

Trabajo de Grado en la Modalidad de **Proyecto Líder/ TESIS**

Código del Trabajo: **A1**

Área del Trabajo: **Administrativa**

Business Process Management para el diseño de la oferta de valor de Seguros Bolívar S.A.

Daniel Steven Castellanos Gutierrez ^{1*}, Giovanni Francisco Paredes Alvarez ²

¹ Alumno de la Carrera de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

² Profesor Tutor, Docente Monitor, Departamento de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

* Correspondencia: ds.castellanos@javeriana.edu.co

Abstract:

This research diagnoses and proposes improvements to the Seguros Bolívar's value offer design as a missionary process in the company's value chain, present in the process site on which it depends functionally by mean of the procedures and tasks that are carried out as part of the defined document management. The current model that is managed in the company, called "Innovation Methodology", is analyzed, being the base for creating a project that designs a value offer inside the area, contrasting it with the theory of the Business Process Management model and redefining it to propose practical changes, create documentation and official layout; through an applied qualitative study method, which seeks to incorporate the redesigned phases of innovation culture, research, design, execution, and monitoring of value offers projects designs to obtain a dynamic process that continuously improves, optimizes and be more efficient for the benefit to the area and the company.

Keywords: BPM; Process management; value offer; operating models; Seguros Bolívar S.A.

Resumen:

En la presente investigación se diagnostica y se proponen mejoras al proceso de diseño de oferta de valor de Seguros Bolívar S.A. como un proceso misional en la cadena de valor de la compañía, presente en la base de procesos, de la cual depende funcionalmente por medio de los procedimientos y las tareas que se realizan como parte de la gestión documental definida. Se analiza el modelo actual que se maneja en la empresa, denominado "Metodología de Innovación", siendo la base para crear un proyecto que diseñe una oferta de valor, contrastándolo con la teoría del modelo del Business Process Management y redefiniéndolo para proponer cambios prácticos, crear documentación y diagramación oficial; mediante un método de estudio cualitativo aplicado, con el cual se busca incorporar las fases de cultura de innovación, investigación, diseño, ejecución y monitorización de ofertas de valor para obtener un proceso dinámico que mejore continuamente, se optimice y sea más eficiente en beneficio del área y de la compañía

Palabras claves: BPM; gestión por procesos; oferta de valor; modelos operativos; Seguros Bolívar S.A.

1. INTRODUCCIÓN

Con el pasar de los años las organizaciones regularmente van teniendo cambios, estos se pueden manifestar tanto en su infraestructura, personal, procesos y metodologías, es por esto que continuamente se van creando nuevas formas de trabajo y las tendencias que sigue el mercado se van renovando, y si se analiza con detenimiento, es un comportamiento normal, ya que en el entorno empresarial se busca el mejoramiento continuo para estar a la vanguardia y no perderse en el camino con los competidores del segmento en el cual se encuentre, ya sea prestando un servicio u ofreciendo un producto. “Por mejoramiento se puede entender, el proceso creciente y continuo, mediante el cual una persona u organización establece nuevos desafíos cada día.” (José et al., 2011, p. 84). En base a este concepto que va atado con el objetivo empresarial, el optimizar recursos haciendo que los procesos sean más efectivos, eficaces y eficientes, y así mismo lograr una mejor posición en el mercado teniendo elementos diferenciadores para ofrecer al cliente, se tratará este texto desde la visual empleado-empresa.

La investigación tuvo como punto de partida un diagnóstico realizado sobre Seguros Bolívar S.A en el que se identifica que debido la cantidad de cambios que ha sufrido el sector empresarial en el país, así mismo se ha tenido que adaptar, y se logra reconocer que internamente estos cambios han generado problemas por falta de estandarización tanto en documentos, fuentes de información, aplicativos, proyectos, modelos operativos, roles y demás procedimientos internos por estos cambios. Con el paso del tiempo y las interacciones recibidas con el área de Portafolio de Seguros y Procesos Operacionales, se llega a entender que la organización aplica el modelo de gestión centrada en los procesos de la cadena de valor de Porter; con el fin de que cada área funcional tenga un modelo establecido para realizar sus actividades y así conjuntamente poder satisfacer al cliente y a su vez lograr los objetivos que se planea la compañía, “la implementación de la gestión por procesos en las compañías de seguros proporciona un mayor dinamismo a sus operaciones que el proporcionado por las formas clásicas de gestión, y puede traer una serie de beneficios adicionales” (Gasiorkiewicz, 2020, p. 8). Por ello los procesos cobran gran importancia en el ecosistema de Seguros Bolívar S.A. y es de vital importancia que exista un buen sistema de gestión tanto documental como de procesos para que los mismos se encuentren correctamente documentados y revisados, así asegurando que lo que está escrito y diagramado en la base de procesos se entienda y se aplique correctamente.

La base documental nombrada anteriormente es creada por el área de procesos de la compañía, y es fundamental poder entenderla, debido a que en esta se reúnen los 184 procedimientos documentados de las distintas áreas de la compañía por lo que se menciona a lo largo del texto. A grandes rasgos, los procesos de Seguros Bolívar S.A. están organizados en una cadena de valor la cual se divide en 4 grandes grupos definidos en base a su objetivo y finalidad, nombrándolos estratégicos, misionales, de contribución y transversales. En la parte superior se encontraron los procesos estratégicos, que tiene el objetivo de planear y dirigir la visión de la compañía, en el siguiente grupo de procesos están los misionales, los cuales están enfocados en la ejecución de las macro actividades que hacen parte del Core del negocio, finalmente en esta clasificación se encuentran los procesos de contribución que son aquellos cuyo propósito es apoyar la ejecución de los procesos misionales. De igual manera, es importante mencionar que en la compañía hay un grupo adicional denominado transversales, cuya función se basa en que los procesos interactúen entre las áreas de la empresa.

Conforme lo anterior, no se puede olvidar que existe un elemento estratégico que se involucra en las acciones que se toman día a día para definir los objetivos empresariales y que seguirá vigente con el tiempo guiando la estrategia de la compañía como lo es la misión y la visión, que como lo expresan en el texto de Contreras-Pacheco et al., (2022), hay autores quienes llegan a sugerir que son el primer jefe y líder de toda empresa, y expresamente en algunos contextos teóricos, se da a entender que la declaración de estos componentes es la clave para que una empresa sea competitiva en el mercado y aumente su estrategia integral, hecho que toma importancia a lo largo del texto para poder hablar de temas procedimentales que se manejan en una compañía a la hora de crear proyectos, los cuales van a tener todo un proceso de investigación y desarrollo para entender las tendencias del mercado y el entorno en el cual se va a realizar, pero siempre teniendo como consigna superior, seguir estos pilares fundamentales para darle así al cliente lo que la alta dirección tiene como guía para generar un valor competitivo a sus servicios y así poder ser reconocidos por el mercado y sus clientes, en este caso sobre la oferta de valor de Seguros Bolívar S.A.

De acuerdo con el análisis realizado y la problemática planteada, en el desarrollo de este documento se describe la cadena de valor de Seguros Bolívar S.A. haciendo un énfasis especial en uno de sus procesos misionales, más exactamente en el diseño de ofertas de valor en torno del cual giran todos los proyectos de la compañía, desde la base de implementar una cultura de innovación hasta la investigación que se realiza. Se investigaron los subprocesos y procedimientos con los que se diseña la oferta de valor para el cliente, se determinó si el modelo operativo que se implementa para la gestión de estos procesos es eficaz o crea una oportunidad de mejora, o si realmente define el camino estratégico de la compañía buscando que sea un elemento diferenciador el cual agregue competitividad en el tiempo aplicando un modelo de mejoramiento basado en los principios del Business Process Management (BPM)¹; contrastándose con el modelo de Porter e incluyendo elementos de la clasificación de ISO 9001, para poder diferenciarlo, comprendiéndose como una forma de hacer gestión procedimental, y explicando la razón de que el BPM tiene elementos que le agregan importancia a la compañía, al cliente y a cada una de las etapas con las que se hace el procedimiento para cumplir con el alcance del proceso de la oferta de valor. Se trataron temas inmersos en el contexto de la compañía desde la definición de conceptos como procesos, proyectos y procedimientos, el análisis teórico de la cadena de valor de Porter, las distintas formas de hacer gestión documental, el entendimiento de que es una oferta de valor y su posterior análisis detallado de la creación de oferta de valor en una empresa de seguros, los modelos utilizados en la compañía para documentar y diagramar sistemas operativos, logrando que sean claros para entenderlos, aplicarlos e incorporarlos a una base documental, y explicar también la manera en que están inmersas las metodologías ágiles basadas en la filosofía “Lean” en la compañía ², con el fin de juntar cada uno de estos elementos en la aplicación del sistema BPM en la ejecución y monitorización de proyectos.

¹ En el lenguaje administrativo se utiliza el tecnicismo “BPM” para entender el modelo de gestión por modelos de negocios que tiene origen de la **ABPMP** (Association of Business Process Management Professionals International), quien la dio como definición universal.

² La filosofía Lean incorporada por Seguros Bolívar S.A. incluye herramientas tales como; Value Stream Mapping, SIPOC, Diagrama de Ishikawa, Kanban, Kaizen, Critical to Quality, Six Sigma, 5s, entre otras.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Los conceptos que se citan en este apartado, se involucraron en el desarrollo de la investigación direccionados hacia el entendimiento que incluye la gestión por procesos, la gestión documental, los modelos operativos, la cadena de valor y algunos elementos, paradigmas y relaciones con metodologías anexas como el agilismo y las tecnologías de la información en el Business Process Management como tema central de la investigación, complementado con el contexto de la compañía Seguros Bolívar S.A. y la información de la misma pertinente a captar el objetivo del modelo de mejoramiento que se plantea en el documento.

Los procesos a lo largo del tiempo han sido un tema fundamental para las organizaciones generando una forma estructurada de pensamiento, desde los años 1900 que se creó el Fordismo, pasando por el proceso administrativo de Fayol, y el de mejora continua de Toyota, llegando hasta la actualidad con la adopción de modelos estratégicos que generan mejores resultados en los proyectos. El entendimiento común y utilizado desde el área de procesos de la compañía dice que un proceso en pocas palabras cuenta con una entrada, una transformación y una salida, similar a “es cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes” (Krajewski et al., 2008, p. 4) pero hay definiciones que ponen en la mesa la teoría de redes que vuelve más robusta la definición de procesos en donde se explican como “cualquier línea de base y planes complementarios que son una salida (output) de otros procesos de planificación que crean entradas (input) para este proceso” (Ruiz-Martin & Poza, 2015, p. 1765), es decir, que se ejecutan de manera más compleja por estar anexas a otros.

Siguiendo este margen de ideas, y con el fin de unificar la definición que se maneja durante el texto, Chase y Jacobs F. (2011) plantean que un proceso puede ser cualquier parte de una organización que recibe recursos o insumos y los transforma en productos o servicios, de los cuales se espera que se obtenga algo que sea de mayor valor para la compañía que los insumos dados originalmente. Todo este actuar por procesos tiene actividades que se deben ejecutar para que así se logre identificar, diagnosticar, diagramar, medir, mejorar e intervenir los mismos, y es aquí donde se incorpora la gestión por procesos en las organizaciones que de acuerdo con Chang (2006) trata de identificar objetivos para diseñar y desarrollar acciones que integren un conjunto de medidas de control, administrativas y de supervisión con el fin de orientar las actividades hacia los objetivos y metas organizacionales, siempre tomando en cuenta las necesidades de los clientes y alineados con sus expectativas.

Es por lo anterior que la gestión por procesos ha sido adoptada de manera positiva, el hecho de crear una estructura organizativa permite a las compañías optimizar sus flujos de trabajo generando eficiencias internas que se reflejan en menores tiempos y mejores servicios ofrecidos a los clientes generando la satisfacción que se busca, no obstante, el concepto de gestión por procesos al ser abierto a cambios, en sus principios únicamente involucraba la realización consecutiva de procedimientos para completar un único proceso y es así como este enfoque toma mucha relevancia en las organizaciones contemporáneas, tomando como análisis este cambio en la historia (Ruiz Fuentes, 2014, pp. 1-11) fórmula que en la actualidad la gestión por procesos consiste en ejecutar los procesos desarrollados en la organización de forma sistemática en donde se genere una interacción particular entre los procesos que están involucrados y por lo mismo busca que se creen estructuras que tengan

capacidad de adaptación, y lo refuerza la hipótesis de Buhl et al., (2011), en la que afirman que “la gestión de procesos en general, así como la orientación hacia los objetivos de las decisiones relacionadas con la gestión de procesos en particular, evolucionaron casi independientemente de la gestión basada en valor” (p. 164) y se justifica en que a través del tiempo se ha utilizado el término general lingüísticamente para interpretar la creación de bienes o servicios y no con el fin de dar valor y llegar al objetivo máximo de diseñar la operación con el fin agregar valor al cliente y al accionista.

Por tal motivo, estos términos son nombrados de manera masiva tanto en el común como en los ecosistemas empresariales, pero en búsqueda de dar una visión hacia los conceptos basados en Sistemas de Gestión de Calidad, ahora se explican estos conceptos tal como se pueden encontrar escritos en la normatividad ISO 9001 que describe al proceso como el “conjunto de actividades que tienen relación entre sí o que interactúan para transformar elementos de entrada en elemento de salida” (Organización Internacional de Estandarización [ISO] , 2015). Y así mismo nos da paso para crear la diferenciación con la palabra procedimiento, la cual genera confusiones en su definición por la similaridad que se le da en el uso cotidiano, pero podemos tomar por referencia como se entiende en la misma normatividad “un procedimiento es un modo específico de llevar a cabo una actividad o proceso” (ISO, 2015). Es decir, que el proceso contiene los procedimientos, y estos procedimientos son los pasos para llegar al resultado. Para cerrar este apartado, y estar alineados con la definición organizacional se entenderá un procedimiento, que de acuerdo con Prieto (1997) es una serie de pasos claramente definidos, que permiten trabajar correctamente disminuyendo la probabilidad de error, omisión o de accidente.

Ahora bien, la gestión por procesos y los procedimientos involucrados consigo traen beneficios si están bien definidos, pero es fundamental que una vez se tenga distinguido cada uno de estos elementos, se dé paso a que se lleven a cabo, esta acción para llegar a los resultados buscados es conocida como proyecto, los cuales Ribera (2000) considera como una secuencia única de actividades complejas e interconectadas que tienen un objetivo o propósito que debe ser alcanzado en un plazo establecido, dentro de un presupuesto y de acuerdo con unas especificaciones y algunos elementos teniendo en cuenta que necesitan de control, medición de riesgos y manejo del presupuesto que llegue a involucrar, lo que conlleva a que todo estos recursos y el tiempo invertido en estructurarlo en caso de no salir como se esperaba se pierda por no llegar a las métricas deseadas. Estos fallos normalmente se dan después de definir el método de organización o también llamados modelos operativos; explica Jeanne W. Ross et al., (2006) que una mala elección del modelo operativo a emplear al inicio de las operaciones, podría llegar a tener consecuencias nefastas, al igual que la no elección ni uso del mismo es muy arriesgado al punto de convertirse en el motor y dirección de la estrategia empresarial, por el contrario, una buena elección del modelo operativo ayuda a que los flujos generen valor como lo plantea José et al. (2011), refiriéndose al buen uso de los modelos operativos que permite generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final, pero que generalmente atraviesan muchas funciones y es por esto que son procesos que valoran los clientes y los accionistas (pp. 80-87) dando relevancia a su alcance en la organización al poder hacer el correcto manejo y control de las actividades correspondiente por los roles y gestiones.

Y es que para llegar a este punto se debe escoger correctamente el modelo operativo que esté más alineado con la misión y visión de la organización, para poder entenderlo correctamente se deben analizar dos variables; 1) Integración de procesos, 2) Estandarización de procesos.

Con la primera variable se va a entender cómo interactúa el flujo de la compañía, es decir, si hay alta integración, los datos se encontrarán abiertamente compartidos y no existirá una estandarización porque muchas áreas interactúan en esta, en cuanto a la segunda variable de estandarización de procesos, pasará lo contrario, entre más estandarización se encuentre en el proceso, así mismo, menor será la divulgación de los datos al estar centralizada su operación en un área específica. Al entender el funcionamiento de los procesos, también se debe analizar hacia cual variable esta direccionada la estrategia de la compañía que pueda añadir valor, y con estas variables se crean los cuatro cuadrantes dados como modelos operativos según Jeanne W. Ross et al., (2006) los cuales son Diversificado, Coordinado, Replicado y Unificado.

En el caso específico de estudio del presente artículo se explica específicamente el modelo Unificado que utiliza Seguros Bolívar S.A. Dado el análisis de los modelos operativos, el Unificado cumple con la tres características dadas por la teoría, en donde sus operaciones son totalmente estandarizadas por áreas encabezadas por las Vicepresidencias (15) y precedidas por sus respectivas gerencias, su autonomía es interconectada transversalmente entre áreas y además los datos son abiertos a cualquier miembro de la compañía pueda revisarlos en la base documental. El modelo utilizado para que se cumpla todo lo anterior en Seguros Bolívar S.A. parte del principio de hacer la gestión documental en la base mencionada que como características para el correcto funcionamiento es que debe ser retroalimentada por cada gerencia de la compañía y estar en búsqueda de mantener actualizada constantemente, por lo que se requieren y se notifican a las diferentes gerencias desde el área del Portafolio de Procesos Operacionales para que estén correctamente documentados en la Base de Procesos Bolívar.

Haciendo referencia a estos conceptos nombrados y entrar a un entendimiento más profundo se explicarán conceptos institucionales, como lo es la base o también llamado "Site" de procesos que se explica desde Seguros Bolívar S.A. (s.f.) como un "Sitio web de la compañía en la cual se compilan todos los procesos y procedimientos que se manejan en la compañía siendo un elemento diferenciador y una ventaja competitiva en el tiempo siguiendo la cadena de valor de Porter, que según lo señalado por su teoría "permite identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva, haciendo el mayor esfuerzo en lograr fluidez en los procesos centrales de la empresa y su interrelación funcional basada en la cooperación" Porter (1986), para que aplicándose desde las áreas se logren entender los puntos que se deben realizar y a su vez mostrar a los funcionarios y entes de control externo. Esta clasificación que se maneja en Seguros Bolívar S.A. igualmente está estructurada para seguir un orden por el cual se les encuentre funcionalidad a los procesos definiendo los macroprocesos en orden para la búsqueda ya sea de la planificación estratégica, de los procesos operativos con las actividades primarias, o de las actividades de soporte, para llegar más exactamente a lo que se requiera de la cadena de valor. Así, en la parte superior se encuentran los procesos estratégicos, los cuales tienen el objetivo de ser la cabeza de la organización desde la alta dirección que guiará la misión y visión de la compañía, su importancia es planear y dirigir la orientación de la empresa, a este grupo pertenecen los procesos de planeación, gobierno corporativo y sostenibilidad, en medio se ubican los procesos misionales, de los cuales su objetivo está enfocado en llevar a cabo las macro actividades presentes en el core de la compañía y que más interactúan de cara a lo que se le ofrecerá al cliente, es decir, que intervienen las áreas del diseño de la oferta de valor, la gestión comercial, la administración del negocio y las indemnizaciones, finalmente los procesos de contribución, son aquellos cuya finalidad es apoyar la puesta en marcha de los procesos misionales y anteriormente mencionados, en estos procesos de

soportes y sustento del funcionamiento de la organización se involucran áreas encargadas de recaudos, egresos, cartera, gestión administrativa, asuntos jurídicos, aprovisionamiento, talento humano, tecnología, gestión de riesgo, gestión financiera y contable. Es preciso mencionar que en Seguros Bolívar S.A. hay un macroproceso adicional que facilita la interacción entre áreas al ser una compañía de gran tamaño y por lo anterior cobra importancia la función de los procesos transversales como se muestra a continuación

Figura 1

Cadena de Valor Procesos Seguros Bolívar S.A.



Nota. La figura muestra la clasificación de los procesos de Seguros Bolívar y las áreas de función correspondientes. Adaptada de base de procesos Bolívar (s.f.)

De acuerdo con la organización que propone la cadena de valor de una empresa “está destinada a identificar y correlacionar las actividades estratégicas que esta contiene y que puedan generar un valor agregado frente a la competencia ya sea mejorando alguna de las actividades o disminuyendo el costo de otra” (Figuroa-Adrianzén et al., 2022, p. 3), como antecedentes del texto se plantea que la cadena de valor de la compañía comparte muchas similitudes con el mapa de procesos de la normatividad de gestión por procesos de ISO 9001:2015 en la cual la empresa estuvo certificada años atrás, actualmente no lo está, dejando un vacío de información si por el cambio de modelo operativo fue que se adoptó la cadena de valor o si desde su creación se había manejado bajo este diseño.

Lo anterior se justifica de acuerdo a Russo Gallo, (2009) que argumenta que los modelos de gestión documental nunca servirán para un mismo tipo de organización por el hecho que no hay un modelo genérico para realizarlo, siempre son personalizados y por ende, la organización es libre de crear su modelo de gestión tanto por procesos como documental, ahora bien, lo que sí se debe tener

en común es el entendimiento del objetivo del porqué se debe hacer gestión documental y el cómo se puede realizar.

Recopilando lo nombrado, Cruz Mundet, (2002) añade que su objetivo está dirigido a asegurar una documentación adecuada, administrar los sistemas de creación, el uso del papeleo y mejorar la forma de organización de la documentación. Con más exactitud la gestión documental se puede definir como “el conjunto de actividades que permiten coordinar y controlar los aspectos relacionados con creación, recepción, organización, almacenamiento, preservación, accesos y difusión de documentos.”(Russo Gallo, 2009, p. 10). Pero en la acción muchas veces esta gestión documental no se ve igual que como manda la teoría, en el caso de estudio de este documento se creó la base de procesos con el fin de tener estandarización, pero consigo trajo dificultades al cambiar de papelería física a documentación digital, cambio que se tuvo que acelerar y asumir con la llegada de la pandemia, hecho que marco trascendentalmente un antes y un después en la organización ya que al ser Seguros Bolívar S.A. una empresa de tradición en Colombia con más de 80 años de trayectoria en el mercado era muy complicado hacer un traslado de toda la documentación a la red y utilizarla, por lo que se empezaron a crear aplicativos y documentos desde cero para alimentar la base de datos digital, aumentó la recepción de correos con archivos tanto internos como externos y los formatos se empezaron a hacer más difusos, hasta que implementando una visión hacia la estandarización, en general, pudo superar este reto y seguir a la vanguardia al pie de sus competidores, luego con el tiempo los cambios se iban a notar por el aumento de versiones, el cambio de propietario de los documentos y su relativa pérdida de información.

Implementar un sistema de gestión de procesos de negocio en el momento oportuno genera la oportunidad de que no se creen sobretiempos ni reprocesos, haciendo que los esfuerzos para la puesta en funcionamiento del negocio sean dirigidos hacia el cumplimiento de objetivo, el valor agregado y la satisfacción del cliente. Según Barrios-Hernández et al., (2019) la gestión por procesos ha sido ampliamente usada por empresas con base en gestión de calidad o calidad total al centrar su enfoque en la identificación y la interacción que se da entre ellos, apuntando hacia el diseño de procesos pensando en los clientes, contribuyendo de forma sostenida a conseguir resultados. (p. 108), de esta manera se crea un ambiente en el cual se está contribuyendo de forma sostenida a conseguir resultados y así involucrar también al cliente en un único todo, lo cual se entiende desde su propia percepción como un servicio de calidad. Los modelos generados en el común crean un paradigma direccionado hacia la una mala gestión de la calidad el cual más exactamente explica que se tiende a dar una errónea selección de procesos para el rediseño, teniendo en cuenta que debido a la gran cantidad de cambios que son requeridos, hace que la gestión simultánea de múltiples proyectos de mejora de procesos sea imposible. (Chountalas & Lagodimos, 2019). De acuerdo con Trkman et al., (2015) este paradigma plantea la pérdida de una gran oportunidad para añadir valor, en el cual podrían generar un sistema dirigido al cliente el cual es confiable y bien agradecido en el entorno y no únicamente un sistema alineado al método del Business Process Management, de la manera tradicional y seca, los cuales en su proceso de análisis podrían ser más elaborados agregando mejores herramientas de control.

El Business Process Management (BPM) es un tema que cuenta con bastante sustento literario en la última década, no obstante, también crea muchas interpretaciones, en este artículo estudiado desde el enfoque de gestión puede entenderse como “un modelo que transforma la forma en la que las organizaciones interactúan y satisfacen todas las partes interesadas.” (Palmerg, 2009, como se citó

en Roeser & Kern, 2015, p. 695), y si bien, la literatura cita que es un modelo de transformación también puede ser captado como una extensión al sistema de gestión de los flujos tradicionales, que además incluye métodos, técnicas y herramientas para apoyar el diseño de ofertas, la promulgación, gestión, y análisis de operaciones de negocio y procesos (W. M. P. van der Aalst et al., 2003). Sin embargo otros literarios han recopilado en sus artículos el concepto de BPM como un sistema o herramienta de gestión de procesos que asimila las capacidades de los sistemas de software para la gestión del flujo de trabajo, el modelado, el rediseño y la reingeniería, el análisis de procesos, la inteligencia empresarial, el seguimiento y la medición, la mejora, la promulgación de procesos y la integración de aplicaciones empresariales, funciones que hacen de los procesos una herramienta más moderna al incorporar tecnologías en su uso. (Zuhaira & Ahmad, 2021, pp. 145-183). El BPM además contiene 4 fases principales que más adelante se desglosarán a más detenimiento y que siguen un orden lógico, estos son: El modelado de los procesos, la ejecución de los procesos, la optimización de los procesos, y la monitorización de los procesos.

Previamente se citaron algunos autores que comparten la idea de diseño basada en este modelo de gestión y si bien es de gran ayuda para reorganizar los procedimientos actuales y llevar los proyectos a su ejecución optimizando tiempos, también esto ha creado un problema en cuanto a la gestión documental de las compañías dado que, si estos procesos no están correctamente comunicados e incorporados en la compañía y con la tecnología adecuada serán catalogados inservibles, esta gestión en la actualidad también la vemos reflejada teóricamente por Business Process Management “Los BPMS representan una tecnología que automatiza los procesos de negocio, conectando a usuarios con sus tareas.” (Martín-Navarro et al., 2018, p. 41) pero que a su vez su implementación tiene cifras cercanas al 50% de fracaso. Chang, (2006) en su literatura expone que la mayor causal para que la mitad de los casos sean de fracaso es porque no se les encuentra el valor que puede aportar a la compañía. Lo anterior refuerza el objeto de investigación de este trabajo académico y la razón por la cual se escogió de aproximadamente 190 procedimientos documentados específicamente al de diseño de la oferta de valor. Una compañía puede incorporar un sistema de gestión y administrarlo correctamente, en algunas ocasiones siguiendo su estrategia, cultura, misión y visión, pero en otras cuantas únicamente por cumplir procesos, es por esto que su implementación basada en la meta de lograr valor es lo que creará diferenciación en la forma como en la compañía se ofrece valor a sus clientes y partes interesadas.

El BPM agrega desde una mirada holística seis elementos de éxito esenciales para su funcionamiento los cuales se incorporaron en esta investigación en conformidad a la teoría de (Rosemann & vom Brocke, 2010) clasificado en su alineación estratégica, gobernanza, método, personas, cultura y tecnología de la información (TI). El primer factor como alineación estratégica es relevante en cuanto a la oferta en base a la orientación que tiene la compañía para que de acuerdo con esta se cree en función de lo que agrega valor, también se incorporan otros conceptos como la planificación, la capacidad, la arquitectura de los procesos y su medición. El siguiente elemento, gobernanza, define los roles, funciones y responsabilidades de los actores del proceso para guiar correctamente desde su posición cada actividad a realizar, este elemento añade estándares de cumplimiento, actuación y toma de decisiones. El tercer elemento nombrado, métodos, se define como un compilado de herramientas y técnicas que respaldan y permiten actividades a lo largo del ciclo de vida del proceso dentro de la empresa, algunos ejemplos presentes son los métodos que facilitan el diseño y modelado del proceso o el análisis de la implementación, ejecución y supervisión. El cuarto elemento se implementa siendo personas las que están presentes en los procesos aplican

sus habilidades y la gestión de su conocimiento para mejorar el rendimiento, en este apartado se hace fundamental el capital humano de la organización que se refleja en el ecosistema empresarial y sus sistemas de co-creación. El penúltimo elemento es la cultura que incorpora la misión y visión de la compañía, se debe tener en cuenta este factor a la hora de la implementación ya que, si el ambiente es de innovación y de vínculos para la creación, el gusto por trabajar para la mejora tendrá un impacto positivo en la cultura y el éxito será visible. Finalmente, el último elemento, pero no menos importante es la tecnología, y para el desarrollo del artículo uno de los más relevantes porque en el contexto de la organización actualmente se encuentra en camino de la transformación digital, y por ende sus soluciones están guiadas en las tecnologías de la información con sistemas de automatización. (pp. 107-122)

Las 4 fases genéricas del ciclo para el uso de un modelo BPM que se dejaron en referencia previamente en el artículo en este momento se hacen notorias en este punto del artículo por lo que se describen a más detalle según el planteamiento de Zuhaira & Ahmad, (2021) que sugiere hacer en un primer momento el diseño y modelamiento de los procesos en los que interviene el BPM que incluye los procesos "ASIS" nombrados como el hoy del proceso y el "TOBE" que figura el proceso futuro y deseado. Esta primera fase ayuda a comprender la estructura general y los requisitos a investigar. Continuamente se enmarca la evaluación, el análisis y la ejecución de los procesos viables, en esta fase se analiza el macroentorno del proyecto, se realizan las validaciones con las personas necesarias e incluso puede incluir prototipos y simulaciones de este. Luego se debe hacer el rediseño o mejora del proceso de acuerdo con lo descubierto en la fase anterior en la que se involucra el presupuesto, mediciones de eficiencias a obtener y el análisis de las brechas. Por último y para cerrar la ejecución de un proyecto con el modelo del BPM se hace la implementación del proceso optimizado y su monitorización en donde se mide el desempeño, los cambios esperados y la mejora continua. A lo que se concluye que los ejecutores de proyectos deben entender que el BPM no es estático por lo que, si se desea crear una competencia distintiva a partir de BPM, se deben realizar esfuerzos para garantizar que las prácticas dentro de la organización sean relevantes, sin mejora continua se enfrenta al riesgo de quedarse atrás de la competencia y esto comprende que los procesos estén documentados, que el desempeño sea medido y reportado con el propósito de mejora. (Nadarajah & Kadir, 2016, pp. 1070-1072)

El mejoramiento continuo involucrado en la gestión por procesos también comprende su relación con las metodologías ágiles, fundamentales en los ecosistemas actuales de trabajo colaborativo y de proyectos creando no solo la implementación de herramientas y diagramas que soporta el Agile, sino que se incorpora como filosofía en la cultura de la compañía. Continuamente esta resistencia al cambio es compleja cambiarla de una compañía tradicional y con el fin de realizar cambios activamente hasta encontrar eficiencias reales se aplica esta metodología. El término Agile se describe como la "capacidad de crear, responder al cambio y lidiar con un entorno incierto y turbulento que tiene un impacto notable en términos de eficacia y eficiencia en comparación con los ciclos de vida de desarrollos de software tradicionales y pesados", (Kose, 2021, p. 33) y esto suma valor a la compañía de una forma casi que instantánea empezando por la mentalidad que se crea y que se debe cambiar del enfoque tradicional. Si se aplica BPM se debe ser proactivo.

Los beneficios que trae consigo las metodologías ágiles han sido demostradas en más sistemas empresariales e incluso en empresas que son referentes en el mercado mundial en la que su implementación generó un ejemplo a seguir y una mentalidad en búsqueda de resultados continuos.

Badakhshan et al. (2020) expone de igual manera las críticas que reciben las técnicas de BPM por la incertidumbre continua que afronta, y los tiempos que tarda en lidiar con un cambio, por lo que su simple uso tiene menos probabilidades de éxito que si se incorporara la mentalidad Agile en la cultura empresarial, es esta flexibilidad y adaptación continua la que puede hacer diferente a un modelo operativo añadiendo valor, para que así pueda afrontar de una mejor manera las transformaciones, y tener de manera más rápida la retroalimentación del proceso midiendo su interactividad y eficiencia, a lo que la relación entre un sistema de mejora continua y el desempeño de los procesos internos puede fortalecer el apoyo de su gestión siempre y cuando el proceso desde la adopción tenga una variable que no esté sustentado en una red en la que para realizar un cambio se tenga que desarmar una serie de procedimiento funcionales. (Sesar & Hunjet, 2021, p. 2109)

En resumidas cuentas, el BPM ágil promueve la transformación digital y uso de nuevas tecnologías para guiar soluciones a los procesos del portafolio que después de ser analizados en equipos de trabajo requieren un rediseño y optimización que mejore el flujo para recibir como beneficio la autonomía en busca de mejores resultados. La tecnología en el BPM tiene puntos de vista contrarios entre los literarios, Rahimi et al. (2016) plantea que existe una desconexión entre las tecnologías de la información y la gestión que se le da por los roles que se tienen en el proceso de planificación estratégica, al no alinear la operación con los cambios, y la capacitación con los sistemas, a nivel operativo los datos trazan redes de aprendizaje en los que la priorización del uso a nivel TI se vuelven el centro del negocio por el hecho de la inversión en la arquitectura de un nuevo diseño, y en este punto se crea la desconexión al no ser planificada. Sin embargo, desde otra visual de la tecnología se tiene la percepción de que la industria 4.0 será la que haga que los procesos evolucionen de tal manera que el método tradicional se vaya desincorporando del común. “El número de procesos automatizados incrementarán y dado esto, la gestión tradicional y sus técnicas tendrán que ser revisadas” (Tupa & Steiner, 2019, p. 351).

Finalmente, teniendo en cuenta las restricciones que surgen a la hora de aplicar el BPM en una organización, y por tanto en esta investigación en específico, es fundamental tener en cuenta el personal como centro del cambio y a su vez mostrar los beneficios a obtener tanto individual como colectivamente, en base a que en la práctica expresa Pereira et al., (2019) puede existir una resistencia al cambio para aplicar un modelo BPM pero finalmente, solo la confianza en la gerencia tiene un efecto significativo en las actitudes de los empleados de cara a la implementación y, a medida de que pasan las fases, este efecto aumenta.

Los conceptos más importantes en el desarrollo de la investigación se guían principalmente por los aspectos teóricos reseñados, para que de la misma manera se puedan ver los resultados aplicados; es relevante señalar que al Seguros Bolívar S.A. tener una orientación diferenciadora en el mercado de seguros por incorporar la filosofía del agilismo, por lo tanto, busca estar abierta al cambio y tener flexibilidad en los procesos. Se toman también los aspectos teóricos para llevarlos a la práctica como objetivo de investigación, y así pues, determinar si es o no válido aplicar el BPM para luego proponer un modelo operativo en base a la gestión por procesos de negocio, incorporando elementos propios de la organización que busquen llevarlos al día a día de la empresa, en caso de que el modelo sea compatible con el área y el proceso en el que se plantea; sin embargo, en el desarrollo se abarcaron también las definiciones unificadas de la presente revisión literaria, y los elementos nombrados en la mismo llevando a la práctica la resolución de las hipótesis.

3. OBJETIVOS

Objetivo General:

Aplicar el Business Process Management en el proceso de diseño de la oferta de valor en Seguros Bolívar S.A.

Objetivos Específicos / Hipótesis:

1. Determinar la situación actual de la gestión documental de los procedimientos y subprocesos presentes en el diseño de la oferta de valor.
2. Documentar el modelo actual, sus aspectos funcionales, fallas, oportunidades de mejora, usos y eficiencias del proceso del diseño de la oferta de valor conforme al modelo de gestión implementado en Seguros Bolívar S.A.
3. Proponer cambios prácticos en el proceso del diseño de la oferta de valor para el mejoramiento de los proyectos que surgen en la compañía.

4. METODOLOGÍA

Por la naturaleza del objetivo, la presente investigación se divide en cuatro fases siguiendo la metodología y los elementos que sugiere el Business Process Management siendo estas el entendimiento del proceso, el modelado de los procesos, la ejecución de los procesos y la optimización y medición de los procesos.

En la primera fase se incorporó el método cualitativo de entrevista estructurada con la Dirección Nacional de Procesos de Seguros Bolívar S.A. para el entendimiento y diagnóstico general de los procesos de la compañía para tener una visión amplia de cómo funciona el paso a paso del entendimiento de un proceso, la elaboración de los procedimientos, la contextualización del proceso de diseño de ofertas de valor actual e igualmente el diseño para una propuesta de mejora, esta entrevista se llevó a cabo en las primeras semanas de la investigación con el fin de cumplir el primer objetivo y poder continuar con la investigación a más detalle. Seguidamente, en la segunda fase se agendaron sesiones con la gerencia de Oferta de Valor de Seguros Bolívar S.A. de las cuales se tuvo como objetivo determinar el contexto desde su área, se realizó el entendimiento tanto del macroproceso como de los procedimientos que realizan, se indagó si lo que se encuentra documentado en la base de procesos lo entienden y es completamente de su responsabilidad, se documentaron los puntos diferenciales encontrados y los errores que se comenten, se preguntaron los dolores que enfrentan y las oportunidades de mejora que siendo usuarios del proceso encuentran. De igual manera para abordar el segundo objetivo, se realizó el levantamiento "ASIS" del proceso entendido como el funciona el hoy de las actividades realizadas en base a la sesión realizada, se diagramó respectivamente el proceso y cada uno de los procedimientos que como área incorpora

para tener trazabilidad del modelo operativo desde la visual investigativa resolviendo así el segundo objetivo, la tercera fase fue dirigida a dar cumplimiento al último objetivo creando una sesión con el área en cuestión y usuarios transversales, en el cual el foco fue de co-creación e ideación para de la misma manera crear el proceso "TOBE" o el proceso al que se quiere llegar con la mejora propuesta, de igual manera se diagramó el flujo modificado en metodología SIPOC y se realizó la sesión pertinente con la gerencia que correspondió a mostrar los cambios realizados para aceptar y proponer sugerencias de mejora continua de acuerdo a la filosofía de la compañía, finalmente, la última fase fue dirigida hacia la documentación formal de la propuesta realizada, en la cual se involucraron los actores involucrados en los cambios, por último para la fase de monitorización de los procesos se sugiere la gestión de procesos de negocio en la cual en su implementación se recolectan los datos de costo-beneficio que determina si el BPM realmente genera optimización en el flujo de trabajo e invitó a que continuamente se cree la monitorización del modelo en base a las metodologías que incorpora el agilismo.

De la misma manera, se realizó una revisión sistemática de la literatura teniendo repercusiones a nivel metodológico al incorporar el desarrollo del objetivo específico en base del sustento de un modelo operativo planteado desde la teoría, de este se tomaron las bases que los autores teóricamente han definido y aplicado previamente, para de esta manera entenderlo en el contexto de una compañía de seguros y contribuir al desarrollo de hipótesis, limitaciones metodológicas, resultados contrapuestos y mejoras encontradas.

5. RESULTADOS

Objetivo específico 1:

Determinar la situación actual de la gestión documental de los procedimientos y subprocesos presentes en el diseño de la oferta de valor.

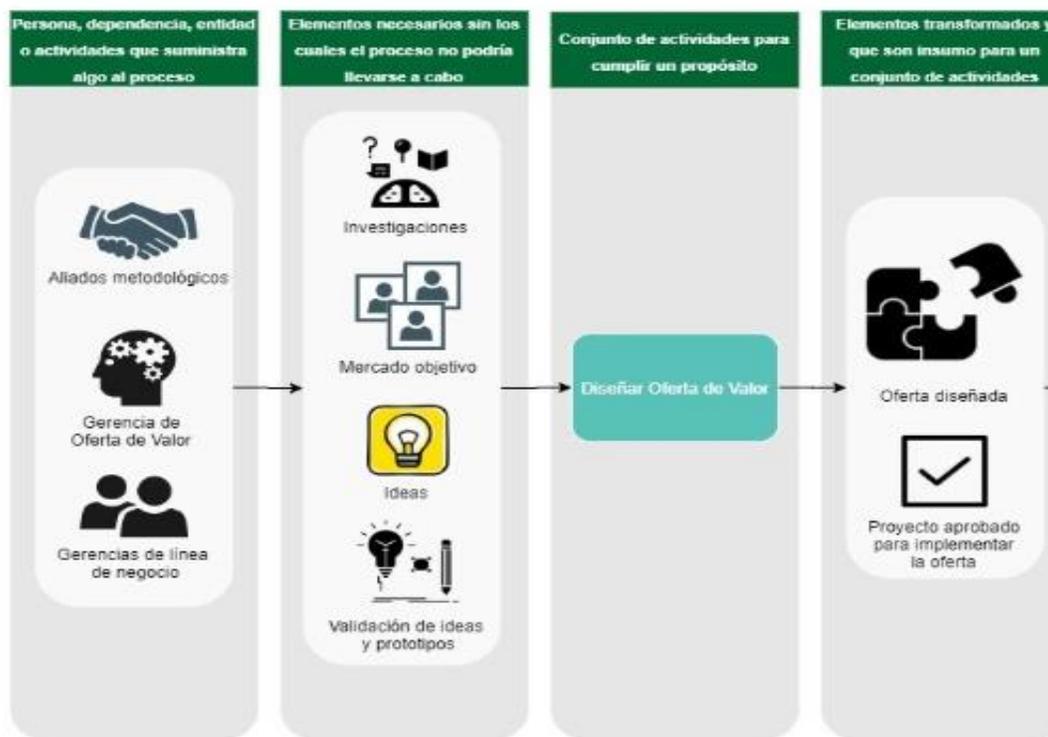
Para dar entendimiento de la situación actual de una parte estructural y funcional de la organización como lo son los procesos y la gestión documental, se realizó una entrevista con la Dirección Nacional de Procesos de Seguros Bolívar, en busca de conocer cómo es el manejo del hoy de los procesos y profundizar en el diseño de oferta de valor como objetivo de investigación. De acuerdo con lo anterior, se indagó sobre la clasificación y el entendimiento de la cadena de valor implementada y los aspectos documentales más importantes de la compañía, en lo que se encontró que Seguros Bolívar S.A. contiene sus actividades en un estándar que busca conectar internamente con los procedimientos, generando responsabilidad a aquellas áreas que intervengan transversalmente en el cumplimiento de las tareas y que, como punto de partida, busca alinearse con la estrategia que maneja la empresa, la cual marca directamente el actuar de la gestión documental, expresando estar comprometidos con brindar una oferta de valor centralizada en los clientes que sea amigable, sencilla y confiable, al igual que con la actuación empresarial se quiere reflejar antes los ojos del mercado.

Amigable, sencilla y confiable, tres conceptos claves que se analizaron interna y externamente para dar cumplimiento al objetivo de la investigación, debido a que en busca de comprender si en realidad se cumplían desde la visión de generar ofertas de valor, pueden aportar de gran manera a que la mejora continua que se utiliza para incorporar modelos de gestión de procesos de negocio efectivos, dando así un indicio para incorporarlo directamente al área en cuestión.

Se determina que el Diseño de Ofertas de Valor es uno de los procesos menos documentados de la compañía al contar con un único procedimiento nombrado “Diseñar Ofertas de Valor” en este se incluyen como áreas participantes las gerencias de Oferta de Valor y de Línea de Negocio, y su alcance está determinado a el diseño, implementación y lanzamiento de ofertas con las respectivas investigaciones que por iniciativa o pedido de aliados se realizan, hasta llegar a tener un proyecto aprobado, es decir las actividades necesarias que conlleva plantear una oferta de valor, como se muestra en el diagrama a continuación.

Figura 2

Subproceso “Diseñar Ofertas de Valor” en diagramación SIPOC.



De la misma manera, comenta que anualmente se realizan auditorías a los procesos por lo que no se pueden denominar como estáticos, ya que en muchas ocasiones pueden tener cambios continuamente para ajustarse a lo que busca la auditoria, pero que en muchas otras ocasiones también puede durar varios años sin cambiar, justificando que esto se da comúnmente en procesos que

cuentan con amplia documentación, caso contrario a lo que ocurre con la oferta de valor de la compañía. “No te podría decir un rango porque como me puede cambiar un proceso cada mes, también tenemos procesos que llevan años sin ni siquiera modificarse. Año a año se hace la auditoria para revisión y control, pero no quiere decir que siempre cambien” (Directora Nacional de Procesos, entrevista, abril 2021). Específicamente como se menciona, al tener cambios constantes en el proceso de oferta de valor, su última modificación realizada fue en mayo de 2022 con nombre responsable de la Gerencia de Mercadeo y Publicidad, que al momento de realizar la investigación cuenta con el nombre de Comunicaciones y Relacionamiento haciendo el cambio de responsable. Al hacer el respectivo cambio y tomar la responsabilidad de dicho proceso, la Gerencia de Ofertas de Valor tuvo una reunión con la Gerencia de Portafolio de Seguros y Procesos, en la cual el objetivo fue entender los cambios que existían y escuchar las propuestas que buscaban crear para documentar el funcionamiento del área mediante procedimientos diagramados y documentados.

En esta reunión se consideró crear un modelo que incluyera dos grandes subprocesos los cuales eran:

- 1) Definir reto, etapa previa a la ejecución que consistía en identificar los problemas y las necesidades del mercado no cubiertas, al igual que las tendencias, para planear los aspectos necesarios para una investigación y diseñar nuevos productos y/o servicios.
- 2) Diseñar Ofertas de Valor, que como se mencionó anteriormente fue el único subproceso que se logró definir y, por ende, se documentó en la base de procesos. Se incluyeron los pasos relacionados desde la investigación de mercado y el diseño en base a los resultados obtenidos, que además en este subproceso también se tenía planeado ejecutar el proyecto, el cual era la fase donde se desarrollaban las actividades correspondientes a la construcción e implementación de las ofertas de valor.

Para llevar a cabo este plan se implementó un equipo de trabajo que pudiera definir los pasos correctos para construir este proceso, pero por temas internos queda en stand-by, posteriormente pasa a backlog (entendido como las tareas pendientes) y por falta de capacidad no se crean. Posteriormente, la Dirección Nacional de Procesos y la Gerencia de Portafolio de Seguros y Procesos busca cambiar su modelo de documentación, y empiezan a realizar capacitaciones sobre modelos basados en filosofías ágiles e incluso se indagó sobre la posibilidad de aplicar herramientas de gestión de procesos para tener la percepción de que tan viable era aplicarlo en la compañía, pero directamente en las ofertas de valor no tuvo ningún avance evidenciado.

Continuamente, para complementar la información obtenida en la determinación de la situación actual se realizó un encuentro adicional con el área en cuestión, con dos asistentes transversales con las que se dio la transición, se profundizó a entender el cambio propuesto aplicado actual, y explican, se realizó bajo la necesidad de tener una visión centrada en el usuario y acompañar en ese propósito a las líneas de negocio, las cuales en ese entonces evolucionaron de ser áreas técnicas a ser áreas innovadoras bajo una llamada “Metodología de innovación” que incluye definir, prototipar, experimentar, agilidad, y centricidad en el cliente. En la reunión se comprueba que en esta área específica de la compañía no se utiliza el BPM y se da paso a entender su modelo de ofertas de valor para contrastar y aplicar lo que se encuentra definido teóricamente en un modelo de gestión de procesos de negocio.

Figura 3

Metodología de Innovación para el diseño de ofertas de valor en Seguros Bolívar S.A.



Nota. Modelo utilizado para la creación de ofertas de valor en Seguros Bolívar. Obtenida de Presentación OV, área Oferta de Valor.

De igual modo, para validar la hipótesis expresada se buscó la opinión y conocimiento de un experto en términos de BPM, el Gestor Master de la gerencia de Procesos Operacionales, a quien se le planteó la situación actual de Oferta de Valor en base al nuevo modelo aplicado como metodologías de innovación y su posible cambio a un modelo definido, estandarizado y aceptado mundialmente como el BPM en pro de la compañía, a lo que comentó que en Seguros Bolívar S.A. es importante y prioridad cambiar desde la manera de hacer el inventario de procesos, como de diagramarlos y monitorearlos, hasta lograr estar al punto que el sistema de gestión de procesos utilizado por la empresa sea referente nacional. Resaltó que “el modelo actualmente utilizado se implementó desde la gerencia en épocas de pandemia como manera de responder a los cambios, pero que al estar avanzado se implantó en los trabajadores por la manera en la que funciona y por dicha razón se ha mantenido; como plan de trabajo a mediano plazo se plantea empezar a instaurar cambios referentes, con todo esto se determinó la situación actual de la gestión documental del diseño de la ofertas” (Gestor Master Gerencia de Procesos Operacionales, comunicación personal, abril 2023). Con la información recolectada y el entendimiento a alto nivel de la compañía y el área en específico, se logró determinar la situación de la gestión documental presente en el diseño de la oferta de valor.

-Objetivo específico 2:

Documentar el modelo actual, sus aspectos funcionales, fallas, oportunidades de mejora, usos y eficiencias del proceso del diseño de la oferta de valor conforme al modelo de gestión implementado en Seguros Bolívar S.A.

Modelo Actual

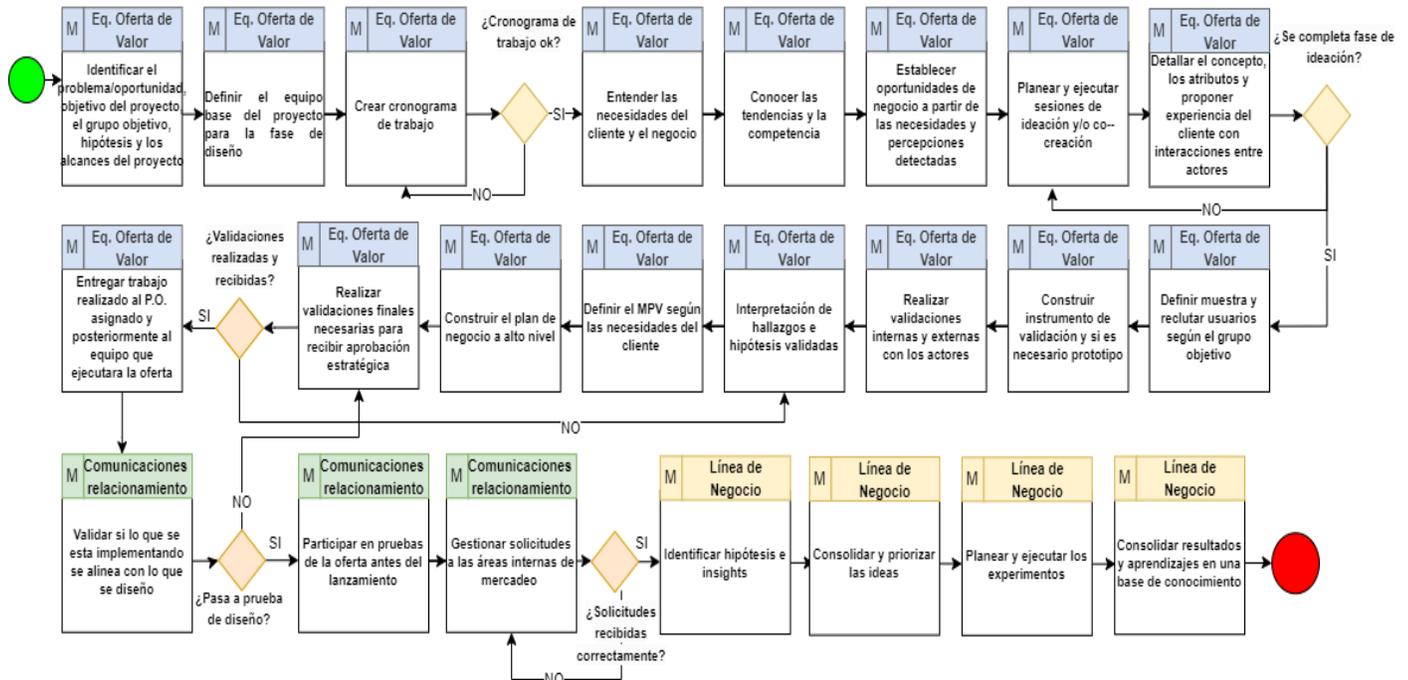
Actualmente el modelo de diseño de valor tiene como característica principal su falta de documentación, lo que conlleva a que lo que se da por entendido desde la gerencia de Portafolio de Seguros y Procesos, no es lo mismo que se maneja desde el área porque no hay un estándar documental que enlace ambas partes, se encontró directamente que Oferta de Valor tiene una manera de llevar el paso a paso del proceso con herramientas y metodologías muy propias de su área, utilizan modelos como el Design Thinking, Lean Startup, Growth Hacking, entre otros. En contraparte la documentación oficial que supone la compañía se utiliza, da paso a las metodologías de gestión tradicional de proyectos, es por esto que el modelo actual ha tenido complicaciones para ser modificado, si bien esto se logra mediante un acuerdo de partes para que cada año al momento de realizar las auditorias se documenten los procedimientos y puedan quedar debidamente actualizados, es justo este proceso de actualización el que es engorroso y poco simple, se basa en darle autonomía al responsable del gobierno del proceso para que tenga acceso la información y modifique directamente en el archivo documental, pero se descubrió que este permiso se otorga desde un formulario en línea de la gerencia responsable y hasta que la persona que tiene el rol de recibir, validar y aceptar no cumple la solicitud, entonces no se puede hacer ningún cambio para que quede documentado en la base de procesos.

De igual manera, como se explicó anteriormente los modelos operativos que se utilizan en la compañía no están completamente unificados, razón por la actual el modelo oferta de valor fue creado desde su propia gerencia en busca de crear metodología de innovación. En la reunión que se realizó con el gerente del área se buscó entender los pasos que se realizan actualmente para documentar el modelo actual generando el levantamiento de información y por lo tanto el "ASIS" que se describe a mayor detenimiento en sus fases de definición, ideación, diseño, prototipado, experimentación, validación, y lanzamiento. En cuanto a su fase de definición o reto, nombre por el cual lo conoce el equipo, comentó el gerente de oferta de valor que cuenta con actividades como entender las necesidades del cliente y el negocio, conocer la visión de las líneas de negocio y el impacto en ofertas de valor actuales, así como las ofertas que maneja la competencia, de las cuales se genera un entendimiento e hipótesis para establecer oportunidades de negocio a partir de las necesidades y percepciones detectadas, terminada esta etapa se da continuidad a la etapa de ideación, que consiste en generar sesiones de co-creación en busca de diferentes ideas y comentar las opciones que surgen para poder filtrarlas generando la experiencia deseada en un primer momento a alto nivel, al tener estas ideas consolidadas se realizan talleres de prototipado en donde los diseños planteado se exponen internamente para lograr definir un ganador y tener la aprobación de reclutar usuarios según el grupo objetivo que plantea la investigación, de este paso se recolectan las hipótesis para validarlas y así ajustar la experiencia de cliente que se deba definir planteando nuevas hipótesis, en este punto la oferta a lanzar debe contar con su debido plan de negocio para ejecutar el proyecto

y finalmente se hace el lanzamiento a clientes y se ejecutan las acciones de comunicación correspondientes generando acá la finalización del proyecto.

Figura 4

Modelo ASIS del diseño de oferta de valor de la compañía.



Nota. El diagrama se realizó por el autor mediante el aplicativo diagrams.net en el levantamiento de información con el área en cuestión para modelar el modelo actual y posteriormente analizar los aspectos funcionales y las actividades a mejorar.

Aspectos Funcionales, Fallas Y Oportunidades De Mejora

Del modelo actual se empiezan a desplegar los primeros aspectos funcionales. Primeramente, se reconoció que al ser un modelo abierto a la creatividad, innovación y tendencias de mercado, en él caen todas las ideas a desarrollar y por lo tanto se llevan aproximadamente 20 proyectos confidenciales en backlog, los cuales se distribuyen entre pedidos de áreas específicas de la organización que solicitan ayuda con investigaciones y apoyos metodológicos, como también por proactividad del área, lo que evidencia que la compañía se encuentra en busca de no quedarse atrás de las tendencias del mercado y que existe alta productividad hacia la transformación de nuevas ofertas y un ecosistema digital. Como otro aspecto funcional se describe el modelo claro que se tiene construido con sus principales fases de trabajo ya nombradas y conocidas, buscando tener al cliente como centro del modelo de negocio. Y como tercer aspecto funcional que va de la mano con la estrategia empresarial en pro de la creación, el ecosistema de innovación, en donde se encuentran perfectamente alineados con la Vicepresidencia de Innovación, con Startups, Observatorios,

Academias, y fábricas de diseño propias como lo es el Domo de innovación del Grupo Bolívar, que facilita la colaboración de ideas y el prototipado de las mismas. Es decir, aunque se maneja todo un ecosistema propio, se conoce a la perfección y se encuentra el respaldo para mantener vigente la cultura de innovación.

Ahora bien, este modelo también genera factores de des estandarización justamente por este elemento es que se empiezan a encontrar las fallas, al ser este un modelo tan propio de su gerencia, desde la compañía no se cuenta con data ni información oficial en la que se incluyan métricas, diagramación, documentación ni fuentes referentes, por lo que desde las estadísticas se llega a entender que es un proceso inservible, aspecto que no es del todo cierto. Como lo dice la teoría, es fundamental que la documentación este correctamente alineada en toda la compañía, y si existe algo por fuera de esta quiere decir que no existe y en este aspecto incurre una deficiencia. Otra falla a documentar es referente a que hay vacíos de tiempos y roles, lo que crea una alta probabilidad de fallos desde la teoría citada del BPM. Y abre puerta a otro error detectado, después de lanzar el producto termina su trabajo y no se da la fase de monitorización, que es el evento que en las teorías de gestión de proyectos citadas da cierre al proyecto. Sobre lo anterior, directamente en la charla realizada con el equipo de la gerencia de oferta de valor expresaron que, “aunque se tratan de mantener informados en cuanto al éxito o fracaso de cada oferta lanzada, se hace por iniciativa propia, no existe monitorización de los proyectos y si algo marcha mal se perderá el esfuerzo realizado” (Jefe diseño metodologías oferta valor, comunicación personal, abril 2023), hecho que involucra tener que empezar de cero cíclicamente constituyendo posiblemente el mayor error teórico.

Como oportunidad de mejora, al evidenciar falta de estructuración en términos de procesos, documentación, bases estadísticas y monitorización de los proyectos, la teoría del Business Process Management responde a las necesidades y fallas que se cometen actualmente en el área las cuales pueden constituirse en un factor de mejora el cual puede ser prioridad a intervenir para así mejorar a su vez al proceso y poder generar beneficios para la compañía al obtener cifras fundamentales de los modelos de negocio al encontrarse en un macroproceso core de la compañía como lo es el misional. “Puede constituirse factor de éxito, aplicar el BPM en un número limitado de áreas en las que los resultados, si son satisfactorios, aseguran el desempeño competitivo de la organización” (Bandara et al., 2021, p. 3).

La optimización del modelo actual de ofertas de valor se puede generar al modificar, crear y documentar oficialmente los procedimientos referentes al área aplicando la cultura e innovación que actualmente se utiliza en la compañía como base en la que inicia todo el proceso de creación de ofertas de valor, investigación de mercado siendo el pilar fundamental para conocer el mercado como fase de diseño del BPM, al igual que el diseño y modelado de la actividades en sí, y por último, la ejecución y su posterior monitorización, fases que hacen falta en el modelo actual.

Uso Y Eficiencias

El modelo de ofertas de valor crea lineamientos en cuanto a su utilización, el cual enmarca la conservación de un proceso sistemático en la creación de las ofertas para lograr el perfilamiento del cliente basado en la segmentación, la construcción de journeys end to end para el entendimiento del antes, durante y después de un servicio, compra o uso de un producto de cara al cliente, el know-

how del modelo para ofrecer diseño de experiencias análogas y digitales, como a su vez de los roles direccionados a la búsqueda de la innovación, la identificación de dolores, el rediseño de la experiencia del cliente en base a las oportunidades a mejorar, su uso fundamental en la creación de planes de acción a corto, mediano y largo plazo, la iteración de prototipos, la creación del modelo de negocio para cada proyecto intervenido, y su posterior pitch a presentar, así como también incluye su uso en la estrategia transversal con alianzas y aliados metodológicos ya constituidos con la empresa, como entes agregadores de valor que permitan potenciar o acelerar las iniciativas y crear sinergias con el resto de las llenas de negocio para la adopción comercial de las ofertas como de la construcción de planes de mercadeo integrales para establecer relaciones a través de este modelo.

En términos de eficiencias, Seguros Bolívar S.A. procura llevar paramétricamente con aspecto general de la compañía un cálculo de Fte's (Full Time Equivalent) el cual mide la capacidad de un trabajador en un proyecto en específico, para así poder minimizar los costes de los proyectos en tiempo y dinero para construir equipos eficaces y maximizar las ganancias, esta medición no está directamente involucrada con la oferta de valor pero se documenta con razón de justificar que como compañía si se hace la medición de cada macroproceso y al ser este participe en un procedimiento y distintos proyectos que surgen del mismo, confidencialmente existe este cálculo de eficiencias. Ahora bien, propiamente desde la gerencia de Oferta de Valor, se elabora un MPV (Mínimo Producto Viable) como máximo nivel de eficiencias para detallar lo mínimo que se requiere para cumplir con las necesidades del usuario, esta prueba en general se hace al momento de conocer el nivel de interés y aceptación que puede tener un producto/servicio en busca de reducir el riesgo, mejorar el proyecto agregándole un alto nivel de innovación y así generar eficiencias. Asimismo, se tiene establecido generar KPI (Key Performance Indicator) entendido como aquel indicador clave de rendimiento para plantear metas en base a las expectativas que tiene una proyecto a evaluar y así indicar el cumplimiento en base a la eficiencia, actualmente los indicadores que se llevan a cabo desde el área son el Número de Ofertas End to End realizadas/Total de ofertas para relacionar las iniciativas que se plantean de acuerdo al modelo de innovación versus aquellas que se planifican pero que no en todos los caso se concluyen exitosamente, quedan en estado de backlog o tienen alguna variación, también se valora el cumplimiento de la eficiencia presupuestaria de ventas como política de la compañía, el cual exige un valor que se maneja de carácter reservado y que controla la gerencia en cuestión, y como último elemento establecido se encuentran las evaluaciones de experiencia y la tasa de retención y conservación de clientes indicando el porcentaje de clientes que durante el periodo del cumplimiento del modelo de la oferta se encuentran, para así, desde la Vicepresidencia de Innovación calcular si lo lanzado fue sencillo, amigable y confiable como indica la estrategia empresarial.

Objetivo específico 3:

Proponer cambios prácticos en el proceso del diseño de la oferta de valor para el mejoramiento de los proyectos que surgen en la compañía.

Los cambios que se proponen para el mejoramiento de los procesos de la oferta de valor en la compañía se basan en seguir la metodología practica que la teoría nos expone para aplicar eficazmente el BPM añadiendo como fases principales de trabajo el modelado, la ejecución, la optimización y la monitorización de procesos, ajustándola al ecosistema que maneja la compañía,

mantener los componentes funcionales y los elementos competitivos que aplica la Metodología de Innovación actual, documentar a alto nivel mediante los SIPOC los pasos de ejecución de cada fase del proyecto planteada, agregar los procedimientos necesarios y diagramarlos a detalle en la notación utilizada por el modelo del Business Process Management Notation.

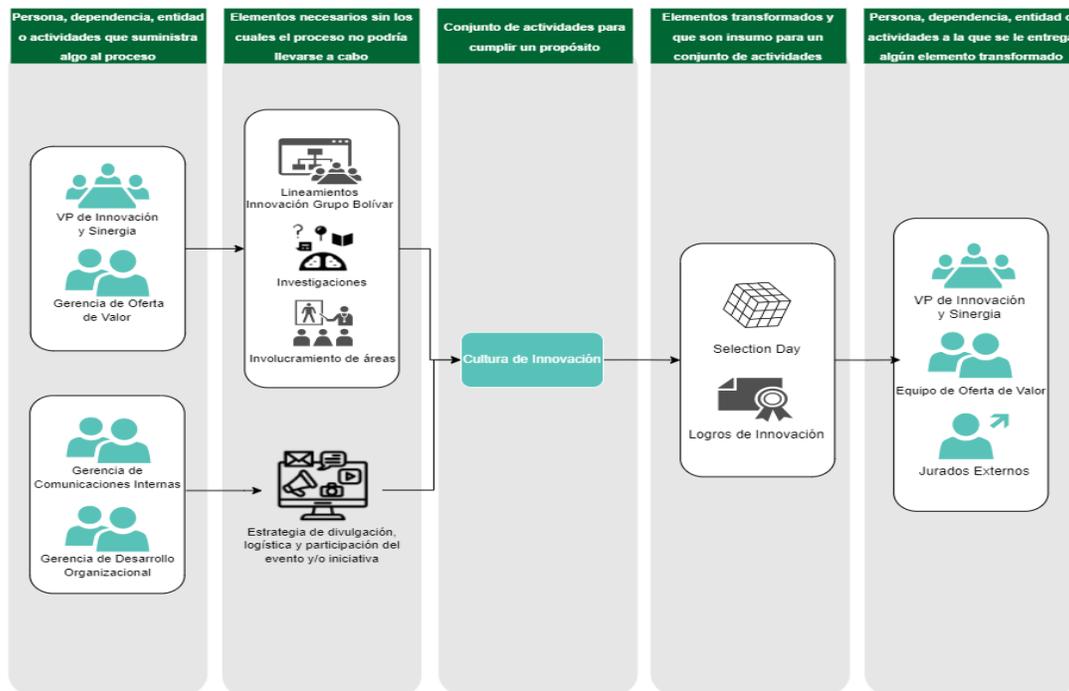
Como subprocesos se propuso añadir cuatro nuevos, iniciando como punto de partida con la “Cultura de Innovación” que complementa las herramientas que trabajan actualmente, un elemento fundamental que se discutió en la sesión de cocreación era fundamental mantener para dar guía a las herramientas y oportunidades para generar más ofertas de valor de mejor calidad. El modelo continuó con la creación de un procedimiento específico que aborda la “Investigación para la creación de ofertas de valor” con el ideal de que pueda ser más robusto para obtener mejores resultados, datos de segmentación, data en bases de conocimiento y a la hora de ver el detalle, se pueda entender de mejor manera, esta fase propuesta complementa la etapa desde que se define el reto sus objetivos, metodologías y alcances, hasta obtener los resultados de la investigación para llevar a cabo el diseño. También se planteó crear la fase “Ejecutar proyecto” como etapa en la que se desarrollan las actividades correspondientes a la construcción e implementación de las Ofertas de Valor y al final llegar al subproceso de “Monitorear implementación”, última etapa del proceso que no existía, y que se propone crear con el fin de hacer el seguimiento post implementación para detectar oportunidades de mejora como lo expresan las teorías de gestión de procesos citadas. Y adicionalmente se propuso hacer el TOBE del subproceso de Diseñar ofertas de valor que consistió en modificar el que estaba definido anteriormente, para así complementar en un todo y crear una secuencia lógica de los procedimientos a realizar, quedando diseñado el modelo de ofertas de valor propuesto a detalle de la siguiente manera.

1) *Cultura De Innovación*

Implementar innovación en la actualidad, más que un gran diferenciador, se ha convertido en una necesidad, si bien las organizaciones innovadoras tienden a estar más presentes en el mercado por aquello que ofrecen, así mismo y por sus características de flexibilidad y trabajo colaborativo como se induce en los esquemas de trabajo basados en equipos actuales. “Las empresas con mayor capacidad de innovación lograrán una mejor respuesta del entorno, obteniendo más fácilmente las capacidades necesarias para incrementar el desempeño organizacional y consolidar una ventaja competitiva sostenible” (Sadegh Sharifirad & Ataei, 2012, p. 496), es por lo anterior que al ser Seguros Bolívar S.A. una compañía que se encuentra en búsqueda de una transformación digital, la cultura de innovación se presume, será un factor clave y significativo. Se analizaron además las dimensiones de la cultura de innovación, de los cuales se deben cumplir ciertos parámetros principales para que se genere este modelo correctamente que incluyen; la intención de innovación, aspecto que se ha mencionado durante la investigación y proyectos en desarrollo constante como visión empresarial y proactividad del área; la implementación de la innovación, aplicado directamente en el diseño de ofertas de valor, con el diseño, y ejecución de proyectos; la orientación del mercado, referenciando la viabilidad y la apertura a la innovación existente en el sector, que marca la influencia a innovar continuamente y las preferencias de los consumidores como centro de las ofertas; y terminando con la infraestructura para generar la innovación, ya mencionada en la documentación del modelo actual.

Figura 5

Subproceso “Cultura de Innovación” en diagramación SIPOC.



En este subproceso además se buscó dar alcance a las actividades que la teoría de gestión de procesos de negocio nombra como fase inicial de alineamiento estratégico, que debe gestionarse para obtener una visión amplia de los procesos de negocio en su alineación con la cadena de valor y así promover la cultura de innovación, comunicar las estrategias de Cultura de innovación, e impulsar la innovación a través del liderazgo en las etapas posteriores de diseño de ofertas de valor y se incluyeron actividades en relación con el propósito de enfocar y fomentar la innovación en Seguros Bolívar S.A. a partir de la alineación entre la estrategia empresarial de la compañía con la estrategia de innovación del Grupo Bolívar, quien como matriz genera lineamientos, eventos e iniciativas para involucrar a las diferentes áreas y posteriormente crear logros de innovación que derivaran en ideas creativas, apoyando el aprendizaje como organización y la aplicación como área.

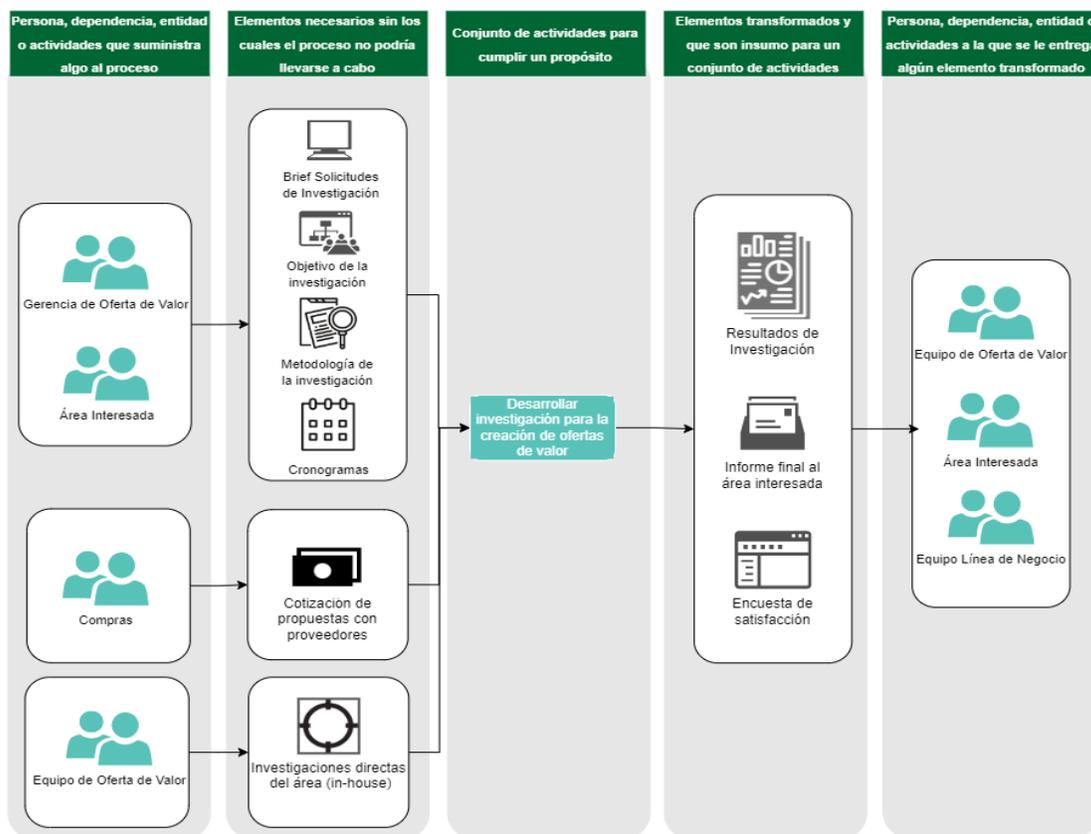
2) Investigación para la Creación de Ofertas de Valor

La investigación en el proceso de crear ofertas de valor es el arte en el que se pueden recopilar opiniones y retroalimentaciones a través de diferentes fuentes de información necesarias las cuales añaden la mayor parte al entender el por qué diseñar un producto o servicio específico y no el otro planteado en el tablero. Con este subproceso se propone que se les permita a las gerencias de la compañía tomar decisiones oportunas, confiables y seguras en base a las tendencias que estén presentes el mercado y también en provecho de una visión futurista que la compañía espera en su estrategia:

El modelo de investigación se planteó en distintas fases, la primera de ellas es la identificación de problema de investigación, que define directamente para qué se realizará la investigación, a su vez se definen las hipótesis a despejar en el estudio y el objetivo general, teniendo estos elementos definidos se le añade el alcance de la investigación que en la práctica busca el mercado objetivo, es decir, si el trabajo de campo será en ciudades, segmentos específicos, empresas, marcas y así con las diferentes variables sociodemográficas. Terminada la primera fase de planeación se busca empezar con la fase del diseño de la investigación en la que aspectos claves como la cotización del estudio, el tipo de investigación a realizar (cualitativo, cuantitativo, benchmarks, exploratorio, clientes actuales, clientes potenciales, anticipación de necesidades futuras, etc.) y a su vez, la metodología, técnica, y el tamaño de la muestra. Posteriormente se cumple el desarrollo de la investigación, en donde se recogen los datos de acuerdo con la metodología seleccionada para que finalmente se pueda procesar y analizar sistemáticamente la información desde la data, identificando insights y oportunidades de innovación, para finalmente terminar este subproceso con el informe de los hallazgos encontrados para tomar decisiones en torno a plantear planes de acción sobre proyectos.

Figura 6

Subproceso “Investigación para la Creación de Ofertas de Valor” en diagramación SIPOC.

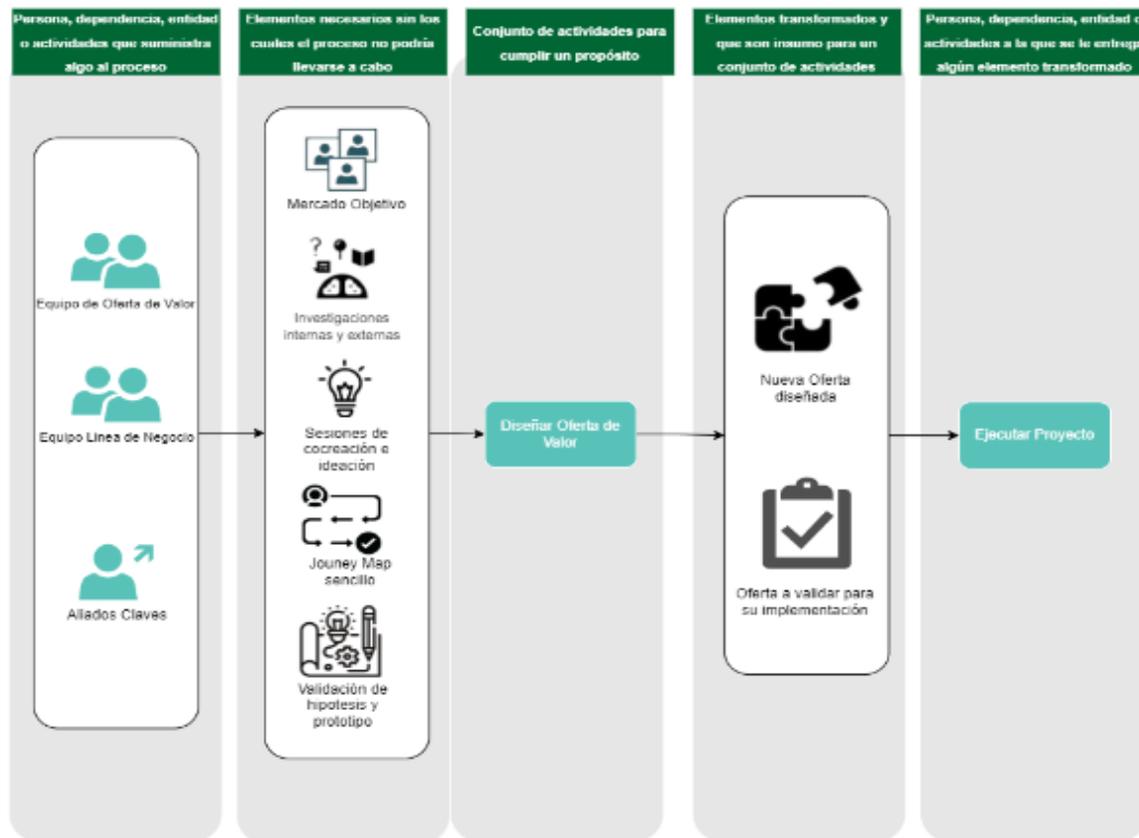


3) *Diseño de Ofertas de Valor*

La secuencia del modelo sigue en su fase de diseño definida por la compañía anteriormente y ajustada los principios del BPM con el objetivo de tener un subproceso en el que su procedimiento se distinga por crear o mejorar las ofertas de valor que satisfagan las necesidades de los clientes y de la empresa a partir de la metodología customizada y utilizando como principal componente el journey del cliente interno y/o externo generando un modelo que como alcance busca que funcione como marco de trabajo flexible para así adaptarse a las particularidades de cada proyecto a desarrollar. Las actividades contempladas a realizar para cumplir con el alcance dado bajo un cronograma de trabajo la definición de un equipo para esta fase de diseño, y es así como se da inicio a los eventos de diseñar, distribuidos como diseño-entender, diseño- idear, diseño-prototipar y validar, diseño-atterrizar, de las cuales se realiza una sesión de ideación/ cocreación grupal en búsqueda de consolidar y priorizar ideas, para que continuamente se pueda crear un Journey Map, definir una muestra y construir el elemento de validación para cumplir la investigación, al momento de obtener los resultados se busca consolidar hipótesis, definir el Mínimo Producto Viable y realizar la validaciones finales para recibir aprobación estratégica desde las Vicepresidencias correspondientes con la Línea de Negocio

Figura 7

Subproceso “Diseño de Ofertas de Valor” en diagramación SIPOC.

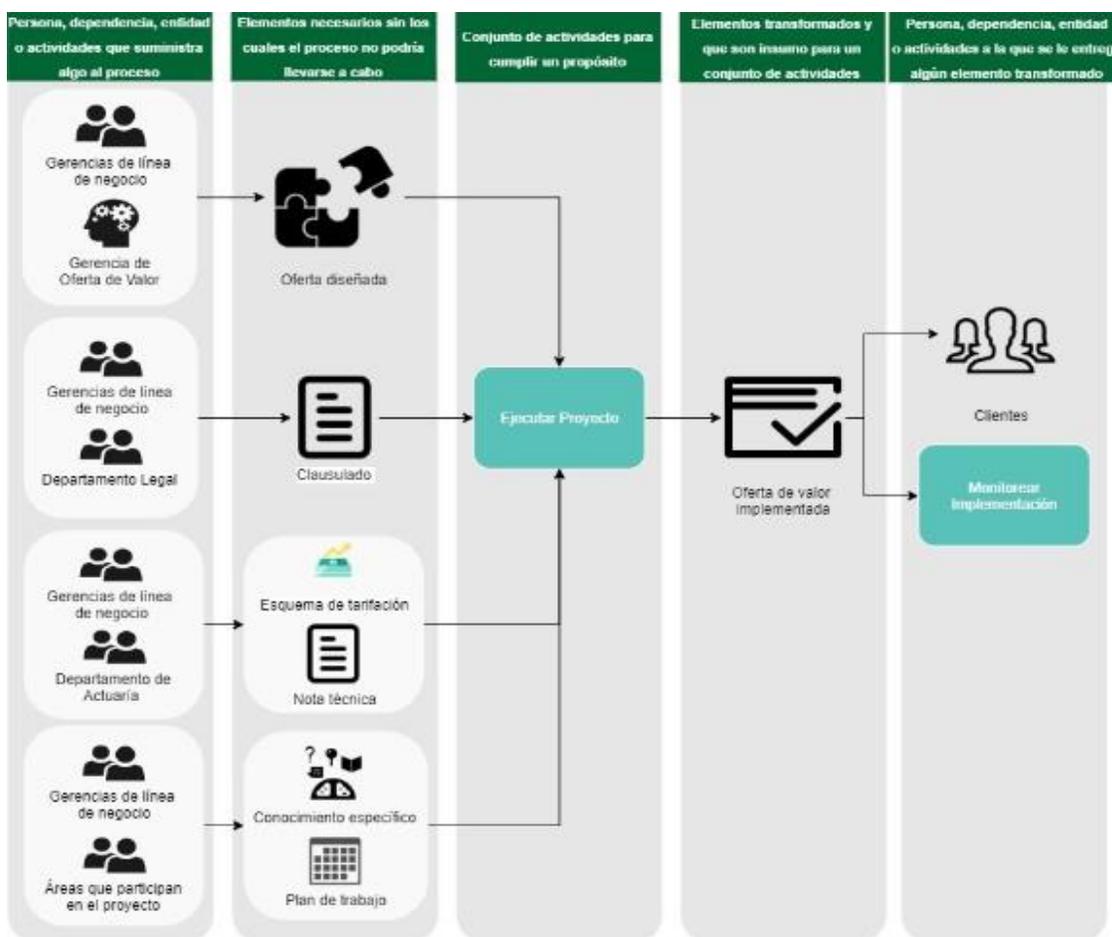


4) Ejecución del Proyecto

Esta fase es fundamental en el proceso al dar la puesta en marcha a lo que se definió, se investigó, se diseñó y se implementa en base a su prototipado y modelamiento, en este punto se deben definir estrictamente los esquemas, documentos y planes de trabajo a cumplir para que se puedan dar optimización esperada en busca de la mejora continua y su posterior monitorización, que como explica Bae & Seo (2007), el BPM permite unificar el monitoreo de la ejecución, con el monitoreo del proceso en si, por lo que se puede llegar a tener en una fuente de información data en tiempo real sobre el status, sin embargo, en el entorno multi organizacional se presenta la importancia de establecer modelos independientes y controlar cada fase que necesite monitorización de manera independiente para que al momento que se necesite mejorar alguna particularidad en el proceso, cada subproceso tengo información de estudio más preciso, y por ende, la ejecución del proyecto en esta ocasión se propuso manejar con roles y tareas definidas como se proyecta en el esquema.

Figura 8

Subproceso "Ejecución del Proyecto" en diagramación SIPOC.



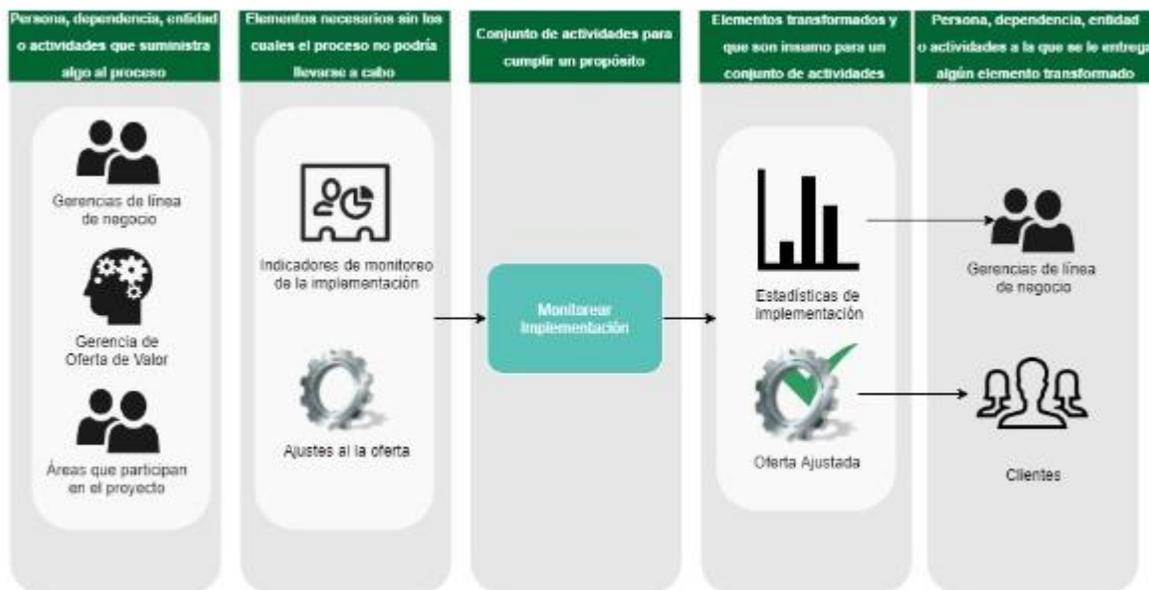
La fase de ejecutar el proyecto termina siendo un llamado a la acción, en el que su propósito es que las áreas definidas y sus respectivas gerencias lleven a cabo las actividades que tienen planificadas en los plazos establecidos, es importante resaltar que al aplicar el modelo BPM se busca automatizar tareas y la fase pura de ejecución es aquella en la que se puede incorporar en el caso de que se diagnostiquen las tareas a cambiar con mayor detenimiento, igualmente en la ejecución existen alertas, etapas de reasignación de tareas y una bandeja de entrada dedicada al proyecto en el que sus miembros puedan ver el avance de la ejecución y agilizar el cumplimiento de los KPI's en el análisis de datos.

5) *Monitorear Implementación*

Para finalizar la secuencia creada del modelo planteado en base al BPM se encuentra la fase de monitorización de la implementación del proyecto, en la que se buscó agregar elementos pertinentes para hacer el seguimiento post implementación, hacer recolección de información de las actividades, detectar oportunidades de mejora y hacer la evaluación del cumplimiento del ciclo de vida de los procesos. (Bae & Seo, 2007) expresa que el monitoreo puede verse como una secuencia de verificación que el usuario realiza de un determinado subproceso y que el usuario tiene el privilegio de medir en el procesos que contiene etapas de pruebas para validar que lo que se implementa es lo que se diseñó, y para cerrar con el proceso se finaliza con el evento denominado crecimiento de ofertas actuales, del cual el tiempo dependerá del proyecto en un rango de 1 a 3 meses en donde se consolidan resultados, aprendizajes y se identifican los insights e hipótesis planteados. Después de comentado a gran escala este procedimiento, se encontraron 2 problemas a resolver en búsqueda de cumplir el objetivo general de la investigación.

Figura 9

Subproceso "Monitorear Implementación" en diagramación SIPOC.



6. CONCLUSIONES

En esta investigación se aplicó el modelo de BPM en el diseño de ofertas de valor, se planteó la aplicación del modelo mediante fases estructuradas proponiendo el uso de las dimensiones claves y las etapas principales que contempla la teoría para así poder seguir una secuencia lógica que conectara el desarrollo del proceso en un todo, incluyendo subprocesos, procedimientos y actividades que en el estudio se determinaron como viables, dejando en claro que cada una de las fases diseñadas fue planteada junto con la gerencia de Oferta de Valor y la gerencia de Procesos Operacionales de la compañía y adaptada desde la visión de la metodología de innovación que se venía aplicando desde el área, la cual se buscó complementar y mejorar con elementos que son referente en la optimización de procesos a nivel mundial.

Existió la restricción de hacer la presente investigación como sustento de la practica universitaria en su fase de aplicación por lo que, si bien, se estructuro teóricamente, en la ejecución es donde realmente se tendrá validez del modelo propuesto aplicado a la realidad empresarial y al entorno del proceso intervenido, con lo anterior se concluye el modelo propuesto planteado el cual midió el tiempo y el alcance definido en los objetivos, y en los hallazgos encontrados como parte de la metodología, dejándose a disposición del área con la cual conjuntamente se intervino el proceso para que prácticamente lo presenten a la alta dirección de la compañía alineándolo con la misión empresarial y su principios de crear un modelo amigable, sencillo y confiable que se cumplen y en su puesta en marcha se encontrará el costo beneficio planteado.

Se demuestra que teóricamente el modelo planteado se puede aplicar en sus distintas fases y en vista de lo que la compañía tiene planteado como visión empresarial, incorporando un sistema de gestión en un proceso clave como es el diseño de ofertas de valor para la transformación digital de la compañía, además que los resultados obtenidos se incluyeron desde el enfoque del agilismo para la evaluación continua, el análisis y la mejora del desempeño de los procesos. Es importante precisar que para la aplicación pura del modelo de BPM en organizaciones que manejan sus procesos sistemáticamente se debe contar con todo un ecosistema técnico y de soporte que facilite el uso de los aplicativos en los que se realiza el modelamiento de procesos, la documentación, la monitorización, los indicadores en tiempo real para su optimización y si es necesario la automatización de procesos, lo anterior incluido en una Business Process Management Suite, contenida en dos grandes interfaces, el BPMS (Business Process Management System) y el BPMN (Business Process Management Notation) y que en caso de quererse aplicar en Seguros Bolívar S.A. se debe contar con la inversión que incluye costos vs los beneficios que se puedan obtener, sin embargo debido a las limitaciones que conlleva el alcance de la presente investigación, es un tema que queda abierto para investigaciones futuras.

7. REFERENCIAS

- Badakhshan, P., Conboy, K., Grisold, T., & vom Brocke, J. (2020). Agile business process management. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1505–1523.
<https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2018-0347>
- Bae, H., & Seo, Y. (2007). BPM-based integration of supply chain process modeling, executing and monitoring. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION RESEARCH*, 45(11), 2545–2566. <https://doi.org/10.1080/00207540601020502>
- Bandara, W., Gable, G. G., Tate, M., & Rosemann, M. (2021). A validated business process modelling success factors model. *Business Process Management Journal*, 27(5), 1522–1544.
<https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2019-0241>
- Barrios-Hernández, K. del C., Contreras-Salinas, J. A., Olivero-Vega, E., Barrios-Hernández, K. del C., Contreras-Salinas, J. A., & Olivero-Vega, E. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información Tecnológica*, 30(2), 103–114. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>
- Buhl, H. U., Roglinger, M., Stockl, S., & Braunwarth, K. S. (2011). Value Orientation in Process Management. *BUSINESS & INFORMATION SYSTEMS ENGINEERING*, 3(3), 163–172.
<https://doi.org/10.1007/s12599-011-0157-5>
- Chang, J. F. (2006). *Business process management systems : strategy and implementation*. Auerbach Publications.

- Chountalas, P. T., & Lagodimos, A. G. (2019). Paradigms in business process management specifications: a critical overview. *Business Process Management Journal*, 25(5), 1040-1040–1069. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2018-0023>
- Contreras-Pacheco, O. E., Parra, A. P., & Pinzon, M. V. (2022). Mission, Vision, and Value Appropriation: A Correlational Analysis. *CUADERNOS DE ADMINISTRACION-UNIVERSIDAD DEL VALLE*, 38(74). <https://doi.org/10.25100/cdea.v38i74.11955>
- Cruz Mundet, J. R. (2002). LA GESTIÓN DE DOCUMENTOS Y ARCHIVOS: UNA HERRAMIENTA AL SERVICIO DE LA CALIDAD. *Revista d'Árxius*, 9–27.
- Figueroa-Adrianzén, H., Garcia-Rivero, F. N., & Ovalle, C. (2022). Value chain model oriented to social responsibility generating business competitiveness in SMEs. *Proceedings of the LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology*, 2022-July. <https://doi.org/10.18687/LACCEI2022.1.1.216>
- Gasiorkiewicz, L. (2020). THE PROCESS APPROACH IN THE FINANCIAL MANAGEMENT OF INSURANCE FIRMS. *FOUNDATIONS OF MANAGEMENT*, 12(1), 7–18. <https://doi.org/10.2478/fman-2020-0001>
- Jeanne W. Ross, Peter Weill, & David C. Robertson. (2006). *Enterprise Architecture As Strategy (IT Management)*. Harvard Business School Press. <https://www.valtica.com.co/que-es-el-modelo-operativo-y-como-puede-agregar-valor-a-mi-estrategia-de-tecnologia/>
- José, T., Herrera, F., Quejada, R., Guillermo, J., & Payares, P. (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento* *Knowledge management and process improvement* (Vol. 9, Issue 1).

Kose, B. O. (2021). Business process management approach for improving agile software process and agile maturity. *JOURNAL OF SOFTWARE-EVOLUTION AND PROCESS*, 33(4).

<https://doi.org/10.1002/smr.2331>

Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., Malhotra, M. K. (Manoj K., & Krajewski, L. J. (2008). Administración de operaciones : procesos y cadenas de valor. Pearson Educación.

Martín-Navarro, A., Sancho, M. P. L., & Medina-Garrido, J. A. (2018). BPMS for management: A systematic literature review. *Revista Espanola de Documentacion Cientifica*, 41(3).

<https://doi.org/10.3989/redc.2018.3.1532>

Nadarajah, D., & Kadir, S. (2016). Measuring Business Process Management using business process orientation and process improvement initiatives. *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT JOURNAL*, 22(6), 1069–1078. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2014-0001>

<https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2014-0001>

Pereira, V. R., Maximiano, A. C. A., & Bido, D. de S. (2019). Resistance to change in BPM implementation. *Business Process Management Journal*, 25(7), 1564–1586.

<https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2018-0184>

Rahimi, F., Moller, C., & Hvam, L. (2016). Business process management and IT management: The missing integration. *INTERNATIONAL JOURNAL OF INFORMATION MANAGEMENT*,

36(1), 142–154. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.10.004>

Roeser, T., & Kern, E. M. (2015). Surveys in business process management - a literature review.

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT JOURNAL, 21(3), 692–718.

<https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2014-0065>

Rosemann, M., & vom Brocke, J. (2010). The Six Core Elements of Business Process Management. In Handbook on Business Process Management 1 (pp. 107–122). Springer Berlin Heidelberg.

https://doi.org/10.1007/978-3-642-00416-2_5

Ruiz Fuentes, D. A. T. R. M. T. T. I. C. H. P. A. M. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 10, 1–11.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529931002>

Ruiz-Martin, C., & Poza, D. J. (2015). Project configuration by means of network theory.

INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT, 33(8), 1755–1767.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.07.010>

Russo Gallo, P. (2009). *Gestión documental en las organizaciones*. Editorial OPC.

Sadegh Sharifirad, M., & Ataei, V. (2012). Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(5),

494–517. <https://doi.org/10.1108/01437731211241274>

Sesar, V., & Hunjet, A. (2021). Relationship between Continuous Improvement and Internal Process Performance; the Role of Management Support. *TEHNICKI VJESNIK-TECHNICAL*

GAZETTE, 28(6), 2109–2114. <https://doi.org/10.17559/TV-20201208132214>

Trkman, P., Mertens, W., Viaene, S., & Gemmel, P. (2015). From business process management to customer process management. *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT JOURNAL*, 21(2), 250–

266. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2014-0010>

Tupa, J., & Steiner, F. (2019). INDUSTRY 4.0 AND BUSINESS PROCESS MANAGEMENT.

TEHNICKI GLASNIK-TECHNICAL JOURNAL, 13(4), 349–355. <https://doi.org/10.31803/tg-20181008155243>

van der Aalst, W. M. P., ter Hofstede, A. H. M., & Weske, M. (2003). Business process management:

A survey. In W. V. D. Aalst, A. TerHofstede, & M. Weske (Eds.), BUSINESS PROCESS MANAGEMENT, PROCEEDINGS (Vol. 2678, Issue International Conference on Business Process Management, pp. 1–12).

Zuhaira, B., & Ahmad, N. (2021). Business process modeling, implementation, analysis, and

management: the case of business process management tools. BUSINESS PROCESS MANAGEMENT JOURNAL, 27(1), 145–183. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2018-0168>

8. ANEXOS

Anexo 1

ENTREVISTA DIRECCIÓN NACIONAL DE PROCESOS SEGUROS BOLÍVAR S.A.

1. *¿Cómo se entiende el concepto proceso en Seguros Bolívar?*
2. *¿Cómo se entiende el concepto cadena de valor en Seguros Bolívar?*
3. *¿Qué incluye un proceso actualmente para que sea declarado como proceso oficial de la base documental?*
4. *¿Cómo se decide que áreas son las responsables de los procesos?*
5. *¿Cada cuanto se modifica normalmente un proceso? ¿Y específicamente el de diseños de ofertas de valor?*
6. *¿Me podrías decir por qué cambio en esa ocasión?*
7. *¿En la compañía se utiliza algún sistema de documentación o diagramación estándar para los modelos operativos?*
8. *¿BPM se ha utilizado en la compañía, o se consideró?*
9. *¿En la compañía se utiliza algún sistema de documentación o diagramación estándar para los modelos operativos?*
10. *¿BPM se ha utilizado en la compañía, o se consideró?*

Anexo 2

ENTREVISTA GERENCIA OFERTA DE VALOR SEGUROS BOLÍVAR S.A.

1. *¿Qué es una oferta de valor hoy para Seguros Bolívar?*
2. *¿Qué o quien apoya el proceso de diseño de ofertas de valor?*
3. *¿Tienen conocimiento de los subprocesos y los procedimientos que se encuentran documentados hoy en la base de procesos?*
4. *¿Por qué el modelo de diseño de ofertas de valor no se encuentra con actualizaciones constantes teniendo en cuenta las auditorias realizada?*
5. *¿Cómo es el proceso actual que se utiliza para crear una oferta de valor?*
6. *¿Qué fases incluye la metodología utilizada para llevar todas las ofertas a crear de los diferentes verticales del negocio?*
7. *¿Cuáles aspectos resaltan del modelo que utilizan y cuales sienten deficientes con opción de mejora?*
8. *¿Hay medición o monitorización del proceso para hacer calculo de eficiencias? ¿Qué indicadores utilizan?*
9. *¿Se trabaja como macroproceso únicamente de Seguros Bolívar o del Grupo Bolívar? ¿Cuáles vicepresidencias de Seguros Bolívar hacen parte del proceso?*
10. *¿Estarían dispuestos a generar cambios en la metodología? ¿Se tiene que adaptar a los aspectos que manejan actualmente analizando cuales funcionan y cuales pueden mejorar?*

Figura 10

Modelo propuesto para la aplicación del BPM en el proceso de Ofertas de Valor.



Figura 11

¿Cómo escoger correctamente el mejor Modelo Operativo en una organización?



Nota: El grafico representan los 4 cuadrantes dados como modelos operativas que pueden estar presentes en las compañías de acuerdo con su integración y estandarización de procesos. Fuente: Elaboración propia, adaptado de la teoría de Jeanne W. Ross et al., (2006)

Figura 12

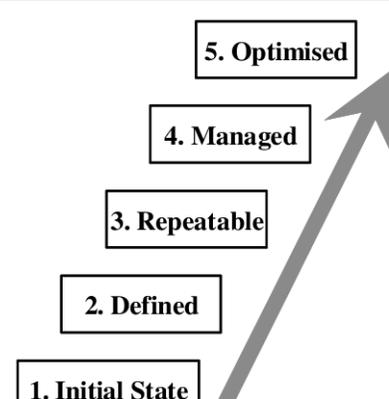
Análisis de los procesos de Seguros Bolívar S.A.

TABLA RESUMEN PROCESOS	6 meses o menos	De 6 meses a 1 año	Más de 1 año	
ESTRATEGICOS				
PLANEACIÓN	0	1	0	1
GOBIERNO CORPORATIVO	0	0	0	0
SOSTENIBILIDAD	0	5	0	5
MISIONALES				
DISEÑO DE OFERTA DE VALOR	0	1	0	1
GESTIÓN COMERCIAL	0	2	1	3
ADMINISTRACIÓN DEL NEGOCIO	3	27	0	30
INDEMNIZACIONES	5	30	0	36
CONTRIBUCIÓN				
RECAUDO	0	7	0	7
EGRESOS	0	3	1	4
CARTERA	0	5	0	5
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	0	9	0	9
ASUNTOS JURIDICOS	1	3	0	4
APROVISIONAMIENTO	0	4	0	4
TALENTO HUMANO	2	28	0	30
TECNOLOGÍA	1	4	0	5
GESTIÓN FINANCIERA Y CONTABLE	2	9	0	11
GESTIÓN DE RIESGO	5	9	1	15
TRANSVERSALES				
SERVICIOS	1	7	0	8
RELACIONAMIENTO Y COMUNICACIONES	0	3	0	3
GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y ANALÍTICA	0	0	0	0
CONSERVACIÓN	0	0	0	0
TOTAL	24	157	3	184

Nota: El presente cuadro muestra el análisis realizado para entender la problemática que afronta actualmente el diseño de oferta de valor al no tener un proceso definido y actualizado. Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la Base de Procesos de Seguros Bolívar S.A. (s.f.)

Figura 13

Escala de medición de avances en la madurez de los procesos sustentados con BPM.

Low Maturity		High Maturity
Un-coordinated, isolated projects		Co-ordinated BPM Activities
Low BPM Skills		High BPM Expertise
Key Personnel		Organisational Wide Coverage
Reactive		Proactive
Manual		(Meaningful) Automation
Internally Focused		Extended Organisation
Low Resourcing		Efficient Resourcing
Naive		Comprehensive Understanding
Static	Innovative	

Nota: La figura anexa presenta el estado del arte a seguir en la investigación centrado específicamente en un modelo BPM el cual se validará metodológicamente para medir el costo-beneficio alcanzado. Fuente: Tomado de "Towards a Business Process Management Maturity Model" (p. 4), M. Rosemann y T.D.Bruin, 2005, ECIS.