



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO

**“DESARROLLO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA
BCA-APERTURA DE CUENTAS DE CRÉDITOS PARA LA EMPRESA
BEECKER CONSULTING”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA**

**PRESENTAN
BELEN MENDIOLA TRUJILLO
GABRIELA DAMARIS TRUJANO JUÁREZ**

**ASESORA
M. EN A. MARÍA DEL ROSARIO SAN MARTÍN GAMBOA**

**REVISORAS
M. EN C. LETICIA ARÉVALO CEDILLO
M. EN C. ANA LUISA MARTÍNEZ ÁVIDA**

TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO, MARZO, 2019.

Texcoco, México a 24 de enero del 2019.

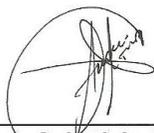
Asunto: Etapa de digitalización

**M. EN C. ED. VIRIDIANA BANDA ARZATE
SUBDIRECTORA ACADEMICA DEL
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO**

**AT'N: L. EN I.A. CINTHYA TERESITA ISLAS RODRÍGUEZ
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN**

Con base en las revisiones efectuadas al trabajo escrito titulado "Desarrollo del Manual de Procedimientos del Sistema BCA-Apertura de Cuentas de Créditos para la empresa Beecker Consulting" para obtener el título de Licenciado en Informática Administrativa presentan las sustentantes Belen Mendiola Trujillo y Gabriela Damaris Trujano Juárez, con número de cuenta 1024638 y 1024675 respectivamente, se concluye que cumplen con los requisitos teóricos-metodológicos por lo que se les otorga el voto aprobatorio para su sustentación, pudiendo **continuar con la etapa de digitalización** del trabajo escrito.

ATENTAMENTE



**M. en C. Leticia Arévalo Cedillo
REVISOR**

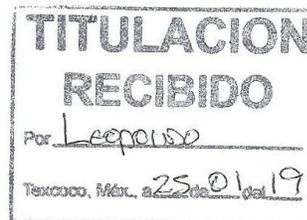


**M. en C. Ana Luisa Martínez Ávida
REVISOR**



**M. en A. María del Rosario San Martín Gamboa
ASESOR**

c.c.p. Sustentantes: Belen Mendiola Trujillo y Gabriela Damaris Trujano Juárez
c.c.p. Asesor de trabajo escrito: M. en A. María del Rosario San Martín Gamboa
c.c.p. Titulación.- L. en I. A. Cinthya T. Islas Rodríguez.



AGRADECIMIENTOS

A Dios

Primero que nada, quiero agradecer a Dios por darme todo lo necesario para poder concluir mi carrera; vida, salud, fortaleza, paciencia, constancia y sabiduría.

A mis profesores

Quisiera dar el agradecimiento más profundo a mi directora e tesis, la Lic. M. en A. María del Rosario San Martín Gamboa, quien es un ejemplo de enseñanza y motivación para lograr cualquier reto en la vida, gracias por ser una gran profesora y también una gran amiga.

A mis profesoras Leticia Arévalo Cedillo y Ana Luisa Martínez Ávida por la ayuda que nos brindaron para la realización de esta tesis, así como, todas las enseñanzas de la profesión impulsándonos siempre a seguir adelante. Muchas gracias por su apoyo y amistad.

A mis hermanas

Carla y Citlalli por su apoyo, cariño y motivación que me impulsaron a ser más fuerte para servir como ejemplo para los demás.

A mi novio

Rodolfo Naranjo Cortes, por haberme apoyado de todas las formas posibles en que se puede apoyar a alguien, gracias por creer en mi e impulsarme a ser mejor cada día.

Belen Mendiola Trujillo

DEDICATORIAS

Quiero dedicar este logro a mis padres, Juan Carlos Mendiola García y Columba Trujillo Rodríguez porque representan el amor que siempre me impulso a realizar este sueño: siendo ustedes la inspiración para tomar nuevos retos en la vida. Gracias por su paciencia y apoyo incondicional que en todo momento me brindaron. Para ustedes con todo mi amor.

Belen Mendiola Trujillo

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Doy gracias a Dios por la vida, por haberme dado la fortaleza y guiado para llegar a esta meta; por permitirme estar donde me encuentro y por lo que día a día pone en mi camino.

A mis papas

Gracias a mis padres por darme la vida, por una infancia llena de felicidad, por la formación y educación que con mucho esfuerzo lograron enseñarme, por darme unos hermanos tan maravillosos.

A mi mamá Inés, por el apoyo y confianza que deposita en mí, ¡Gracias por siempre estar a mi lado!

A mi papá Damacio, por ayudarme y apoyarme siempre con sus consejos y ejemplo, ¡Gracias por tu apoyo incondicional!

A mi esposo

A Reyes, una gran persona por dejarme compartir su vida con la mía, por darme su amor, por saber aguantarme y perdonar, por darme la confianza y no dejarme caer.

A mis hijos

Jatziry, Tania y Reyes Gabriel, por ser la razón de mí existir sin ellos la fuerza de levantarme cada día para ser mejor persona no sería una realidad, son mi vida ¡Gracias por existir!

A la Universidad Autónoma del Estado de México, Centro Universitario Texcoco, por darme la oportunidad de cursar mis estudios para lograr obtener un título, para mí es un orgullo y un honor ser egresado de UAEM y en especial a mi Directora de tesis la Lic. M. en A. María del Rosario San Martín Gamboa por su tiempo, apoyo, dedicación y asesoría para la realización de este trabajo ¡Muchas Gracias!

Gabriela Damaris Trujano Juárez

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo con todo cariño y amor a mis padres Inés Juárez Valdivia y Damacio Trujano Sánchez, a mi esposo Reyes Blancas Carrillo, a mis hijos Jatziry Mayran, Tania Yumari y Reyes Gabriel por su apoyo incondicional y constante, por llenar mi vida con sus valiosos consejos., quienes han puesto toda su confianza en mí para cumplir una meta más en la trayectoria de mí vida.

Gabriela Damaris Trujano Juárez

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	ANTECEDENTES	2
III.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
IV.	JUSTIFICACIÓN	6
V.	OBJETIVOS	7
V.I	OBJETIVO GENERAL.....	7
V.II	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
VI.	HIPÓTESIS.....	8
	CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL.....	9
1.1	ASPECTOS GENERALES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	9
1.1.1.	Sistema de Información	10
1.1.2.	Manual de Procedimiento	11
1.1.2.1	Importancia	11
1.1.2.2	Clasificación	11
1.1.2.3	Responsables de la realización de un Manual de Procedimientos de un Sistema en una Organización.....	12
1.1.3.	Elementos del manual	13
1.1.3.1.	Índice	14
1.1.3.2.	Introducción.....	14
1.1.3.2.1	Objetivo del manual	14
1.1.3.2.2	Alcance	14
1.1.3.2.3	Cómo usar el manual	14
1.1.3.2.4	Revisiones y recomendaciones.....	14
1.1.3.3	Organigrama	15
1.1.3.4	Gráficas	15
1.1.3.4.1	Diagramas de flujo.....	15
1.1.3.4.2	Simbología utilizada en los Diagramas de Flujo	15
1.1.3.5	Estructura Procedimental (Descripción Narrativa).....	17

1.1.3.6	Formas.....	17
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA		19
2.1	ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA	19
2.1.1	Descripción de la empresa	20
2.1.1.1	Acerca de la empresa	21
2.1.1.2	Ubicación de la empresa	22
2.1.1.3	Principios	22
2.1.1.4	Objetivos.....	23
2.1.1.5	Mercado que abarca	24
2.1.2	Análisis situacional de la empresa	25
2.1.2.1	Estructura actual de la empresa.....	25
2.1.2.2	Distribución física.....	26
2.1.2.3	Situación del mercado.....	27
2.1.2.4	Situación competitiva.....	28
2.1.3	Diagnóstico de la situación actual de la empresa.....	29
2.1.3.1	En el área administrativa.....	30
2.1.3.2	En el área de producción.....	31
2.1.3.3	En el área de comercialización	32
2.1.3.4	Análisis de la herramienta de desarrollo y los problemas operativos más comunes	33
2.2	PROCESO DE ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	34
2.2.1	Recopilación de información	35
2.2.1.1	Investigación documental	35
2.2.1.2	Consulta a sistemas de información.....	35
2.2.1.3	Cuestionarios.....	35
2.2.1.4	Entrevista	36
2.2.2	Procesamiento de información.....	37
2.2.3	Redacción.....	37
2.2.4	Elaboración de gráficas.....	37
2.2.5	Formato y composición.....	38
2.2.6	Revisión y aprobación.....	38

CAPÍTULO III. DESARROLLO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	39
3.1 PORTADA.....	40
3.2 ÍNDICE.....	41
3.3 INTRODUCCIÓN	42
3.4 OBJETIVO	42
3.5 ALCANCE.....	43
3.6 REQUERIMIENTOS	43
3.7 DIAGRAMA DE FLUJO.....	44
3.8 PROCEDIMIENTOS.....	45
3.8.1 Completar Información.....	46
3.8.1.1 Información General	46
3.8.1.1.1 Información General de la Compañía.....	46
3.8.1.1.2 D&B D_U_N_S.....	53
3.8.1.1.3 Información del Banco	56
3.8.1.1.4 Dirección	59
3.8.1.1.5 Accionistas y Representante Legal.....	62
3.8.1.1.6 Cuentas Bancarias.....	67
3.8.1.1.7 Adjuntar Documentación.....	70
3.8.2 Visitar al Cliente	80
3.8.2.1 Validar Dirección de la Compañía.....	80
3.8.3 Revisar Documentos Legales.....	85
3.8.3.1 Validar Documentos Legales	85
3.8.3.2 Revisión Legal	90
3.8.4 Aprobar o Rechazar Cuenta	96
VII. DISCUSIÓN	103
VIII. CONCLUSIÓN.....	104
IX. FUENTES DE CONSULTA	107

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. *Estructura Organizacional* 26

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Elementos de un Manual de Procedimientos.</i>	13
Tabla 2. <i>Simbología de los diagramas de flujo</i>	16
Continúa Tabla 3. <i>Simbología de los diagramas de flujo</i>	17
Tabla 4. <i>Principales clientes con los servicios del desarrollo de software.</i>	33

I. Introducción

El presente trabajo tiene como propósito el desarrollo de un Manual de Procedimientos del sistema BCA-Apertura de Cuentas de Crédito para la empresa Beecker Consulting, como una herramienta de apoyo para los colaboradores en las áreas de desarrollo de software y ventas, debido a que estos departamentos no cuentan con información adecuada y de fácil lectura para hacer frente a sus actividades diarias.

Con la finalidad de permitir a los colaboradores recibir una orientación adecuada a sus necesidades, así evitar la pérdida de tiempo en la manipulación del sistema, optimizando tiempo y recursos, formalizando todos aquellos procedimientos por escrito en la realización de las actividades para un mejor control administrativo y su estandarización, facilitando a su vez el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para dar inicio en el primer capítulo, se habla de los Aspectos Generales de los Sistemas de Información que permitan identificar claramente los factores ante el cambio continuo en la tecnología; seguido se analizarán los aspectos generales de los Manuales de Procedimientos para llevar a cabo la identificación de los elementos clave en el desarrollo del manual.

Para dar continuidad, en el segundo capítulo se habla de los Aspectos Generales de la Empresa, permitiendo tener una amplia visión y un conocimiento general de Beecker Consulting. Dada la importancia, se detallan los aspectos teóricos del Proceso de Elaboración del Manual de Procedimientos como parte fundamental para determinar las etapas del desarrollo.

Para finalizar, en el tercer capítulo se plasman paso a paso los diferentes procesos que realiza el sistema BCA-Apertura de Cuentas de Créditos, donde se describe de manera detallada los procesos operativos del sistema que permitan actividades productivas y eficientes para los colaboradores.

II. Antecedentes

En la revisión bibliográfica se encontraron diferentes trabajos y documentos relacionados con el objeto de estudio sobre la ejecución operativa orientada a contar con instrumentos administrativos establecidos que apoyen la atención del quehacer cotidiano en forma ordenada, planificada y oportuna, los cuales se abordan de diferentes problemáticas y perspectivas teóricas.

Las problemáticas que se han abordado en la presente investigación, han sido problemas con respecto a la falta de conocimiento de la función del sistema que impactan tanto en la venta y comunicación entre colaboradores de las áreas de desarrollo de software y ventas, por lo que el empleo de los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización y las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para él que está trabajando pueda dársele de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales. Precisamente porque los manuales en nuestro medio (México) son una técnica relativamente nueva, existe todavía confusión sobre lo que es una manual administrativo, cuántos tipos de manual hay, para qué pueden servir, cómo se elaboran o cómo usarlos (Rodríguez, 2002, pág. 56).

Se considera necesario que uno de los proyectos inmediatos que debe emprender en la empresa, es la preparación de un manual de organización que permita dar a conocer o aclarar los objetivos, las políticas a seguir, la estructura y funciones, las técnicas, métodos y sistemas para el desarrollo propio de las funciones de toda empresa (Benjamín & Gómez Ceja, 2002, pág. 163).

La agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa expresa lo que la empresa comúnmente hace. Dado que todas las empresas se dedican a la creación de algo útil y deseable para los demás, las funciones empresariales básicas son la producción, venta y financiamiento (Koontz & Weihrich, 2004, pág. 272).

Sin pretender hacer un análisis exhaustivo de la teoría de administración, es necesario observar algunos hitos importantes que han influido en el acercamiento al término: informática y su importante relación con las organizaciones, donde la supervivencia como el éxito de la empresa dependen en buena parte del soporte administrativo de la organización.

Por lo que surge la sección "Administración y Finanzas", que en muchas organizaciones consume casi el 60% de los recursos que se han invertido en la empresa. No obstante, lo anterior, no se debe perder de vista al objetivo principal de las organizaciones, que es "vender" su producto o servicio. Para ello, las empresas buscan otorgar un soporte adecuado al proceso productivo, el cual se caracteriza por la repetición de tareas específicas y muy bien especificadas (Gonzalez-Longatt, 2007, pág. 2).

Históricamente, han existido cinco grandes nichos para la consultoría en México: manufacturero, financiero, telecomunicación, gobierno y recursos naturales (© Editorial Contacto hoy, 2017), al menos en las innovaciones el campo de la tecnología financiera y otros avances como la inteligencia artificial, están creando una competencia más fuerte entre máquinas y humanos en tareas de naturaleza repetitiva (© Copyright Grupo Multimedia Lauman, 2017).

Las empresas se enfrentan a un entorno competitivo caracterizado por la globalización de los mercados, la complejidad creciente de los problemas empresariales y la aceleración del fenómeno de cambio (López-Bonilla, López-Bonilla, & Peña-Vinces, 2015, pág. 197).

Así es como los sistemas de información organizacionales han evolucionado a partir de su utilización como medio para automatizar los procesos operativos hacia fuentes de información que sirven de base para el proceso de toma de decisiones como apoyo a los niveles medio y alto, para finalmente convertirse en herramientas para obtener ventajas competitivas a través de su implantación y uso, apoyando al máximo nivel de la organización.

Cada día se utiliza en mayor grado la tecnología de información para apoyar y automatizar las actividades de una empresa. Es importante contar con un plan adecuado para lograr las mayores ventajas del uso de la tecnología (Karen & Lares, 2000, pág. 24). En este sentido la necesidad de información ha existido siempre para las organizaciones a todos los niveles, sin embargo, se ha acentuado en los últimos años debido a los cambios rápidos e intensos que se dan en los mercados donde participa. Siendo aun más notable cuando se enfrenta la decisión de comercializar internacionalmente los productos (Alfonzo, Cubillan, & Rodríguez, 2012, pág. 61).

Las empresas pocas veces tienen todo un mercado para ellas. De hecho, la mayoría de las empresas tienen que hacer frente a retos cada vez mayores para mantener su cuota de mercado. En la mayoría de casos, las empresas tienen que hacer frente a una competencia cada vez más numerosa (Underdahl, 2013, pág. 9).

Es evidente que estamos viviendo una época de dificultades económicas. Muchas personas y organizaciones consideran que la mala situación económica es un motivo para sentarse y esperar a que las cosas mejoren antes de tomar decisiones. El mejor momento para introducir mejoras positivas en sus procesos de negocio es cuando la situación es complicada. Después de todo, las personas que forman parte de la organización seguramente son conscientes de la situación actual del negocio, y saben que la empresa tiene que seguir siendo competitiva (Underdahl, 2013, pág. 10).

En efecto, un sistema de información de mercado bien diseñado puede ofrecer información rápida, menos cara y más completa para la toma de decisiones empresariales donde los directivos pueden vigilar de modo constante el desempeño de productos, mercados, vendedores y otras unidades de marketing en una forma más detallada (Garmendia & R., 2007, pág. 21).

III. Planteamiento del problema

Las innovaciones de la tecnología en el ámbito financiero están creando una competencia para la empresa Beecker Consulting, de acuerdo a la automatización de los procesos. Actualmente, la empresa se ha dado cuenta de lo fundamental que es documentar sus procedimientos, los cuáles al inicio de operaciones se realizaban empíricamente, ocasionando mermas en los materiales o materias primas, pérdida de tiempo, re-trabajos, re-procesos y lo más grave sólo una persona tiene conocimiento de cómo realizar una tarea correctamente.

El problema observado que se analizará en esta investigación es “la deficiencia de no contar con la formalización de sus procedimientos, donde la principal área de oportunidad es la documentación y conocimiento del funcionamiento del sistema BCA-Apertura de Cuentas de Crédito”. Al no existir procedimientos escritos en la empresa, surge una situación de descontrol en las actividades y en las funciones, provocando duplicidad de sujetos, incumpliendo actividades multifuncionales, así mismo ocasionando pérdida de tiempo, desgaste y errores en la comunicación.

Dada la importancia de contar con documentos e información que contengan los datos necesarios y la secuencia de actividades requeridas para la elaboración de un plan de acción para la realización de un Manual de Procedimientos del sistema BCA-Apertura de Cuentas de Crédito, surge la siguiente pregunta:

1.- ¿Cuáles son los elementos y el proceso para elaborar el manual de procedimientos que permita al área de desarrollo de software y ventas conocer sobre el funcionamiento del sistema BCA-Apertura de Cuentas de Crédito?

IV. Justificación

El desarrollo de un Manual de Procedimientos es de gran importancia para realizar un correcto, detallado y pertinente registro de las operaciones del sistema BCA-Apertura de Cuentas de Crédito que propicie un soporte necesario y vital para las áreas de desarrollo de software y ventas, así mismo lograr los objetivos empresariales de los colaboradores en el rol desempeñado en la organización.

La elaboración de este manual se dirige para mejorar las tareas de simplificación del trabajo para los colaboradores internos de las áreas de desarrollo de software y ventas, permitiendo la mejora en la productividad del trabajo, donde los colaboradores del área de ventas ya no tengan que acudir al área de desarrollo de software para conocer la funcionalidad y el manejo correcto del sistema, encontrando una guía de gran ayuda para hacer frente a sus obligaciones y que contribuya a enfocar acertadamente en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización, dando una respuesta oportuna y veraz a los requerimientos adquiridos por la empresa.

La implementación de este manual será de apoyo para el personal externo, dirigido a las financieras que adquieran el aplicativo, permitiendo la inducción y manejo del sistema BCA-Apertura de Cuentas de Crédito en el municipio de Texcoco.

Por lo anterior, el presente Manual de Procedimientos atiende a una de las principales áreas de oportunidad entre departamentos, que tiene como propósito servir como un medio de comunicación eficiente y eficaz para mantener una estructura sana.

V. Objetivos

V.I Objetivo general

- Desarrollar e implementar un Manual de Procedimientos del sistema BCA-Apertura de Cuentas de Crédito considerando los elementos y el proceso para aumentar una mejor comunicación e interacción entre los colaboradores del área de desarrollo de software y ventas.

V.II Objetivos específicos

- Conocer las corrientes teóricas y elementos para desarrollar e implementar un manual.
- Identificar previamente la situación actual de la empresa y describir el proceso para elaborar un manual de procedimientos como guía que contenga información apropiada para los colaboradores del área de desarrollo de software y ventas sujetos al sistema.
- Generar el Manual de Procedimientos del sistema BCA-Apertura de Cuentas de Crédito con la propuesta obtenida del estudio.

VI. Hipótesis

La elaboración e implementación del Manual de Procedimientos para el sistema BCA-Apertura de Cuentas de Créditos es factible, fortalece la interacción y comunicación del área desarrollo de software y ventas para el manejo del sistema, dominar la función del proceso, conocer la secuencia de las actividades del proceso, conseguir un buen desempeño y disposición de los colaboradores para que los objetivos organizacionales se logren favorablemente.

CAPÍTULO I. Marco teórico-Conceptual

El trabajo se concentró en el fortalecimiento de la información de los contenidos con nuevas vertientes de pensamiento, integrando distintos puntos de vista para visualizar todos los ángulos posibles y abriendo el rango de ideas para afinar los enfoques de análisis, para que los resultados contribuyan efectivamente a mejorar los procesos de toma de decisiones al enlazar la forma con el fondo con naturalidad y fluidez.

Para lograr este propósito, se requiere necesariamente de un marco metodológico que permita identificar claramente los factores bajo estudio e implementar de forma ordenada y sistemática sus componentes del modo más racional posible utilizando las técnicas más adecuadas que permita obtener una guía de información alineada a los requerimientos necesarios en la construcción de la documentación escrita .

1.1 Aspectos generales de los Sistemas de Información y los Manuales de Procedimientos

Lo que hace de los sistemas de información el tema más emocionante en los negocios es el cambio continuo en la tecnología, su uso administrativo y el impacto en el éxito de los negocios. En la actualidad es significativo implantar una estrategia para la organización, la cual se analiza constituyéndose por la documentación de sus sistemas, ya que los colaboradores han tenido la necesidad de conocer las áreas involucradas, su impacto en la organización y la relación con respecto a la responsabilidad inherente de la orientación de todo negocio, involucrando a cada persona que supervisa, dirige o administra actividades.

En consecuencia una de las finalidades de los sistemas de información al procesar entradas de información, mantener archivos de datos y producir información, es la generación de reportes y otras salidas de datos. Algunos de los problemas del negocio se deben a la falta de comunicación entre áreas.

Las empresas progresistas han llegado a considerar sus estructuras orgánicas, planteamiento de políticas y práctica de procedimientos. Simplemente como partes de la administración que pueden y deben cambiar como se requiera para capitalizar nuevas oportunidades y afrontar la competencia.

Este estudio intentará presentar la guía práctica de orientación e información, mediante la búsqueda y obtención de lineamientos, así como la importancia que se le otorgue a la gestión documental empresarial que repercute directamente en la fluidez y precisión con la que se puede hacer frente prácticamente a todos los asuntos relacionados con sistemas de información, métodos y técnicas administrativos, la metodología para el desarrollo de estudios organizacionales y diseño organizacional.

1.1.1. Sistema de Información

Se define un sistema de información como un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan, procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar los procesos de toma de decisiones y de control en una organización. Además de apoyar la toma de decisiones, la coordinación y el control, los sistemas de información también pueden ayudar a los gerentes y trabajadores del conocimiento a analizar problemas, visualizar temas complejos y crear nuevos productos.

Los sistemas de información contienen información sobre personas, lugares y cosas importantes dentro de la organización, o en el entorno que la rodea. Por información nos referimos a los datos que se han modelado en una forma significativa y útil para los seres humanos. Por el contrario, los datos son flujos de elementos en bruto que representan los eventos que ocurren en las organizaciones o en el entorno físico antes de ordenarlos e interpretarlos en una forma que las personas puedan comprender y usar (Laudon & Laudon, 2012, pág. 15).

1.1.2. Manual de Procedimiento

Los manuales de procedimientos; son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa. En el manual de procedimientos se describen, además los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación (Rodríguez, 2002, págs. 105-106).

1.1.2.1 Importancia

La finalidad de describir procedimientos es la de uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades. Los manuales de procedimientos deben reservarse para información de carácter estable, referida a su estructura procedimental (Rodríguez, 2002, pág. 107).

1.1.2.2 Clasificación

Los manuales de procedimientos pueden distinguirse según su área de aplicación y alcances, a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo y la implantación del manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los procedimientos prescritos al realizar su trabajo. Los Manuales de Procedimientos se clasifican en (Blogger, 2008):

Manual de procedimiento general. Contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo.

Por su contenido:

- Historia de la empresa
- Organización de la empresa
- Políticas de la empresa

- Procedimientos de la empresa
- Contenido múltiple
- Manuales de puestos

Manual de procedimientos específicos. Contiene información sobre los procedimientos que siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa con el propósito de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

Por función específica:

- Ventas
- Compras
- Finanzas
- Personal
- Crédito y cobranza
- Otras funciones
- Generales, que ocupen de dos o más de estas áreas.

1.1.2.3 Responsables de la realización de un Manual de Procedimientos de un Sistema en una Organización

Para iniciar los trabajos que conducen a la preparación de un manual es indispensable que no se diluya en diversas personas la responsabilidad de conducir las acciones, por lo que debe designarse a un coordinador general, auxiliado por un equipo técnico integrado por líderes de proyecto, asistentes y analistas, que dirija su diseño, implementación y actualización. De esta manera se logra homogeneidad en el contenido y presentación de la información. El equipo técnico debe estar integrado por personas con un buen manejo de las relaciones humanas y que conozca perfectamente los objetivos, estructura, funciones, procesos y personal.

Para este tipo de trabajo se tiene que designar a las personas con los conocimientos y la experiencia necesarios para llevarlo a cabo. Por la naturaleza de sus funciones puede encomendársele al titular de la unidad de mejoramiento administrativo (en caso de contar con este mecanismo). Asimismo, es posible contratar los servicios de consultores externos (Fincowsky, 2009, pág. 264).

1.1.3. Elementos del manual

La conformación del Manual de Procedimientos se basa en la sencillez y profundidad de los caracteres, siendo simple y con un contenido clave de fácil manejo, donde un manual no debe contener más que los elementos estrictamente necesarios para el logro de los objetivos previstos y para el mantenimiento de los controles indispensables. Desde luego es muy importante dejar claro que un manual de procedimientos no debe estar sobre cargados de elementos superfluos que reduzcan considerablemente su valor operativo, como menciona (Rodríguez, 2002, págs. 109-118) en la tabla 1.

Tabla 1. *Elementos de un Manual de Procedimientos.*

1.- ÍNDICE
2.- INTRODUCCIÓN
2.1 OBJETIVOS DEL MANUAL
2.2 ALCANCE
2.3 CÓMO USAR EL MANUAL
2.4 REVISIONES Y RECOMENDACIONES
3.- ORGANIGRAMA
4.- GRÁFICAS
4.1 DIAGRAMAS DE FLUJO
5.- ESTRUCTURA PROCEDIMENTAL
5.1.- DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE LOS PROCEDIMIENTOS
6.- FORMAS

Fuente: (Rodríguez, 2002, págs. 109-110)

Es preciso tratar cuál tiene que ser en la práctica su contenido. Una regla respecto al contenido de este tipo de manuales, podemos decir que no debe contener más que los elementos estrictamente necesarios para el logro de los objetivos previstos y para el mantenimiento de los controles indispensables. El empleo en mayor o menor escala de cada uno de los apartados anteriores, depende de los procedimientos del que se trate, del lector al que va dirigido o de la preferencia o experiencia de especialistas que lo elaboren.

1.1.3.1. Índice

El índice es una lista de los apartados en un manual. Es decir, es un esquema al que se puede añadir números o letras del alfabeto como referencia.

1.1.3.2. Introducción

Su propósito es explicar al usuario del manual lo que es el documento, el objetivo que se pretende cumplir a través de él, su alcance, cómo usar este manual y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones.

1.1.3.2.1 Objetivo del manual

Debe contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual.

1.1.3.2.2 Alcance

Es una explicación breve de lo que abarca el manual de procedimientos.

1.1.3.2.3 Cómo usar el manual

Indican al usuario todo cuanto tienen que saber para utilizar el manual.

1.1.3.2.4 Revisiones y recomendaciones

Debe indicar con quien debe hacerse contacto para señalar cambios o correcciones, o hacer recomendaciones respecto al manual de procedimientos.

1.1.3.3 Organigrama

En este apartado se representara gráficamente la estructura orgánica y debe indicar aspectos como: sistemas de organización y descentralización; relación entre personal con autoridad de línea y asesoría.

1.1.3.4 Gráficas

En este apartado los procedimientos tienen que representarse de manera gráfica, siguiendo la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y el recorrido de las formas o los materiales. La técnica utilizada para representar gráficamente los procedimientos se denomina “Diagrama de flujo”. Estos son idóneos para representar el flujo de los pasos de un procedimiento.

1.1.3.4.1 Diagramas de flujo

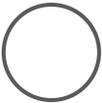
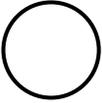
Los diagramas de flujo muestran las unidades administrativas que intervienen en procedimiento (Procedimiento general), a los puestos que intervienen (Procedimiento detallado). Cada operación o paso descrito puede indicar además, el equipo que se utilice en cada caso. Se utilizan principalmente en el análisis de los procedimientos, sin embargo, son presentados en forma sencilla y accesible en el manual, proporcionan una descripción sintética de conjunto, que facilita la comprensión de los mismos.

1.1.3.4.2 Simbología utilizada en los Diagramas de Flujo

Los símbolos estandarizados y utilizados son con base en la metodología de IBM y Oracle para sus respectivas suites BPM. Esta simbología tiene como objetivo definir como realizar el diseño de modelado de procesos de negocio, la captura de la secuencia ordenada de actividades de un negocio particular, para BPM esta captura se realiza sobre el estándar-notación BPMN (Schenone, 2011).

La tabla 2, se presenta la simbología que se utiliza en los diagramas de flujo de los manuales de procedimientos.

Tabla 2. *Simbología de los diagramas de flujo*

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Contenedor y Compartimiento	Representan a las entidades responsables de las actividades en un proceso. Los compartimentos pueden anidarse en contenedores y compartimentos.
	Evento de Inicio	Indican puntos de inicio.
	Evento Intermedio	Indican situaciones intermedias.
	Evento de Fin	Indican puntos de fin.
	Tarea	Indica una unidad de trabajo dentro de un proceso.
	Flujo de secuencia	Define el orden de ejecución entre dos actividades.

Fuente (BPM-Offensive, 2015):

Continúa Tabla 3. *Simbología de los diagramas de flujo*

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Flujo por defecto	Camino a seguir si no existe alguna condición que genere un camino alternativo.
	Puerta exclusiva	Indica cuando se llega a la compuerta el flujo solo toma una de los posibles caminos a partir de ese punto
	Puerta paralela	Determina el comienzo de dos flujos en paralelos dentro del proceso
	Mensaje	Representa la comunicación entre dos participantes

Fuente (BPM-Offensive, 2015):

1.1.3.5 Estructura Procedimental (Descripción Narrativa)

En este apartado se deberán presentar por escrito, de manera narrativa y secuencial, cada uno de los pasos que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, con qué, dónde y en qué tiempo se llevan a cabo, indicando las unidades administrativas responsables de su ejecución.

1.1.3.6 Formas

Las formas son un apoyo en el que se pueden recoger de manera sistemática y coordinada, datos e informaciones. Su creación justifica, por tanto trabajo de correlación es facilitando por un diseño uniforme, provistos de aclaraciones, explicaciones y espacios para la anotación de los datos previstos.

Un manual es una guía que permite encaminar los esfuerzos del personal operativo. De este concepto deducimos que el manual es un instructivo de control sobre la actuación de cada uno de los empleados. Su elaboración debe seguir un proceso ordenado con el fin de que contenga lo necesario, procurando obtener los hechos, analizarlos y aplicar el criterio en la forma más imparcial posible, comprendiendo en forma ordenada, secuencial y detallada los elementos requeridos en el documento a desarrollar para cada actividad.

El desarrollo de la ciencia administrativa ha posibilitado el avance de un gran número de técnicas que coadyuvan el logro de una efectiva sistematización, tanto en el nivel administrativo como en el operativo, buscando ser lo más acertado posible para poder corregir oportunamente los errores observados durante el proceso de trabajo.

CAPÍTULO II. Metodología

El capítulo define el enfoque cualitativo de la investigación. Así mismo, presenta las etapas del proceso de investigación bajo este enfoque, de este modo, se identifican las características esenciales que se destacan bajo las herramientas valiosas para el desarrollo del método. Se proporciona profundidad a los datos, dispersión, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias, aportando un punto de vista fresco, natural y completo de la información, así como flexibilidad.

2.1 Aspectos generales de la empresa

Las organizaciones están formadas por muchos sistemas, cada uno con las características propias del sistema general. Su finalidad es producir bienes o productos que satisfagan la demanda del mercado. Para alcanzar este objetivo, los sistemas interactúan con sus medios ambientes para adquirir los materiales necesarios, los obreros y el conocimiento. Para mantener su funcionamiento, los sistemas deben estar bajo control.

Los gerentes y empleados vigilan constantemente los niveles de desempeño y los comparan contra la productividad planeada. El empleo estratégico de la información continúa creando, virtualmente en todas las industrias, nuevas oportunidades. La habilidad para hacer uso de la información, más que los recursos financieros para obtener ventajas competitivas ya sea a través de nuevos productos y servicios o con un trato más eficaz hacia los clientes, proveedores y competidores, será el factor que decida cuales empresas tendrán éxito.

El contenido de este apartado presentará una base de información que alinea las estructuras con las estrategias para crear valor a través del manejo inteligente del diseño organizacional, al conocer las dimensiones estructural y contextual, datos e indicadores de gestión.

Asimismo, reseña la trayectoria general de la empresa, describe la estrategia y estructura cómo un proceso de diagnóstico organizacional y expone la ventaja competitiva estratégica con la estructura. En segundo plano se realiza el desarrollo del proceso de elaboración del manual de procedimientos permitiendo distinguir el enfoque que se le dará al manual y el detalle del mismo.

2.1.1 Descripción de la empresa

En México, como en otros países, existe una gran diversidad de empresas que se enfocan en cubrir las necesidades de los consumidores; estas empresas tienen una gran importancia en la economía de sus países y de los países en los que desempeñan sus actividades debido a la generación de empleos, inversiones y operaciones económicas que llevan a cabo.

La empresa es una entidad económica y se define como la combinación de recursos humanos, materiales y financieros (conjunto integrado de actividades y recursos), conducidos y administrados por un centro de control independiente que toma decisiones encaminadas hacia el cumplimiento de los fines específicos para los que fue creada.

Los objetivos de la mayoría de las empresas son: generación de riquezas, máxima obtención de utilidades, promoción de la inversión, impulso de la innovación, maximización de la eficiencia en métodos, áreas y procedimientos, y mejora de la calidad del producto o servicio, para satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes y evitar la competencia desleal (Soto, Urbina, & Acosta, 2014, págs. 1-2).

Hay cambios que se han producido en el entorno que impactan en todos los componentes del trabajo de una empresa: los sistemas productivos, la mercadotecnia, los enfoques sobre la calidad, la organización por procesos, el manejo de existencias (stocks), los criterios de competitividad y efectividad, así como en los enfoques sobre las funciones directivas (Soto, Urbina, & Acosta, 2014, pág. 9).

Los cambios en la situación económica, en los mercados y en la forma actual de hacer negocios han obligado a las empresas a reestructurar su forma de operar. Ya no es posible lograr una ventaja competitiva permanente, se requiere estar en constante innovación para competir, donde la empresa jerárquica tradicional se encuentra muy cuestionada, se sustituye por una empresa abierta e interconectada que busca ser una organización eficiente y productiva (Soto, Urbina, & Acosta, 2014, pág. 17), para lograr esto, las empresas deben tener sus sistemas de información en línea y preparados para responder al medio (Mendoza, 2003, pág. 119).

2.1.1.1 Acerca de la empresa

Beecker Consulting nació como una idea en las calles New York siendo fundada en la Ciudad de México en el año 2013 por Fernando Leibowich Beker. Una empresa dedicada a la consultoría en el desarrollo software, con productos alineados a los servicios de consultoría y al análisis de procesos eficientes. En el 2014 la operación comenzó correctamente, asegurando el primer cliente en México. Al inicio de operaciones la plantilla era relativamente pequeña, sin embargo, esto no impidió ganar la confianza del cliente.

Durante el 2015 consolidó su posición en el mercado creciendo en empleados y asegurando nuevos clientes abriendo sucursales en E.U., Argentina y dando paso a la operación de la fábrica de procesos a las afueras de Ciudad de México, firmando una alianza con la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMex) generando oportunidades de empleo a estudiantes y recién graduados. El 2016 fue un gran año de posicionamiento dentro del mercado en México y Argentina. En esta posición se lograron certificaciones que reconocen a Beecker Consulting como un socio comercial de IBM Business, Oracle Silver y Software AG. En el mismo año Beecker Consulting obtuvo la certificación de la fábrica de procesos bajo CMMI-SVC-2 y logró ser reconocida como el mejor lugar para trabajar certificado por Great Place to Work.

Actualmente la empresa se ha ido fortaleciendo y está evolucionando en desarrollo, conocimientos y se está alineando a las necesidades del cliente para satisfacer las exigencias de un mercado tan amplio y dinámico. Actualmente Beecker Consulting está conformado por más de 100 asociados, principalmente ingenieros, consultores y gerentes de proyectos, se sabe que iniciar fue difícil pero no imposible y es así como fueron creciendo.

2.1.1.2 Ubicación de la empresa

Las instalaciones principales de la empresa Beecker Consulting están ubicadas en el World Trade Center de la Ciudad de México, la cual está constituida por una fábrica de procesos ubicada en la región de Texcoco en calle Rayón 106 en el Estado de México, a las afueras de la Ciudad de México.

Su ubicación como fábrica de procesos es correcta y estratégica; ya que al no encontrarse en una parte céntrica en la ciudad hace que los empleados trabajen mejor sin que existan interrupciones por el tráfico y ruido existente; la competencia en la región es baja, debido a que las instalaciones de los competidores predominan en la Ciudad de México. El trabajo de desarrollo de software realizado en la fábrica de procesos es el más pesado e importante, donde la mayor parte del personal que labora es de la región de Texcoco y sus alrededores.

2.1.1.3 Principios

Para conseguir mejores resultados empresariales, la empresa Beecker Consulting se basa en principios básicos donde se encuentran los siguientes aspectos:

- **Integridad:** La honradez es uno de los principios más importantes que debe regir a todo ser humano, por lo que debe existir un ambiente de honestidad.
- **Transparencia:** Como empresa incluyente con responsabilidad social todos los colaboradores deben ejercer el respeto para tener un clima de armonía integral.

Beecker Consulting mantiene canales de comunicación abiertos, si alguna molestia necesita ser reportada o cualquier consulta, debe hacerse sobre éste Código de Conducta.

- Crecimiento Personal: Invertir las ganancias para un crecimiento más rápido y contar con el capital necesario que permita reclutar a los mejores talentos del mercado.
- Cada colaborador es un ser único, por lo cual Beecker Consulting ofrece cursos en las áreas técnicas que ayudan a crecer profesionalmente y adquirir las habilidades que les permitirán brindar mejores servicios.
- Calidad: Buen trato para que los colaboradores se sientan a gusto en las actividades diarias, y por ende exista compromiso y lealtad.

El beneficio es el resultado del trabajo arduo, y la satisfacción de los resultados empresariales empieza por el cliente interno, si la dirección da un ambiente propicio al empleado y este se siente a gusto es seguro que de la misma manera atenderán a los clientes externos, por lo que es necesario que se de atención y buen trato, realizando entregas de calidad que mejoran tangiblemente la productividad de los clientes, de modo que puedan convertir esa mayor productividad en mejores prácticas.

2.1.1.4 Objetivos

Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige el comportamiento de una organización (Parra, 2006-2009). El objetivo designa la expresión de aquellas situaciones concretas que la empresa desea alcanzar dentro de un determinado periodo.

COMERCIALES

- Entregar productos y servicios de BPM y RPA de calidad mundial que mejoran tangiblemente la productividad de los clientes, de modo que puedan convertir esa mayor productividad en mejores prácticas que pueden mejorar el mercado financiero en general.

- Los consultores son el primer activo y la clave del éxito: ya sea que trabajen en el marco de un importante proyecto de transformación utilizando tecnologías de automatización como BPM y RPA o contribuyan al esbozo de una mejora del proceso.
- Agregan valor a la organización cuando se adaptan a la cultura de trabajo de la empresa cliente y se integra con la organización con el único objetivo de crear un impacto tangible en la operación del cliente.
- El equipo de consultores siempre agrega valor, trabajan bajo los más estrictos estándares de calidad de CMMI y utilizan metodologías de gestión de proyectos como Prince 2 y Six Sigma.

DE PRODUCCIÓN

- El equipo de consultores se especializa en consultoría de gestión, gestión de cambios y análisis de procesos comerciales. Permiten una comprensión del negocio de una empresa que es esencial para mejorar los procesos y aumentar la eficiencia, aplicando soluciones de BPM y RPA de forma inteligente.

ADMINISTRATIVOS

- La empresa Beecker Consulting ha elegido no depender de los fondos o donaciones del gobierno, sino mantenerse. Hacer su parte y esperar que todos los demás hagan lo suyo.

2.1.1.5 Mercado que abarca

El mercado que actualmente cubre Beecker Consulting es nacional con instalaciones en la Ciudad de México y el Estado de México, específicamente en la región de Texcoco; e internacional con presencia en Miami y en la Provincia de Buenos Aires, Argentina.

Con el equipo de consultores e ingenieros que trabajan con diferentes compañías donde se ha comprendido la importancia de mejorar y optimizar proyectos en cada negocio se documenta y estudia cada paso los diferentes procesos encontrados. Con ese conocimiento, se desarrollan soluciones de software para automatizar procesos, convirtiéndose en una empresa de desarrollo de software con servicios de consultoría.

2.1.2 Análisis situacional de la empresa

La tarea de crear, desarrollar y hacer crecer una empresa no sólo depende de que se la dote de estructura, niveles jerárquicos, forma de delegación de la autoridad y responsabilidad y del manejo de la comunicación, sino de la vinculación que se logre con estrategias de acción con diferentes enfoques y mecanismos de apoyo mutuo entre sus áreas y unidades de trabajo (Fincowsky, 2009, pág. 4).

El peso de la relación recíproca entre la estrategia y la estructura debe garantizar que cada estrategia coincida con una estructura que proporcione la estabilidad necesaria a la organización para mantener su posición competitiva actual, así como su flexibilidad para fortalecerla en el futuro (Fincowsky, 2009, pág. 6).

2.1.2.1 Estructura actual de la empresa

El equipo de la empresa Beecker Consulting está conformado por más de 100 asociados, principalmente ingenieros, consultores y gerentes de proyectos. Haciendo presencia tanto en instalaciones de la región, nacionales e internacionales como en sitio, es decir, en apoyo al cliente al estar bajo sus instalaciones.

La empresa está encabezada por Alejo Roze como Presidente de la junta y Santos Diego como Asesor Independiente, ambos, miembros de la junta directiva. El líder principal de la empresa es Fernando Leibowich Beker quién desempeña el cargo de Director Ejecutivo y fundador.

Posteriormente se deriva como Líder en Argentina a Gustavo Giacometto, Gerardo Cruz Santiago como Director Financiero, Cinthya Cruz como Líder de Recursos Humanos, Erika Pérez como Líder de Marketing y Vianney Sánchez como Director de Comunicación, tales como se muestran en la ilustración 1.

Ilustración 1. *Estructura Organizacional*



Fuente: Elaboración propia, 2018

La empresa Beecker Consulting no cuenta con una estructura organizacional determinada, sin embargo, las funciones son específicas para cada uno de los empleados en los siguientes roles: Asistente, Desarrollador Junior, Desarrollador, Desarrollador Principal, Líder del Proyecto, Líder de Proyecto Principal, Arquitecto, Arquitecto Principal, Gerente, Gerente Principal.

2.1.2.2 Distribución física

La distribución actual de los recursos se enfoca en los consultores quienes se encargan de centrarse en la productividad y en los resultados, cubriendo las necesidades de logística de las empresas en tiempos y lugares precisos, sin perder de vista al cliente para hacer que el resultado final sea el más conveniente. Los recursos buscan hacer una contribución y mejorar el trabajo realizado agregando valor bajo los más estrictos estándares de calidad de CMMI y el uso de metodologías de gestión de proyectos.

Los consultores que trabajan junto con el cliente cuentan con el respaldo de los recursos ubicados en las Fábricas de Procesos permitiendo ser más productivos y pensar estratégicamente sobre las necesidades del cliente encontrando la mejor solución y apego en las metodologías. La empresa Beecker Consulting pone en marcha la operación del sistema BCA-Apertura de Cuentas de Crédito para el área de ventas, sin embargo, no está acorde con los documentos técnicos requeridos que se deberían utilizar para obtener una producción efectiva.

La distribución pretende darse con un estudio profundo de tiempos operacionales y de automatización; existe desconocimiento por parte del área de ventas y por ende una inadecuada labor de venta del sistema lo que está provocando un desperdicio de tiempos y recursos, por lo que el contar con un manual de procedimientos específico impactará en el correcto acercamiento y la manipulación correcta del sistema.

2.1.2.3 Situación del mercado

El servicio de este sector, promueve la creación de verdaderos ambientes de aprendizaje aptos para desplegar procesos continuos de innovación que benefician al cliente de acuerdo a sus necesidades, tal es el enfoque que se ha ido estudiando a lo largo de la trayectoria de Beecker Consulting y su desarrollo en el mercado nacional e internacional.

La consultoría es y será una fuente de conocimiento invaluable en el quehacer de los profesionales de los diferentes campos del saber, teniendo en mente que el conocimiento es el activo que apalanca la capacidad para el manejo estratégico empresarial. El servicio de consultoría que ofrece Beecker Consulting lo brinda considerando que las organizaciones están adaptándose a otras formas de trabajar como consecuencia de la globalización, desregulación, comercio electrónico, trabajo a distancia, equipos virtuales y subcontratación.

No obstante conocemos que la reciente incertidumbre económica, los escándalos éticos y la inseguridad son condiciones que impactan en el ambiente técnico. La difícil tarea de conseguir que las organizaciones no pierdan concentración ni motivación para que sean capaces de esforzarse y poder alcanzar sus objetivos.

Como equipo de consultores e ingenieros que trabajan con diferentes compañías, se ha aprendido la importancia de mejorar y optimizar proyectos en cada negocio. Los principales clientes en la solución de software para la automatización de procesos y en el desarrollo de software con servicios de consultoría son reconocidos a nivel nacional. Los más relevantes del mercado para la línea en desarrollo de software se considera los siguientes: Zúrich, Banorte, Sodexo, Scotiabank, Grupo Asegurador La Segunda, Chubb.

2.1.2.4 Situación competitiva

El desarrollo económico que no se apoya en nuevos conocimientos está sujeto a rendimientos decrecientes y no es sostenible en el largo plazo. Esto conduce a investigar el papel que juegan los consultores en el desarrollo y diseminación de innovaciones y mejores prácticas tecnológicas y organizativas en beneficio de la productividad y crecimiento de las consultoras como Beecker Consulting en países como México, donde se pueden distinguir las innovaciones entre globales y locales.

El desarrollo acelerado de las tecnologías para el manejo de la información ha generado un nuevo tipo de economía y sociedad en las que, entre otras, las empresas inmateriales adquieren alto valor, demandan nuevas habilidades en las personas y redefinen la sustentabilidad de los entornos. De acuerdo al enfoque y a la trayectoria de Beecker Consulting el principal factor de éxito para la innovación es el talento. Así mismo, señala que la creatividad y la capacidad de resolver problemas son habilidades cruciales para insertarse en la era digital.

De la misma forma, dentro del sistema empresarial, la capacitación es fundamental para el desarrollo de los recursos, se requiere la capacidad de resolver problemas en situaciones de tensión, ser emprendedores por medio del desarrollo de competencias y su fortalecimiento en el sector productivo. En la actualidad se debe contar con el chip de agentes de cambio que contribuyan a detonar la innovación.

Como empresa de consultoría se realiza una búsqueda minuciosa para obtener los mejores talentos y que sean parte del equipo de Beecker Consulting como uno de los mejores lugares para trabajar certificado por Great Place to Work Institute 2017-2018, obteniendo esta certificación como empresa responsable siendo reconocida en el mercado competitivo obteniendo el reconocimiento de clientes nacionales e internacionales, lo que ha permitido tener presencia y ser constantes.

2.1.3 Diagnóstico de la situación actual de la empresa

El funcionario ejecutivo en jefe es responsable de todas las actividades de la compañía. Sin embargo, puede delegar a otros la supervisión directa de muchas actividades importantes, incluyendo comercialización, manufactura, investigación, finanzas y contabilidad. No obstante, existen muchas otras responsabilidades que le son exclusivas y que nadie más puede tomar por él (Pacífico & B. Witwer, pág. 43).

La identificación de la orientación de todo negocio es importante debido a que cada uno requiere una concentración diferente entre departamentos de la compañía (Pacífico & B. Witwer, 1983, pág. 57). A medida que una empresa crece en tamaño y complejidad, adviene de este crecimiento un mayor número de decisiones y acciones que tiene que tomar casi diariamente, y que son de importancia estratégica y de largo plazo para garantizar su futuro y éxito (Salinas & Avila, 2009).

2.1.3.1 En el área administrativa

Beecker Consulting actualmente cuenta con un Director Ejecutivo quien es el máximo representante, responsable del manejo administrativo. En las gestiones está controlar el buen desempeño de las actividades internas y externas de la empresa, es el máximo nivel jerárquico en la organización. Define estrategias para la empresa que le aseguren a ésta un desempeño exitoso a largo plazo. Responsable por la planificación, dirección, coordinación, supervisión y control de las operaciones empresariales, de manera que garantice el cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Cuenta también con un Director Financiero, el mismo que se dedica a llevar la contabilidad e inventarios existentes de la empresa; un Director de Servicios de Consultoría cuya función principal es la de mantenerse en contacto con los clientes y realizar la entrega puntual de los servicios solicitados, además de realizar la búsqueda de nuevos clientes y poder ampliar la cartera de servicios prestados a empresas.

También se cuenta con un líder de Recursos Humanos quién se encarga de mantener un ambiente organizacional adecuado, elaborar y controlar el proceso de reclutamiento y selección, así como el ingreso e inducción del nuevo personal, sin perder de vista las necesidades y la calidad de vida que cada colaborador requiere. Entre el equipo principal se une un Director de Comunicación quién es el responsable de mantener la cordialidad y buena comunicación con el cliente, siendo el intermediario entre la empresa y las organizaciones a las que se les presta el servicio de consultoría, manteniendo el vínculo para no perder de vista los nuevos proyectos que surjan durante la marcha del proyecto.

2.1.3.2 En el área de producción

Las actividades fundamentales que se realizan en el área de producción se llevan a cabo en la fábrica de procesos donde efectúa el desarrollo software empaquetado y listo para adaptarse a los procesos orientados al cliente, en nuestro caso para las aperturas de cuentas del sistema BCA- Apertura de Cuentas de Crédito, donde éste software se adapta para conectarse con cualquier sistema central, para automatizar y mejorar procesos vitales para cualquier empresa. Las técnicas aplicadas en el desarrollo del sistema tienen la participación de varias personas con diferentes roles que son importantes para iniciar con la ejecución del sistema en desarrollo, las mismas que las identificaremos paso a paso.

Planeación del proyecto: Durante la planeación se lleva a cabo la elaboración del cronograma de actividades para ajustarse a fechas y entregas del sistema, éste es elaborado por Líder de Proyecto Principal quien a su vez es el responsable de notificar a todos los involucrados por medio de una reunión de inicio de proyecto.

Levantamiento de Información: Se procede a llevar a cabo las sesiones con los usuarios para recabar la información necesaria y requerida por el Arquitecto e iniciar con el desarrollo de acuerdo a los requerimientos del cliente. El Líder de Proyecto Principal se encarga de recabar la información pendiente por entregar por parte del usuario, identifica los posibles riesgos y los notifica, comunica y participa en las reuniones con usuarios, realiza la entrega de información o datos solicitados por el usuario.

Todas estas actividades serán desencadenadas conforme se ejecutan las sesiones de levantamiento de información acordadas en la planeación de proyecto durante las reuniones semanales y en la reunión inicial, éstas quedarán debidamente registradas vía correo electrónico o bien en un diagrama de Gantt.

Ejecución y desarrollo: de acuerdo a toda la información recabada durante las sesiones con los usuarios y una vez obtenida toda la información necesaria acorde con el requerimiento del cliente, se inicia con el desarrollo del sistema el cual es llevado a cabo por los desarrolladores con el apoyo y liderazgo del Arquitecto utilizando la metodología ágil; se realizan entregas parciales y regulares del producto final, priorizadas por el beneficio que aportan al receptor del proyecto.

El desarrollo del sistema BCA-Apertura de Cuentas de Crédito llevó una ejecución en ciclos temporales cortos y de duración fija (iteraciones que normalmente son de 4 semanas y hasta 8 semanas, límite máximo de visto bueno del producto real). Cada iteración tiene que proporcionar un resultado completo, un incremento de producto final que sea susceptible de ser entregado con el mínimo esfuerzo al cliente cuando lo solicite.

Pruebas y testeó: Con apoyo de los tester quienes son los encargados de realizar la ejecución de prueba-error del sistema desarrollado, se verifica que las incidencias encontradas sean corregidas y no se genere ningún error durante la ejecución del sistema. Dichas incidencias se deben corregir por los desarrolladores quién a su vez debe notificar que los errores se corrigieron. En ésta etapa no debe generarse ninguna incidencia para realizar la entrega correspondiente al cliente, realizando una entrega de calidad y profesionalismo en el dominio del aplicativo y su etapa final.

2.1.3.3 En el área de comercialización

La información que se presenta en la tabla 3 se obtuvo del departamento de contabilidad y ventas, dándonos a conocer el lugar donde se encuentran los clientes más importantes para la organización registrados en la cartera principal de la empresa Beecker Consulting y su participación en los servicios en el desarrollo de software.

Tabla 4. Principales clientes con los servicios del desarrollo de software.

Principales Clientes Comerciales	
Cuenta	% Participación
Scotiabank	30.29
Banorte	25.89
Grupo Asegurador La Segunda	16.67
Chubb	10.59
Zurich	10.10
Sodexo	6.46
TOTAL	100

Fuente: Elaboración propia, 2018

2.1.3.4 Análisis de la herramienta de desarrollo y los problemas operativos más comunes

BCA-Apertura de Cuentas de Crédito es un workflow completo de BPM (Business Process Management) Solution para préstamos y generación de cuentas desarrollado por Beecker Consulting. Su core está impulsado por la tecnología IBM BPM, plataforma que busca identificar, diseñar, ejecutar, documentar, monitorear, controlar y medir los procesos de negocios que una organización implementa. El enfoque contempla tanto procesos manuales como automatizados y no se orienta a una implementación de software.

BCA-Apertura de Cuentas de Crédito es un proceso sencillo y leal, con interfaces de usuario pre-configuradas y conectores que permiten realizar integraciones fáciles que ayudan a reducir el esfuerzo de implementación y aceleran el ROI (Retorno de la Inversión) al implementar una automatización.

La automatización de los sistemas ha generado la necesidad de un método de apoyo que termine con los monopolios que existen entre áreas que no permite trabajar de forma eficiente, afectando las áreas administrativas y operativas, la falta de documentación e información ocasionado deslindar responsabilidades al no proporcionar soluciones rápidas para determinado personal que haga uso del sistema BCA-Apertura de Cuentas de Crédito.

2.2 Proceso de elaboración del Manual de Procedimientos

El enfoque de la investigación se basa en el estudio de caso cualitativo, ya que se busca obtener información, describir actividades, percepciones, contexto y características que incluirá una revisión documental y bibliográfica; con la información recolectada se realizará un análisis de contenido la cual formará el Manual de Procedimientos.

La presente investigación abarcará en cada etapa tres elementos tentativos, aunque desde luego, podemos redefinir algún elemento clave.

- **Sujetos:** El sujeto de estudio es la empresa que ofrece el servicio en consultoría de Transformación Comercial tales como Oficinas de Administración de Proyectos, Gestión de Cambios y Mapeo de Procesos de Negocios.
- **Instrumentos:** Para la recopilación de información se llevarán a cabo entrevistas y cuestionarios para conocer la función del aplicativo con los responsables del área de desarrollo del sistema BCA-Apertura de Cuentas de Créditos y con el área de ventas para conocer la situación actual de la empresa.
- **Procedimiento:** Para la elaboración del Manual de Procedimientos se seguirán los siguientes puntos (Rodríguez, 2002, págs. 74-79).
 - Recopilación de Información
 - Procesamiento de Información
 - Redacción
 - Elaboración de Gráficas
 - Formato y Composición
 - Revisión y aprobación

2.2.1 Recopilación de información

En esta etapa la mira debe apuntar hacia los hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la organización; de lo contrario, se obtendrá una impresión deformada de la realidad, pues se incurrirá en interpretaciones erróneas y se aplicarán medidas de mejora inoperantes. Para recabar la información en forma ágil y ordenada se realizará a través de las siguientes técnicas de recopilación (Fincowsky, 2009):

- Investigación documental
- Consulta a sistemas de información
- Cuestionarios
- Entrevista

2.2.1.1 Investigación documental

Esta técnica permite la selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el manual. Para ello se estudian documentos tales como bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, actas de reuniones, circulares, oficios y todos aquellos que contengan información relevante para el desarrollo.

2.2.1.2 Consulta a sistemas de información

Esta técnica permite el acceso a redes de comunicación, intranet y extranet, que sirven de soporte a la organización y por medio de las cuales se manejan datos e información relevantes para el estudio.

2.2.1.3 Cuestionarios

Durante esta etapa el cuestionario estará constituido por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temáticas específicas.

Por ello, permitirá ahorrar recursos y tiempo; no obstante, la calidad de los datos que se obtengan depende tanto de su estructura y forma de presentación, como de la forma en que se aplique. Se llevará a cabo la realización cuestionarios a los colaboradores para complementar la sistematización de la información a través del análisis de la situación actual de trabajo del área de Desarrollo de Software y Ventas, la cual consiste en acudir al lugar para observar atentamente las actividades y registrar lo que ocurre en el entorno.

2.2.1.4 Entrevista

La entrevista aportará valor para el desarrollo del manual siendo objetiva y clara, aportando los beneficios que se tienen en el desarrollo del sistema y las observaciones negativas que pudieran surgir. Consiste básicamente en reunirse con una persona con el fin de interrogarla en forma meticulosa para obtener información.

Por lo que una vez definido el tipo de manual a elaborar de acuerdo a la naturaleza, actividades de la empresa y al área de oportunidad encontrada; se procederá a realizar una entrevista no estructurada al Project Manager, para determinar la operación del área de la empresa en estudio, para precisar la secuencia lógica de los pasos que componen los procedimientos a elaborar, definir la responsabilidad del personal en las áreas de trabajo, describir gráficamente los flujos de las operaciones y mejorar el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la empresa.

Así mismo, entrevistar al personal involucrado en los procesos para describir paso a paso las actividades que se llevarán a cabo en el testeo y funcionalidad del sistema, donde se busca identificar el alcance de las tareas y de las actividades realizadas durante la ejecución del proceso permitiendo un mejor entendimiento de los alcances.

También se obtendrá información por diversos medios tales como: publicaciones de Internet, bibliografía, documentos de la empresa que serán apoyo como antecedente para facilitar la elaboración del manual, sobre todo, para su fundamento y sustentabilidad de la documentación técnica que se desarrollará para la empresa.

2.2.2 Procesamiento de información

Se proseguirá a analizar y depurar los datos o la información no relevante para el proyecto para evitar duplicidad de funciones, dando a conocer al personal involucrado la información ya depurada para su revisión con el fin de aclarar dudas, hacer recomendaciones o sugerencias para mejorar los procedimientos. La información contenida será de carácter explícito buscando no entorpecer la secuencia lógica del procedimiento.

2.2.3 Redacción

En este punto, se procederá a redactar los procedimientos a seguir, utilizando un lenguaje claro, sencillo, preciso y comprensible para todo el personal de la empresa que hará uso del manual. En este proceso intervendrá Project Manager, el Asistente Administrativo y los Desarrolladores, los cuales participaran en la revisión de la redacción de las actividades que contendrá el manual con el fin de que sea correcta y adecuada.

2.2.4 Elaboración de gráficas

Se llevará a cabo la elaboración del diagrama de flujo para cada actividad, de tal manera que se observe la secuencia lógica de las actividades y los responsables de cada actividad a realizar, lo que ayudará a la fácil comprensión de los procedimientos contenidos en el manual, empleando la metodología utilizada en el diseño de modelado de procesos de negocio.

2.2.5 Formato y composición

Una vez concluida la redacción de los procedimientos, se debe proceder al formato del manual, es decir, la presentación y paginación para que sea fácil de consultar. Para ello se citará el contenido propuesto por Rodríguez, 2002, donde los elementos son: índice, introducción, objetivo, alcance, requerimientos, gráficas y estructura procedimental.

2.2.6 Revisión y aprobación

Como último paso a considerar en la elaboración del Manual de Procedimientos, deberá ser la revisión, por lo que se debe proceder a la presentación ante el Project Manager líder del área de desarrollo de software, dando una breve explicación del contenido del documento y de los procedimientos incluidos, para su aprobación o en su caso, efectuar modificaciones necesarias a los procesos. Se identifica el procedimiento mediante el análisis de datos, dependiente de la hipótesis formulada donde se comenta y ejemplifica los datos estadísticos de la organización.

Se comprenden los elementos que estarán relacionados con el proceso definiendo el enfoque metodológico en virtud de la perspectiva cualitativa que está definida de forma clara en cuál es el objeto de análisis de nuestro estudio. Las variables contenidas hacen referencia a la situación real, son precisas, concretas y se observa la relación entre la administración y la operatividad que coadyuven en relación a la metodología identificada.

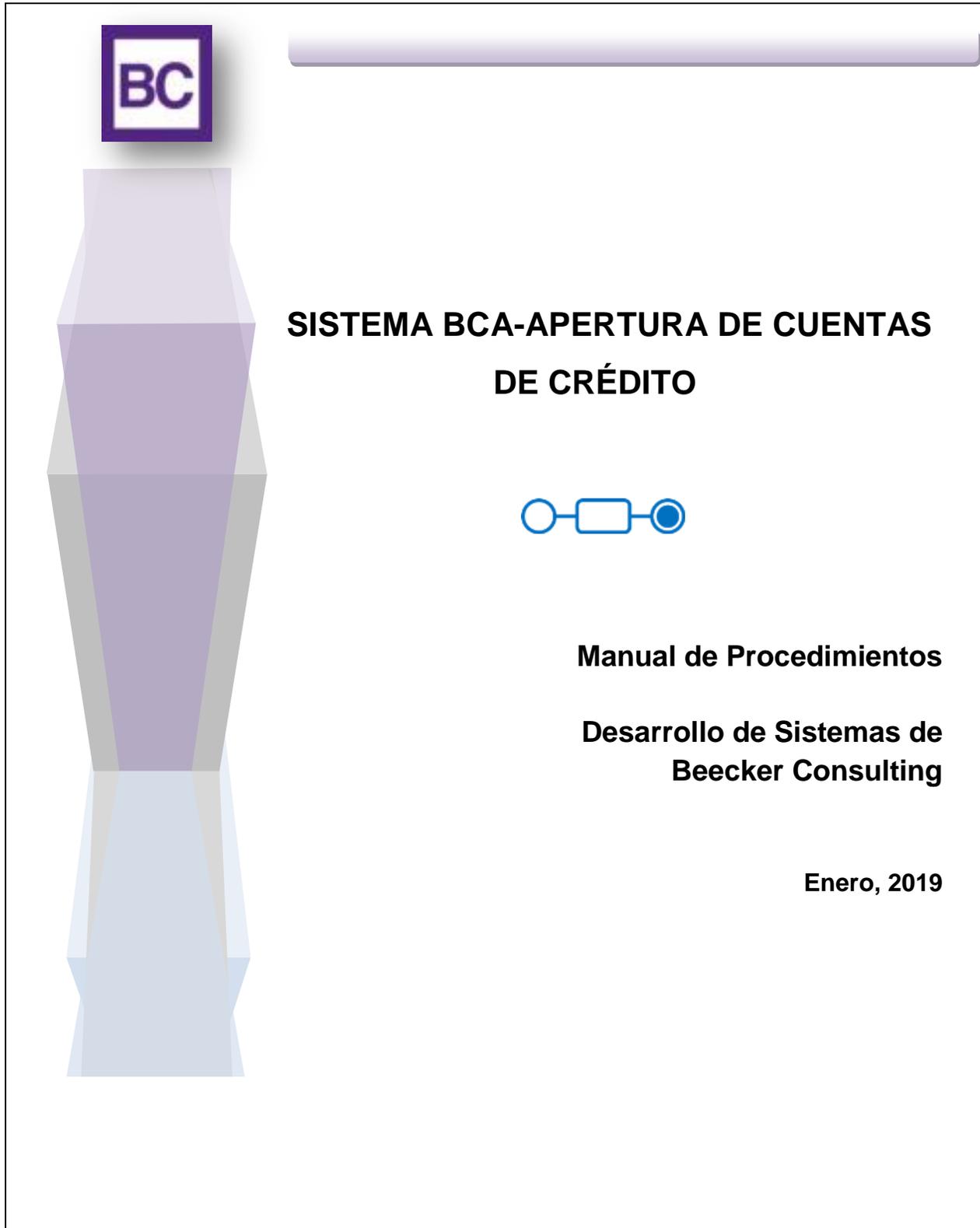
En consecuencia la aplicación del método ordena y orienta la ejecución de cualquier actividad siendo importante que los procedimientos de operación se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un manual. Así mismo, se reconoce la implementación bajo los estándares metodológicos obtenidos que permiten el desarrollo del manual de procedimientos del sistema BCA-Apertura de Cuentas de Créditos.

CAPÍTULO III. Desarrollo del Manual de Procedimientos

Los requerimientos de las organizaciones demandan recursos técnicos que les permitan precisar de manera analítica los elementos necesarios para llevar a cabo sus funciones en forma lógica y consistente, lo cual es posible a través del empleo de diagramas y mapas de procesos.

En su calidad de instrumentos administrativos, estos recursos compendian en forma ordenada y detallada las operaciones que efectúan los órganos que intervienen en ellos, los formatos que utilizan, así como los métodos e instrumentos de trabajo con que determinan responsabilidades en la ejecución, control y evaluación de sus acciones. Vale la pena señalar que contar con ellos abre una perspectiva real para una adecuada coordinación y un flujo eficiente de la información.

3.1 PORTADA



	Manual de Procedimientos				
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Índice			
		Emisión:			Pág.
		Día	Mes	Año	2
		20	Enero	2019	

3.2 ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
OBJETIVO	3
ALCANCE	4
REQUERIMIENTOS	4
DIAGRAMA DE FLUJO	5
PROCEDIMIENTOS	6
Completar Información	7
Visitar al Cliente	41
Revisar Documentos Legales	46
Aprobar o Rechazar Cuenta	57

	Manual de Procedimientos				
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Introducción/Objetivo			
		Emisión:			Pág.
		Día	Mes	Año	3
		20	Enero	2019	

3.3 INTRODUCCIÓN

BCA-Apertura de Cuentas de Crédito es un workflow completo de BPM solution para préstamos y generación de cuentas desarrollado por Beecker Consulting. Su core está impulsado por la tecnología IBM BPM.

BCA-Apertura de Cuentas de Crédito es un proceso sencillo y leal, con interfaces de usuario pre-configuradas y conectores que permiten realizar integraciones fáciles que ayudan a reducir el esfuerzo de implementación y aceleran el ROI (Retorno de la Inversión) al implementar una automatización.

3.4 OBJETIVO

Este tutorial proporciona una guía sobre el proceso BCA-Apertura de Cuentas de Créditos.

También proporciona instrucciones detalladas sobre cómo llevar a cabo cada paso, por lo que cualquier empleado capacitado en el área puede realizar una apertura de cuenta de créditos correctamente.

	Manual de Procedimientos			
Desarrollo de Sistemas	Referencia: Alcance/Requerimientos			
	Emisión:			Pág.
	Día	Mes	Año	4
	20	Enero	2019	

3.5 ALCANCE

Este manual ha sido creado para explicar y mostrar la funcionalidad del sistema BCA-Apertura de Cuentas de Créditos. Su estructura y contenido lo hacen fácil de usar. El presente manual contiene la explicación paso a paso del walkthrough del sistema BCA-Apertura de Cuentas de Créditos desde el inicio de sesión hasta que el proceso finaliza. Proporciona una descripción general de las principales actividades del proceso y las actividades automáticas del sistema.

Este proceso cuenta con 4 actividades principales: “Completar Información”, “Visitar al Cliente”, “Revisar Documentos Legales” y “Aprobar o Rechazar Cuenta”.

Las 2 actividades automáticas del sistema son:

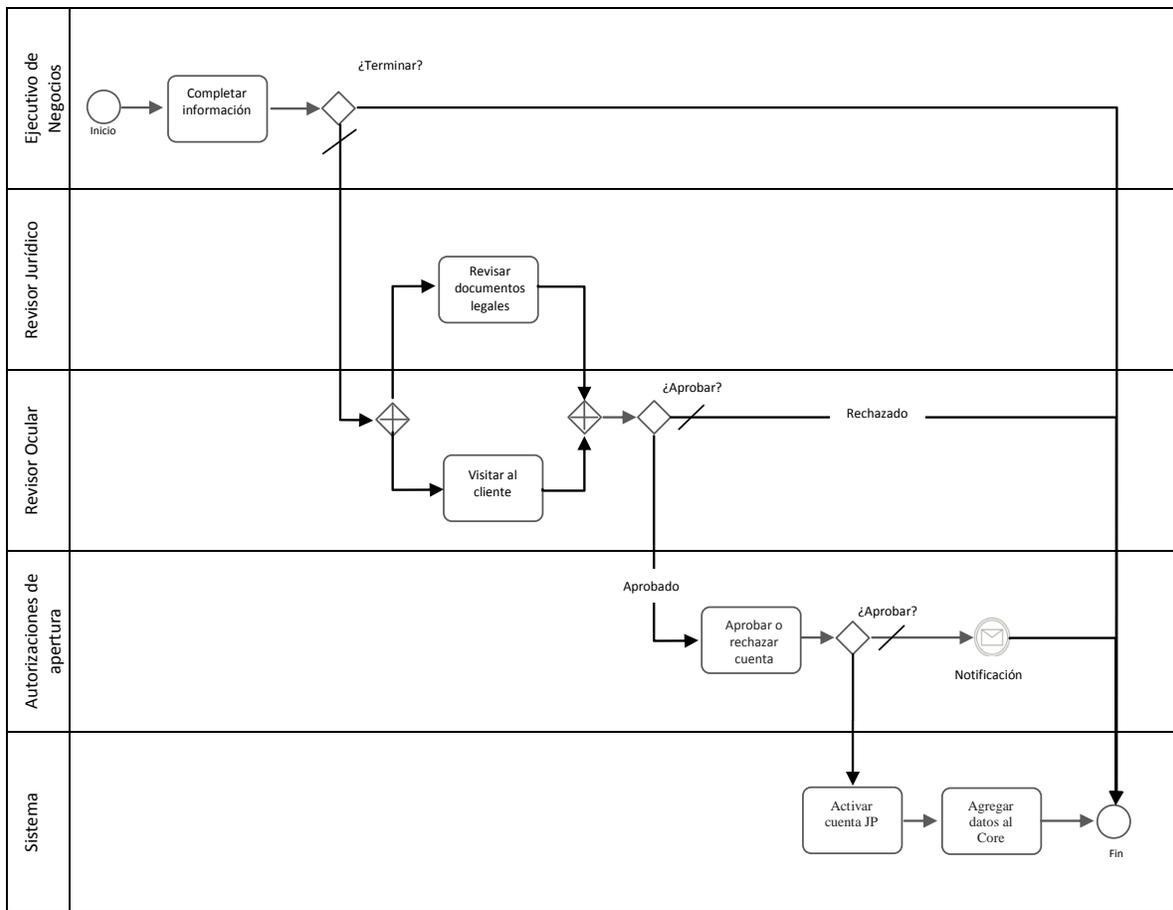
- Activar cuenta JP: esta actividad registra los datos del cliente en el núcleo de la empresa.
- Agregar datos al núcleo: esta actividad agrega los datos del cliente en el núcleo de la empresa.

3.6 REQUERIMIENTOS

- Tener un nombre de usuario y contraseña para acceder a la plataforma.
- Tener la información completa requerida por el sistema.
- Tener los documentos requeridos para este proceso.

	Manual de Procedimientos			
Desarrollo de Sistemas	Referencia: Diagrama de Flujo			Pág.
	Emisión:			5
	Día	Mes	Año	
	20	Enero	2019	

3.7 DIAGRAMA DE FLUJO



	Manual de Procedimientos				
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Procedimientos			
		Emisión:			Pág.
		Día	Mes	Año	6
		20	Enero	2019	

3.8 PROCEDIMIENTOS

	Manual de Procedimientos				
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Completar Información			
		Emisión:			Pág.
		Día	Mes	Año	7
		20	Enero	2019	

3.8.1 Completar Información

3.8.1.1 Información General

3.8.1.1.1 Información General de la Compañía

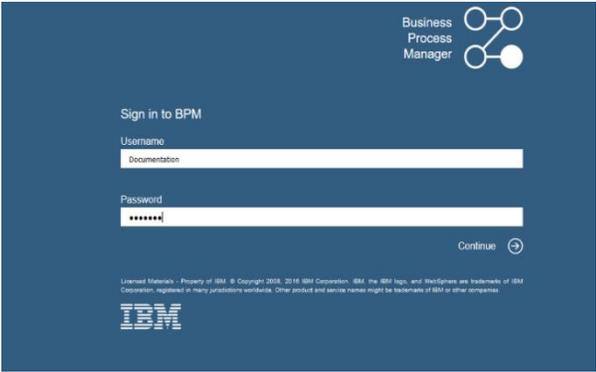
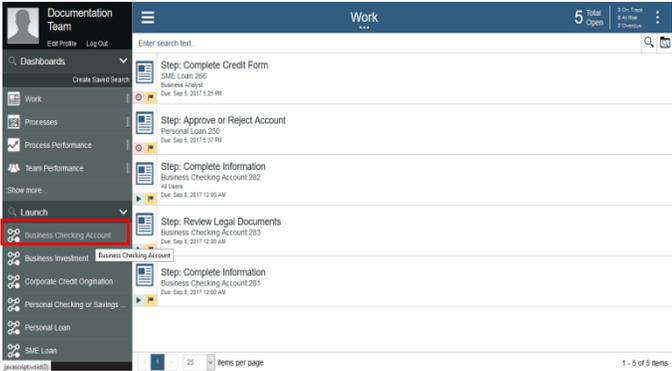
Objetivo:

El objetivo de este paso es completar la Información General sobre la empresa, los accionistas y la información general del Banco.

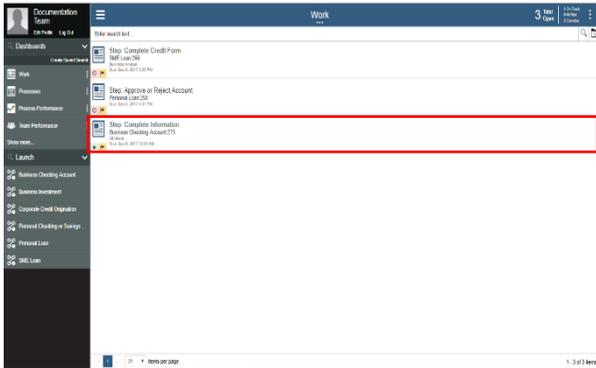
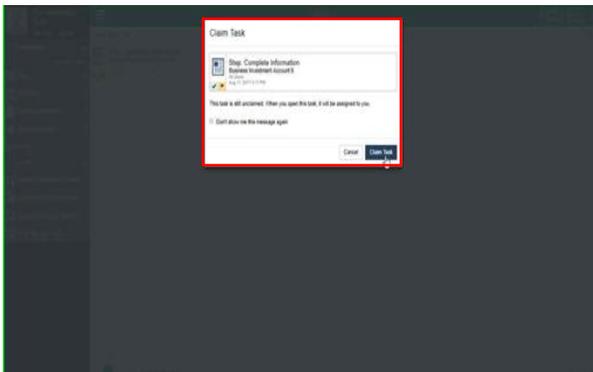
Alcance:

La actividad principal de este proceso es “*Completar Información*”, la cual está constituida por la sub-sección “*Información General*”. Esta sub-sección aloja 7 pestañas de trabajo. El proceso se inicia con la pestaña “***Información General de la Compañía***” (1 de 7).

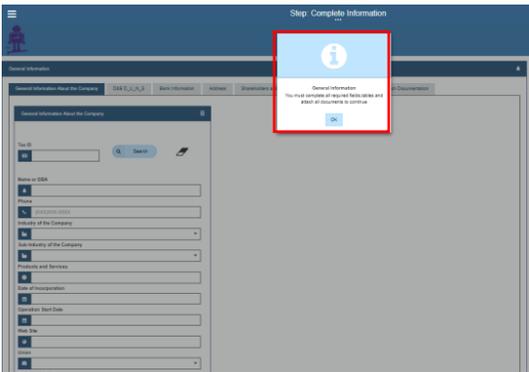
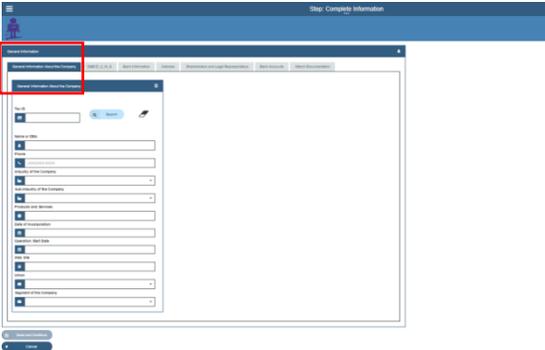
	Manual de Procedimientos				
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Completar Información			
		Emisión:			Pág.
		Día	Mes	Año	8
20	Enero	2019			

Paso	Responsable	Actividad
1	Ejecutivo de Negocios	<p>Introducir usuario y contraseña. Clic en “Continuar” para tener acceso al sistema.</p> 
2	Ejecutivo de Negocios	<p>Seleccionar el proceso “BCA-Apertura de Cuentas de Crédito” de la lista ubicada a la izquierda y dar clic para seleccionar.</p> 

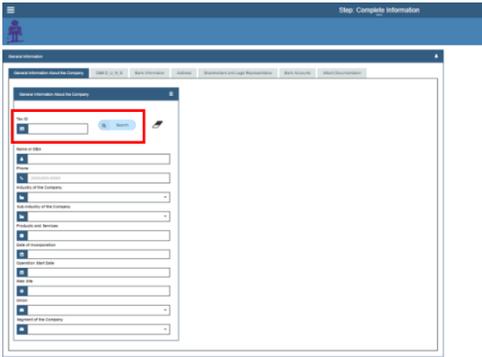
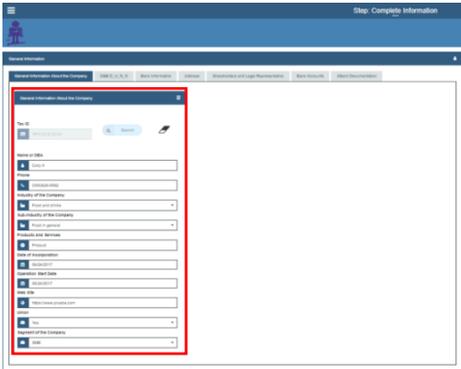
	Manual de Procedimientos				
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Completar Información			Pág.
		Emisión:			
		Día	Mes	Año	9
		20	Enero	2019	

Paso	Responsable	Actividad
3	Ejecutivo de Negocios	<p>Seleccionar la nueva tarea y el folio.</p> 
4	Ejecutivo de Negocios	<p>Se mostrará automáticamente un pop-up Windows. Dar clic en "ClaimTask".</p> 

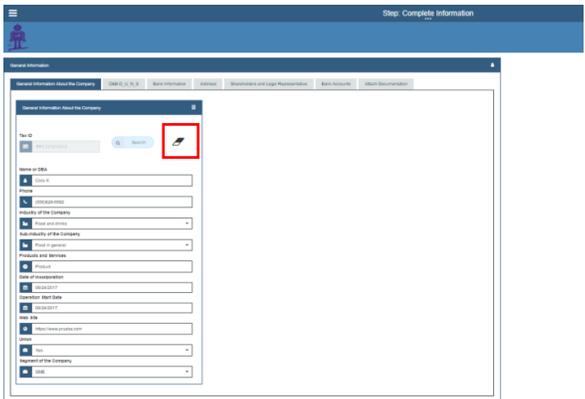
	Manual de Procedimientos			
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Completar Información		
		Emisión:		Pág.
		Día	Mes	Año
20	Enero	2019		

Paso	Responsable	Actividad
5	Ejecutivo de Negocios	<p>Un pop-up Windows es mostrado como mensaje de advertencia. Dar clic en "Ok" para continuar.</p> 
6	Ejecutivo de Negocios	<p>El primer paso del proceso es "Completar Información" donde se muestra la primera sección "Información General" la cual contiene diferentes pestañas y campos que se deben completar.</p> 

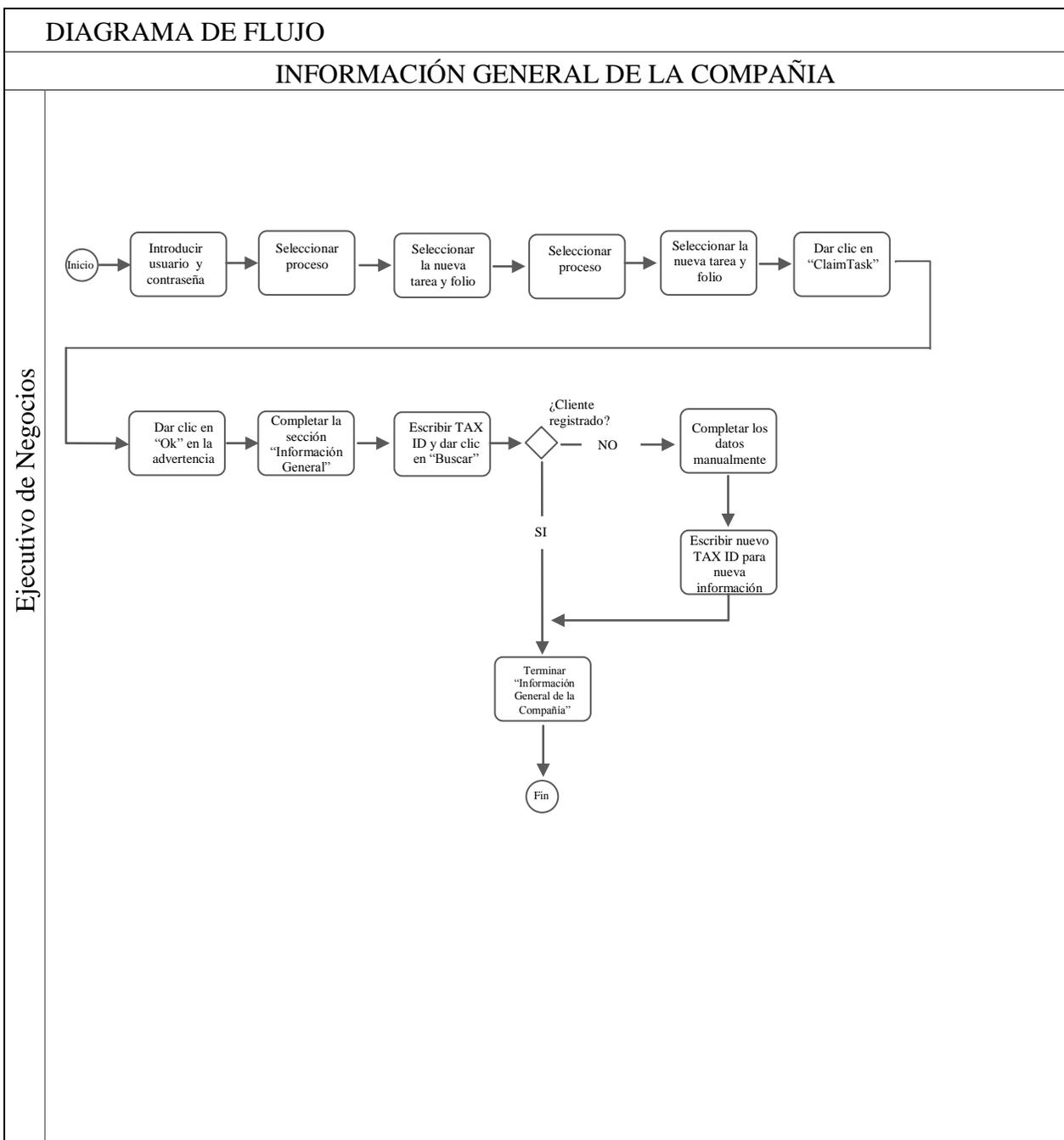
	Manual de Procedimientos				
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Completar Información			
		Emisión:			Pág.
		Día	Mes	Año	11
		20	Enero	2019	

Paso	Responsable	Actividad
7	Ejecutivo de Negocios	<p>Si el cliente ya se ha registrado en la base de datos del banco, en la pestaña “Información general sobre la empresa”, escriba el “TAX ID” y haga clic en “Buscar” para mostrar datos.</p> 
8	Ejecutivo de Negocios	<p>Los campos, de todas las pestañas, se completarán automáticamente. Si el cliente aún no se ha registrado en la base de datos, se debe completar todos los campos manualmente.</p> 

	Manual de Procedimientos				
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Completar Información			
		Emisión:			Pág.
		Día	Mes	Año	12
20	Enero	2019			

Paso	Responsable	Actividad
9	Ejecutivo de Negocios	<p>Si se desea borrar la información para escribir un "TAX ID" diferente, dar clic en el icono borrar.</p> 

	Manual de Procedimientos			
Desarrollo de Sistemas	Referencia: Completar Información			Pág.
	Emisión:			13
	Día	Mes	Año	
	20	Enero	2019	



	Manual de Procedimientos				
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Completar Información			
		Emisión:			Pág.
		Día	Mes	Año	14
		20	Enero	2019	

3.8.1.1.2 D&B D_U_N_S

Objetivo:

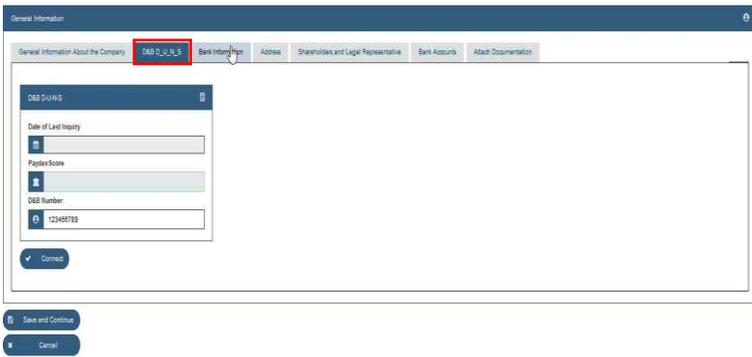
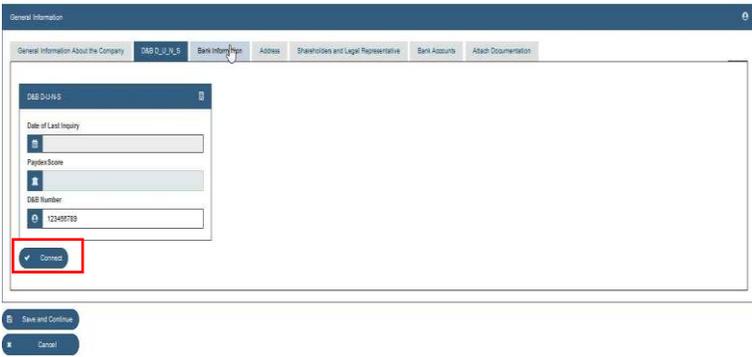
El objetivo de este paso es conectar D&B D_U_N_S con un sistema externo y obtener el Paydexcore.

Alcance:

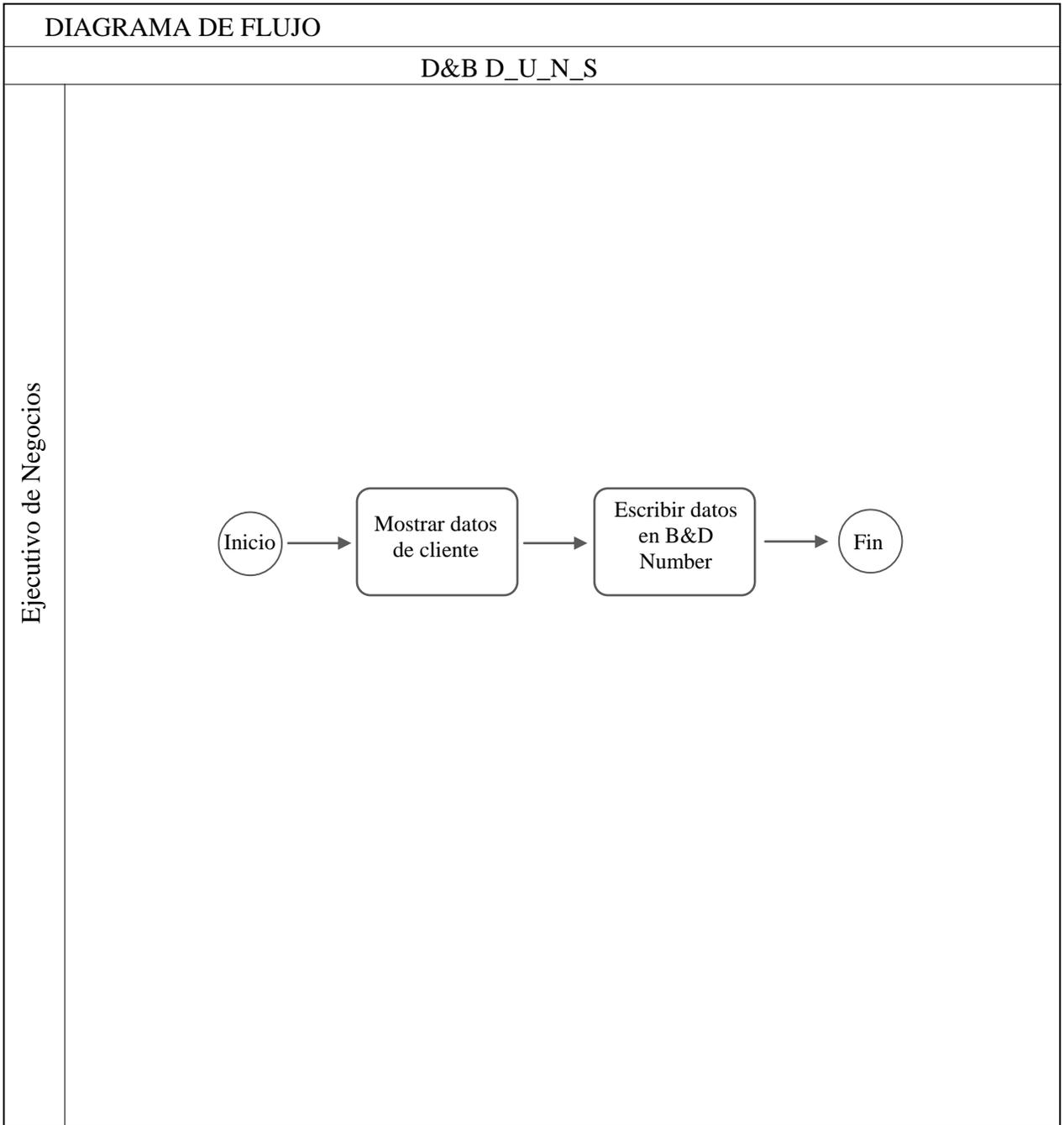
La actividad principal de este proceso es “*Completar Información*”, la cual está constituida por la sub-sección “*Información General*”.

Esta sub-sección aloja 7 pestañas de trabajo. Se continua el proceso con la pestaña “**D&B D_U_N_S**” (2 de 7).

	Manual de Procedimientos			
Desarrollo de Sistemas	Referencia: Completar Información			
	Emisión:			Pág.
	Día	Mes	Año	15
	20	Enero	2019	

Paso	Responsable	Actividad
1	Ejecutivo de Negocios	<p>La siguiente pestaña es D&B D_U_N_S. Si el cliente ya ha sido registrado en la base de datos del banco, el campo de “D&B Number” se completa automáticamente.</p> 
2	Ejecutivo de Negocios	<p>Para obtener la “Fecha de la última consulta” y el “Paydexcore”, escribir los datos en el campo “D&B Number” y dar clic en “Conectar”.</p> 

	Manual de Procedimientos				
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Completar Información			
		Emisión:			Pág.
		Día 20	Mes Enero	Año 2019	16



	Manual de Procedimientos				
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Completar Información			
		Emisión:			Pág.
		Día	Mes	Año	17
		20	Enero	2019	

3.8.1.1.3 Información del Banco

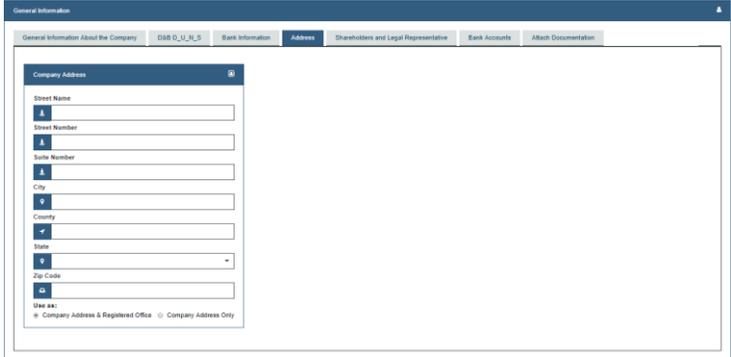
Objetivo:

El objetivo de este paso es registrar y guardar los datos del cliente.

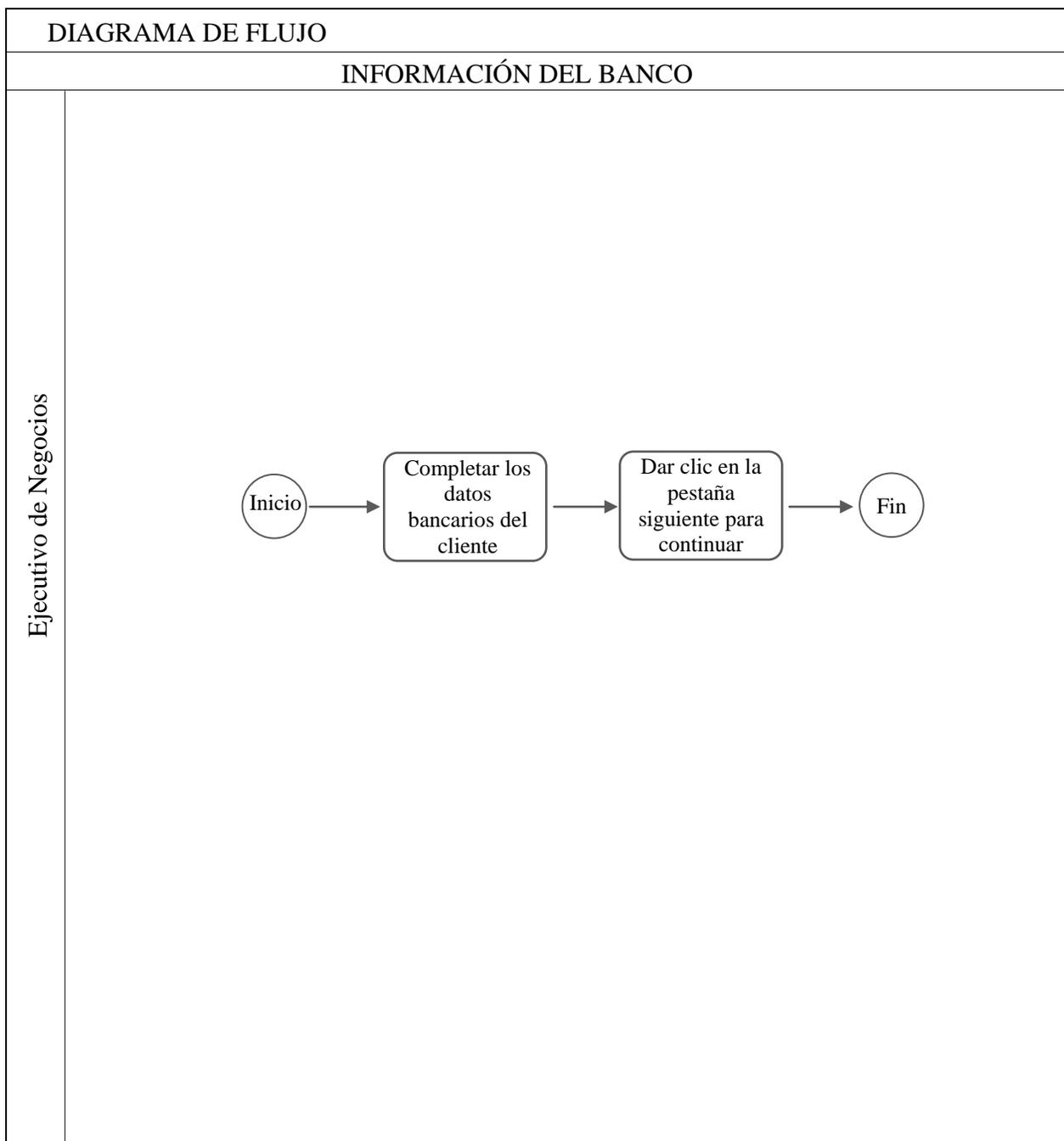
Alcance:

La actividad principal de este proceso es “*Completar Información*”, la cual está constituida por la sub-sección “*Información General*”. Esta sub-sección aloja 7 pestañas de trabajo. Se continúa el proceso con la pestaña “***Información del Banco***” (3 de 7).

	Manual de Procedimientos				
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Completar Información			
		Emisión:			Pág.
		Día	Mes	Año	18
		20	Enero	2019	

Paso	Responsable	Actividad
1	Ejecutivo de Negocios	<p>En la pestaña “Información del Banco”, completar los cuatro campos según los datos bancarios del cliente.</p> 
2	Ejecutivo de Negocios	<p>Dar clic en la pestaña siguiente para continuar con el proceso.</p> 

	Manual de Procedimientos				
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Completar Información			
		Emisión:			Pág.
		Día	Mes	Año	19
20	Enero	2019			



	Manual de Procedimientos				
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Completar Información			
		Emisión:			Pág.
		Día	Mes	Año	20
		20	Enero	2019	

3.8.1.1.4 Dirección

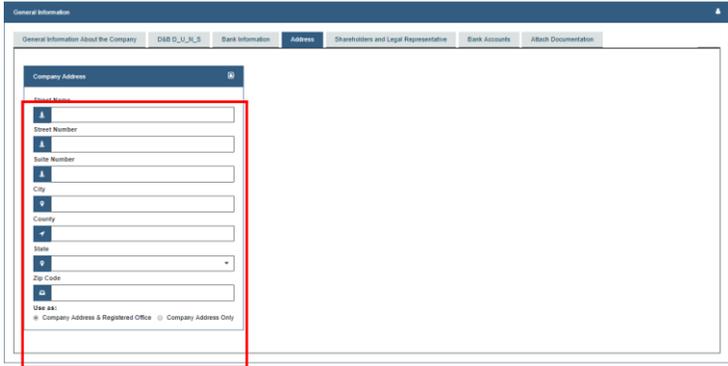
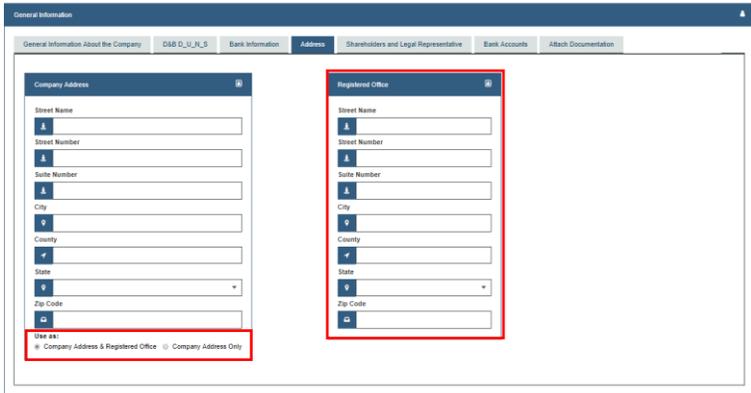
Objetivo:

El objetivo de este paso es completar la dirección de la compañía.

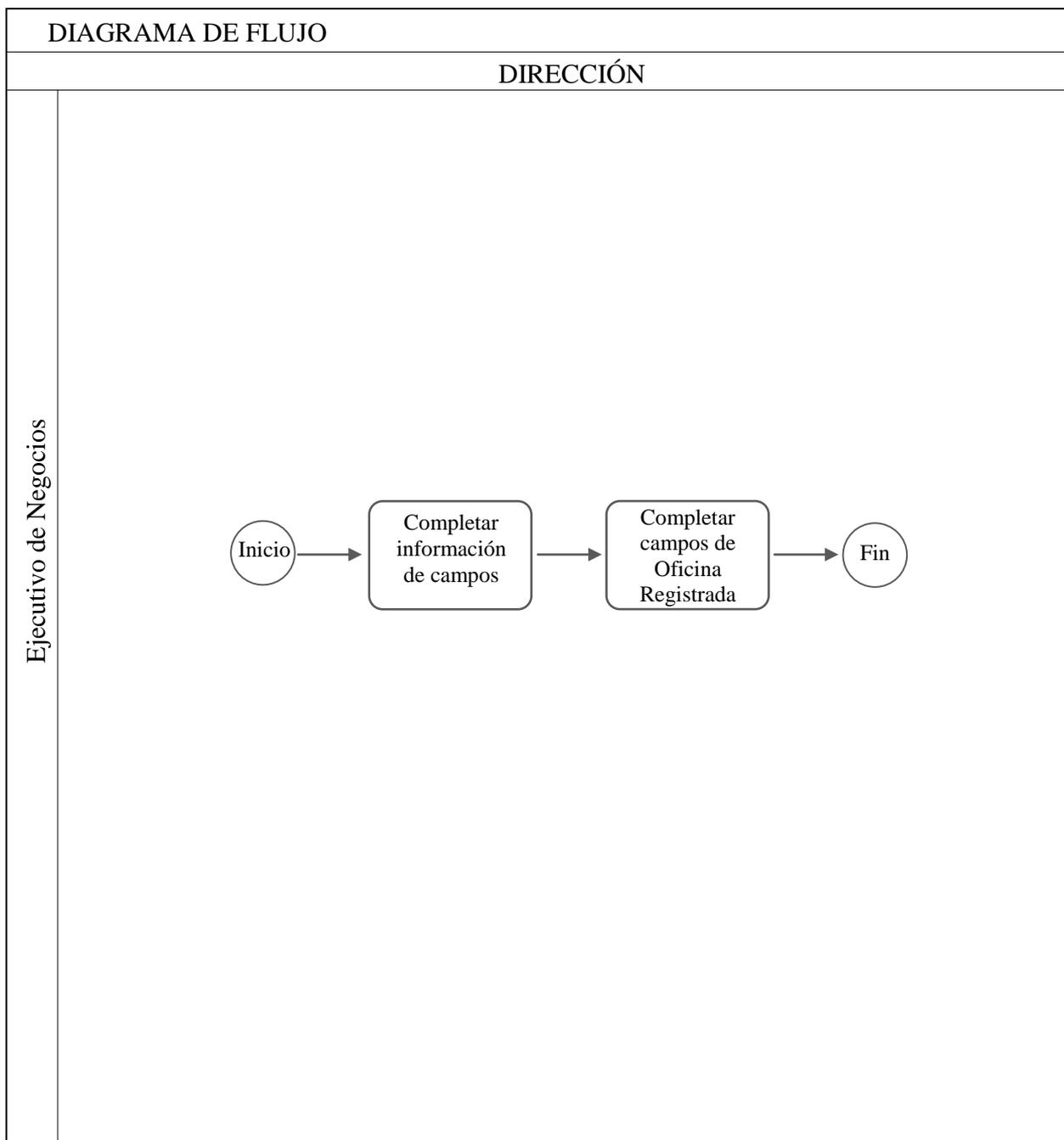
Alcance:

La actividad principal de este proceso es “*Completar Información*”, la cual está constituida por la sub-sección “*Información General*”. Esta sub-sección aloja 7 pestañas de trabajo. Se continúa el proceso con la pestaña “***Dirección***” (4 de 7).

	Manual de Procedimientos			
Desarrollo de Sistemas	Referencia: Completar Información			
	Emisión:			Pág.
	Día	Mes	Año	21
20	Enero	2019		

Paso	Responsable	Actividad
1	Ejecutivo de Negocios	<p>En la pestaña “Dirección”, completar todos los campos mostrados de la tabla “Dirección de la Compañía”.</p> 
2	Ejecutivo de Negocios	<p>Seleccionar la opción “Dirección de la Compañía y Oficina Registrada” del apartado “Usar como”. Completar todos los campos de la pantalla “Oficina Registrada”.</p> 

	Manual de Procedimientos				
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Completar Información			
		Emisión:			Pág.
		Día	Mes	Año	22
20	Enero	2019			



	Manual de Procedimientos				
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Completar Información			
		Emisión:			Pág.
		Día	Mes	Año	23
		20	Enero	2019	

3.8.1.1.5 Accionistas y Representante Legal

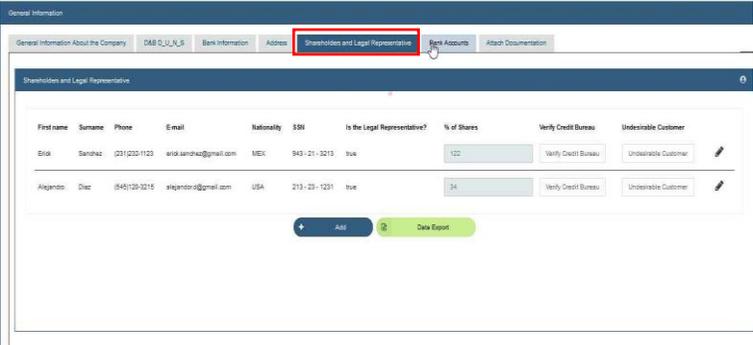
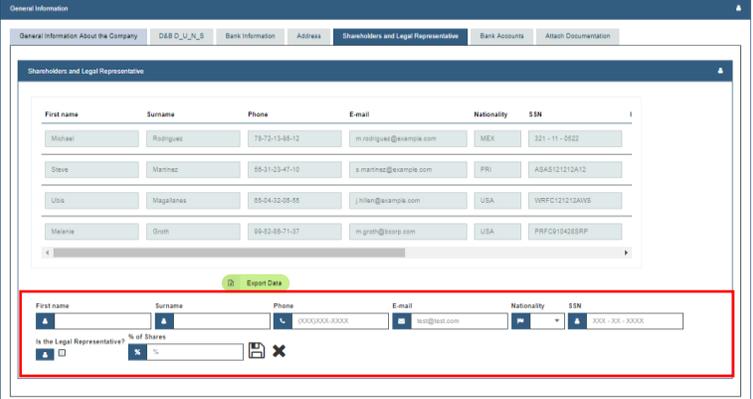
Objetivo:

El objetivo de este paso es llenar o verificar los datos de los Accionistas y Representante Legal de la compañía.

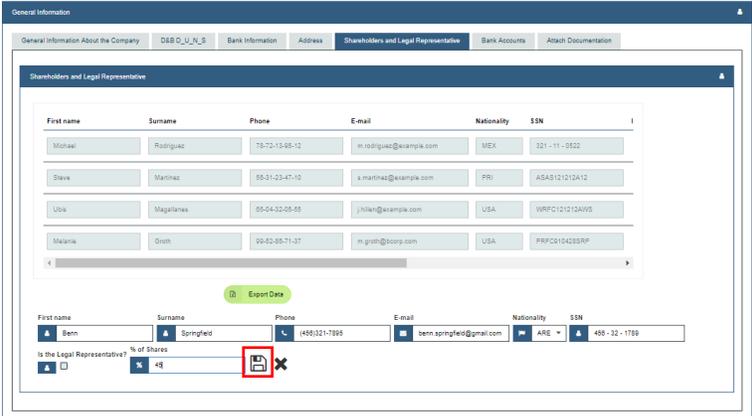
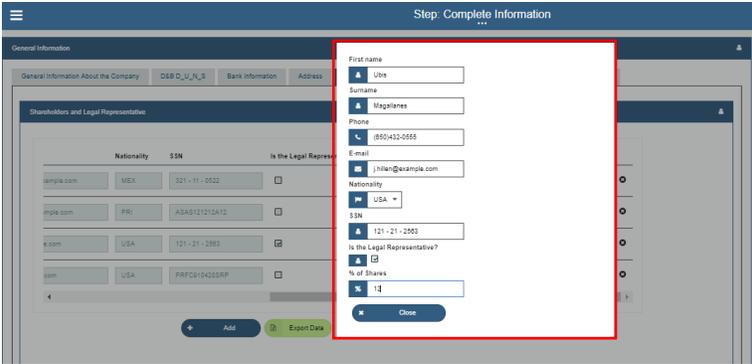
Alcance:

La actividad principal de este proceso es “*Completar Información*”, la cual está constituida por la sub-sección “*Información General*”. Esta sub-sección aloja 7 pestañas de trabajo. Se continua el proceso con la pestaña “***Accionistas y Representante Legal***” (5 de 7).

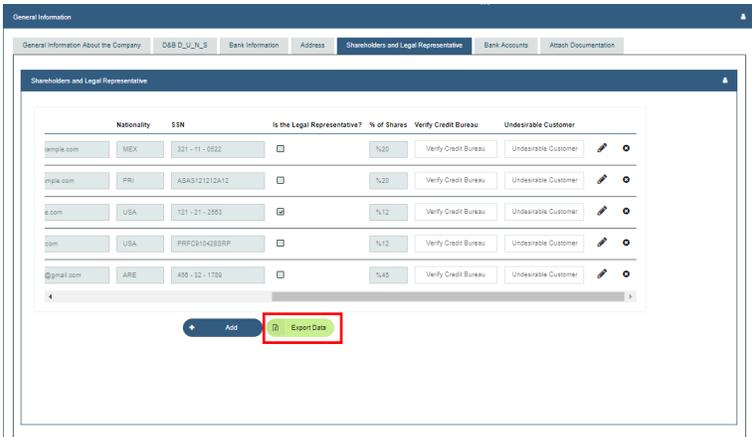
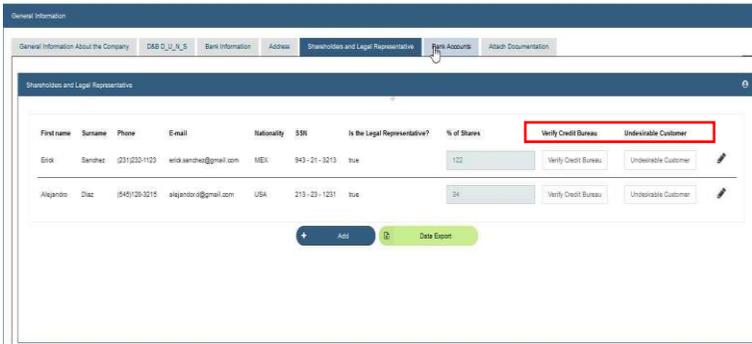
	Manual de Procedimientos			
Desarrollo de Sistemas	Referencia: Completar Información			
	Emisión:			Pág.
	Día	Mes	Año	24
20	Enero	2019		

Paso	Responsable	Actividad
1	Ejecutivo de Negocios	<p>Verificar la información de la pestaña “Accionistas y Representante Legal”. Si algunos datos han sido cambiados, edite esta sección.</p> 
2	Ejecutivo de Negocios	<p>Al dar clic en el botón “Agregar” algunos campos se mostrarán, escriba los campos con la información del Accionista o Representante Legal.</p> 

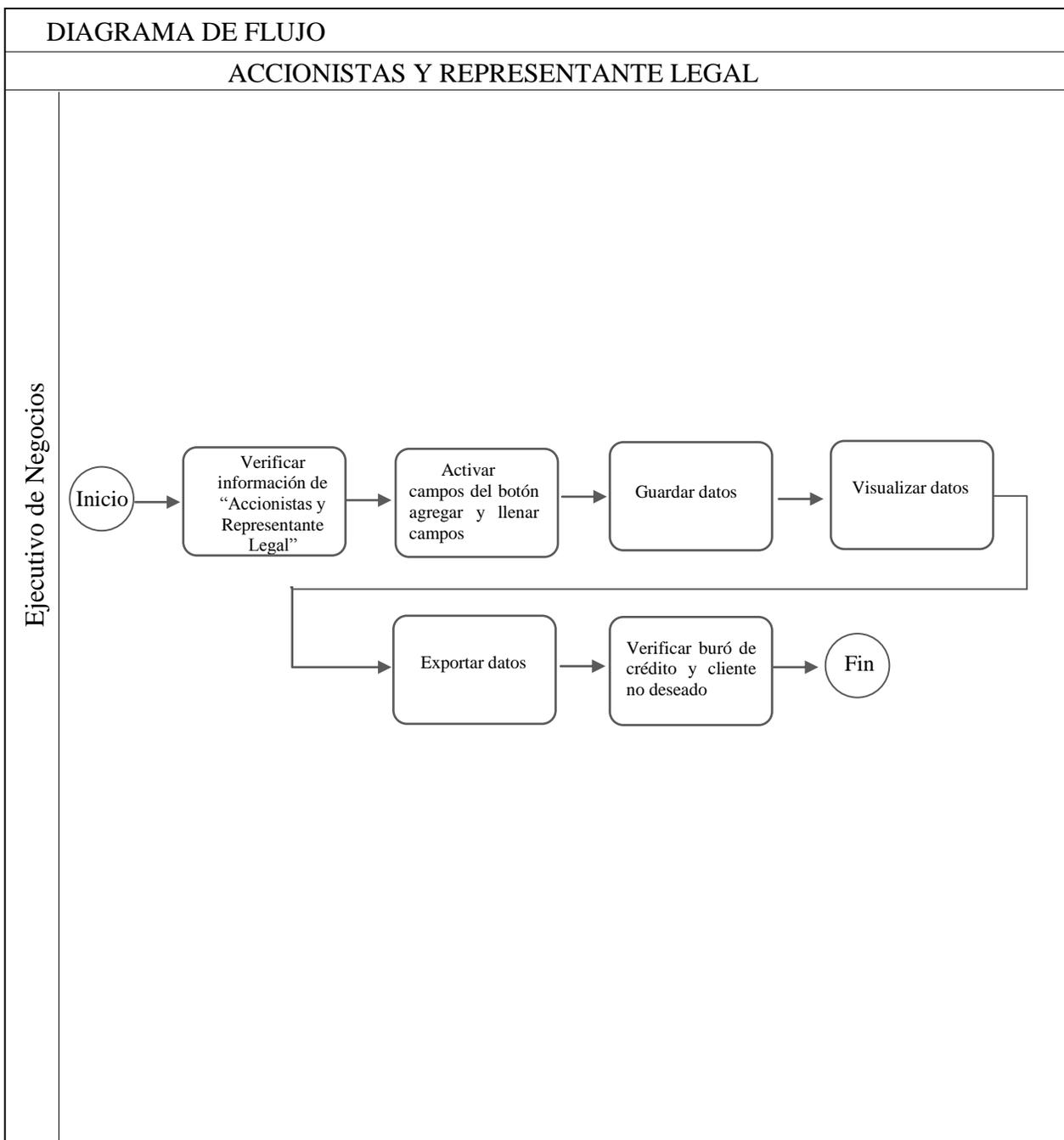
	Manual de Procedimientos			
Desarrollo de Sistemas	Referencia: Completar Información			
	Emisión:			Pág.
	Día	Mes	Año	25
20	Enero	2019		

Paso	Responsable	Actividad
3	Ejecutivo de Negocios	<p>Cuando se hayan completado todos los campos, haga clic en el ícono “Guardar”.</p> 
4	Ejecutivo de Negocios	<p>Después de guardar los datos, haga clic en el icono “Editar” para visualizar los datos en una ventana emergente. La información puede ser modificada si es necesario.</p> 

	Manual de Procedimientos			
Desarrollo de Sistemas	Referencia: Completar Información			
	Emisión:			Pág.
	Día	Mes	Año	26
	20	Enero	2019	

Paso	Responsable	Actividad
5	Ejecutivo de Negocios	<p>Haga clic en “Exportar datos” para guardar los datos en un archivo XLS.</p> 
6	Ejecutivo de Negocios	<p>Haga clic en “Verificar Buró de Crédito” y “Cliente no deseado” para cada persona agregada a esta sección.</p> 

	Manual de Procedimientos			
Desarrollo de Sistemas	Referencia: Completar Información			Pág.
	Emisión:			27
	Día	Mes	Año	
	20	Enero	2019	



	Manual de Procedimientos				
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Completar Información			
		Emisión:			Pág.
		Día	Mes	Año	28
		20	Enero	2019	

3.8.1.1.6 Cuentas Bancarias

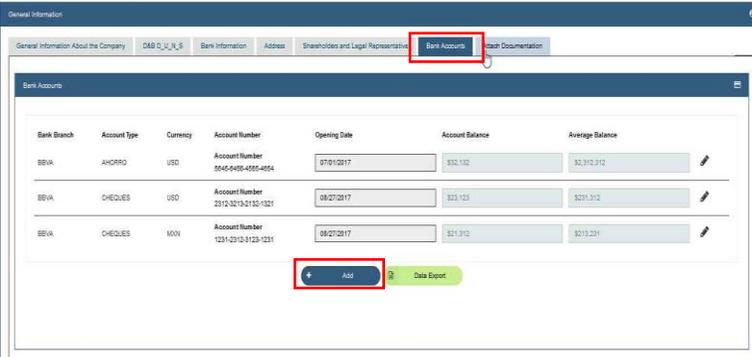
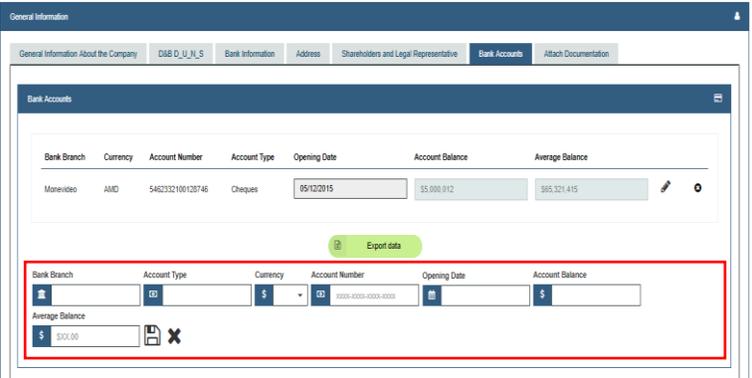
Objetivo:

El objetivo de este paso es registrar o eliminar una Cuenta Bancaria de la compañía.

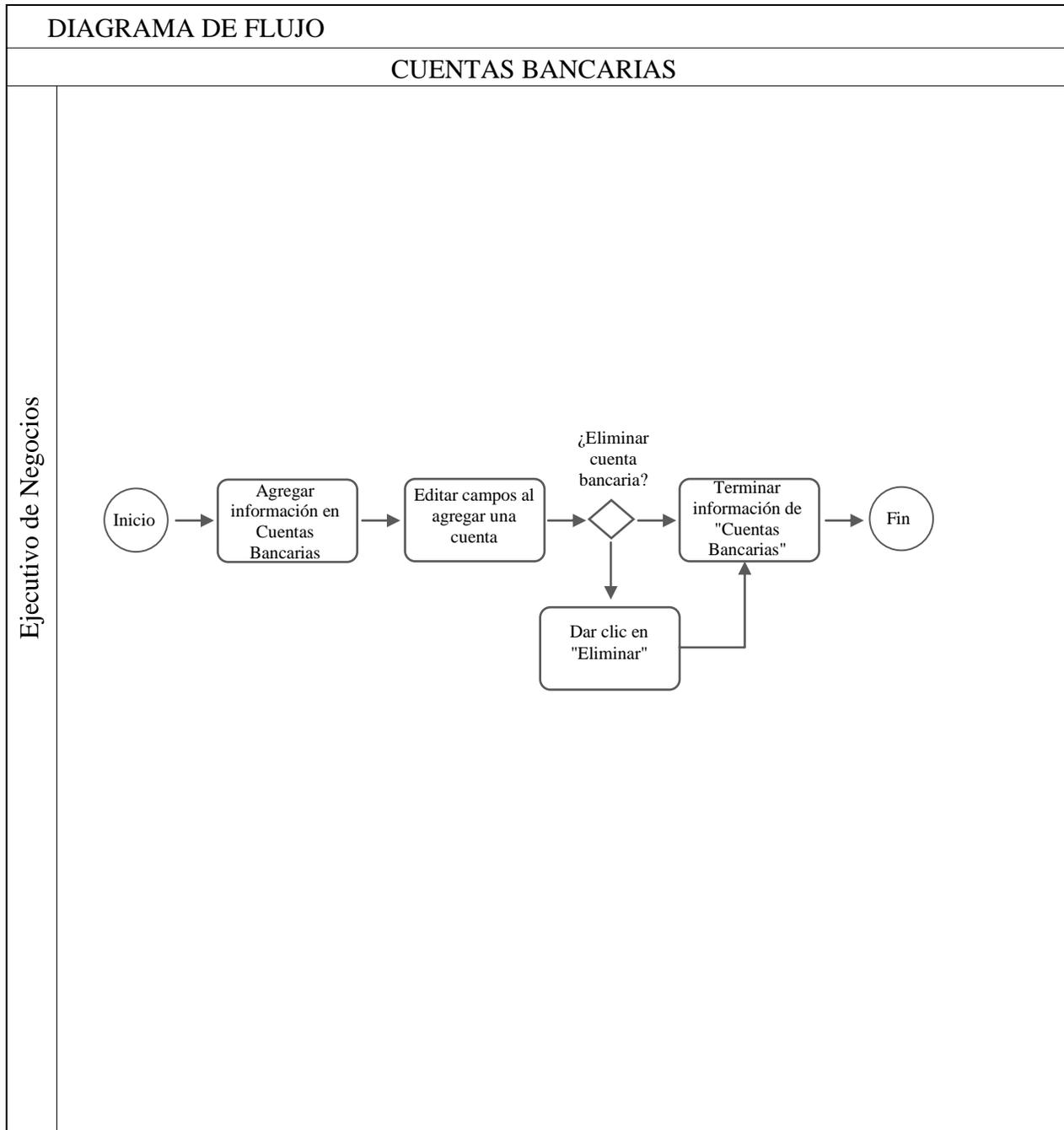
Alcance:

La actividad principal de este proceso es “*Completar Información*”, la cual está constituida por la sub-sección “*Información General*”. Esta sub-sección aloja 7 pestañas de trabajo. Se continúa el proceso con la pestaña “**Cuentas Bancarias**” (6 de 7).

	Manual de Procedimientos				
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Completar Información			
		Emisión:			Pág.
		Día	Mes	Año	29
20	Enero	2019			

Paso	Responsable	Actividad
1	Ejecutivo de Negocios	<p>En esta pestaña, agregue la información sobre “Cuentas Bancarias”. Para agregar más cuentas, haga clic en “Agregar”, se muestran nuevos campos.</p> 
2	Ejecutivo de Negocios	<p>Edite todos los campos. Se puede eliminar una cuenta bancaria haciendo clic en el ícono “Eliminar”.</p> 

	Manual de Procedimientos			
Desarrollo de Sistemas	Referencia: Completar Información			Pág.
	Emisión:			30
	Día	Mes	Año	
	20	Enero	2019	



	Manual de Procedimientos				
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Completar Información			
		Emisión:			Pág.
		Día	Mes	Año	31
		20	Enero	2019	

3.8.1.1.7 Adjuntar Documentación

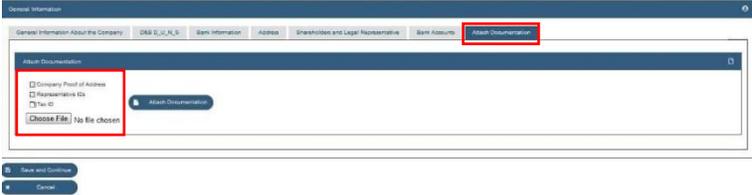
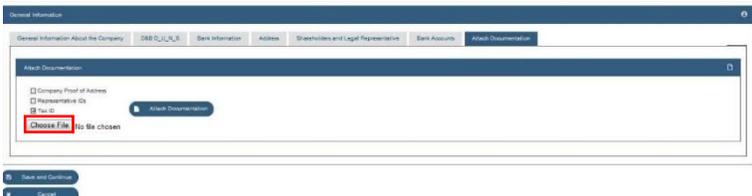
Objetivo:

El objetivo de este paso es adjuntar la documentación correspondiente a la compañía, seguido por la verificación o adición de datos sobre las referencias bancarias en la sub-sección Información Adicional.

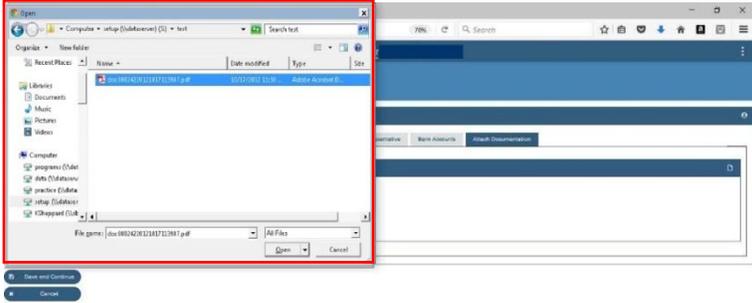
Alcance:

Se termina la sub-sección “*Información General*”. Con la pestaña “**Adjuntar Documentación**” (7 de 7).

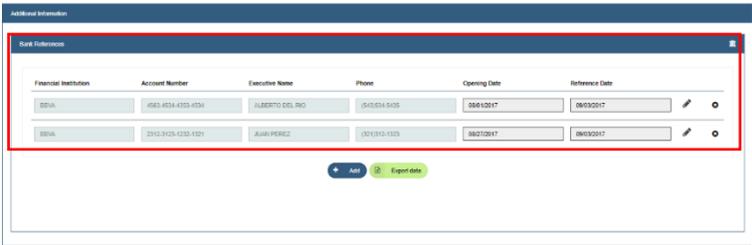
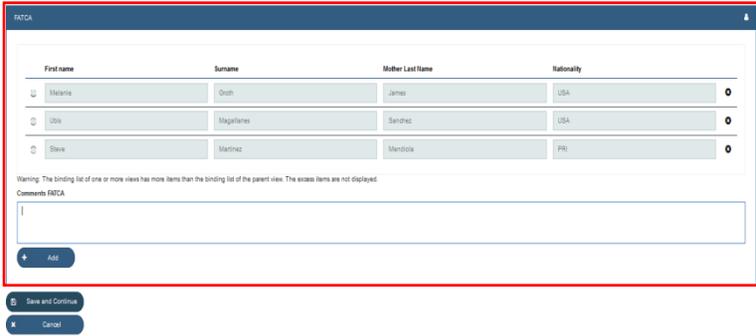
	Manual de Procedimientos				
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Completar Información			
		Emisión:			Pág.
		Día	Mes	Año	32
		20	Enero	2019	

Paso	Responsable	Actividad
1	Ejecutivo de Negocios	<p>La pestaña “Adjuntar Documentación” muestra una lista de tres documentos diferentes que deben adjuntarse. Deberán estar en formato PDF.</p> 
2	Ejecutivo de Negocios	<p>Para adjuntar un documento, seleccione el documento marcando la casilla de verificación y haga clic en “Elegir archivo”.</p> 

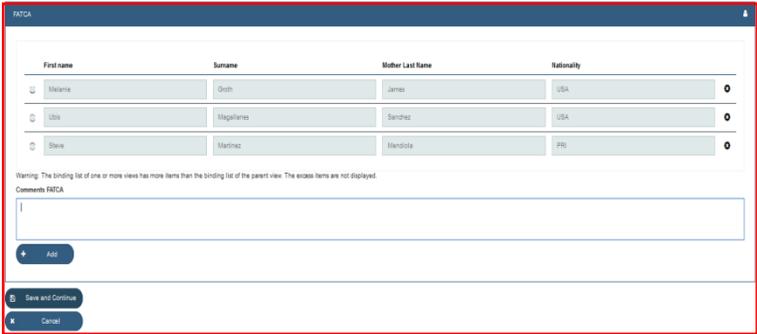
	Manual de Procedimientos				
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Completar Información			
		Emisión:			Pág.
		Día	Mes	Año	33
		20	Enero	2019	

Paso	Responsable	Actividad
3	Ejecutivo de Negocios	<p>Seleccione el documento de la biblioteca. Haga clic en “Abrir” para adjuntar el documento deseado. Una vez que cargue el documento, haga clic en “Adjuntar documentación” para completar la acción. Este procedimiento se realiza para cada documento.</p> 
4	Ejecutivo de Negocios	<p>Después de completar la sub-sección "Información general", haga clic en "Guardar y continuar" para ir a la siguiente sub-sección.</p> 

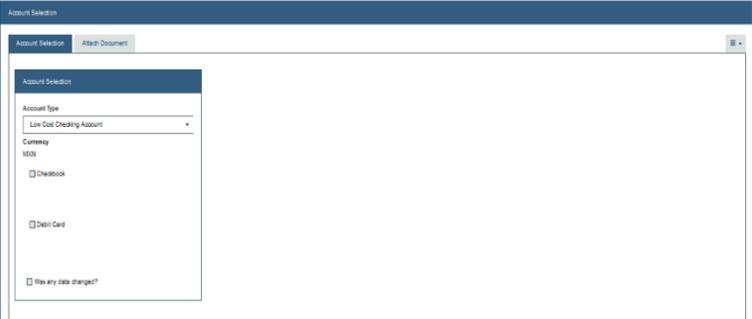
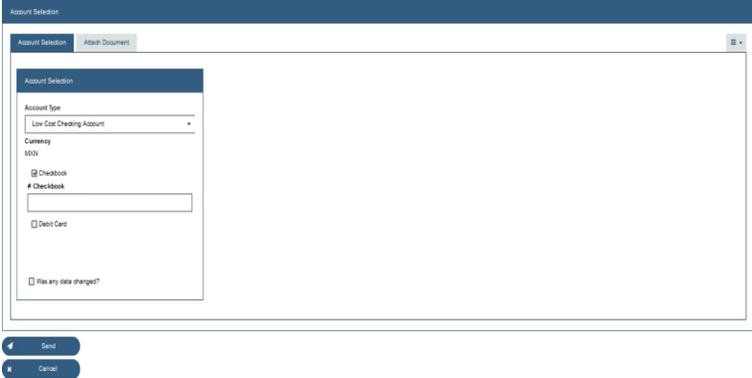
 Manual de Procedimientos	Referencia: Completar Información			Pág.
	Emisión:			
	Día	Mes	Año	34
	20	Enero	2019	

Paso	Responsable	Actividad
5	Ejecutivo de Negocios	<p>En la sub-sección “Información adicional”, verifique los datos sobre las referencias bancarias. Haga clic en “Agregar” si es necesario agregar otra referencia bancaria.</p> 
6	Ejecutivo de Negocios	<p>Si la nacionalidad de los accionistas o representantes legales es EE. UU. O PRI, se muestra una tabla, llamada “FATCA”.</p> 

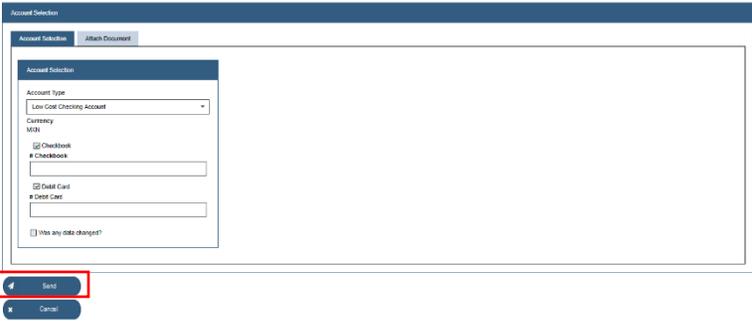
	Manual de Procedimientos			
Desarrollo de Sistemas	Referencia: Completar Información			
	Emisión:			Pág.
	Día	Mes	Año	35
	20	Enero	2019	

Paso	Responsable	Actividad
7	Ejecutivo de Negocios	<p>Seleccione un radiobutton y escriba comentarios en “Comentarios FATCA”, haga clic en “Agregar”. Este procedimiento debe realizarse para cada persona. Luego, haga clic en "Guardar y continuar".</p> 
8	Ejecutivo de Negocios	<p>En la sub-sección “Selección de cuenta”, haga clic en “Tipo de cuenta”. Se muestra una lista desplegable; seleccione el tipo de cuenta requerido.</p> 

	Manual de Procedimientos			
Desarrollo de Sistemas	Referencia: Completar Información			
	Emisión:			Pág.
	Día	Mes	Año	36
	20	Enero	2019	

Paso	Responsable	Actividad
9	Ejecutivo de Negocios	<p>El tipo de moneda se muestra automáticamente después de seleccionar el tipo de cuenta.</p> 
10	Ejecutivo de Negocios	<p>Si se requieren cheques, marque “Chequera” y escriba la cantidad de cheques requeridos.</p> 

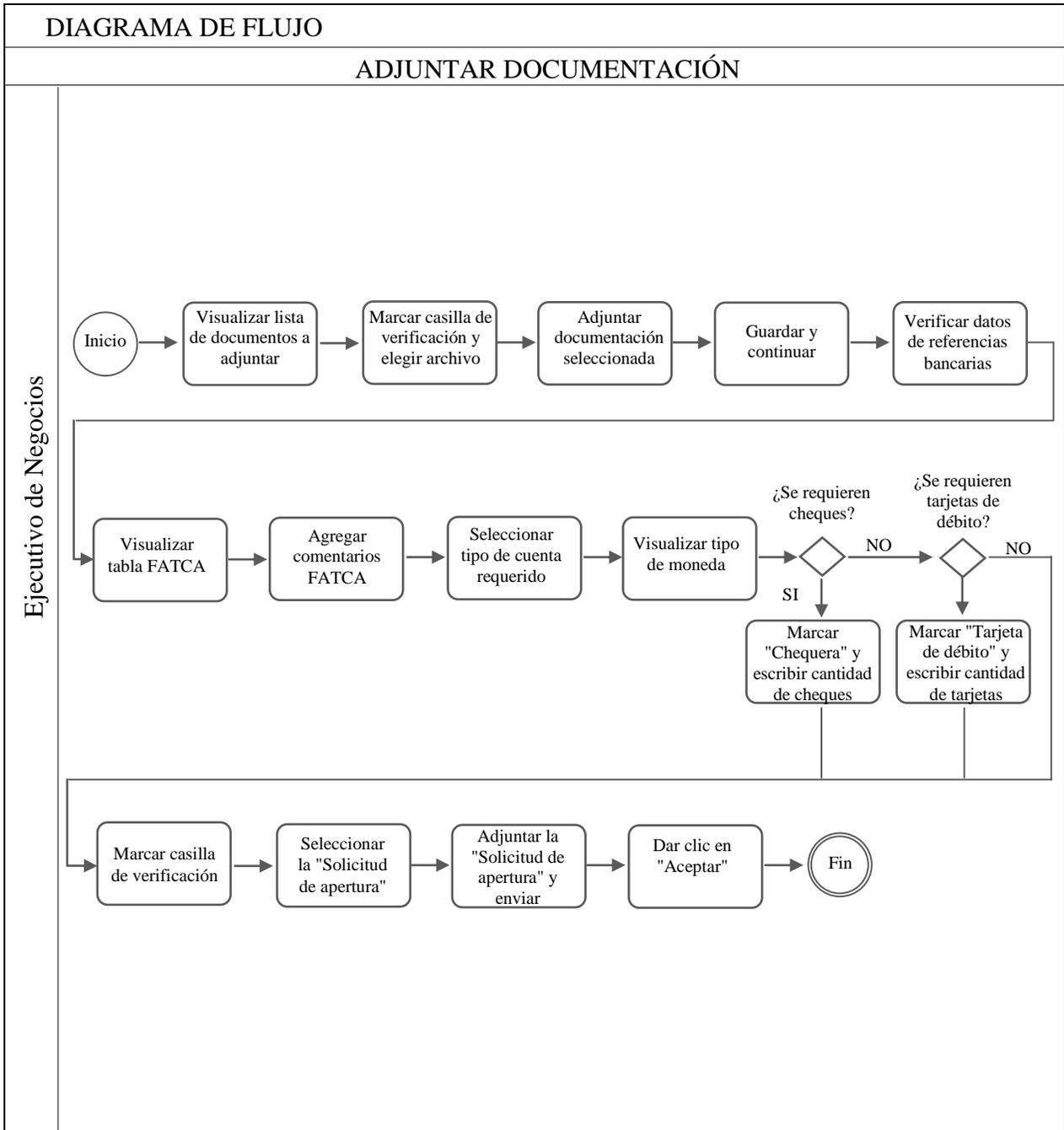
	Manual de Procedimientos			
Desarrollo de Sistemas	Referencia: Completar Información			
	Emisión:			Pág.
	Día	Mes	Año	37
	20	Enero	2019	

Paso	Responsable	Actividad
11	Ejecutivo de Negocios	<p>Si se requieren tarjetas de débito, marque "Tarjeta de débito" y escriba la cantidad de tarjetas de crédito requeridas. Haga clic en "Enviar" para continuar con el proceso.</p> 
12	Ejecutivo de Negocios	<p>Para adjuntar la "Solicitud de apertura", marque la casilla de verificación y haga clic en "Elegir archivo".</p> 

	Manual de Procedimientos				
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Completar Información			
		Emisión:			Pág.
		Día	Mes	Año	39
		20	Enero	2019	

Paso	Responsable	Actividad
15	Ejecutivo de Negocios	<p>Se muestra una ventana emergente. Haga clic en "Aceptar".</p> 

 Manual de Procedimientos	Referencia: Completar Información			Pág.
	Emisión:			
	Día	Mes	Año	40
	20	Enero	2019	



	Manual de Procedimientos				
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Visitar al Cliente			
		Emisión:			Pág.
		Día	Mes	Año	41
		20	Enero	2019	

3.8.2 Visitar al Cliente

3.8.2.1 Validar Dirección de la Compañía

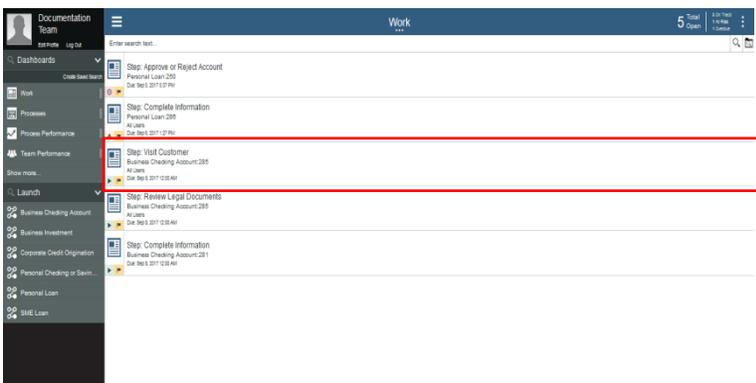
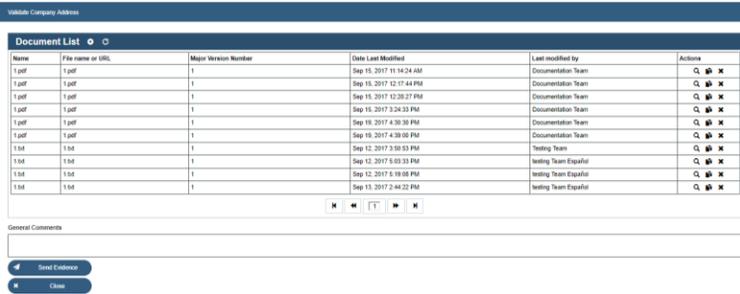
Objetivo:

El objetivo de este paso es verificar que los datos del cliente sean correctos. En esta sección, los documentos, imágenes o cualquier archivo se cargan como prueba de la información del cliente.

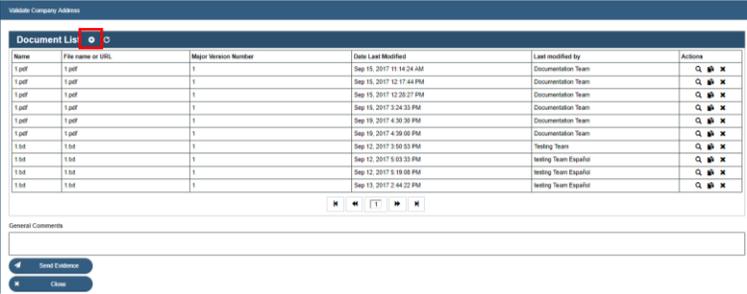
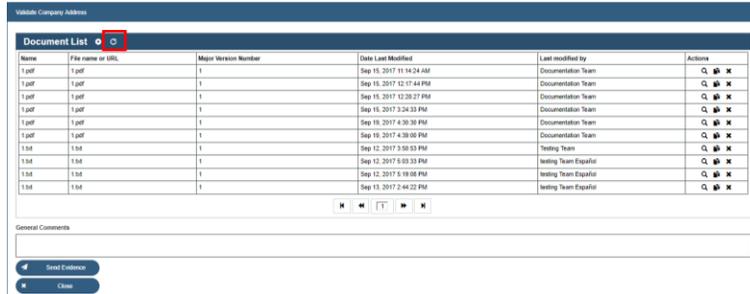
Alcance:

La actividad principal de este proceso es “*Visitar al Cliente*”, la cual está constituida por la sub-sección “*Validar Dirección de la Compañía*”.

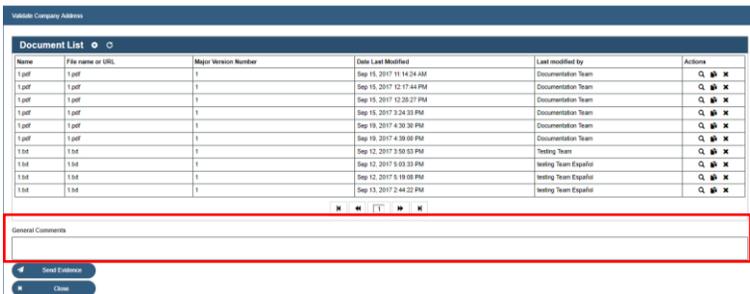
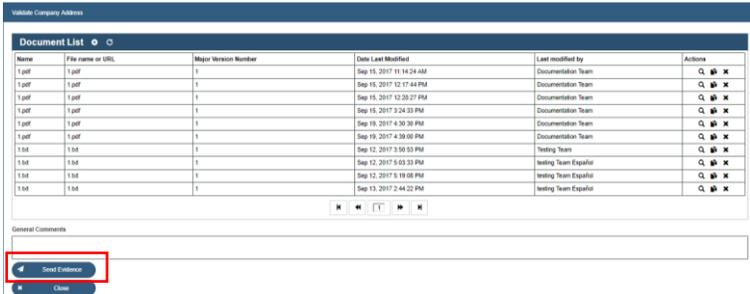
	Manual de Procedimientos			
Desarrollo de Sistemas	Referencia: Visitar al Cliente			
	Emisión:			Pág.
	Día	Mes	Año	42
	20	Enero	2019	

Paso	Responsable	Actividad
1	Revisor Ocular	<p>Haga clic en “Paso: Visitar cliente”.</p> 
2	Revisor Ocular	<p>En esta sección, los ejecutivos del banco deben cargar los documentos necesarios para validar la información provista por el cliente. La tabla muestra todos los documentos que se han subido.</p> 

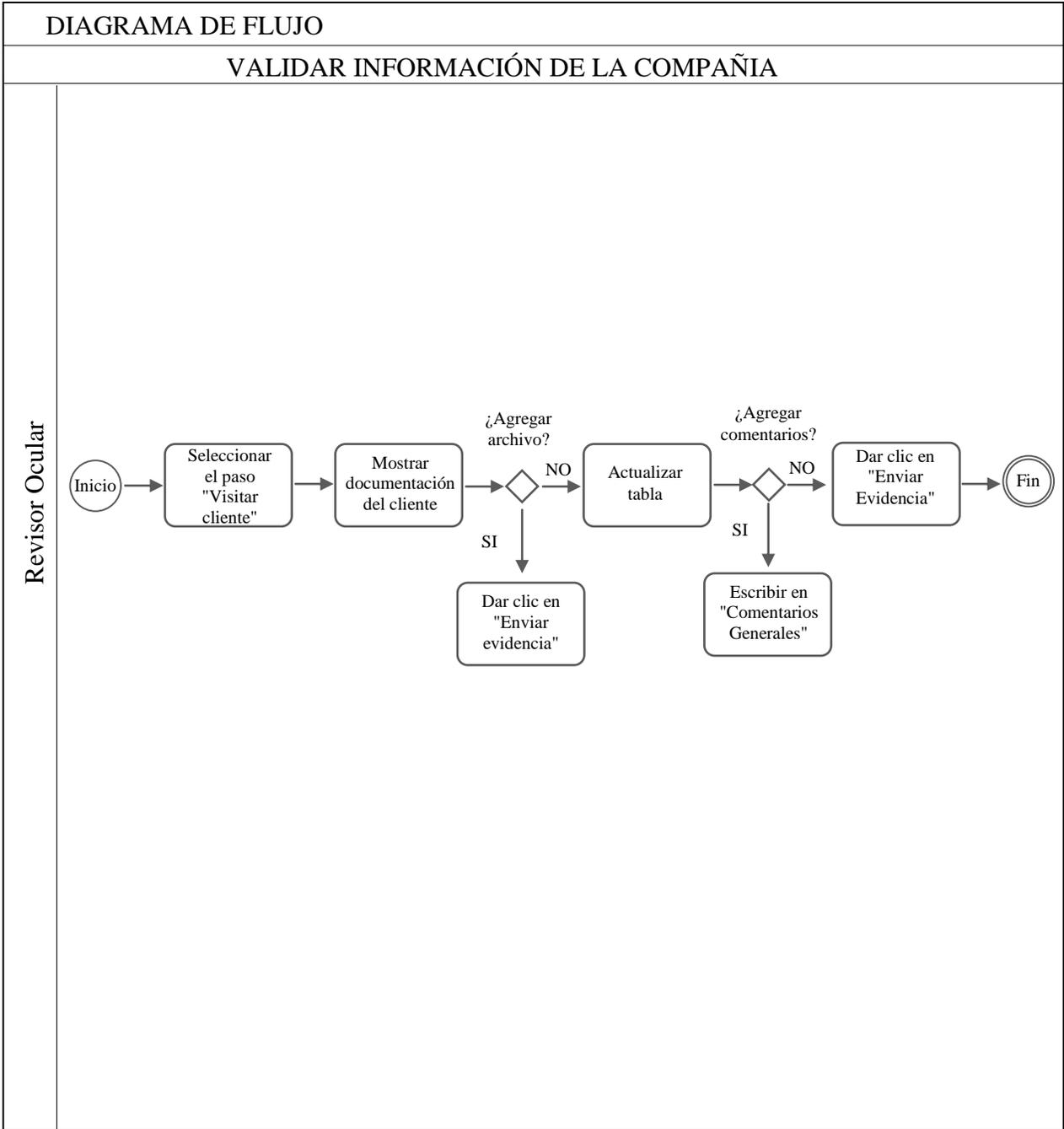
	Manual de Procedimientos			
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Visitar al Cliente		
		Emisión:		Pág.
		Día	Mes	Año
20	Enero	2019		

Paso	Responsable	Actividad
3	Revisor Ocular	<p>Para agregar un archivo haga clic en “Enviar evidencia”. Se muestra la ventana emergente. Haga clic en “Aceptar” para continuar con el proceso.</p> 
4	Revisor Ocular	<p>Para actualizar la tabla, haga clic en el icono “Actualizar”.</p> 

	Manual de Procedimientos				
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Visitar al Cliente			
		Emisión:			Pág.
		Día	Mes	Año	44
20	Enero	2019			

Paso	Responsable	Actividad
5	Revisor Ocular	<p>Si es necesario agregar algunos comentarios, escríbalos en el cuadro "Comentarios Generales".</p> 
6	Revisor Ocular	<p>Haga clic en "Enviar evidencia" para continuar con el proceso.</p> 

	Manual de Procedimientos			
Desarrollo de Sistemas	Referencia: Visitar al Cliente			Pág.
	Emisión:			45
	Día	Mes	Año	
	20	Enero	2019	



	Manual de Procedimientos				
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Revisar Documentos Legales			
		Emisión:			Pág.
		Día	Mes	Año	46
		20	Enero	2019	

3.8.3 Revisar Documentos Legales

3.8.3.1 Validar Documentos Legales

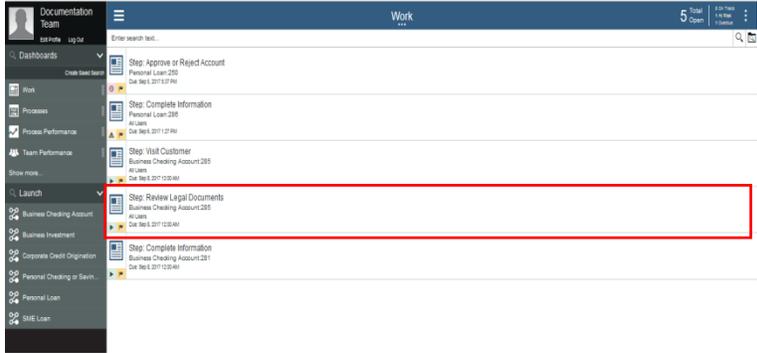
Objetivo:

El objetivo de este paso es visualizar los documentos y verificar la información.

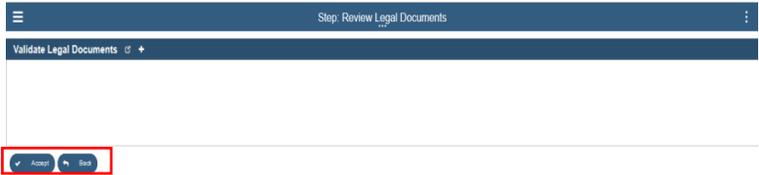
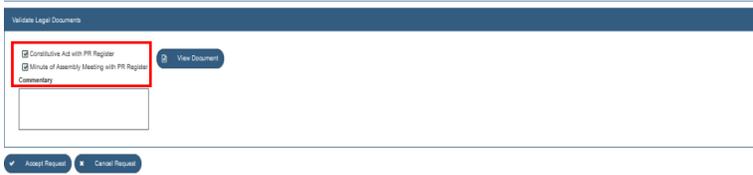
Alcance:

La actividad principal de este proceso es “*Revisar Documentos Legales*”, la cual está constituida por dos sub-secciones “*Validar Documentos Legales*” y “*Revisión Legal*”.

	Manual de Procedimientos				
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Revisar Documentos Legales			
		Emisión:			Pág.
		Día	Mes	Año	47
		20	Enero	2019	

Paso	Responsable	Actividad
1	Revisor Jurídico	<p>Hacer clic en el “Paso: Revisar Documentos Legales” para ir a la siguiente sección.</p> 
2	Revisor Jurídico	<p>En la sección “Validar Documentos Legales”, seleccione el documento y haga clic en “Ver documento”.</p> 

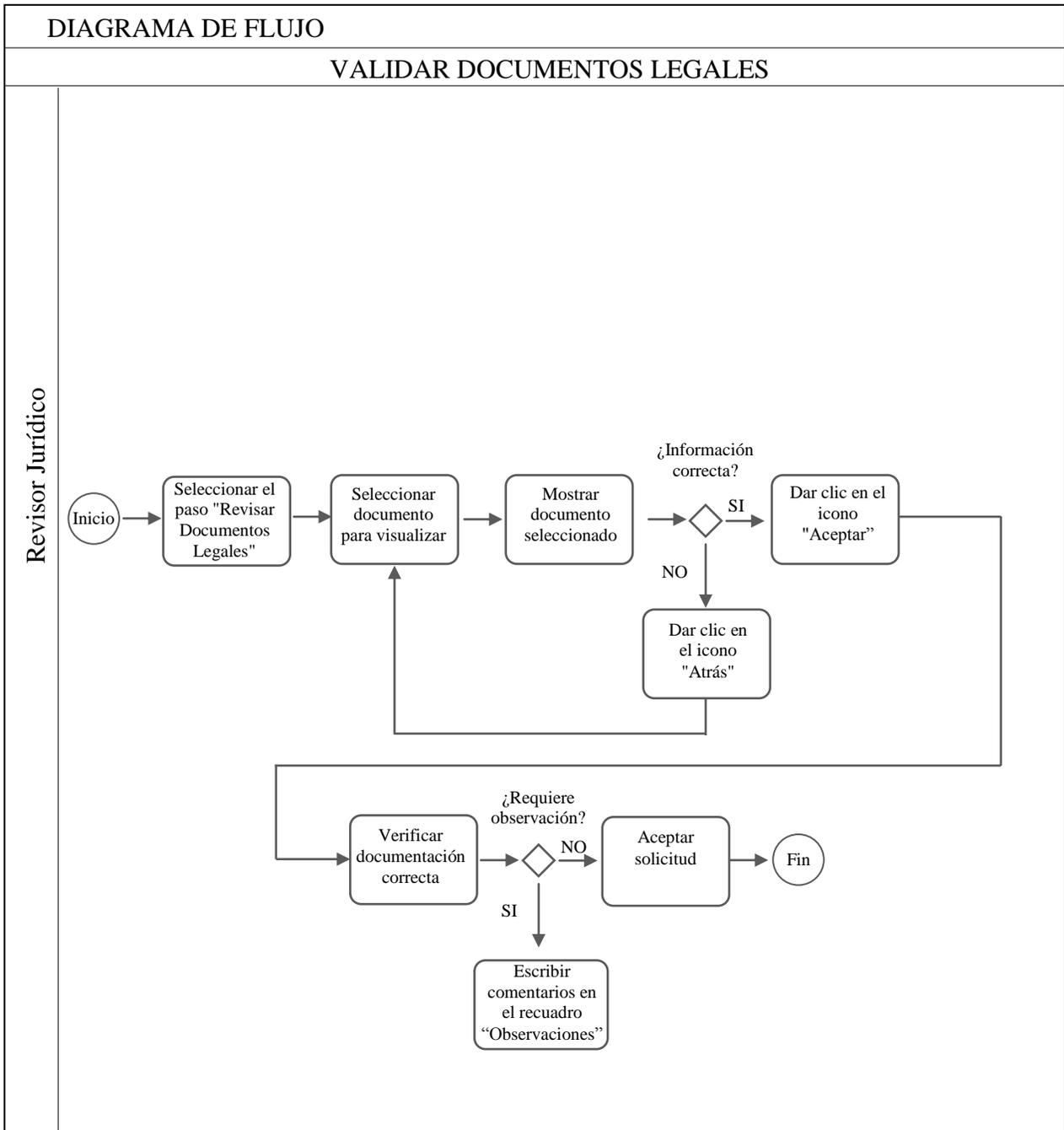
	Manual de Procedimientos			
Desarrollo de Sistemas	Referencia: Revisar Documentos Legales			
	Emisión:			Pág.
	Día	Mes	Año	48
	20	Enero	2019	

Paso	Responsable	Actividad
3	Revisor Jurídico	<p>Aparece una tabla para mostrar el documento seleccionado. Haga clic en "Aceptar" si la información es correcta, haga clic en "Atrás" para volver a la pantalla anterior cuando la información es incorrecta.</p> 
4	Revisor Jurídico	<p>Verificar que todos los documentos sean correctos.</p> 

	Manual de Procedimientos				
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Revisar Documentos Legales			
		Emisión:			Pág.
		Día	Mes	Año	49
20	Enero	2019			

Paso	Responsable	Actividad
5	Revisor Jurídico	<p>A continuación se muestra un recuadro para agregar comentarios si el usuario necesita escribir alguna observación.</p> 
6	Revisor Jurídico	<p>Hacer clic en “Aceptar solicitud”. Se muestra la ventana emergente. Dar clic en “Aceptar” para continuar en la siguiente sub-sección.</p> 

	Manual de Procedimientos			
Desarrollo de Sistemas	Referencia: Revisar Documentos Legales			Pág.
	Emisión:			50
	Día	Mes	Año	
	20	Enero	2019	



	Manual de Procedimientos				
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Revisar Documentos Legales			
		Emisión:			Pág.
		Día	Mes	Año	51
		20	Enero	2019	

3.8.3.2 Revisión Legal

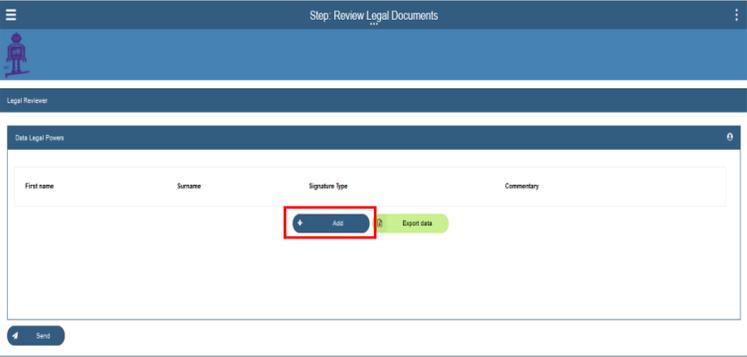
Objetivo:

El objetivo de este paso es visualizar los documentos y verificar la información.

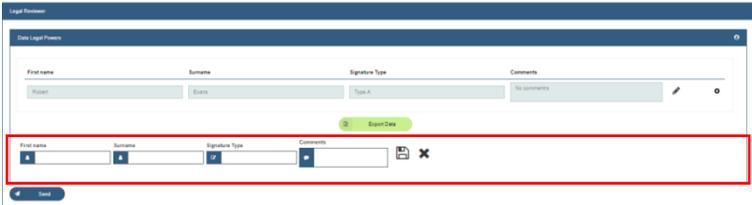
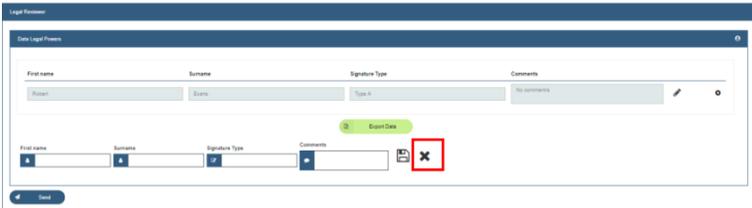
Alcance:

La actividad principal de este proceso es “*Revisar Documentos Legales*”, donde se termina la sub-sección “*Revisión Legal*”.

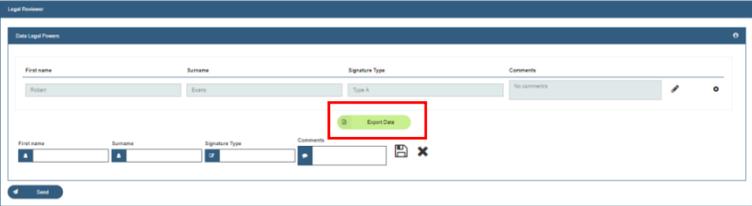
	Manual de Procedimientos			
Desarrollo de Sistemas	Referencia: Revisar Documentos Legales			Pág.
	Emisión:			52
	Día	Mes	Año	
20	Enero	2019		

Paso	Responsable	Actividad
1	Revisor Jurídico	<p>En esta sub-sección, se debe agregar la información sobre “Poderes legales”. Haga clic en “Agregar”.</p> 
2	Revisor Jurídico	<p>Completar los campos. Si hay algunos comentarios, escríbalos en el cuadro "Comentarios".</p> 

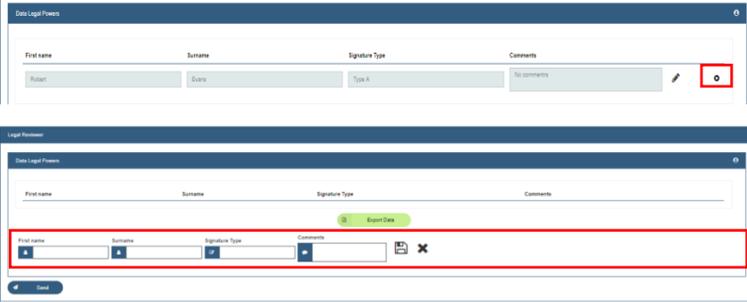
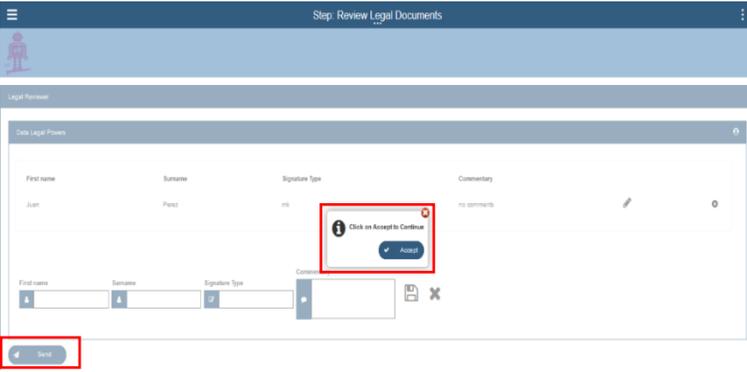
	Manual de Procedimientos				
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Revisar Documentos Legales			
		Emisión:			Pág.
		Día	Mes	Año	53
20	Enero	2019			

Paso	Responsable	Actividad
3	Revisor Jurídico	<p>Haga clic en el icono “Guardar” para salvaguardar los datos escritos.</p> 
4	Revisor Jurídico	<p>Para ocultar los campos, haga clic en el icono “X”.</p> 

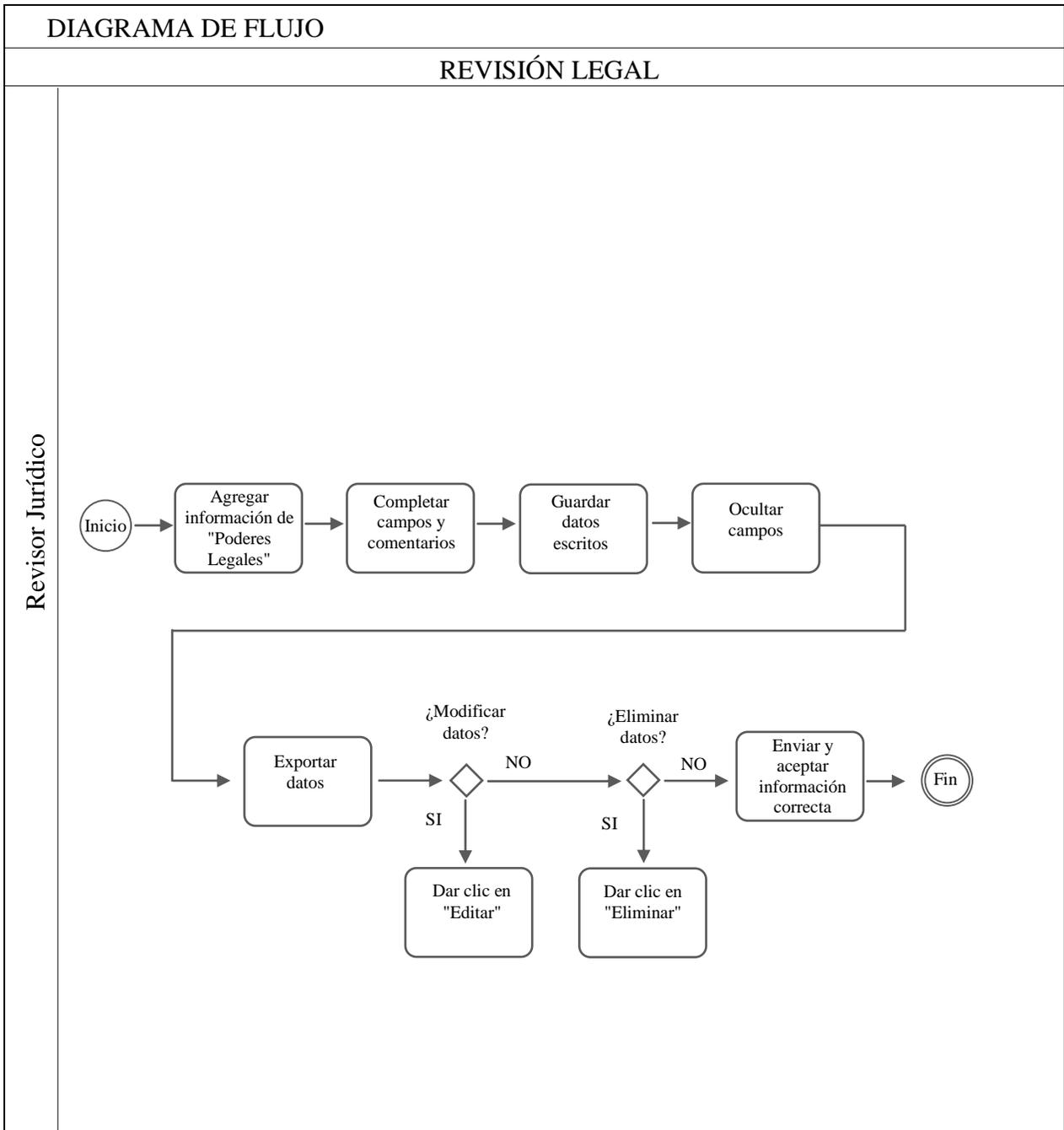
	Manual de Procedimientos				
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Revisar Documentos Legales			Pág.
		Emisión:			
		Día	Mes	Año	54
		20	Enero	2019	

Paso	Responsable	Actividad
5	Revisor Jurídico	<p>Para guardar los datos en un archivo XLS, haga clic en “Exportar datos”.</p> 
6	Revisor Jurídico	<p>Para mostrar la información en una ventana emergente, haga clic en el icono “Editar” donde los datos se pueden modificar. Para ocultar la ventana emergente, haga clic en “Cerrar”.</p> 

	Manual de Procedimientos			
Desarrollo de Sistemas	Referencia: Revisar Documentos Legales			Pág.
	Emisión:			
	Día	Mes	Año	55
	20	Enero	2019	

Paso	Responsable	Actividad
7	Revisor Jurídico	<p>Para eliminar los datos guardados, haga clic en el icono “X”.</p> 
8	Revisor Jurídico	<p>Si toda la información es correcta, haga clic en “Enviar”. Donde se mostrará una ventana emergente, posteriormente haga clic en “Aceptar” para completar la tarea.</p> 

	Manual de Procedimientos				
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Revisar Documentos Legales			
		Emisión:			Pág.
		Día	Mes	Año	56
20	Enero	2019			



	Manual de Procedimientos				
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Aprobar o Rechazar Cuenta			
		Emisión:			Pág.
		Día	Mes	Año	57
		20	Enero	2019	

3.8.4 Aprobar o Rechazar Cuenta

Objetivo:

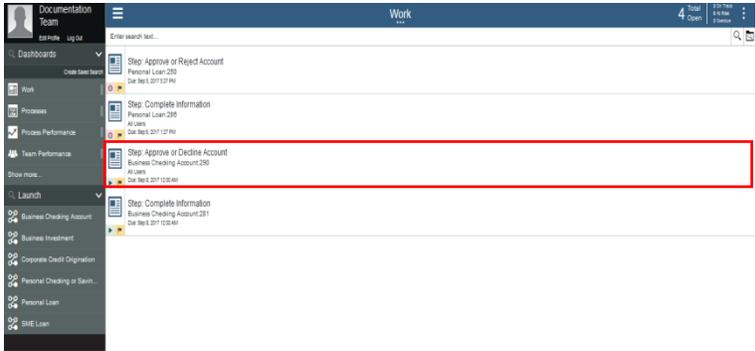
En este paso, todas las Sub-secciones Información General, Revisor Documentos Legales y Aprobar o Rechazar Cuenta se muestran en modo de lectura. Permite revisar los datos, pero no es posible modificar la información.

Esta pantalla le permite generar un contrato y abrir la prueba que se envió al paso “Visitar al Cliente”. Finalmente, se adjunta el contrato firmado.

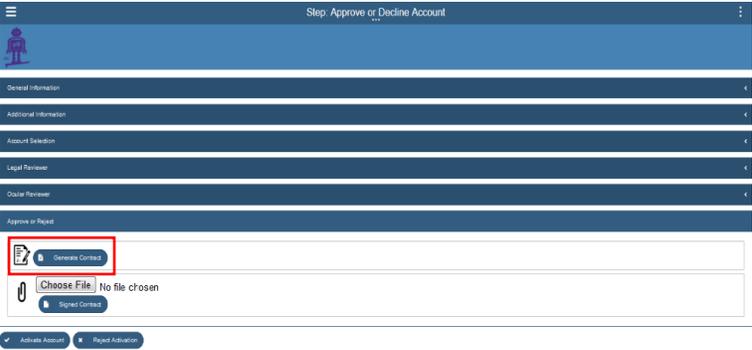
Alcance:

La actividad principal de este proceso es “*Aprobar o Rechazar Cuenta*”, donde finalmente, se obtiene el contrato firmado y termina el proceso de BCA-Apertura de Cuentas de Créditos.

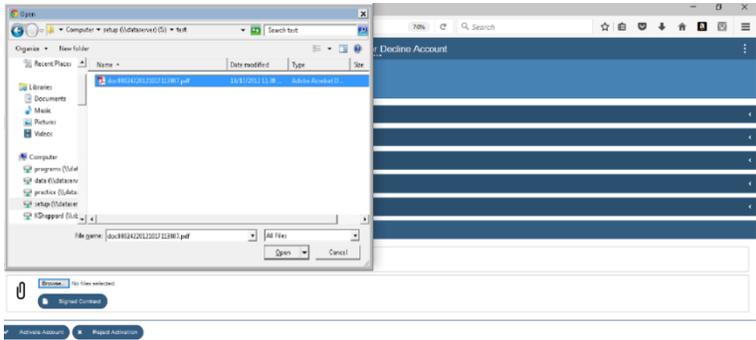
	Manual de Procedimientos			
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Aprobar o Rechazar Cuenta		
		Emisión:		Pág.
		Día	Mes	Año
20	Enero	2019		

Paso	Responsable	Actividad
1	Autorizaciones de Apertura	<p>Haga clic en el “Paso: Aprobar o Rechazar Cuenta” para continuar con el proceso.</p> 
2	Autorizaciones de Apertura	<p>Este es el último paso del proceso. En esta sección, todas las secciones anteriores se muestran en modo de lectura. Haga clic en una de las barras para ver los datos guardados.</p> 

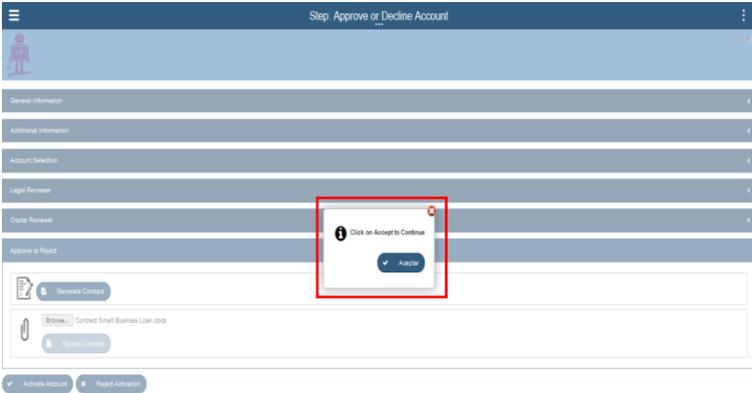
	Manual de Procedimientos			
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Aprobar o Rechazar Cuenta		
		Emisión:		Pág.
		Día	Mes	Año
20	Enero	2019		

Paso	Responsable	Actividad
3	Autorizaciones de Apertura	<p>Si la cuenta fue aprobada por la institución bancaria, haga clic en “Generar contrato”. Descargue el contrato para que se firme.</p> 
4	Autorizaciones de Apertura	<p>Después de que el cliente firme el contrato, cárguelo. Haga clic en “Elegir archivo” para adjuntar el contrato firmado.</p> 

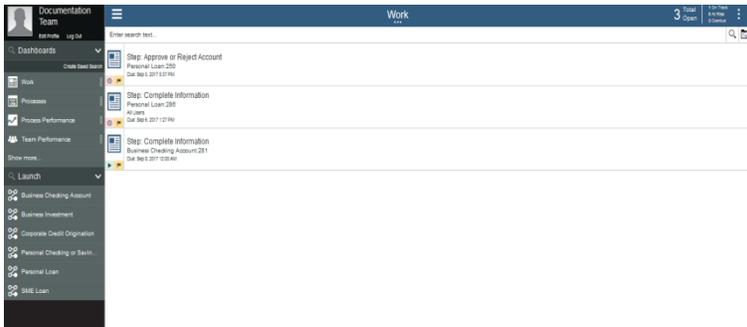
	Manual de Procedimientos			
Desarrollo de Sistemas	Referencia: Aprobar o Rechazar Cuenta			
	Emisión:			Pág.
	Día	Mes	Año	60
	20	Enero	2019	

Paso	Responsable	Actividad
5	Autorizaciones de Apertura	<p>Después de firmar el contrato, selecciónelo de la biblioteca y haga clic en “Abrir”.</p> 
6	Autorizaciones de Apertura	<p>Si la información es correcta, selecciona “Activar cuenta”.</p> 

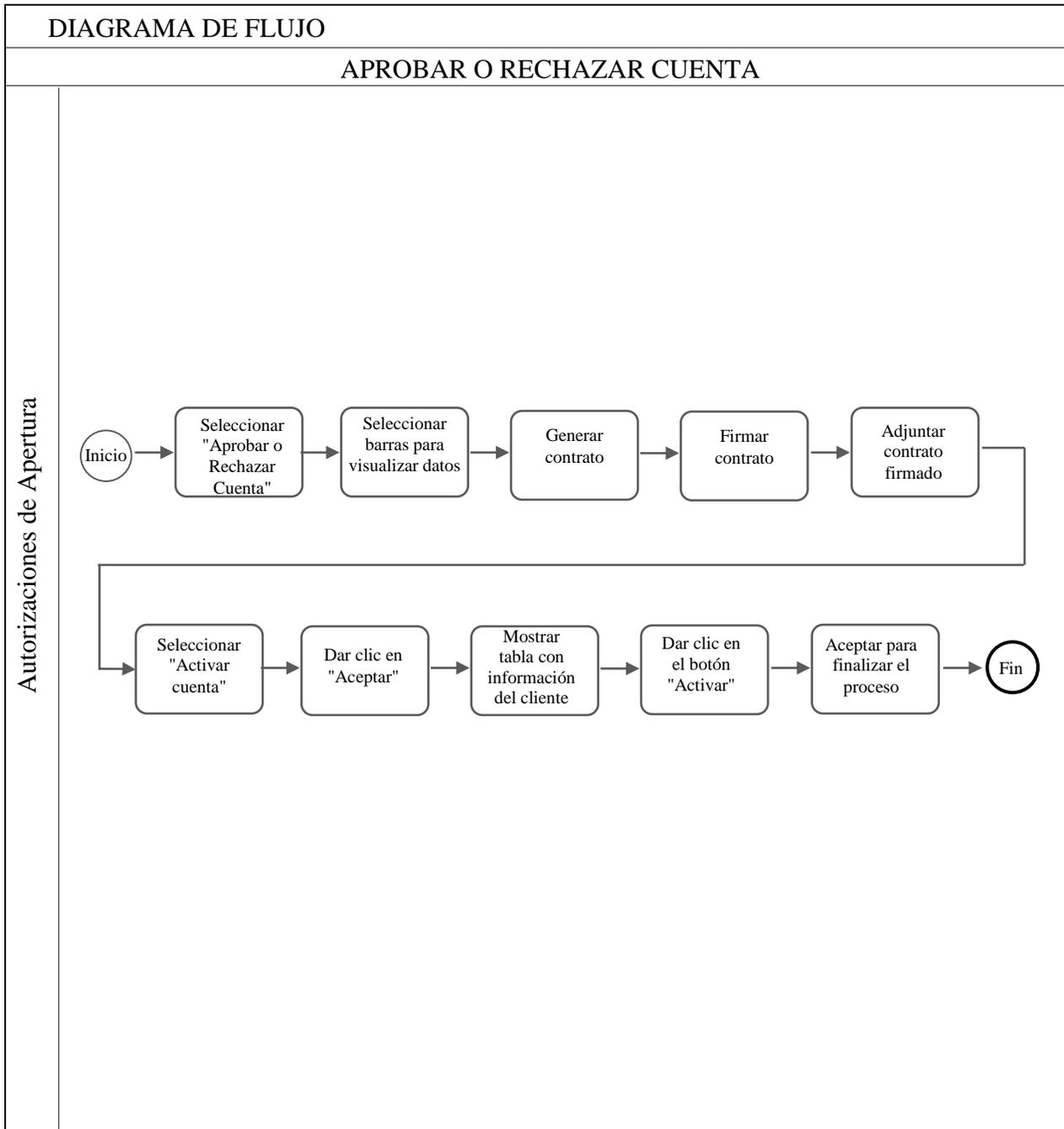
	Manual de Procedimientos				
Desarrollo de Sistemas		Referencia: Aprobar o Rechazar Cuenta			
		Emisión:			Pág.
		Día	Mes	Año	61
20	Enero	2019			

Paso	Responsable	Actividad
7	Autorizaciones de Apertura	<p>Se muestra una ventana emergente. Haga clic en “Aceptar”.</p> 
8	Autorizaciones de Apertura	<p>Se muestra una tabla con el tipo de cuenta, el nombre del cliente y el estado de la cuenta. Si todo está correcto, haga clic en “Activar”. (Esto puede tomar algunos minutos).</p> 

	Manual de Procedimientos			
Desarrollo de Sistemas	Referencia: Aprobar o Rechazar Cuenta			Pág.
	Emisión:			62
	Día	Mes	Año	
	20	Enero	2019	

Paso	Responsable	Actividad
9	Autorizaciones de Apertura	<p>Finalmente, haga clic en “Finalizar”. Posteriormente se abrirá una ventana emergente. Haga clic en “Aceptar” para finalizar el proceso.</p> 
10	Autorizaciones de Apertura	<p>Una vez que el proceso ya se haya completado, el sistema volverá al menú principal para seleccionar otro número de tarea o para crear una nueva.</p> 

	Manual de Procedimientos			
Desarrollo de Sistemas	Referencia: Aprobar o Rechazar Cuenta			
	Emisión:			Pág.
	Día	Mes	Año	63
20	Enero	2019		



VII. Discusión

El manual se elaboró recopilando los diferentes procedimientos necesarios para completar las actividades del sistema BCA-Apertura de Cuentas de Crédito, que permitirá a los colaboradores del área de desarrollo de software y ventas tener una correcta comunicación para realizar sus tareas de forma ordenada y llegar a los objetivos organizacionales.

Se concuerda con (Rodríguez, 2002) en que un manual de procedimientos es de gran importancia ya que contribuyen al trabajo diario de manera sencilla, directa y uniforme con la finalidad de describir procedimientos, uniformar y documentar las acciones.

Para la estructura se utilizaron los elementos que de acuerdo con (Rodríguez, 2002,118-120) la forma del manual de procedimientos se constituye por: la identificación, además del índice en el cual se presentan los apartados principales del manual, la introducción donde se explica el panorama general del contenido, la importancia del objetivo y para terminar la descripción narrativa de los procedimientos.

En el diseño del manual de procedimientos se utilizaron símbolos técnicos de los diagramas de flujo e imágenes de apoyo operacional, siendo viables para el diseño de manuales. El formato permite identificar con claridad la ubicación del contenido utilizando un lenguaje sencillo y comprensible.

VIII. Conclusión

El desarrollo del Manual de Procedimientos del sistema BCA-Apertura de Cuentas de Crédito demuestra ser importante puesto que el mismo, conduce a efectos positivos en las áreas de desarrollo de software y ventas para los servicios de consultoría de Beecker Consulting, asegurando su permanencia en las actividades de Transformación Comercial cómo son sus Oficinas de Administración de Proyectos, Gestión de Cambios y Mapeo de Procesos de Negocios, lo que a su vez promueve el incremento de su cartera de clientes y el reconocimiento en el sector.

A lo largo de esta investigación se llega a la conclusión que al elaborar un Manual de Procedimientos permite el correcto manejo de las actividades de los colaboradores, ya que los manuales son de suma importancia e indispensables para cualquier tipo de organización, su uso y aplicación aprueba que se utilicen los recursos tanto humanos, tecnológicos y financieros con mayor eficiencia.

Por otra parte, contestando a la pregunta en cuestión se demuestra en la investigación que los elementos clave permiten el fácil manejo de la documentación y automatización del sistema BCA-Apertura de Cuentas de Crédito siendo útiles, claros y precisos. Tener el manual ha reforzado el apoyo en la formación del personal, en la información precisa y relevante en la comprensión de los procesos, así cómo, en su eficacia; al conocerse bien todas las fases del proceso de elaboración, se aclaran conceptos y procedimientos de actuación, además de que no se divaga ni se duda: se sabe lo que hay que hacer, cuándo hacerlo y cómo; los procedimientos explicitos guían la secuencia lógica de las actividades, evadiendo cualquier tipo de conflicto y aumentando la productividad del sistema de manera creciente y eficaz.

Se cumplen los objetivos de acuerdo a las corrientes teóricas y elementos implementados para la elaboración del manual. La metodología obtenida durante la recopilación de información permitió obtener la guía adecuada para su elaboración, la cual facilita el cumplimiento de manera metódica acerca de las operaciones que deben seguirse para la realización del manual de procedimientos para el sistema BCA-Apertura de Cuentas de Créditos. Identificamos la situación actual en el área de desarrollo de software y ventas.

La implementación y el uso de un Manual de Procedimientos resulta ser la gran diferencia entre la falta de comunicación y su fortalecimiento; con la elaboración del manual se eligió el mejor método de comunicación basado en el proceso de elaboración, viéndose reflejado en una óptima interacción entre áreas, obteniendo el manejo correcto de un panorama general de todas las funciones del sistema BCA-Apertura de Cuentas de Créditos, presentando una visión integral de las actividades del proceso, proporcionando la información básica para una ejecución eficaz, además de facilitar el manejo y consulta, sirviendo como medio de orientación que proporciona la información necesaria en forma sistematizada para los colaboradores.

Al generar éste manual de procedimientos se logró con la correcta ejecución de la metodología utilizada en el desarrollo del manual, aplicando los elementos estratégicos y formalizando los procedimientos mediante su documentación y difusión. Con la implementación se conoce la funcionalidad del sistema BCA-Apertura de Cuentas de Créditos por las áreas de desarrollo de software y ventas, resultando una mejor comunicación entre los departamentos involucrados en la ejecución de labores y funciones; por ende, elimina las malas prácticas que generaban un desgaste y errores importantes, a fin conlleva a beneficios de suma importancia para la organización.

Con el desarrollo de este proyecto, se confirma que la hipótesis es factible porque la elaboración e implementación fortalece la interacción y comunicación entre el personal interno del área de desarrollo de software y ventas, permitiendo el manejo del sistema BCA-Apertura de Cuentas de Créditos, consiguiendo un buen desempeño, reduce los errores operativos, disminuye tiempos, facilita la inducción de los nuevos empleados y favorece el manejo de esta herramienta, cumpliendo con las obligaciones de manera precisa y oportuna.

IX. Fuentes de consulta

- Benjamín, F., & Gómez Ceja, G. (2002). *Organización y métodos. Un enfoque competitivo*. México, D.F.: McGrawHill.
- Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de Empresas Tercera edición*. México, D. F.: McGraw-Hill.
- Garmendia, F., & R., J. (2007). *El nuevo Sistema de Información de Marketing (SIMK). Una nueva generación de Marketing que trabaja en equipo y por procesos*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Karen, D. C., & Lares, E. A. (2000). *Sistemas de información para los negocios. Un enfoque de toma de decisiones. Tercera edición*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración Una perspectiva global. Duodécima edición*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). *Sistemas de Información Gerencial Decimosegunda edición*. México: Pearson Educación.
- Mendoza, F. H. (2003). *Informatica I*. México. D.F.: Fondo Editorial FCA.
- Pacifico, C. R., & B. Witwer, D. (1983). *Administración Industrial Enfoques Prácticos para Gerentes*. México, D.F.: Limusa.
- Rodríguez, J. (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México, D.F.: Thomson.
- Soto, P. S., Urbina, G. B., & Acosta, E. (2014). *Administración informática I. Análisis y evaluación de tecnologías de información*. México, D.F.: Grupo Patria Cultural S.A. de C.V.
- Gonzalez-Longatt, F. M. (2007). *Introducción a los Sistemas de Información: Fundamentos. Universidad Experimental Politécnica de la Fuerza Armada , 7*.
- Underdahl, B. (2013). *Gestión de Procesos de Negocio para Dummies. Segunda edición limitada de IBM*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- © Copyright Grupo Multimedia Lauman, S. d. (22 de 10 de 2017). *El Financiero en Alianza con Bloomerg*. Recuperado el 23 de 02 de 2018, de ¿Trabajas en un banco? Es hora de preocuparte: en 5 años un robot podría quitarte la chamba: <http://www.elfinanciero.com.mx/bloomberg-businessweek/trabajas-en-un-banco-es-hora-de-preocuparte-en-anos-un-robot-podria-quitarte-la-chamba.html>

- © Editorial Contacto hoy, E. M. (14 de 03 de 2017). *MYPRESSZONE*. Recuperado el 23 de 02 de 2018, de <https://contactohoy.com.mx/mexico-un-mercado-prometedor-para-la-consultoria-en-2017/>
- Alfonzo, F., Cubillan, J., & Rodríguez, Y. (01 de 05 de 2012). *Sistemas de Información de Marketing como Herramienta Competitiva del Mercadeo*. Recuperado el 08 de 10 de 2018, de [ResearchGate.net: https://www.researchgate.net/publication/319839785_SISTEMAS_DE_INFORMACION_DE_MARKETING_COMO_HERRAMIENTA_COMPETITIVA_DEL_MERCADEO](https://www.researchgate.net/publication/319839785_SISTEMAS_DE_INFORMACION_DE_MARKETING_COMO_HERRAMIENTA_COMPETITIVA_DEL_MERCADEO)
- Blogger, P. b. (01 de 11 de 2008). *cursocontaduria1.blogspot.com*. Recuperado el 23 de 07 de 2018, de <http://cursocontaduria1.blogspot.com/2008/11/manuales-de-procedimientos.html>
- BPM-Offensive, B. (27 de 10 de 2015). *BPMNPoster*. Recuperado el 09 de 09 de 2018, de <http://www.bpmb.de/index.php/BPMNPoster>
- López-Bonilla, J. M., López-Bonilla, L. M., & Peña-Vinces, J. C. (01 de 11 de 2015). *Sistemas de Información de Marketing: una visión integradora*. Recuperado el 08 de 10 de 2018, de [Sistema de Información Científica Redalyc: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388743884023](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388743884023)
- Parra, V. F. (2006-2009). *Economía de la Empresa I*. Recuperado el 24 de 09 de 2018, de [NANOPDF.COM: https://nanopdf.com/download/guzmanparraocwt8_pdf#](https://nanopdf.com/download/guzmanparraocwt8_pdf#)
- Salinas, E. M., & Avila, M. M. (21 de 01 de 2009). *Guía para elaborar un diagnostico situacional*. Recuperado el 18 de 10 de 2018, de <http://www.seduca2.uaemex.mx/material/LIA/AEPyMES/Cnt21.php>
- Schenone, D. S. (29 de 04 de 2011). *Introducción a Business Process Management (BPM)*. Recuperado el 09 de 09 de 2018, de <https://www.ibm.com/developerworks/ssa/local/websphere/introduccion-bpm/index.html>