



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE
VENEZUELA UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



**ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS**

BASES FUNCIONALES PARA EL DESARROLLO DE UNA SOLUCION
BAJO GESTION DE PROCESOS DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA DE
CORRETAJE DE SEGUROS EN VENEZUELA

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:**
Guevara Rojas, Juan José. CI V-13.075.361

Asesorado por:
Guillén Guédez, Ana Julia

Caracas, 21 de julio de 2017

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE
PROYECTOS**

**BASES FUNCIONALES PARA EL DESARROLLO DE UNA SOLUCION
BAJO GESTION DE PROCESOS DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA DE
CORRETAJE DE SEGUROS EN VENEZUELA**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:
Guevara Rojas, Juan José. CI V-13.075.361**

**Asesorado por:
Guillén Guédez, Ana Julia**

Caracas, 21 de julio de 2017

Señores:

Universidad Monteávila
Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Atención: Profesora Geraldine Cardozo

Referencia: **Aprobación de Asesoría**

Por medio de la presente le informo que hemos revisado el borrador final del Trabajo Especial de Grado de (los) Ciudadano (s): **Guevara Rojas, Juan José**, titular de la Cédula de Identidad N° **V-13.075.361**; cuyo título tentativo es: **“BASES FUNCIONALES PARA EL DESARROLLO DE UNA SOLUCION BAJO GESTION DE PROCESOS DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA DE CORRETAJE DE SEGUROS EN VENEZUELA”**, la cual cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarles jurado y su respectiva presentación.

A los 21 días del mes de Julio del 2017

Guillén Guédez, Ana Julia



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

BASES FUNCIONALES PARA EL DESARROLLO DE UNA SOLUCION
BAJO GESTION DE PROCESOS DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA DE
CORRETAJE DE SEGUROS EN VENEZUELA

Autores: Guevara Rojas, Juan José

Asesores: Guillén Guédez, Ana Julia

Año: 2017

La gestión de procesos de negocios es una metodología utilizada a través de infraestructura tecnológica para el manejo de flujos de trabajados en una organización, permitiendo determinar donde existen cuellos de botella o alertas de actividades que puedan estar en retraso y deban ser atendidas oportunamente. Se manejan los tiempos y resultados a obtener para cada una de sus actividades dentro de los procesos medulares de la empresa. En su estructura existen varias fases para su ejecución, entre las que se pueden nombrar: análisis, diseño/modelado, ejecución y monitoreo y control. La gestión de procesos de negocios en una organización es un cambio de pensamiento en el funcionamiento de la empresa, ya que está fundamentado en las herramientas tecnológicas con el apoyo de la intervención humana. El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general, desarrollar las bases funcionales para el desarrollo de una solución bajo gestión de procesos de negocios de una empresa de corretaje de seguros en Venezuela, basado en los aplicativos existentes en el mercado para el manejo de procesos de negocios y las bases teóricas consultada en la investigación realizada. Metodológicamente y de acuerdo a la naturaleza y características del problema objeto de estudio se identificó como tipo de investigación aplicada, con un desarrollo de campo y descriptiva; apoyándose en la elaboración de una cadena de valor de la una empresa de corretaje de seguros, lo que permitió establecer las necesidades de la corretaje de seguros. Para la evaluación de una oportunidad como mejora para los procesos dentro de este tipo de organización. La utilización de medios informáticos supone indudablemente una eficaz ayuda para la gestión central de una empresa, brindando un apoyo al momento de requerir o solicitar información de algún suceso o actividad que se genere dentro de la actividad de la empresa. Dando como resultado el Plan de Ejecución del Proyecto y el Caso de Negocio para el desarrollo de una solución bajo gestión de procesos de negocios que debe seguir la empresa para dar cumplimiento a los requisitos y adecuarse a la misma en el tiempo establecido, demostrando la importancia del alcance y la planificación para alcanzar resultados previstos en todo proyecto

Línea de Trabajo: Plan de Implementación, Migración y Plan Estratégico

Palabras clave: Gestión de procesos de negocio, flujo de trabajo, procesos, Seguros.

Nomenclatura UNESCO: (53) Ciencias Económicas, (5311) Organización y Dirección de Empresas, (531106) Gestión Financiera Nomenclatura UNESCO: (53) Ciencias Económicas, (5311) Organización y Dirección de Empresas, (531106) Gestión Financiera

INDICE GENERAL

INDICE DE FIGURAS.....	VIII
INDICE DE TABLAS	X
LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS.....	XII
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. EL PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.1. Planteamiento de la Investigación	4
1.2. Interrogante de la Investigación	11
1.3. Sistemización de la Investigación	12
1.4. Objetivos de la Investigación	12
1.5. Justificación	13
1.6. Alcance	14
CAPITULO II. MARCO TEORICO	15
2.1. Antecedentes.....	15
2.2. BASES TEORICAS	19
2.3. BASES LEGALES	42
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO	46
3.1. Tipo de Investigación	46
3.2. Diseño de la investigación.....	46
3.3. Unidades de Análisis	47
3.4. Técnicas y Herramientas de Recolección e Interpretación de Datos.....	47
3.5. Fases de la Investigación	48
3.6. Procedimientos por Objetivo.....	49
3.7. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)	50
3.8. Operacionalización de las Variables	50
3.9. Aspectos Éticos de la Investigación.....	51
CAPITULO IV. MARCO REFERENCIAL	54

4.1.	Empresas de Corretaje de Seguros.....	54
4.2.	Principales Sociedades de Corretaje de Seguros.....	64
4.3.	Misión, Visión, Valores y Productos.....	65
CAPITULO V. VISUALIZACION DEL PROYECTO		68
5.1.	Propósito del Proyecto.....	70
5.2.	Objetivos del Proyecto.....	71
5.3.	Alineación Estratégica del Proyecto	72
5.4.	Desarrollo Preliminar del Proyecto	74
5.5.	Open Business Canvas (Segmento de Valor)	78
5.6.	Acta de Constitución del Proyecto	82
CAPITULO VI. CONCEPTUALIZACION DEL PROYECTO.....		86
6.1.	Conformación del Equipo de Proyecto	86
6.2.	Formalización del Equipo de Trabajo	87
6.3.	Plan de Adiestramiento.....	91
6.4.	Interesados	91
6.5.	Riesgos.....	94
6.6.	Evaluación Tecnológica	96
CAPITULO VII. DEFINICION DEL PROYECTO		106
7.1.	Introducción	110
7.2.	Plan de Gestión	111
7.3.	Plan de Calidad	122
7.4.	Plan de Compras	126
7.5.	Plan de Desarrollo	130
7.6.	Plan de Pruebas	135
7.7.	Implementación y Entrega del Plan	137
7.8.	Plan de Gestión de Resultados	138
7.9.	Plan de Mantenimiento	140
7.10.	Revisión de la Evaluación del Proyecto.....	141

7.11. Plan del Proyecto	142
Anexo A.....	143
CAPITULO VIII. ANALISIS DE RESULTADOS	144
8.1. Introducción	146
8.2. Visión de Conjunto.....	146
8.3. El Caso de Negocio	147
8.4. Evaluación Situacional y Declaración del Problema	148
8.5. Premisas y Restricciones.....	150
8.6. Identificación y Análisis de Opciones.....	150
8.7. Estrategia de Implementación	155
8.8. Marco de Gestión de Proyectos.....	158
CAPITULO IX. LECCIONES APRENDIDAS.....	164
CAPITULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	166
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	169

INDICE DE FIGURAS

Figura	Pag.
1.Diagrama Causa-Efecto.....	9
2.Proceso.....	24
3.Ciclo de vida de los procesos de negocio.....	30
4.Ejemplo Básico de representación BPMN.....	33
5.Perspectivas de un cuadro de mando.....	35
6.Matriz Poder/Intereses.....	39
7.Ciclo Proyecto con Metodología FEL.....	41
8.Estructura Desagregada de Trabajo.....	50
9.Filosofía Organizacional.....	65
10.Filosofía Organizacional.....	65
11.Filosofía Organizacional.....	66
12.Filosofía Organizacional.....	66
13.Filosofía Organizacional.....	67
14.Cadena de Valor.....	68
15.Perspectiva Cuadro de Mando Integral.....	74
16.EDT Preliminar.....	76
17.Canvas de Negocio.....	79
18.Organigrama de Proyecto.....	87
19.Ubicación de Interesados.....	92
20.Ciclo de Vida.....	97
21.EDT del Proyecto.....	101
22.EDT.....	113
23.Proceso de Compra.....	127
24.Cadena de Valor.....	130

25.Cronograma de Trabajo	143
26.Cadena de Valor	148
27.Para que implementar un BPM... ..	149
28.Plan de trabajo	157
29.Gobierno	159
30.Ciclo de Desarrollo.....	161
31.Producto a desarrollar.....	161

INDICE DE TABLAS

Tabla	Pag.
1.Síntesis fases del ciclo de vida de los procesos de negocio.....	27
2.Descripción de las fases del ciclo de vida de los procesos de negocio.	31
3.Clasificación de stakeholders.....	38
4.Operacionalización de Variables.....	51
5.Estimado de Costos de Clase V	75
6.Cronograma del proyecto	76
7.Personal de Proyecto.....	86
8.Lista de Interesados.....	92
9.Matriz de Clasificación de Interesados	94
10.Registro de Interesados.....	94
11.Matriz de Riesgo	96
12.Aplicativos BPM	97
13.Características de Soluciones BPM.....	98
14.Comparativo Fabricante BPMS.....	99
15.Comparativo Licencias BonitaBPM.....	103
16.Costo Software	104
17.Costo Hardware	104
18.Costo Servicios Profesionales	105
19.Resumen de Costos	105
20.Responsables y Roles.	113
21.Reporte Estatus del Proyecto	114
22.Habilidades Gerente de Proyecto.	117
23.Entrenamiento.....	119
24.Ciclo de Desarrollo.....	124

25.Organización y Dotación 132
26.Comparación de Opciones..... 153
27.Presupuesto..... 157
28.Recursos Humanos 158

LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS

BPM: Business Process Management

BPMN: Business Process Model and Notation

BPMS: Business Process Management Systems

CAPEX: Capital Expenditures

CAVECOSE: Cámara Venezolana de Empresas de Corretaje de Seguros

FEL: Fron End Loading

ISO: International Organization for Standardization

IT: Information technology

OPEX: Operating expense

PMI: Project Management Institute

SUDEASEG: SUPERINTENDENCIA DE LA ACTIVIDAD ASEGURADORA

TEG: Trabajo Especial de Grado

TI: Tecnología de la información

TIC's: Tecnologías de información y la comunicación

INTRODUCCIÓN

El concepto de gestión de procesos de negocios, cuya última finalidad es sistematizar los procesos medulares de las empresas bajo una metodología que permite manejar el flujo de trabajo con intervención de sistemas computarizados y recursos humanos. Está teniendo una gran aceptación entre las organizaciones, obligados a planificar estrategias para actuar con mayor eficacia en un mundo empresarial cada vez más competitivo. Sin embargo, el manejo de procesos en las compañías ha presentado una problemática histórica al momento del levantamiento de los mismos, lo cual ha desencadenado consecuencias al momento de su implementación.

Este Trabajo Especial de Grado (TEG) surge de la oportunidad de crear las bases para el desarrollo de una solución que permita gestionar sus procesos a través de soluciones bajo metodología *Business Process Management* (BPM), para así automatizar las actividades y mejorar los tiempos de respuesta ante los clientes y los proveedores. Así como cumplir con los lineamientos que regulan las sociedades de corretaje de seguros.

El reto para este proyecto consiste en lograr la adecuada utilización de las tecnologías respetando los tiempos y los requerimientos para cada una de las actividades a ejecutar dentro de las organizaciones. Es conveniente que exista alguien responsable por la gestión de procesos en una unidad de información que contemple actividades tales como el análisis, diseño/modelado, ejecución y monitoreo y control para evitar posibles problemas con este recurso, más aún en las áreas donde existe un gran flujo de información.

El presente trabajo ofrece una solución práctica al manejo de procesos, utilizando herramientas que cubren todo el ciclo de vida de una BPM, bajo los estándares y nomenclaturas utilizados por este aplicativo, siendo de fácil integración con los sistemas transaccionales utilizados dentro de las organizaciones, cubriendo todas las áreas de negocios.

No se puede dejar de lado la relevancia y pertinencia que tiene este trabajo para la Planificación, Desarrollo y Gestión de los Proyectos (PDGP), ya que cuando nace una necesidad existe la posibilidad de crear un proyecto para dar respuesta a esta necesidad. Pero para poder llevar un plan se debe tener la noción de cómo se gestiona dicho trabajo y es aquí donde entra la especialización en PDGP como herramienta fundamental para el éxito del proyecto.

En la estructuración del presente trabajo se consideraron los siguientes temas que se desarrollaron por capítulos:

Capítulo I “El Planteamiento de la Investigación”, aborda el planteamiento de la investigación, su motivación, enunciado del problema, objetivos generales y específicos, justificación y delimitación de la investigación.

Capítulo II “Marcos Conceptual y Teórico”, constituido por el marco teórico compuesto por las consideraciones generales, los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y legales.

Capítulo III “Marco Metodológico”, en este capítulo se hace referencia al tipo y diseño de investigación planteada, la unidad de análisis, técnicas e instrumentos de recolección de datos, fases de la investigación, procedimientos por objetivos, operacionalización de las variables, estructura desagregada de trabajo, aspectos éticos, cronograma planteado y recursos

humanos, materiales y monetarios utilizados en el desarrollo de la investigación.

Capítulo IV. “Marco Organizacional”, marco referencial donde se plasman todo lo referente a la institución objeto de estudio, tales como su origen y estructura organizacional.

Capítulo V. “Visualización del Proyecto de Aplicación”, inicia con la aplicación de la metodología Front End Loading (FEL) fase I visualización del proyecto.

Capítulo VI. “Conceptualización del Proyecto de Aplicación”, Con el desarrollo de la metodología FEL en su fase II conceptualización. Se establecen las alternativas conceptuales, tecnológicas y de sitio del proyecto.

Capítulo VII. “Definición del Proyecto de Aplicación”, Cierra con la metodología FEL fase III definición para el caso de estudio, aplicando un Plan de Ejecución del Proyecto.

Capítulo VIII “Análisis de los Resultados de la Investigación de Campo”, se realiza un Caso de Negocio para el desarrollo del mismo.

Capítulo IX “Lecciones Aprendidas”, se describe el aprendizaje interno de todo lo planteado en el Trabajo Especial de Grado.

Capítulo X “Conclusiones y Recomendaciones”, se encuentran las conclusiones más relevantes derivadas de los resultados de la investigación y las recomendaciones dadas.

CAPITULO I. EL PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Las sociedades de corretaje de seguros en rasgos generales, trabajan con todos los ramos de seguros y fianzas, actuando como intermediarios entre el asegurado y las compañías de seguros. Ofreciendo a sus clientes una gama de compañías aseguradoras, enmarcadas en principios de alta solidez, servicio y pronta respuestas.

Cada una de estas compañías, puede manejar servicios diferentes, pero en general, deben cumplir con los requisitos de ley y los tiempos de gestión de las solicitudes ante las compañías de seguros.

En Venezuela, actualmente se encuentran activas 337 empresas de Sociedades de Corretaje de Seguros, relacionadas con la actividad aseguradora. Estas empresas, ofrecen los productos que se encuentran en el mercado de seguros, regulados por la Superintendencia de la Actividad Aseguradora, adscrita al Ministerio del Poder Popular de Economía y Finanzas.

Los aliados comerciales de estas compañías, son las empresas de seguros, cuentan con una gama de productos que están clasificados en ramos.

A continuación se detallan los ramos manejados por las compañías de seguros y a su vez son ofrecidos por las compañías de sociedades de corretaje de seguros:

✓ Automóvil

Los productos en este ramo, cubren los riesgos creados por la conducción de automóviles en caso de causar un accidente. A continuación se indican las coberturas disponibles:

- Cobertura Amplia.
- Pérdida Total.
- Responsabilidad civil de Vehículos.
- Exceso de límite.
- Defensa Penal.
- Accidentes para ocupantes de vehículos.
- Servicio de grúa.

✓ Fianzas

Son las garantías presentadas para poder asegurar el cumplimiento de las obligaciones derivadas de un proceso. Entre los cuales se pueden nombrar:

- Licitación.
- Anticipo.
- Fiel cumplimiento.
- Aduanales.
- Judiciales

✓ Patrimonial

Gestiona el resarcimiento de un daño patrimonial sufrido por el asegurado. Daño que puede producirse por una destrucción o deterioro de un bien concreto, por frustración de unas fundadas expectativas legítimamente esperadas y por una disminución del patrimonio.

- Incendio.
- Robo.
- Rotura de Maquinaria.

- Equipo de Contratista.
- Equipo Electrónico.
- Dinero y Valores.
- Vidrios y Cristales.
- Objetos Valiosos.
- Riesgos Diversos.
- Armas.
- Equipaje.
- Riesgos Especiales.
- Responsabilidad Civil General.
- Embarcaciones de Recreo.
- Fidelidad.
- Responsabilidad Civil Familiar.
- Responsabilidad Civil Médico.
- Montaje.
- Construcción.
- Transporte Marítimo y Aéreo.
- Transporte Terrestre.
- Embarcaciones Comerciales.
- Aviación Casco.
- Aviación Accidentes Personales.
- Aviación Responsabilidad Civil.
- Guerra -Aviación.
- Protección Agrícola Vegetal.
- Ganado.
- Responsabilidad Civil Patronal.
- Responsabilidad Civil Empresarial.

- Todo Riesgo Industrial.

✓ Personas

Son productos que cubren los riesgos que puedan afectar la existencia, integridad o salud de las personas.

- Salud (Hospitalización, Cirugía y Maternidad - HCM).
- Vida.
- Accidentes Personales.
- Servicio Funerarios.
- Coberturas Odontológicas, Oftalmológicas.

Entre los servicios ofrecidos por las sociedades de seguros, se tiene:

Cotizaciones de Pólizas:

Presentando a los clientes diferentes opciones, asesorando, según el criterio profesional y el perfil particular de exposiciones, para que la elección sea satisfactoria y conveniente. Le orientan con la interpretación de cláusulas sobre productos de seguro en general. Revisan y comparan los productos ofrecidos por las aseguradoras, para garantizar a los clientes una alta calidad en las propuestas, ya que buscan diseñar planes ajustados a las necesidades del cliente.

Tramitación de Pólizas de Seguros:

Como intermediarios, tramitan ante las compañías aseguradoras las Pólizas solicitadas por los clientes, velando que las mismas estén elaboradas de acuerdo a las condiciones y precio presentados al asegurado.

Tramitación de Reclamos:

Al momento del reporte de un siniestro, se asesora al cliente sobre la preparación de la documentación requerida con el fin de garantizar un proceso rápido y seguro.

Asesoría y Evaluación:

Proporcionan información a clientes en relación a la legislación, normativa, leyes, deberes, derechos y obligaciones, tanto consigo mismo como con las compañías aseguradoras e intermediamos ante éstas para adaptación de las pólizas a las necesidades particulares de los clientes.

Servicios Orientados al Cliente:

- Satisfacer integralmente las necesidades, con la disposición de personal capacitado y dispuesto a brindarle una asistencia directa.
- Ofrecen productos tecnológicos, que pueden agilizar los procesos, permitiendo gestionar y consultar sus productos en línea.
- Buscan satisfacer las necesidades de los clientes, basados en relación precio-valor en sus propuestas.
- Consultoría, asesoría y asistencia permanente en gestiones de suscripción y reclamos.

Este Trabajo Especial de Grado surge como respuesta a una oportunidad, donde la empresa de sociedad de corretaje de seguros, puede administrar mejor los recursos, aplicando mejoras en sus procesos, beneficiando a sus clientes y llevando un adecuado control de sus actividades.

Respondiendo de forma oportuna, en base a los lineamientos y tiempos estipulados para ejecutar los requerimientos del cliente y/o las compañías aseguradoras.

Por ser empresas que ofrecen servicios, sus procesos deben estar claramente definidos, para la entrega del producto final a sus clientes, sin que existan errores u omisiones. Todo esto debe ir apoyado con herramientas tecnológicas, que permitan la disponibilidad de los datos relacionados al asegurado, para la toma de acciones u correctivos en un momento determinado.

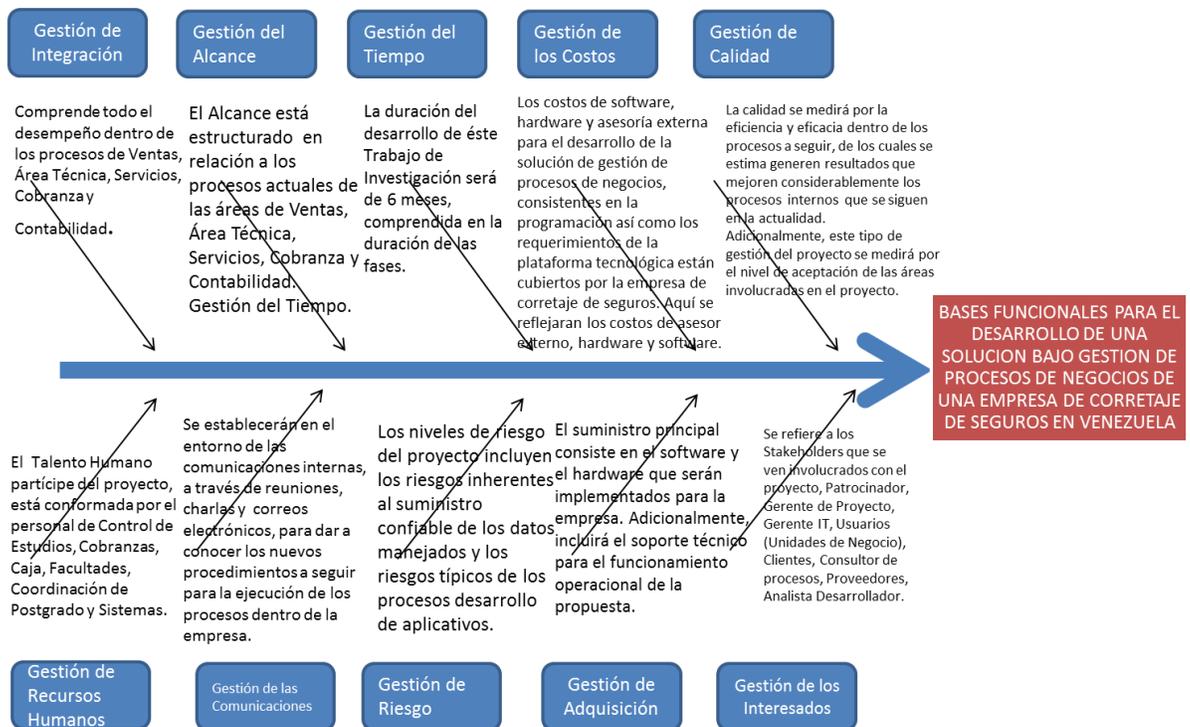


Figura 1. Diagrama Causa-Efecto
Fuente: Ishikawa (1947)

Gestión de Integración

Comprende todo el desempeño dentro de los procesos de Ventas, Área Técnica, Servicios, Cobranza y Contabilidad.

Gestión del Alcance

El Alcance está estructurado en relación a los procesos actuales de las áreas de Ventas, Área Técnica, Servicios, Cobranza y Contabilidad.

Gestión del Tiempo.

Gestión del Tiempo

La duración del desarrollo de éste Trabajo de Investigación será de 6 meses, comprendida en la duración de las fases.

Gestión de los Costos

Los costos de software, hardware y asesoría externa para el desarrollo de la solución de gestión de procesos de negocios, consistentes en la programación así como los requerimientos de la plataforma tecnológica están cubiertos por la empresa de corretaje de seguros. Aquí se reflejarán los costos de asesor externo, hardware y software.

Gestión de Calidad

La calidad se medirá por la eficiencia y eficacia dentro de los procesos a seguir, de los cuales se estima generen resultados que mejoren considerablemente los procesos internos que se siguen en la actualidad.

Adicionalmente, este tipo de gestión del proyecto se medirá por el nivel de aceptación de las áreas involucradas en el proyecto.

Gestión de Recursos Humanos

El Talento Humano participe del proyecto, está conformada por el personal de Control de Estudios, Cobranzas, Caja, Facultades, Coordinación de Postgrado y Sistemas.

Gestión de las Comunicaciones

Se establecerán en el entorno de las comunicaciones internas, a través de reuniones, charlas y correos electrónicos, para dar a conocer los nuevos procedimientos a seguir para la ejecución de los procesos dentro de la empresa.

Gestión de Riesgo

Los niveles de riesgo del proyecto incluyen los riesgos inherentes al suministro confiable de los datos manejados y los riesgos típicos de los procesos desarrollo de aplicativos.

Gestión de Adquisición

El suministro principal consiste en el software y el hardware que serán implementados para la empresa. Adicionalmente, incluirá el soporte técnico para el funcionamiento operacional de la propuesta.

Gestión de los Interesados

Se refiere a los Stakeholders que se ven involucrados con el proyecto, Patrocinador, Gerente de Proyecto, Gerente IT, Usuarios (Unidades de Negocio), Clientes, Consultor de procesos, Proveedores, Analista Desarrollador.

1.2. INTERROGANTE DE LA INVESTIGACIÓN

¿Cómo definir las bases funcionales para el desarrollo de una solución bajo gestión de procesos de negocios, para ser aplicado en una empresa de corretaje de seguros en Caracas, Venezuela?

1.3. SISTEMIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

¿Cómo visualizar el proyecto de gestión de procesos de negocios en una empresa de corretaje de seguros?

¿Cómo conceptualizar el proyecto de gestión de procesos de negocios en una empresa de corretaje de seguros?

¿Cómo definir el proyecto de gestión de procesos de negocios en una empresa de corretaje de seguros?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Diseñar las Bases funcionales para el desarrollo de un aplicativo basado en la gestión de procesos de negocios en la empresa de corretaje de seguros.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Visualizar el proyecto de gestión de procesos de negocios en una empresa de corretaje de seguros.
- Conceptualizar el proyecto de gestión de procesos de negocios en una empresa de corretaje de seguros.

- Definir el proyecto de gestión de procesos de negocios en una empresa de corretaje de seguros.

1.5. JUSTIFICACIÓN

La empresa de corretaje de seguros con la adecuada administración de sus recursos a través de la evaluación de sus procesos, puede lograr mejoras en su servicio, basado en herramientas tecnológicas.

La empresa es un intermediario entre el cliente y la compañía de seguros, su rol fundamental es el de brindar un servicio. En tal sentido existe la oportunidad para desarrollar un aplicativo que maneje el proceso de negocio en todas sus fases, y que de esta manera de pueda llevar un mejor control de sus tiempos de respuesta, ajustarse si algún proceso está presentando fallas y evaluar si se está cumpliendo con sus indicadores. La empresa espera que al desarrollar este tipo de herramienta tecnológica, podrá controlar los requerimientos internos y externos, aumentando sus ganancias.

Con el desarrollo del aplicativo se automatizaría el flujo de trabajo en procesos manuales, los cuales serían de gran importancia para la empresa, ya que contaría con una fotografía real de lo que está sucediendo en sus procesos; dependiendo sea el caso, la empresa estaría en la capacidad de tomar decisiones con la información suministrada por el sistema, y adicionalmente podría identificar las áreas que pueden presentar crisis en determinados momentos, ya sea por problemas con las compañías de seguros o áreas determinadas de la organización.

Para cerrar no se puede dejar de lado la relevancia y pertinencia que tiene este trabajo para la Planificación, Desarrollo y Gestión de los Proyectos

(PDGP), ya que cuando nace una necesidad existe la posibilidad de crear un proyecto para dar respuesta a esta necesidad. Pero para poder llevar un plan se debe tener la noción de cómo se gestiona dicho trabajo y es aquí donde entra la especialización en PDGP como herramienta fundamental para el éxito del proyecto.

1.6. ALCANCE

El trabajo de investigación contempla elaborar las bases funcionales para el desarrollo de una solución bajo gestión de procesos de negocios en una Sociedad de Corretaje de Seguros basados en su Cadena de Valor.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES

(Lobo, 2017), desarrolló una investigación denominada **“Diseño del plan para la migración de la norma ISO 9001:2008 a la norma ISO 9001:2015 en el Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa Servicios Generales VENEASISTENCIA, C. A.”**. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos Especialista, en la Universidad Monteavila, el especialista ha empleado una investigación aplicada, con una modalidad de campo documental. Para que la empresa de seguros, al vencer su certificación actual de la Norma ISO 9000, puedan darle continuidad a su certificación bajo los lineamientos de la versión 2015 de la Norma ISO 9000 y adecuarse a la misma en el tiempo establecido, demostrando la importancia del alcance y la planificación para alcanzar resultados previstos en todo proyecto de investigación.

Aportes: Conocimiento para el manejo de procesos en la migración de la certificación ISO9001

Palabras clave: Sistema, Gestión, Calidad, Requisitos, Plan.

(Serrano, 2017), desarrolló una investigación denominada **“Plan de Ejecución del Proyecto de Diseño de un Modelo de Gestión Documental para el Manejo de Expedientes Electrónicos de Clientes del Área de Seguros:”**. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos Especialista, en la Universidad Monteavila. Metodológicamente la investigación se identificó como tipo de investigación aplicada, con un desarrollo de campo;

apoyándose en un diagnóstico de la situación actual del área estudiada, lo que permitió al investigador establecer las necesidades de las empresas de seguros. Adicionalmente, el trabajo especial de grado se ubica dentro del diseño de investigación descriptivo de campo y se empleó la entrevista como instrumento de recolección de datos para el desarrollo del mismo.

Aportes: Plan de Implementación, Migración y Plan Estratégico

Palabras clave: Gestión Documental, Workflow, Seguros, Expedientes Electrónicos

(Gabryelczyk, 2016). En su artículo “*Does Grade Level Matter for the Assessment of Business Process Management Maturity?*”. El propósito del documento es crear y probar la aplicación práctica de una evaluación de la madurez de la gestión de procesos de negocio llevada a cabo en dos (Nivel gerencial y profesional) en una organización. El marco conceptual de la investigación incluye la creación de un indicador de madurez de procesos de negocio (BPMI) para seis áreas de proceso: estrategia, documentación, optimización, implementación, ejecución y control. El análisis comparativo de la madurez de la gestión de procesos de negocio se realiza utilizando el BPMI en dos casos: dentro de una misma organización y un sector internamente.

Aportes: Indicador de madurez para para procesos de gestión de negocios.

Palabras clave: gestión de procesos de negocio, madurez del proceso de negocio

(Iovan & Ivanus, 2016), en su artículo “*Modeling of Management Processes in an Organization*”. Al conducir cualquier cambio importante dentro de una organización, la estrategia y la ejecución son intrínsecas al éxito de un proyecto. La brecha entre la estrategia y la ejecución sigue siendo un reto para muchas organizaciones. Este documento técnico brinda

pautas sobre qué considerar al utilizar aplicaciones de procesos empresariales para resolver sus iniciativas de BPM y las capacidades únicas que ofrece el sistema de software que pueden ayudar a asegurar el éxito de su proyecto y el éxito de su organización como un todo. Mayoría de medianas y pequeñas empresas, grandes empresas e incluso algunas organizaciones gubernamentales.

Aportes: Como es visto los cambios dentro de las organizaciones con la implementación de un BPM y las ventajas ofrecidas por los aplicativos de esa índole.

Palabras clave: procesos de negocio, procesos de gestión, gestión de procesos de negocio, ciclo de vida de procesos

(Lahajnar & Rozanec, 2016). En su artículo “*The Evaluation Framework for Business Process, Management Methodologies*”. El objetivo es simplificar la adopción de dichas decisiones mediante la construcción de un marco para la evaluación de metodologías BPM de acuerdo con un método cualitativo de toma de decisiones de múltiples atributos. El marco define un modelo jerárquico de toma de decisiones, formaliza el proceso de toma de decisiones y, por lo tanto, contribuye significativamente a una decisión final independiente y creíble que es la más apropiada para una organización específica.

Aportes: Evaluación de las metodologías para los BPM

Palabras clave: Gestión de Procesos de Negocio, marco de evaluación, metodología.

(Bolsinger, 2016). En su artículo “*Bringing value-based business process management to the operational process level*”. La gestión de procesos empresariales basada en valores introduce los principios de gestión basados en valores a la gestión de procesos empresariales y utiliza un valor actual

neto esperado ajustado por riesgo como medida del proceso. Sin embargo, los análisis existentes de esta cuestión operan a un nivel alto (es decir, corporativo), obstaculizando el uso de la gestión de procesos empresariales basados en el valor en un nivel de proceso operacional tanto en la investigación como en la práctica. Por lo tanto, este documento propone un cálculo de valuación que trae la gestión de procesos de negocio basada en valores al nivel de proceso operacional, mostrando cómo el valor ajustado al riesgo.

Aportes: Gestión de procesos empresariales basada en valores

Palabras clave: Gestión de procesos empresariales basados en valores, Modelado de procesos, Medida del proceso.

(Deenitchin, Dmitriy, & Hebenstreit, 2015). En su artículo "*Process leadership and managing process performance: Two elements that make the difference in process management*". El BPMS es un marco diseñado para la gestión de procesos con un liderazgo de proceso de extremo a extremo para impulsar el rendimiento del proceso y garantizar que satisfagan las necesidades de los clientes y las empresas. Dos de los seis elementos de este concepto - establecer el liderazgo del proceso y gestionar el desempeño del proceso - constituirán el núcleo de este documento. En la práctica, estos dos elementos a menudo se descuidan y se interpretan de manera inconsistente. Pero son los principales contribuyentes, mejorando la comunicación y la comprensión entre todas las partes interesadas en un proceso de extremo a extremo, y por lo tanto impulsar la mejora continua del proceso.

Aportes: Alcance de la herramienta BPMS, incluyendo todo el ciclo de vida.

Palabras clave: gestión de procesos, BPM, BPMS, rendimiento del proceso

2.2. BASES TEORICAS

2.2.1. Proyecto

Para el **(Project Management Institute, Inc., 2013)**, un proyecto es “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos.” **(pág. 3)**

También definido por (Chamoun, 2002) en su libro Administración Profesional de Proyectos La Guía “como un conjunto de esfuerzos temporales, dirigidos a generar un producto o servicio” (pág. 27). La mayoría de los autores definen un proyecto como un esfuerzo temporal y único, con un tiempo de vida determinado para su realización.

2.2.1.1. Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos (PMI, 2013)

Los procesos de la dirección de proyectos identificados en PMI (2013), se agrupan a su vez en diez áreas de conocimiento diferenciadas. Cada una de ellas representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización.

Conformadas de la siguiente forma:

- ✓ Gestión de la Integración del Proyecto
- ✓ Gestión del Alcance del Proyecto
- ✓ Gestión del Tiempo del Proyecto
- ✓ Gestión de los Costos del Proyecto
- ✓ Gestión de la Calidad del Proyecto

- ✓ Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto
- ✓ Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
- ✓ Gestión de los Riesgos del Proyecto
- ✓ Gestión de las Adquisiciones del Proyecto
- ✓ Gestión de los Interesados del Proyecto

Gestión de la Integración del Proyecto: Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.

Gestión del Alcance del Proyecto: Incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto.

Gestión del Tiempo del Proyecto: Incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto.

Gestión de los Costos del Proyecto: Incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

Gestión de la Calidad del Proyecto: Incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido.

La Gestión de la Calidad del Proyecto utiliza políticas y procedimientos para implementar el sistema de gestión de la calidad de la organización en el contexto del proyecto, y, en la forma que resulte adecuada, apoya las actividades de mejora continua del proceso, tal y como las lleva a cabo la organización ejecutora.

La Gestión de la Calidad del Proyecto trabaja para asegurar que se alcancen y se validen los requisitos del proyecto, incluidos los del producto.

Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto: Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto.

El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto.

Los miembros del equipo del proyecto pueden tener diferentes conjuntos de habilidades, pueden estar asignados a tiempo completo o a tiempo parcial y se pueden incorporar o retirar del equipo conforme avanza el proyecto.

También se puede referir a los miembros del equipo del proyecto como personal del proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto es beneficiosa.

Gestión de las Comunicaciones del Proyecto: Incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.

Los directores de proyecto emplean la mayor parte de su tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma.

Una comunicación eficaz crea un puente entre diferentes interesados que pueden tener diferentes antecedentes culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y diferentes perspectivas e intereses, lo cual impacta o influye en la ejecución o resultado del proyecto.

Gestión de los Riesgos del Proyecto: Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto.

Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto.

Gestión de las Adquisiciones del Proyecto: Incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. La organización puede ser la compradora o vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto.

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidos por miembros autorizados del equipo del proyecto.

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto también incluye el control de cualquier contrato emitido por una organización externa (el comprador) que esté adquiriendo entregables del proyecto a la organización ejecutora (el vendedor), así como la administración de las obligaciones contractuales contraídas por el equipo del proyecto en virtud del contrato.

Gestión de los Interesados del Proyecto: Incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar

o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.

La gestión de los interesados también se centra en la comunicación continua con los interesados para comprender sus necesidades y expectativas, abordando los incidentes en el momento en que ocurren, gestionando conflictos de intereses y fomentando una adecuada participación de los interesados en las decisiones y actividades del proyecto.

La satisfacción de los interesados debe gestionarse como uno de los objetivos clave del proyecto.

2.2.2. Procesos en las Organizaciones

Según **(Hammer, 2007)** un proceso es una serie de actividades y recursos interrelacionado entre sí, que convierte insumos en productos. Llámese recursos a las finanzas, instalaciones o infraestructura, equipamiento, técnicas, métodos y recursos humanos participantes.

2.2.2.1. ¿Qué es un Proceso?

El (PMI, 2013) lo conceptualiza como “una serie sistemática de actividades dirigidas a producir un resultado final de forma tal que se actuará sobre una o más entradas para crear una o más salidas.” **(pág. 559)** Representado gráficamente en la **Figura 2. Proceso.**

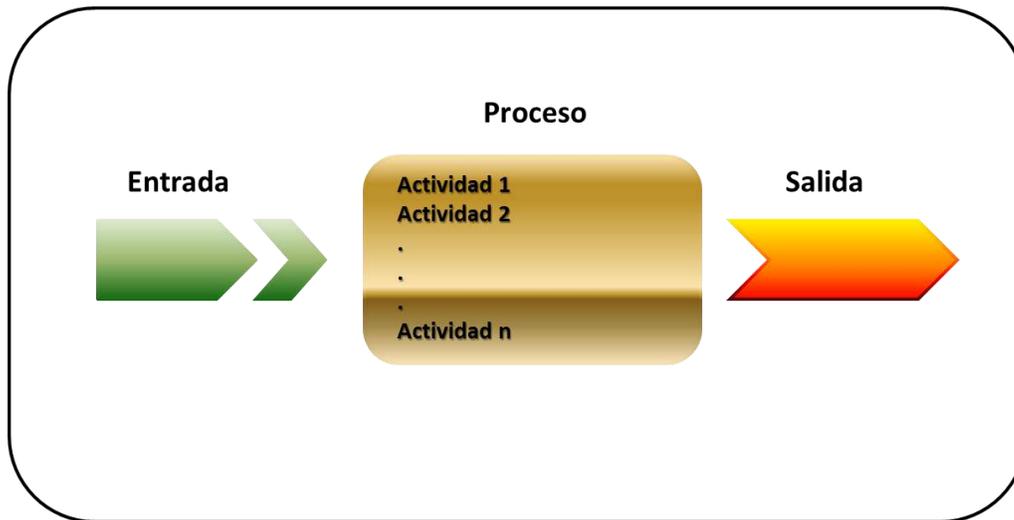


Figura 2. Proceso.
Fuente: PMI 2013

2.2.2.2. ¿Qué es un Proceso de Negocio?

Un Proceso de negocio es percibido como un conjunto interrelacionados de acciones, practicadas consistentemente por el grupo integrante y que determinan, en parte, las respuestas que emiten las organizaciones frente a la toma de decisiones, diseño y desempeño del trabajo, diseño de la organización, cultura organizacional y cambios organizacionales.

En la dirección electrónica (**Uralde Ysi Y Asociados, 2011**), “Un proceso de negocio es un conjunto de tareas relacionadas lógicamente llevadas a cabo para lograr un resultado de negocio definido. Cada proceso de negocio tiene sus entradas, funciones y salidas. Las entradas son requisitos que deben tenerse antes de que una función pueda ser aplicada. Cuando una función es aplicada a las entradas de un método, tendremos ciertas salidas resultantes. Es una colección de actividades estructurales relacionadas que producen un valor para la organización, sus inversores o sus clientes”

2.2.2.3. Gestión de Procesos de Negocio

Según **(Gestión de procesos de negocio para Dummies®, 2ª edición limitada de IBM)** “es un método pensado para conseguir mejores procesos combinando la tecnología y la experiencia. Gestión de procesos de negocio es una acción colaborativa de distintas unidades de negocio y del mundo de TI, y promueve un nuevo paradigma de procesos de negocio eficientes y lógicos” **(pág. 5)**

(Introducción a BPM para Dummies) Lo define como “un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales; un enfoque centrado en los procesos para mejorar el rendimiento que combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno.” **(pág. 1)**

Entre los beneficios que obtienen las organizaciones al implementar la Gestión de Procesos de Negocio:

- ✓ Mejor entendimiento y visibilidad de los procesos.
- ✓ Mejora en el manejo de las excepciones y los errores.
- ✓ Ahorro de tiempo y reducción de costos por el incremento en la eficiencia de las operaciones.
- ✓ Mejora en el desempeño de los empleados.
- ✓ Posibilidad de mejora de los procesos con base en evidencias obtenidas por el monitoreo de la ejecución de los mismos. Para lograrlos, las organizaciones deben asumir un enfoque centrado en los procesos, en el que se integren, en colaboración directa y responsabilidad conjunta, los responsables de las operaciones del negocio y los responsables del soporte de Tecnología de la Información (TI).

2.2.2.4. Ciclo de Vida de los Procesos de Negocio.

Un estudio realizado para comparar los diversos ciclos de vida de procesos de negocio en el mercado mundial, **(Galvis & González, 2014)** determino que existen similitud en todas ellas (**Tabla 1.Síntesis fases del ciclo de vida de los procesos de negocio.**). En tal sentido lo definen en que: “consiste en fases relacionadas y organizadas en una estructura que no implica una dependencia temporal o un orden estricto en el que deban ejecutarse. En lugar de esto, el ciclo de vida de los procesos de negocio puede entenderse como un proceso evolutivo e incremental. Este enfoque permite que las organizaciones inicien la implementación de iniciativas de BPM¹ sin tener que asumir una etapa de aprestamiento demasiado exigente en términos técnicos, financieros y organizacionales.

¹ BPM: *Business Process Management*, Gestión de Procesos de Negocio.

2.2.2.5. Fases Ciclo de Vida de los Procesos de Negocio

Tabla 1. Síntesis fases del ciclo de vida de los procesos de negocio.

Objetivo	Denominación común	Fases propuestas por los autores
Entender el estado actual de los procesos de la organización y especificar las características que deberían tener para asegurar objetivos relacionados con la eficiencia, eficacia y efectividad.	Análisis y Diseño	Análisis - Análisis de procesos - Análisis y diseño - Análisis y diseño de procesos - Arquitectura de procesos - Captura y definición de procesos - Definición y alineación de procesos - Descubrimiento de procesos - Diseño - Diseño de procesos - Estrategia de procesos - Identificación - Identificación de necesidades de procesos - Modelado - Modelado de procesos - Propiedad de procesos - Reingeniería de proceso.
Configurar, implementar y desplegar el proceso diseñado en el entorno de ejecución que utiliza la organización.	Configuración	Configuración - Configuración de procesos - Configuración de sistemas - Despliegue de procesos - Implementación - Implementación de procesos - Implementación e integración de procesos - Integración de servicios.
Ejecutar y hacer seguimiento y control a las múltiples instancias de los procesos que son necesarias para el desarrollo de las actividades y propósitos organizacionales.	Ejecución	Adopción - Adopción de procesos - Control de procesos - Ejecución - Ejecución de procesos.
Identificar las fortalezas y debilidades del proceso con el propósito de identificar y especificar mejoras que puedan ser implementadas.	Evaluación	Determinación de cambios en procesos - Diagnóstico de procesos - Diagnóstico y mejora de procesos - Evaluación - Evaluación de procesos - Medición de procesos - Mejora - Mejora continua de procesos - Mejora de procesos - Monitoreo - Monitoreo de procesos.

Fuente: (Galvis & González, 2014)

Análisis y Diseño: es entender el estado actual de los procesos de la organización y especificar las características que deberían tener para asegurar objetivos relacionados con la eficiencia, eficacia y efectividad. En esta fase se deben identificar y modelar los procesos que existen en la organización. Estos procesos pueden estar formalmente identificados y documentados, como en un sistema de gestión de la calidad, o simplemente pueden estar establecidos dentro de la cultura y política de la organización sin que medie una representación formal del mismo. Para lograr la participación de la mayor parte de los involucrados en el proceso en la identificación y modelado del mismo, se recomienda la utilización de

notaciones estándar como la Notación de Modelado de Procesos de Negocio.

Una vez modelado el proceso, tal y como se ejecuta en la organización, se procede a evaluarlo con el fin de identificar mejoras que deben ser incorporadas al proceso dentro de las especificaciones de diseño. Para esto se pueden utilizar técnicas de trabajo colaborativo, así como métodos de análisis cuantitativo de procesos y herramientas de simulación. Estas últimas permiten que los participantes del proceso observen la ejecución paso a paso de modo que se puedan detectar comportamientos indeseados.

Configuración: Al tener el proceso diseñado y validado se puede proceder a configurar, implementar y desplegar el proceso diseñado en el entorno de ejecución que utiliza la organización. Para esto se deben incorporar políticas y procedimientos a las prácticas tradicionales de la organización, y se puede utilizar el soporte de un sistema software que permita su implementación y su ejecución. En caso de optar por la incorporación de un sistema software, se debe realizar la evaluación y selección de la herramienta más adecuada de acuerdo con las características del proceso, y también se debe enriquecer la especificación del diseño del proceso con detalles técnicos necesarios para la configuración y despliegue del proceso en el software seleccionado. La configuración del sistema software debe incluir las interacciones de los empleados con el sistema y la integración con otros sistemas software utilizados por la organización.

Ejecución: La fase de ejecución del proceso de negocio requiere que la configuración esté completa. Esta fase comprende todo el tiempo en el que los procesos de negocio se encuentran en tiempo de ejecución. Aquí se crean tantas instancias del proceso como sea necesario para cumplir con los objetivos de la organización. El rol del sistema software de soporte a la

gestión de procesos de negocio es controlar activamente la ejecución de cada una de las instancias del proceso de acuerdo con lo definido en el modelo.

En esta fase se recopilan datos sobre la ejecución del proceso, incluyendo el estado de cada una de las instancias en cualquier instante de tiempo. Adicionalmente, estos datos recopilados pueden ser visualizados utilizando diversas técnicas que faciliten el monitoreo de las instancias del proceso.

Todos los datos recopilados serán utilizados en la fase de evaluación del proceso.

Evaluación: Se utilizan los datos recopilados en la fase de ejecución para identificar las fortalezas y debilidades del proceso. Esta evaluación debe dar como resultado la especificación de mejoras para el proceso y su implementación. La fase de evaluación debe tomar como línea base datos de la ejecución del proceso antes de la implementación, los cuales pueden obtenerse de datos históricos o de los resultados de simulaciones. Adicionalmente, se recomienda que el análisis del proceso involucre diversas perspectivas desde las cuales se puedan emitir juicios, por ejemplo, la perspectiva operacional del proceso, la perspectiva financiera, y, la siempre muy importante, perspectiva de los usuarios del proceso. En esta fase se pueden utilizar instrumentos como tableros de comando que permitan presentar la síntesis de los resultados del proceso en diversas perspectivas.

En la **Figura 3. Ciclo de vida de los procesos de negocio.** Se resume gráficamente el ciclo de vida de un proceso de negocio.

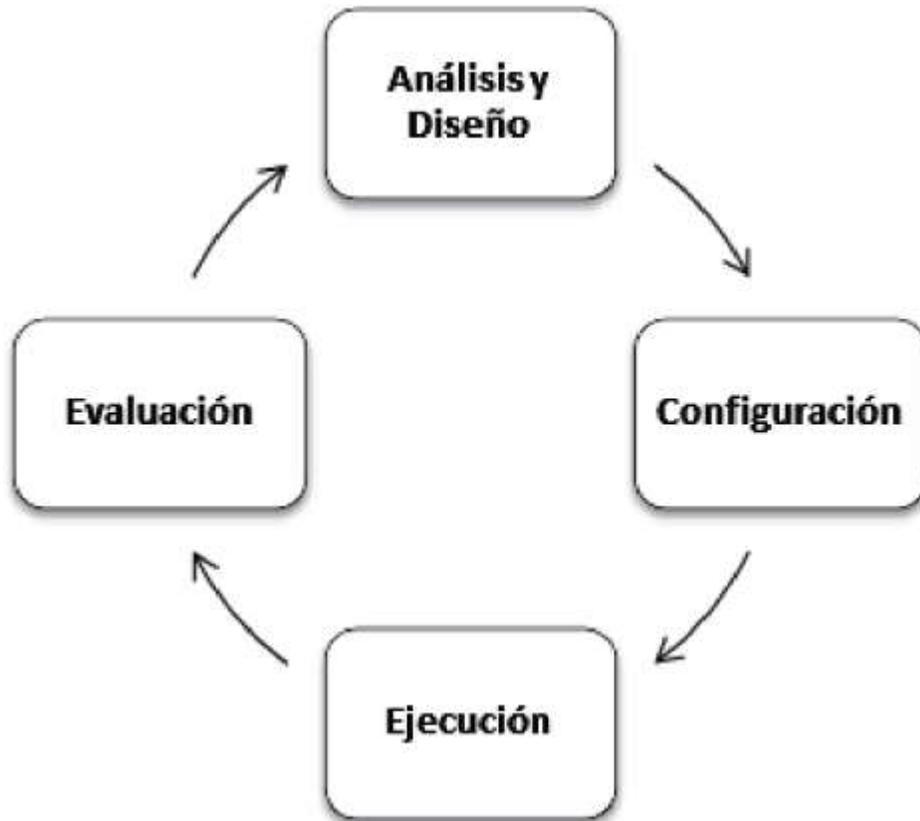


Figura 3. Ciclo de vida de los procesos de negocio.
Fuente: (Galvis & González, 2014)

2.2.2.6. Resultados de las Fases del Ciclo de Vida de Procesos de Negocio.

De la descripción de cada fase del ciclo de vida se pueden identificar un conjunto de resultados esperados, que se presentan en la **Tabla 2. Descripción de las fases del ciclo de vida de los procesos de negocio..** Estos resultados son necesarios y suficientes para lograr el objetivo de la fase.

Además, la forma particular que toman estos resultados depende de las características de los procesos que se gestionan y de la forma en que se lleva a cabo el ciclo de vida en cada organización.

Tabla 2. Descripción de las fases del ciclo de vida de los procesos de negocio.

Fase	Resultados
Análisis y Diseño	<ul style="list-style-type: none"> · Identificación y modelado de los procesos existentes en la organización. · Identificación de las mejoras a ser implementadas. · Diseño del proceso mejorado. · Documentación.
Configuración	<ul style="list-style-type: none"> · Implementación del proceso mejorado. · Evaluación de herramientas <i>software</i> que podrían apoyar el proceso. · Nuevo diseño del proceso donde se relacionan las actividades, los actores y las herramientas de apoyo (aspectos técnicos). · Implementación técnica del proceso. · Resultados de las validaciones y de las pruebas de calidad. · Documentación.
Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> · Definición de las instancias del proceso. · Datos sobre la ejecución del proceso. · Monitoreo del proceso.
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> · Especificación de mejoras para el proceso y su implementación. · Resultados del proceso desde múltiples perspectivas (usuario, aspectos operacionales, financieros, etc.).

Fuente: (Galvis & González, 2014)

Software BPM

El BPMS es un grupo de aplicativos que permiten la ejecución de la gestión de procesos de negocio en todas sus etapas, **(El Libro del BPM 2011)** “tiene un enfoque eminentemente práctico, ya que en su implantación lo que se hace es introducir en el sistema los planteamientos teóricos para que el propio sistema se encargue de automatizarlos (en la medida de lo posible), controlar su cumplimiento y proporcionar los análisis necesarios para su mejora continua.” **(pág. 10)**. Todo esto en función de la Modelización de los Procesos y las Reglas de Negocio.

De cualquier forma, los BPMS debe contener, al menos, las siguientes funcionalidades:

- Diagramador de Proceso. Herramienta para dibujar el proceso.
- Motores de Orquestación. Permiten coordinar la secuencia de actividades según los flujos y reglas de las Clases de Proceso.
- Diseñador de formularios. Herramienta de definición de formularios e informes que no están disponibles en los componentes que se necesitan para apoyar el proceso de diseño.
- Inteligencia de Procesos. Herramientas BAM (Business Activity Monitoring), BI (Business Intelligence), Cuadro de Mandos, KPIs (Key Performance Indicators), etc.
- Herramientas de Integración. Permiten integrar el modelo con otros sistemas, como ERP o los sistemas legacy de la empresa.

2.2.2.7. Modelado de Gestión de Procesos de Negocios

Existen diversas formas de representar procesos en la actualidad, entre las cuales se pueden nombrar:

- Redes de Petri
- Diagramas de Actividades de UML
- SPEM (**S**oftware **P**rocess **E**ngineering **M**eta-Model)
- BPMN (**B**usiness **P**rocess **M**odeling **N**otation)
- XPDL (**X**ML **P**rocess **D**efinition **L**anguage)
- IDEF (**I**ntegration **D**EFinition)
- EPC (**E**vent-driven **P**rocess **C**hain)

Para el desarrollo los aplicativos basados en BPM, se utiliza el estándar Business Process Modeler Notation (BPMN).

La función del BPMN es crear un mecanismo simple para realizar modelos de procesos de negocio, con todos sus elementos gráficos, y que al mismo tiempo sea posible gestionar la complejidad.

Los autores **(White & Miers, 2009)** denominan BPMN como “una notación basada en diagramas de flujo para definir procesos de negocio, desde los más simples hasta los más complejos y sofisticados para dar soporte a la ejecución de procesos.” **(pág. 24)**. En la Figura 3 se representa de forma grafica un proceso básico bajo el modelado BPMN.

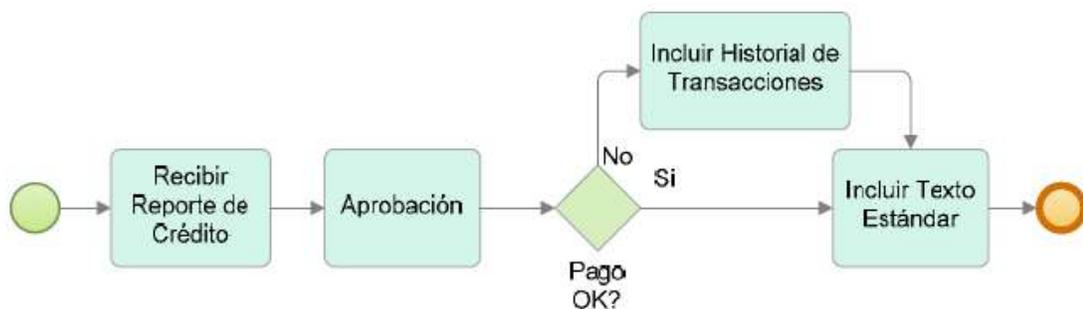


Figura 4. Ejemplo Básico de representación BPMN.
Fuente: (White & Miers, 2009)

2.2.2.8. Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral, también conocido como Balanced Scorecard lo define **(Kaplan & Norton, 2002)** como una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades.

También se puede considerar como una aplicación que ayuda a una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con

su estrategia, mostrando de forma continuada cuándo la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico.

Representa la ejecución de la estrategia de una compañía desde el punto de vista de la Dirección General (lo que hace que ésta deba estar plenamente involucrada en todas sus fases, desde la definición a la implantación). Existen diferentes tipos de cuadros de mando integral, si bien los más utilizados son los que se basan en la metodología de Kaplan & Norton. La principales características de esta metodología son que utilizan tanto indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje/crecimiento.

Perspectiva Financiera, incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

Perspectiva del Cliente, refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costes es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia.

Perspectiva Interna, recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite en coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva

interna, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gasto.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, es la última que se plantea en este modelo de CMI. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.



Figura 5. Perspectivas de un cuadro de mando
Fuente: (Kaplan & Norton, 2002)

2.2.2.9. CAPEX & OPEX

En la dirección electrónica (**JotaErre.Net, 2013**) lo conceptualiza de la siguiente manera:

CAPEX es la abreviatura de la expresión Inglés *Capital Expenditure* (en español, capex o gastos de capital) y es la cantidad de dinero gastado en la adquisición (o mejora) de los bienes de capital de una empresa en particular. El CAPEX es por lo tanto la cantidad de inversiones en equipos e instalaciones con el fin de mantener la producción de un producto o servicio o para mantener funcionando un negocio o un sistema particular.

Por el contrario, el OPEX, se refiere a los costos asociados con el mantenimiento de equipos y gastos de consumibles y otros gastos de funcionamiento necesarios para la producción y el funcionamiento del negocio o del sistema. Por ejemplo, la compra de una máquina es CAPEX, mientras que el costo de mantenimiento es OPEX.

A menudo, y por diversos motivos, las empresas se encuentran en necesidad de cambiar CAPEX por OPEX y viceversa. Una forma de reducir los gastos de capital por contrapartida de OPEX es el uso de la subcontratación y el alquiler de equipos e instalaciones. Las ventajas más evidentes de este cambio es el aumento de la flexibilidad de los costes y la reducción de las necesidades de financiación (que son ahora más borrosa con el tiempo). Una desventaja puede ser aumento de los costes.

Dentro de estas definiciones, vinculándolo al mundo IT, no se puede establecer unos valores base que nos puedan identificar que es CAPEX ó OPEX dentro de un proyecto concreto. Generalmente quien identificará lo que es CAPEX & OPEX en una empresa serán los propios departamentos de contabilidad o finanzas.

2.2.2.10. Open Business Canvas

En la dirección electrónica (**Comunidad IEBS, 2015**) los conceptualiza de la siguiente forma:

Una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con 9 divisiones.

- Customer Segments: ¿A qué clientes les doy servicio en mi negocio?
- Value Propositions: ¿Qué les estoy ofreciendo a mis clientes?
- Channels: ¿Cómo quieren ser contactados mis clientes? ¿Cómo se comunican conmigo? ¿Cómo reciben mis productos o servicios?
- Customer Relationships: ¿Cómo consigo atraer/mantener/aumentar clientes?
- Revenue Streams: ¿Por qué estarían dispuestos mis clientes a pagar? ¿Con qué fórmulas de pago?
- Key Resources: ¿Qué recursos son los que necesito para poder crear el valor que les propongo a mis clientes?
- Key Activities: ¿En qué debo ser realmente bueno? ¿Cuáles son las actividades clave en las que necesito sobresalir?
- Key Partnerships: Aparte de los proveedores, ¿qué colaboradores pueden impulsar mi modelo de negocio y convertirlo en algo mucho más potente?
- Cost structure: Los costes nucleares de mi negocio, que en gran parte provienen directamente de los tres apartados anteriores.

2.2.2.11. Interesados (STAKEHOLDERS)

El objetivo de la investigación de (X CONGRESO INTERNACIONAL DE INGENIERÍA DE PROYECTOS, 2006) es proponer un modelo del sistema educativo en el que aparezcan cuales son los “stakeholders” y la relaciones que se establecen entre ellos.

Mitchell, Agle, y Wood [3] clasifican los “stakeholders” en latentes, expectantes, definitivos y no stakeholders en función de tres atributos: poder, legitimidad y urgencia de sus demandas.

En la **Tablas 3. Clasificación de stakeholders** se realiza un resumen de la clasificación de “stakeholders” en función de los atributos que posee cada uno de ellos.

Tablas 3. Clasificación de stakeholders

		Poder	Legitimidad	Urgencia
Stakeholders latentes	Dormidos	X		
	Discrecionales		X	
	Exigentes			X
Stakeholders Expectantes	Dominantes	X	X	
	Dependientes		X	X
	Peligrosos	X		X
Stakeholders	Definitivos	X	X	X

Fuente: (X CONGRESO INTERNACIONAL DE INGENIERÍA DE PROYECTOS, 2006)

Esta clasificación no es estática sino que un elemento puede cambiar de categoría si adquiere alguno de los atributos que no tiene o puede incrementarse el grado de algunos de los atributos.

Habla de las tres dimensiones del enfoque “*stakeholder*” aplicados a la empresa. La dimensión descriptivo-analítica permite establecer un modelo de la empresa en el que se identifiquen los “*stakeholders*” y la relación entre ellos.

En esta matriz se clasifican estos colectivos en función del poder y del interés que tiene en el proyecto y se determina la relación que la empresa debe establecer con cada uno de ellos. Para realizar esta clasificación se puntúan de 0 a 10, para cada *stakeholder* considerado, las dos preguntas siguientes:

¿Cómo de interesado está que se consideren sus intereses?

¿Tiene el poder para conseguir que se consideren sus intereses?

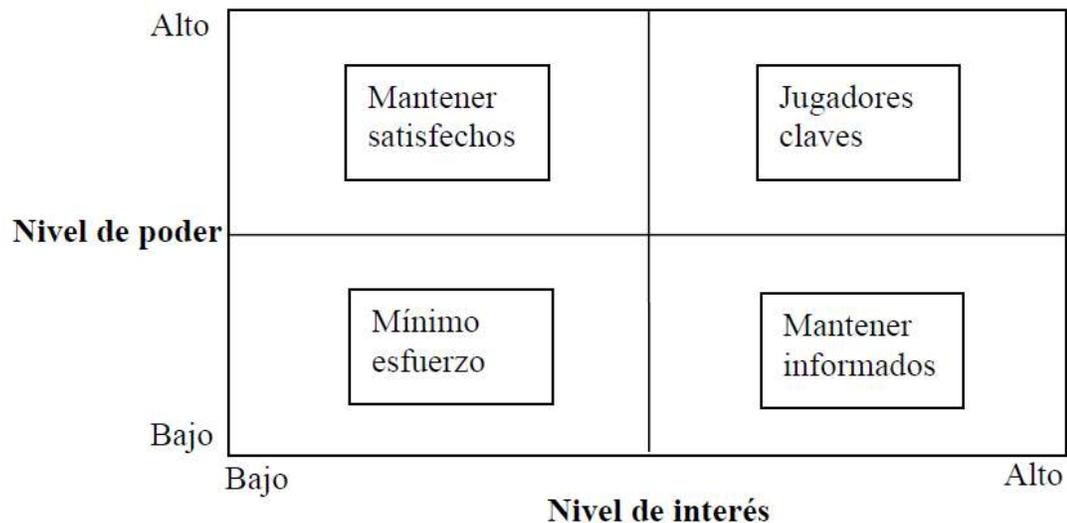


Figura 6. Matriz Poder/Intereses
Fuente: (X CONGRESO INTERNACIONAL DE INGENIERÍA DE PROYECTOS, 2006)

2.2.3. Front End Loading (FEL)

FEL está basada en el concepto de portones de aprobación, donde en cada portón se aprueba, o no, el pasaje a la siguiente etapa. Esta metodología

ayuda ahorrar costos y mantener al proyecto en fecha, ya que cada fase, antes de ser iniciada, debe estar correctamente planificada y aprobada.

La planificación para las fases de un proyecto facilita su gestión y las actividades que deben realizarse en cada una de ellas, por lo que se toma de referencia (Comité de Operaciones de PDVSA, 1999) donde está dividida en:

Visualización (FEL1): en esta fase se identifica la oportunidad de negocio, basado en un estudio de factibilidad técnico-económico, sin la intervención de gran cantidad de personas, obteniendo como resultado un caso de negocio. Se elabora el alcance del proyecto, estimado de costos clase V, objetivos, estrategias corporativas y plan de ejecución clase V.

Conceptualización (FEL2): en esta etapa es vital contar con el gerente del proyecto asignado porque se inicia la planificación de las actividades, se organiza al equipo de trabajo, se analiza y selecciona la opción tecnológica más acorde para así poder hacer un entregable final que no es más que la propuesta del mismo, para luego evaluar su factibilidad.

Definición (FEL3): se desarrolla a más detalle el alcance del proyecto, con un mayor apoyo del personal técnico elaborando la ingeniería básica y el plan de ejecución, se cuantifican los riesgos en tiempo de ejecución y factibilidad económica, elaborando un estimado de costos de calidad, sometiendo el proyecto a aprobación para la fase de ejecución. Hasta este punto se considera una metodología FEL (Front End Loading).

Implantación: fase en donde se pone en marcha los tres pasos anteriores, ejecutando los estimados de costos clase II y I, para la ejecución del proyecto.

Operación: última etapa en donde se debe garantizar la perpetuidad del entregable del proyecto.

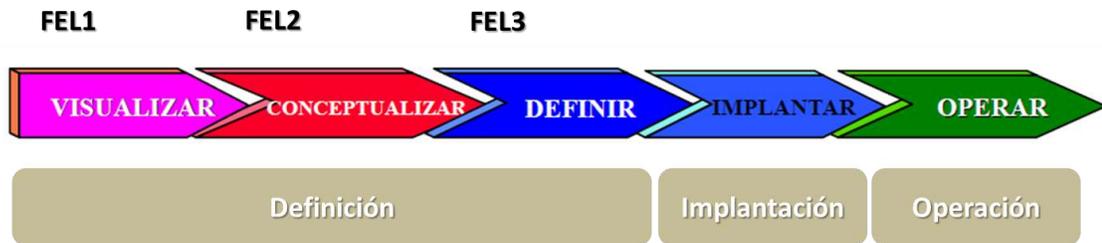


Figura 7. Ciclo Proyecto con Metodología FEL
Fuente: (Comité de Operaciones de PDVSA, 1999)

La metodología FEL para gestión de proyectos de inversión es aplicada mayormente en trabajos de inversión de capital, por traducir la estrategia de la organización o empresa en actividades viables, mediante la estimación y reducción de costos, analizando factores claves que ayuden a reducir los riesgos asociados, manteniéndose dentro de lo planificado en el cronograma. Su objetivo es proveer un diseño de disciplinas detallado a fin de asegurar un proceso sencillo con un mínimo de cambios o re-trabajo durante la fase de ejecución.

La metodología está basada en el concepto de portones de aprobación, en cada portón se aprueba o no el paso a la siguiente fase, disminuyendo notablemente la incertidumbre. Se compone de tres fases que cubren la ingeniería preliminar y básica efectuada antes de iniciar la ingeniería de detalle, procura y construcción, tales como: FEL 1 (visualización), FEL 2 (conceptualización) y FEL 3 (definición), donde cada una debe estar previamente planificada y estimada, en términos de recursos humanos y presupuesto antes de dar inicio a la próxima fase.

Durante la fase de ejecución del FEL, se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Correcta definición del propósito del negocio.
- Definición clara de los objetivos del proyecto.
- Estrategia para la ejecución del proyecto.
- Definición del enfoque y de los entregables del FEL.
- Prácticas de reducción de costos.

Esta metodología ofrece una importante oportunidad para la planificación de una propuesta de proyecto y su optimización, por tal motivo es el cimiento para lograr el éxito.

2.3. BASES LEGALES

En el presente Trabajo Especial de Grado se identificó la aplicación de las siguientes bases legales:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (**GACETA OFICIAL de la Republica Bolivariana de Venezuela No. 5.908, 2009**) en sus artículos 112 y 117 que establece:

Artículo 112. “Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de

su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.”

Artículo 117. "Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen; a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.”

En estos artículos de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, establece el derecho a los ciudadanos de realizar actividades económicas enmarcadas en las leyes Venezolanas, adicional a tener productos y servicios de calidad, obligando a su vez a los empresarios, comerciantes u otros prestadores de bienes o servicios a ofrecer calidad en los mismos.

- Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad (**GACETA OFICIAL de la Republica Bolivariana de Venezuela No. 37.555, 2002**) , la cual en su Artículo No.1 establece su objetivo y campo de aplicación:

“Esta Ley tiene por objeto desarrollar los principios orientadores que en materia de calidad consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, determinar sus bases políticas y diseñar el marco legal que regule el Sistema Venezolano para la Calidad, asimismo establecer los mecanismos necesarios que permitan garantizar los derechos de las personas a disponer de bienes y servicios de calidad en el País, a través de los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación, Reglamentaciones Técnicas y Ensayos”.

Mediante esta ley se establecen los mecanismos para garantizar los derechos de los ciudadanos a obtener bienes y servicios de calidad mediante los diferentes subsistemas, tal como se muestra en su objetivo y campo de aplicación.

Existe un ente del estado que regula toda la actividad aseguradora en la República Bolivariana de Venezuela, la Superintendencia de la Actividad Aseguradora, adscrita al Ministerio del Poder Popular de Economía y Finanzas.

- Ley de la Actividad Aseguradora (**GACETA OFICIAL de la Republica Bolivariana de Venezuela No. 6.220 , 2016**), la cual en su artículo No. 1 indica que su objeto es:

“... establecer el marco normativo para el control, vigilancia, supervisión, autorización, regulación y funcionamiento de la actividad aseguradora, a fin de garantizar los procesos de transformación socioeconómico que promueve el Estado, en tutela del interés general representado por los derechos y garantías de los tomadores, asegurados y beneficiarios de los contratos de seguros, de reaseguros, los contratantes de los servicios de medicina prepagada y de los asociados de las cooperativas que realicen actividad aseguradora de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica del Sistema Financiero Nacional. Esta Ley se aplica a toda la actividad aseguradora desarrollada en el territorio de la República, o materializada en el extranjero, que tenga relación con riesgos o personas situados en ésta, realizada por los sujetos regulados, definidos en esta Ley, y por todas aquellas personas naturales o jurídicas que desarrollen operaciones y negocios jurídicos calificados como actividad aseguradora, de prestadores de servicio de medicina propagada, así como a las personas que representan el interés general objeto del presente marco normativo”.

Entes rectores

Los organismos destinados a mantener y regular las disposiciones legales anteriormente descritas, descritas en el mismo orden, son los siguientes:

- ✓ Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela, está en el deber de cumplir con los derechos consagrados para todos los venezolanos en la constitución. A su vez delega funciones en otras leyes para que cada área este regulada o supervisada por un ente determinado.
- ✓ Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER). Entre sus funciones, busca establecer mecanismos necesarios para garantizar los derechos de las personas a disponer de bienes y servicios de calidad en el país.
- ✓ Superintendencia de la Actividad Aseguradora (SUDEASEG). Se encarga de controlar toda el área de la actividad aseguradora, para que cumplan con los usuarios que adquiere ese tipo de productos en el mercado nacional.

Los organismos gubernamentales velan por el cumplimiento de las leyes antes mencionadas, cuyo objetivo es garantizar que se respete el derecho de las personas a obtener bienes y servicios de calidad, con múltiples opciones en el mercado asegurador.

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se define como una investigación aplicada “el estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas. Esta forma de investigación se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías” (Tamayo y Tamayo, 2003, pág. 43)

El Trabajo Especial de Grado se clasifica de este tipo, dado que se realiza buscando proyectar una solución real basada en la aplicación de teorías, conceptos y normativas.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En el diseño de la investigación provee la información sobre la manera como se va a realizar la investigación. El tipo de diseño a aplicar en este proyecto es de campo y descriptiva.

Para la **(Universidad Pedagógica Experimental Libertador, 2006)** el diseño de campos es “el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad” **(pág. 11)**

El diseño de descriptivo para **(Sabino, 1992)** “utiliza criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes. “ **(pág. 35)**

3.3. UNIDADES DE ANÁLISIS

Como punto de partida y focal para el desarrollo de la presente investigación; se determina como unidad de análisis a los individuos, organizaciones, comunidades, situaciones o eventos de los cuales se recolectarán los datos; a efectos de esta investigación se consideran las áreas involucradas (Mercadeo y Ventas, Ejecutivo de Cuentas, Finanzas, Operaciones(Servicio, Reclamos)) en una empresa de sociedad de corretaje de seguros, según los parámetros dictados por la ley y los procesos que se ejecutan dentro para el cumplimiento de sus objetivos y satisfacción de sus clientes (asegurados).

3.4. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Para recabar la información necesaria para el logro de los objetivos de la investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

Juicio de Expertos: conjunto de opiniones que pueden brindar profesionales expertos en una disciplina, relacionadas al proyecto que se está ejecutando.

Observación directa: observación directa del investigador en el lugar donde se realiza el proyecto, a fin de evidenciar la situación en cuanto a la problemática planteada y poder establecer soluciones reales.

Revisión documental: se consultan documentos correspondientes a los procesos de negocio, ley de la actividad aseguradora, normativas, manuales de procedimiento, entre otros.

Por ser una investigación de carácter documental se utilizó como técnica fundamental de recolección de datos la revisión sistemática, una vez procesado, realizado el análisis documental y de contenido con el objeto de recoger las buenas prácticas recogidas por otros investigadores.

Los datos serán procesados a través de la técnica de revisión sistemática, por medio de una revisión práctica y teórica de las variables de estudio, a fin de establecer aquellas prácticas cuyas relaciones responden a los objetivos de la presente investigación.

3.5. FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Conocido el problema de investigación, los objetivos y la justificación, es necesario establecer los métodos y reglas que permitan concretar el logro de los objetivos planteados, por tal razón se emplearon las fases que establece el PMI (2013), que son: inicio, planificación, ejecución y cierre.

Fase I: Inicio

- Investigar fuentes y seleccionar las adecuadas
- Elaborar fichas de contenido y bibliografías.
- Búsqueda de información en la Web.
- Revisar trabajos de investigación anteriores, relacionados con el tema.

Fase II: Planificación

- Elaboración de cronograma de trabajo.
- Recursos necesarios para la ejecución.

Fase III: Ejecución

- Elaborar la Propuesta.
- Identificar requerimiento.
- Establecer metodología.
- Recabar información de los procesos organizacionales

Fase IV: Cierre

- Metodología y plan de acción a utilizar.
- Presentar Conclusiones y recomendaciones.

3.6. PROCEDIMIENTOS POR OBJETIVO

Objetivo 1. Visualizar el proyecto de gestión de procesos de negocios en una empresa de corretaje de seguros.

1. Consulta bibliográfica.
2. Definir actividades primarias o procesos medulares.
3. Identificar los involucrados (StakeHolders)
4. Diseñar y aplicación de instrumento (entrevista).
5. Realizar Canvas de gestión de procesos (segmento de valor)

Objetivo 2. Conceptualizar el proyecto de gestión de procesos de negocios en una empresa de corretaje de seguros..

1. Mejor escenario de propuesta de Gestión de Procesos

2. Realizar Canvas de gestión de procesos (Propuesta de Valor).
3. Realizar diagrama de *Ishikawa* con las 10 áreas del conocimiento para la metodología.

Objetivo 3. Definir el proyecto de gestión de procesos de negocios en una empresa de corretaje de seguros.

1. Desarrollo de las fases de la propuesta.
2. Plan de ejecución.
3. Preparación de la propuesta

3.7. ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO (EDT)

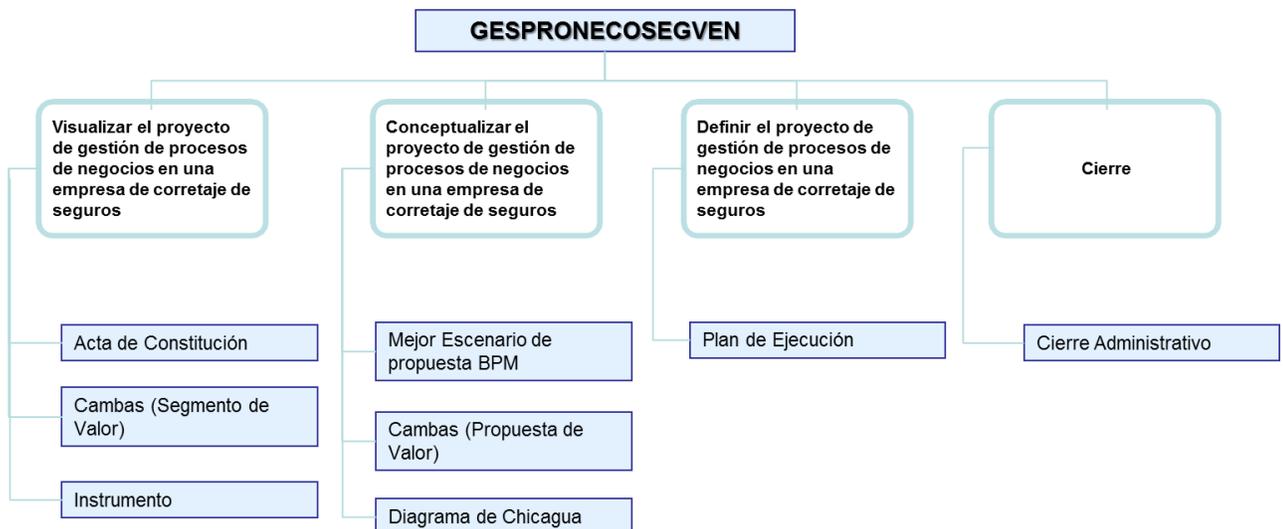


Figura 8. Estructura Desagregada de Trabajo

Fuente: Adaptado PMI (2013)

3.8. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Con la operacionalización de las variables, se busca dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación. Representado en una tabla, se observa cómo cada objetivo específico ha sido transformado a variables, conceptos, dimensiones e indicadores; y la forma de abordar el planteamiento y delimitación de la problemática descrita en el capítulo I con el fin de alcanzar el objetivo general de este estudio.

Tabla 4. Operacionalización de Variables.

Obj. General	Obj. Especifico	Variable	Indicador	Técnica y Herramienta	Fuente
Diseñar las Bases funcionales para el desarrollo de un aplicativo basado en la gestión de procesos de negocios en la empresa de corretaje de seguros	Visualizar el proyecto de gestión de procesos de negocios en una empresa de corretaje de seguros	Procesos	Informe de Resultado	Revisión Documental Observación Directa Encuesta	Investigación de Campo y Descriptiva, Fuente Primaria: Corretaje de Seguros, Sudeaseg, Gestión de Procesos
	Conceptualizar el proyecto de gestión de procesos de negocios en una empresa de corretaje de seguros	Procesos	Informe de Resultado	Revisión Documental Observación Directa Encuesta	Investigación de Campo y Descriptiva, Fuente Primaria: Corretaje de Seguros, Sudeaseg, Gestión de Procesos
	Definir el proyecto de gestión de procesos de negocios en una empresa de corretaje de seguros	Procesos	Informe de Resultado	Revisión Documental Observación Directa Encuesta	Investigación de Campo y Descriptiva, Fuente Primaria: Corretaje de Seguros, Sudeaseg, Gestión de Procesos

3.9. ASPECTOS ÉTICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para el presente Trabajo Especial de Grado se aplicaron los siguientes fundamentos éticos:

Código de Ética del Colegio de Ingenieros de Venezuela, (1996).

- Virtudes: Actuar de una manera que no quebrante las virtudes de responsabilidad, honestidad, integridad y veracidad.

- Conocimiento: cuidar el mantenimiento y mejoramiento de los conocimientos técnicos.
- Seriedad: Aceptar funciones o actividades que se correspondan con la experiencia adquirida y habilidades profesionales.
- Licitaciones: Concurrir intencionadamente o invitar a procesos de licitaciones y obras.
- Secreto: Mantener la confidencialidad y protección de la información
- Actuación gremial: cumplir con las Normas de actuación gremial del CIV.

El Código de Ética y Conducta Profesional del PMI, 2006.

Comprende el cumplimiento de compromisos, protección de datos de la información confidencial, la toma de decisiones basadas en los mejores intereses de la sociedad, seguridad pública y medio ambiente, aceptación de asignaciones consistentes con la experiencia, capacidades y calificaciones y finalmente el aceptar los errores u omisiones cometidos y sus consecuencias.

Descrito como la obligación de mostrar una alta consideración por nosotros mismos, por los demás, y por los recursos que se nos han confiado. Los estándares de respeto definidos por el PMI abarcan:

- Informarse sobre las normas y costumbres de otros y evitar involucrarse en comportamientos que puedan considerarse irrespetuosos.
- Escuchar los puntos de vista de los demás, buscando entenderlos.
- Acercarse directamente a aquellas personas con las cuales se tenga un conflicto o desacuerdo.
- Actuar de un modo profesional, aun cuando ese tratamiento no sea recíproco.

Negociar de buena fe, No ejercer el poder de conocimientos o posición para influenciar las decisiones o acciones de otros, de modo de beneficiarse

personalmente a sus expensas, No actuar de modo abusivo hacia otros,
Respetar los derechos de propiedad de los otros.

CAPITULO IV. MARCO REFERENCIAL

4.1. EMPRESAS DE CORRETAJE DE SEGUROS

Las empresas de Corretaje de Seguros actúan como intermediario de varias compañías aseguradoras, sin estar vinculado en exclusiva a ninguna de ellas, comercializando contratos de seguro a sus clientes con el fin de obtener una comisión por esta venta. Buscando la mejor relación posible entre las empresas aseguradoras y asegurados, y acompañando a estos últimos en el proceso de contratación, renovación y reclamación en caso de siniestro.

En Venezuela, el área aseguradora está fiscalizada por la Superintendencia de la Actividad Aseguradora (SUDEASEG), adscrita al Ministerio del Poder Popular de Economía y Finanzas.

A continuación se nombran los sujetos regulados por la SUDEASEG:

- ✓ Empresas de Seguros
- ✓ Empresas de Reaseguros
- ✓ Sociedades de Corretajes de Seguros
- ✓ Sociedades de Corretajes de Reaseguros
- ✓ Agentes y Corredores de Seguros
- ✓ Cooperativas
- ✓ Medicina Prepagada
- ✓ Administradora de Riesgos
- ✓ Financiadora de Primas
- ✓ Auditores Externos
- ✓ Actuarios Independientes
- ✓ Licenciados en Ciencias Actuariales
- ✓ Auxiliares

- ✓ Opinión Técnica
- ✓ Firmas Autorizadas Opinión Técnica

La **(Superintendencia de la Actividad Aseguradora)** tiene registrada como Sociedades de Corretaje de Seguros activas a 337 empresas, las cuales se detalla a continuación:

Código	Denominación
S-001	C.A. De Corretaje Segurosca
S-002	SALMENAR SEGUROSCA C.A. SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS.
S-003	COBERTURAS Y TASAS, S.A. CORRETAJE DE SEGUROS
S-006	RIESGO S.A. SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS.
S-008	H.H. Franzius C.A. Sociedad de Corretaje de Seguros
S-009	LA COORDINADORA, S.A. SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS.
S-011	HERRERA DE LA SOTA & ASOCIADOS SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.
S-012	RONTARCA WILLIS C.A SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS.
S-014	PAGÉS ASOCIADOS, C.A. SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS.
S-016	SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS EMECOX, C.A.
S-017	Otecseca Sociedad de Corretaje de Seguros, C.A.
S-018	ROGIMA S.A. SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS.
S-021	Seguplus, Corretaje de Seguros C.A.
S-022	MARSH VENEZUELA C.A., SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS.
S-029	AGENCIAS TÉCNICAS DE SEGUROS ASTES, S.A. SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS.
S-030	VILANOVA Y ASOCIADOS, C.A. CORREDORES DE SEGUROS.
S-032	SEGURADRIA, C.A.
S-036	RAFFALLI & ASOCIADOS C.A, SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS.
S-049	AGENCIA TÉCNICA ASEGURADORA, S.A. SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS.
S-055	C.A. STRAVIRA SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS.
S-056	VINCIT C.A. SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS.
S-061	CORREDORES INTERNACIONALES ASOCIADOS, C.A. (CORINA), SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS.
S-062	SUCRE VEGAS C.A.
S-063	C.A. DE CORRETAJE SEGUROSCA DE OCCIDENTE.
S-066	Corretaje de Seguros Clavell & Cia, C.A.
S-067	TECNOSEGUROS, C.A. SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS.
S-083	C.A LEBRAN CORREDORES DE SEGUROS.
S-087	INTERMEDIARIA GLOBAL DE SEGUROS SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.
S-091	CORRETAJE DE SEGUROS RORAIMA S.R.L.

S-094 SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS OTASA, S.R.L.

S-102 AON RISK SERVICES VENEZUELA, CORRETAJE DE SEGUROS C.A.

S-108 CORRETAJE DE SEGUROS ALFA, C.A.

S-115 SOCIEDAD DE CORRETAJE SEGUROS VALENCIA, C.A.

S-127 SEGURANSA META CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.

S-132 Ibarra Compañía Anónima (IBAS C.A)

S-136 Jones & Crane Asociados C.A Sociedad de Corretaje de Seguros

S-137 SERWISEGUROS, C.A. SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS

S-144 PROSEGUROS, S.A. SOCIEDAD DE CORRETAJE Y ASESORAMIENTO DE SEGUROS.

S-145 SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS CODEZUCA C.A.

S-150 C.A. MI SEGURO SOCIEDAD DE CORRETAJE.

S-154 CORRETAJE DE SEGUROS GURI, C.A. SEGURICA.

S-164 SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS ANÁLISIS Y TÉCNICA ANATEC C.A.

S-167 SEGUNET, C.A. CORRETAJE DE SEGUROS.

S-170 Castelao & David, C.A. Corretaje de Seguros

S-171 COASEGURO C.A., CORRETAJE DE SEGUROS

S-174 ASESORES DE SEGUROS ASEGURE, S.A

S-176 COBETRU S.A. SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS.

S-177 AVAL, LA PRODUCTORA DE SEGUROS, C.A., SOCIEDAD DE CORRETAJE.

S-182 Corretaje Occidente, S.A. (C.O.S.A.)

S-189 Sociedad de Corretaje de Seguros Diversificados SEDISA, S.A.

S-190 POLIPRIMA, C.A.

S-191 Elmarca, Sociedad de Corretaje de Seguros, S.A.

S-193 C.A. SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS, L. COLMENTER & ASOCIADOS.

S-195 SELECCIONADORES DE RIESGOS EN SEGUROS, C.A. (SERISECA), SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS

S-196 CORRETAJE 76, S.A. SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS

S-199 S.A.I CORRETAJE DE SEGUROS S.A.

S-200 AXXA, C.A. CORRETAJE DE SEGUROS

S-205 Segurisk Corretaje de Seguros, C.A. (antes denominada Cedasca Corretaje de Seguros C.A)

S-210 PEDRO R. OLIVARES Y ASOCIADOS, C.A. SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS.

S-219 CORRETAJE ASTRA, C.A., SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS.

S-225 SEGUFECA. S.A. Sociedad de Corretaje de Seguros

S-228 CAS COMPAÑÍA ASESORA DE SEGUROS SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.

S-230 CORRETAJE B.K.M, C.A. SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS.

S-232 ASESORÍA INTEGRAL DE SEGUROS AISCA, C.A. SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS.

S-235 COSEMAR CORRETAJE Y ASESORÍAS DE SEGUROS, C.A. (COSEMAR, C.A.)

S-247 ACC, C.A. CORRETAJE DE SEGUROS

S-249 Corretaje de Seguros Eteve, C.A.

S-250 CASTILLO GUTIERREZ & ASOCIADOS, C.A. SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS

S-254 Sociedad de Corretaje de Seguros Andino, C.A.

S-256 Corposeguros, C.A. Sociedad de Corretaje de Seguros

S-262 CORRETAJE DE SEGUROS CUNAGUA, C.A.

S-264 QUETZAL, C.A. CORRETAJE DE SEGUROS

S-265 R.A. Franco & Asociados, S.A.

S-273 Sociedad de Corretaje Simón Garzón, C.A.

S-274 ASSECURA CORRETAJE DE SEGUROS C.A.

S-277 GAMMASIGMA SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS, C.A

S-281 Grupo Asegurador Caroní, C.A. Sociedad de Corretaje de Seguros

S-284 LAMDA SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS C.A.

S-290 A. ALFONZO Y ASOCIADOS, C.A. SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS

S-293 METROPOLIS SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS C.A.

S-295 CORAZA, CORREDORES ASOCIADOS C A

S-296 Corretaje de Seguros Lincoln C.A

S-297 SEGUIBIENES, Sociedad de Corretaje de Seguros C.A.

S-298 LA INDUSTRIAL C.A. SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS

S-299 SEGULÍDER CORRETAJE DE SEGUROS C.A.

S-307 Aroa Corretaje de Seguros, S.A

S-309 Inversiones de Seguros INVERSECA, Sociedad de Corretaje

S-311 SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS HERDICA C.A.

S-315 S.T.S. Sociedad de Corretaje de Seguros, C.A

S-316 Intercober, C.A., Sociedad de Corretaje de Seguros

S-318 Soberana de Corretajes C.A Asesoría de Seguros

S-319 Interglobal Sociedad de Corretaje de Seguros, C.A.

S-320 CORRETAJE DE SEGUROS TECSEVEN, C.A.

S-324 Grupo Samanna S.A., Sociedad de Corretaje de Seguros

S-327 Francisco Comas y Asociados, C.A. Sociedad de Corretaje de Seguros

S-329 ANACO, ANÁLISIS Y COBERTURAS, SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS C.A.

S-335 Ruíz Cano y Asociados, C.A. Corretaje de Seguros

S-337 SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS DONAGI, C.A.

S-342 Nororiental de Seguros Norseca, Sociedad de Corretaje de Seguros, C.A.

S-343 Presente Corretaje de Seguros, C.A.

S-345 Barreto Arias & Asociados (BARSA) Sociedad de Corretaje de Seguros, S.A

S-346 LA ALIANZA SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS

S-355 Cobre Sociedad de Corretaje de Seguros, C.A

S-357 SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS SOLVENCIA, C.A

S-358 ATANOR DE SEGUROS, C.A. SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS

S-359 C.A. STRAVIRA CENTRO OCCIDENTAL SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS

S-364 SOTECSECA SOCIEDAD TECNICA DE CORRETAJE DE SEGUROS

S-367 CORRETAJE DE SEGUROS BEZARA C.A.

S-368 ELIPSE, SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.

S-371 SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS SOCICOR, S.A.

S-372 Trust Corretaje de Seguros C.A

S-374 CORRETAJE DE SEGUROS PRISMA

S-376 Gamon Sociedad de Corretaje de Seguros C.A.

S-378 Alperi & Asociados C.A Corretaje de Seguros

S-384 Corretajes de Seguros Oficor, C.A.

S-386 Matrix Sociedad de Corretaje de Seguros, C.A

S-387 Seguconsult Corretaje de Seguros, C.A

S-388 SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS APIVEN S.A.

S-389 Sociedad de Corretaje de Seguros Milá de la Roca, C.A

S-390 GÉNESSIS CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.

S-397 Crece, C.A. Sociedad de Corretaje de Seguros

S-400 Rosa&Rosa Sociedad de Corretaje de Seguros, C.A.

S-401 LOPEZ & ASOCIADOS SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS (L.A.S.A) S.A.

S-403 Sociedad de Corretaje de Seguros Casbau, C.A

S-404 RIDOLFI & RIDOLFI DE CORRETAJE Y ASESORÍA DE SEGUROS S.A.

S-405 Sociedad de Corretaje de Seguros Lloyd Corredores de Seguros C.A.

S-406 GENSECA, GENTE DE SEGUROS C.A. SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS

S-409 Segufianza, Sociedad de Corretaje de Seguros C.A

S-412 Gane Corretaje de Seguros, C.A

S-413 CORRETAJE ZULIA, COMPAÑÍA ANONIMA. SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS (COZULCA)

S-415 Aria Sociedad de Corretaje de Seguros, C.A

S-416 C.A Multiprima Sociedad de Corretaje de Seguros

S-417 Sociedad de Corretaje de Seguros Scort, C.A.

S-421 SECURUS CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.

S-422 PERNETZ Y ASOCIADOS, C.A. SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS

S-425 SUSEGURO, C.A. CORRETAJE DE SEGUROS

S-428 Seguragil Corretaje de Seguros C.A.

S-431 TOMAS MARTIN HERNANDEZ SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.

S-432 Corretaje de Seguros LAR, C.A.

S-433 Asesorando Sociedad de Corretaje de Seguros, C.A

S-439 DALCA Sociedad de Corretaje de Seguros, S.A.

S-442 Sociedad de Corretaje de Seguros 724, C.A

S-443 Veseguros Corretaje de Seguros C.A

S-447 INVERFIN SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS C.A.

S-448 International Lloyd's Corretaje de Seguros, C.A

S-451 Veneasesores Corretaje de Seguros, C.A.

S-453 Corretaje de Seguros B y C, C.A.

S-455 Alejandro Rodríguez & Asociados C.A. Sociedad de Corretaje de Seguros

S-457 Policonsult Sociedad de Corretaje de Seguros C.A

S-460 ALMAR C.A. SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS

S-463 ROMANI R. Y ASOCIADOS, ANALISIS Y COBERTURA, SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS

S-469 VISECA CORRETAJE DE SEGUROS, C.A

S-471 SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS C.N.S., C.A.

S-472 PABÓN CRUZ & ASOCIADOS C.A CORRETAJE DE SEGURO

S-474 SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS ROYAL, C.A.

S-475 H&H Corretaje de Seguros C.A.

S-476 SAGAR & ASOCIADOS C.A SOCIEDAD DE CORRETAJE

S-477 INTEGRAL DE PROTECCIÓN SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.

S-480 Sais & Yespica Sociedad de Corretaje de Seguros, S.A

S-483 Esse Sociedad de Corretaje de Seguros S.A.

S-485 S.A. Neptuno, Corretaje de Seguros

S-487 CORRETAJE DE SEGUROS LASER, C.A.

S-488 Rodrinco Corretaje de Seguros, C.A

S-490 RESGUARDA SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.

S-493 SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS SEGTOTAL, C.A.

S-494 RIES, SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.

S-499 DAFUTURO SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.

S-500 COMPAÑÍA ANÓNIMA VENEZOLANA DE ASESORÍAS EN SEGUROS C.A.V.E.N.D.A.S. SOCIEDAD DE CORRETAJE

S-501 PASTOR ESPIN L.H. Y ASOC. C.A. CORRETAJE DE SEGUROS

S-502 Corretaje de Seguros Hergri C.A

S-513 SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS VICTORIA S.A. SEGUVISA

S-517 NERIO SALAZAR SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS C.A.

S-518 ANATO ASEGURADORES, SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS C.A.

S-519 LAZZARO-ESTEVEZ, CORRETAJE DE SEGUROS, LAESSA, S.A.

S-521 ACOSTA & ASOCIADOS CORRETAJE DE SEGUROS C.A.

S-522 OFICINA TÉCNICA DE CORRETAJE DE SEGUROS, C.A (OFITECS, C.A.)

S-523 Omniseguros Sociedad de Corretaje C.A

S-524 G.Z. & Asociados Asesores, C.A

S-525 SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS FIDENTIA, C.A.

S-526 PÁEZ ASOCIADOS COMPAÑÍA ANÓNIMA, SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS (PACAS)

S-529 CORRETAJE DE SEGUROS ACARIGUA, S.A. (COASA)

S-530 M.L.S. SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS, S.A

S-531 Coverplus Sociedad de Corretaje de Seguros, C.A

S-533 A.R.M. CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.

S-534 LEGITIMA SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.

S-538 CONSORCIO TANGARIFE CASTILLO Y ASOCIADOS, C.A. SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS

S-540 SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS DI STEFANO Y ASOCIADOS, C.A.

S-541 C.A. EMEJOTA SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS

S-542 CERDEIRA & ASOCIADOS CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.

S-543 Multiriesgos Sociedad de Corretaje de Seguros C.A

S-547 CLABARCAR SOCIEDAD DE CORRETAJE, C.A.

S-548 CORRETAJE DE SEGUROS LA UNION, COMPAÑIA ANONIMA

S-549 SEFERCA CORRETAJE DE SEGUROS, C.A

S-551 HOLAND & ASOCIADOS, SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS

S-552 C.L. CORRETAJE DE SEGUROS, C.A

S-553 URIBANTE CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.

S-560 GRUPO XTREMA CORRETAJE DE SEGUROS C.A.

S-561 AGUILA CORRETAJE DE SEGUROS C.A.

S-562 Megafinanzas Sociedad de Corretaje de Seguros C.A.

S-563 Sociedad de Corretaje de Seguros Buen Paso,C.A

S-564 Andina Corretaje de Seguros C.A

S-567 Quorum Sociedad de Corretaje de Seguros, C.A.

S-568 GRUPO MICHAEL STOREY C.A. CORRETAJE DE SEGUROS

S-569 La Interandina de Seguros C.A., Sociedad de Corretaje de Seguros

S-572 SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS LA ORIGINAL, C.A.

S-574 Sociedad de Corretaje de Seguros Camoruco C.A.

S-575 LOZADA COLMENARES Y ASOCIADOS CORRETAJE DE SEGUROS C.A

S-576 BANSEGURO2000, CORRETAJE DE SEGUROS C.A.

S-577 SEGURIENTE, C.A. CORRETAJE DE SEGUROS

S-578 SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS INGAD, C.A

S-579 DOBRICA, SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS C.A.

S-582 Monis, Rodríguez y Asociados C.A. Sociedad de Corretaje de Seguros

S-587 QUALITY BROKERS DE VENEZUELA, C.A. Sociedad de Corretaje de Seguros

S-588 MAKLER SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS C.A

S-589 VIDA Y PATRIMONIO CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.

S-590 EKOS Sociedad de Corretaje de Seguros, C.A.

S-591 DALCOR, SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS,S.A.

S-592 MEGA SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.

S-598 BC BUCHSZER CUEVA DE CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.

S-599 Segurit Broker Sociedad de Corretaje de Seguros, S.A.

S-601 BARECA SOCIEDAD DE CORRETAJE, C.A.

S-602 Free Insurance Brokers Sociedad de Corretaje de Seguros, C.A.

S-604 C.A. Consulta Sociedad de Corretaje de Seguros

S-606 Broker Financial Insurance South American Brofinsa, S.A. Sociedad de Corretaje de Seguros

S-617 Lagoval Sociedad de Corretaje de Seguros
S-618 EPSILON SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS
S-620 S.A. Multibroker, M.B.A. Sociedad de Corretaje de Seguros
S-621 CORRETAJE DE SEGUROS MABER C.A.
S-624 SALAS ORTIZ, CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.
S-627 Emmanuelli & Rodriguez Corretaje de Seguros C.A.
S-632 VEGA & VEGA CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.
S-634 SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS GRUPO 13 INTERNACIONAL C.A.
S-636 Quality Corretajes y Seguros S.A. Sociedad de Corretaje de Seguros
S-640 CORRETAJE DE SEGUROS ASECA, C.A
S-641 SERSEINCA, SERVICIOS DE SEGUROS INTEGRADOS, C.A. SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS
S-642 Seguro Las Delicias Sociedad de Corretaje C.A.
S-643 Meta & Energy Solutions, Sociedad de Corretaje de Seguros C.A.
S-645 Interprima Corretaje de Seguros, C.A.
S-646 Pactum, Sociedad de Corretaje de Seguros, C.A.
S-647 Creta C.A., Sociedad de Corretaje de Seguros
S-649 ALRICA CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.
S-657 Taurus Corretaje de Seguros C.A
S-658 Integra Seguros Sociedad de Corretaje de Seguros
S-659 Gestión Técnica Sociedad de Corretaje de Seguros, C.A.
S-661 Arroba Seguros Sociedad de Corretaje de Seguros, C.A.
S-662 CORRETAJE MORICHAL, C.A. SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS
S-663 Sobreseguro Sociedad de Corretaje de Seguros
S-665 N.C.J. CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.
S-666 C.A. DE CORRETAJE DE SEGUROS AUTANA
S-667 B> Sociedad de Corretaje de Seguros, C.A.
S-668 Apex Sociedad de Corretaje de Seguros, S.A
S-669 SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS ATLANTIDA, C.A
S-670 Alpha y Omega, Corretaje de Seguros S.A. (ALOMCORSESA)
S-671 Auto Casco Sociedad de Corretaje de Seguros,C.A.
S-674 Lógica Corretaje de Seguros, C.A
S-675 Varsett Corretaje de Seguros, S.A
S-676 Parra Carmona & Asociados Corretaje de Seguros C.A
S-677 PGP Brokers Sociedad de Corretaje de Seguros
S-678 ARP GROUP SOCIEDAD DE CORRETAJE, C.A.
S-679 Megariesgo Sociedad de Corretaje de Seguros C.A
S-680 Segucarro, Sociedad de Corretaje de Seguros, C.A
S-681 Torres Guarín Sociedad de Corretaje de Seguros, S.A.
S-682 J3 SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.

S-683 VNP CORRETAJE DE SEGUROS C.A.
S-684 CRISSER & ASOCIADOS CORRETAJE DE SEGUROS C.A.
S-685 Del Centro Grupo Asegurador Sociedad de Corretaje de Seguros C.A.
S-686 Escalante Sociedad de corretaje de Seguros, C.A
S-687 ALL RISK SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS
S-690 COBERGROUP C.A. SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS
S-693 Corretaje de Seguros Fraseca, C.A.
S-694 Consorcio Asegura-T Sociedad de Corretaje de Seguros, S.A.
S-695 INVERSEGUROS 2007 SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS C.A.
S-697 PARATODOS SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.
S-698 A.C.R. SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS C.A.
S-699 IBC Sociedad de Corretaje de Seguros, C.A.
S-702 VERSATIL SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS
S-703 R&R DURREGO SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.
S-704 ÓPTIMA SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.
S-706 ORINOKIA C.A. CORRETAJE DE SEGUROS
S-707 Sociedad de Corretaje A.S Maxima Seguridad
S-708 SEPLANCO, SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.
S-710 Hamm Sociedad de Corretaje de Seguros, C.A.
S-712 CORRETAJE DE SEGUROS SEGUVARGAS 200, C.A.
S-713 Comuna Sociedad de Corretaje de Seguros, C.A.
S-714 Fidens Sociedad de Corretaje de Seguros, C.A.
S-715 ACTUARIAL SOCIEDAD DE CORRETEJE DE SEGUROS, C.A
S-716 ZETA SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.
S-717 Corredores de Seguros Asociados de Falcón, Sociedad de Corretaje de Seguros,S.A
S-718 Mega Seguros, Sociedad de Corretaje de Seguros 45, C.A.
S-719 Asyceca 09 Corretaje de Seguros, C.A
S-720 NACORA SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS, S.A
S-721 RESPALDA SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.
S-722 A&O ASESORES SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS
S-723 Seguros Cofiser Corretaje de Seguros, C.A.
S-724 CORRETAJE JG Y M ASOCIADOS, SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS
S-725 CORRETAJE DE SEGUROS GRUPO SANTA BARBARA, S.A. (COSGRUSBA)
S-726 CRISSER CORPORACION CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.
S-727 VENEPRIMA SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS, C.A
S-728 CORAGERSE 2010, C.A. SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS
S-729 AXXES, SOCIEDAD CORRETAJE DE SEGUROS C.A
S-730 MIRANDA SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.
S-732 ANG GROUP CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.

S-733 SUPRIMA C.A. SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS
S-734 MULTISEGUROS 2021 CORRETAJE DE SEGUROS C.A.
S-735 RP IN SHUARANSU CORRETAJE DE SEGUROS C.A
S-736 VFS SOCIEDAD DE CORRETAJE, C.A.
S-737 L & L LOPEZ LOPEZ SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS C.A
S-738 CERTEZA CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.
S-739 AGRUPATE SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.
S-740 SARRA CORRETAJE DE SEGUROS C.A
S-741 RISK MANAGEMENT CORRETAJE DE SEGUROS C.A.
S-742 SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS SEGUMAS AFMP, C.A.
S-743 PANAMERICANA CORRETAJE DE SEGUROS C.A.
S-744 MANMAR CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.
S-745 ASSIS SEGUROS, SOCIEDAD DE CORRETAJE, C.A.
S-746 CABAL 2010 CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.
S-747 SUPRASEGURO SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.
S-748 SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS LEMOINE & ASOCIADOS, C.A.
S-749 ORYX CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.
S-750 RAP CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.
S-751 VISION DE RIESGO CORRETAJE DE SEGUROS, J.C., C.A.
S-752 SOLUCION DE RIESGO CORRETAJE DE SEGUROS J.C.C.R., C.A.
S-753 RIFICOSA SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS, S.A.
S-754 WILLIAN MEZA & ASOCIADOS CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.
S-755 V.I.P. SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS C.A.
S-756 SEGUROSCONTIGO.COM.VE C.A.
S-757 S.S. & ASOCIADOS, SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.
S-758 BGA SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.
S-759 SERVIPRIMA SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.
S-760 IZKO SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.
S-761 CONSULSEG CORRETAJE DE SEGUROS, S.A.
S-762 2RR CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.
S-763 CANO Y ASOCIADOS, SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.
S-764 OLISEGUROS CORRETAJE DE SEGUROS C.A
S-765 OFITAR SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.
S-766 TAIPEI 101 CORRETAJE DE SEGUROS, S.A.
S-767 CM CORRETAJE DE SEGUROS, C.A.

4.2. PRINCIPALES SOCIEDADES DE CORRETAJE DE SEGUROS

Las Sociedades de Corretaje de Seguros en Venezuela se encuentran asociadas en la Cámara Venezolana de Empresas de Corretaje de Seguros (CAVECOSE), entre sus objetivos están fomentar y desarrollar los medios de investigación y tecnificación necesarios para fortalecer y potenciar el servicio que las empresas afiliadas prestan al Estado, al público y a las compañías de seguros y contribuir a la creación y desarrollo de medios de capacitación y enseñanza, que permitan mejorar el nivel profesional del recurso humano de las empresas afiliadas y del mercado asegurador en general. A continuación se nombran 7 de las principales Sociedades de Corretajes de Seguros afiliadas a CAVECOSE, (NOTA: No existen registros formales que indiquen el posicionamiento de los corretajes de seguros, ni por el SUDEASEG y CAVECOSE):

- ✓ AON RISK SERVICES VENEZUELA, CORRETAJE DE SEGUROS C.A.
- ✓ C.A LEBRAN CORREDORES DE SEGUROS
- ✓ Interglobal Sociedad de Corretaje de Seguros, C.A.
- ✓ LAMDA SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS C.A
- ✓ MAKLER SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS C.A
- ✓ MARSH VENEZUELA C.A., SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS.
- ✓ RONTARCA WILLIS C.A SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS

4.3. MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y PRODUCTOS

AON RISK SERVICES VENEZUELA, CORRETAJE DE SEGUROS C.A.

Misión	Visión	Valores	Productos
<ul style="list-style-type: none"> Queremos ser reconocidos universalmente como el proveedor mundial líder en gestión de riesgos, corretaje de seguros, reaseguro y soluciones de capital humano. 	<ul style="list-style-type: none"> Buscamos potenciar las posibilidades económicas y humanas de nuestros clientes, colegas y comunidades alrededor del mundo. 	<ul style="list-style-type: none"> Especialización Experiencia Compromiso Servicio Personalización Confidencialidad 	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de Pólizas en los ramos de: Personas Automóvil Patrimoniales

Figura 9. Filosofía Organizacional

Fuente: (Aon Risk Services Venezuela, Corretaje de Seguros, C.A., 2017)

Interglobal Sociedad de Corretaje de Seguros, C.A.

Misión	Visión	Valores	Productos
<ul style="list-style-type: none"> Garantizar una asesoría y servicio personalizado, eficaz y dinámico, enfocado a cubrir e identificar las necesidades y riesgos de nuestros clientes, a través de soluciones innovadoras y programas de seguros y/o financieros que garanticen la satisfacción y bienestar del asegurado. 	<ul style="list-style-type: none"> Generar una alianza y sinergia con nuestros clientes que perdure en el tiempo, a través de un servicio profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> Honestidad Compromiso Profesionalismo Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de Pólizas en los ramos de: Personas Automóvil Patrimoniales

Figura 10. Filosofía Organizacional

Fuente: (Inter Global Sociedad de Corretaje de Seguros , 2010)

MAKLER SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS C.A



Figura 11. Filosofía Organizacional
Fuente: (MAKLER, 2017)

MARSH VENEZUELA C.A



Figura 12. Filosofía Organizacional
Fuente; (Marsh Venezuela C.A., 2017)

RONTARCA WILLIS C.A SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS

Misión	Visión	Valores	Productos
<ul style="list-style-type: none">•Asesorar al asegurado en materia de gerencia de riesgos para la colocación y renovación de sus pólizas de seguros, a fin de obtener para él la mejor cobertura disponible al menor costo posible en todos los ramos, garantizando un servicio óptimo con el respaldo más sólido del mercado asegurador nacional e internacional.	<ul style="list-style-type: none">•Seguir siendo la sociedad de seguros corretaje de seguros líder dentro del mercado asegurador venezolano; a través de la formación de nuestros empleados, con el apoyo de sistemas con tecnología de punta, garantizando los más altos estándares de calidad y eficiencia, para consolidarnos como una empresa orientada al servicio y rentable, sin olvidar su función social frente a la comunidad y el país.	<ul style="list-style-type: none">•Trabajo en Equipo•Integridad•Respeto•Dedicación•Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">•Manejo de Pólizas en los ramos de:•Personas•Automóvil•Patrimoniales

Figura 13. Filosofía Organizacional

Fuente: (Rontarca Willis. C.A. Sociedad de Corretaje de Seguros, 2015)

CAPITULO V. VISUALIZACION DEL PROYECTO

Visualización del proyecto con una solución bajo gestión de procesos de negocios para las corretajes de seguros en Venezuela. El rol principal de este tipo de empresas es ofrecer el servicio de las compañías aseguradoras, con la cartera de productos del mercado. Las sociedades de corretaje de seguros realizan el papel de intermediario, cumpliendo con las mismas exigencias legales reguladas por la legislación. Asesorando a los clientes a escoger la mejor opción o la que se adecue a sus necesidades, acompañándolo en todo el periodo en el que se encuentre vigente la póliza. La ganancia de la empresa, la obtiene de la comisión de la prima que recibe la compañía de seguro.

En la siguiente figura se mostrara la cadena de valor prevista para una sociedad de corretaje de seguros.

Cadena de Valor

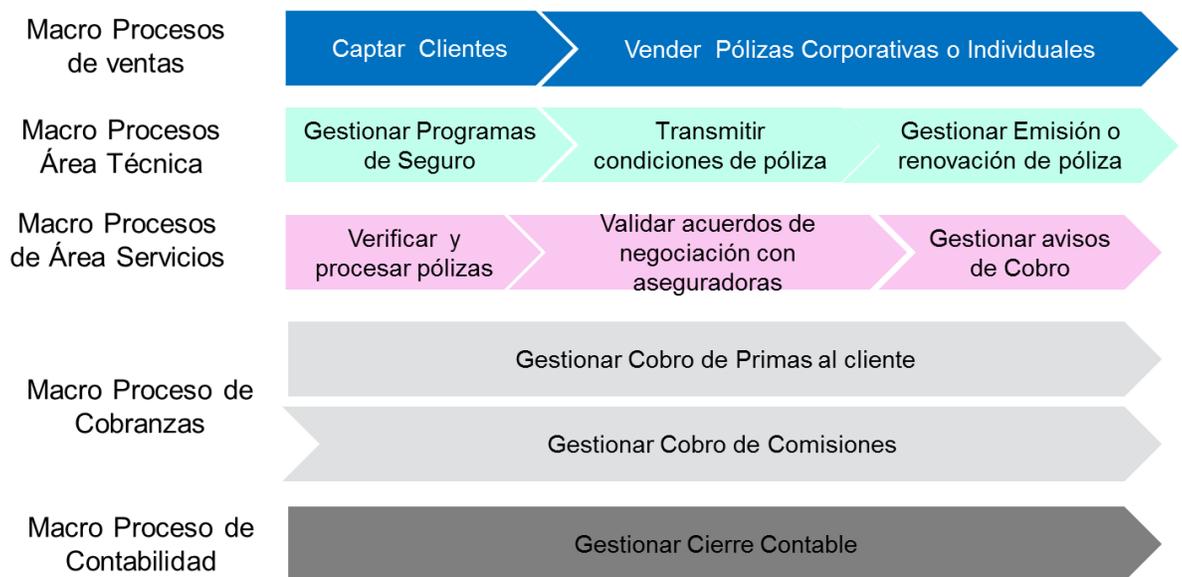


Figura 14. Cadena de Valor.
Fuente: Adaptado de (Porter, 1986)

Macro Procesos de Ventas

- Captar Clientes: El área de mercadeo y ventas, realizan las gestiones necesarias para ubicar clientes potenciales y ofrecer la gama de productos que ofrecen las compañías de seguros y los servicios adicionales que pueda ofrecer la corretaje de seguros.
- Vender Pólizas Corporativas o Individuales: El área de mercadeo y ventas al realizar la venta o aceptación del producto que se esta ofreciendo, finaliza su participación en el proceso de venta, para que el área técnica continúe con el proceso.

Macro Procesos Área Técnica

- Gestionar Programas de Seguros: después de recibir la información de aceptación por parte del cliente de una póliza, el área técnica recolecta la información necesaria del cliente para validar su requerimiento. En base al conocimiento que maneja el área para satisfacer las necesidades.
- Transmitir condiciones de las Pólizas: después de conocer los requerimientos técnicos del cliente, se procede con el envío del requerimiento a la compañía de seguros para su gestión.
- Gestionar emisión o renovación de Pólizas: después de recibir el visto bueno por la compañía de seguros de la emisión o renovación de la póliza, debe seguir el proceso a otra área de la organización.

Macro Procesos Área Servicios

- Verificar y procesar Pólizas; se verifican y procesan las pólizas que gestionaron ante la compañía de seguros el área técnica.
- Validar acuerdos de negociación con aseguradoras: el área verifica que el requerimiento técnico requerido por el cliente, sea lo expresado por lo emitido por la aseguradora.

- Gestionar avisos de cobro: Se generan los avisos de cobro, con los datos necesarios del cliente, para que el área de finanzas (cobranza) realice las gestiones necesarias del cobro de la prima de la póliza adquirida por el asegurado.

Macro Procesos de Cobranza

- Gestión Cobro de Primas al Cliente: Con la información suministrada por el área de servicio, el área de cobranzas realiza gestiones de cobro contra el contratante de la póliza, con el fin de tener cobertura al momento de un siniestro o reclamo.
- Gestión de Cobro de Comisiones: Después de cobrar la prima de la póliza para la compañía de seguros, el área de cobranza realiza la gestión de cobro de la comisión de la póliza vendida por la corretaje de seguros, esta es la ganancia que tiene la empresa como intermediario.

Macro Procesos de Contabilidad

- Gestión Cierre Contable: después que el área de cobranza realiza la gestión de cobro efectiva a las cuentas de la empresa de corretaje de seguros, le notifica a contabilidad que la comisión de la póliza esta cobrada para la ejecución de los procesos contables internos.

5.1. PROPÓSITO DEL PROYECTO

El propósito del proyecto se basa en la oportunidad de mejoras en las actividades de negocios en las empresas de ramo de sociedades de corretaje de seguros. Esto a través de herramientas tecnológicas bajo una metodología de gestión de procesos de negocios, se manejen las actividades medulares de la organización. Integrando todas, tanto internas

como externas, dando como resultado una fotografía actual de las acciones que se estén ejecutando, y de ser necesario un ajuste se realice oportunamente sin afectar los objetivos.

Se tiene referencias del sector de corretaje de seguros, que estas empresas deben ir de la mano con las compañías de seguros, cumpliendo con los tiempos estipulados por las bases legales vigentes. Con el manejo de herramientas tecnológicas para la gestión de procesos, garantizan los tiempos de respuestas tanto para las compañías de seguros, con la de sus clientes o asegurados

De implementarse exitosamente un proyecto de gestión de procesos, pueden garantizar que todas las fases medulares de la organización se estén ejecutando en los tiempos acordados o indicados por ley (Ley de la Actividad Aseguradora, 2016). Garantizando un buen servicio para los clientes que se manejen dentro de la organización.

5.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

5.2.1. Objetivo General del Proyecto

- Desarrollar las bases funcionales para el desarrollo de una solución bajo gestión de procesos de negocios en las empresas de corretaje de seguros en Venezuela.

5.2.2. Objetivos Específicos del Proyecto

- Visualizar el proyecto de gestión de procesos de negocios en una empresa de corretaje de seguros.
- Conceptualizar el proyecto de gestión de procesos de negocios en una empresa de corretaje de seguros.

- Definir el proyecto de gestión de procesos de negocios en una empresa de corretaje de seguros.

5.3. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO

El proyecto está alineado con los siguientes objetivos estratégicos de la empresa de corretaje de seguros, en la lógica del Cuadro de Mando Integral tácito (Kaplan & Norton, 2002):

Perspectiva Financiera.

Aumentar ingresos por las ventajas comparativas y competitivas que ofrece un sistema autogestionado que beneficia las interacciones con las diversas áreas de negocio para satisfacer las necesidades de los clientes.

Generar ahorros, con la disminución de tiempo en horas hombres para el manejo de la información y otros gastos asociados, al eliminar procesos manuales en el control de procesos de la organización. Garantizando que se ejecuten los procesos oportunamente, basado en los tiempos de respuestas que se manejan con las compañías de seguros y los clientes.

Obtener un mejor seguimiento de los procesos de negocio, al incorporar información en línea de la situación actual de los clientes.

Perspectiva de Clientes.

La empresa de corretaje de seguros será mejor vista ante los stakeholders claves, y la puesta en funcionamiento de procedimientos basados en monitoreo y control de los procesos de negocio, acordes con las realidades tecnológicas y de gestión actual.

Mejora importante de estrategias orientadas a los clientes, producto de una planificación estratégica fundamentada en las nuevas fortalezas obtenidas a través de la implementación de este sistema a través de la gestión de procesos de negocios.

Perspectiva de Procesos Internos.

Área Mercadeo y Ventas. Manejo de cartera de clientes actualizados con información referencial de pólizas activas y/o fechas de renovaciones de productos asegurables que no se encuentran asegurados con la empresa. Integración del flujo de trabajo con los sistemas transaccionales al ingresar un nuevo cliente o nuevo producto para un cliente existente.

Áreas Técnicas o de Negocios. Mejor control de las cuentas asignada al área correspondiente, para el mantenimiento de las pólizas.

Área de Servicios. Redefinición funcional y minimización de errores humanos en los tiempos estipulados para la emisión, modificación, renovación y envío de información al cobro de las pólizas.

Área de Reclamos. Redefinición funcional y minimización de errores humanos en los tiempos estipulados para la notificación, declaración y seguimiento de siniestros relacionados con las pólizas.

Área de Financiera: Gerencia de Cobranza. Redefinición funcional y minimización de errores humanos en los tiempos estipulados para la gestión de cobranza de las primas y comisión de las pólizas. Cierre del ciclo contable.

Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo Organizacional.

Mejoramiento continuo de procesos internos mediante la nueva herramienta.

Mayores niveles de automatización en el control de los procesos internos.

Actividades humanas con mayor nivel de profesionalismo y competencias.



Figura 15. Perspectiva Cuadro de Mando Integral.
Fuente: Adaptado (Kaplan & Norton, 2002)

5.4. DESARROLLO PRELIMINAR DEL PROYECTO

5.4.1. Alcance Preliminar del Proyecto

El alcance del proyecto es desarrollar una solución bajo gestión de procesos de negocio de una empresa de corretaje de seguros en Venezuela. Basado en la experiencia y mejores prácticas existentes en el mercado actual, relacionado a la gestión de procesos de negocio.

5.4.2. Restricciones y Limitaciones

Revisando las posibles restricciones que tenga el proyecto y enfocadas al PMI (2013), puede tener:

- Tiempo: Cumplimiento del tiempo del proyecto.
- Costo: Cumplimiento del Presupuesto del proyecto.
- Comunicaciones: Deben respetarse los controles de confidencialidad, normativas y leyes del sector seguros.
- Adquisiciones: Retraso en la adquisición de hardware y software.
- Riesgos: Posibles cambios económicos que afecten el dinamismo del proyecto.

5.4.3. Estimado de Costos de Clase V

Tabla 5. Estimado de Costos de Clase V

Elemento de Costo	Porcentaje	Bs
	(%)	
Levantamiento de Procesos actuales del Negocio	5	15.000.000
Análisis y Diseño de la Gestión de procesos de negocio	8	25.000.000
Modelado de los Procesos de Negocio	8	25.000.000
Capacitación	4	12.500.000
Implantación	4	12.000.000
Hardware	29	90.000.000
Software	32	100.000.000
Planificación, Desarrollo y Gestión del Proyecto	10	31.000.000
	100	310.500.000

Nota: Precio a la fecha 15/02/2017 / Estimado por analogía.

5.4.4. PEP Preliminar

Cronograma del proyecto

Tabla 6. Cronograma del proyecto

Tarea	Duración	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
GESPRONECOSEGVEN	180 Días	■	■	■	■	■	■
Levantamiento de Información Procesos	30 Días	■					
Modelado de Procesos en BPM	60 Días		■	■			
Desarrollo de integración con Sistemas Transaccionales	45 Días			■	■		
Ejecución, Monitoreo y mejoras de Procesos	45 Días					■	■
Conclusiones, recomendaciones y cierre del proyecto	15 Días						■

EDT Preliminar

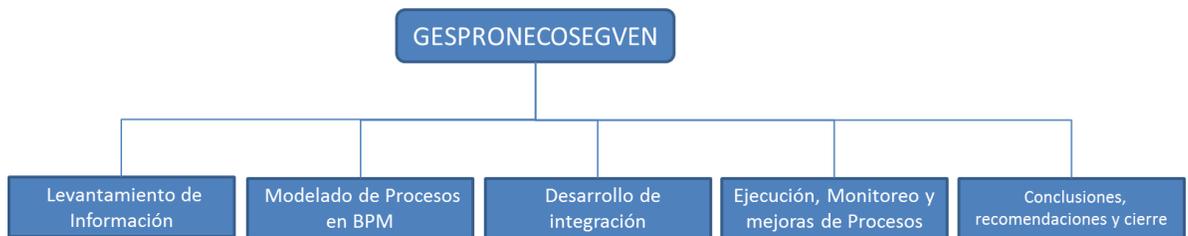


Figura 16. EDT Preliminar

5.4.5. Estudio de Factibilidad Preliminar del Proyecto

En el ámbito de la gestión financiera, es utilizado dos términos básicos para clasificar los movimientos de efectivo en las organizaciones: gastos de capital (CAPEX) y gastos de explotación (OPEX).

CAPEX

Hace referencia a la financiación utilizada por empresas para conseguir activos físicos o actualizar activos actuales. Los CAPEX normalmente toman dos formas: los gastos de mantenimiento, que son aquellos activos que una empresa compra para ampliar la vida útil de los activos existentes, y los

consumos de expansión, que son aquellos activos nuevos que una empresa adquiere con el fin de hacer crecer la empresa.

Es importante comprender que el dinero que se invierte en la reparación o en el mantenimiento habitual y continuo de los activos no se considera CAPEX y se debe incluir en el balance general del periodo en el que se invirtió.

A diferencia de otras inversiones como la investigación y el desarrollo, y el marketing, los gastos de capital no se incluyen de inmediato como coste. En cambio, las propiedades, las plantas y los equipos adquiridos como gastos de capital se amortizan normalmente a lo largo del tiempo mediante depreciación.

OPEX

Consiste en los costes recurrentes de un producto, sistema o compañía. También puede abarcar los costes de los empleados y los gastos en instalaciones, como el alquiler.

Los gastos de capital tienden a ser inversiones importantes en bienes, que figuran en el balance de situación y que se deprecian a lo largo de la vida del activo, normalmente 3 años, mientras que los gastos de explotación aparecen en la cuenta de pérdidas y ganancias y están relacionados con los gastos en los que se incurre de forma continuada

Inversión Inicial del Proyecto 310.500.000Bs.

Contablemente se puede depreciar el Proyecto en 5 años, se utiliza juicio de experto para esta parte del proyecto.

Proyecto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CAPEX	62.100.000,00	62.100.000,00	62.100.000,00	62.100.000,00	62.100.000,00
OPEX	5.000.000,00	7.500.000,00	11.250.000,00	16.875.000,00	25.312.500,00

5.5. OPEN BUSINESS CANVAS (SEGMENTO DE VALOR)

Según (Osterwalder & Pigneur, 2010) un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. El modelo de negocio Canvas comprende nueve módulos en los cuales se puede visualizar elementos claves de una empresa por medio del Canvas (lienzo), el cual es una herramienta para describir, analizar y diseñar modelos de negocio.

Basado en el lienzo de Open Business Canvas sobre el proyecto de Bases funcionales para el desarrollo de un aplicativo basado en la gestión de procesos de negocios en la empresa de corretaje de seguros, para a dar detalle de cada una de sus secciones (o puede consultar Link Canvanizer: <https://canvanizer.com/canvas/w5f1LFnP8H3I9>):

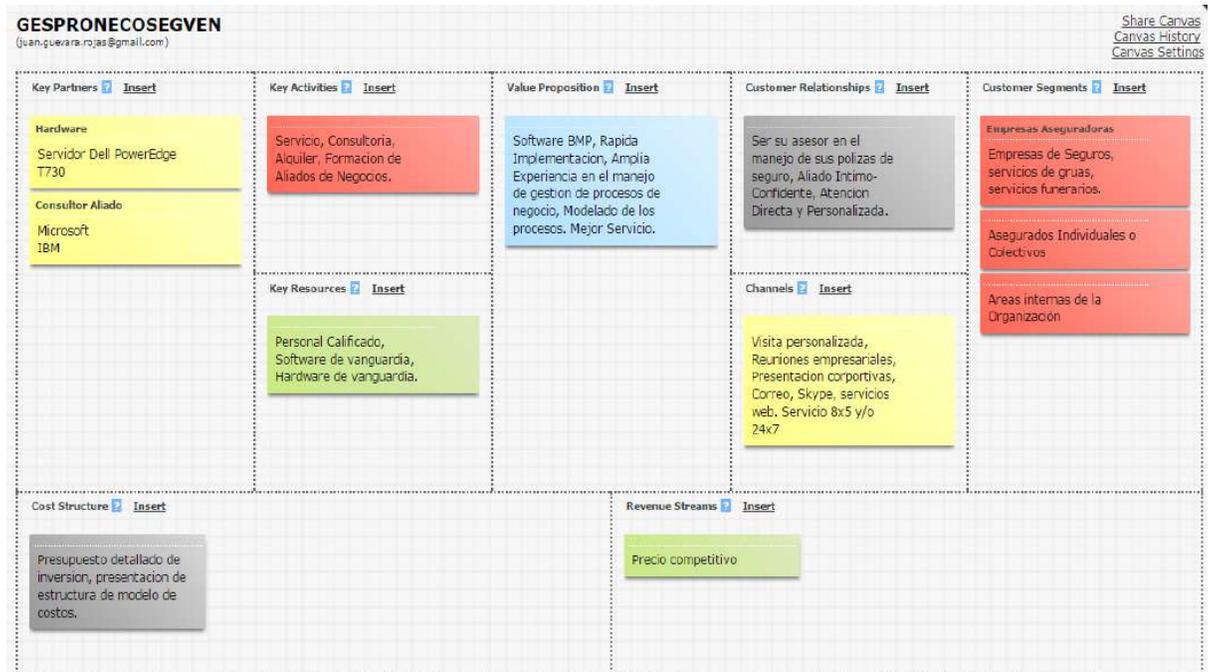


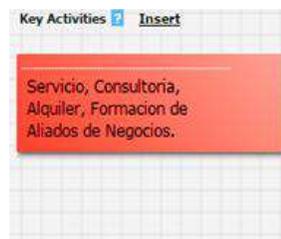
Figura 17. Canvas de Negocio

Proveedores



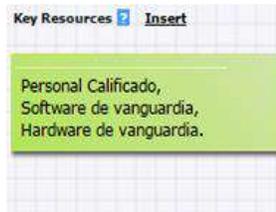
Empezar con los proveedores del proyecto de hardware y software, para los cuales se cuenta con DELL para el hardware y Microsoft, IBM u otro proveedor que se adapte a los requerimientos de Gestión de procesos de negocio.

Actividades Clave



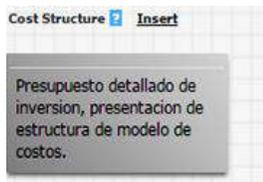
Para estas actividades tenemos consultoría de procesos con los especialistas del área, Servicios y Mantenimientos, formación de personal en la organización.

Recursos Claves



Como recursos principales se tiene personal calificado, Software del mercado y hardware de punta para soportar las herramientas de gestión de procesos de negocio.

Gastos



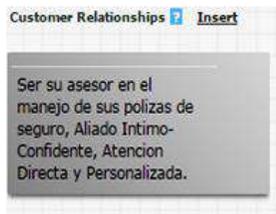
Para los gastos, tener presupuesto y estructura de costos para cada implementación de procesos.

Propuesta de Valor



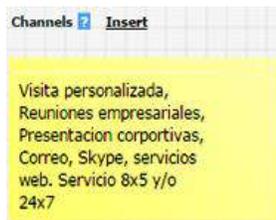
Para distinguirse de la competencia, damos valor sobre la propuesta en alta experiencia en manejo de pólizas, modelo de negocios centralizado para la gestión de los procesos internos de la organización.

Relación con los Clientes



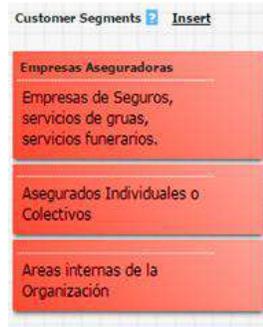
La idea es pasar de ser un simple asesor a ser un aliado comercial para el manejo de las pólizas en los ramos ofrecidos en el mercado venezolano. Creando una relación íntima y confidencial.

Canales de Comunicación



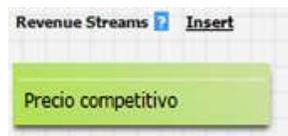
Utilizar visitas de presentación, reuniones técnicas y seguimiento, presentaciones efectivas, correos electrónicos, entre otras para informar nuestro esquema de trabajo.

Nicho de Mercado



Los clientes potenciales serían las personas de forma individual o colectiva, aseguradas o prospectos.

Ingresos



Apalancado en un servicio de calidad, y reconocida en el mercado. Precios competitivos.

5.6. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

ACTA DE CONSTITUCION DEL PROYECTO BASES FUNCIONALES PARA EL DESARROLLO DE UNA SOLUCION BAJO GESTION DE PROCESOS DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA DE CORRETAJE DE SEGUROS EN VENEZUELA (GESPRONECOSEGVEN)

Fecha: 15 de junio de 2017

Propósito del Proyecto:

Aplicar mejoras en los procesos medulares de una empresa de corretaje de seguros en Venezuela, desarrollando una solución bajo Gestión de Procesos de Negocios, integrado con infraestructura tecnológica.

Descripción de los Productos, Servicios o Resultados del Proyecto:

Entender el estado actual de los procesos de la empresa y especificar las características que deberían tener para asegurar objetivos relacionados con eficiencia, eficacia y efectividad.

Configurar, implementar y desplegar el proceso diseñado en el entorno que utiliza la organización bajo un esquema de Gestión de procesos de negocios.

Ejecutar y hacer seguimiento y control a las múltiples instancias de los procesos que son necesarios para el desarrollo de las actividades y propósitos de la empresa.

Identificar las fortalezas y debilidades del proceso con el propósito de identificar y especificar mejoras que puedan ser implementadas.

Objetivos Específicos del Proyecto:

- Realizar el levantamiento de información actual de los procesos de la organización.
- Configurar e implementar los procesos adaptados a los sistemas de gestión de procesos de negocios en una empresa de corretaje de seguros.
- Ejecutar y controlar los procesos implementados en la configuración del aplicativo de gestión de procesos de negocio.
- Evaluar si existen cuellos de botella o se requieren ajustes en los procesos diseñados para ejecutar mejoras en sus procesos.

Entregables finales

- Documentación de los procesos actuales en la organización con los respectivos tiempos de respuesta que deben manejarse en las actividades relacionadas, así como sus responsables y ejecutores de los mismos.
- Adiestramiento al personal de Tecnología para el desarrollo de la herramienta.
- Un aplicativo bajo una metodología de Gestión de Procesos de Negocios que permite integrar tecnológicamente los procesos de la organización con la infraestructura tecnológica.
- Ejecución la herramienta tecnológica para validar la actuación de todas las instancias de los procesos desarrollados en la herramienta.

Así como la verificación de los procesos que puedan tener retrasos y requieran mejoras para el cumplimiento de sus objetivos.

- Planificación, Desarrollo y Gestión del Proyecto

Información Histórica

- Otras soluciones en Venezuela de aplicativos con metodología de Gestión de Procesos de Negocios.
- Otras soluciones en el exterior de aplicativos con metodología de Gestión de Procesos de Negocios.

Premisas/Supuestos:

- La empresa deberá proveer los fondos para ejecutar el desarrollo de la herramienta.
- Se podrá solicitar apoyo financiero a la banca pública o privada para su ejecución.
- El gerente de Proyecto estará al frente de que se ejecute el desarrollo del mismo.
- Se debe contar con el apoyo de un proveedor que maneje la metodología de Gestión de Procesos

Restricciones

- Antes de la implementación del aplicativo, se debe presentar el impacto que representa la implantación. (Cantidad de personas a contratar o personal que dejara de realizar funciones dentro de la organización por la automatización). A la junta directiva de la empresa.

- No se pueden realizar cambios en los procesos diseñados para la implementación, previa aprobación por de unidad de negocio y gerente de proyectos.

Por El Patrocinador

Gerente del Proyecto

CAPITULO VI. CONCEPTUALIZACION DEL PROYECTO

Conceptualizar los factores que regulan la gestión de procesos en las corretajes de seguros con el objeto de definir los tipos actividades que conformarán las actividades medulares para el modelo de negocio.

6.1. CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE PROYECTO

El equipo de proyecto está basado en la experiencia ganada luego de la participación en el plan de automatización de procesos y/o similares. Este equipo tiene planteado como objetivo realizar todo el mapa de actividades previsto en el alcance, y está conformado por los siguientes:

Tabla 7. Personal de Proyecto.

Nombre del Rol	Procedencia	Cantidad
Gerente de Proyecto	Personal Fijo	1
Consultor Procesos I	Alternativo	1
Consultor Procesos II	Alternativo	1
Gerente IT	Personal Fijo	1
Analista desarrollador I	Alternativo	1
Analista desarrollador II	Alternativo	1

En referencia a la procedencia del personal se requiere mínimo que personal clave como el Gerente de Proyecto y Gerente IT, sean personal fijo de la organización. En referencia al personal Alternativo, puede ser personal fijo o contratado por la empresa.

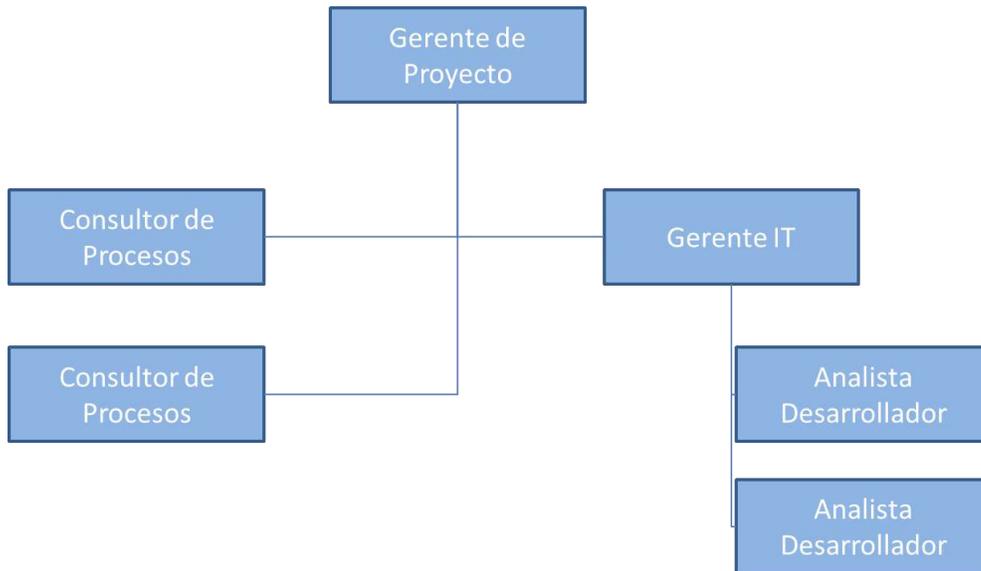


Figura 18. Organigrama de Proyecto

6.2. FORMALIZACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: Gerente de Proyecto

FECHA:

OCUPANTE: (Nombre y Apellido)

PREPARADA POR:

LOCALIZACIÓN: Sede Principal

APROBADA POR:

DEPTO/DIVISIÓN: Gerencia de Proyecto o definida por la organización.

SUBORDINADO A Vicepresidente de Operaciones o definida por la organización.

PROPÓSITO GENERAL

Velar por el correcto cumplimiento de todos los entregables, así como la coordinación de los diferentes consultores.

Perfil

- Ingeniero de sistemas, en computación o informática.
- Tres (3) años de experiencia en cargos similares, indispensable.
- Sexo indistinto.
- Excelente presencia y dicción, indispensable.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Postura de liderazgo y gerencia de equipos de trabajo.
- Diseño y ejecución de estrategias comunicacionales.
- Presentaciones efectivas.
- Manejo de equipos de computación bajo ambiente Windows.
- Conocimiento de estándares de PMI, deseable certificación.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: Consultor de Proceso I y II

FECHA:

OCUPANTE: (Nombre y Apellido)

PREPARADA

POR:

LOCALIZACIÓN: Sede Principal

APROBADA

POR:

DEPTO/DIVISIÓN: Gerencia de Proyecto o definida por la organización.

SUBORDINADO A Gerencia de Proyectos o definida por la organización.

PROPÓSITO GENERAL

Trabajar en el levantamiento, diseño e implementación de los procesos sobre el manejo de flujos de trabajo y procesos de negocio.

Perfil

- Ingeniero de sistemas, en computación o informática.
- Tres (3) años de experiencia en cargos similares, indispensable.
- Sexo indistinto.
- Excelente presencia y dicción, indispensable.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Manejo de equipos de computación bajo ambiente Windows.
- Conocimiento de estándares de PMI, deseable certificación.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: Gerente IT

FECHA:

OCUPANTE: (Nombre y Apellido)

PREPARADA

POR:

LOCALIZACIÓN: Sede Principal

APROBADA

POR:

DEPTO/DIVISIÓN: Gerencia IT o definida por la organización.

SUBORDINADO A Gerencia de Proyectos o definida por la organización.

PROPÓSITO GENERAL

Velar por el correcto cumplimiento de todos los entregables, así como la coordinación de los diferentes desarrolladores que participaran en la elaboración de la herramienta.

Perfil

- Ingeniero de sistemas, en computación o informática.
- Tres (5) años de experiencia en cargos similares, indispensable.
- Sexo indistinto.
- Excelente presencia y dicción, indispensable.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Manejo de equipos de computación bajo ambiente Windows.
- Manejo de herramientas de desarrollo en la plataforma Windows.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: Analista desarrollador I y II

FECHA:

OCUPANTE: (Nombre y Apellido)

PREPARADA

POR:

LOCALIZACIÓN: Sede Principal

APROBADA

POR:

DEPTO/DIVISIÓN: Gerencia IT o definida por la organización.

SUBORDINADO A Gerente IT o definida por la organización.

PROPÓSITO GENERAL

Analizar y desarrollar los aplicativos asignados con estándares y normas definidas por la organización, garantizando y cumpliendo con los tiempos de entrega. Desarrollados en la plataforma acordada.

Perfil

- Ingeniero o T.S.U. de sistemas, en computación o informática.

- Tres (3) años de experiencia en cargos similares, indispensable.
- Sexo indistinto.
- Excelente presencia y dicción.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Manejo de equipos de computación bajo ambiente Windows.
- Manejo de herramientas de desarrollo en la plataforma Windows.
- Manejo de herramientas de gestión de procesos de negocios o flujos de trabajo.

6.3. PLAN DE ADIESTRAMIENTO

Consultor de Procesos: Para este personal se requiere adiestramiento para la metodología a implementar en la gestión de procesos de negocios, para la aplicación de la nomenclatura adecuada a estos procesos.

Gerencia IT: Los desarrolladores de la herramienta, deben recibir el adiestramiento por parte del proveedor para integrar los sistemas actuales de la organización con el desarrollo de la solución de Gestión de Procesos de Negocios.

6.4. INTERESADOS

En el presente trabajo se ha elaborado un registro de interesados donde se muestran los nombres o funciones de las diferentes personas y/o organizaciones que se ha considerado pueden tener una influencia sobre el proyecto, así como su grado de influencia, interés y expectativas.

6.4.1. Lista de Interesados

Tabla 8. Lista de Interesados

Rol General	Interesados	Poder	Urgencia	Legitimidad
Patrocinador	Presidente Ejecutivo	X	X	X
Gerente de Proyecto	Cliente	X	X	X
Consultor de Procesos	Especialista de Procesos I			X
	Especialista de Procesos II			X
Usuarios	Unidades de Negocio	X		X
Clientes	Clientes			X
Proveedor / Socios de Negocio	Compañías de Seguros			X
	Proveedor herramienta App			X
Gerente IT	Equipo de desarrollo	X	X	X
Otros Interesados	Varios (Entes regulatorios)		X	X

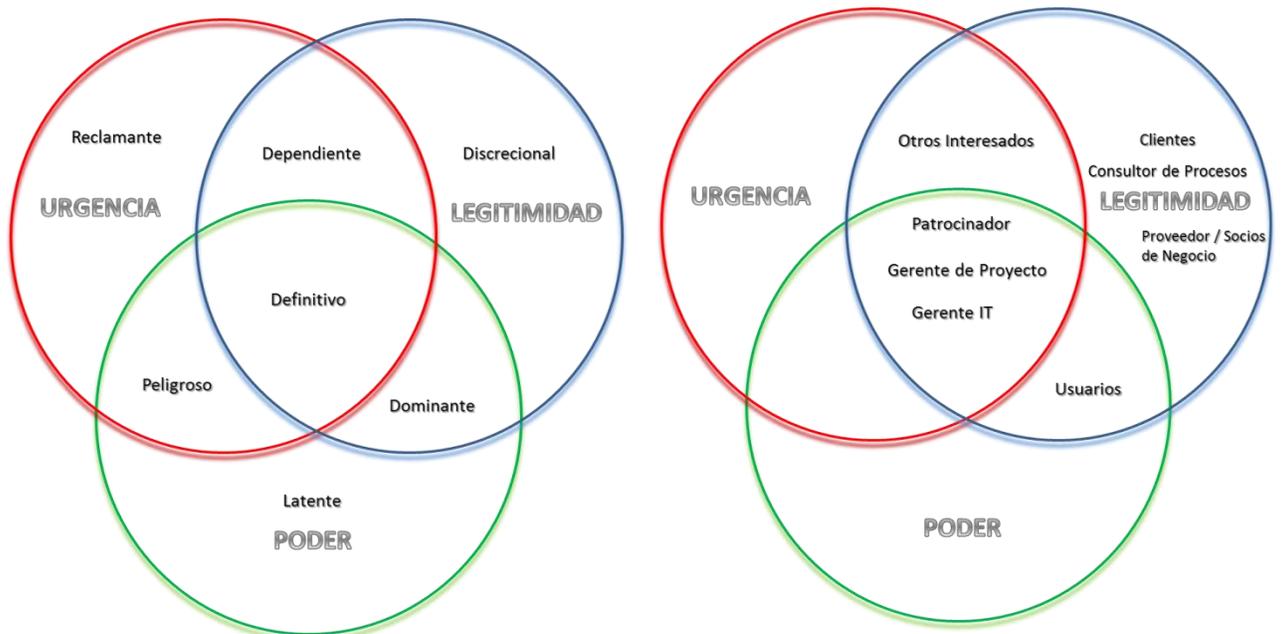


Figura 19. Ubicación de Interesados
Fuente: (X CONGRESO INTERNACIONAL DE INGENIERÍA DE PROYECTOS, 2006)

Poder: significa la capacidad del stakeholder de influenciar a la organización.

En la variable puede encontrar a los siguientes participantes:

- Patrocinador
- Gerente de Proyecto
- Gerente IT
- Usuarios

Legitimidad: se refiere a la relación y a las acciones del stakeholders con la Organización en términos de deseabilidad, propiedad o conveniencia.

En la variable puede encontrar a los siguientes participantes:

- Patrocinador
- Gerente de Proyecto
- Gerente IT
- Usuarios
- Clientes
- Consultor de procesos
- Proveedores
- Socios de negocio

Urgencia: remite a los requisitos que los mismos plantean a la organización en términos de urgencia y oportunidad.

- Patrocinador
- Gerente de Proyecto
- Gerente IT
- Otros interesados

6.4.2. Clasificación de Interesados (Matriz Influencia vs Poder)

Tabla 9. Matriz de Clasificación de Interesados

		PODER SOBRE EL PROYECTO	
		BAJO	ALTO
INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO	ALTA	Gerente de Proyecto: Patrocinante	Patrocinador: Gerente General
		Proveedor	Comité de Proyectos: Gerente de Proyectos
			Gerente IT
			Usuarios: Unidades de Negocio
	BAJA	Consultor de Proceso	Otros Interesados
		Analista desarrollador	SUDEASEG

6.4.3. Registro de Interesados

Tabla 10. Registro de Interesados

IDENTIFICACIÓN				EXPECTATIVAS PRINCIPALES	INFLUENCIA POTENCIAL
NOMBRE	EMPRESA Y PUESTO	ROL EN EL PROYECTO	INFORMACIÓN CONTACTO		
Gerente General	Ciente - Gerente General	Patrocinador	@Ciente	Culminación del proyecto de forma exitosa	Fuerte
Gerente de Proyecto	Ciente	Gerente de Proyecto	@Ciente	Satisfacer al cliente interno en el plazo establecido.	Fuerte
Gerente de Proyecto	Proveedor	Gerente de Proyecto	@Proveedor	Satisfacer al cliente en el plazo establecido y presupuesto ofertado.	Fuerte
Gerente IT	Ciente	Gerente IT	@Ciente	Coordinar el personal de desarrollo para cumplir su rol en el proyecto.	Fuerte
Consultor de Proceso	Consultor I	Consultor de Proceso	@Ciente	Cumplir bien su rol en el proyecto.	Fuerte
Consultor de Proceso	Consultor II	Consultor de Proceso	@Ciente	Cumplir bien su rol en el proyecto.	Fuerte
Analista desarrollador	Analista desarrollador I	Analista desarrollador	@Ciente	Cumplir bien su rol en el proyecto.	Fuerte
Analista desarrollador	Analista desarrollador II	Analista desarrollador	@Ciente	Cumplir bien su rol en el proyecto.	Fuerte

6.5. RIESGOS

Hoy en día el mundo de los negocios involucra algún tipo de riesgo; cambian los hábitos de los clientes, aparecen nuevos competidores, factores fuera de control, es necesario incorporar una nueva tecnología, entre otros. Cualquiera de éstos puede generar una complicación en el proyecto. Pero, el análisis de los riesgos, y su posterior gestión, pueden ayudar a abordar los peligros con acciones específicas que contribuirán a disminuir los impactos en el proyecto. Anticipación del riesgo permite hacer acciones de mitigación, que son mucho más económicas que hacer las acciones correctivas cuando se presenta el riesgo.

Con la implementación de un proyecto de Gestión de Procesos de Negocio (BPM) tiene una probabilidad importante de no llegar a buen término; es decir, riesgo alto. Basados en que implica incorporar una nueva disciplina; y que involucra un cambio organizacional importante. Por tanto, se presentara el análisis de riesgo para ayudar a determinar cuál es la estrategia adecuada desde el punto de vista de la mitigación de los riesgos para un proyecto BPM y, de este modo se podrá planificar de mejor forma la ejecución del proyecto junto con aumentar la probabilidad de éxito.

Tabla 11. Matriz de Riesgo

MATRIZ DE RIESGOS					LEYENDA					
RIESGO	Aparición probabilidad	Gravedad (Impacto)	Valor del Riesgo	Nivel de Riesgo	GRAVEDAD (IMPACTO)					
					MUY BAJO 1	BAJO 2	MEDIO 3	ALTO 4	MUY ALTO 5	
Inadecuada adquisición de software y hardware	2	5	10	Importante	MUY ALTA 5	5	10	15	20	25
Uso indebido de la información	2	4	8	Apreciable	ALTA 4	4	8	12	16	20
Fallas en las telecomunicaciones y/o fluido eléctrico	1	2	2	Marginal	MEDIA 3	3	6	9	12	15
Fracaso de eventos programados	2	3	6	Apreciable	BAJA 2	2	4	6	8	12
Desconocimiento de los avances del Plan Estratégico	1	3	3	Apreciable	MUY BAJA 1	1	2	3	4	5
Indisponibilidad del Personal	2	3	6	Apreciable						

	Riesgo muy grave. Requiere medidas preventivas urgentes. No se debe iniciar el proyecto sin la aplicación de medidas preventivas urgentes y sin acotar sólidamente el riesgo.
	Riesgo importante. Medidas preventivas obligatorias. Se deben controlar fuertemente las variables de riesgo durante el proyecto.
	Riesgo apreciable. Estudiar económicamente, si es posible, introducir medidas preventivas para reducir el nivel de riesgo. Si no fuera posible, mantener las variables controladas.
	Riesgo marginal. Se vigilará aunque no requiere medidas preventivas de partida.

6.6. EVALUACIÓN TECNOLÓGICA

Para implantar un modelo de Gestión de Procesos de Negocios (BPM), es importante que cubra el ciclo básico para la mejora continua de los procesos de negocio:

1. Planificación, definición.
2. Diseño/rediseño y modelado del proceso.
3. Automatización e integración.
4. Ejecución, monitoreo y optimización.

Los aplicativos que contienen las fases del ciclo de vida, se le denomina BPMS. Se vuelve imperativo que la Suite tenga un grado de integración con los sistemas legacy de la organización.



Figura 20. Ciclo de Vida
Fuente: (Estay, 2016)

A continuación se indican algunos aplicativos que incluyen las herramientas necesarias para el ciclo de vida de una solución BPM

Tabla 12. Aplicativos BPM

	Solución	Dirección Internet
	Bonita BPM	www.bonitasoft.com
	Intalio BPMS	www.intalio.com
	ProcessMaker BPM & Workflow Software	www.processmaker.com
	Alfresco Platform	www.alfresco.com



Bizagi Studio

www.bizagi.com



Auraportal BPMS

www.auraportal.com



Oracle Business Process Management Suite

www.oracle.com



Kofax TotalAgility

www.kofax.com

Se realizó la investigación de las Siutes antes mencionadas para conocer cuáles son sus características, todas cumplen con el requerimiento de manejas el ciclo de vida de una solución BPM.

Tabla 13. Características de Soluciones BPM

	Alfresco	aura portal	bizagi Time to Digital	BonitaBPM	intalio bpms	KOFAX	ORACLE	ProcessMaker
Tecnología	Open Source	Windows	Mixta	Open Source	Open Source	Windows	Mixta	Mixta
Herramienta Modular	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Soporte	X	X	X	X	X	X	X	X
Licenciamiento	Mixto	Pago	Pago	Mixto	Mixto	Pago	Pago	Mixto
Entrenamiento	X	X	X	X	X	X	X	X
Consultoría	X	X	X	X	X	X	X	X

La selección de la herramienta de BPM más adecuada para una organización no depende exclusivamente de las bondades tecnológicas que ésta provea, sino también de las características de la propia organización; sin embargo, los denominados BPMS (BPM Suites), se componen de la combinación de varios sistemas que unen el modelado de procesos y la ejecución de los mismos.

Para la evaluación tecnológica se tomaron en consideración los siguientes 3 fabricantes:

- BonitaBPM
- Kofax
- ProcessMaker

Tablas Comparativas de los Fabricantes

Tabla 14. Comparativo Fabricante BPMS

Recurso	BonitaSoft	Kofax	ProcessMaker
Hardware	1 Servidor	2 Servidores	1 Servidores
Software	BonitaStudio BonitaPortal BonitaEngine	Kofax Total Agility (Captura) Kofax Total Agility (Automatización)	ProcessMaker Empresarial
Recursos Humanos	1 Lider de Proyecto 2 Consultores	1 Lider de Proyecto 3 Consultores	1 Lider de Proyecto 2 Consultores Senior 1 Consultor Junior

Bonita BPM

Dentro de los BPMS más Utilizados se encuentra Bonita Open Solution, creada por BonitaSoft una de las empresas líderes en el mercado, que a su vez es Open source. Esta herramienta destaca por la facilidad en su utilización debido al diseño intuitivo de los diferentes elementos que la

componen y por el bajo uso de recursos para su implantación (al no requerir ninguna inversión más que de tiempo de aprendizaje). Además, la modelización de los procesos es compatible con la especificación BPMN 2.0.

Con esta herramienta se puede modelar, construir, conectar, actualizar y escalar aplicaciones basadas en el estándar BPM. BonitaSoft democratiza la gestión de procesos de negocio (BPM) trayendo una suite BPM flexible y potente para las organizaciones de todos los tamaños y sectores. Posee conectores para casi cualquier aplicación o sistema.

Kofax

Un proveedor de aplicaciones de procesos inteligentes que simplifican los momentos críticos con intensas interacciones de los clientes. Kofax TotalAgility es una solución BPM completa que ofrece todas las herramientas necesarias para todo el ciclo de vida de BPM, incluyendo diseño, desarrollo, prueba, implementación, ejecución y mejora continua.

ProcessMaker

Es un software que administra flujo de trabajo, el cual permite a las organizaciones tanto privadas como públicas automatizar sus procesos, tomando en cuenta departamentos, sistemas, usuarios y expertos en los procesos. Trabajando bajo licencia opensource. Posee 2 versiones; Enterprise Edition (Grande empresas), Community Edition (Pequeñas empresas y evaluaciones),

EDT

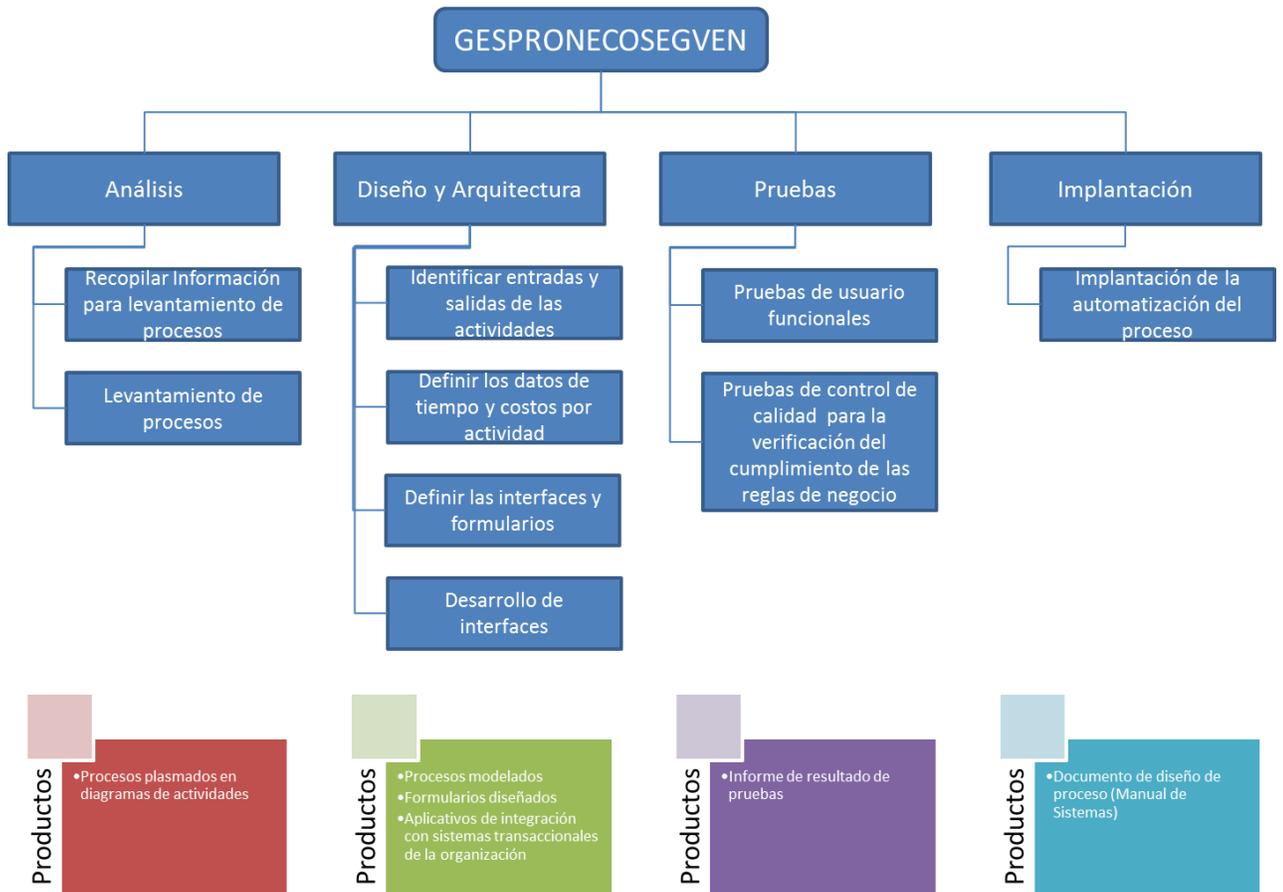


Figura 21. EDT del Proyecto

Asignación del Personal

Análisis

- ✚ Recopilar Información para levantamiento de procesos

Gerente de Proyecto

Consultor Procesos I y II

Gerente IT

- ✚ Levantamiento de procesos

Consultor Procesos I y II

Diseño y Arquitectura

- + Identificar entradas y salidas de las actividades
Consultor Procesos I y II
- + Definir los datos de tiempo y costos por actividad
Consultor Procesos I y II
Gerente IT
- + Definir las interfaces y formularios
Consultor Procesos I y II
Gerente IT
Analista desarrollador I y II
- + Desarrollo de interfaces
Analista desarrollador I y II
Consultor Procesos I y II

Pruebas

- + Pruebas de usuario funcionales
Analista desarrollador I y II
Consultor Procesos I y II
- + Pruebas de control de calidad para la verificación del cumplimiento de las reglas de negocio
Gerente de Proyecto
Consultor Procesos I y II
Gerente IT
Analista desarrollador I y II
Unidades de Negocio

Implantación

- + Implantación de la automatización del proceso

Consultor Procesos I y II
 Gerente IT
 Analista desarrollador I y II

Presupuesto

Para la alternativa de mejor opción, se seleccionó Bonita BPM (BonitaSoft).
 El modo de licenciamiento ofrecido por la empresa es el siguiente:

Tabla 15. Comparativo Licencias BonitaBPM

BonitaBPM Comparación de las funcionalidades	SUBSCRIPCIONES			
	COMMUNITY	TEAMWORK	EFFICIENCY	PERFORMANCE
Modelado de procesos, conectores, generación de aplicaciones, Portal, etc.	•	•	•	•
Para los desarrolladores:				
• Crea un modelo de organización	•	•	•	•
• Reutilización de formularios y widgets		•	•	•
• Editor de apariencias (look-n-feel)		•	•	•
• Conectores dentro de formularios (interactividad)		•	•	•
• Asistentes para la conexión a servicios web, Salesforce.com, SAP, etc.		•	•	•
• Plantillas de procesos: RRHH, compras, manejo de TI, etc			•	•
Desarrollo BPM con repositorios colaborativos		•	•	•
Para los usuarios funcionales:				
• Optimización de procesos		•	•	•
• Generación de la documentación de procesos		•	•	•
• Tableros de control e indicadores clave del rendimiento personalizados		•	•	•
• Gestión de documentos		•	•	•
• Acceso móvil			•	•
• Función de búsqueda avanzada			•	•
• Divide las tareas en subtarefas asignables			•	•
Por los administradores:				
• Sincronización LDAP		•	•	•
• Monitoreo				•
• La reconfiguración de los procesos desplegados "sobre la marcha"				•
• Gestión de errores				•

Fuente: (BonitaSoft, 2017)

A continuación presentamos el detalle del presupuesto en base a licenciamiento de Suscripción en *Performance*.

Software

Tabla 16. Costo Software

Software				
Items	Descripción	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo Total \$
1	Suscripción Anual Performance	1	35.000	38.000
	1 licencia de producción de 4 CPU			
	10 licencias de desarrollo de 2 CPU			
	Usuarios finales ilimitados			
	Soporte técnico por expertos de Bonitasoft			
			SubTotal	38.000
	Tasa DICOM (Fecha: 29/06/2017)	\$1	2.640	100.320.000,00
	IVA		12%	12.038.400,00
	TOTAL		Bs.	112.358.400,00

Hardware

Tabla 17. Costo Hardware

Hardware				
Items	Descripción	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo Total \$
1	Dell PowerEdge R730 Server - Intel Xeon E5-2650 v4 2.2GHz,30M Cache,9.60GT/ 16GB RDIMM / iDRAC8 Enterprise / 300GB	2	9.251	18.502
			SubTotal	18.502
	Tasa DICOM (Fecha: 29/06/2017)	\$1	2.640	48.845.280,00
	IVA		12%	5.861.433,60
	TOTAL		Bs.	54.706.713,60

Servicios Profesionales

Tabla 18, Costo Servicios Profesionales

Servicios Profesionales				
Items	Descripción	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo Total \$
1	Curso Administración BonitaBPM	2	2.500	5.000
2	Curso Desarrollo de Living Apps 1	2	1.800	3.600
3	Curso Desarrollo de Living Apps 2	2	1.200	2.400
4	Consultoría de Procesos, Implementacion y adecuación.	120	120	14.400
			SubTotal	25.400
	Tasa DICOM (Fecha: 29/06/2017)	\$1	2.640	67.056.000,00
	IVA		12%	8.046.720,00
	TOTAL		Bs.	75.102.720,00

Resumen

Tabla 19. Resumen de Costos

Servicios Profesionales				
Items	Descripción	Cantidad	Costo Unitario Bs.	Costo Total Bs.
1	Software	1	100.320.000	100.320.000
2	Hardware	1	48.845.280	48.845.280
3	Servicios Profecionales	1	67.056.000	67.056.000
	IVA		12%	25.946.553,60
	TOTAL		Bs.	242.167.833,60

CAPITULO VII. DEFINICION DEL PROYECTO

En relación a la definición del proyecto, para el cumplimiento de este objetivo, se presenta el Plan de Ejecución del Proyecto, basado en el modelo diseñado por el **(Gobierno de Tasmania, 2000)** en el año 2000 titulado **(PM 005 Project Execution Plan Template & Guide)** Version 1.1. Adaptado a la propuesta desarrollada en el TEG.

El documento debe contar con una portada, indicando título del proyecto, versión, fecha. Otra hoja con la información de la aceptación del documento y aviso de publicación. Previo al índice que sigue a continuación, de contener una hoja con el historial de versiones del documento, versiones, quien autorizo el cambio, a quien va distribuido y si posee anexos.

Tabla de Contenido del Plan de Ejecución del Proyecto

7.1.	Introducción	110
7.1.1.	Propósito del Documento	110
7.1.2.	Dirigido	110
7.1.3.	Entregables	110
7.1.4.	Alcance del trabajo.....	111
7.2.	Plan de Gestión	111
7.2.1.	Gestión del Proyecto	112
7.2.2.	Reporte de estatus del proyecto.....	114
7.2.3.	Gestión de Riesgo.....	114
7.2.4.	Suministro de instalaciones y equipos	116
7.2.5.	Requerimientos de Habilidades y Recursos.....	116
7.2.6.	Gestión de Cambios.....	119
7.2.7.	Confidencialidad.....	120
7.2.8.	Revisión y Aceptación	121
7.2.9.	Actualización de este Plan	121
7.3.	Plan de Calidad	122
7.3.1.	Introducción.....	122
7.3.2.	Metodología y Estándar	122
7.3.3.	Entorno de Desarrollo	123
7.3.4.	Equipo de Inspección, Medición y Prueba	123
7.3.5.	Ciclo de Desarrollo.....	124
7.3.6.	Producto a Desarrollar	124
7.3.7.	Evaluación de Proyecto.....	125
7.3.8.	Registros	125
7.4.	Plan de Compras	126
7.4.1.	Especificación de Compra.....	126

7.4.2.	Selección de Proveedores	128
7.4.3.	Gestión de Subcontratistas	129
7.4.4.	Inspección y pruebas de los bienes y servicios adquiridos	129
7.4.5.	Registros requeridos	129
7.5.	Plan de Desarrollo	130
7.5.1.	Actividades de Diseño y desarrollo	130
7.5.2.	Organización y dotación	132
7.5.3.	Diseño de entrada	132
7.5.4.	Diseño de Salida	132
7.5.5.	Inspección y Revisión.....	133
7.5.6.	Aprobación y Aceptación.....	134
7.5.7.	Autorización y Distribución	134
7.5.8.	Actualización y Cambios	135
7.6.	Plan de Pruebas	135
7.6.1.	Introducción.....	135
7.6.2.	Pruebas Unitarias.....	135
7.6.3.	Pruebas de sistema e integración	136
7.6.4.	Pruebas de Aceptación	136
7.6.5.	Certificación de los resultados de las pruebas	137
7.7.	Implementación y Entrega del Plan	137
7.7.1.	Implementacion	137
7.7.2.	Manipulación, embalaje, marcado y entrega	138
7.8.	Plan de Gestión de Resultados	138
7.8.1.	Registro de Salida	138
7.8.2.	Identificación y rastreabilidad del producto	139
7.8.3.	Control de Versión.....	139
7.8.4.	Mantenimiento de Librerías	140
7.9.	Plan de Mantenimiento	140

7.10.	Revisión de la Evaluación del Proyecto.....	141
7.11.	Plan del Proyecto	142
7.11.1.	Plan General del Proyecto	142
Anexo A.....		143

7.1. INTRODUCCIÓN

7.1.1. Propósito del Documento

El Plan de Ejecución del Proyecto (PEP) es el documento operacional para el proyecto. Es propiedad, mantenido y utilizado por el Gerente del Proyecto y el Equipo del Proyecto para apoyar la entrega de los resultados acordados del proyecto.

La PEP es responsabilidad del Gerente de Proyecto y es la "hoja de ruta" que permite la gestión y el control operativo del proyecto.

El PEP se expande en el Plan de Negocios del Proyecto que es el plan aprobado que describe "qué" sucederá en el proyecto. El PEP detalla "cómo" el Equipo del Proyecto ejecutara sus actividades para asegurar que el 'qué' ocurra. El documento proporciona a los nuevos miembros del Equipo de Proyecto o a un nuevo Gerente de Proyecto la capacidad de comenzar durante un proyecto y continuar realizando las actividades del proyecto de una manera consistente.

El documento debe ser revisado y enmendado para cumplir con las condiciones cambiantes durante la vida del proyecto.

7.1.2. Dirigido

Este documento va dirigido a los ejecutores del Proyecto, áreas de negocios, proveedor y junta directiva.

7.1.3. Entregables

Salida	Descripción
--------	-------------

A. Levantamiento de Procesos Actuales	Procesos plasmados en diagrama de procesos.
B. Procesos Modelados en BPMN	Ser configurara los procesos en una metodología BPMN.
C. Diseño Formulario e Interfaces	Realizar diseño Formulario e Interfaces
D. Desarrollo de Formularios e Interfaces	Desarrollar los formularios e interfaces, adaptados a la organización.
E. Informe de resultados de Pruebas	Realizar las pruebas interna de los desarrolladores. Pruebas con usuarios funcionales y pruebas integrales para verificar las reglas de negocio.
F. Implementacion de la herramienta	Se realiza inducción de la herramienta y se procede a la puesta en producción.
G. Manual de Sistemas	Entrega del manual al personal interesado.

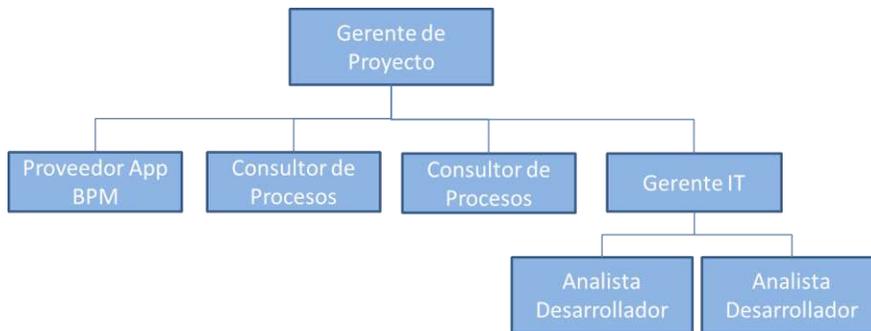
7.1.4. Alcance del trabajo

Dentro del Alcance	Fuera del Alcance
A. Área de Ventas	Área Recursos Humanos
B. Área Técnica	Área Legal
C. Área de Servicios.	Área Compras
D. Área Cobranzas	Área Servicios Generales
E. Área Contabilidad.	

7.2. PLAN DE GESTIÓN

7.2.1. Gestión del Proyecto

A continuación se detalla la estructura organizativa del personal que participara en el Proyecto:



El Proyecto será administrado por el Gerente de Proyecto, quien será responsable ante el patrocinador para la entrega de los resultados acordados en el proyecto.

El proyecto se ejecutara en las siguientes fases:

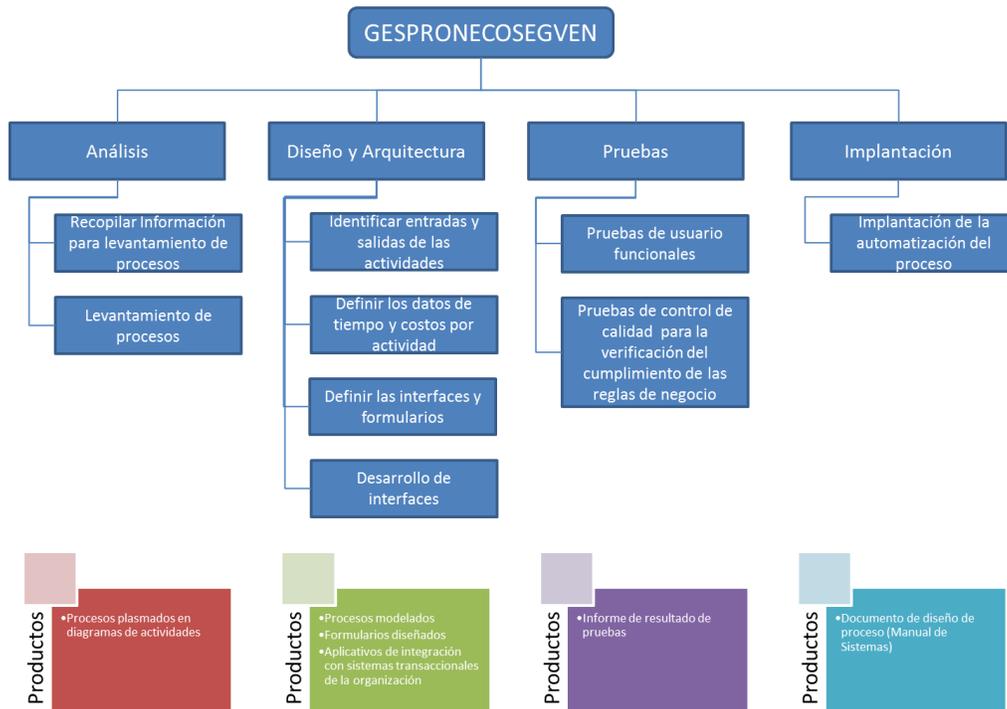


Figura 22. EDT

Responsables y roles de la ejecución del Proyecto.

Tabla 20. Responsables y Roles.

Responsable	Role	Reporta	Participación
Gerente de Proyecto	Velar por que se cumpla el plan de trabajo según su alcance, tiempo y costo.	Director General de la empresa o Director de Operaciones	Todo el Proyecto
Proveedor BPM	Apoyo para el desarrollo de la solución BPM	Gerente de proyecto	Todo el Proyecto
Consultor de Procesos	Realizar levantamiento de procesos, modelado de procesos en metodología BPMN, pruebas, validación de procesos con usuarios funcionales, acta de cierre de aceptación de procesos.	Gerente de proyecto	Todo el Proyecto
Gerente IT	Coordinar a los analistas desarrolladores para realizar las interfaces con los sistemas transaccionales.	Gerente de proyecto	Diseño, pruebas e implementación
Analista Desarrollador	Realizar los servicios requeridos por los consultores de procesos, para la integración de la solución BPM con los sistemas transaccionales de la empresa	Gerente IT	Diseño, pruebas e implementación

7.2.2. Reporte de estatus del proyecto

Tabla 21. Reporte Estatus del Proyecto

Comunicación	Objetivo	Formato	Frecuencia	Responsable	Audiencia / Receptores
Inicio del Proyecto	Realizar una reunión con todas las áreas involucradas para dar inicio al proyecto	Presencial	Una Vez	Gerente de Proyecto	Gerentes de Áreas Involucradas, Directivos
Estatus del desarrollo del proyecto	Evaluar avances del proyecto	Presencial	Semanal	Gerente de Proyecto	Integrantes del proyecto
Cierre de Fases	Informar culminación de fase del proyecto	Informativo	Finalizada Fase	Gerente de Proyecto	Integrantes del proyecto, Usuarios Funcionales
Cierre del Proyecto	Informar cierre del proyecto	Presencial	Una Vez	Gerente de Proyecto	Integrantes del proyecto, Usuarios Funcionales, áreas involucradas, directivos

7.2.3. Gestión de Riesgo

El proyecto requiere que el análisis de riesgo en curso se lleve a cabo regularmente durante la vida del proyecto. El análisis debe ejecutarse con los grupos de interés críticos.

7.2.3.1. Evaluación de Riesgo

El Gerente de Proyecto es responsable de:

Programar y efectuar la evaluación de riesgo y desarrollar estrategias para manejar esos riesgos para cada fase del proyecto identificada dentro del Plan del Proyecto.

Proporcionar una revisión de los riesgos en los informes de situación al Comité Directivo, que especificará cualquier cambio en los riesgos

identificados durante cada fase del proyecto y las estrategias adoptadas para manejarlos.

7.2.3.2. Falla en la entrega

En caso de que el proyecto sufra un retraso mayor a 15 días, el plan de proyecto y los productos a entregar serán revisados por el equipo de proyecto. El Gerente del Proyecto informará al Comité Directivo de la situación y recomendará las acciones a seguir. El acuerdo sobre cómo proceder será negociado por el Gerente de Proyecto y el Comité Directivo si requiere realizar algún cambio.

7.2.3.3. Periodos de revisión y aceptación

La revisión y aceptación se completará dentro de diez días hábiles luego de informar al área de su finalización.

En caso de que no se cumpla un período de revisión acordado, y en opinión del Gerente de Proyecto, el proyecto no pueda avanzar, se revisará el calendario. Cualquier ajuste por el tiempo perdido debe ser negociado por el Gerente de Proyecto con todas las partes afectadas.

7.2.3.4. Fallas

Cuando surjan problemas o desacuerdos entre las áreas involucradas y el Gerente de Proyecto, entonces el problema será sentado por escrito para que sea objeto de una solución entre las partes. El destinatario de la emisión de escrito será responsable de asegurar que se resuelva y que la resolución sea comunicada por escrito al iniciador.

7.2.3.5. No disponibilidad de recurso

En caso de que no se disponga de algún recurso acordado según lo programado en el Plan del Proyecto y en opinión del Gerente de Proyecto, el Proyecto no pueda continuar, se revisará el calendario. Cualquier ajuste por el tiempo perdido debe ser negociado por el Gerente de Proyecto con todas las partes afectadas.

7.2.4. Suministro de instalaciones y equipos

Para el Proyecto en general se requiere una sala con capacidad mínima de 5 participantes, con proyector o televisor.

Los consultores de procesos y analistas desarrolladores deben contar con puestos de trabajos con su respectivo computador, accesos a internet y acceso a una impresora.

Se requiere un puesto de trabajo para el proveedor BPM, con un computador y conexión remota de TEAMVIEWER.

7.2.5. Requerimientos de Habilidades y Recursos

7.2.5.1. Habilidades y Recursos

El Gerente de Proyectos debe manejar la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK®), 2013, tomando en consideración las siguientes habilidades:

Tabla 22. Habilidades Gerente de Proyecto.

HABILIDADES	DESCRIPCIÓN
Liderazgo	El liderazgo es lograr que el trabajo se realice a través de otros; el gerente de proyecto logra resultados a través del equipo del proyecto. El liderazgo consiste en estimular a las personas asignadas al proyecto para que trabajen como equipo con el fin de implementar el plan y lograr el objetivo de la manera mas satisfactoria
Comunicación Efectiva	El gerente de proyecto debe de comunicarse constantemente con su equipo, así como con los proveedores, el cliente, y la alta gerencia de la empresa. Debe de poseer habilidades de comunicación tanto oral como escrita, y también de poseer una escucha efectiva, saber escuchar más que hablar.
Entendimiento del sistema	Capacidad para entender el funcionamiento interno de una organización, de tal forma que se puedan conseguir objetivos específicos. Esto sucede con mayor frecuencia en empresas públicas donde existe burocracia y muchos niveles de aprobación.
Asertividad	Capacidad de expresar opiniones ya sean a favor o en contra a una posición, siempre manteniendo el punto de vista propio.
Motivación	Estimulara a las personas para que alcancen altos niveles de rendimiento y superen los obstáculos surgidos por los cambios.
Tolerancia a la ambigüedad	Capacidad de tomar decisiones sin tener suficiente información. Usualmente son situaciones de incertidumbre.
Resolución de problemas	Identificar rápidamente los problemas y desarrollar una solución bien planeada, tomar decisiones con razonamiento, dejando de un lado el aspecto emocional.
Orientación hacia el logro	Es la preocupación por realizar el trabajo de la mejor forma posible o por sobrepasar los estándares de excelencia establecidas.
Empoderamiento	Facultad de capacitar al equipo, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido de compromiso personal, sean creativos, asuman riesgos, y asuman posiciones de liderazgo

El gerente o líder de proyectos debe estar inmerso en todas las fases del proyecto, garantizando que se ejecute en el tiempo y costos indicados en el plan de trabajo.

Consultor de Procesos

Profesional capacitado para el diseño y desarrollo de la arquitectura de Procesos, alineada con la estrategia organizacional y la plataforma tecnológica, capaz de diseñar e implementar procesos óptimos, que permitan proveer eficiencia y eficacia en el desempeño organizacional, reduciendo costos y aumentando la percepción de calidad de sus productos y servicios, asegurando una infraestructura de procesos inteligentes y creando ventajas competitivas en materia de gestión.

Experiencia en el desempeño de funciones en análisis y diseño de procesos, conocimiento y desarrollo de procesos bajo metodología BPM y manejo de diagramas BPMN.

Coordinar y apoyar en la ejecución de pruebas de los diferentes programas existentes y/o a implementar, con el objeto de garantizar la funcionalidad y efectividad de dichas soluciones

Negociar con usuarios finales resultados del diseño de procesos, a fin de optimizar el resultado de la gestión de trabajo y contando con las aprobaciones correspondientes.

Manejo de herramientas de oficina bajo ambiente Windows, incluyendo Microsoft Office Project

Habilidad y destreza en relaciones interpersonales, técnicas de negociación, habilidad numérica, excelente expresión verbal, solución de problemas, analítico, toma de decisiones, iniciativa, pro actividad, capacidad para dirigir reuniones y mesas de trabajo.

Este integrante del equipo debe participar en todas las etapas del mismo, ya que es base fundamental para el desarrollo del proyecto.

Analista Desarrollador

Manejar los aplicativos de desarrollo utilizados por organización, para la integración de los procesos diseñados en la herramienta BPM con los sistemas base de la empresa. Así como la estructura de las tablas de las bases de datos funcionales de la organización. Entre las habilidades que debe presentar el personal, se puede encontrar:

- Curiosidad.
- Pensamiento claro.
- Leer y comprender rápido.
- Atención a los detalles.
- Aprender rápido temas fuera de la programación.

- Autodidacta.
- Pasión.
- Adaptabilidad.
- Comunicación efectiva.
- Explora código.

El analista programador, debe ir de la mano con el consultor de procesos, ya que estarán trabajando en conjunto para la integración de solución BPM y los sistemas transaccionales de la empresa. Manejo de herramientas de oficina bajo ambiente Windows, incluyendo Microsoft Office Project.

7.2.5.2. Entrenamiento

Para el desarrollo del Proyecto se requiere ejecutar los siguientes cursos a los recursos que participaran en el diseño, modelado implantación y ejecución del mismo.

Tabla 23. Entrenamiento

Curso	Recurso		Duración del Curso
	Consultor de Procesos	Analista Desarrollador	
Curso Administración BonitaBPM	No Aplica	Aplica	2 días
Curso Desarrollo de Living Apps 1	Aplica	Aplica	3 días
Curso Desarrollo de Living Apps 2	Aplica	Aplica	2 días

7.2.6. Gestión de Cambios

Gestión de la configuración es un término aplicado a menudo a los procedimientos de control de cambios (solicitudes de cambio, informes de problemas, gestión de problemas, entre otros.) ejecutado en el nivel del

equipo de proyecto / implementación para controlar el cambio y reducir su impacto en el proyecto global.

7.2.6.1. Control de Cambio

El proceso que se utilizará para levantar, registrar, revisar y resolver las solicitudes de cambio, será a través de una plantilla de solicitud de cambio. Los cambios que toquen la línea base en cuanto alcance, cronograma, costo y calidad, serán ser discutido en comité ejecutivo. Los cambios que no afecten esos rubros, podrán ser discutidos por el equipo de proyecto.

7.2.6.2. Informe y resolución de problemas

El proveedor, consultor de procesos o el analista desarrollador, debe reportar al gerente de proyectos cualquier problema que identifique en el Proyecto. Envía al gerente de proyecto una notificación con el problema que está presentando y su magnitud. El Gerente de Proyectos se reunirá con el equipo de trabajo para evaluar el impacto y buscar una solución. Manteniendo un registro de los evento sucedidos.

7.2.7. Confidencialidad

Todos los miembros, agentes, contratistas y subcontratistas del proyecto respetarán la confidencialidad de los negocios y la tecnología de cada uno y no revelarán ninguna información sobre la otra parte sin el permiso escrito de la otra parte.

Todos los acuerdos y contratos celebrados requieren la inclusión de una cláusula de confidencialidad.

7.2.8. Revisión y Aceptación

Cada salida o producto generado, contara con un Script de Prueba, el cual deberá estar firmado por el consultor o analista como aceptación del funcionamiento del mismo.

7.2.9. Actualización de este Plan

Este plan se actualizará al menos al final de cada fase. El plan actualizado será revisado de acuerdo con el Plan de Desarrollo, aceptado y emitido. El proceso de actualización incluye la aceptación del patrocinador del proyecto. Esta será una nueva versión de acuerdo con la Gestión de resultados (consulte la Sección 8).

Cualquier cambio en normas y procedimientos y otra información específicamente documentada en este plan dará como resultado una nueva liberación del plan que se está preparando y emitiendo.

Los planes del proyecto del día a día se mantendrán fuera de este plan para reducir la frecuencia del cambio. Para el proyecto, este documento contiene sólo los planes de fases generales.

7.3. PLAN DE CALIDAD

7.3.1. Introducción

El proceso de calidad se basa en los siguientes componentes:

- Metodologías y estándares probados;
- Procedimientos de supervisión eficaces;
- Cambio efectivo, gestión de problemas y problemas
- Procedimientos de revisión y aceptación.

7.3.2. Metodología y Estándar

Para el desarrollo de la solución de gestión de procesos de negocios se utilizarán los siguientes estándares y metodologías.

- Norma ISO9001:2015. Aumentar la satisfacción del cliente, gracias a los procesos de mejora continua. Es ideal para que la organización que decida aplicarla pueda garantizar que va a tener la capacidad de ofrecer productos y/o servicios que se ajustan a las exigencias de sus clientes, y estará avalado por una certificación internacional que aporta prestigio, seguridad y garantía.
- BPMN 2.0. (*White & Miers, 2009*) Modelo y Notación de Procesos de Negocio, es una notación gráfica estandarizada que permite el modelado de procesos de negocio, en un formato de flujo de trabajo, fácilmente legible y entendible por parte de todos los involucrados e interesados del negocio.
- Estándares programación en Java. Este modelo de programación está basado en los estándares recomendados por Sun Microsystems.

- Ley de la actividad aseguradora Venezolana (*GACETA OFICIAL de la Republica Bolivariana de Venezuela No. 6.220 , 2016*). Define los parámetros relacionados a las pólizas de seguros.

7.3.3. Entorno de Desarrollo

El entorno donde se desarrollara la solución es propio del proveedor Bonita BPM, soportado por JAVA en plataforma Windows, con integraciones a SQL y OS/400

7.3.4. Equipo de Inspección, Medición y Prueba

Verificar que las especificaciones funcionales, de interfaz y técnicas cumplan con los requerimientos presentados. Verificar que todos los requerimientos solicitados sean cumplidos.

Analista Programador: Responsable de cumplir con las normas de calidad y los estándares definidos para el proyecto. Realizar el control de la calidad de los entregables de fase desarrollo del proyecto. Realizar pruebas del sistema. Gestionar la corrección de los errores encontrados en las pruebas. Auditorias de pruebas de calidad. Análisis de las métricas de calidad. Procedimientos Planificación de la calidad. Se refiere a la identificación de qué normas son relevantes para el proyecto y cómo satisfacerlas. El Analista Líder y el Analista de calidad asesorarán para la formulación del Plan de Calidad del proyecto.

Procedimiento de Aseguramiento de la calidad. Trata sobre la aplicación sistemática y planificada de las actividades de calidad, para asegurar que el proyecto utiliza todos los procesos necesarios para cumplir con los requisitos. Normas y estándares definidos por la empresa.

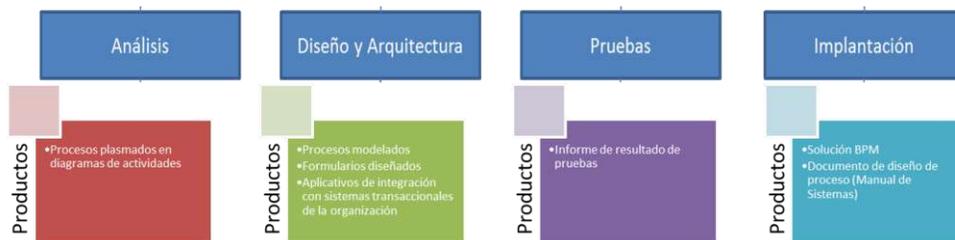
Procedimiento de Control de Calidad. Supervisa los resultados específicos del proyecto, para determinar si cumple con las normas de calidad relevantes e identifica modos de las causas del rendimiento insatisfactorio. Establece la interacción entre los distintos procesos del proyecto y áreas del conocimiento, así como la aplicabilidad calidad tanto a la gestión del proyecto propiamente como al producto.

Criterios de aceptación o devolución de los entregables en función del control realizado. Gestión de la corrección de los entregables que no estén conformes.

Procesos: Levantamiento de información. Especificaciones funcionales, de interfaz y técnicas. Modelamiento de datos. Desarrollo del sistema. Pruebas del sistema. Capacitación. Implantación del sistema.

7.3.5. Ciclo de Desarrollo

Tabla 24. Ciclo de Desarrollo



7.3.6. Producto a Desarrollar

Salida	Descripción
A. Levantamiento de Procesos Actuales	Procesos plasmados en diagrama de procesos.
B. Procesos Modelados en BPMN	Ser configurara los procesos en una metodología BPMN.

C. Diseño Formulario e Interfaces	Realizar diseño Formulario e Interfaces
D. Desarrollo de Formularios e Interfaces	Desarrollar los formularios e interfaces, adaptados a la organización.
E. Informe de resultados de Pruebas	Realizar las pruebas interna de los desarrolladores. Pruebas con usuarios funcionales y pruebas integrales para verificar las reglas de negocio.
F. Implementacion de la herramienta	Se realiza inducción de la herramienta y se procede a la puesta en producción.
G. Manual de Sistemas	Entrega del manual al personal interesado.

7.3.7. Evaluación de Proyecto

La medición del éxito de un proyecto proporciona un aporte valioso a la mejora continua para las siguientes fases de un proyecto o para proyectos posteriores. Esta evaluación forma parte importante del Plan de Calidad del Proyecto. Se pueden identificar mejoras en las áreas de proceso de planificación, proceso de desarrollo, proceso de utilización o procesos de gestión de proyectos en general.

Para más detalles sobre los tipos y fechas de estas revisiones, consulte la Sección 10.

7.3.8. Registros

7.3.8.1. Mantenimiento de Registros

La siguiente es una lista de posibles registros que se pueden generar:

- Propuesta de proyecto
- Caso de negocio del proyecto
- Plan de Ejecución del Proyecto.
- Informes de incidentes
- Solicitudes de cambio;

7.3.8.2. Registros requeridos

Los integrantes internos del grupo de trabajo del Proyecto y la junta directiva, tendrán acceso a los documentos, previa solicitud al gerente de proyectos.

Se podrán suministra copias electrónicas de los documentos, garantizado la confidencialidad de la información.

7.3.8.3. Retención de registros

Los documentos estarán archivados electrónicamente en un sitio web donde puedan acceder los autorizados a verificar dicha información.

7.4. PLAN DE COMPRAS

7.4.1. Especificación de Compra

Referente a las especificaciones de los bienes y servicios que serán adquiridos en este Proyecto, se tomaran en consideración los siguientes:

Hardware:

2 Servidores (Configuración) o similar (proveedores reconocidos)
 Dell PowerEdge R730 Server
 CPU Intel Xeon E5-2650 v4 2.2GHz,30M Cache,9.60GT
 Memoria 16GB RDIMM
 Disco Duro 300GB
 Tarjeta de Conexión Remota
 Garantía extendida a 5 años.

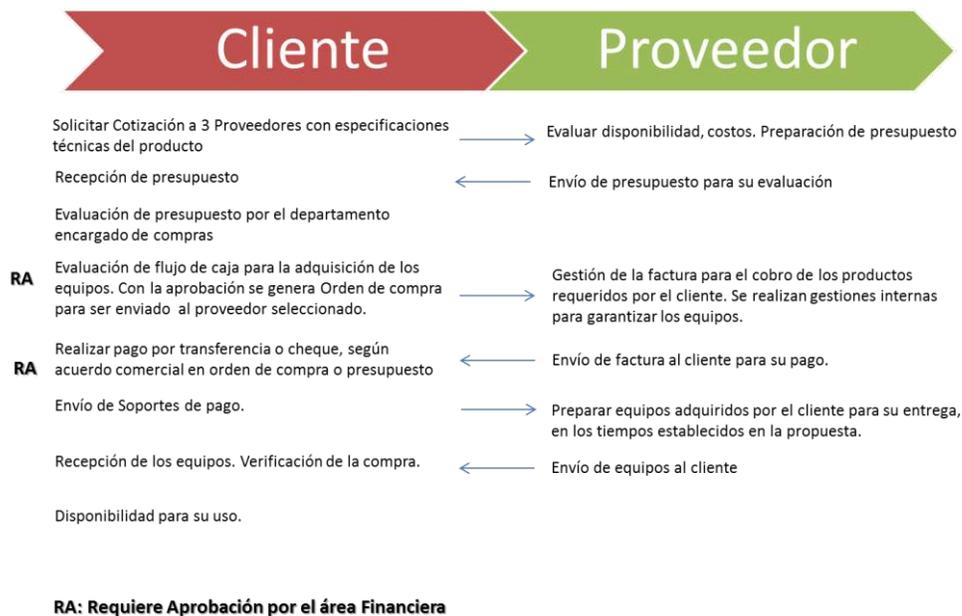


Figura 23. Proceso de Compra

Se recomienda que el Proveedor sea un partner de la marca del producto que se está comprando para que brinde garantía del producto sin intermediarios.

Software:

Empresa BonitaSoft, localizada en Estados Unidos y Francia. Distribuidor autorizado en Venezuela: Pragmagenia.

Para la adquisición del licenciamiento, el departamento de compras del cliente debe solicitar una cotización de los siguientes productos:

Bonita BPM

Suscripción Anual Performance

1 licencia de producción de 4 CPU

10 licencias de desarrollo de 2 CPU

Usuarios finales ilimitados

Soporte técnico por expertos de Bonitasoft

Por ser un solo distribuidor autorizado en el país, se considerará una sola cotización. Luego se gestionará el pago con el proveedor según acuerdo comercial. La autorización del pago la debe realizar el área financiera de la empresa.

En referencia a los cursos y horas de apoyo para el desarrollo de la herramienta BPM. Se estructura de la siguiente forma:

Curso Administración BonitaBPM (2 días)

Curso Desarrollo de Living Apps 1 (3 días)

Curso Desarrollo de Living Apps 2 (2 días)

El pago del mismo se podrá realizar al mismo momento de su ejecución o dejar prepagado el mismo.

En relación a las horas técnicas, se acordará con el proveedor el plan de pago, previo a un acuerdo comercial. Se podrán realizar pagos mensuales, quincenales u horas topes. Dependiendo de lo que ocurra primero, previa autorización del gerente de proyectos.

7.4.2. Selección de Proveedores

Los proveedores a utilizar son directamente los de la marca o distribuidores certificados. Con esto se garantiza la calidad del producto y garantía del

mismo. Realizando la selección de esta forma se busca recibir los productos de forma expedita y a precios razonables.

7.4.3. Gestión de Subcontratistas

Para el manejo del Proveedor, básicamente se firmara un acuerdo privado para garantizarlos costos del Servicio, cumplimiento del cronograma de actividades a realizar y confidencialidad de los datos manejados.

7.4.4. Inspección y pruebas de los bienes y servicios adquiridos

El departamento de compras debe realizar las gestiones necesarias para la verificación de que el producto señalado en las especificaciones técnicas, sean las mismas de la propuesta comercial, orden de compra y factura. Garantizando que lo comprado sea lo recibido en base a sus especificaciones. Las pruebas generales de los productos los realizara el departamento solicitante. De presentar algún tipo de inconveniente se aplicara la garantía, dependiendo del tipo de acuerdo se le notificara al departamento de venta, de lo contrario, el mismo departamento gestionara la garantía con los contactos especificados en el contrato o factura.

7.4.5. Registros requeridos

El departamento de compra debe mantener los registros de las compras realizadas del Proyecto con sus respectivos planes de mantenimiento, con todos los soportes necesarios (cotizaciones, orden de compra, contratos, acuerdos, factura, entre otros). Estos soportes podrán ser necesarios como soporte para la entrega de la documentación del proyecto.

7.5. PLAN DE DESARROLLO

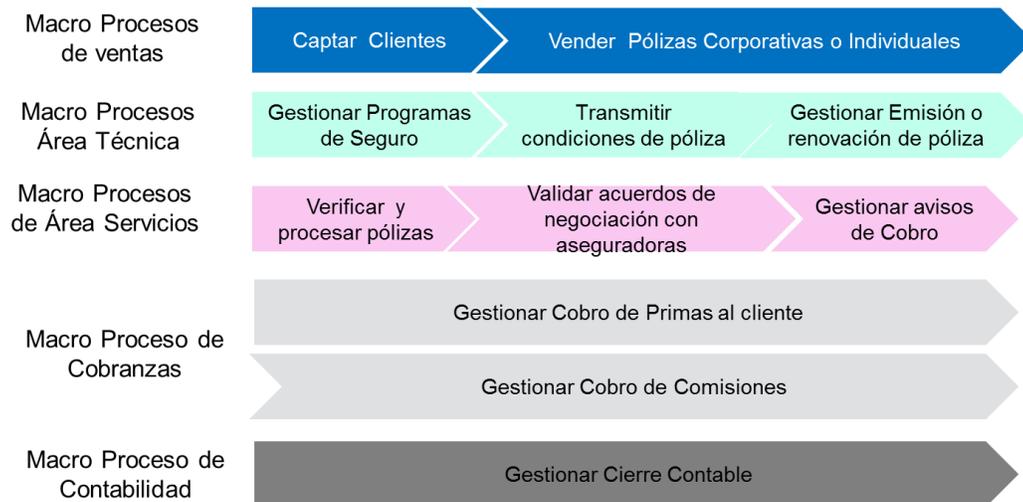


Figura 24. Cadena de Valor

7.5.1. Actividades de Diseño y desarrollo

Análisis:

Los consultores de procesos se encargaran de realizar el levantamiento de información de los procesos señalados con los usuarios funcionales de cada una de las áreas nombradas en el punto anterior, tomando en consideración los requerimientos de la ley que regula la actividad aseguradora, adicional a las mejoras que se puedan detectar, donde se respetaran los tiempos de respuesta. Entre los entregables de esta fase, se entregara como producto final los diagramas de los procesos, con la aprobación de los usuarios funcionales del área.

Diseño y Arquitectura

Para la actividad de identificación de entradas y salidas de actividades, los consultores de procesos documentaran todas las actividades de entradas

que iniciaran los procesos y los resultados esperados en cada uno de los procesos que se manejaran en la herramienta. Para esta fase identificaran cuales son los datos necesarios de interconexión contra los sistemas de apoyo de la organización con las respectivas respuestas esperadas. Las actividades de los procesos se clasificaran en tiempo y costos para medir que se estén ejecutando oportunamente.

El personal de IT y los consultares de procesos trabajaran en conjunto para definir los formulario e interfaces a desarrollar en la herramienta y los datos requeridos con sus respectivas validaciones para blindar la herramienta tecnológica. Referente a las actividades de Desarrollo, los consultores de procesos se encargaran de plasmar los procesos y mejoras realizados en la fase anterior con los parámetros obtenidos en las actividades anteriores. En relación al desarrollo de las interfaces con los sistemas transaccionales de la organización, los analistas desarrolladores, realizaran las interface de interconexión, según los requerimientos obtenidos de los entregables anteriores.

Pruebas

Es una de las fases más importantes del desarrollo del proyecto, principalmente los consultores y analistas desarrolladores, certificaran que las soluciones desarrolladas cumplan con los requerimientos de los levantamientos previos. Estando sincronizado y cumpliendo paso a paso los procesos que se ejecuten en forma de prueba. Con esta prueba garantizan que lo desarrollado este dando resultados esperados. Luego se realizara las pruebas con los usuarios funcionales de cada área, para validar que este funcionando de forma correcta. De último se realizara una prueba integral, para validar que se estén cumpliendo todas las reglas de negocio, así como los tiempos, actividades automatizadas y humanas dentro de todos los flujos de trabajos. Cada una de estos entregables contara con un informe de

resultados de las pruebas, para así determinar si se requiere hacer algunos ajustes en los procesos o continuar con la siguiente fase.

Implantación

Para que el producto final se coloque en producción, el gerente de proyectos debe autorizar la implementación de la herramienta, dependiendo de los resultados de las prueba si cumple con los resultados esperados. Después de aprobado. Se ejecutara el entrenamiento del personal con sus respectivos manuales de usuario. Par luego colocar en producción la solución BPM y realizar la entrega de la herramienta, dándole el cierre al proyecto con un acta de finalización.

7.5.2. Organización y dotación

Tabla 25. Organización y Dotación

Fases	Gerente Proyecto	Consultor Procesos I /II	Gerente IT	Analista Programador
Análisis	X	X	X	
Diseño y Arquitectura	X	X	X	X
Pruebas	X	X	X	X
Implantación	X	X	X	X

7.5.3. Diseño de entrada

En la fase de análisis se recopilara la mayor parte de la información que será la entrada en el sistema a desarrollar. Después de realizar esta fase existirán otros tipos de entradas en las otras fases, entre las que se pueden nombrar los tiempos de ejecución de las actividades, así como las interfaces de integración con los sistemas transaccionales.

7.5.4. Diseño de Salida

Como salidas o entregables, tendremos lo siguiente:

Diagramas de actividades por escrito.

Procesos modelados.

Formularios e interfaces diseñados.

Desarrollo de los modelos BPMN en la solución BPM seleccionada.

Desarrollo de las interfaces interconexión.

Informe de resultados de Pruebas (Equipo de desarrollo / Usuarios Funcionales / Pruebas integrales de calidad)

Autorización para la implementación de la herramienta

Manual de usuarios

Acta de cierre del proyecto.

7.5.5. Inspección y Revisión

Gerente de Proyecto se encargara de que se cumplan las actividades en los tiempos, costos y alcance plasmado en el proyecto.

Los consultores de procesos realizaran el levantamiento de información de los procesos actuales y sus respectivas mejoras, adecuando estos procesos a los parámetros requerido para el modelado BPMN. Así como los formularios que realizaran la integración con los usuarios funcionales de la empresa. Deben entregarle a los Analistas desarrolladores todas las especificaciones necesarias para que realicen los aplicativos de integración con los sistemas transaccionales. En todo este proceso estarán desarrollando el manual de usuario y procesos aplicados en la herramienta. Estarán encargados de validar las pruebas de los procesos desarrollados y los servicios de integración.

El gerente IT, brindara el apoyo para la coordinacion de la instalación de los servidores y desarrollo de las herramientas de integración para la interconexión con la solución BPM.

Los analistas desarrolladores con las especificaciones técnicas de los consultores de procesos desarrollaran las herramientas solicitadas para que exista una integración a nivel general con todos los sistemas transaccionales de la empresa.

7.5.6. Aprobación y Aceptación

Aprueba:

Para los entregables de los consultores de procesos el aprobador es el gerente de proyectos, en el caso de los analistas desarrolladores, el aprobador es el Gerente IT.

Acepta:

Para todas las fases, lo acepta el analista de Negocio. Se diseña un formato con los pasos a ejecuta, con sus respectivos resultados, firmando la aceptación del mismo.

7.5.7. Autorización y Distribución

El Gerente de Proyecto será el encargado de realizar la reunión inicial para presentar el equipo de trabajo. Distribuir el estatus de avances de proyectos, convocar reuniones cualquier otro tipo de reuniones que ayude a aclarar dudas.

Cada equipo será autónomo en el desarrollo de sus actividades.

Los consultores de procesos estarán autorizados para convocar las reuniones para el levantamiento de información de los procesos con los usuarios funcionales de las áreas y las reuniones referente al diseño de formularios e interfaces con analistas desarrolladores.

7.5.8. Actualización y Cambios

El Gerente de Proyectos será el responsable de para que se ejecuten actualizaciones o cambios en el desarrollo del plan.

7.6. PLAN DE PRUEBAS

7.6.1. Introducción

Se realizaran las pruebas en de la siguiente forma:

Pruebas simuladas del modelado BPMN, para certificar el funcionamiento de los procesos de forma virtual.

Pruebas de los formularios y soluciones de integración con los sistemas de la organización.

Pruebas integrales con usuarios funcionales dela organización, validando las reglas de negocio.

Pruebas de funcionamiento de la herramienta BPM en las estaciones de trabajo de la empresa.

7.6.2. Pruebas Unitarias

Tanto los consultores de procesos como los analistas desarrolladores, realizaran las pruebas necesarias para certificar el funcionamiento de las soluciones desarrolladas. Esto es a un primer nivel. En un Segundo nivel, los usuarios realizaran las pruebas para certificar el correcto funcionamiento de los procesos planteados inicialmente. Para la certificación, deben aceptar a través de un documento el funcionamiento correcto de la herramienta.

7.6.3. Pruebas de sistema e integración

7.6.3.1. Enfoque

Las pruebas de los procesos e integración con las interfaces se realizarán utilizando las especificaciones de prueba del sistema para garantizar que la programación funcione como una unidad homogénea antes de que se apliquen las especificaciones de la prueba de aceptación.

Cada especificación de la prueba se anotará con los resultados de la prueba. Cuando la salida no pasa la prueba se realizara un informe del problema. Los Informes de Incidentes pueden ser usados para identificar fallas individuales para una consolidación posterior bajo un solo Informe de Problemas.

7.6.3.2. Revisión

Cuando las pruebas se hayan completado con éxito, los resultados de las pruebas se revisarán en general y se enviaran los resultados al Gerente de Proyecto para que autorice la continuación de las pruebas.

7.6.4. Pruebas de Aceptación

7.6.4.1. Enfoque

Los responsables de ejecutar las pruebas de la solución BPM, serán nombrados por los responsables de cada una de las áreas participantes en el levantamiento de información. Estas personas deben conocer como es el manejo del negocio o el área que están evaluando, esto es de suma importancia para que se garanticen los objetivos de las pruebas.

Cada especificación de la prueba se anotará con los resultados de la prueba.

Cuando la salida no pasa la prueba se realizara un informe del problema. Los Informes de incidentes pueden ser usados para identificar fallas individuales para una consolidación posterior bajo un solo Informe de Problemas.

7.6.4.2. Revisión

Cuando las pruebas se hayan completado con éxito, los resultados de las pruebas se revisarán en general y se enviarán los resultados al Gerente de Proyecto para la autorización de la implementación de la herramienta.

7.6.5. Certificación de los resultados de las pruebas

El formulario de pruebas debe contener una columna indicado el resultado esperado. Todos estos resultados deben estar acorde a esta información, de lo contrario no se puede certificar hasta que cumpla con todos los parámetros exigidos.

Asegurar que las responsabilidades estén adecuadamente definidas para todas las partes involucradas en la confirmación y aceptación de los resultados de todas las fases de las pruebas.

7.7. IMPLEMENTACIÓN Y ENTREGA DEL PLAN

7.7.1. Implementacion

El personal encargado para el proceso de Implementacion será la Gerencia IT.

Con el cierre del proyecto, el gerente de proyecto debe resguardar toda la información para el portafolio de proyectos. Entregando también la información del proyecto a la Gerencia IT. Incluyendo los contactos del proveedor de Software y Hardware.

7.7.2. Manipulación, embalaje, marcado y entrega

Se realizara la evaluación de que el personal que utilizara la solución, tengan el conocimiento necesario para la utilización del mismo. El link del sitio del aplicativo se colocara en la intranet para que tengan acceso desde cualquier computador de la organización.

7.8. PLAN DE GESTIÓN DE RESULTADOS

Los productos serán identificados y gestionados para asegurar que todas las partes interesadas sepan que tienen la versión correcta y pueden ser informados de cualquier cambio o deficiencia.

7.8.1. Registro de Salida

Un registro de salida se puede mantener e imprimir como se requiera. Esto se registrara de la siguiente forma:

- Identificador / nombre de salida;
- Tipo de salida;
- Archivo de computadora;
- Programa o Proceso;
- Subsistema;
- Sistema de software;
- Documento:
 - Versión
 - Descripción.
- Estado:
 - No construido / esperando comienzo

Desarrollo / borrador
Revisado / inspeccionado
Aprobado
Probado
Aceptado
Liberado
No conformes.

- Situación a la fecha

7.8.2. Identificación y rastreabilidad del producto

Cada salida que se producirá se identificará de forma única en el Registro de resultados. Cuando una salida se ensambla a partir de una o más salidas, también se identificará en el Registro de salida.

Todas las salidas deberán rastrearse a su salida de origen, así como la especificación y el elemento de diseño pertinentes.

7.8.3. Control de Versión

Las salidas y sub-salidas para liberación se identificarán por un número de liberación que comienza en uno y se incrementa en uno para cada liberación.

Los productos se pueden identificar de la siguiente manera:

- Todos deben tener un número de versión (y una carta de revisión si están en borrador).
- El borrador original debería ser la Versión 0.A.
- Los borradores subsiguientes deben ser Release 0.C
- El documento aceptado y emitido es la versión 1.0.

- Los cambios posteriores en el borrador se convierten en la Versión 1.0A, 1.0B, etc
- La segunda versión aceptada y emitida se convierte en la versión 1.1 o la versión 2.0, según lo determine el gerente de proyecto.

Las versiones de archivos informáticos pueden identificarse mediante fecha y hora junto con el tamaño del archivo.

7.8.4. Mantenimiento de Librerías

7.8.4.1. Migración

Los archivos informáticos sujetos a la gestión de resultados se conservarán en bibliotecas seguras dentro de la red del cliente. La migración de archivos a estas bibliotecas debe ser responsabilidad del Gerente de Proyecto.

7.8.4.2. Respaldo

Todos los documentos relativos al proyecto en desarrollo y luego al sistema implementado serán respaldados en servidor de archivo, para centralizar la información. El respaldo será ejecutado a diario, para minimizar el riesgo de pérdida de información.

7.9. PLAN DE MANTENIMIENTO

Responsabilidades después de haber entregado el proyecto:

Mantenimiento del Hardware:

Los encargados de velar por el mantenimiento de los servidores será la Gerencia IT. Basado en las garantías acordadas con el proveedor (la

garantía acordada debe estar entre 3 y 5 años). Se recomienda tener el número de contacto para reportes en un lugar accesible para el personal de soporte.

Mantenimiento Software:

Debe existir un responsable en la gerencia IT que pueda gestionar con el proveedor de la solución BPM, el soporte contratado anualmente por la licencia del aplicativo por cualquier falla que se pueda presentar.

Mantenimiento de los Procesos diseñados en la Herramienta BPM:

Debe existir una persona con conocimientos del manejo de procesos y nomenclaturas BPMN, si se requiere realizar algunos cambios en los diagramas existentes en producción. Preferiblemente un analista de procesos.

La gerencia IT debe verificar anualmente con el proveedor si la versión actual de la herramienta BPM es soportada por el plan de soporte contratado, de no ser así, debe evaluar el impacto para una posible actualización.

7.10. REVISIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO

La evaluación del Proyecto se ira ejecutando en cada una de sus fases, en la fase de implementación se recopilaran toda la documentación de las revisiones de pruebas.

Entre las revisiones que se realizaran del proyecto se encuentran:

- Revisión técnica de los resultados del proyecto
- Revisión del éxito del proyecto
- Revisión de los procesos utilizados para producir los entregables

La revisión de las fases la realizara el gerente de proyecto en conjunto con el analista o consultor asignado a la tarea.

El informe definitivo se le entregara, al sponsor del proyecto, el área que mantendrá la herramienta y el gerente de proyectos.

7.11. PLAN DEL PROYECTO

7.11.1. Plan General del Proyecto

El Plan del Proyecto se adjunta en <Anexo A>. El Apéndice es el Plan de Proyecto de referencia para el proyecto.

CAPITULO VIII. ANALISIS DE RESULTADOS

Para el cumplimiento de este capítulo, análisis de resultados se presenta el caso de negocios, basado en el modelo diseñado por el **(Gobierno de Tasmania, 2008)**, titulado **(Project Business Case (Small to Medium Projects))**. Adaptado a la propuesta desarrollada en el TEG.

El documento debe contar con una portada, indicando título del proyecto, versión, fecha y la copia a la que corresponde. Otra hoja con la información de la aceptación del documento y aviso de publicación. Previo al índice que sigue a continuación, de contener una hoja con el historial de versiones del documento, versiones, quien autorizo el cambio, a quien va distribuido y si posee anexos.

TABLA DE CONTENIDO DEL CASO DE NEGOCIO

8.1.	Introducción	146
8.2.	Visión de Conjunto.....	146
8.2.1.	Visión	146
8.2.2.	Objetivo Organizacional	146
8.3.	El Caso de Negocio	147
8.3.1.	Propósito del Caso de Negocio	147
8.3.2.	Patrocinador del caso de negocio	148
8.4.	Evaluación Situacional y Declaración del Problema	148
8.5.	Premisas y Restricciones.....	150
8.6.	Identificación y Análisis de Opciones.....	150
8.6.1.	Identificación de Opciones	150
8.6.2.	Comparación de Opciones.....	153
8.6.3.	Opción Recomendada.....	155
8.7.	Estrategia de Implementación	155
8.7.1.	Título del Proyecto	155
8.7.2.	Resultados Previstos.....	155
8.7.3.	Entregables	156
8.7.4.	Plan de Trabajo.....	156
8.7.5.	Presupuesto	157
8.7.6.	Otros Recursos	158
8.8.	Marco de Gestión de Proyectos.....	158
8.8.1.	Gobierno	158
8.8.2.	Gestión de Calidad.....	159
8.8.3.	Impacto Organizacional.....	162
8.8.4.	Realización de Resultados.....	162
8.8.5.	Revisión del Proyecto.....	163

8.1. INTRODUCCIÓN

Actualmente los procesos en las organizaciones se articulan para la prestación de servicios que satisfagan al cliente. Las empresas de Corretaje de Seguros no se escapan de esta necesidad. Hoy en día, para ser más competitivos en el mercado, se requiere ofrecer un buen servicio y sobre todo cumplir con los tiempos ofrecidos a los clientes, para esto se debe llevar un buen control de los procesos que se ejecutan dentro de la empresa.

Con el objetivo de mejorar, automatizar y administrar ciertos procesos y tareas en las organizaciones, surgen las soluciones BPM

8.2. VISIÓN DE CONJUNTO

8.2.1. Visión

Manejar sistemáticamente todos los procesos de negocio de una empresa con una solución BPM.

8.2.2. Objetivo Organizacional

Las organizaciones buscan cumplir sus objetivos para satisfacer las necesidades de sus clientes. Entre las metas se puede nombrar; ofrecer productos de calidad, cumplir con los tiempos de respuesta acordados con los clientes, asesorar la compra del producto que se adapte a la medida del usuario, ser la mejor del mercado. Para todo esto se necesita tener bien

definido los procesos de la organización para que todas las actividades se ejecuten de forma oportuna y en los tiempos esperados. Con esta propuesta se busca gestionar los procesos de forma automatizada con presencia de actividades humanas con el fin de optimizar los procesos y llevar un control de lo que está pasando exactamente en la empresa.

8.3. EL CASO DE NEGOCIO

8.3.1. Propósito del Caso de Negocio

El propósito del proyecto se basa en la oportunidad de mejoras en las actividades de negocios en las empresas del ramo de sociedades de corretaje de seguros. Esto a través de herramientas tecnológicas bajo una metodología de gestión de procesos de negocios, se manejen las actividades medulares de la organización. Integrando todas, tanto internas como externas, dando como resultado una fotografía actual de las acciones que se estén ejecutando, y de ser necesario un ajuste se realice oportunamente sin afectar los objetivos.

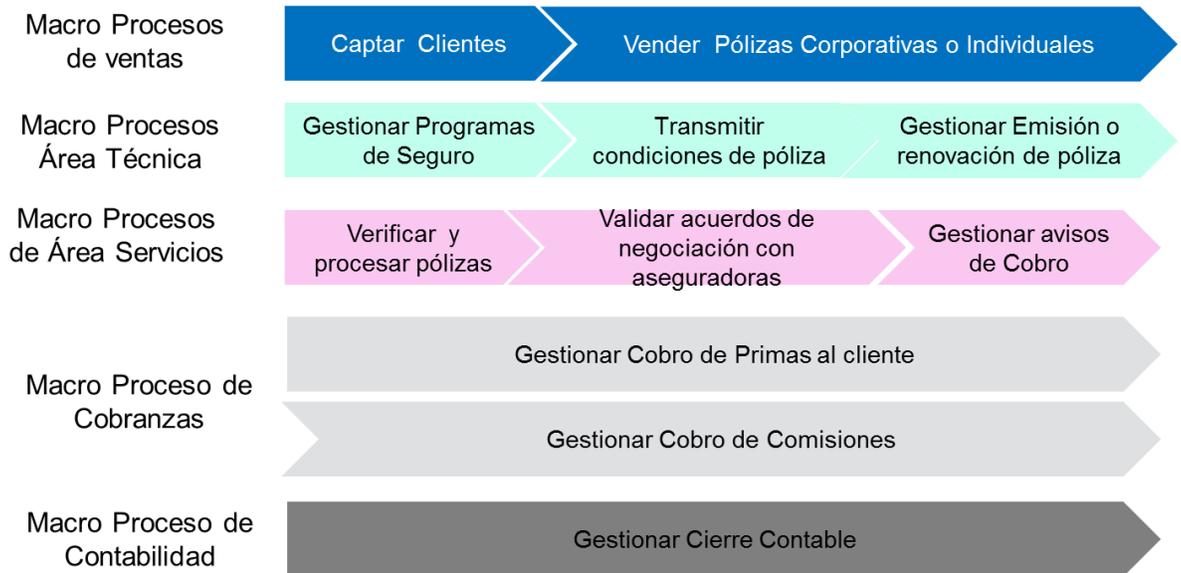


Figura 26. Cadena de Valor

8.3.2. Patrocinador del caso de negocio

El patrocinador de este Proyecto debe ser alguien de peso dentro de la empresa, preferiblemente el Presidente ejecutivo o el encargado de operaciones.

8.4. EVALUACIÓN SITUACIONAL Y DECLARACIÓN DEL PROBLEMA

¿Por qué debería implementar BPM en su empresa?



Alinea la operación con la estrategia de negocio

1

BPM permite que los objetivos y metas de la organización sean seguidas por todas las áreas de la compañía. Desde la alta dirección se definen los parámetros y la manera de realizar los trabajos, determinando así la base y el modelo de trabajo que será aplicado al resto de la empresa.

Al establecer un modelo de trabajo dentro de cada proceso, BPM permite realizar cambios de forma dinámica, ayuda a que las actividades realizadas se cumplan de acuerdo a las definiciones logrando eficiencia y precisión en su ejecución.

2

Incrementa la efectividad en los procesos



Logra dar visibilidad y transparencia a los procesos

3

Con BPM la participación de los empleados se hace a través de roles y asignación de responsabilidades, logrando que todas las actividades tengan un control y seguimiento por parte de todos los involucrados.

BPM le permite acceder a la información en tiempo real, así mismo, tiene la posibilidad de hacer seguimiento a todos los servicios del negocio, comparar la evolución del proceso con respecto a los KPIs, y tomar las medidas correctivas si los cambios en el entorno empresarial así lo requieren. Todo lo anterior se logra a través del BAM (Business Activity Monitoring).

4

Monitorea y controla los procesos del negocio



Simula procesos para evitar el riesgo

5

Con BPM puede crear situaciones y medir su impacto a nivel interno y externo, previniendo de esta forma riesgos sin perder dinero.

Figura 27. Para que implementar un BPM...

8.5. PREMISAS Y RESTRICCIONES

Las empresas con la adecuada administración de sus recursos a través de la evaluación de sus procesos, pueden lograr mejoras en sus servicios, basado en herramientas tecnológicas aplicando soluciones BPM.

Revisando las posibles restricciones que tenga el proyecto y enfocadas al PMI (2013), puede tener:

Tiempo: Cumplimiento del tiempo del proyecto.

Costo: Cumplimiento del Presupuesto del proyecto.

Comunicaciones: Deben respetarse los controles de confidencialidad, normativas y leyes del sector seguros.

Adquisiciones: Retraso en la adquisición de hardware y software.

Riesgos: Posibles cambios económicos que afecten el dinamismo del proyecto.

8.6. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE OPCIONES

Se trata de un análisis de alto nivel de las posibles alternativas que podrían emplearse para colmar la brecha entre la situación actual y lo que se propone.

8.6.1. Identificación de Opciones

A continuación se nombran las opciones identificadas en el análisis:

Opción 1. No hacer nada, Mantener la Situación Actual.

Opción 2. Implementar BPM localmente con recursos internos

Opción 3: Implementar BPM con un tercero

8.6.1.1. Opción 1. No hacer nada, Mantener la Situación Inicial

Beneficios

Mantener las ganancias necesarias para continuar con el negocio.

Costos

Se mantiene los mismos costos por no realizarse cambios dentro de sus procesos.

Riesgos

Disminución de la cartera de clientes

Disminución de los ingresos

Insatisfacción de los clientes.

Impacto de los interesados

No aplica, se mantiene igual

Problemas

Fallas en la ejecución de los procesos de la organización

8.6.1.2. Opción 2. Implementar BPM localmente con recursos internos

Beneficios

Automatizar los procesos de negocios en la organización.

Detectar donde se están creando los cuellos de botella para la atención oportuna.

Satisfacción del cliente.

Económicos.

Mejor utilización de los recursos de la empresa

Costos

Para la implementación de este proyecto se maneja un costo de 243.000.000Bs. para el primer año, luego se debe pagar el licenciamiento de la herramienta BPM de forma anual (Costo aproximado 112.000.000Bs.)

Riesgos

No se realice un correcto levantamiento de información

Disminución de la cartera de clientes

Disminución de los ingresos

Insatisfacción de los clientes.

Impacto de los interesados

Todas las áreas se verán afectadas por la mejora a implementar, de alguna forma deben adecuarse a los nuevos procesos, para la mejor gestión de las actividades dentro de la empresa.

8.6.1.3. Opción 3. Implementar BPM con un tercero

Beneficios

Automatizar los procesos de negocios en la organización.

Detectar donde se están creando los cuellos de botella para la atención oportuna.

Satisfacción del cliente.

Económicos.

Mejor utilización de los recursos de la empresa

Costos

Para la implementación de este proyecto con un tercero se maneja un costo de 316.800.000Bs. para el primer año, luego se debe pagar el licenciamiento de la herramienta BPM de forma anual (Costo aproximado 85.000.000Bs.)

8.6.2. Comparación de Opciones

Tabla 26. Comparación de Opciones

Criterio	Opción 1	Opción 2	Opción 3
Beneficios:	-5 (<i>Negativo</i>)	17 (Positivo)	17 (Positivo)
Patrocinador	-3	6	6
Unidad de Negocio	-1	6	6
Cliente	-2	3	3
Socio de Negocio	0	2	2
Desventajas:			
Patrocinador	Si no están bien controlados los procesos en la organización, puede tener disminución de comisiones.	Costos asociados por la inversión inicial.	Costos asociados por la inversión inicial.
Unidad de Negocio	Fallas en los procesos.	Adecuación a los nuevos procesos.	Adecuación a los nuevos procesos.
Cliente	Quejas por el servicio.	Los Cliente y socios de negocios, no se ven afectados por las mejoras.	Los Cliente y socios de negocios, no se ven afectados por las mejoras.
Socio de Negocio	Reconsideraciones.		
Costos	Se mantienen los mismos costos asociados a los procesos que vienen realizando. No se encuentran cuantificados en esta fase	Inversión Inicial: 243.000.000Bs. Recurrente anual: 112.000.000Bs.	Inversión Inicial: 316.000.000Bs. Recurrente anual: 85.000.000Bs.
Riesgos	No cumplir con compromisos	No cumplir con los tiempos	No manejan internamente los

Criterio	Opción 1	Opción 2	Opción 3
	adquiridos con los clientes y socios de negocio.	acordados para el desarrollo de la herramienta.	procesos implementados en la herramienta por ser desarrollado por un tercero. No cumplir con los tiempos acordados para el desarrollo de la herramienta.
Impacto de los interesados	A nivel general, afecta directamente a todos los interesados, por posible disminución en las ganancias, asumir riesgos por descuido de los procesos. No ser bien visto por los clientes y socios de negocios	Con la implementación de la herramienta BPM, podrán llevar un mejor control de los procesos para el manejo del negocio, el cual trae mayores beneficios para la organización, entre la que se puede nombrar: ganancias, mejor vistos en el mercado, control de los procesos y determinar donde pueden existir cuellos de botella, mejor atención con los clientes y prontitud en respuestas. Manejo interno de la herramienta con recursos internos para mejoras.	Con la implementación de la herramienta BPM, podrán llevar un mejor control de los procesos para el manejo del negocio, el cual trae mayores beneficios para la organización, entre la que se puede nombrar: ganancias, mejor vistos en el mercado, control de los procesos y determinar donde pueden existir cuellos de botella, mejor atención con los clientes y prontitud en respuestas.

8.6.3. Opción Recomendada

Si la Corretaje de Seguros está presentando inconvenientes con sus procesos internos y se ve en la necesidad de mejorarlos, se recomienda la opción 2, la cual sería implementar una solución de gestión de procesos de negocios con personal interno para el desarrollo del mismo. Como intermediario entre las compañía de seguros y los asegurados, llevaría un mejor control de sus cotizaciones, emisiones, renovaciones, cobros de primas y comisiones, y reclamos. Con indicadores para determinar donde se pueden estar presentando fallas para aplicar las mejoras respectivas con el personal interno de la organización.

8.7. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

8.7.1. Título del Proyecto

GESPRONECOSEGVEN

DESARROLLO DE UNA SOLUCION BAJO GESTION DE PROCESOS DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA DE CORRETAJE DE SEGUROS EN VENEZUELA

8.7.2. Resultados Previstos

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
GESPRONECOSEGVEN	178 días	mié 12/07/17	vie 16/03/18	
ANALISIS	18 días	mié 12/07/17	vie 04/08/17	
Diseño y Arquitectura	100 días	lun 07/08/17	vie 22/12/17	2
Pruebas	45 días	lun 25/12/17	vie 23/02/18	10

Implantación	15 días	lun 26/02/18	vie 16/03/18	17
--------------	---------	--------------	--------------	----

8.7.3. Entregables

Como salidas o entregables, tendremos lo siguiente:

Diagramas de actividades por escrito.

Procesos modelados.

Formularios e interfaces diseñados.

Desarrollo de los modelos BPMN en la solución BPM seleccionada.

Desarrollo de las interfaces interconexión.

Informe de resultados de Pruebas (Equipo de desarrollo / Usuarios Funcionales / Pruebas integrales de calidad)

Autorización para la implementación de la herramienta

Manual de usuarios

Acta de cierre del proyecto.

8.7.4. Plan de Trabajo

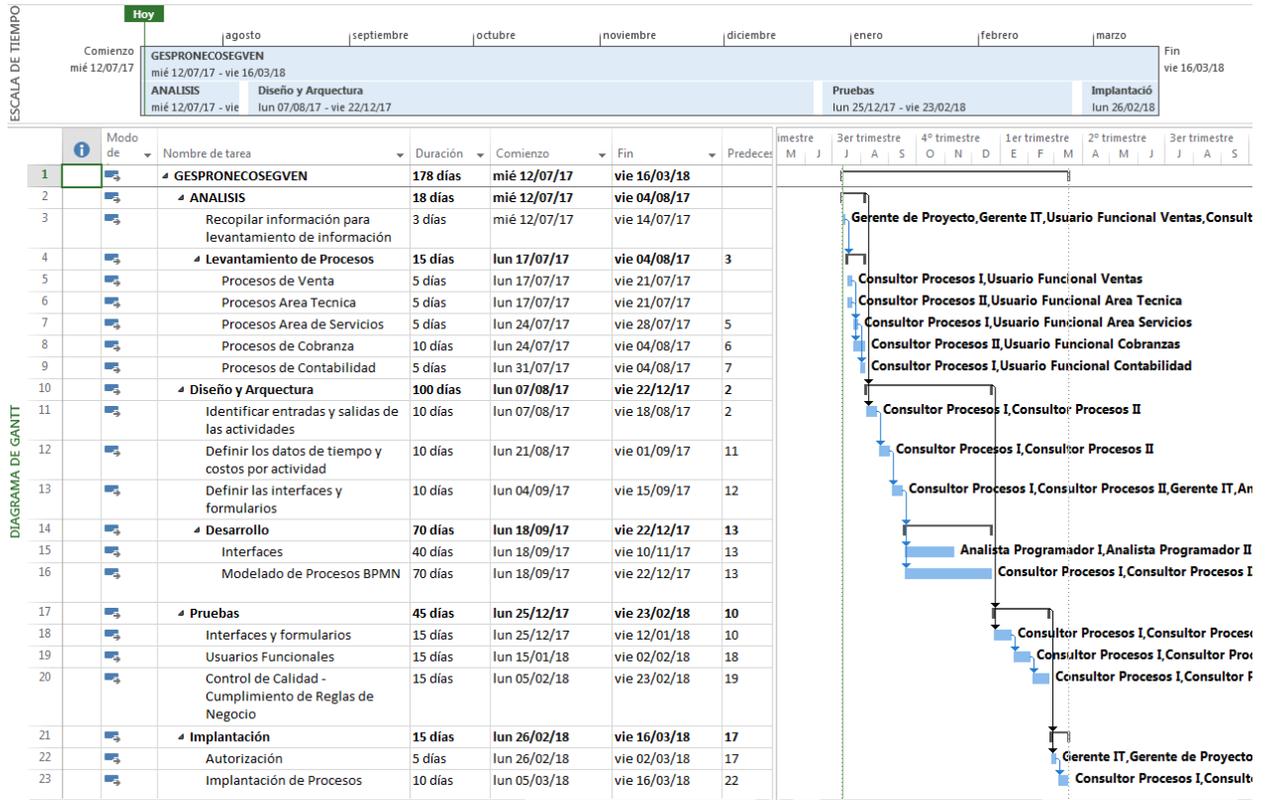


Figura 28. Plan de trabajo

8.7.5. Presupuesto

Figura 27. Presupuesto

Servicios Profesionales				
Items	Descripción	Cantidad	Costo Unitario Bs.	Costo Total Bs.
1	Software	1	100.320.000	100.320.000
2	Hardware	1	48.845.280	48.845.280
3	Servicios Profesionales	1	67.056.000	67.056.000
	IVA		12%	25.946.553,60
	TOTAL		Bs.	242.167.833,60

8.7.6. Otros Recursos

Recursos Humanos:

Tabla 28. Recursos Humanos

Responsable	Role	Reporta	Participación
Gerente de Proyecto	Velar por que se cumpla el plan de trabajo según su alcance, tiempo y costo.	Director General de la empresa o Director de Operaciones	Todo el Proyecto
Proveedor BPM	Apoyo para el desarrollo de la solución BPM	Gerente de proyecto	Todo el Proyecto
Consultor de Procesos	Realizar levantamiento de procesos, modelado de procesos en metodología BPMN, pruebas, validación de procesos con usuarios funcionales, acta de cierre de aceptación de procesos.	Gerente de proyecto	Todo el Proyecto
Gerente IT	Coordinar a los analistas desarrolladores para realizar las interfaces con los sistemas transaccionales.	Gerente de proyecto	Diseño, pruebas e implementación
Analista Desarrollador	Realizar los servicios requeridos por los consultores de procesos, para la integración de la solución BPM con los sistemas transaccionales de la empresa	Gerente IT	Diseño, pruebas e implementación

Acomodación:

Para el Proyecto en general se requiere una sala con capacidad mínima de 5 participantes, con proyector o televisor.

Los consultores de procesos y analistas desarrolladores deben contar con puestos de trabajos con su respectivo computador, accesos a internet y acceso a una impresora.

Se requiere un puesto de trabajo para el proveedor BPM, con un computador y conexión remota de TEAMVIEWER.

8.8. MARCO DE GESTIÓN DE PROYECTOS

8.8.1. Gobierno

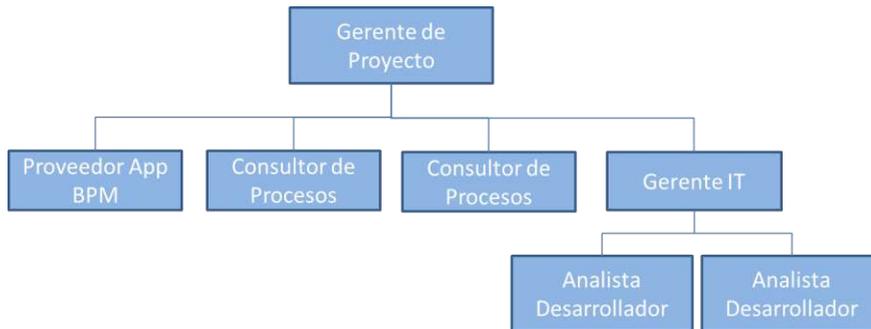


Figura 29. Gobierno

8.8.2. Gestión de Calidad

Para el desarrollo de la solución de gestión de procesos de negocios se utilizarán los siguientes estándares y metodologías.

- Norma ISO9001:2015. Aumentar la satisfacción del cliente, gracias a los procesos de mejora continua. Es ideal para que la organización que decida aplicarla pueda garantizar que va a tener la capacidad de ofrecer productos y/o servicios que se ajustan a las exigencias de sus clientes, y estará avalado por una certificación internacional que aporta prestigio, seguridad y garantía.
- Estándar BPMN 2.0. Modelo y Notación de Procesos de Negocio, es una notación gráfica estandarizada que permite el modelado de procesos de negocio, en un formato de flujo de trabajo, fácilmente legible y entendible por parte de todos los involucrados e interesados del negocio.
- Estándares programación en Java. Este modelo de programación está basado en los estándares recomendados por Sun Microsystems.
- Ley de la actividad aseguradora Venezolana (*GACETA OFICIAL de la Republica Bolivariana de Venezuela No. 6.220 , 2016*). Define los parámetros relacionados a las pólizas de seguros.

Entorno de Desarrollo

El entorno donde se desarrollara la solución es propio del proveedor Bonita BPM, soportado por JAVA en plataforma Windows, con integraciones a SQL y OS/400

Equipo de Inspección, Medición y Prueba

Verificar que las especificaciones funcionales, de interfaz y técnicas cumplan con los requerimientos presentados. Verificar que todos los requerimientos solicitados sean cumplidos.

Analista Programador: Responsable de cumplir con las normas de calidad y los estándares definidos para el proyecto. Realizar el control de la calidad de los entregables de fase desarrollo del proyecto. Realizar pruebas del sistema. Gestionar la corrección de los errores encontrados en las pruebas. Auditorias de pruebas de calidad. Análisis de las métricas de calidad. Procedimientos Planificación de la calidad. Se refiere a la identificación de qué normas son relevantes para el proyecto y cómo satisfacerlas. El Analista Líder y el Analista de calidad asesorarán para la formulación del Plan de Calidad del proyecto.

Procedimiento de Aseguramiento de la calidad. Trata sobre la aplicación sistemática y planificada de las actividades de calidad, para asegurar que el proyecto utiliza todos los procesos necesarios para cumplir con los requisitos. Normas y estándares definidos por la empresa.

Procedimiento de Control de Calidad. Supervisa los resultados específicos del proyecto, para determinar si cumple con las normas de calidad relevantes e identifica modos de las causas del rendimiento insatisfactorio. Establece la interacción entre los distintos procesos del proyecto y áreas del

conocimiento, así como la aplicabilidad calidad tanto a la gestión del proyecto propiamente como al producto.

Criterios de aceptación o devolución de los entregables en función del control realizado. Gestión de la corrección de los entregables que no estén conformes.

Procesos: Levantamiento de información. Especificaciones funcionales, de interfaz y técnicas. Modelamiento de datos. Desarrollo del sistema. Pruebas del sistema. Capacitación. Implantación del sistema.

Ciclo de Desarrollo

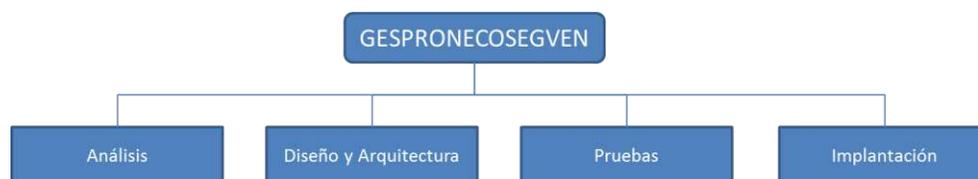


Figura 30. Ciclo de Desarrollo

Producto a Desarrollar

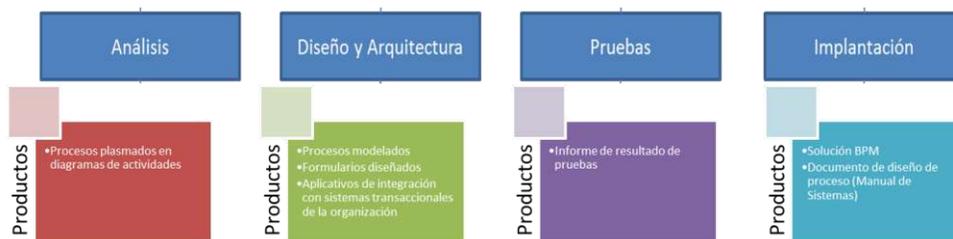


Figura 31, Producto a desarrollar.

Evaluación de Proyecto

La medición del éxito de un proyecto proporciona un aporte valioso a la mejora continua para las siguientes fases de un proyecto o para proyectos posteriores. Esta evaluación forma parte importante del Plan de Calidad del Proyecto. Se pueden identificar mejoras en las áreas de proceso de planificación, proceso de desarrollo, proceso de utilización o procesos de gestión de proyectos en general.

8.8.3. Impacto Organizacional

El impacto del Proyecto en la organización debe ser positivo, ya que ofrece mejoras marcadas en sus procesos de negocios, ya que estarán automatizados y será de gran ayuda para detectar cualquier retraso en la ejecución de actividades. Debe saber manejarse el impacto que pueda causar en los usuarios funcionales, ya que puede existir resistencia al cambio.

8.8.4. Realización de Resultados

Los encargados de velar por el mantenimiento de los servidores será la Gerencia IT. Basado en las garantías acordadas con el proveedor (la garantía acordada debe estar entre 3 y 5 años). Se recomienda tener el número de contacto para reportes en un lugar accesible para el personal de soporte.

El garante de la herramienta BPM será la Gerencia IT que podrá gestionar con el proveedor de la solución BPM, el soporte contratado anualmente por la licencia del aplicativo por cualquier falla que se pueda presentar.

Mantenimiento de los Procesos diseñados en la Herramienta BPM:

Debe existir una persona con conocimientos del manejo de procesos y nomenclaturas BPMN, si se requiere realizar algunos cambios en los diagramas existentes en producción. Preferiblemente un analista de procesos.

La gerencia IT debe verificar anualmente con el proveedor si la versión actual de la herramienta BPM es soportada por el plan de soporte contratado, de no ser así, debe evaluar el impacto para una posible actualización.

8.8.5. Revisión del Proyecto

El gerente de Proyecto llevara documentado las lecciones aprendidas para que ocurra en próximas oportunidades, para ello se deben tomar en consideración lo siguiente:

- Los errores cometidos.
- Los riesgos a que le proyecto se vio expuesto
- Las decisiones que mejor funcionaron.
- Los procesos y técnicas que más eficiencia y efectividad aportaron.

CAPITULO IX. LECCIONES APRENDIDAS

A continuación se presenta las lecciones aprendidas que surgen del TEG presentado, de acuerdo a un modelo que maneja el PMI (2013)

¿Qué salió bien?

El poder culminar la realización del proyecto, significa que salió bien.

El contar con el apoyo necesario de los involucrados, incluyendo el asesor de la universidad para el cumplimiento de los objetivos, ayudo al manejo correcto de las herramientas disponibles para el desarrollo del proyecto.

¿Qué debemos seguir haciendo para que este proyecto tenga éxito?

Para que el proyecto continúe cosechando éxitos, se debe asegurar que se cumpla su alcance en el tiempo estimado, con los costos acordados para producir un producto de calidad.

Mantener informado a los interesados del proyecto, ya sea a través de reuniones, correos informativos, sitios públicos del avance del proyecto, entre otros.

¿Qué podríamos mejorar?

Realizar todas las reuniones necesarias para el levantamiento de información, ya que regularmente los errores cometidos en el desarrollo de proyecto están basados en esa etapa.

En relación al manejo de los proyectos una de las mejoras que se pueden operar son indicadores de excelencia operacional, aplicando técnicas que pudiesen ayudar a controlar y monitorear como se encuentran las actividades. Entre las que se pudiesen utilizar: gemba, gestión visual, scrum, entre otros.

En el gemba se tiene la oportunidad de mirar el proceso “desde fuera”, evaluarlo, hablar sobre las tareas, preguntar, analizarlo y así identificar tareas que pueden mejorarse.

Con la gestión visual, es básicamente poner a la vista y alcance de la mano de todos los involucrados en procesos de fabricación, producción o servicios, la información requerida acerca de cómo van las cosas, causas de errores, aciertos, horarios, fechas, sitios donde ocurren y demás datos que permiten al personal tomar decisiones correctas en el momento adecuado sin tener que depender del superior inmediato.

En relación al scrum, consiste en un proceso en el que se aplican de manera regular un conjunto de buenas prácticas para trabajar colaborativamente, en equipo, y obtener el mejor resultado posible de un proyecto. Realizando entregas parciales y regulares del producto final, priorizadas por el beneficio que aportan al receptor del proyecto.

CAPITULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Conforme a los objetivos planteados, se concluye que los mismos fueron alcanzados satisfactoriamente, ya que se logró establecer los objetivos según las bases planteadas en el proyecto para el desarrollo de una solución bajo gestión de procesos de negocio para una empresa de corretaje de seguros en Venezuela.

En cuanto a los resultados por objetivos se tienen que:

Para el objetivo Visualizar el proyecto de gestión de procesos de negocios en una empresa de corretaje de seguros, se visualizó el proyecto de gestión de procesos de negocios en una empresa de corretaje de seguros, a través de una cadena de valor para identificar los macro procesos de la organización, a su vez la alineación estratégica aplicando la lógica del Cuadro de Mando Integral. Y un desarrollo preliminar, que permitió determinar si seguía con el proyecto.

En el objetivo Conceptualizar el proyecto de gestión de procesos de negocios en una empresa de corretaje de seguros, se conceptualizó el proyecto de gestión de procesos de negocios en una empresa de corretaje de seguros, donde se recabo toda la información necesaria poder ejecutar o desarrollar el proyecto. Conformación del equipo de proyecto, plan de adiestramiento, interesados, riesgos, evaluación tecnología y plataforma seleccionada para el desarrollo de la solución BPM.

El objetivo Definir el proyecto de gestión de procesos de negocios en una empresa de corretaje de seguros, se definió el proyecto de gestión de

procesos de negocios en una empresa de corretaje de seguros, elaborando un Plan de Ejecución del Proyecto, un plan que describe "qué" sucederá en el proyecto, detalla "cómo" el Equipo del Proyecto ejecutara sus actividades para asegurar que el 'qué' ocurra. Proporcionando a los nuevos miembros del equipo de Proyecto o a un nuevo Gerente de Proyecto la capacidad de comenzar durante un proyecto y continuar realizando las actividades del proyecto de una manera consistente.

Además de ello, de manera general se concluye que el contar con una herramienta tecnológica para el manejo de gestión de procesos de negocios en una organización (BPM), permite mayor flexibilidad a la hora de trabajar y manejar los procesos con agilidad, tanto para el equipo como para el cliente. Da respuesta a muchos problemas que surgen en el día a día de muchas organizaciones como puede ser el tiempo de ejecución de los procesos o los constantes cambios y exigencias de los clientes. Al estar constantemente midiendo su performance, se detectan con mayor rapidez los posibles fallos e introducir mejoras. Se mejoran las relaciones de atención y servicio al cliente. En todo momento éste puede supervisar cómo se están ejecutando los procesos y aportar nuevas ideas o mejoras.

RECOMENDACIONES

Luego de haber ejecutado esta investigación se consideraron una serie de recomendaciones las cuales pueden ser de gran utilidad para el mayor beneficio del trabajo realizado y para la mejora de la organización a estudiar, a continuación se enumeran:

- 1.** Involucrar a todo el personal que opere en los procesos de negocios en la solución planteada, haciéndoles ver el valor de su participación para la evolución del sistema y la conformidad del mismo.
- 2.** Se recomienda a la organización tener personal capacitado en el área de gestión de procesos que manejen la nomenclatura BPMN, con el fin de garantizar los cambios que puedan existir en la implementación de mejoras o inclusión de nuevos procesos.
- 3.** Se recomienda mantener el contrato de mantenimiento de la herramienta por cualquier falle que se pueda presentar con la solución.
- 4.** Se recomienda que, una vez formado el personal y adecuados los procesos pertinentes, los supervisores de las áreas de negocio monitoreen con regularidad la situación de las actividades que se estén ejecutando. Para evaluar si existen cuellos de botella o se requiere realizar cambios en los procesos o re direccionar las tarea a otro recurso.
- 5.** Incentivar a los gerentes o líderes de área a manejar Indicadores Clave de Desempeño (KPI), para evaluar si se están cumpliendo los objetivos de la organización. La solución podrá ayudarlos a obtener dicha información.
- 6.** Participación activa de la alta dirección de la empresa para que el nuevo esquema se ejecute y perdure en el tiempo para que se cumplan los objetivos y metas de la organización como un solo equipo.
- 7.** Abordar oportunamente los riesgos y las oportunidades que se identifiquen en los procesos, tomando acciones para la mitigación de los primeros y la explotación de las oportunidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfresco Software Ltd. (2017). *Alfresco*. Recuperado el Junio de 2017, de <https://www.alfresco.com/>
- AON Risk Services Colombia Corredores de Seguros. (s.f.). *AON Risk Services Colombia Corredores de Seguros*. Recuperado el 19 de Marzo de 2017, de www.aonsolicitors.com/colombia/about-aon/attachments/sac/Corretaje_seguros.pdf
- Aon Risk Services Venezuela, Corretaje de Seguros, C.A. (2017). *Aon en Venezuela*. Recuperado el Abril de 2017, de <http://www.aon.com/venezuela>
- AuraPortal. (2017). *AuraPortal*. Recuperado el Junio de 2017, de <https://www.auraportal.com/>
- Baro, M. (2011). Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones. *Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales*. DOI: 10.5209/rev_MESO.2011.n9.38013, 135-162.
- Bizagi - Time to Digital. (2017). *Bizagi*. Recuperado el Junio de 2017, de <https://www.bizagi.com/>
- Bolsinger, M. (2016). Bringing value-based business process management to the operational process level. *Information Systems & E-Business Management*. doi:10.1007/s10257-014-0248-1, 355-398.
- BonitaSoft. (2017). *BonitaSoft*. Recuperado el Junio de 2017, de <http://www.bonitasoft.com/>
- Chamoun, Y. (2002). *Administración Profesional de Proyectos La Guía*. McGraw-Hill.
- Club BPM. (2011). *El Libro del BPM 2011*. Madrid: Club BPM.

- Colegio de Ingenieros de Venezuela . (1996). Código de Ética del Colegio de Ingenieros de Venezuela.
- Comité de Operaciones de PDVSA. (1999). *Guías de Gerencia para Proyectos de Inversión de Capital*.
- Comunidad IEBS. (16 de Marzo de 2015). *Qué es el Modelo Canvas y cómo aplicarlo a tu negocio*. Recuperado el 2017, de <http://comunidad.iebschool.com/iebs/emprendedores-y-gestion-empresarial/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio/>
- Corporación en Red Euro Americana para el Desarrollo Sostenible. (s.f.). *Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*. Recuperado el 30 de Marzo de 2017, de <http://www.creadess.org/index.php/informate/de-interes/temas-de-interes/17300-conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>
- Deenitchin, I., Dmitriy, D., & Hebenstreit, G. (2015). Process leadership and managing process performance: Two elements that make the difference in process management. *Journal Of Securities Operations & Custody*, 46-55.
- Estay, C. (9 de Octubre de 2016). *#BPM: Business Process Management – Estrategia!!!, NO tecnología!* Recuperado el 24 de Junio de 2017, de <https://cestay.wordpress.com/2016/10/09/bpm-business-process-management-estrategia-no-tecnologia/>
- Gabryelczyk, R. (2016). Does Grade Level Matter for the Assessment of Business Process Management Maturity? *Our Economy (Nase Gospodarstvo)* doi:10.1515/ngoe-2016-0007, 3-11.
- GACETA OFICIAL de la Republica Bolivariana de Venezuela No. 5.908. (19 de Febrero de 2009). Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela. *Gaceta Extraordinaria No. 5.908, Extraordinaria No. 5.908*. Caracas, Venezuela.

- GACETA OFICIAL de la Republica Bolivariana de Venezuela No. 37.555. (23 de Octubre de 2002). LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA VENEZOLANO PARA LA CALIDAD. *Gaceta Oficial No. 37.555*. Caracas, Venezuela.
- GACETA OFICIAL de la Republica Bolivariana de Venezuela No. 6.220 . (15 de Marzo de 2016). Ley de la Actividad Aseguradora. *Gaceta Extraordinaria No. 6.220 / Decreto No. 2.178*. Caracas, Venezuela.
- Galvis, E., & González, M. (2014). HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO Y SU RELACIÓN CON EL CICLO DE VIDA DE LOS PROCESOS DE NEGOCIO. *CIENCIA E INGENIERÍA NEOGRANADINA*, 37-55.
- Garimella, K., Lees, M., & Williams, B. (2008). *Introducción a BPM para Dummies*. Hoboken: Wiley Publishing.
- Gobierno de Tasmania. (2000). *PM 005 Project Execution Plan Template & Guide*. Tasmania.
- Gobierno de Tasmania. (2008). *Project Business Case (Small to Medium Projects)* . Tasmania.
- Hammer, M. (Abril de 2007). Harvard Business Review - La auditoría de proceso. Estados Unidos.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2004). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). Atlampa, Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Intalio. (2015). *Intalio*. Recuperado el Junio de 2017, de <http://www.intalio.com/>
- Inter Global Sociedad de Corretaje de Seguros . (2010). *InterGlobal Sociedad de Corretaje de Seguros, C.A*. Recuperado el Mayo de 2017, de <http://www.inter-global.com.ve/v2/whoare.php>
- Iovan, S., & Ivanus, C. (2016). Modeling of Management Processes in an Organization. *Fiability & Durability / Fiabilitate Si Durabilitate*, 213-219.

- JotaErre.Net. (17 de 10 de 2013). *Concepto de CAPEX & OPEX - JotaErre.Net*. Recuperado el 17 de Julio de 2017, de <https://jotaerre.net/2013/10/17/concepto-de-capex-opex/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kofax. (2017). *Kofax*. Recuperado el Junio de 2017, de <http://www.kofax.com/>
- Lahajnar, S., & Rozanec, A. (2016). The Evaluation Framework for Business Process Management Methodologies. *Management: Journal Of Contemporary Management Issues*, 47-69.
- Lobo, R. (2017). *Diseño del plan para la migración de la norma ISO 9001:2008 a la norma ISO 9001:2015 en el Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa Servicios Generales VENEASISTENCIA, C. A.* Caracas.
- Lucid Software Inc. (s.f.). *Explicación de símbolos de BPMN | LucidChart*. Recuperado el 3 de Marzo de 2017, de <https://www.lucidchart.com/pages/es/s%C3%ADmbolos-bpmn-explicados>
- MAKLER. (2017). *MAKLER*. Recuperado el Abril de 2017, de <http://www.makler.com.ve/>
- Marsh Venezuela C.A. (2017). *Marsh Venezuela C.A.* Recuperado el Abril de 2017, de <http://latinamerica.marsh.com/CountrySites/Venezuela/Inicio.aspx>
- Méndez, C. (2003). *Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación* (Tercera ed.). Bogota, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Oracle. (2017). *Oracle*. Recuperado el Junio de 2017, de <https://www.oracle.com/index.html>

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons Inc.
- PMI. (2006). El Código de Ética y Conducta Profesional del PMI.
- Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. Distrito Federal. Mexico: C.E.C.S.A.
- ProcessMaker Inc. (2017). *Process Maker*. Recuperado el Junio de 2017, de <https://www.processmaker.com/>
- Project Management Institute, Inc. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK®)* (Quinta ed.). Pensilvania, EE.UU: Project Management Institute, Inc.
- Rontarca Willis. C.A. Sociedad de Corretaje de Seguros. (2015). *Rontarca Willis. C.A. Sociedad de Corretaje de Seguros*. Recuperado el Abril de 2017, de http://www.willisvenezuela.com/Contenido_d.aspx
- Sabino, C. (1992). *EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN*. Caracas: Panapo.
- Serrano, C. (2017). *Plan de Ejecución del Proyecto de Diseño de un Modelo de Gestión Documental para el Manejo de Expedientes Electrónicos de Clientes del Área de Seguros*.
- Superintendencia de la Actividad Aseguradora. (s.f.). *Institucional | Sudeaseg*. Recuperado el 12 de Marzo de 2017, de http://www.sudeaseg.gob.ve/?post_type=document&p=195
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *EL PROCESO DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA*. Balderas, Mexico: Editorial LIMUSA, S.A.
- Underdahl, B. (2013). *Gestión de procesos de negocio para Dummies®, 2ª edición limitada de IBM*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas, Venezuela: FEDUPEL.
- Uralde Ysi Y Asociados. (27 de Septiembre de 2011). *¿Qué es un Proceso de Negocio?* Recuperado el 14 de Febrero de 2017, de

<http://www.uraldeysi.com.mx/procesos-negocio/ique-es-un-proceso-de-negocio.html>

Valariano, E., Yáber, G., & Cemborain, M. (2015). *Metodología de la Investigación Paso a Paso*. Distrito Federal: Trillas.

White, S., & Miers, D. (2009). *Guía de Referencia y Modelado BPMN*. Lighthouse Point: Future Strategies.

Workflow Management Coalition. (1 de Febrero de 1999). *Terminology & Glossary*. (W. M. Coalition, Ed.) Recuperado el 3 de Marzo de 2017, de <http://www.wfmc.org/>

X CONGRESO INTERNACIONAL DE INGENIERÍA DE PROYECTOS.
(2006). IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS PARA LA MEJORA DE LAS REFORMAS EDUCATIVAS. EL CASO DE LA LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN DE 2005. X CONGRESO INTERNACIONAL DE INGENIERÍA DE PROYECTOS, (págs. 1209-1222). Valencia, España.

ANEXOS

Apéndice A: Análisis de Beneficios

Para cada opción evalúe cómo cada grupo de interesados clave (o partes interesadas individuales) pueden verse afectados por el proyecto y cómo pueden impactar en el proyecto. Esto puede ser positivo o negativo. Asignar una calificación, Alto = 3, etc y total en la columna derecha.

Opción 1. No hacer nada

Interesado		Impacto Positivo				Impacto Negativo			Clasificación
		Alto (3)	Medio (2)	Bajo (1)	Nulo (0)	Bajo (-1)	Medio (-2)	Alto (-3)	
Patrocinador	Impactado por el proyecto		2					-3	-3
	Impacto en el proyecto				0				
Unidad de Negocio	Impactado por el proyecto					-1			-1
	Impacto en el proyecto				0				
Cliente	Impactado por el proyecto						-2		-2
	Impacto en el proyecto				0				
Socio de Negocio	Impactado por el proyecto				0				0
	Impacto en el proyecto				0				
Total									-6

Opción 2. Opción 2. Implementar BPM localmente con recursos internos

Interesado		Impacto Positivo				Impacto Negativo			Clasificación
		Alto (3)	Medio (2)	Bajo (1)	Nulo (0)	Bajo (-1)	Medio (-2)	Alto (-3)	
Patrocinador	Impactado por el proyecto	3							6
	Impacto en el proyecto	3							
Unidad de Negocio	Impactado por el proyecto	3							6
	Impacto en el proyecto	3							
Cliente	Impactado por el proyecto	3							3
	Impacto en el proyecto				0				
Socio de Negocio	Impactado por el proyecto		2						2
	Impacto en el proyecto				0				
Total									17

Opción 3. Opción 3: Implementar BPM con un tercero

Interesado		Impacto Positivo				Impacto Negativo			Clasificación
		Alto (3)	Medio (2)	Bajo (1)	Nulo (0)	Bajo (-1)	Medio (-2)	Alto (-3)	
Patrocinador	Impactado por el proyecto	3							6
	Impacto en el proyecto	3							
Unidad de Negocio	Impactado por el proyecto	3							6
	Impacto en el proyecto	3							
Cliente	Impactado por el proyecto	3							3
	Impacto en el proyecto				0				
Socio de Negocio	Impactado por el proyecto		2						2
	Impacto en el proyecto				0				
Total									17

Resumen de Opciones

Para cada grupo de partes interesadas transferir las calificaciones totales en esta hoja para dar una comparación directa entre las opciones.

Interesados	Opción 1	Opción 2	Opción 3
Patrocinador	-3	6	6
Unidad de Negocio	-1	6	6
Cliente	-2	3	3
Socio de Negocio	0	2	2

Criterio	Opción 1	Opción 2	Opción 3
Beneficios: <ul style="list-style-type: none"> • Patrocinador • Unidad de Negocio • Cliente • Socio de Negocio 	-5 (<i>Negativo</i>) -3 -1 -2 0	17 (Positivo) 6 6 3 2	17 (Positivo) 6 6 3 2
Desventajas: <ul style="list-style-type: none"> • Patrocinador • Unidad de Negocio • Cliente • Socio de Negocio 	Si no están bien controlados los procesos en la organización, puede tener disminución de comisiones. Fallas en los procesos. Quejas por el servicio. Reconsideraciones.	Costos asociados por la inversión inicial. Adecuación a los nuevos procesos. Los Cliente y socios de negocios, no se ven afectado por las mejoras.	Costos asociados por la inversión inicial. Adecuación a los nuevos procesos. Los Cliente y socios de negocios, no se ven afectado por las mejoras.
Costos	Se mantienen los mismos costos asociados a los procesos que vienen realizando. No se encuentran cuantificados en esta fase	Inversión Inicial: 243.000.000Bs. Recurrente anual: 112.000.000Bs.	Inversión Inicial: 316.000.000Bs. Recurrente anual: 85.000.000Bs.
Riesgos	No cumplir con compromisos adquiridos con los clientes y socios de negocio.	No cumplir con los tiempos acordados para el desarrollo de la herramienta.	No manejan internamente los procesos implementados en la herramienta por ser desarrollado por un tercero. No cumplir con los tiempos acordados para el desarrollo de la herramienta.
Impacto de los interesados	A nivel general, afecta directamente a todos los interesados, por posible disminución en las ganancias, asumir riesgos por	Con la implementación de la herramienta BPM, podrán llevar un mejor control de los procesos para	Con la implementación de la herramienta BPM, podrán llevar un mejor control de los procesos para

Criterio	Opción 1	Opción 2	Opción 3
	descuido de los procesos. No ser bien visto por los clientes y socios de negocios	<p>el manejo del negocio, el cual trae mayores beneficios para la organización, entre la que se puede nombrar: ganancias, mejor vistos en el mercado, control de los procesos y determinar donde pueden existir cuellos de botella, mejor atención con los clientes y prontitud en respuestas.</p> <p>Manejo interno de la herramienta con recursos internos para mejoras.</p>	<p>el manejo del negocio, el cual trae mayores beneficios para la organización, entre la que se puede nombrar: ganancias, mejor vistos en el mercado, control de los procesos y determinar donde pueden existir cuellos de botella, mejor atención con los clientes y prontitud en respuestas.</p>