

**Sistematización de aprendizaje de la práctica profesional en el diseño de la Guía de  
Procedimientos del Área Comercial de la empresa SysCafé en la ciudad de Ibagué**

Leidi Johana Toledo Jiménez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Opción de grado

Mt. Gloria Astrid Rodríguez Pira

Abril del 2024

**Sistematización, experiencias de práctica profesional en el diseño de la Guía de Procedimientos del Área Comercial de la empresa SysCafé en la ciudad de Ibagué**

Leidi Johana Toledo Jiménez

Informe final de la Sistematización de Aprendizaje de la Práctica Profesional para obtener el título profesional de Administradora de Empresas

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Opción de grado

Abril del 2024

## **Agradecimientos**

En primera estancia me gustaría agradecer a Dios y la vida por permitirme realizar este trabajo, enfrentándome a retos y oportunidades que me dieron herramientas para ser una mejor profesional, adquirir nuevos conocimientos y alcanzar las metas que me propuse.

También agradezco a la Corporación Universitaria Minuto de Dios por permitirme desarrollar mi carrera universitaria brindándome los conocimientos y habilidades necesaria para el correcto desarrollo de la práctica y el trabajo de grado.

Me gustaría agradecer a la empresa SysCafé organización que me permitió desarrollar mi práctica profesional brindándome la oportunidad y confianza necesaria para poder desempeñarla y hacer posible este trabajo de grado.

Por último, agradezco a la profesora Gloria Astrid Rodríguez quien me guio y orientó con su experiencia y habilidades a realizar un gran trabajo de sistematización, además de una mentora se convirtió en una amiga que me ayudo con lo necesario para el trabajo de grado y al profeso Milton Rodríguez quien me ayudo a realizar una gran práctica profesional que dejó un impacto tanto en la universidad como en la empresa donde se realizó

### **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado a mis padres Nelson Toledo y Nancy Jimenez quienes me inspiraron y motivaron a seguir adelante, a cumplir mis sueños y formarme como una profesional, han sido la motivación y gracias a ellos soy la persona que soy el día de hoy, siempre han creído y confiado en mi apoyándome con su amor y cariño.

## Tabla de contenido

Resumen.....	8
Introducción.....	10
Planteamiento del problema de la sistematización .....	12
Descripción del contexto.....	12
Descripción del problema de la sistematización de la práctica .....	17
Objetivos de la intervención .....	20
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos .....	20
Objetivo de la sistematización .....	20
Justificación de la sistematización de la práctica.....	21
Soporte teórico de la experiencia .....	22
Marco conceptual.....	31
Marco legal.....	36
Metodología de la sistematización de la práctica .....	40
Método de investigación .....	40
Tipo de investigación.....	41
Población y muestra .....	42
Recolección de la información.....	42
Reconstrucción de la experiencia .....	48

Análisis crítico de la experiencia .....	55
Dificultades encontradas en la práctica profesional .....	56
Propuesta de mejora.....	57
Conclusiones .....	59
Referencias.....	61
Anexos .....	66

**Tabla de ilustraciones**

Ilustracion 1.....	10
Ilustracion 2.....	12
Ilustracion 3.....	13
Ilustracion 4.....	46
Ilustracion 5.....	47
Ilustracion 6.....	49

## Resumen

La presente sistematización se realizó con la finalidad de poder reconstruir, analizar y reflexionar sobre el proceso vivido en el desarrollo de la práctica profesional llevada a cabo en la empresa SysCafé donde se elaboró la guía de procedimientos comerciales el cual fue un manual de 160 páginas donde se describieron a detalle los 15 procedimientos que se desarrollan en el área comercial. Esta se diseñó, elaboró e implementó en cuatro meses donde se recolectó información por medio de instrumentos, lo que permitió adquirir nuevos conocimientos a partir de las experiencias recolectadas, se enfrentaron retos, oportunidades y exigencias que aportaron a la vida laboral y profesional del estudiante. La sistematización se llevó a cabo por medio de la metodología de Oscar Jara quien indica que esta es la interpretación crítica de la experiencia que a partir de su reconstrucción explica la lógica de lo vivido. Se utilizó un tipo de investigación cualitativo donde se analizaron las actividades que se llevan a cabo para la realización de un procedimiento, recolectando información por medio de la entrevista no estructurada, la observación y la revisión de documentación, utilizando una metodología descriptiva donde se relata a detalle cada actividad que involucra el procedimiento dejando como resultado un manual de procedimientos estructurado que fue un gran aporte a la empresa.

**Palabras claves:** Sistematización, practica, procedimientos, manual, experiencia.

### **Abstract**

This systematization was carried out with the purpose of reconstructing, analyzing and reflecting on the process experienced in the development of the professional practice carried out in the company SysCafé, where the commercial procedures guide was prepared, which was a 160-page manual describing in detail the 15 procedures that are developed in the commercial área. This was designed, elaborated and implemented in four months where information was collected by means of instruments, which allowed acquiring new knowledge from the collected experiences, challenges, opportunities and demands that contributed to the student's working and professional life were faced. The systematization was carried out by means of the methodology of Oscar Jara, who indicates that this is the critical interpretation of the experience that, from its reconstruction, explains the logic of what was lived. A qualitative type of research was used to analyze the activities that are carried out to perform a procedure, collecting information through unstructured interviews, observation and review of documentation, using a descriptive methodology where each activity involved in the procedure is described in detail, resulting in a structured procedures manual that was a great contribution to the company.

**Key words:** Systematization, practice, procedures, manual, experience.

## **Introducción**

En la actualidad los administradores de empresas deben enfrentarse a grandes retos diariamente para tener a flote las empresas en una economía difícil, es por ello que las universidades deben procurar que sus estudiantes salgan preparados para poder enfrentarse al mundo real brindándoles el apoyo y las herramientas necesarias para cumplir con las expectativas que se tienen en las empresas, es por ello que la universidad ofrece una materia de práctica profesional donde el estudiante se enfrenta a un escenario real donde adquieren conocimiento y experiencias que lo forman como profesionales.

Las empresas deben procurar mantener sus procesos estandarizados y documentados con la finalidad de que sus colaboradores tengan una ruta clara de cómo se deben realizar los procedimientos, es por ello que la práctica se basó en la elaboración de un manual llamando “guía de procedimientos comerciales” donde se plasmaron los 15 procedimientos con los que cuenta el área, esto facilitó la inducción y reinducción de los colaboradores y disminuyó los reprocesos dejando como resultado funcionarios más eficientes.

En el presente trabajo busca realizar la sistematización de experiencias de la práctica profesional desarrollada en la empresa SysCafé la cual se basó en la elaboración de un manual de procedimientos llamado “Guía de procedimientos comerciales” con la finalidad de relatar la experiencia vivida y los conocimientos adquiridos en un escenario real donde se puso a prueba al estudiante dándole retos, oportunidades y la confianza necesaria para el desarrollo de la práctica.

La sistematización se realizará por medio de la metodología de Oscar Jara donde se realizará la contextualización del ambiente laboral donde se desempeñó la práctica, se

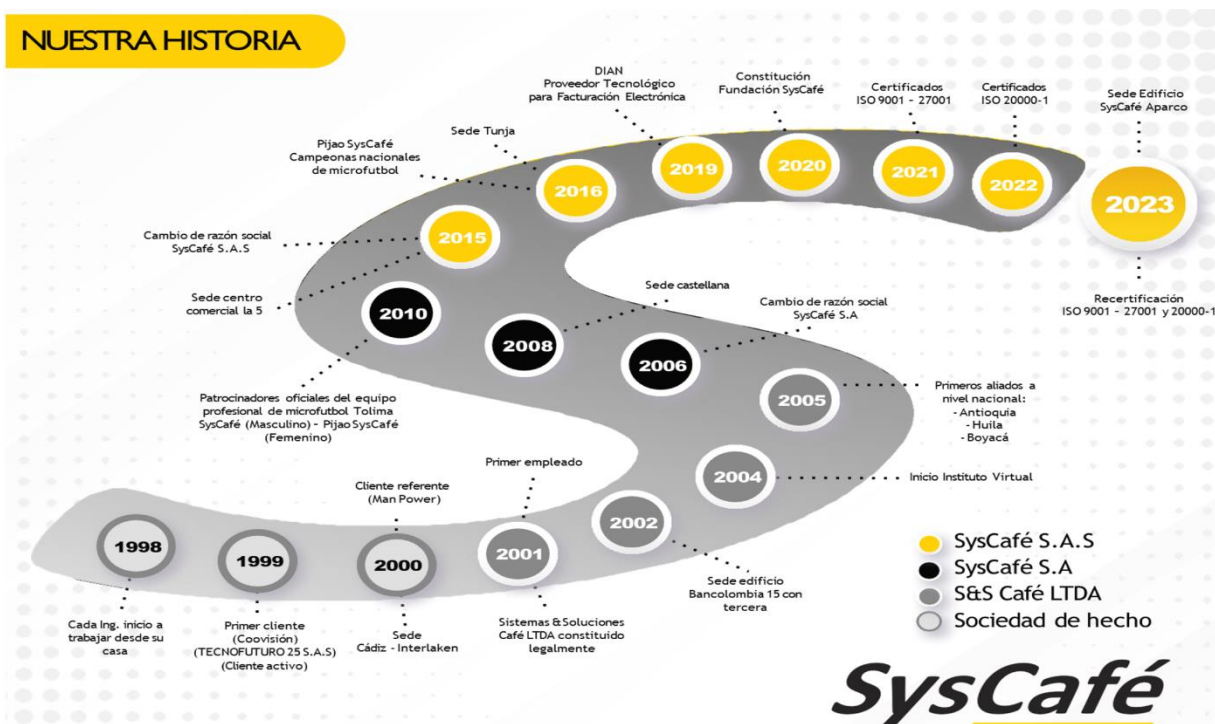
trazarán unos objetivos por cumplir, se justificará el porqué de la práctica, se realizará un marco referencial que le brindará el soporte teórico a la práctica, se mencionará la metodología de investigación utilizada, se relatarán las vivencias y experiencias realizando un análisis crítico, mostrando las dificultades encontradas y por ultimo dejando un propuesta de mejora para la organización.

## Planteamiento del problema de la sistematización

### Descripción del contexto

SysCafé es una empresa 100% Ibaguereña que cuenta actualmente con más de 80 empleados, dos sedes físicas en Ibagué y una en Boyacá dirigida por el aliado comercial, ha sido conmemorada con premios como reconocimientos especiales servicios de sistematización otorgada por la Asamblea Departamental del Tolima, por el compromiso con el desarrollo de la ciudad, así como al impacto social y empresarial fuera del municipio, entre otros. Ha participado en el reinado empresaria de Ibagué ganando en el 2023.

Se dedica a la comercialización de software integrados de gestión empresarial, generalmente enfocados a pequeñas y medianas empresas, ofreciendo soluciones contables, de facturación, tesorería, cuentas por cobrar y por pagar, inventarios, documentos electrónicos, módulos para propiedades horizontales, cartera financiera y entidades del sector público.



Fuente: Ilustración 1, Tomada de SysCafé SAS – Instituto virtual SIG

La empresa nació a raíz de una idea de Hernan Dario Trujillo Norman (Gerente general) estudiante de ingeniería en sistemas de José Omar Mayorga Pabon (Subgerente) el cual propuso a su profesor crear un sistema contable, inicialmente orientado a cafeterías donde obtuvo su primero nombre, Sistemas & soluciones Café LTDA.

En 1998 cada uno de ellos inicio a trabajar en el desarrollo del sistema contable, donde debieron aprender normas contables para poder desarrollar correctamente la funcionalidad de este. Luego de un año de arduo trabajo en 1999 tuvieron sus primeros clientes, Coovision y Tecnofuturo 25, clientes que aún continúan activos con la empresa.

Del 2000 al 2001 dieron apertura a la primera sede de SysCafé ubicada en Cadiz-Interlaquen y contrataron a su primer empleado. En el 2005 consiguieron sus primeros aliados quienes son los encargados de comercializar y distribuir el sistema en diferentes partes del país.

En el 2015 realizaron el cambio de razón social a SysCafé SAS y dieron apertura a la oficina de ventas del centro comercial la quinta, 4 años después obtuvo su mayor logro luego de arduos esfuerzos convirtiéndose en el primer proveedor tecnológico de servicios de facturación electrónica tolimense.

En el 2020 dieron apertura a la fundación de SysCafé orientada al deporte, educación y cuidado del medio ambiente, donde han realizado grandes obras como patrocinios a equipos de futbol, sembraron más de 60 árboles de aguacate y mandarinos a los habitantes de la vereda San Cayetano, parte baja vía San Bernardo y cuenta con un instituto virtual donde brinda educación frente al manejo del sistema contable a ciudadanos a bajo costo con el fin de que adquieran conocimientos que puedan aplicar en su vida laboral.

Del 2021 al 2022 SysCafé enfocó sus esfuerzos en certificarse en normas ISO, logrando así certificarse en 3 normas: 27001 en seguridad de la información, 2000-1 en servicio y 9001 de calidad.

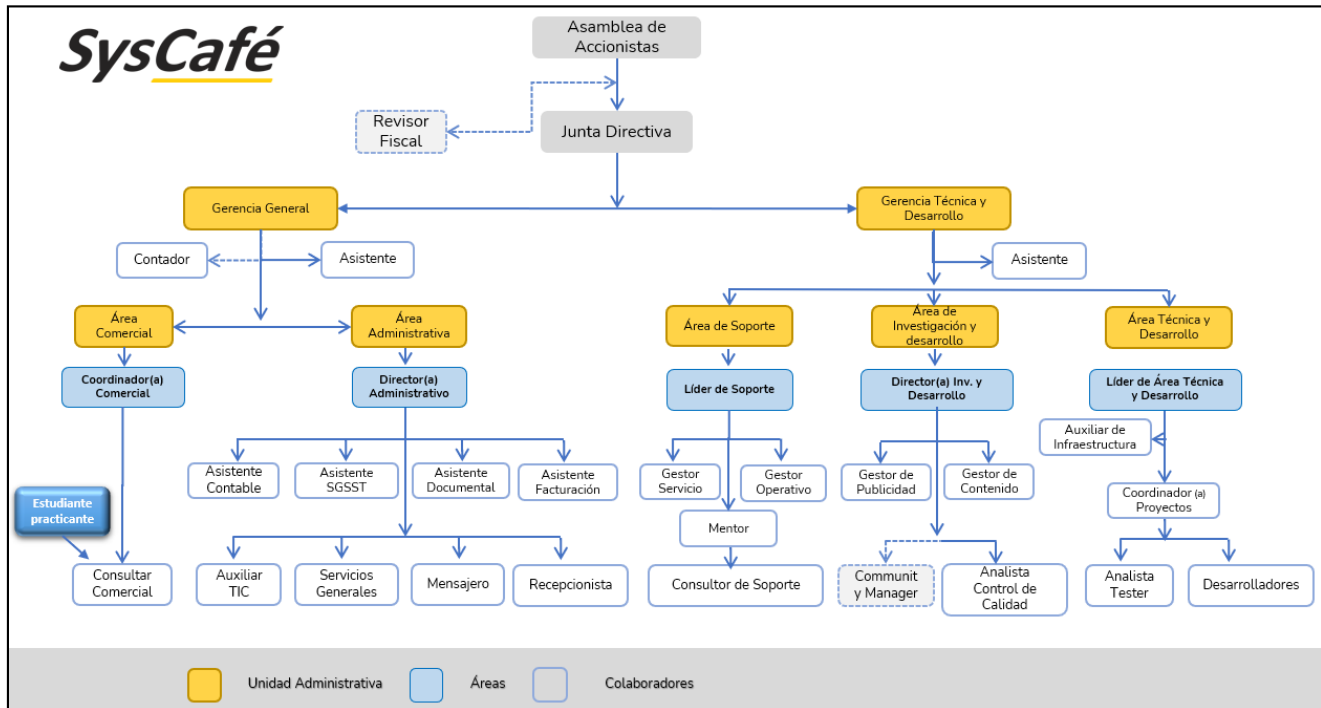


*Fuente: Ilustración 2, Tomada de SysCafé SAS – Instituto virtual SIG*

Finalmente, en el 2023 dieron apertura a una sede ubicada en San Francisco de Aparco, un edificio de 5 pisos que brinda comodidades y mejor calidad de trabajo a sus empleados. SysCafé se caracteriza por brindar trabajo a jóvenes sin experiencia con el fin de estos crezcan laboralmente y adquieran conocimientos que los permitan desarrollarse en el ámbito laboral.

Todo esto la llevo a que hoy sea una empresa con más de 25 años de experiencia en el mercado, desarrollando y comercializando Software Integrado de Gestión Empresarial, diseñado para pequeñas, medianas y pequeñas empresas tanto públicas como privadas garantizando una gestión contable y financiera mediante altos estándares de calidad.

## Organigrama



Fuente: Ilustración 3, Tomada de SysCafé SAS – Instituto virtual SIG

## Misión

Desarrollar y comercializar software de gestión empresarial que, mediante la implementación de altos estándares de calidad, garantice la optimización y mejora en la gestión de los procesos contables y financieros de los diferentes tipos de organizaciones, en cumplimiento de requerimientos de fiscalización tributaria.

## Visión:

Para el año 2030, ser reconocida en Colombia como una organización líder que brinda soluciones tecnológicas para las áreas contables y comerciales a través de nuestros productos y servicios desarrollados bajo parámetros de calidad.

## Valores

- **Excelencia:** Los productos de SysCafé S.A.S están pensados para lograr la efectividad empresarial.

- Responsabilidad: Cumplimos con las obligaciones contraídas con nuestros usuarios y estos a su vez harán parte de la familia SysCafé.
- Compromiso: Nuestra empresa asume el reto de ayudar a que las organizaciones logren sus objetivos en forma eficiente y eficaz.

### **Descripción del problema de la sistematización de la práctica**

El área comercial de SysCafé de la ciudad e Ibagué está conformada actualmente por 12 consultores comerciales y su líder el coordinador comercial, esta área fue creada desde los inicios de la empresa con el fin de poder vender el software a las empresas interesadas, en sus inicios era un área autónoma que no tenía políticas ni procedimientos definidos. En el 2019 donde inició el proceso de facturación electrónica los clientes de SysCafé aumentaron exponencialmente.

De acuerdo con lo anterior últimamente se evidenció que en el área cada consultor realiza sus actividades de acuerdo con su criterio sin una guía que los pueda orientar respecto al desempeño de los procesos, esto ha generado:

- Pérdida de tiempo: No hay optimización de tiempo ya que este se pierde buscando información y tratando de recordar cómo se realizan las tareas, invirtiendo tiempo en actividades que no son relevantes para el logro de los objetivos.
- Falta de motivación: La falta de claridad en los procesos desmotiva a los colaboradores.
- Dificultades con clientes donde se presentan molestias ya que se les da información diferente sobre los mismos procesos.
- Demoras en los tiempos de entrega ya que no se tienen tiempos definidos para las actividades.
- Duplicación de esfuerzos: Se pueden realizar tareas innecesarias o repetitivas por la falta de un proceso definido.
- Errores al momento del desempeño de las tareas generando reprocesos.

- Brindar información errada sobre los acuerdos comerciales.
- Dificultad para integrarse: Se dificulta la integración a la empresa y el aprendizaje de las tareas a los nuevos funcionarios.
- Pérdida de productividad: Se pierde tiempo y productividad mientras los nuevos funcionarios aprenden cómo se realizan los procesos causando que se deban explicar en repetidas ocasiones.
- Frustración: La falta de información y orientación frustra a los nuevos colaboradores al no poder desempeñarse de forma correcta en sus actividades.
- Pérdida de clientes debido al mal servicio que se les brindó.

Todo lo anterior se debe a la falta de establecimiento de los procesos o actividades que se desempeñan en la organización, ya que no existe una forma única de llevar a cabo las tareas o actividades de cada cargo, lo cual conduce a confusiones, errores, reprocesos e ineficiencias generando consecuencias para la empresa

Según María Eugenia Vivanco Vergara en su proyecto los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización menciona que:

Los manuales de procedimientos son herramientas útiles de control interno que brindan instrucciones prácticas sobre políticas, procedimientos y controles de áreas específicas dentro de la organización, lo que reduce los errores operativos financieros y mejora la toma de decisiones de la institución. (2017, p. 2)

También menciona Johana Rodríguez en su blog “Manual de procedimientos: qué es y cómo hacer uno (con ejemplos)” que un manual de procedimientos ayuda a ahorrar tiempo, realizar controles internos, optimizar flujos de trabajo, mejorar la comunicación, definir roles y mejorar la reputación de la empresa. También ayuda a delinear de manera

clara y comprensible para cada miembro de un equipo de trabajo los pasos a seguir, los procedimientos a seguir y los resultados a obtener al realizar una actividad dentro de la organización.

### **Formulación**

Debido a los inconvenientes que se presentan en el área comercial de la empresa SysCafé respecto al desarrollo de los procesos o actividades de los colaboradores en relación con los clientes ¿si se diseña e implementa una guía de procedimientos comerciales en la empresa SysCafé se podrán estandarizar los procesos para facilitar la inducción y ejecución de las actividades que realizan los colaboradores con el fin de disminuir errores y reprocesos?

## **Objetivos de la intervención**

### **Objetivo general**

Diseñar la guía de procedimientos comerciales con el fin de estandarizar los procesos para facilitar la inducción y ejecución de las actividades de los colaboradores del área comercial de la empresa SysCafé en la ciudad de Ibagué.

### **Objetivos específicos**

- Identificar los procesos que se desempeñan en el área comercial de la empresa SysCafé para su respectivo análisis.
- Recolectar información de cada proceso para establecer las tareas y actividades involucradas en cada procedimiento.
- Elaborar la guía comercial describiendo detalladamente el procedimiento de cada proceso con la información recolectada.

### **Objetivo de la sistematización**

Realizar la sistematización de la experiencia de la práctica en el diseño e implementación de la guía de procedimientos del área comercial de la empresa SysCafé en la ciudad de Ibagué con la finalidad de describir la experiencia donde se pusieron a prueba conocimientos adquiridos a lo largo de la vida académica y a su vez se adquirieron aprendizajes que ayudaron a desarrollar habilidades y brindaron un acercamiento a la realidad de la vida laboral.

### **Justificación de la sistematización de la práctica**

El desarrollo de la práctica se llevó a cabo en el área comercial de la empresa SysCafé, después de trabajar por varios años en el área se evidenció que esta carecía de un orden en el desarrollo de sus actividades lo que causaba que no se ejecutaran las tareas de una manera eficiente generando molestias en los clientes, adicional a esto se evidenció que la norma ISO 9001 en la cual la empresa se encuentra certificada requería un manual de procedimientos donde se pactará por escrito como se debían desarrollar las actividades.

De acuerdo con lo anterior se optó por diseñar e implementar la guía de procedimientos del área comercial con el fin de dar solución a un problema y una necesidad que se identificó en el área, lo que ayudaría a crear una ruta clara para el desempeño de las actividades y daría solución a los problemas que se presentaban.

También se podrían poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria y poder adquirir experiencia y aprendizajes nuevos que permitieran el crecimiento personal y laboral acercando al estudiante a la realidad del ámbito laboral.

## **Soporte teórico de la experiencia**

### **Marco Teórico**

En la actualidad el tener un sistema de gestión de calidad dentro de las organizaciones es suma importancia para poder diferenciarnos de la competencia ofreciendo productos o servicios de calidad buscando la satisfacción del cliente, los manuales de procedimientos hacen parte del sistema de gestión de calidad y son de suma importancia dentro de las organizaciones para un buen control y funcionamiento de los procesos dentro de la organización.

### ***Calidad***

La calidad es de suma importancia dentro de las organizaciones ya que como lo mencionan Miryam Escobar Valencia y Andrea Mosquera Guerrero (2013) en su investigación “El marco conceptual relacionado con la calidad: una torre de Babel”

“Según Edward Deming, la calidad no es más que una serie de investigaciones que conducen a una mejora continua (Walton, 1988). La definición de calidad es el camino hacia la productividad y la competitividad; Indica cómo se establece un proceso de mejora continua en función de su aplicación. (Deming, 1989, p. 16)”  
Valencia Escobar M. y Mosquera Guerrero A. (p. 5)

También tenemos la definición de calidad de Kaoru Ishikawa quien nos indica que el “control de calidad debe implementarse en todas las operaciones comerciales, incluidas las ventas, las adquisiciones y la administración general , no solo en las actividades de producción.” (2015)

Todo lo anterior le permitirá a la empresa mejorar sus procesos, Cristina Ramos menciona que “La razón por la que la calidad es importante es que ayuda a las empresas a

destacarse de la competencia, ofrecer un producto o servicio de mayor valor y aumentar la satisfacción y lealtad del cliente. Todo ello redundando en mayores beneficios para la empresa.” Ramos C. (2023)

### ***Sistema de calidad***

Con todo lo mencionado anteriormente se podría crear un sistema de calidad el cual Cristina Ramos lo define como:

Un sistema de gestión de calidad es un conjunto de componentes que, cuando se combinan, permiten que una empresa opere de manera efectiva y eficiente. El objetivo del Sistema de Gestión de Calidad es mejorar la eficiencia de las actividades y la calidad de los bienes y servicios que ofrece una empresa. (Ramos C, 2023)

### ***ISO 9001***

Tener un sistema de calidad fomentado en la ISO 9001 dentro de la empresa es de suma importancia ya que les permite a las organizaciones ser competitivas no solo nacional sino internacionalmente, Paula Garcia define a la norma ISO 9001 como:

Un enfoque global que ha sido adoptado por compañías de todo tipo y tamaño a nivel global. La norma especifica los requisitos para implementar un sistema de gestión de calidad y recoge las mejores prácticas para su uso, ya sea internamente, para certificación o con fines contractuales. (Garcia P, 2021)

De acuerdo con lo anterior al implementar la norma ISO 9001 les permitirá a las organizaciones poder mejorar sus procesos, el servicio que se le brinda a los usuarios haciendo que todo funcione de forma eficiente, de ahí nace la importancia de la norma como lo menciona Paula Garcia:

Cuando los sistemas de gestión de la calidad se implementan y gestionan adecuadamente, pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción del cliente porque los objetivos establecidos tienen en cuenta las necesidades y expectativas de esos clientes, y las organizaciones centran todos sus esfuerzos en presentar bienes y servicios que cumplan con las regulaciones aplicables y satisfagan el potencial. necesidades y peticiones futuras de los clientes. (Garcia P, 2021)

### ***Procesos***

Los procesos hacen parte de toda organización y sirven para clasificar las actividades, (Carrasco B 2001) define los procesos como " una sola unidad que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que comienza y termina con un cliente interno"

Los procesos son de gran ayuda para controlar las actividades dentro de las empresas, es por esto por lo que es importante conocer los tipos de procesos que se pueden presentar dentro de la organización:

1. **Proceso administrativo:** Su finalidad es asegurar que la empresa alcance sus objetivos maximizando su eficiencia, este proceso se compone por la planificación, organización, dirección y control.
2. **Proceso de gestión:** Este mide la calidad de las actividades que se llevan en la empresa e identifica los aspectos a mejorar dentro de la organización para mejorar las soluciones.
3. **Proceso productivo:** En este se presentan las actividades que se deben llevar a cabo para la producción de un bien o servicio.

4. Proceso comercial: Este tiene en cuenta la demanda de los clientes, se tienen en cuenta las actividades que se llevan a cabo para la interacción entre los clientes internos y externos.

### ***Procedimiento***

Los procesos se conforman de procedimientos, un procedimiento es el que describe a detalle el paso a paso de la elaboración de una actividad, de acuerdo con (Melinkoff, R, 1990), "Los procedimientos implican describir detalladamente cada una de las tareas a realizar dentro de un proceso de trabajo, lo que asegura una disminución de errores." (p. 28)

Los procedimientos existen en toda organización y son de suma importancia para el desarrollo de cualquier actividad, es por ello la importancia de tenerlos estandarizados ya que según Biegler J. (1980) " Los procedimientos reflejan a la empresa de manera organizada ya que realizan las tareas administrativas necesarias para su óptimo desempeño en relación con las actividades dentro de la organización." (p.54)

De acuerdo con lo anterior Melinkoff, (1970) concuerda informando que: "La productividad en el trabajo permite ajustar las mejores prácticas a los problemas y ayuda a lograr una buena coordinación y orden en las actividades de la organización." (p.30)

Los procedimientos cuentan con distintas características, Mellinkoff menciona que:

- Su aplicación dependerá de cada situación en particular
- Se aplican principalmente a los trabajos repetitivos facilitando su aplicación continua y sistematización.
- Son flexibles ya que se pueden adaptar a nuevas situaciones.

Pero, por otro lado, Gomes G (1997) indica que las características de los procedimientos son:

- No son un sistema
- No son un método individual de trabajo
- No ser una actividad específica

### ***Manuales de procedimientos***

De lo anterior surgen los manuales de procedimientos los cuales los definen Stagnaro D, Camblong J y Nicolini J (2013) como:

Conjunto de procedimientos destinados a describir la forma o secuencia de pasos que se deben seguir para realizar una actividad específica, entendiendo por actividad un conjunto de tareas que deben realizarse de una manera y orden determinados. (p. 1)

Ya que dentro de las organizaciones se pueden tener procedimientos establecidos de forma verbal que se transmiten voz a voz a los colaboradores nuevos y antiguos, lo que causa que se pueden generar demoras en los procesos, mala optimización del tiempo y si la persona a cargo del procedimiento abandona la organización se puede perder el correcto desarrollo de los procesos, todo esto puede generar el no tener la información documentada.

Adicional a lo anterior el tener un manual de procedimientos implementado dentro de la organización ayuda a mejorar la forma de ejecutar las tareas y actividades aumentando la calidad de los procesos, como lo mencionan Stagnaro D, Camblong J y Nicolini J (2013) “El sistema de calidad se compone del manual de procedimientos. Este comprende una serie de textos que son esenciales para su establecimiento y gestión.” (p. 4)

Algunas de las características de los manuales de procedimientos son que: Su finalidad es estandarizar procesos por lo que siempre debe estar disponible para su consulta, debe incluir un análisis profundo y el paso a paso para desarrollar cada

procedimiento con la finalidad de quien lo consulte pueda desempeñar el proceso de forma correcta, debe exponer lineamiento, debe brindar responsables y ser fáciles de comprender.

Para poder realizar un manual de procedimientos de forma correcta se debe tener en cuenta su estructura:

- **Título:** Debe ser claro y conciso
- **Marco normativo:** No es obligatorio y aplica para las empresas que lo requieran.
- **Objetivo del documento:** Es el motivo por el cual se realiza el documento.
- **Revisiones y responsables:** El manual se debe actualiza constantemente de acuerdo con los cambios de cada procedimiento y es importante tener un control sobre los cambios realizados y de igual forma se debe indicar quienes son los responsables del documento.
- **Descripción de los procesos:** Es la más importante del manual ya que donde se menciona y describe lo que se hace, como se hace, cuando hay que hacerlo y cómo hacerlo de cada procedimiento.
- **Diagramas de flujo:** Es la representación gráfica de cada procedimiento que muestra los puntos cruciales para toma de decisiones, esto facilita la comprensión del procedimiento.
- **Glosario de términos:** Se deben especificar los términos que no sean claros o comprensibles para el lector para ampliar el conocimiento y facilitar el desempeño de cada actividad

### *Diagramas de flujo*

De acuerdo con lo anterior los diagramas de flujo se definen como “la representación secuencial y gráfica de un proceso o flujo de trabajo que incluye todas las tareas y actividades clave necesarias para lograr un objetivo compartido.” Asana (2024)

Esto nos indica que los diagramas de flujo son de suma importancia dentro de los manuales de procedimientos ya que permiten ver de forma clara y concisa el proceso de una actividad lo que permite entender de forma fácil y sencilla las tareas que se van a realizar dentro de cada proceso facilitando la comprensión de actividades.

También tenemos distintos diagramas de flujo:

- **De decisiones:** Sirve para tomar decisiones ya que permiten evidenciar los diferentes escenarios de cada una de ellas.
- **Lógico:** Sirve para detectar deficiencias que podrían causar problemas.
- **De sistema:** Representa como los datos fluyen, se utilizan para las finanzas.
- **De productos:** Visualiza el proceso para la creación de un producto.
- **De procesos:** Permite ver como se obtendrá el resultado de un proceso.

Después de conocer un poco más sobre los diagramas de flujo podemos iniciar con las etapas para realizar un manual de procedimiento:

1. Establecer objetivos
2. Organiza las ideas
3. Describir los procesos y el alcance de cada uno de ellos
4. Incluir las normas y políticas
5. Definir los responsables
6. Recolectar información
7. Redactar el documento según la estructura

Algo importante para mencionar es la forma de recolectar la información del paso a paso de cada procedimiento para poder redactar el manual de procedimientos, tenemos varios instrumentos de recolección de información según QuestionPro como lo son:

- Entrevista
- Observación
- Documentos de archivo y fuentes gubernamentales
- Experimentos de laboratorio
- Cuestionario de papel o cuestionarios online
- Focus groups presenciales o focus groups online
- Comunidades online

Todos los anteriores pueden ser de gran ayuda para recolectar la información a la hora de realizar el manual de procedimientos, es por ello por lo que debemos investigar sobre cada uno para poder saber cuál es el más favorable para la recolección de información en cada organización.

De acuerdo con lo anterior todas las empresas deben tener definidas sus respectivas áreas, como lo son el área administrativa, comercial, producción, soporte, desarrollo, investigación, comercial y entre muchas otras que existen y estas deben ser un sistema que funcione de manera eficiente, dentro de estas el área comercial es una de las áreas más importantes ya que de esta depende el sustento económico de las empresas.

### ***Área comercial***

Es de suma importancia tener un manual de procedimientos en el área comercial de las empresas ya que con esto se podrán tener los procesos estandarizados y cumplir con el objetivo de la área ya que es la que permite a las empresas vender sus productos o servicios,

adicional a esto es por donde ingresa el dinero a la organización, Nicoll Padilla define al área comercial como “las estrategias de ventas, marketing, relaciones públicas y todos los esfuerzos para aumentar las ventas en el mercado mediante la planificación, ejecución y control son los ámbitos en los que se despliega el área comercial.” (Padilla N. 2021)

Por otro lado, el Blog CRM (2022) indica que le área comercial “Conjunto de personas, actividades comerciales y procedimientos que respaldan estrategias y objetivos bien definidos y ayudan a una organización a generar ventas de manera eficaz y eficiente.”

De acuerdo con lo anterior es de suma importancia tener un área comercial implementada en las organizaciones ya que permiten generar ingresos captando clientes nuevos y retiene a los antiguos, identifica oportunidades en el mercado, fideliza clientes con la marca prestando servicios de calidad y gestiona la imagen de la empresa ante los competidores y futuros clientes ayudando así al crecimiento de la organización.

Dentro de la norma ISO 9001 Nacho Gomez menciona que el proceso comercial en relación con la gestión de la calidad, donde menciona que para cualquier organización el proceso comercial establecerá las condiciones para entablar relaciones con clientes nuevos, mantener los que ya se tienen y define los requisitos de los productos o servicios que se brindan a los usuarios.

Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa SysCafé decidió certificarse en normas internacionales, entre ellas la ISO 9001 con la finalidad de diferenciarse de la competencia pudiendo brindar servicios de calidad a sus usuarios y pudiendo ser competente en el mercado de la ciudad de Ibagué ya que muy pocas casas de software se encuentran certificadas en la ciudad.

SysCafé se encuentra ubicada en Ibagué es la ciudad musical de Colombia ubicada en el departamento del Tolima, la ciudad cuenta actualmente con más de 20.890 empresas registradas en la cámara de comercio lo que beneficia a SysCafé ya que estas empresas deben buscar un software contable para la sistematización de sus procesos.

Estar certificada en la norma ISO le permite a SysCafé tener ciertos beneficios frente a la competencia:

- Mejorar la imagen de la empresa
- Ser más productiva
- Incrementar la confianza entorno a sus clientes
- Brindar servicios de calidad

Esto es un plus a la hora de negociar con clientes ya que la empresa se vuelve confiable y puede tener ventaja a frente a la competencia.

## **Marco conceptual**

### ***Área comercial***

El término "área comercial" se refiere a una división funcional dentro de una organización que se encarga de las actividades relacionadas con la venta y comercialización de productos o servicios. Esta área suele incluir departamentos como ventas, marketing, atención al cliente y gestión de cuentas, entre otros, y su objetivo principal es impulsar el crecimiento de la empresa mediante la generación de ingresos y la satisfacción del cliente. (Ferrell, O. C., & Hartline, M. 2019)

### ***Calidad***

La calidad se refiere al grado en que un producto o servicio cumple con las expectativas y requisitos del cliente, así como con los estándares establecidos por la

organización. Implica la ausencia de defectos, la consistencia en el desempeño y la satisfacción del cliente en términos de características y funciones específicas. (American Psychological Association. 2020)

### ***Comercial***

En el contexto empresarial, el término "comercial" se refiere a todo lo relacionado con las actividades de venta, marketing y promoción de productos o servicios de una empresa. Los profesionales comerciales son responsables de identificar oportunidades de negocio, desarrollar relaciones con clientes potenciales, cerrar acuerdos comerciales y mantener la satisfacción del cliente. (Kotler, P., & Armstrong, G. 2018)

### ***Control de calidad***

El Control de Calidad es un proceso sistemático que se lleva a cabo dentro de una organización para asegurar que los productos o servicios cumplen con los estándares de calidad establecidos. Este proceso implica la implementación de medidas preventivas y correctivas para detectar y corregir posibles defectos o desviaciones en la producción, con el objetivo de garantizar la satisfacción del cliente y la mejora continua. (Juran, J. M., & Gryna, F. M. 1988)

### ***Diagrama de flujo***

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso, procedimiento o sistema, que utiliza símbolos y flechas para mostrar la secuencia de pasos, decisiones y acciones involucradas en la ejecución de una actividad. Estos diagramas son útiles para visualizar y comprender la lógica y el flujo de trabajo de manera clara y concisa. (Briscoe, J., & La Salle, A. 2006)

### ***Estandarización de procesos***

La estandarización de procesos se refiere al proceso de establecer y documentar procedimientos, métodos y prácticas uniformes para llevar a cabo actividades específicas dentro de una organización. El objetivo principal de la estandarización es mejorar la consistencia, la eficiencia y la calidad en la ejecución de tareas, permitiendo una mayor previsibilidad y control sobre los resultados. (Mann, D. 2005).

### **Gestión empresarial**

La gestión empresarial se refiere al conjunto de actividades, procesos y prácticas utilizados para dirigir y administrar una organización con el fin de alcanzar sus objetivos y maximizar su rendimiento. Incluye áreas como planificación estratégica, gestión de recursos humanos, control financiero, marketing, operaciones y toma de decisiones, entre otras (Drucker, 2007).

### ***ISO***

La Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés) es una organización internacional independiente que desarrolla y publica normas internacionales en una amplia variedad de áreas, desde sistemas de gestión hasta especificaciones técnicas para productos y servicios. Las normas ISO proporcionan especificaciones y directrices para garantizar la calidad, la seguridad y la eficiencia en diversos campos, lo que facilita el comercio internacional y la cooperación entre organizaciones de todo el mundo. (International Organization for Standardization. (s.f.)

### ***Iso 9001***

ISO 9001 es una norma internacional de gestión de calidad establecida por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Esta norma define los requisitos para un sistema de gestión de calidad que puede ser aplicado por cualquier organización,

independientemente de su tamaño, tipo o sector. ISO 9001 se centra en la mejora continua, la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios.

(International Organization for Standardization. 2015)

### ***Manual de procedimientos***

Un manual de procedimientos es un documento formal que contiene información detallada sobre los procedimientos y actividades que deben seguirse en una organización para llevar a cabo sus operaciones de manera efectiva y eficiente. Este manual proporciona instrucciones paso a paso, responsabilidades, flujos de trabajo y otros detalles relevantes para asegurar la consistencia y la calidad en la ejecución de las tareas. (Gilbert, T. F. 2001).

### ***Procedimiento***

Un procedimiento es un conjunto de pasos secuenciales y documentados que describen cómo realizar una actividad o tarea específica dentro de una organización. Los procedimientos proporcionan instrucciones detalladas sobre qué hacer, quién lo hace, cuándo y con qué recursos, con el fin de garantizar la consistencia, la eficiencia y la calidad en la ejecución de las actividades. (Deming, W. E. 1986)

### ***Proceso***

Un proceso se define como una serie de actividades interrelacionadas que transforman insumos (inputs) en productos o servicios (outputs) con valor agregado. Los procesos pueden ser repetitivos y estar sujetos a un conjunto específico de pasos o actividades, diseñados para alcanzar objetivos predefinidos y satisfacer las necesidades del cliente. (Hammer, M., & Champy, J. 1993).

### ***Sistema***

Un sistema se define como un conjunto de elementos interrelacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo común. Estos elementos pueden incluir componentes físicos, personas, procesos, información o recursos, que están organizados y coordinados de manera estructurada para producir resultados específicos. (Ackoff, R. L. 1981)

### ***Sistema de gestión de calidad***

Un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) es un conjunto de políticas, procedimientos, procesos y recursos organizacionales establecidos para planificar, implementar, controlar y mejorar continuamente la calidad de los productos o servicios ofrecidos por una organización. Estos sistemas están diseñados para garantizar que se cumplan los requisitos de los clientes y otras partes interesadas, así como para impulsar la eficiencia y la eficacia operativa. (International Organization for Standardization. 2015)

### ***Sistema integrado de gestión***

Un Sistema Integrado de Gestión (SIG) es un enfoque sistemático que permite a una organización integrar y coordinar diferentes sistemas de gestión, como calidad, medio ambiente, salud y seguridad ocupacional, entre otros, en un único marco unificado. Este enfoque busca optimizar los recursos, mejorar la eficiencia y la eficacia, y simplificar los procesos de gestión alineando los objetivos y actividades en diferentes áreas de la organización. (International Organization for Standardization. 2018)

### ***Software***

El software se refiere a los programas, instrucciones y datos que permiten que una computadora realice tareas específicas. Se compone de código fuente, que es la versión

original y editable del programa, y código objeto, que es la versión ejecutable que la computadora puede entender y ejecutar (Stallings, 2012).

### ***Software contable***

El software contable es una aplicación informática diseñada específicamente para facilitar y automatizar las tareas contables de una organización. Este tipo de software permite llevar un registro detallado de las transacciones financieras, generar informes fiscales, realizar análisis financieros, entre otras funciones relacionadas con la contabilidad (Romney & Steinbart, 2015).

### **Marco legal**

Para que SysCafé pueda operar como una casa de software debe contar con ciertos requisitos, licencias y permisos legales en Colombia según el ministerio de comercio, industria y turismo los principales son:

1. Tener cámara de comercio y registro único tributario (RUT).
2. Tener licencia de funcionamiento, puede ser municipal o patente de industria y comercio
3. Registro ante la DIAN cumpliendo las obligaciones tributarias exigidas por ellos.
4. Registro del software ante la DIAN de derechos de autor para la protección de derechos de propiedad.
5. El software debe cumplir con las normas técnicas y estándares de calidad colombianos.
6. Cumplir con la Ley 1581 de 2012 de protección de datos personales y sus decretos reglamentarios.

7. Adquisición y mantenimiento de las licencias necesarias para los programas y herramientas necesarias para el funcionamiento y soporte del software.
8. Implementar y cumplir un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

Adicional a lo anterior se deben tener en cuenta varios aspectos legales para garantizar y cumplir las normas vigentes y proteger los derechos del consumidor y desarrollador según la cámara de comercio de Bogotá, los cuales son:

1. Debe cumplir la Ley 23 de 1982 para asegurar que el software este protegido por los derechos de autor para evitar las copias no autorizadas del sistema.
2. Se deben establecer los términos y condiciones de la licencia de uso del software donde se especifiquen las restricciones, derechos y obligaciones del desarrollador y el usuario.
3. Garantizar la privacidad y seguridad de la información de los usuarios con la protección de datos personales.
4. Se deben establecer políticas de garantía y ofrecer soporte técnico a los usuarios para resolver dudas, inquietudes y problemas relacionados con el software.
5. Se debe cumplir con las obligaciones fiscales y tributarias, emitir facturas validas y declarar los ingresos generados.

También se deben tener en cuenta los derechos del consumidor ya que estos son las normas y principios que protegen los derechos del consumidor frente a prácticas comerciales desleales, estos los establece la Ley 1480 de 2011, conocida como el Estatuto del Consumidor, algunos de los derechos del consumidor según el congreso de la república son:

1. El derecho a la información clara, veraz, completa y oportuna sobre los productos y servicios.
2. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa.
3. Derecho a la garantía.
4. Derecho a que los productos y servicios sean seguros y que no representen ningún riesgo para la salud.
5. Derecho a la libre elección.

Por otro lado, SysCafé al ser proveedor tecnológico debe cumplir con ciertos requisitos que exige la DIAN, entre ellos tenemos:

1. Estar constituido como sociedad en Colombia o sucursal extranjera.
2. Están inscrito en el Registro Único Tributario RUT
3. Registrar en el objeto social “las actividades de generación, transmisión, expedición, entrega y recepción de la factura electrónica de venta, las notas débito, las notas crédito e instrumentos electrónicos derivados de la factura electrónica de venta”  
(Dian 2020)
4. Estados de situación financiera donde se acredite un patrimonio superior a 20.000 UVT
5. Certificado ISO 27001 y 9001 sobre los sistemas de gestión de seguridad de la información y la calidad de la información
6. Tener un plan de contingencia que asegure la continuidad de operación de los servicios de generación y entrega en el proceso de expedición de la factura electrónica de venta.
7. Estar habilitado como facturador electrónico y facturar electrónicamente.

8. Tener la infraestructura física, tecnológica y se seguridad requerida por la DIAN.
9. Tener las condiciones y niveles de servicios requeridas por la DIAN.
10. Contar con personal que tengan los conocimientos necesarios requeridos por la DIAN.
11. Tener la información actualizada en la DIAN.
12. Estar prestos a visitas de verificación de requisitos por parte de la DIAN brindando la información requerida por la entidad.

## **Metodología de la sistematización de la práctica**

Oscar Jara define en su libro “Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias” que la sistematización es clasificar, ordenar y catalogar datos e informaciones y de estos se obtienen aprendizajes críticos de las experiencias vividas, (Jara O, 2020, p. 3) es de esto que nace la sistematización de experiencias las cual Oscar Hará define como

La lógica del proceso experimentado en una o varias experiencias se descubre o se explica a través de su ordenamiento y reconstrucción, ya sea por medio de los diversos factores intervinieron o por qué motivos se relacionaron entre sí. (Jara O, 2020, p. 4)

De acuerdo con todo lo anterior se obtienen nuevos conocimientos que se apropian y orientan hacia un futuro de forma transformadora.

Para realizar una sistematización de experiencias se tienen tres pasos según Oscar Hará: el primero es el ordenar y reconstruir el proceso vivido y la información recolectada en este, el segundo es realizar la interpretación crítica del proceso y la tercera es extraer los conocimientos adquiridos y compartirlos. (Jara O, 2020, p. 4)

Con todo lo anterior se evidencia que el sistematizar las experiencias vividas es de suma importancia ya que permite adquirir nuevos conocimientos a través de lo vivido y realizar un análisis crítico de esto permitiendo identificar los cambios que se producen a lo largo del proceso, porque sucedieron y orientar las experiencias hacia el futuro con una visión transformadora, apoyándose de la investigación y de las herramientas esta ofrece.

## **Método de investigación**

El método de investigación que se utilizó para el desarrollo de la practica fue de enfoque cualitativo. Este lo define Hernandez Sampieri en su libro “Metodología de la investigación” donde indica que este:

Se enfoca en comprender y profundizar algún fenómeno que se explora desde una perspectiva de los participantes de este en un ambiente natural, para este el investigador se debe familiarizar con el tema a investigar para poder adquirir conocimientos sobre el tema y poder desempeñar de forma correcta su investigación. (Hernández S, 2014, p. 364)

Grinnell, Williams y Unrau (2009) en el libro “Metodología de la investigación” de Hernández Sampieri establecen una metáfora sobre la investigación cualitativa donde indican que es como entrar a un laberinto donde se conoce el inicio, pero no como termina ya que dentro de esta encontraremos planteamientos abiertos y expansivos que se enfocan a medida que avanza la investigación. (Hernández S, 2014, p. 365)

De acuerdo a lo anterior se puede definir que para la elaboración de la guía de procedimientos del área comercial de la empresa SysCafé se utilizó un enfoque cualitativo ya que para el diseño y elaboración de la misma inicialmente se identificó el campo de estudio y se analizaron los procesos y procedimientos, seguidamente se inició con un proceso de observación y entrevista a los funcionarios del área para poder recolectar información sobre el desarrollo de la práctica y finalmente se realizó la guía de procedimientos.

### **Tipo de investigación**

Durante el desarrollo de la práctica se utilizó un tipo de investigación descriptiva en la cual se mencionan las características o rasgos de la situación que se está estudiando y se realiza su descripción detallada de los aspectos más importantes, la principal función del

enfoque descriptivo es la habilidad para seleccionar y describir las principales características del objeto de la investigación como lo menciona Salkind (1998) y Cerda (1998) en el libro “Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales” (Bernal, C. 2016, p 113)

Este tipo de investigación es uno de los más utilizados en los trabajos de investigación donde se exponen, narran e identifican hechos, situaciones características o rasgos y se soporta de instrumentos como la entrevista, encuesta, observación y la revisión de documentos ya existentes. (Bernal, C. 2016, p 113)

De acuerdo a lo anterior la investigación tiene un alcance descriptivo ya que se realizó la guía de procedimientos comerciales de la empresa SysCafé donde se describió de forma detallada el paso a paso de cada procedimiento que se desempeña en el área, adicional a esto para reunir la información y plasmarla en el documento se hizo uso de la observación, entrevista y revisión de documentación que ya existían anteriormente en la empresa, dejando como resultado la elaboración del manual de procedimientos mencionado anteriormente.

### **Población y muestra**

Para el desarrollo de la práctica no se utilizó población y muestra ya que no se requería debido a que lo que se estudió fueron procesos y procedimientos. Fue una investigación cualitativa que se basó en la recolección de información obtenida en la observación, entrevistas y documentación, con esto se definieron los procedimientos, se analizaron y se realizó la guía de procedimientos del área comercial.

### **Recolección de la información**

En la investigación existen diversos instrumentos de recolección de información y estas vas relacionadas directamente el tipo y método de investigación que se utilice en la investigación.

Muñoz Giraldo et al. (2001) en el libro “Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales” (Bernal, C. 2016, p 192) menciona que existen diversos instrumentos para recolección de información para la investigación cualitativa, entre estos tenemos la entrevista, la observación y el análisis o revisión de documentos que fueron los instrumentos utilizados para el desarrollo de la práctica.

Para recolectar la información existen una serie de pasos que menciona Cesa Bernal en su libro:

1. Se deben tener claros los objetivos de la investigación.
2. Haber seleccionado población y muestra (Si aplica).
3. Se deben las técnicas de recolección de información que se van a utilizar, realizarlas y validarlas.
4. Recolectar la información para procesarla y poderle realizar la descripción, análisis y discusión.

La recolección de información o datos en el enfoque cualitativo tiene como finalidad obtener datos que puedan convertirse en información con el fin de analizarlos y comprenderlos y dar respuesta a la formulación del proyecto. (Hernandez S, 2014, p. 450)

(Hernandez S, 2014, p. 411) da recomendaciones para recolectar información en el enfoque cualitativo, algunas de estas son:

- Se debe evitar inducir respuestas y comportamientos de las personas que se entrevistan.
- No se debe enjuiciar o criticar las experiencias o puntos de vista de los participantes.
- Tomar diferentes personas para la recolección de la información.
- No ofender a las personas participantes del instrumento.
- Tener en cuenta que todos tienen puntos de vista.
- Leer e informarse sobre el tema a tratar y el ambiente en el que se va a desempeñar la actividad.

### ***Entrevista***

Cesar Bernal menciona en su libro Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales que la entrevista “establece un contacto directo con las personas que puedan brindar la información que se requiere y tiene como propósito obtener información abierta y permite profundizar en la información de interés que se requiere para la investigación” (Bernal, C. 2016, p 194)

(King y Horrocks, 2009) menciona en el libro de Hernández Sampieri Metodología de la investigación que la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta.

Hernández Sampieri menciona que las entrevistas se clasifican en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas (Hernández S, 2014, p. 418):

- ***Estructuradas:*** El entrevistador realiza la actividad con una guía de preguntas previamente realizadas y se limita a esta en el orden que se estableció previamente.

- ***Semiestructuradas:*** Son las que se basan en una guía de preguntas, pero en esta el entrevistador puede agregar preguntas adicionales para obtener información adicional que se requiera.
- ***No estructuradas:*** Esta se fundamenta en una guía sobre un tema en específico y el entrevistador tiene la facultad para realizar las preguntas que desee y manejar la entrevista al ritmo que requiera.

La entrevista fue utilizada para el desarrollo de la práctica, se hizo una entrevista abierta a los 13 consultores comerciales de la empresa SysCafé indagando con preguntas abiertas sobre cómo se realiza cada uno de los procedimientos con los que cuenta el área, con esto se recolectó información importante y se logró describir cada actividad de una manera clara y concisa.

### ***Observación***

Este instrumento como lo indica Cesar Bernal en su libro Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales “sirve para obtener información directa y confiable si se realiza de una manera sistematizada y controlada” (Bernal, C. 2016, p 194)

Por otro lado, Hernández Sampieri la llama “observación investigativa” ya que esta no solo se limita a la vista, sino que se deben utilizar todos los sentidos y menciona que esta tiene propósitos como el de: Explorar diferentes ambientes y describirlos, mencionar las personas que participan en estos, identificar problemas y plantear hipótesis para otros estudios. (Hernández S, 2014, p. 412)

Hernández Sampieri menciona que existen cinco papeles del observador: El no participativo, la participación pasiva, moderada, activa y completa y que debe saber

escuchar y utilizar sus sentidos, prestar atención a los detalles y tener la facultad de descifrar y comprender conductas no verbales. (Hernández S, 2014, p. 417).

Para el desarrollo de la practica este instrumento permitió afianzar los conceptos sobre cada procedimiento y reunir información adicional que no se tuvo en cuenta en la entrevista inicial, adicional a esto permitió profundizar en la parte práctica de los procedimientos lo que facilitó la elaboración de la guía y la comprensión de esta.

### ***Análisis o revisión de documentos***

(Bernal, C. 2016, p 194) menciona que este instrumento se basa en la revisión de fichas bibliográficas o documentos existentes relacionados con el tema de estudio en su libro Metodología de la investigación.

Hernández Sampieri menciona que los documentos nos ayudan a entender el fenómeno central del estudio permitiendo conocer antecedentes, experiencias, situaciones, etc., en este instrumento podemos encontrar documentos individuales y grupales. (Hernández S, 2014, p. 433).

También menciona Hernández Sampieri en su libro Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales que los documentos se obtienen bajo tres circunstancias:

1. Solicitar a los individuos de la investigación que proporcionen los documentos relacionados con el tema de estudio.
2. Solicitar a los individuos que elaboren los documentos en relación con el tema de estudio.
3. Obtener los documentos, datos o registros sin ayuda de los individuos verificando la autenticidad del material.

Para el desarrollo de la práctica se revisaron documentos solicitados a los consultores comerciales con los que contaba la empresa relacionados con el desempeño de los procesos del área comercial para tener como base de inicio para la elaboración de la guía, esto permitió revisar la información existente y actualizarla en base a los nuevos procesos y cambios que surgieron en los mismos.

## Reconstrucción de la experiencia

Reconstruir el proceso vivido en la sistematización de experiencias es de suma importancia, ya que según Oscar Hará en su libro Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias esto permite tener un panorama sobre las principales vivencias que se tuvieron, esto se trata de describir ordenadamente de forma cronológica lo que sucedió, para identificar los momentos significativos, los cambios, situaciones importantes, etc. (Jara O, 2020, p. 10)

Para la realización de la guía se tuvieron 5 etapas fundamentales que permitieron llevar a cabo el diseño, elaboración e implementación de la guía de procedimientos del área comercial:

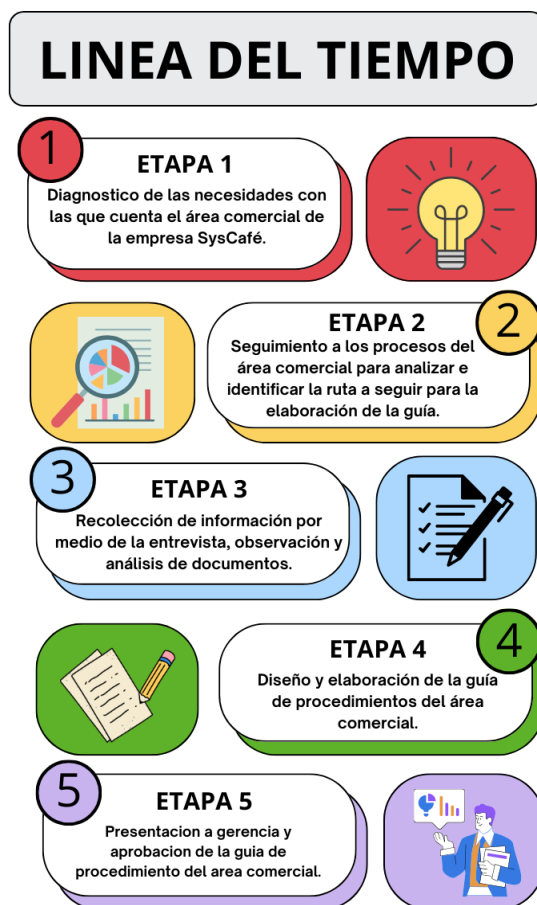


Ilustración 4 Fuente: Elaboración propia

La práctica se basó en la elaboración de un manual de procedimientos llamado guía de procedimientos del área comercial. Se realizó una reunión general en la empresa donde se mencionaba que en el mes de febrero se llevaría a cabo la auditoría externa para la recertificación de las normas ISO 9001, 20000-1 y 27001 debido a esto todas las áreas debían prepararse para la auditoría y ponerse al día con los documentos que tuvieran pendiente exigidos por las normas ISO.

### ***Etapa 1***

Se realizó un diagnóstico donde se utilizaron las herramientas como la observación, elaboración y análisis de una matriz DOFA donde se identificó que el área comercial de la empresa SysCafé tenía pendiente elaborar el manual de procedimientos del área donde se debían plasmar todas las actividades que se desempeñan en la misma ya que no contaban con este documento y no tenían como sustentar la ruta de los procesos del área lo que generaba reprocesos, errores, pérdida de tiempo, etc., es debido a esto que se identificó una necesidad y un problema al cual se le podría dar solución.

<b>DOFA AREA COMERCIAL SYSCAFE</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Diferencia de precios en relación con los competidores	Incursionar en nuevos mercados
Falta de software en la nube	Desarrollo de software en la nube
Falta de procesos especiales	Venta de equipos para el funcionamiento del software
Falta de estandarización de procesos	Búsqueda de estandarización de procesos.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
Buen ambiente laboral	Crecimiento de nuevos competidores
Capacitación constante	Disminución en las ventas
Conocimiento del mercado	Softwares piratas
Buena calidad del software	Softwares más económicos en el mercado
Buen servicio al cliente	Inflación
Servicio postventa	Cierre de empresas

*Ilustración 5 Fuente: Elaboración propia*

Después de identificar la necesidad se habló con el director comercial y se solicitó poder desempeñar la práctica profesional realizando el manual de procedimientos del área comercial, luego de esto se solicitó la aprobación de gerencia donde se dio aprobación a la práctica.

### ***Etapas 2***

Después de esto se inició con un seguimiento para la identificación y análisis de los procesos con lo que cuenta el área comercial, se realizó una reunión con todos los consultores comercial donde se enumeraron un total de 15 procedimientos:

1. Venta nueva
2. Guía adición de usuarios, ampliación de licencia y complementos
3. Facturación electrónica
4. Desarrollos especiales (Cotización)
5. Arrendamientos
6. Suscripciones
7. Renovación contratos de mantenimiento
8. Convenios académicos
9. Apertura de mercados
10. Instituto virtual
11. Seguimiento a la venta
12. Aliados comerciales
13. Creación o actualización de terceros
14. Actualización de consignaciones
15. Cambios de razón social o traslados de licencia

Seguidamente se realizó un cronograma donde se programó reunión con cada uno de los dueños de los procesos para iniciar con la recolección de la información sobre cada procedimiento.

N°	ACTIVIDAD	INICIO	FINAL																
				28-jun	5-jul	12-jul	19-jul	26-jul	2-ago	9-ago	16-ago	23-ago	30-ago	6-sep	13-sep	20-sep	27-sep	4-oct	11-oct
1	Legalización práctica profesional.	28-jun	4-jul																
2	Realizar listado de todos los procedimientos comerciales.	5-jul	11-jul																
3	Reunir información proceso de venta nueva de empresas privadas y publicas, seguimiento a la venta y aliados comerciales.	12-jul	18-jul																
4	Reunir información proceso de renovacion contrato de mantenimiento de empresas pivadas y publicas, cambios de razon social y traslados de licencia y facturacion electronica.	19-jul	25-jul																
5	Reunir información proceso de instituto virtual, creacion de terceros, ampliaciones, adición de usuarios y complementos	26-jul	1-ago																
6	Reunir información proceso de apertura de mercados, cotizacion desarrollos especiales, convenio academico y actualizacion de consignaciones.	2-ago	8-ago																
7	Elaboración guía de procedimientos de venta nueva de empresas privadas y publicas.	9-ago	15-ago																
8	Elaboración guía de procedimientos de renovacion contrato de mantenimiento de empresas pivadas y publicas.	16-ago	22-ago																
9	Elaboración guía de procedimientos de facturacion electronica y aliados comerciales.	23-ago	29-ago																
10	Elaboración guía de procedimientos de instituto virtual y creacion de terceros.	30-ago	5-sep																
11	Elaboración guía de procedimientos de ampliaciones, adición de usuarios y complementos.	6-sep	12-sep																
12	Elaboración guía de procedimientos de apertura de mercados y cotizacion de desarrollos especiales.	13-sep	19-sep																
13	Elaboración guía de procedimientos de convenios academicos y actualizacion de consignaciones.	20-sep	26-sep																
14	Elaboración guía de procedimientos de seguimiento a al venta y cambios de razon social y traslados de licencia.	27-sep	3-oct																
15	Presentación guial de procedimientos comerciales a jefe directo para aprobación.	4-oct	10-oct																
16	Presentación guía de procedimientos comerciales a profesor de prácticas profesionales.	11-oct	17-oct																
17	Presentación guía de procedimientos comerciales a gerente de la empresa para aprobación.	18-oct	25-oct																

Ilustración 6 Fuente: Elaboración propia

### Etapa 3

Inicialmente se hizo una entrevista no estructurada a cada uno de los consultores comerciales donde se realizaron preguntas sobre cómo se desarrolla el proceso que tienen a cargo, que actividades se llevan a cabo, como se realizan, que se debe tener en cuenta, etc., en esta entrevista cada consultor pudo dar su aporte a la realización de la guía y sentirse cómodos al momento de brindar la información.

Después de la entrevista se hizo un proceso de observación donde se analizó la parte práctica de cada actividad donde el consultor demostró el paso a paso al momento de realizar cada actividad del procedimiento, esto permitió afianzar la información recolectada en la entrevista y poder evidenciar puntos clave a la hora de desempeñar la tarea que no se mencionaron en la entrevista.

Finalmente se recolectó información por medio de documentos con los que contaba el área comercial, estos fueron realizados tiempo atrás con la finalidad de mostrar el proceso para el desarrollo de las actividades, pero no estaba el paso a paso para el desempeño de estas, estos documentos permitieron tener una base para el inicio de la elaboración del manual de procedimientos y corroborar la información recolectada con los instrumentos anteriores.

#### ***Etapa 4***

Luego de recolectar toda la información se procedió a organizarla para iniciar con el diseño de la guía de procedimientos del área comercial, en primera estancia se definió como iba a estar organizado el manual de procedimientos donde se estableció la tabla de contenido:

1. Tabla de contenido
2. Generalidades
3. Objetivo general
4. Alcance
5. Responsables
6. Desarrollo de actividades
7. Flujogramas
8. Control de cambios

Una vez definida la estructura de la guía se inició con las generalidades, el objetivo general, el alcance y los responsables de la guía, seguidamente se procedió con la elaboración del manual de procedimientos, donde se empezó con la descripción del paso a paso de cada uno de los 15 procedimientos con la información recolectada, este proceso se

tardó aproximadamente mes y medio donde se desarrollaron las habilidades de escritura y redacción.

Una vez se terminó con la descripción de cada procedimiento se procedió a elaborar los diagramas de flujo de cada procedimiento en el programa llamado Lucidchart, permitiendo representar gráficamente cada actividad del proceso y facilitando la comprensión de estas.

### ***Etapas 5***

Finalmente se unió toda la información en un solo documento en Word quedando como resultado 160 páginas donde se plasmó cada proceso y procedimiento desempeñado en el área, cuando el documento estaba listo fue presentado al coordinador comercial el cual aprobó la guía y programó la reunión con gerencia para la revisión y aprobación final del manual llamado “Guía de procedimientos del área comercial”

Se llevaron a cabo varias reuniones con el gerente de la empresa, la primera reunión fue donde se revisó la escritura y descripción de cada procedimiento con el consultor a cargo del proceso con la finalidad de corroborar la información plasmada en la guía y que esta fuera verídica, una vez aprobado el contenido de cada procedimiento se programó la segunda reunión.

En la segunda reunión se revisó la estructura de la guía, las generalidades, el objetivo general, el alcance y los responsables donde el gerente solicitó ciertas correcciones, después de esto se revisaron los diagramas de flujo donde después de leer la información plasmada en cada flujograma el gerente solicitó cambiar el programa donde se realizaron lo que implicaba volver a realizar cada uno de los diagramas.

Después de esto se procedió a corregir lo solicitado por gerencia, se dio corrección a las generalidades y el objetivo general y se inició con la elaboración nuevamente de cada flujograma utilizando el programa Visio de Office 365 solicitado por el gerente, una vez realizadas las correcciones se programó una tercera reunión con gerencia para la aprobación de la guía donde se revisaron las correcciones y finalmente se aprobó la guía de procedimientos del área comercial.

### **Análisis crítico de la experiencia**

En la empresa antes de realizar la práctica profesional no se tenía en cuenta el impacto que tiene un administrador de empresas en la organización, el presente análisis crítico examina la experiencia vivida durante la práctica profesional en la empresa SysCafé donde basados en la experiencia y los resultados obtenidos se realizó el rol del administrador de empresas mostrando su importancia en el mejoramiento de los procesos, la gestión administrativa y el impacto en el cumplimiento de las normas ISO a través de la elaboración de un manual de procedimientos llamado “guía de procedimientos comerciales”.

Los líderes son los encargados de realizar la documentación de cada área, sin embargo, la gerencia depositó la confianza y permitió que uno de los colaboradores del área comercial estudiante de administración de empresas elaborará la guía de procedimientos del área comercial al evidenciar el conocimiento y las habilidades necesarias para el desarrollo de la práctica dándole retos, desafíos y oportunidades debido a la experiencia y la trayectoria que se tiene en la empresa.

A consecuencia de los resultados obtenidos en la práctica profesional los líderes empezaron a tener en cuenta a los administradores de empresas dando oportunidad a nuevas vacantes laborales cuyo perfil es orientado al administrador de empresas los cuales fortalecieron el área comercial con sus capacidades.

Lo anterior permite evidenciar la importancia de tener un manual de procedimientos ya que mediante su uso en el área comercial se evidencia que facilita la capacitación, reinducción e inducción de los colaboradores al área mejorando el desempeño y aprendizaje de los procedimientos y volviéndolos más eficientes a la hora de realizar sus labores.

### **Dificultades encontradas en la práctica profesional**

En la empresa se llevó a cabo la práctica profesional donde no se presentaron grandes dificultades al momento de realizar la práctica, sin embargo, dentro de la misma solo se tuvieron dos novedades:

1. En relación con la gestión del tiempo: Elaborar la practica demandó una gran cantidad de horas lo que dificultó su elaboración ya que esta se realizó en horarios fuera de lo laboral donde se tenían responsabilidades como clases universitarias, trabajos de materias, etc., con mucha disciplina se llevó a cabo en las noches, fines de semana y a medio día, a pesar de esto se logró elaborar de forma satisfactoria la guía de procedimientos del área comercial.
2. Correcciones solicitadas por el gerente: Una vez terminados los 15 diagramas de flujo de cada procedimiento la gerencia solicito cambiar el diseño de cada diagrama por lo que se tuvo que realizar nuevamente cada uno de ellos demandando más tiempo del estimado generando pérdida de tiempo, frustración y estrés, evidenciado la falta de planeación de la gerencia,

A pesar de todo lo anterior, la guía de procedimientos del área comercial se logró llevar a cabo dejando como resultado un buen trabajo entregado a la compañía y un gran aporte a la misma que permitió dar solución a una necesidad que se estaba presentando.

### **Propuesta de mejora**

En la actualidad las empresas se ven inmersas en nuevos retos del mercado y la globalización, es por ello por lo que todas las empresas deben orientar a una mejora continua en todos sus procesos y procedimientos con el fin de detectar problemas y actualizar los cambios que se hayan realizado, mantendrá la calidad y permitiendo una mejora continua en la organización.

Inicialmente se debe tener una persona preparada, formada y certificada en auditoría interna de normas internaciones ISO que se encargue de velar y mantener toda la documentación de la empresa dentro de lo que la norma exige lo anterior permitirá una visión general del estado de los procedimientos, tener información actualizada que facilite la recertificación en las normas ISO, también se podrá realizar una medición al desempeño de los colaboradores respecto a cómo desarrollan las actividades con el fin de analizar, mejorar y controlar los procesos de cada una de las áreas.

Esta persona debe realizar una auditoría interna, en esta se revisará la documentación, los cambios realizados y las posibles mejoras que se le pueden realizar a la misma, con esto la empresa podrá facilitar la auditoría externa para la recertificación de las normas ISO y mantener una mejora continua en sus procesos.

Esto se debe realizar de forma periódica en un tiempo máximo de 1 año, también cada área debe designar a una persona que se encargue de la actualización de la documentación, esta persona será la encargada de velar, controlar y actualizar los cambios a la documentación con el fin de que no se diligencie información errada dentro de la misma.

También la empresa debe brindar capacitación en calidad y auditoría interna para los colaboradores, con el fin de que todos puedan participar activamente en los procesos de

la certificación, esta capacitación debe certificarse y con esto podrán conformar el comité de auditoría donde se controlen los procesos relacionados a la documentación y la norma.

Finalmente se recomienda a la empresa extender la actividad a todas las áreas, que estén puedan brindarles la oportunidad a sus colaboradores de realizar y aportar a la documentación necesario permitiéndoles mostrar sus habilidades y la importancia que tienen dentro de la organización generando así la confianza y motivación en el colaborador mejorando su desempeño laboral.

## Conclusiones

A partir de la sistematización de experiencias de la práctica profesional desarrolla en SysCafé se obtuvieron las siguientes conclusiones:

El elaborar un manual de procedimientos dejó grandes experiencias y aprendizajes, permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria, también se adquirieron nuevos conocimientos debido a las experiencias recolectadas en escenarios acercados a la realidad, por último, permitió desarrollar nuevas competencias y habilidades como la identificación y solución a problemas, desarrollo del trabajo en equipo, comunicación asertiva, planificación, habilidades directivas, entre otras.

La práctica profesional realizada le permitió al área comercial la estandarización de procesos ya que no había una sola forma de realizar las tareas o actividades, la optimización del tiempo generando un aumento en la productividad ya que los funcionarios al no tener claro cómo se debía realizar cada tarea perdían tiempo validando la información, esto ayudó a disminuir los reprocesos y facilitó la inducción de nuevos colaboradores al área finalmente ayudando a la empresa en su recertificación en las normas ISO.

También se adquirieron conocimientos en temas de certificación de normas internacionales, estar en reuniones gerenciales, conocer la importancia de tener un manual de procedimientos en las organizaciones y la estandarización de los procesos y participar de auditorías interna y externas dentro de la organización.

Mediante un diagnóstico inicial que se realizó en la empresa se logró identificar una necesidad con la que contaba el área comercial, esto demuestra la importancia de saber cómo realizar un diagnóstico previo a las situaciones que se pueden presentar en la vida de un administrador de empresas, se deben conocer las herramientas de diagnósticos iniciales

e identificación de problemas con la finalidad de tener un panorama general de la situación y poder tomar la decisión que más favorezca a la empresa.

Se logro identificar y analizar los procedimientos con los que cuenta el área comercial de la empresa mediante reuniones de equipo, esto permite evidenciar la importancia que tener un buen equipo de trabajo que trabaje en sinergia por el alcance de objetivos, se debe procurar tener colaboradores motivados y proactivos que ayuden al desarrollo de la empresa aportando sus conocimientos y habilidades.

Al recolectar la información necesaria para el desarrollo de la guía se permite evidenciar el papel fundamental que cumplen los instrumentos de recolección de información dentro de cualquier investigación que se realice y como estos se adaptan a la situación dependiendo de la metodología, el utilizar estos instrumentos para reunir información sobre cada procedimiento se obtuvo un gran resultado ya que se logró organizar la información de forma clara y concisa permitiendo cumplir con el objetivo de la práctica.

Finalmente los futuros admiradores de empresas se tendrán que enfrentar a grandes retos dentro y fuera de las organizaciones, como lo son la globalización, la tecnología, transformación digital, responsabilidad social, la economía y muchos otros factores que podrán a prueba las capacidades del profesional, es por este que se debe preparar al profesional para enfrentar estos retos con sus habilidades gerenciales con las que pueda crear distintos escenarios que faciliten la toma de decisiones y le permitan mostrar la importancia de los administradores de empresas.

## Referencias

- Ackoff, R. L. (1981). *Creating the corporate future: Plan or be planned for*. Wiley.
- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th ed.). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>
- Bernal, C (2016). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson
- Blog CRM (2022) *Departamento comercial en una empresa: concepto y funciones*. <https://crm365.com.mx/departamento-comercial-en-una-empresa-concepto>
- Briscoe, J., & La Salle, A. (2006). *The six SIGMA memory jogger II: A pocket guide of tools for six SIGMA improvement teams*. Goal/QPC.
- Cámara de comercio. (2023) *En un 6,02% incrementó el número de empresas renovadas y nuevas matrículas en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Ibagué*. Cámara de comercio de Ibagué. <https://ccibague.org/en-un-602-incremento-el-numero-de-empresas-renovadas-y-nuevas-matriculas-en-la-jurisdiccion-de-la-camara-de-comercio-de-ibague/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2021). *Guía legal para la comercialización de software en Colombia*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.
- CARRASCO, J. B. (2001). *Gestión de Procesos*, Santiago, Chile, Ed. Evolución S.A
- Congreso de la República de Colombia. (2011). *Ley 1480 de 2011, por la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones*. Bogotá: Diario Oficial.
- CTMA Consultores. (2018). *¿Qué son los certificados ISO y para qué sirven? Todos sus tipos y características*. <https://ctmaconsultores.com/certificados-iso/>
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.

- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). (2020) *Requisitos para ser habilitado como Proveedor Tecnológico*. Tomado de <https://micrositios.dian.gov.co/sistema-de-facturacion-electronica/proveedores-tecnologicos>
- DocuSign (2022). *¿Qué es un proceso? Conozca los tipos y ejemplos*. <https://www.docusign.com/es-mx/blog/que-es-proceso>
- Drucker, P. (2007). *The practice of management (Revised ed.)*. HarperCollins.
- Carreto J. (2008). Blog Analisis del sistema. *Procedimientos*. <https://uproanalisisdesist.blogspot.com/2008/03/procedimientos.html>
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. (2019). *Marketing strategy (8th ed.)*. South-Western Cengage Learning.
- García P. (2021). ISO 9001 – *¿Qué es?, importancia y trámites de certificación*. Geoinnova. <https://geoinnova.org/blog-territorio/iso-9001/>
- Gilbert, T. F. (2001). *Human competence: Engineering worthy performance (Rev. ed.)*. Pfeiffer.
- Gomez N. (2015) *Proceso comercial en ISO 9001:2015*. Gestión de la calidad. Hederconsultores blog. <https://hederaconsultores.blogspot.com/2010/04/procesos-relacionados-con-el-cliente.html>
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. HarperBusiness.
- Hernández S, Fernández T, Baptista C & Lucio M. (2014). *Metodología de la investigación (5° ed.)*. México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9000:2015(en): Quality management systems—Fundamentals and vocabulary*. ISO.
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 9001:2015/ISO 14001:2015: Integrated management systems—Combining ISO 9001 and ISO 14001*. ISO.
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015(en): Quality management systems—Requirements*. ISO.
- International Organization for Standardization. (s.f.). *¿Qué es ISO?*  
<https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
- Jara, O. (2020). *Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias*. Holliday
- Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1988). *Juran's quality control handbook (4th ed.)*. McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing (17th ed.)*. Pearson.
- Mann, D. (2005). *Creating a lean culture: Tools to sustain lean conversions (2nd ed.)*. Productivity Press.
- Microsoft 365 Team. (2019) *Cómo elegir el diagrama de flujo más efectivo*. Microsoft.  
<https://www.microsoft.com/es-co/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/effective-flow-charts>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020). *Guía para la creación de empresas en Colombia*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Morales A. (2023) *La importancia del área comercial para el crecimiento empresarial*. Tam-Rh. <https://tam-rh.com/la-importancia-del-area-comercial-para-el-crecimiento-empresarial-2/>

- Ortega Cristian. (2022). *5 instrumentos para recopilar información*. QuestionPro.  
<https://www.questionpro.com/blog/es/instrumentos-para-recopilar-informacion/>
- Padilla N. (2021) *La importancia del área comercial en una empresa*. LinkedIn.  
<https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-del-%C3%A1rea-comercial-en-una-empresa-ainad-empresarial>
- Ramos A. (2015). *Los Grandes Autores de la Calidad. Actualidad y Estudio*.  
<https://caridadenlaverdad.wordpress.com/2015/02/25/los-grandes-autores-de-la-calidad/>
- Ramón V. Melinkoff. (2008). Instituto de Investigaciones, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Central de Venezuela, 1968. *Los procesos administrativos*. <https://manudep.blogspot.com/2018/02/definicion-de-procedimiento-segun.html>
- Ramos C. (2023). *La importancia de la calidad en las empresas*. Firmaprofesional.  
<https://firmaprofesional.com/blog/importancia-calidad-empresas/>
- Rodriguez J. (2023). *Manual de procedimientos: qué es y cómo hacer uno (con ejemplos)*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/sales/manual-de-procedimientos-empresa>
- Romney, M. B., & Steinbart, P. J. (2015). *Accounting information systems (13th ed.)*. Pearson.
- Stagnaro D, Camblong J y Nicolini J. (2013). academia.edu. *El manual de procedimientos: ¿quién, ¿qué, ¿cómo y cuándo?*  
[https://www.academia.edu/10344643/El\\_manual\\_de\\_procedimientos\\_qui%C3%A9n\\_qu%C3%A9\\_c%C3%B3mo\\_y\\_cu%C3%A1ndo](https://www.academia.edu/10344643/El_manual_de_procedimientos_qui%C3%A9n_qu%C3%A9_c%C3%B3mo_y_cu%C3%A1ndo)

Stallings, W. (2012). *Computer organization and architecture: Designing for performance* (9th ed.). Prentice Hall.

Team Asana. (2024) *¿Qué es un diagrama de flujo y cómo hacerlo?* Asana.

<https://asana.com/es/resources/what-is-a-flowchart>

Valencia Escobar M. y Mosquera Guerrero A. (2013). *El marco conceptual relacionado con la calidad: una torre de Babel*. Universidad del Valle.

<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225029797010.pdf>

Vivanco Vergara M.E. (2017). *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. Academia.edu.

[https://www.academia.edu/44080673/LOS\\_MANUALES\\_DE\\_PROCEDIMIENTOS  
\\_COMO\\_HERRAMIENTAS\\_DE\\_CONTROL\\_INTERNO\\_DE\\_UNA\\_ORGANIZA  
CI%C3%93N](https://www.academia.edu/44080673/LOS_MANUALES_DE_PROCEDIMIENTOS_COMO_HERRAMIENTAS_DE_CONTROL_INTERNO_DE_UNA_ORGANIZACION)

## **Anexos**

Toledo L. (2023). *Guía de procedimientos comerciales*. Empresa SysCafé.