor o agente inmobiliario
 - Refinanciación: Propietario o inquilino
 - **Fecha de la orden:** Ingrese la fecha de aceptación de la orden.
 - **Fecha de entrega:** En True Trax, la fecha de vencimiento debe ser un día hábil antes de la fecha de vencimiento proporcionada por el cliente (HDD) a las 3 pm.
 - **Tarifa/Precio:** Introduzca la tarifa indicada en la carta del cliente.
 - **Tarifa de plataforma:** Esta tarifa debe ser deducida de la tarifa principal, ingrésela en el siguiente formato: **-\$XX.XX**
 - **Prioridad:** Si es “estándar” solo seleccione la opción. En caso de ser “Rush”, seleccione y al finalizar el ingreso de la orden informe a todo el equipo.

- **Tipo de préstamo:** Seleccione el tipo de prestamos indicado en la carta del cliente.
 - **Tasador asignado:** Asegúrese que coincida con el indicado en la carta del cliente. Tenga en cuenta que los tres tasadores certificados de la oficina son *Dustin Harris, Scott Macdonald y Jarrett Hardesty*.
 - **Tipo de inspección:** Esta es mencionada en la carta del cliente, esta puede ser interna, externa o solo del terreno.
 - **Tipo de informe:** seleccione de la lista el indicado por el cliente.
 - **Tipo de propiedad:** Seleccione de la lista la indicada por el cliente.
 - **Información Adicional:** introduzca el tipo de informe proporcionado por el cliente, además de cualquier solicitud adicional importante (propósito especial del préstamo, etc.)
 - **Ingresar:** Presione el botón para ingresar la orden al sistema.
 - **VA:** Veteran Affairs
 - **FHA:** Federal Housing Administration
4. Mientras al orden es creada por True Trax (puede tardar un minuto), guarde todos los documentos necesarios proporcionados en el portal o por el cliente. Descárguelos, renómbralos como corresponda y cárguelos en True Trax. Siga los siguientes ejemplos:
- Carta del cliente: ORDEN - 123 Any St, Blackfoot, ID 83221
 - Acuerdo de compra y venta: PSA - 123 Any St, Blackfoot, ID 83221
 - Contraoferta de PSA: PSA CO - 123 Any St, Blackfoot, ID 83221
 - Apéndice de PSA: PSA ADD - 123 Any St, Blackfoot, ID 83221
 - Múltiples CO o ADD: PSA CO 1, PSA CO 2, PSA CO 2
 - Carta de compromiso: EL - 123 Any St, Blackfoot, ID 83221
 - Instrucciones: INSTRUCCIONES - 123 Any St, Blackfoot, ID 83221
 - Documentos de nuevas construcciones:
 - PLANES - 123 Any St, Blackfoot, ID 83221
 - ESPECIFICACIONES - 123 Any St, Blackfoot, ID 83221
 - COSTO - 123 Any St, Blackfoot, ID 83221
 - Orden registrado desde el correo electrónico: ORDEN DE CORREO - 123 Any St, Blackfoot, ID 83221
 - Otros:
 - TÍTULO/ALTA - 123 Any St, Blackfoot, ID 83221
 - DESCRIPCIÓN LEGAL - 123 Any St, Blackfoot, ID 83221
5. El pedido deberá estar listo en True Trax para completar el registro. Cierre la ventana de "agradecimiento" y en el menú de la izquierda seleccione "WY/ID/UT Order" y luego encuentre el pedido utilizando el cuadro de búsqueda

- Ingrese a la orden y asegúrese que el nombre de la orden y la dirección siguen el siguiente formato: "Número de edificio + nombre de la calle, Ciudad, Estado + Código Postal". Ejemplo: **64 Rammell, Victor, ID 83455**
- Si aplica, indique si el tipo de orden es VA/FHA/USDA/UWM
- **Numero VA:** Si corresponde
- **Numero FHA:** Si corresponde
- **Prestamista:** Ingrese el nombre del banco como se indica en la carta del cliente.
- **Notas:** Indique que la orden ha sido ingresada por usted y si se encontraron o no tasaciones realizadas previamente por la organización. Además, indique si existe una tarifa de plataforma y cualquier información relevante para la orden.
Ejemplo: *“Orden ingresada. Esta propiedad fue tasada en junio de 2021 por Scott, el cliente ha sido informado. La tarifa de la plataforma es -\$15.50; Indique la presencia de Detectores de humo y de dióxido de carbono en la propiedad”*
- **Código de expediente interno:** es un código asignado a cada orden teniendo en cuenta el tipo de informe que se pide, el año, el mes y las tres primeras letras del apellido del prestatario.
Para el caso de una orden tipo 1004 (U) para el tasador Scott Macdonald y que el cliente se apellide Smith, el código de expediente interno sería: **SMU2206SMI**



- **Pestaña de actualizaciones:** En esta pestaña debe guardar todos los documentos enviados por el cliente luego de haberlos nombrado como se indicó en el paso cuatro.
- **Finalización:** La orden ha sido ingresada en su totalidad. Verifique que todos los datos son correctos y proceda a informar a la gerencia regional.

2.3 Gestión de riesgos del proceso

El riesgo puede ser definido como la probabilidad de que no se logren los objetivos empresariales y se valora en términos de probabilidad e impacto. Por otro lado, la norma ISO 31000 define el riesgo como el efecto que tiene la incertidumbre en el logro de los

objetivos de la organización. La posibilidad puede ser alta, media o baja de que algo o alguien sufra un daño causado por un peligro. Por último, un peligro es una fuente o situación potencial de daños que afectan de manera negativa a personas, a la propiedad, al entorno y herramientas o a una combinación de estos. Mora, 2017 (Notas de clase)

2.3.1 Análisis del contexto

La organización opera en el sector de servicios, más específicamente en el sector inmobiliario con un gran componente financiero ya que su objetivo es la tasación de inmuebles. Teniendo en cuenta el mercado de bienes raíces en las ciudades más importantes de Idaho, varios indicadores del primer trimestre de 2021 y 2022 muestran que el precio promedio de las propiedades incrementó en un 23.3% (Santarelli, 2022).

Un aumento en el precio de las propiedades supone barreras para la compra de estas por parte de familias de ingresos medio y bajo, pero a su vez hace que el mercado sea atractivo para que los bancos puedan ofrecer hipotecas a largo plazo. Sin embargo, no todos los bancos están en capacidad de generar este tipo de préstamos, por lo que lo hacen por medio del Departamento de Asuntos de Veteranos o de la Administración Federal de Vivienda. Junto a VA y la FHA también se encuentran otros clientes importantes como United Wholesale Mortgage que representa más del 40% de las tasaciones estatales para la organización.

2.3.1 Clasificación de riesgos

En el análisis de riesgos de la organización se consideran aquellas actividades significativas y que representan puntos clave en la generación de valor para la empresa. Se identifican tres tipos de riesgos: Estratégico, operacional y de corrupción.

El hecho de que tres clientes representen más del 60% de los ingresos de la organización hace que se configure un riesgo estratégico con fuertes repercusiones financieras para la organización debido a la concentración de los clientes.

Por otro lado, en el subproceso de ingreso de ordenes al sistema se detecta un riesgo operacional que es causado por el ingreso de información errónea. En el caso de entregar los reportes sin abordar los requerimientos específicos del cliente, el riesgo operacional se podría materializar, acarreando sanciones financieras o la cancelación de los contratos por parte del cliente. Cabe mencionar además que esto afectaría de manera negativa la imagen de la organización ya que enviaría el mensaje a otros clientes que la empresa incumple las políticas de la USPAP.

Finalmente, existe un riesgo de corrupción que va ligado a delitos como el soborno, la participación ilícita, el tráfico de influencias, la información falsa o la colusión que tienen como fin el lavado de dinero o la evasión de impuestos por parte de personas naturales o jurídicas. Debido a que la organización True Footage es la encargada de dar el valor de mercado de un inmueble teniendo en cuenta las características reales la propiedad y las del mercado, se hace necesaria la intervención del proceso de tasación si lo que se quiere es afectar el valor del inmueble. Estos delitos son sancionados con multas, tiempo en prisión y hasta la disolución de las empresas vinculadas a los mismos.

2.3.2 Análisis de riesgos

La valoración del riesgo permite conocer las probabilidades y el impacto que podría tener un riesgo al materializarse. Además, permite conocer sus causas, consecuencias y tipo de riesgo. Para el análisis de riesgo, se propone la siguiente tabla de valoración.

Tabla 1*Valoración de riesgos*

		Descriptor	Descripción	Frecuencia	Valoración
Probabilidad	Probabilidad. Es la oportunidad de ocurrencia de un evento de riesgo. Se mide según la frecuencia (número de veces en que se ha presentado el riesgo en un período determinado) o por la factibilidad (factores internos o externos que pueden determinar que el riesgo se presente)	Rara vez	Ocurre en circunstancias excepcionales.	El evento no se ha presentado en los últimos cinco (5) años	1
		Improbable	Puede ocurrir.	El evento se presentó una vez en los últimos 5 años.	2
		Posible	Es posible que suceda.	El evento se presentó una vez en los últimos 2 años	3
		Probable	Es viable que el evento ocurra en la mayoría de los casos.	El evento se presentó una vez en el último año.	4
		Casi Seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy seguro que se presente.	El evento se presentó más de una vez al año	5
Impacto	Son las consecuencias o efectos que puede generar la materialización del riesgo de corrupción en la entidad	Moderado	Genera medianas consecuencias sobre la entidad.		5
		Mayor	Genera altas consecuencias sobre la entidad.		10
		Catastrófico	Genera consecuencias desastrosas para la entidad		20

*Fuente Mora, 2017 (Notas de clase)***Tabla 2***Identificación y análisis de riesgos*

Identificación		Análisis de Riesgos		
Proceso	Nombre del Riesgo	Causas	Consecuencias	Tipo
Cotización de ordenes nuevas	Concentración de Clientes	Aceptación de una gran cantidad de ordenes por parte de pocos clientes.	Abandono de otros clientes, bajo poder de negociación, pérdida de cliente	Riesgo Estratégico
Ingresos de ordenes al sistema	Ingreso de información errónea	Mala ejecución del subproceso de ingresos de ordenes al sistema al no verificar las fechas y los requisitos del cliente	Sanción/Multa Disminución de ingresos-Flujo de Caja Pérdida de confianza Aumento de PQRS Daño imagen	Riesgo de Operacional
Elaboración de reporte inmobiliario	Corrupción con fines de lavado	Aceptación de pagos para proveer información falsa para aumentar o disminuir el precio de una propiedad	Sanción/Multa Disminución de ingresos-Flujo de Caja Pérdida de confianza Tiempo en prisión Cierre de la empresa	Riesgo de corrupción

Es importante resaltar que en el caso incumplir las condiciones de los clientes que representan la mayor cantidad de ingresos para la organización, estos podrían cancelar los contratos y además por regulación a los tasadores se les podría suspender las licencias. En el caso de los riesgos de corrupción las consecuencias pueden llegar a ser penales y hasta el cese definitivo de operaciones.

2.3.3 Evaluación de riesgos

En la evaluación de riesgos es necesario conocer la probabilidad que este se materialice y además el impacto para la organización, Como resultado, se obtiene una valoración. Para la correcta evaluación de puede tener en cuenta la siguiente tabla:

Tabla 3

Escala de los resultados de la calificación del riesgo

Resultados de la calificación del Riesgo				
Probabilidad	Puntaje	Zona de riesgo		
Casi Seguro	5	25 Moderada	50 Alta	100 Extrema
Probable	4	20 Moderada	40 Alta	80 Extrema
Posible	3	15 Moderada	30 Alta	60 Extrema
Improbable	2	10 Baja	20 Moderada	40 Alta
Rara Vez	1	5 Baja	10 Baja	20 Moderada
Impacto		Moderado	Mayor	Catastrófico
Puntaje		5	10	20

Fuente Mora, 2017 (Notas de clase)

Para los riesgos clasificados se presenta la siguiente valoración:

Tabla 4

Valoración de los riesgos encontrados

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Valoración
Riesgo Estratégico	Posible (3)	Mayor (10)	30
Riesgo de Operacional	Posible (3)	Mayor (10)	30
Riesgo de corrupción	Improbable (2)	Catastrófico (20)	40

En este caso, los tres riesgos se encuentran en una zona riesgo alto debido a la probabilidad, pero más que todo al impacto que podrían tener en la organización. Por tal motivo se deben definir los controles para disminuir la probabilidad de ocurrencia del evento, minimizar el impacto en caso de materialización o impactar en ambas componentes del riesgo.

2.3.4 Controles

Una vez clasificado el riesgo, es necesario definir los controles requeridos. Para el caso del riesgo estratégico, se recomienda atender a más clientes en lugar de aceptar solo las ordenes de unos pocos. Esto con el fin de evitar la concentración de cartera.

Por otro lado, operacional se recomiendan chequeos cruzados por parte de los diferentes miembros de la organización que tengan relación directa con las fechas de entrega y los requerimientos de cada cliente. De esta forma, la probabilidad que este evento ocurra disminuye.

Finalmente, para el riesgo de corrupción se recomienda definir políticas y procesos con el fin de identificar acciones relacionadas a este delito por parte de cualquier miembro de la organización. Esta puede ser apoyada por medio de herramientas tecnológicas que permitan identificarlas a tiempo y de manera precisa.

2.3.5 Valoración del riesgo residual

Una vez implementados los correctivos, se obtiene la siguiente valoración:

Tabla 5

Valoración del riesgo residual

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Valoración
Riesgo Estratégico	Rara vez (1)	Mayor (10)	10
Riesgo de Operacional	Rara vez (1)	Mayor (10)	10
Riesgo de corrupción	Rara vez (1)	Catastrófico (20)	20

Debido a los nuevos controles propuestos, la probabilidad de los tres riesgos disminuye, sin embargo, debido a que el impacto no cambia para el riesgo estratégico y operacional el impacto sigue siendo mayor debido a la forma en que afecta a la organización, pero ahora la calificación es baja. Para el riesgo operacional el impacto sigue siendo catastrófico, pero ahora su valoración es moderada debido a los controles implementado.

3. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

3.1 Recomendaciones

Considerando las características y el objetivo del manual de procesos y procedimientos del subproceso de ingreso de ordenes al sistema del área de operaciones de la organización True Footage Inc. Se hacen las siguientes recomendaciones a la organización:

Debido a que en la organización las actividades son mediadas por medios tecnológicos, se recomienda una distribución digital en la nube. Esto con el fin mantener una versión siempre actualizada disponible para las partes interesadas.

De igual forma, se recomienda promover el uso de este siempre que surjan dudas relacionadas con la ejecución de las tareas y actividades que componen el subproceso, además, de aportar ideas que permitan optimizar dichas actividades. De esta manera, se contribuye a la mejora continua de la organización por medio del ciclo PVHA mientras se involucra a los colaboradores en la toma de decisiones que impactan de forma directa el área de operaciones.

Con el fin de prevenir que los errores cometidos en el subproceso de ingresos de ordenes al sistema impacten el proceso misional, se recomienda implementar el doble chequeo por parte la persona que ejecute el mismo. De igual forma, a quienes reciben la orden ingresada al sistema se les recomienda verificar la misma antes de iniciar un nuevo subproceso. Esta recomendación impacta de manera directa la gestión de riesgos.

1.2 Conclusiones

Las conclusiones del presente ejercicio se desarrollan a partir de los objetivos específico, así:

1. La caracterización del subproceso de ingreso de ordenes al sistema de la organización True Footage Inc. Permite entregar información de manera clara y ordenada a las partes interesadas en ejecutar el subproceso, dando a su vez cumplimiento al objetivo: proveer la información necesaria para la correcta elaboración de los reportes inmobiliarios. Además, el manual describe de forma detallada la ejecución de cada tarea y considera las diferentes situaciones que se pueden presentar en la ejecución de cada una de ellas, para identificar y mitigar errores.
2. La incorrecta ejecución del subproceso de ingreso de ordenes al sistema, así como el ingreso de información errónea o la omisión de información entregada por el cliente puede resultar en un informe de tasación mal elaborado y esto podría desencadenar una serie de acciones disciplinarias como el bloqueo a los portales de tasación, multas o la suspensión de la licencia a los tasadores. Por otro lado, la manipulación de la información con fines de fraude aumentaría de forma significativa las consecuencias para la organización, las cuales podrían ir hasta el cierre de la empresa y tiempo en prisión. Por tal motivo, se establecen controles para la supervisión del subproceso, los cuales permiten que estos riesgos no se logren materializar y la empresa pueda operar de manera normal.
3. Con el fin de supervisar la correcta ejecución del subproceso y controlar la gestión de riesgos, el área de operaciones, encabezada por el gerente operacional, se hace

responsable del mismo, verificando que la información ingresada sea correcta y no omitan en ningún momento las solicitudes de cada cliente. Evitando consecuencias negativas para la organización.

REFERENCIAS

- Academia Crandi. (2021). *Academia Crandi*. Obtenido de Academia Crandi:
<https://academia.crandi.com/negocios-digitales/estandarizacion-de-procesos/>
- Bergholz, S. P. (1 de Mayo de 2011). *MEDwave*. Obtenido de
<https://www.medwave.cl/2001-2011/5032.html#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20puede,mejora%20continua%20de%20los%20procesos.>
- Cabia, D. L. (30 de Junio de 2017). *Economipedia*. Obtenido de Tasación:
<https://economipedia.com/definiciones/tasacion.html>
- Editorial Etecé. (5 de Agosto de 2021). *Enciclopedia Concepto*. Obtenido de Enciclopedia Concepto: <https://concepto.de/manual-de-procedimientos/>
- Enciclopedia Económica. (Febrero de 2021). *Enciclopedia Económica*. Obtenido de Enciclopedia Económica: <https://enciclopediaeconomica.com/fordismo/>
- Ibáñez, L. O. (2008). *Manual de Procesos y Prrocedimientos, Tomo 1: Bases Estrategicas y Organizacionesles*. Cartagena: Gestionamos Salud Ltda.
- IBIS World . (5 de Enero de 2022). *IBIS World* . Obtenido de IBIS World :
<https://www.ibisworld.com/industry-statistics/market-size/real-estate-appraisal-united-states/>
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001*. Ginebra.
- Santarelli, M. (24 de Junio de 2022). *Norada Real Estate Investment*. Obtenido de
<https://www.noradarealestate.com/blog/boise-real->

