



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

*PLAN DE MEJORAS EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE  
REQUERIMIENTOS A TRAVÉS DE LA FÁBRICA DE SOFTWARE EN  
BANESCO BANCO UNIVERSAL*

Presentado por:

**JESÚS REYNALDO LANDAETA MANZANERO**

para optar al título de:

**ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS**

Asesor:

**ANA JULIA GUILLÉN GUÉDEZ**

**Caracas, mayo de 2.009**

## **ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por el ciudadano Jesús Landaeta, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es “Plan de Mejoras en el Proceso de Gestión de Requerimientos a través de la Fábrica de Software en Banesco Banco Universal”, y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello: y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 13 días del mes de Diciembre de 2007.

---

Ana Julia Guillén Guédez

C.I. 7.599.767

## DEDICATORIA

A mi **Mamá y Papá** a quienes adoro y son mis patrones a seguir en la vida,  
por estar en cada momento importante en mi vida.

A mis abuelos **Arsenio y Olga**, quienes hasta la fecha siguen con nosotros y son  
inspiración de constancia, empeño y dedicación.

A mi hermana "**Mafe**", por siempre estar y darle dulzura a la vida, y hermanos  
**Carlos, Reynaldo, Francisco y Walter**, por ser refugio y base en los momentos más  
difíciles.

A mis amigos y personas que de una u otra forma estuvieron allí a todo momento.

## AGRADECIMIENTOS

A **Dios**, por darme la oportunidad de ser orgullo de mi familia y amigos, por darme el aliento necesario para levantarme ileso de los momentos difíciles y ese amigo que nunca abandona.

A mis padres, **Mayra de Landaeta** y **Alejandro Landaeta**, por ser mi inspiración y estar allí en todo momento, por darme todo lo que tengo y soy con el suficiente empeño y dedicación como para que cada palabra tenga el valor que ni todo el dinero del mundo puede pagar. Gracias por ser quienes son, ¡¡¡Bendición!!!

A mis abuelos, **Arsenio Manzanero** y **Olga Noguera**, por quererme y ser ejemplo de que aunque el tiempo deja huella, se puede luchar siempre por lo que se quiere y desea, por sus experiencia y anécdotas que cultivan mi día a día.

Los adoro demasiado.

A mi hermana, **María Fernanda Landaeta (Mafe)**, por ser el aire de tranquilidad y refugio a cada instante, por decirme viejo amargado, no te imaginas como me esfuerzo para ser tu ejemplo a seguir, ¡Esto es para Ti!

A mis hermanos, no de sangre pero de corazón, **Carlos Antepara, Reynaldo Martínez, Walter Antonini y Francisco Quiroz**, por cada momento que vivimos, por ser mis ejemplos de que el esmerarse y dar el mayor esfuerzo en lo que se hace trae sus recompensas, pero por sobre todo por ser los bastiones de lo que soy hoy en día, por cada consejo y apoyo cuando realmente lo necesitaba. ¡Gracias!

A mis amigos, sin ningún orden en especial, y a mis compañeros de clase en general que me orientaron y me ayudaron en toda la carrera y quienes a pesar de las confusiones, malos entendidos y percances, creyeron y confiaron en mi.

Uds. Saben quienes son, ¡¡¡Gracias!!!

A BANESCO BANCO UNIVERSAL por haberme permitido realizar mi investigación para este Trabajo especial de Grado en sus instalaciones.

A la UCAB por al apoyo prestado durante toda la especialización.

A todas aquellas personas que se me escapan y no he nombrado pero de igual manera significan mucho en este logro, gracias por ser quienes son, por apoyarme, confiar en mí y brindarme su amistad por encima de todo. Disculpen el no colocarlas, el cariño es el mismo.

Gracias a todos...

## ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS.....	II
ÍNDICE.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VIII
RESUMEN.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPITULO I – PROPUESTA DE TRABAJO</b>	<b>4</b>
1.1 CONTEXTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	6
1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	7
1.4 ALCANCE DEL ESTUDIO.....	9
1.5 LIMITACIONES.....	10
1.6 CÓDIGO DE ÉTICA.....	10
<b>CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO</b>	<b>11</b>
2.1 ANTECEDENTES.....	11
2.2 BASES CONCEPTUALES.....	13
2.2.1 OUTSOURCING.....	13
2.2.2 REQUERIMIENTO.....	15
2.2.2.1 DE DESARROLLO.....	16
2.2.2.2 DE MANTENIMIENTO.....	16
2.2.2.3 DE PROCESOS.....	17
2.2.2.4 DE ANÁLISIS DE INFRAESTRUCTURA.....	18
2.2.2.5 EXPRESS.....	18

2.2.3 INCIDENTE.....	19
2.2.4 PROYECTO.....	19
2.2.5 SOPORTE.....	19
2.2.7 PROYECTO Y DIRECCIÓN DE PROYECTOS.....	20
2.2.8 MEJORA CONTINUA DE PROCESOS.....	20
<b>CAPÍTULO III – MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>31</b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	31
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
3.3 ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO.....	38
<b>CAPÍTULO IV – MARCO ORGANIZACIONAL</b>	<b>39</b>
4.1 FUNDAMENTOS DE LA EMPRESA.....	39
4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	46
4.3 ÁREA DE ACCIÓN.....	47
<b>CAPITULO V- ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>50</b>
5.1 LEVANTAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN DE REQUERIMIENTO A TRAVÉS DE LA FÁBRICA DE SOFTWARE.....	50
5.2 PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DE REQUERIMIENTOS A TRAVÉS DE LA FÁBRICA DE SOFTWARE.....	52
5.2.1 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE LA DEMANDA.....	54
5.2.2 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE LA DEMANDA.....	55
5.2.3 FLUJO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LA DEMANDA.....	56
5.2.4 ÁREAS INVOLUCRADAS.....	56

5.2.5 ESQUEMA DE ATENCIÓN EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA DEMANDA.....	57
<b>CAPITULO VI – EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>58</b>
<b>CAPITULO VII – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>60</b>
7.1 CONCLUSIONES.....	60
7.2 RECOMENDACIONES.....	61
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63
APENDICE A: FLUJO DEL PROCESO ACTUAL DE GESTIÓN DE REQUERIMIENTO.....	65
APENDICE B: FLUJO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LA DEMANDA.....	68
APENDICE C: LISTA DE RIESGO.....	80

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Pág.
N° 1 Modelos Teóricos de la Sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos en la Literatura.....	29
N° 2 Tipos de Investigación en Organización y Dirección de Empresas.....	32
N° 3 Flujo del Proceso de Gestión de la Demanda.....	56
N° 4 Áreas Involucradas en el Proceso de Gestión de la Demanda.....	56

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Pág.
Nº 1 Estructura Desagregada de Trabajo.....	38
Nº 2 Organigrama de la VP Banca Virtual.....	48
Nº 3 Organigrama del Departamento de Mantenimiento de Aplicaciones.....	49
Nº 4 Balanced Score Card.....	53
Nº 5 Esquema de Atención en el Proceso de Gestión de la Demanda.....	58
Nº 6. Proceso para Registrar el requerimiento I.....	67
Nº 7. Proceso para Registrar el requerimiento II.....	68
Nº 8. Proceso para Registrar el requerimiento III.....	70
Nº 9. Proceso para Registrar el requerimiento VI.....	71
Nº 10. Determinar Impacto de alto nivel I.....	72
Nº 11. Determinar impacto de alto nivel II.....	73
Nº 12. Valorar los Requerimientos Express I.....	74
Nº 13. Valorar los Requerimientos Express II.....	75
Nº 14. Factibilizar Individual y Globalmente.....	76
Nº 15. Priorizar el Portafolio de Requerimientos.....	77
Nº 16. Asignar Requerimientos.....	78
Nº 17. Efectuar Control y Seguimiento.....	79
Nº 18. Gestionar Informes de Control.....	80

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

**Mejoras en el proceso de Gestión de Requerimientos a través de la fábrica de software en Banesco Banco Universal**

**Autor:** Jesús R. Landaeta M.

**Asesora:** Ana Julia Guillén Guédez.

**Año:** 2009.

**RESUMEN**

En el año 2007 y a raíz del proyecto de reconversión monetaria, Banesco Banco Universal tomó la decisión de utilizar, en todos sus nuevos, el recurso derivado de la subcontratación por lo que las nuevas compañías que prestan este servicio se han ido incorporando al staff de la organización. Debido a esto se han implantado nuevos procesos para canalizar su intervención y cómo llevar el desarrollo de los nuevos requerimientos, soporte y mantenimiento de los concluidos así como el de nuevos proyectos. El proyecto "Mejoras en el proceso de gestión de requerimientos a través de la Fábrica de Software en Banesco Banco Universal", permitió dar, una propuesta de mejora, a la alta gerencia que garantiza mantenerlas activas y actualizadas, lo que se traduce en calidad de servicio al cliente. El objetivo general del proyecto fue analizar, evaluar y diseñar propuestas de mejoras al proceso de gestión de requerimientos a través de la fábrica de software, para el logro de éste objetivo se realizó una investigación acción que contempla 5 fases: 1. Definición del proyecto, de manera de obtener una base para su aprobación e inicio del estudio; 2. Levantamiento de información sobre la situación actual del proceso de gestión de requerimientos a través de fábrica de software; 3. Diseño de la propuesta de mejora con la lista de cambios factibles y aplicables junto a la matriz de impacto de los mismos; 4. Implementación de las mejoras planteadas; y 5. Pruebas, donde por el período considerado como necesario, se probará que los beneficios son considerables a la solución implementada. Para efecto del Trabajo Especial de Grado (TEG) se se ejecutaron y obtuvieron los entregables hasta la tercera fase del proyecto. Una vez culminado el TEG, se ejecutará la cuarta y quinta fase si el mismo es aprobado y la organización decide implementar alguna de las mejoras. Del proyecto se espera contar con una plataforma tecnológica actualizada que garantice la estabilidad y continuidad de las operaciones de negocios ante el crecimiento estimado para el 2009.

**Palabras Claves:** *Banca, Outsourcing, Fábrica de Software, Gerencia de Proyectos.*

## INTRODUCCIÓN

El sector financiero se ha caracterizado por mantenerse en la vanguardia de la innovación y calidad, por lo que constantemente se enfrenta a cambios de manera acelerada. Es por ello que estas organizaciones se han apalancado en la tecnología para prestar mejor servicio, el cliente en definitiva es la prioridad de estas instituciones y es en ellos donde se centran los esfuerzos para crecer.

A lo largo del tiempo, las organizaciones y personas, han confiado en la tecnología y en su recurso humano para cubrir sus necesidades y satisfacer la demanda cónsona con la búsqueda de la estabilización en el mercado. Sin embargo, en los últimos años, la figura que más fuerza ha tomado en todas las áreas del mercado es la subcontratación (outsourcing) o tercerización, lo cual a generado grandes modificaciones en los esquemas organizacionales a nivel mundial.

La organización en estudio, no escapa de esta realidad, y más aún cuando es una de las principales organizaciones financieras del país, que está obligada a innovar o estandarizar sus servicios a lo largo de su red de agencias en todo el país, apoyándose para ello en tecnología capaz de soportar todos los servicios que día a día se generan, convirtiéndose en necesidad primordial del negocio.

El presente Trabajo Especial de grado (TEG), persigue la realización de propuestas de Mejoras en el proceso de Gestión de Requerimientos a través de la fábrica de software en Banesco Banco Universal específicamente en la Vicepresidencia Banca Virtual.

El proceso de Gestión de Requerimientos no es más que la supervisión por el personal perteneciente a la organización de los requerimientos que son desarrollados por la Fábrica de Software; la Fábrica de Software es como se denominó el proyecto de inclusión de personal Subcontratado (u Outsourcing) para realizar todo los desarrollos de sistemas y adecuaciones a los mismos de manera de centrar al personal de la organización a control, gestión e implementación de los mismo.

En este orden de ideas, el estudio se enmarca en una investigación de acción.

Este documento tiene como objetivo general analizar, evaluar y presentar propuestas de mejoras al proceso de gestión de requerimientos a través de la fábrica de software de manera de optimizar el mismo y obtener productos de calidad que satisfagan las necesidades de los usuarios y permitan dar mayor atención a sus peticiones. El mismo está estructurado en 7 Capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el **Capítulo I**, se presenta la descripción de la necesidad sobre la cual se está trabajando, los objetivos (general y específicos) del proyecto desarrollado; así como también se demarca la justificación e importancia de la implementación del proyecto en el empresa, los límites y alcances del mismo.

En el **Capítulo II**, se presenta el marco teórico donde se describen los conceptos que sirvieron de base para realizar una propuesta metodológica que soporte la calidad sistémica del proceso de desarrollo de propuestas de mejora a los procesos organizacionales.

En el **Capítulo III**, Marco Metodológico, integrado por: el tipo de investigación, el diseño de la investigación, la estructura desagregada de trabajo.

En el **Capítulo IV**, Marco Organizacional, donde se presenta la reseña histórica de la empresa, su misión, visión, objetivos y el área de acción del presente TEG.

En el **Capítulo V**, **Capítulo VI** y **Capítulo VII**, correspondientes a el Análisis de Resultados, Evaluación de la Propuesta y, las Conclusiones y Recomendaciones respectivamente.

Por último se presentan las referencias bibliográficas utilizadas y los apéndices citados en el texto.

# CAPÍTULO I

## PROPUESTA DE TRABAJO

### **1.1. Contexto del Problema**

El éxito del proyecto de reconversión monetaria, el cual fue por decreto gubernamental, trajo consigo que la organización incorporara a sus esquemas la metodología de trabajo a través de la Fábrica de Software para impulsar las aplicaciones de los sectores de mercado financieros así como optimizar las aplicaciones internas. Fábrica de Software es el nombre que le han dado al grupo de contratistas que laboran para Banesco en sus diversas áreas de esta forma se centralizan los recursos externos y se intenta canalizar en una sola vía la comunicación.

Con el transcurrir del tiempo desde que se implementó dicha estrategia se han ido presentando fallas e inconvenientes en el proceso de comunicaciones entre usuarios y representantes - desarrolladores de la fábrica. Estos procesos se han ido mejorando, sin embargo mientras se estabiliza el proceso muchos proyectos han sido cancelados, retrazados, han quedado inconclusos o simplemente para cumplir con los tiempos se cambia el alcance del proyecto y son entregados con menos de las especificaciones del cliente o con fallas.

Como es de esperarse en este tipo de ambiente, los usuarios están inconformes y molestos por los resultados obtenidos y se hace necesario la premura de un proceso que permita obtener los mayores resultados de este gran proyecto y que a su vez garantice que los proyectos se lleven de la mejor manera y que establezca el “cómo?” será la relación Usuario- Equipo Banesco- Equipo Outsourcing para canalizar las especificaciones de requerimientos y proyectos.

De cara al presente Trabajo Especial de Grado se realizará un proyecto del tipo Investigación Acción el cual persigue la el análisis y evaluación para la presentación de mejoras a éste proceso, considerando una serie de elementos propios de la organización, los cuales regulan y rigen cualquier cambio que se realice en la infraestructura tecnológica.

A continuación se citan las áreas involucradas en el proceso a considerar para la ejecución del proyecto:

- Departamento de Mantenimientos.
- Tercearización.
- Fábrica de Software.
- Comité de Aprobación de Cambios.

Cada una de las áreas presenta requisitos particulares a ser cumplidos a través de un Comité de Aprobación de Cambios en los cuales se aprueban o rechazan la ejecución de las adecuaciones tecnológicas en ambientes de producción.

De esta manera ¿Cómo se puede mejorar el proceso de gestión de requerimientos que se llevan a cabo con la Fábrica de Software, que sea factible a corto o mediano plazo y que permita cumplir con las necesidades de los usuarios en costo y tiempo y a su vez garantice el alcance de los proyectos?

Con todo lo anteriormente expuesto queda explicado cual es el problema (necesidad) que posee la organización y qué se busca ofrecer con el proyecto (producto) como solución posible e inmediata a este problema. Cabe destacar que dependerá de la empresa y sus altos niveles la aprobación y curso de esta solución.

## **1.2.    Objetivos del Estudio**

*Diseñar un Plan de mejoras al proceso en el gestión de requerimientos a través de la fábrica de software.*

### 1.2.1. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el proceso de gestión de requerimientos.
- Determinar la estructura de gobernabilidad de la organización.
- Evaluar la factibilidad de las mejoras.
- Diseño de la propuesta de mejora al proceso en estudio.

### **1.3. Justificación**

El desarrollo de este proyecto busca optimizar los procesos que actualmente se ven engorrosos y enredados entre los representantes de la fábrica de software y los representantes del Departamento de Mantenimiento en la Gerencia de Soporte y Mantenimiento de la Vicepresidencia de Banca Virtual, donde los requerimientos se ven retrasados por desavenencias entre ambos. Estos inconvenientes se reflejan no solo en el retraso de los tiempos sino también en productos defectuosos, incompletos y en ocasiones cancelación de los requerimientos porque los parámetros no están claros, bien definidos o fuera de concepto y alcance.

Alcanzar los objetivos del proyecto resultaría de vital importancia para la organización, ya que permitirá la obtención de beneficios del tipo:

- **Estratégico:** este proyecto va alineado con la estrategia del banco de impulsar las distintas áreas de mercado involucradas, así como también lleva de la mano la optimización de procesos de cara a mejores prácticas de la organización y crecimientos de las áreas en cuanto un mejor servicio al cliente asegurando la calidad de sus productos.

- **Técnico:** con la optimización del proceso se obtendría un aumento en la productividad de aplicaciones para la sistematización de muchos procesos de todas las áreas así como se acrecentaría la calidad de las mismas disminuyendo los inconvenientes que todo sistema puede presentar.

- **Social:** A raíz de la ejecución del proyecto, Banesco podrá ofrecer nuevos y renovados productos a sus clientes.

- **Financiero:** La fábrica de software como ente mediador entre las contratistas y la Vicepresidencia de Banca Virtual boga por su interese y los de sus representados por lo que los retrasos en los proyectos y las horas improductivas de igual manera acarrear un costo operacional, por lo que la reducir las fallas en el proceso se incurriría en un disminución de los gastos que pueden ser aprovechados en otros proyectos del área así como la inversión en otros aspectos que puedan ser necesarios o la repotenciación de los ya existentes.

#### **1.4. Alcance del Sistema**

Actualmente se llevan requerimientos a través de la fábrica de software de las aplicaciones más críticas de la organización por ser de servicio diario y permanente al cliente así como aplicaciones de control interno, inclusive su alcance llega hasta las aplicaciones de índole transaccional con el fin de que los usuarios cuente con una entidad financiera activa a cualquier hora del día.

Este Trabajo especial de Grado (TEG), como ya se ha dicho, se enfoca en la evaluación de mejoras en el proceso mencionado así como la presentación de la misma ante la Gerencia de Soporte y Mantenimiento de la Vicepresidencia de Banca Virtual, dejando la implementación en sus manos dependiendo de sus estudios presupuestales así como factibilidad de ejecución del mismo.

Como valor agregado se hace extensiva la entrega al resto de las áreas del banco que se ven involucradas con la fábrica de software con el fin de que la misma sea implantada en toda la organización.

### **1.5. Limitaciones**

En el desarrollo de estudio se han presentado ciertas limitaciones referentes al acceso a la información solicitada dado que existen acuerdos de confidencialidad así como seguridad de información, normativas las cuales deben ser cumplidas en todos los aspectos y situaciones a pesar de ser un Trabajo Especial de Grado.

De igual manera la negativa de los representantes de la fábrica a dar información y prestar colaboración e diferencias entre las partes.

### **1.6. Código de Ética**

Este trabajo esta enmarcado, en todos sus artículos y especificaciones, en el código de ética de:

- Project Management Institute.
- Código de ética de Banesco Banco Universal
- Código de ética de la Universidad Católica Andrés Bello
- Código de ética del Colegio de Ingenieros.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El objetivo de este capítulo es describir los conceptos que servirán de base para realizar una propuesta metodológica que soporte la calidad sistémica del proceso de desarrollo de software.

#### **2.1. Antecedentes**

Banesco es una organización que constantemente está en cambio y actualización en vista de que allí está la base de su crecimiento en el país y la respuesta a la alta calidad de servicio que lo mantiene en la vanguardia del mercado venezolano. A raíz del gran proyecto bancario de la reconversión monetario, Banesco apostó a un método utilizado mundialmente y que en Venezuela se encuentra en auge, el outsourcing o subcontratación.

Bajo este concepto se levantaron los cambios pertinentes a dicho proyecto y dio unos resultados abrumadores por lo que decidió mantenerlo en la organización en sus distintos departamentos de manera tal de transferir la carga de trabajo diario y buscar el mayor rendimiento de los

empleados de planta avocándolos mas a servicio que al desarrollo propio de Aplicaciones.

Sin embargo esto no ha sido del todo aceptado en la organización dando a relucir la resistencia al cambio en los empleados antes la permanencia de dicho formato. Como antecedente a este trabajo especial de grado tenemos el del Lic. Erlyx Tovar en el año 2008, donde plantea la resistencia al cambio ante la implementación del proyecto Fábrica de Software en el Banco Integral. Allí se plantea un factor que es muy importante en este proceso, el factor Recurso Humano;

“Uno de los factores críticos de éxito para la implementación de una estrategia de outsourcing como se ha comentado es el factor humano en el cual afecta el ambiente organizacional que esta presente en la Empresa, el nivel de ansiedad, grado de motivación, identificación y pertenencia con la Empresa, niveles de stress, entre otros, son los aspectos a considerar. El Recurso Humano empieza a experimentar altos niveles de stress y ansiedad ante un futuro incierto en la organización.”

Basándose en este antecedente como posible riesgo en la implementación de cualquier propuesta de optimización, se toma como variante ante este trabajo especial de grado y marca la base para la estimación de riesgos ante el planteamiento de las mejoras a un proceso

que en términos generales crea incertidumbre y desconfianza en la columna vertebral de la organización.

## **2.2. Bases Conceptuales**

### **2.2.1. Outsourcing**

Subcontratación (del inglés outsourcing), también llamado tercerización (no debe confundirse con terciarización) o externalización, es el proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato. Esto se da especialmente en el caso de la subcontratación de empresas especializadas. Para ello, pueden contratar sólo al personal, en cuyo caso los recursos los aportará el cliente (instalaciones, hardware y software), o contratar tanto el personal como los recursos. Por ejemplo, una compañía dedicada a las demoliciones puede subcontratar a una empresa dedicada a la evacuación de residuos para la tarea de deshacerse de los escombros de las unidades demolidas, o una empresa de transporte de bienes puede subcontratar a una empresa especializada en la identificación o empaquetación.

El término asociado offshore outsourcing implica la transferencia de empleos a otro país, si es que se subcontrata empresas extranjeras o bien estableciendo una base en sitios fuera del país.

Por subcontratación se define la gestión o ejecución diaria de una función empresarial por un proveedor externo de servicios. La empresa subcontratante deberá transferir parte del control administrativo y operacional a la empresa subcontratada, de modo que ésta pueda realizar su trabajo apartada de la relación normal de la empresa subcontratante y sus clientes. La subcontratación también implica un considerable grado de intercambio bidireccional de información, coordinación y confianza.

Contratar los servicios de una empresa externa no es necesariamente subcontratación.

Las organizaciones que ofrecen estos servicios creen que la subcontratación requiere la cesión de la responsabilidad corporativa para gestionar una porción del negocio. En teoría, esta porción no debería ser crítica para el funcionamiento de la empresa, pero la práctica indica lo contrario a menudo. Muchas compañías contratan a empresas especializadas en la subcontratación para encargar la administración de las áreas más propicias a ello. Entre éstas se pueden encontrar las de informática, recursos humanos, administración de activos e inmuebles y

contabilidad. Muchas empresas también subcontratan el soporte técnico al usuario y la gestión de llamadas telefónicas, manufactura e ingeniería. En resumen, la subcontratación está caracterizada por la especialización no intrínseca al núcleo de la organización contratante. (SCHNEIDER, 2004)

### **2.2.2. Requerimiento**

Es toda aquella solicitud proveniente de cualquier Área de Negocio.

Los Requerimientos se dividen en las siguientes categorías:

- Desarrollo.
- Mantenimiento.
- Procesos.
- Análisis de la Infraestructura.

“Para que una Solicitud sea clasificada como un Requerimiento, su esfuerzo debe estar entre un rango de 21 a 960 H/H con un tiempo de duración menor a 3 meses” (TiempoBanesco, 2009)

### **2.2.2.1. Desarrollo:**

Cuando se solicita una incorporación de una nueva funcionalidad no provista por las aplicaciones y/o infraestructura disponible en la arquitectura en producción. (TiempoBanesco, 2009)

Tipos de desarrollo:

- Módulos / Función.
- Reportes / Consultas.
- Pantallas / Páginas.
- Programas / Transacciones / Scripts.
- Instalación de Monitores.
- Nuevos Indicadores.
- Requerimientos de Información.
- Soluciones de Inteligencia de Negocio (BI).

### **2.2.2.2. Mantenimiento:**

Son necesidades planteadas por el Área de Negocio que implican el desarrollo o cambio de una o más funcionalidades de las aplicaciones

en producción, contemplando los tipos de mantenimiento.  
(TiempoBanesco, 2009)

Tipos de Mantenimiento:

- Perfectivo.
- Correctivo.
- Adaptativo.
- Preventivo.

#### **2.2.2.3. Procesos**

Son solicitudes orientadas a la entrega de una solución de Procesos de Negocio que aseguren la continuidad y cumplimiento de las regulaciones; así como apoyen la implementación de una estrategia.  
(TiempoBanesco, 2009)

Tipo de Procesos:

- Arquitectura de Procesos de Negocio.
- Asesoría.

- Auditoría del Proceso.
- Desarrollo Organizacional.
- Gestión Documental.
- Medición de Tiempo.
- Modelo de Atención.
- Rediseño de Proceso.
- Reforzamiento del Proceso.
- Soporte Metodológico.
- Soporte Post-Implantación.

#### **2.2.2.4. Análisis de Infraestructura**

Son solicitudes orientadas a estudiar el tamaño de la demanda para comparar la capacidad instalada, con el fin de identificar brechas para formular propuestas de capacidades necesarias. (TiempoBanesco, 2009)

##### Tipos de Análisis de Infraestructura

- Análisis de Capacidad.
- Análisis de Costo.

### **2.2.2.5. Requerimiento Express**

Es aquel Requerimiento cuyo esfuerzo es menor a 20 H/H y su tiempo de duración menor a 5 días. (TiempoBanesco, 2009)

Ejemplos de Requerimientos:

- Parametrización.
- Análisis de Calidad de Datos.
- Reporte / Consultas.

### **2.2.3. Incidente**

Son todas aquellas necesidades operativas del día a día que ponen en riesgo la operación normal de uno o más usuarios. Requiere respuesta inmediata. (TiempoBanesco, 2009)

### **2.2.4. Proyecto**

Conjunto de actividades afines y complementarias que tiene como características principal es que requiere de un esfuerzo mayor a 960 H/H para su solución. (TiempoBanesco, 2009)

### **2.2.5. Soporte**

Se refieren a aquellas solicitudes relacionadas con la restauración de datos, ejecución de procesos, generación de reportes, archivos planos, entre otros, las cuales eventualmente no implican cambios en la funcionalidad. (TiempoBanesco, 2009)

### **2.2.6. Proyecto y Dirección de Proyectos**

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

#### **Proyecto Temporal**

Temporal significa que cada proyecto tiene un comienzo definido y un final definido. El final se alcanza cuando se han logrado los objetivos del proyecto o cuando queda claro que los objetivos del proyecto no serán o no podrán ser alcanzados, o cuando la necesidad del proyecto ya no exista y el proyecto sea cancelado. Temporal no necesariamente significa de corta duración; muchos proyectos duran varios años. En cada caso, sin embargo, la duración de un proyecto es limitada. Los proyectos no son esfuerzos continuos.

Además, temporal no es aplicable generalmente al producto, servicio o resultado creado por el proyecto. La mayoría de los proyectos se emprenden para obtener un resultado duradero. Por ejemplo, un proyecto para erigir un monumento nacional creará un resultado que se espera que perdure durante siglos. Con frecuencia, los proyectos también pueden tener impactos sociales, económicos y ambientales, intencionales o no, que perduran mucho más que los propios proyectos.

La naturaleza temporal de los proyectos puede aplicarse también a otros aspectos de la empresa:

- La oportunidad o ventana de negocio normalmente es temporal: algunos de los proyectos tienen un período limitado para producir sus productos o servicios.
- El equipo del proyecto, como unidad de trabajo, pocas veces perdura después del proyecto: un equipo creado con el único fin de llevar a cabo el proyecto lo desarrollará y luego se disolverá, y los miembros del equipo serán reasignados una vez que concluya el proyecto.

## **Productos, servicios o resultados únicos**

Un proyecto crea productos entregables únicos. Productos entregables son productos, servicios o resultados. Los proyectos pueden crear:

- Un producto o artículo producido, que es cuantificable, y que puede ser un elemento terminado o un componente
- La capacidad de prestar un servicio como, por ejemplo, las funciones del negocio que respaldan la producción o la distribución
- Un resultado como, por ejemplo, salidas o documentos. Por ejemplo, de un proyecto de investigación se obtienen conocimientos que pueden usarse para determinar si existe o no una tendencia o si un nuevo proceso beneficiará a la sociedad.

La singularidad es una característica importante de los productos entregables de un proyecto. Por ejemplo, se han construido muchos miles de edificios de oficinas, pero cada edificio individual es único: diferente propietario, diferente diseño, diferente ubicación, diferente contratista, etc. La presencia de elementos

repetitivos no cambia la condición fundamental de único del trabajo de un proyecto.

### **¿Qué es la dirección de proyectos?**

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto. La dirección de proyectos se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de dirección de proyectos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre. El director del proyecto es la persona responsable de alcanzar los objetivos del proyecto.

La dirección de un proyecto incluye:

- Identificar los requisitos
- Establecer unos objetivos claros y posibles de realizar
- Equilibrar las demandas concurrentes de calidad, alcance, tiempo y costes
- Adaptar las especificaciones, los planes y el enfoque a las diversas inquietudes y expectativas de los diferentes interesados.

Los directores del proyecto a menudo hablan de una “triple restricción”, alcance, tiempos y costes del proyecto, a la hora de gestionar los requisitos concurrentes de un proyecto. La calidad del proyecto se ve afectada por el equilibrio de estos tres factores. Los proyectos de alta calidad entregan el producto, servicio o resultado requerido con el alcance solicitado, puntualmente y dentro del presupuesto. La relación entre estos tres factores es tal que si cambia cualquiera de ellos, se ve afectado por lo menos otro de los factores. Los directores de proyectos también gestionan los proyectos en respuesta a la incertidumbre. El riesgo de un proyecto es un evento o condición inciertos que, si ocurre, tiene un efecto positivo o negativo al menos en uno de los objetivos de dicho proyecto.

El equipo de dirección del proyecto tiene una responsabilidad profesional ante sus interesados, incluidos los clientes, la organización ejecutante y el público.

Es importante destacar que muchos de los procesos incluidos en la dirección de proyectos son repetitivos debido a la existencia o a la necesidad de elaborar gradualmente el proyecto durante el ciclo de vida del proyecto. Esto significa que, a medida que un equipo de

dirección del proyecto conoce más en profundidad un proyecto, el equipo puede luego dirigirlo con un mayor nivel de detalle.

El término “dirección de proyectos” se usa a veces para describir un enfoque de la organización o de dirección respecto a la gestión de los proyectos y de algunas operaciones continuas, que pueden ser redefinidas como proyectos, que también se denomina “dirección por proyectos”. Una organización que adopta este enfoque define sus actividades como proyectos de una manera que sea coherente con la definición de proyecto especificada anteriormente. (PMBOK, 2008)

### **2.2.7. Mejoras Continuas de Procesos**

La Sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos un elemento difícil de conseguir en las organizaciones tanto públicas como privadas.

Prácticamente, desde los años noventa el concepto de procesos ha irrumpido en la arena del management. Garvin (1998) indica al respecto, que dicho entusiasmo por los procesos por parte de las organizaciones, fue el resultado de tener la posibilidad de reducir la fragmentación del trabajo por departamentos y mejorar la capacidad de coordinación y comunicación transversal. El resultado de la difusión del concepto de procesos ha

generado una explosión en la literatura no sólo de este tema, sino también, de aquellas aproximaciones requeridas para mejorarlos tales como: La Mejora Continua de Procesos, el Rediseño y/o la Reingeniería de Procesos.

De esta manera, la Mejora Continua de Procesos es definida por Harrington como: “Una metodología sistemática desarrollada para ayudar a una organización a tener avances significativos en la manera que operan sus procesos”. Otros autores se han referido a la misma, como: Innovación de Procesos; Rediseño de Procesos; e incluso, en una posible evolución del concepto como Reingeniería de Procesos o Gestión de los Procesos del Negocio. Entre toda esta variedad, algunos autores han realizado un intento por ordenar la perspectiva de la Mejora Continua de Procesos en tres dimensiones principales, que a continuación se indican: 1) La MCP del tipo incremental o Kaizen (El término Kaizen viene de dos ideogramas japoneses que significan Kai = Cambio, y Zen = el bien, para mejorar. En términos de gestión empresarial, se ha entendido como: Mejora Continua), La MCP del tipo de rediseño de procesos, y la 3) Reingeniería de los Procesos del Negocio. Cada una de ellas es diferenciada, por el grado o tipo de la mejora (incremental o radical), el alcance de la mejora (para procesos funcionales o inter-departamentales), los costes y tiempos de aplicación, y las expectativas y riesgos del resultado a obtener.

Por otro lado, algunos investigadores también han tratado de comprender cómo los esfuerzos de Mejora Continua de Procesos, en sus tres dimensiones pueden ser sostenidos a lo largo del tiempo. La literatura presenta algunos casos de estudio que reportan resultados significativos al momento de aplicar la MCP en sus procesos operativos, tanto en organizaciones privadas como en las públicas. Sin embargo, estas organizaciones han comprendido, que sostener el momento de las mejoras implantadas, es un tema difícil y complejo.

Por tal motivo, el tema de la sostenibilidad ha cobrado importancia, llevando a algunos investigadores a indagar los posibles beneficios al aplicar la MCP de manera sostenida a lo largo del tiempo,. De ese modo, Dale indica que la “sostenibilidad” puede ser comprendida como: “Incrementar el status quo de la mejora y al mismo tiempo sostener lo ganado al respecto en la organización”. En un artículo posterior, también lo define con otros autores como: “mantener el proceso para mejorar la calidad”. Jurán (1990) se refiere al mismo como: “holding the gaings”, traduciéndolo, “mantener el momento de la mejora”.

De estos estudios, diferentes esquemas conceptuales y modelos han surgido para explicar la “sostenibilidad”. Algunos de estos modelos han intentado describir y explicar la sostenibilidad a través de la interrelación que existe entre elementos facilitadores (enablers), actividades de mejora, y

elementos inhibidores. Mientras que otros .autores por su parte, han señalado que la sostenibilidad de la MCP se presenta en grandes bloques o etapas a lo largo del tiempo, que a su vez se componen de actividades de mejora, elementos facilitadores o inhibidores. No obstante, la mayoría de estas investigaciones, se han centrado en las organizaciones de manufactura del sector privado, estudiando por lo tanto, poco o casi nada la sostenibilidad en las organizaciones del sector público. (GSG, 2008)

Un resumen de los modelos señalados y sus características se presenta en la siguiente tabla:

Autores	Enfoque del Estudio / Nivel de Análisis	Características del Modelo de Referencia	Facilitadores (Enablers)	Inhibidores
Bessant et al. (1994)	Macro procesos de sostenibilidad	Compuesto por cinco niveles evolutivos que van del nivel precursor, de estructura, estratégico, pro-activo, hasta alcanzar el nivel de aprendizaje organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación efectiva.</li> <li>- Compromiso de la alta dirección.</li> <li>- Proporcionar los vehículos de mejora (equipos de trabajo).</li> <li>- Desarrollo de una infraestructura del esfuerzo de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de una estrategia formal de MCP.</li> <li>- Falta de metodologías y equipos para resolver problemas.</li> <li>- Falta de medición de procesos.</li> <li>- Choque entre el enfoque de mejora y la cultura existente.</li> </ul>
Upton (1996)	Macro elementos de sostenibilidad	No especifica un modelo en particular.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear un Plan de Mejora creíble.</li> <li>- Necesidad de un líder carismático que sea responsable de la mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de claridad en el propósito de la mejora.</li> <li>- Falta de motivación de los empleados por no entender porque se mejora.</li> </ul>
Dale et al. (1997)	Macro y micro elementos de sostenibilidad	Presenta cinco categorías por los cuales se puede presentar la sostenibilidad (estilos de gestión, políticas, estructura, procesos de cambio, y medio ambiente externo e interno).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de políticas, objetivos y estructura para la mejora.</li> <li>- Establecer un proyecto sistemático de mejora, que proporcione recursos y apoyos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fallos a la hora de cumplir los proyectos de mejora.</li> <li>- Liderazgo inadecuado.</li> <li>- Resistencia al cambio.</li> </ul>
Bateman y David (2002); Bateman (2005)	Micro actividades de sostenibilidad y micro procesos de sostenibilidad	Indican que la sostenibilidad se presenta a través de la aplicación de actividades de mejora del tipo "A", "B", y "C".	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear una infraestructura que soporte la mejora.</li> <li>- Seguir el ciclo PDCA* en cada actividad de mejora.</li> <li>- Compromiso de la alta dirección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que se presenten actividades de mejora del tipo "D" y "E", aquellas que producen despilfarros en los procesos de trabajo.</li> </ul>
Svensson (2006)	Cíclico de las micro actividades de sostenibilidad	Presenta un modelo cíclico de actividades de mejora que inician con una actividad precedente, evolucionan y vuelven al mismo punto.	No especifica facilitadores.	No especifica inhibidores.

**Tabla N°1.** Modelos teóricos de la Sostenibilidad de la MCP en la literatura.  
**Fuente:** GCG, 2008

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

El objetivo de este capítulo es describir la metodología seguida para el desarrollo de la adaptación metodológica que soporte la calidad sistémica del proceso.

#### 3.1 Tipo de Investigación

Luego de haber planteado el problema y haber identificado los puntos de posibles fallas en el proceso, se identifica claramente que esta es una *investigación acción* donde se tiene un escenario que requiere de un análisis del proceso a investigar así como identificar los factores de la organización o del mismo que están provocando las fallas par de allí obtener una propuesta de mejora con soluciones factibles a las diversas situaciones.

La investigación acción tiene como propósito investigar la condición actual y condición deseada de un grupo, equipo, proyectos, programas, unidades o la organización en su conjunto, para luego realizar intervenciones que conduzcan al mejoramiento de su gestión para lograr la condición deseada. (Yaber, 2003)

Dado esto se certifica que tratamos con una investigación acción, se analiza y evalúa una o varias situaciones existentes para luego presentar propuestas de mejoramiento a las mismas pudiendo ser el punto de partida a otros pequeños proyectos para la ejecución de estas propuestas o simplemente su posterior implementación con monitoreo constante de los resultados como fase final de esta investigación.

En base al autor anteriormente citado, se hizo una comparación entre los diferentes tipos de investigación existente y, tomando en cuenta en todo momento el problema planteado en el presente Trabajo especial de grado, se logró visualizar claramente el porqué se está tratando con una situación del tipo Investigación y desarrollo. Este cuadro comparativo se encuentra a continuación:

<b>Fases</b>	<b>Reporte del trabajo de grado</b>	<b>Investigación - acción</b>	<b>Investigación - evaluativa</b>	<b>Investigación – desarrollo</b>
<b>Fase de planificación</b>	<i>Capítulo 1</i>	<i>Propuesta de proyecto</i>	<i>Propuesta de proyecto</i>	<i>Propuesta de proyecto</i>
<b>Fase de ejecución</b>	<i>Capítulo 2</i>	<i>Marco Conceptual</i>	<i>Marco Conceptual</i>	<i>Marco Conceptual</i>
	<i>Capítulo 3</i>	<i>Marco Organizacional</i>	<i>Marco Organizacional o del mercado</i>	<i>Marco Organizacional o del mercado</i>
	<i>Capítulo 4</i>	<i>Diagnóstico, diseño e implantación del cambio o mejora.</i>	<i>Propósito, planificación y aplicación de la evaluación.</i>	<i>Diseño, desarrollo, implantación del producto o servicio.</i>
<b>Fase de valoración del proyecto</b>	<i>Capítulo 5</i>	<i>Resultados</i>	<i>Resultados</i>	<i>Resultados</i>
	<i>Capítulo 6</i>	<i>Evaluación del Proyecto</i>	<i>Evaluación del Proyecto</i>	<i>Evaluación del Proyecto</i>

**Tabla Nº 2.** Tipos de Investigación en Organización y Dirección de Empresas. **Fuente:** Yaber, 2003.

Como se planteo en el objetivo general del Trabajo Especial de Grado, se tratará las soluciones para el problema planteado en el Capítulo I del mismo, tratándose entonces, de un trabajo realizado en base a Necesidad y Acción. Este tipo de investigación es denominada por otros autores, como Proyecto factible (UPEL, 2001):

“El Proyecto Factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”.

A su vez, también es denominada como Investigación proyectiva (Velazco, 2006):

“La investigación Proyectiva, consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema del tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social.”

Motivado a que el presente TEG se desarrollará en un campo real dentro del contexto organizativo de agencias de banesco, en base a su

necesidad, en lo sucesivo se denominará de Investigación y Acción, tal como lo cita el primer autor mencionado.

### **3.2 Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación se ha planteado en las siguientes fases:

#### **Fase 1: Definición**

- Definición del Proyecto (Alcance, Objetivos, Justificación, etc.)
- **Hito:** Documento de definición y acta de inicio aprobada.

#### **Fase 2: Levantamiento de Información**

- Situación Actual del Proceso de Gestión de Requerimientos.
- Lineamientos del proceso actual.
- Análisis de Situación Actual.
- **Hito:** Documento de Fallas en el Proceso.

#### **Fase 3: Diseño de la Propuesta de Solución**

- Lista de cambios clasificados.

- Evaluación de factibilidad de los cambios planteados.
- **Hito:** Presentación y Aprobación de las propuestas de solución.

### **Fase I: Definición**

Esta fase forma parte de la metodología de control de proyectos adoptada por Banesco Banco Universal (Metodología de Gerencia de Proyectos, 2006), y consiste en realizar una definición detallada del proyecto, incluyendo la definición del nombre, objetivos, alcance y delimitación del proyecto, premisas en la que se basa el proyecto, estructura desagregada de trabajo (WBS), identificación de riesgos del proyecto, plan de comunicación propuesto, estrategia de control y seguimiento, entre otros. El principal entregable de esta fase es un documento de definición que concentra todo lo descrito y que a su vez comprende el acta de aprobación del inicio de proyecto.

### **Fase II: Levantamiento de Información**

En esta fase se estudiará a fondo el proceso de gestión de requerimientos. Este proceso incluye el seguimiento de un requerimiento de comienzo a fin para evaluar la manera en que realmente se realiza y si

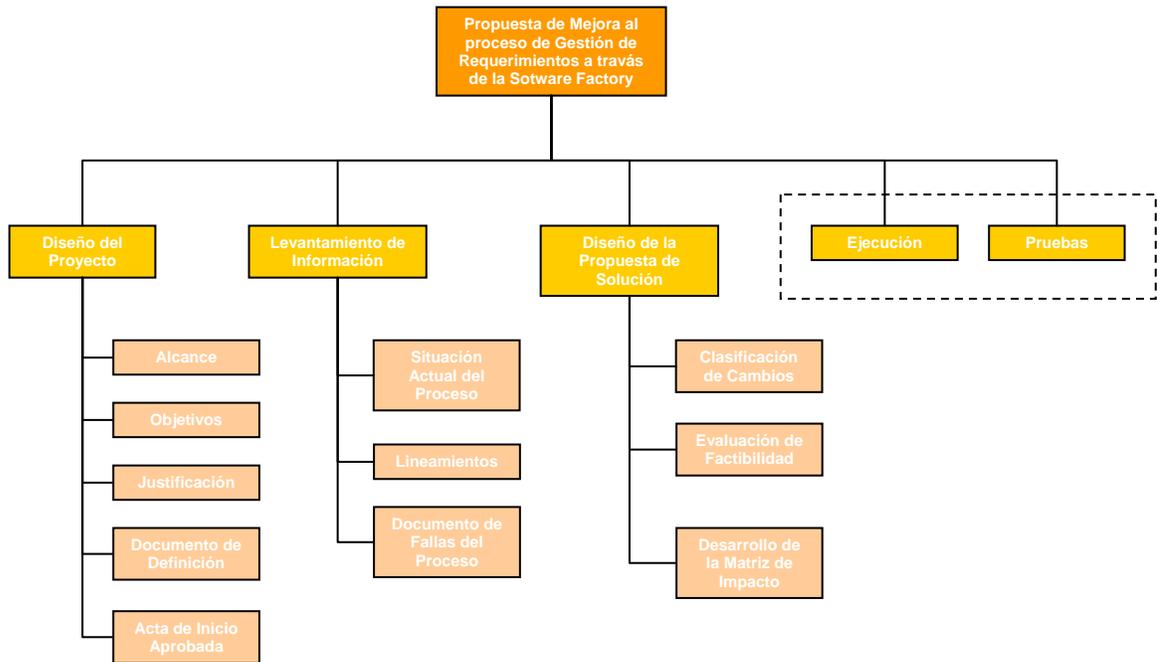
sigue el lineamiento establecido para esto. De esta fase se obtiene el documento con las fallas encontradas en el proceso así como el índice de impacto y repercusión de cada una de ellas en el desarrollo de los requerimientos.

### **Fase III: Diseño de la Propuesta de Solución**

Luego de obtener, en la fase anterior, el documento con todas las fallas encontradas en el proceso, en esta fase se procede a esbozar los cambios que van a solventar las fallas y a evaluar su factibilidad de aplicación de cada uno de ellos basándose en la matriz de impacto que tendrán cada unos de ellos y de la aplicación de todos en conjunto obteniendo de este proceso un documento con la factibilidad de los mismos el cual será entregado a las áreas involucradas para su evaluación.

De este TEG restan dos Fases (Implementación y Pruebas) las cuales quedan a juicio de las áreas involucradas pues dependen de la aprobación de presupuesto e impacto de las mismas

### 3.3 Estructura Desagregada de Trabajo



**Figura Nº 1.** Estructura Desagregada de Trabajo  
**Fuente:** Elaboración Propia.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO ORGANIZACIONAL**

El presente proyecto se desarrolla en Banesco Banco Universal, siendo específicamente el área de acción la Vicepresidencia Ejecutiva Soporte y Operaciones TI ubicada en Ciudad Banesco. Sin embargo resulta conveniente conocer esta organización, por lo que a continuación se presentan sus características más relevantes.

#### **4.1 Fundamentos de la Empresa**

##### **Reseña Histórica de la Empresa**

El origen de Banesco Organización Financiera puede ser trazado desde 1.985, cuando se estableció Banesco Casa de Bolsa, la cual creció rápidamente hasta convertirse en líder del mercado en Venezuela. Hacia 1.991, Banesco Casa de Bolsa adquirió el grupo de empresas Bancentro, el cual estaba conformado por un banco comercial, un banco hipotecario, un fondo de activos líquidos, una arrendadora financiera y una casa de cambio.

El proyecto de constituir un Holding o Grupo Financiero, conceptualizado muchos años antes, se llevó a cabo a principio de los años noventa con la compra de un grupo de empresas que luego del cambio de denominación, se identificaron como: Banesco Banco Comercial, Banesco Banco Hipotecario, Banesco Fondo de Activos Líquidos, y Banesco Arrendamiento Financiero. Adicionalmente, Banesco Fondo Mutual, el Banesco Sociedad Administradora de Fondos Mutuales, Banesco Sociedad Financiera, Banesco Seguros, Banesco Banco Internacional Puerto Rico, Banesco Banco Internacional Panamá, y Banesco Mercado de Capitales.

Sobre esta base comenzó el desarrollo de Banesco Organización Financiera, apoyándose en una estrategia competitiva que rápidamente la diferenció del resto de la banca en el sentido de que el enfoque fue, y sigue siendo, altamente innovador, fundamentalmente cliente-céntrico y orientado a segmentos de mercado específicos, cuyas necesidades son satisfechas a través de la prestación de servicios financieros personalizados de alta calidad, con el apoyo de un recurso humano con excelente preparación y la más avanzada tecnología disponible.

En la actualidad Banesco Organización Financiera se considera como uno de los grupos de mayor proyección en el sistema financiero venezolano; imagen conquistada a través de la innovación y manteniendo

una postura prominente, seria, y agresiva en la nueva concepción del negocio financiero.

Debido a una estrategia bien diseñada, Banesco creció rápidamente en el sector bancario, posicionándose como un proveedor importante de servicios financieros de primera calidad que representan una porción significativa del mercado. En el desarrollo de sus negocios, Banesco Banco Comercial se unió con otras compañías dentro del Grupo y se convirtió en banco universal. Luego adquirió seis entidades de ahorro y préstamo (Maracay, El Porvenir, La Industrial, Caja Popular Falcón-Zulia, La Primera) para fusionarlas en una nueva, más grande, denominada Caja Familia Entidad de Ahorro y Préstamo, la cual se convirtió en la institución más importante en este segmento del mercado, cuya orientación principal de negocio era proporcionar servicios financieros en el área de vivienda.

Más tarde una nueva compañía fue creada, Unibanca, que empezó su actividad en febrero de 2001, como consecuencia de la fusión de Caja Familia EAP y Banco Unión, uno de los bancos comerciales más antiguos e importantes del país, ambas instituciones líderes en sus mercados respectivos.

Unibanca nació como producto de la más interesante fusión que se ha dado en el sector financiero de Venezuela, fusión en la que Caja Familia

EAP y Banco Unión sentaron las bases para la modernización definitiva de la banca en nuestro país. Esta fusión ha sido, no sólo la más innovadora e importante por su misma naturaleza, sino por su alcance. Esta nueva institución ofreció a la clientela un modelo de negocios completamente nuevo que con éxito mezcló los servicios bancarios tradicionales con una sólida orientación al financiamiento del consumo, a través de una extensa red de 268 agencias a lo largo del país, la tecnología más innovadora, el personal más especializado y una amplia experiencia en el financiamiento hipotecario.

Unibanca, al conjugar las fortalezas de Caja Familia y Banco Unión, nos permitió lograr importantes economías de escala en el negocio bancario, luego de un arduo proceso de cambios que contribuyó a crear un valor agregado adicional para nuestros clientes.

Sobre la base de dos grandes instituciones, Banesco y Unibanca, construimos una más importante, que fusionó las dos en lo que hoy es Banesco Banco Universal. (TiempoBanesco, 2009)

### **Misión de Banesco Banco Universal**

“Somos una Organización de servicios financieros integrales, dedicada a conocer las necesidades de nuestros clientes, y satisfacerles

a través de relaciones basadas en confianza mutua, facilidad de acceso y excelencia en calidad de servicio.

Somos líderes en los sectores de Persona y Comercio, combinando tradición e innovación, con el mejor talento humano y avanzada tecnología. Estamos comprometidos a generar la mayor rentabilidad al accionista y bienestar a nuestra comunidad.” (TiempoBanesco, 2009)

### **Valores de Banesco Banco Universal**

- Integridad y Confiabilidad.

Defendemos la confidencialidad de nuestros clientes, manejando honestamente nuestros negocios, actuando de manera congruente entre lo que somos, decimos y hacemos.

- Responsabilidad Individual y Social.

El éxito de la organización se basa en que cada persona Banesco responde por el impacto de sus acciones en su hogar, la empresa y la sociedad.

- Innovación y Calidad de Servicio.

Estamos dispuestos a romper con paradigmas para superar permanentemente las expectativas de nuestros clientes.

- Emprendimiento.

Fomentamos el pensamiento y acción del trabajador como dueño del negocio para asegurar el éxito propio y de la empresa.

- Interdependencia y Liderazgo.

Promovemos el liderazgo justo e inspirador, capaz de desarrollar alianzas, potenciar talentos y construir equipos exitosos en beneficio de la organización.

- Renovación y Excelencia Personal.

Impulsamos el crecimiento integral de todos y cada uno de los miembros de la organización para permanecer en la vanguardia del conocimiento y su aplicación en el negocio.

- Diversidad y Adaptabilidad.

Fomentamos la capacidad de adaptación a nuevas realidades, mercados y culturas en la ejecución de nuestros negocios. (TiempoBanesco, 2009)

## **Objetivos de Banesco**

En la actualidad, Banesco Banco Universal se ubica entre los primeros bancos del país, y es considerada como el Grupo Financiero con mayor proyección en la banca venezolana.

Para ello se destacan lo siguientes objetivos:

- Mantener la imagen conquistada a través de sus posiciones de vanguardia e innovación, así como por su seriedad y agresividad en la nueva concepción del negocio financiero.

- Extender su Red Bancaria, de esta forma se garantiza a los clientes la mayor de las ventajas en cuanto a compras y retiros de efectivo a través de sus tarjetas corporativas.

- Estas ventajas son logradas gracias a contar con la más alta tecnología y el personal altamente calificado.

- Impulsar los novedosos productos financieros que Banesco diseña especialmente para sus clientes. Esta perspectiva de instrumentos financieros es producto de la visión moderna que la organización le ofrece a sus clientes mejorando

durante todo el año las ventajas que puedan obtener para sus operaciones financieras.

- Ofrecer y garantizar a sus clientes los créditos cero interés, fondo mutual BANESCO renta fija, crédito hipotecario BANESCO, plan comercios, sorteos becas y pensiones de por vida, reconocimientos, servicios financieros/versión Sistemas Banesco, publicidad de alta calidad y alta tecnología, home page Internet, credicarro, todoticket, nuevas agencias, cajeros automáticos y puntos de ventas. (TiempoBanesco, 2009)

## **4.2 Estructura Organizacional**

### **Presidente de la Junta Directiva**

Juan Carlos Escotet Rodríguez

### **Presidente Ejecutivo**

Luis Xavier Luján Puigbó

### **Directores**

Jorge Luis Caraballo Rodríguez

María Josefina Fernández Maroño

Gonzalo Clemente Rincón

Salvador Cores González

Fernando Crespo Suárez

Nelson Becerra Méndez

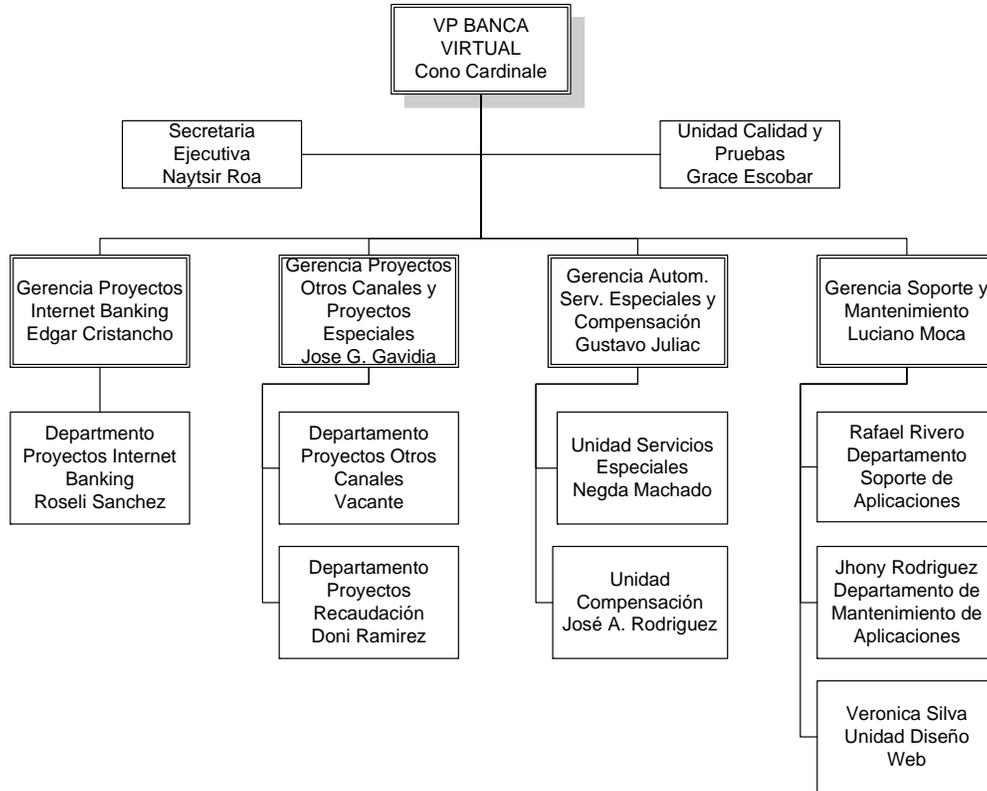
Carlos Acosta López

#### **4.3 Área de Acción**

##### **Misión de la VP Banca Virtual**

Diseñar e implementar soluciones tecnológicas para los Canales Web y de Intercambio Electrónico de Datos, basadas en una Arquitectura Empresarial robusta, flexible y ágil que nos permita satisfacer las demandas del negocio, bajo una visión integrada que garantice la calidad, seguridad y la alta disponibilidad de las aplicaciones.

## Organigrama de la VP BancaVirtual



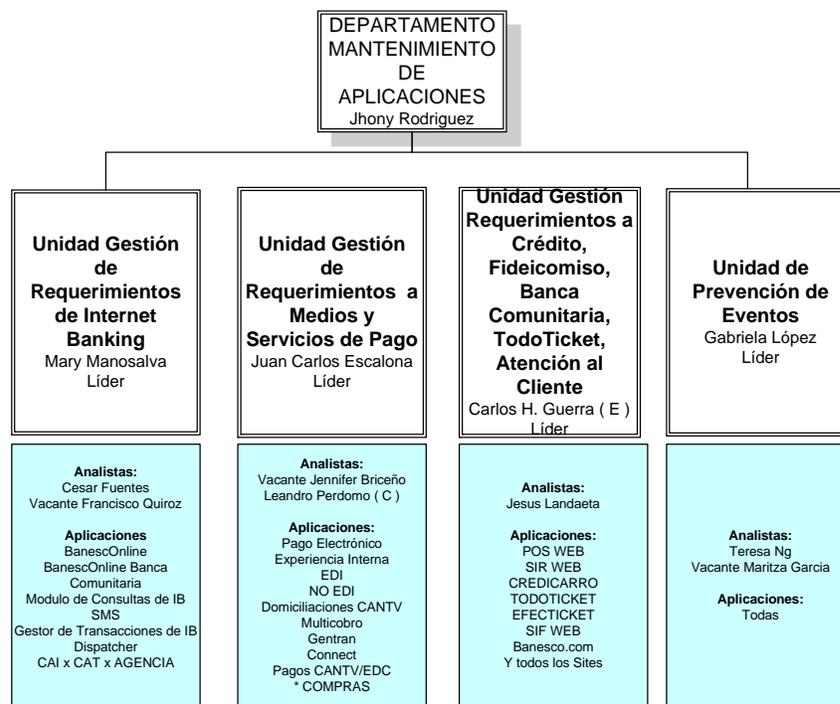
**Figura Nº 2.** Organigrama de la VP Banca Virtual  
**Fuente:** Elaboración Propia.

### Funciones de el área

- Soporte a Incidentes, Problemas y Cambios de todas las Aplicaciones de Banca Virtual
- Desarrollo y Mantenimiento Adaptativo, Evolutivo y Perfectivo de todas las Aplicaciones de Banca Virtual que están en Producción

- Diseño, Desarrollo e Implementación de Proyectos Preventivos que permiten migrar y actualizar las plataformas usadas por las aplicaciones de Banca Virtual
- Diseño, Desarrollo de Implementación de soluciones tecnológicas relacionadas con SWIFT
- Diseño Web de los Sites de Banesco, Banesco Seguros, TodoTicket, etc.

### Organigrama del área



**Figura N° 3.** Organigrama del Departamento de Mantenimiento de Aplicaciones

**Fuente:** Elaboración Propia.

## **CAPITULO V**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

#### **1. LEVANTAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTION DE REQUERIMIENTO A TRAVÉS DE LA FÁBRICA DE SOFTWARE**

En la Vicepresidencia de Banca Virtual los requerimientos se manejaban directamente entre las áreas involucradas por lo que el volumen por ocasiones recurrentes durante un año era excesivo para el personal existente en el departamento encargado. La Vicepresidencia tenía la constante preocupación de personal por las condiciones de trabajo establecidas en cada uno de los perfiles que la conformen. Con la llegada del proyecto reconversión monetaria este volumen se vería afectado por la dedicación ardua sobre el mismo y finalmente podría entrar en crisis, por lo que se da la entrada del proyecto Fábrica de Software como solución inmediata al mega proyecto mencionado. En efecto el éxito fue evidente al cumplirse los grandes logros que hoy día podemos ver en cuanto al tema.

A partir de allí se adopta este formato de trabajo como fijo en cada una de las áreas de automatización y tecnología de la organización por lo que se agrega un nuevo actor al flujo diario de trabajo, estableciendo un esquema donde el área solucionadora cumple una doble función, nivel técnico especializado y usuario. Es

el nivel técnico especializado por ser el área de negocio de la organización experta y responsable del cumplimiento de los tiempos estipulados de culminación de los requerimientos y proyectos; y es usuario por ser quién tramita el desarrollo de requerimientos y proyectos con fábrica de software. (Para ver el detalle del diagrama de flujo del proceso actual de gestión de requerimiento ver Apéndice A)

Esto ha acarreado que al pasar del tiempo, y en ocasiones muy consecutivas, los usuarios finales han presentado sus quejas por retrasos y trabas en el desarrollo, lo que se ha convertido en problemas entre las áreas responsables y la fábrica de software creando un ambiente tenso con respecto al tema. No cabe duda de que es una solución viable para sacar adelante requerimientos de arduo desarrollo sin avocarlo al personal propio de la organización el cual centraría sus esfuerzos en otros particulares tan o más importantes, sin embargo este conflicto puede convertirse en problemas posteriores para el área y la organización si no son tomadas las medidas necesarias a tiempo.

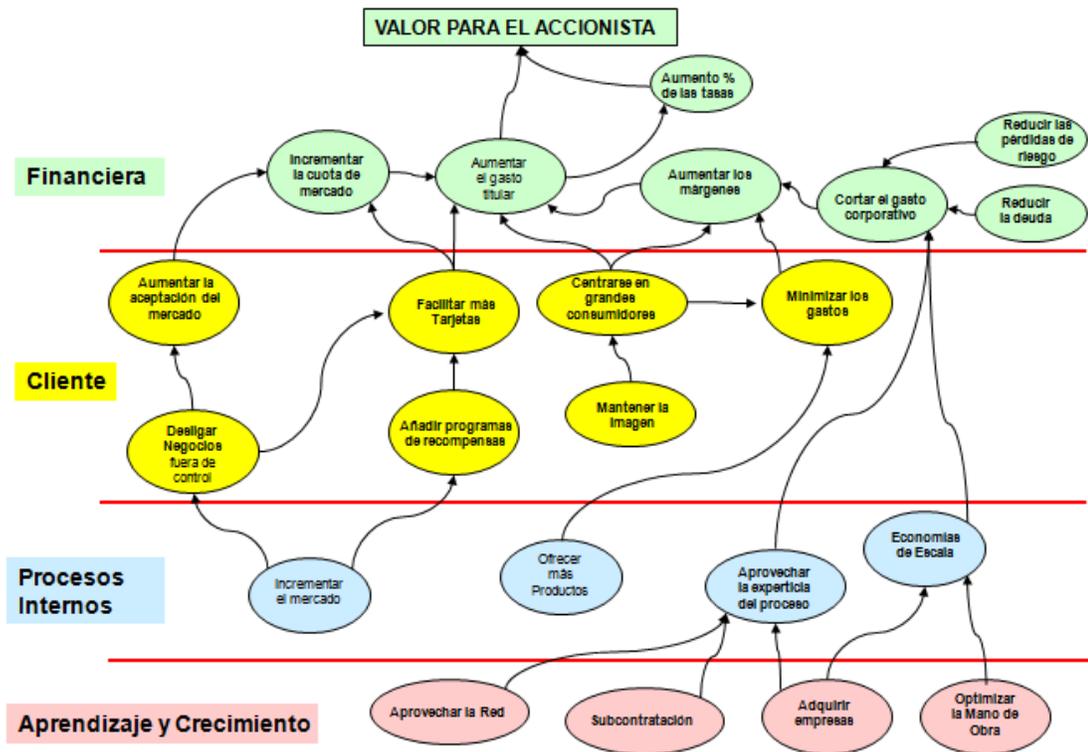
Como premisa principal en la Vicepresidencia de Banca Virtual se mantiene que el usuario final no debe tener ningún tipo de relación con el desarrollador de manera de mantener los canales establecidos en la organización y que forman parte de las normas de Banesco. Esto es otro punto que se ha visto vulnerado en todo momento dado que los canales comúnmente son saltados buscando la manera de ejercer presión para cumplir los tiempos establecidos.

Ésta tensa situación en la Vicepresidencia de Banca Virtual es un espejo del resto de las áreas de la organización, generando que lo que fue una excelente solución en un momento, en la actualidad sea constante tema de discusión en cada reunión con usuarios, gerentes y directivos de la organización.

## **2. PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DE REQUERIMIENTOS A TRAVÉS DE LA FÁBRICA DE SOFTWARE**

El Balanced Scorecard parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y éstos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan los resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de los clientes. Esta metodología reconoce que el Aprendizaje Organizacional es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

El siguiente Balanced Scorecard presenta esta relación en Banesco Banco Universal:



**Figura Nº 4. Balanced Score Card**  
**Fuente: Elaboración Propia.**

Conociendo la situación actual se plantea en este trabajo especial de grado una mejora al proceso pensando en mantener esta solución que indudablemente aplica y ha sido gran ayuda en los procesos de la organización.

Esta propuesta se basa en la optimización del proceso estableciendo medios de comunicación, reforzados y claros, de manera de mantener una cordial relación entre las áreas involucradas y término exitoso de los requerimientos y proyectos, que bajo este formato, se llevan.

La firme convicción de mantener el proceso con lleva a la creación de un departamento intermedio el cual se haría cargo de las gestiones entre la fábrica de software y las áreas resolutorias. Inclusive se coloca como ente para determinar la factibilidad de los requerimientos y proyectos, así como staff en cada uno de estos para el control de tiempos y desarrollos que conlleve, formando parte en cada una de las reuniones de seguimiento así como factor determinante en las relaciones con los usuarios pues sería el más capacitado para presentar los informes de avance así como representante responsable del cumplimiento de las programaciones y planificaciones estipuladas y aprobadas.

## **2.1. Funciones del Departamento de Gestión de la Demanda**

La Gestión de la Demanda será el producto del consenso de todas las áreas de tecnología y procesos de la organización permitiendo definir un proceso estándar, que aproveche las sinergias y mejore la entrega de los servicios de TI a los usuarios de cada una de la áreas involucradas y que se verían beneficiadas con esta implementación.

La Gestión de la Demanda busca controlar la demanda irrelevante mejorando el control de costos y ejecución presupuestaria, así como establecer un orden de acción en el flujo diario de trabajo fungiendo como mediador y jefe en las estimaciones según sea el trabajo a realizar: gestión en proyectos, requerimientos o procesos. (Ver Apéndice B)

## **2.2. Objetivos del Departamento de Gestión de la Demanda**

- Definición de un proceso estándar de atención de requerimientos: Definir los mecanismos, instrumentos, herramientas roles y responsabilidades que permitan el seguimiento y control a los requerimientos
- Definición de los tipos de requerimientos
- Gestión de la demanda centrada en filtros por tipo de requerimiento, prioridad y nivel de servicio para la aceptación de requerimientos como viables.
- Integración con los procesos de sinergias planteados en la Fábrica de Proyectos (Cluster)
- Brindar información vital para la función de Planificación Tecnológica y Arquitectura.
- Comunicar al negocio los esfuerzos realizados por TI

## **2.3. Flujo del Proceso de Gestión de la Demanda**

Contempla desde el Registro hasta las actividades de Control y Seguimiento que permitirán alcanzar los objetivos planteados. Ver Apéndice C para mayor detalle.

Registro	Determinar Impacto Funcional de Alto Nivel	Valoración de los Requerimientos	Factibilización Individual y Global	Priorizar el Portafolio de Requerimientos	Asignar Requerimientos	Control y Seguimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro de la Solicitud.</li> <li>El usuario debe introducir información necesaria para la posterior Ponderación y Jerarquización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Levantamiento de Requerimientos Funcional de forma integral: Procesos, aplicaciones e infraestructura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se debe generar toda la información necesario para determinar la valoración del requerimiento, en términos de recursos, costo, esfuerzo para el desarrollo.</li> <li>Evaluación de presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se determina la factibilidad cruzada (Procesos, TI, Áreas de Apoyo, Control y Negocio)</li> <li>Se determinan sinergias entre requerimientos y proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer orden de atención de los requerimientos.</li> <li>Se valida y acuerda con Negocios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar y aprobar escenarios de planificación.</li> <li>Asignar requerimientos a las áreas resolutorias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prever acciones correctivas o preventivas ante desviaciones. Seguimiento a la gestión. Generación de indicadores.</li> </ul>

**Tabla Nº 3.** Flujo del Proceso de Gestión de la Demanda.  
**Fuente:** Elaboración Propia.

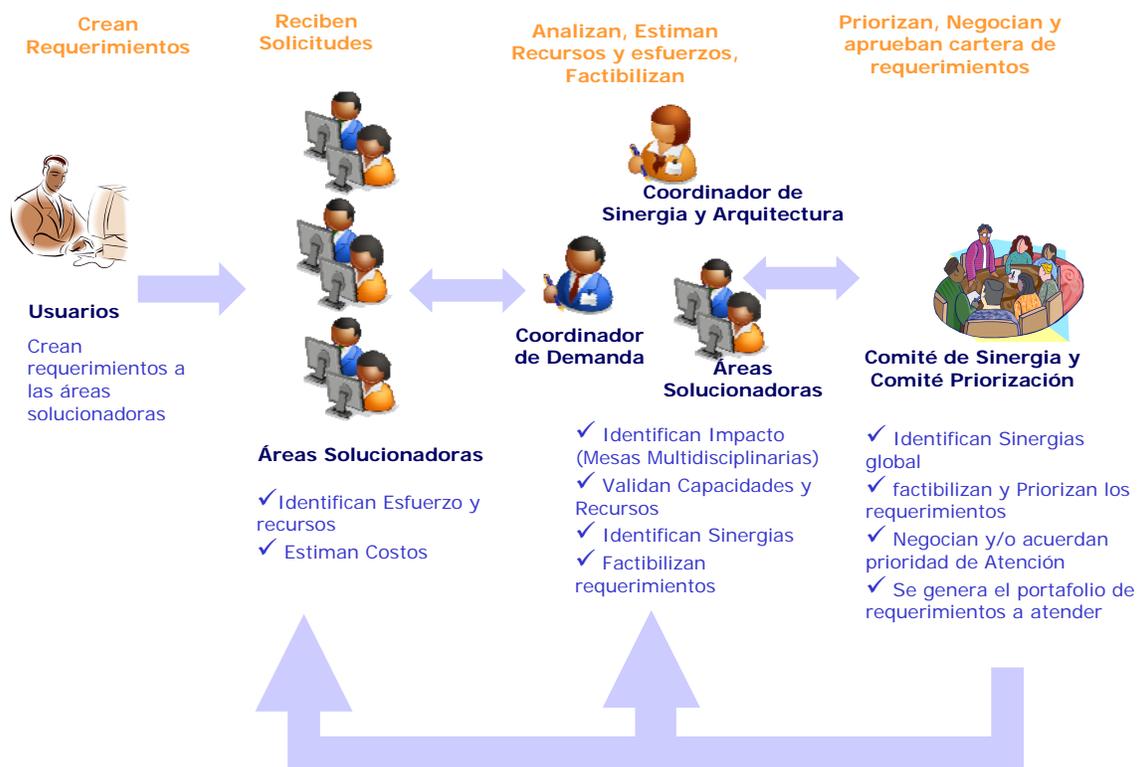
#### 2.4. Áreas Involucradas

Áreas Involucradas
Sistemas Financieros
Banca Virtual
Gestión de Información
Banca Electrónica
Vp. Aut. Fideicomiso
Vp. TDC y Cobranza
Vp. Operaciones
Vp. Gestión de Servicios de TI
Vp. Calidad y Procesos
Vp. Tercerización
Gcia. Div. Calidad en Informática
Arquitectura de Procesos
Gcia. Div. Administración DTIP
Oficina de Arquitectura Empresarial

**Tabla Nº 4.** Áreas Involucradas en el Proceso de Gestión de la Demanda.  
**Fuente:** Elaboración Propia.

## 2.5. Esquema de Atención en el Proceso de Gestión de la Demanda

El proceso de gestión de la demanda estará regido por el siguiente flujo de trabajo (Ver Apéndice C):



**Figura N° 5.** Esquema de Atención en el Proceso de Gestión de la Demanda  
**Fuente:** Elaboración Propia.

## **CAPITULO VI**

### **EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA**

Para este Trabajo especial de Grado se estableció podría existir un riesgo que sería la resistencia al cambio del recurso humano basado en que es el artífice en todas las etapas del mismo sin embargo se asume y se prosigue con el estudio tomando en cuenta que debe existir de adaptación al nuevo esquema por ser la propuesta una optimización a un proceso existente involucrando al personal que actualmente esta relacionado en desarrollos, procesos de levantamiento de información, diseño e implementación de los proyectos y requerimientos llevados con la fábrica. De igual manera se plantea el estudio de la propuesta pero queda de manos de la Vicepresidencia Ejecutiva y Directiva de la organización la aprobación y ejecución de la misma la cual estaría enmarcada en otro proyecto.

De esta manera para evaluar la propuesta presentada en este trabajo especial de grado se tiene el cumplimiento del alcance y objetivos del mismo.

El alcance es abarcado con el análisis de la situación actual de la gestión de requerimientos con la fábrica de software donde se presentan el escenario en el departamento de mantenimiento en la Vicepresidencia de Banca Virtual, generalizándola al resto de las áreas dado que es común en cada una de ellas.

Así mismo los objetivos planteados se cumplen con la propuesta presentada en el capítulo V correspondiente al análisis de los resultados donde se presenta la creación de un departamento de Gestión de Demanda especificando sus funciones y flujo de trabajo así como las áreas involucradas las cuales interrelacionan con la misma así como los responsables ante las diversas áreas de negocio.

A su vez el proyecto se apego a las limitaciones y reglas indicadas inicialmente.

Con todo lo anteriormente descrito, se puede decir que el proyecto, tomando en consideración que estuvo bajo el costo, tiempo y calidad requerida, fue exitoso.

## **CAPITULO VII**

### **1. CONCLUSIONES**

Este Trabajo Especial de Grado se enmarcó en el cumplimiento a cabalidad del alcance, objetivo general y objetivos específicos, los cuales, queda especificado en el capítulo anterior, se cumplieron como fue estipulado.

De igual manera se logró presentar un propuesta completa y definida para la situación planteada, donde se analizó la situación inicial que se presenta en el capítulo I y evaluar una propuesta, concreta y desarrollada, en los capítulos posteriores presentado a su vez el detalle de la misma con roles y responsabilidades de los que formarán parte del departamento que se propone crear como respuesta a la pregunta ¿De que manera se puede optimizar el proceso de gestión de la demanda?

Aunque el presente trabajo tiene como alcance llegar hasta la fase III de la metodología dejando en manos de la organización producto de estudio, la decisión de si debe ser implantada la solución propuesta, se deja el precedente del levantamiento de información con propuestas concretas de manera de impulso a lograr mayores proyectos por su personal, apoyando a los gerentes u vicepresidentes en esa ardua labor.

## 2. RECOMENDACIONES

A continuación se presenta una lista de aspectos recomendados, tomando como base los resultados del presente proyecto, estas permitirán a la organización obtener avances o mejoras en sus procesos e infraestructura tecnológica:

- La oficina de proyectos de la organización Banesco, debe implantar una metodología de evaluación de proyectos más eficaz, donde la aprobación y apoyo de los proyectos listados en los diferentes portafolios, se den desde un inicio y no cuando se esté finalizando la fase de definición, con este se da el impulso el recurso para seguir innovando y creando soluciones de optimización
- Establecer procesos y procedimientos que faciliten la ejecución de actividades evaluativas.
- Adoptar las propuestas establecidas en el presente TEG, para la ejecución de trabajos similares.
- Para la implantación de la propuesta realizada, se recomienda seguir los procesos establecidos por la organización estableciéndose la misma bajo un nuevo proyecto donde se estimen costos, tiempos e impactos de la aplicación organizacional de la misma.
- Parte importante de la correcta ejecución de este y otros proyectos similares, es involucrar el equipo de proyecto desde un inicio, para que se identifique y comprometa con el proyecto, así como permitir

su participación en las diferentes reuniones de seguimiento, las cuales deben ser constantes a lo largo del proyecto (sobre todo en las fases de implantación).

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

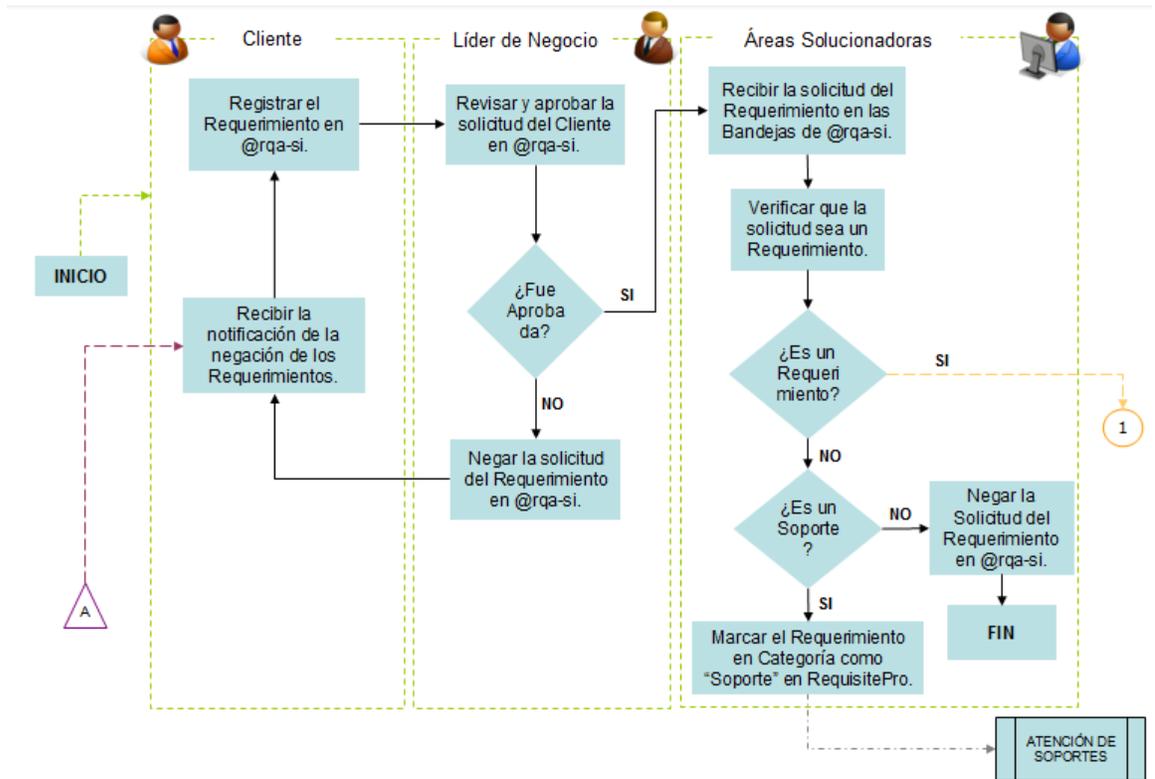
- Banesco Banco Universal (2009). *Documento de Inicio del Proyecto*. Caracas, Venezuela. Banesco Banco Universal.
  
- Project Management Institute (2004). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) Third Edition [Una Guía de estándares para la Gerencia de Proyectos (PMBOK) Tercera Edición]*. Project Management Institute.
  
- Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad **Juan Ramis-Pujol**, Manuel F. Suárez-Barraza<sup>1</sup> GCG GEORGETOWN UNIVERSITY - UNIVERSIA 2008 VOL. 2 NUM. 1 ISSN: 1988-7116
  
- SCHNEIDER, Ben. (2004). *Outsourcing [Tercearización]*. Perú. Grupo Editorial Norma.
  
- Tovar Parra, Eryx Rafael (2008). Trabajo Especial De Grado: Diagnóstico de la Resistencia al Cambio por parte de los individuos que laboran en la Vicepresidencia Ejecutiva de Desarrollo Tecnológico de la Dirección de Tecnología y Procesos de Banco Integral ante la implementación del proyecto Fabrica de Software. Caracas: UCAB.

- UPEL, 2001. Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales. 2001. Caracas. FEDUPEL
  
- Urbina Fariña, Walberto (2007). Trabajo Especial De Grado Diseño Y Planificación De La Actualización De La Plataforma De Hardware De Banesco Banco Universal. Caracas: UCAB.
  
- Velazco, J. (2006). Guía Práctica para la Elaboración del Trabajo Especial de Grado (TEG). (Revisión Marzo 2006). Caracas: UCAB.
  
- Yáber, G. y Valarino, E. (2006). Tipología, fases y modelo de gestión para la investigación de postgrado en Gerencia. Caracas: UCAB.

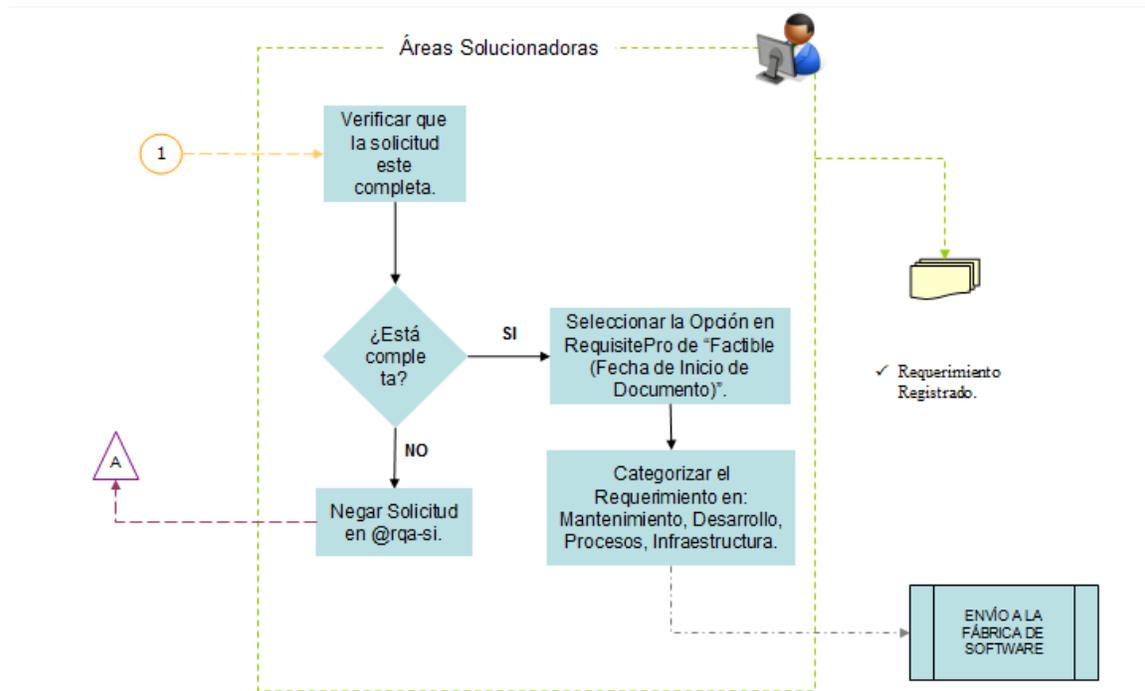
**Apéndice A.**

**MEJORAS EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE REQUERIMIENTOS A TRAVÉS  
DE LA FÁBRICA DE SOFTWARE EN BANESCO BANCO UNIVERSAL**

**Flujo del Proceso Actual de Gestión de Requerimiento**



**Figura N° 6.** Proceso para Registrar el Requerimiento I  
**Fuente:** Elaboración propia.

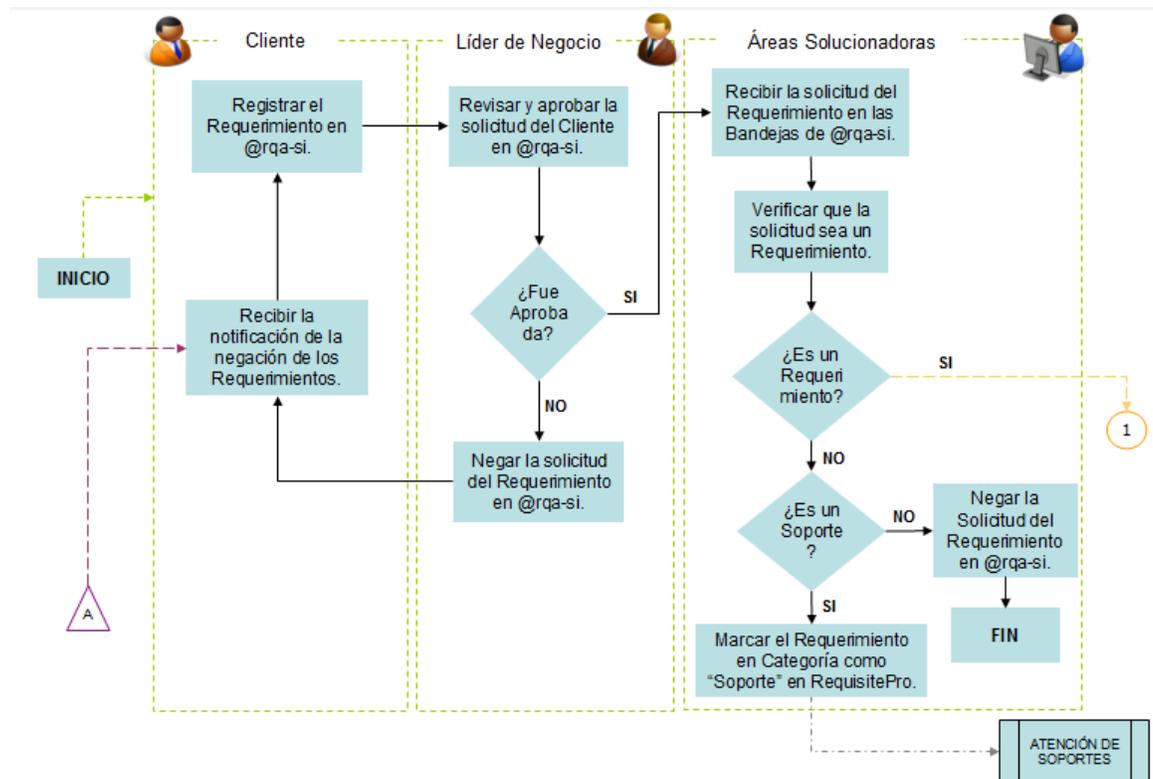


**Figura N° 7.** Proceso para Registrar el Requerimiento II  
**Fuente:** Elaboración propia.

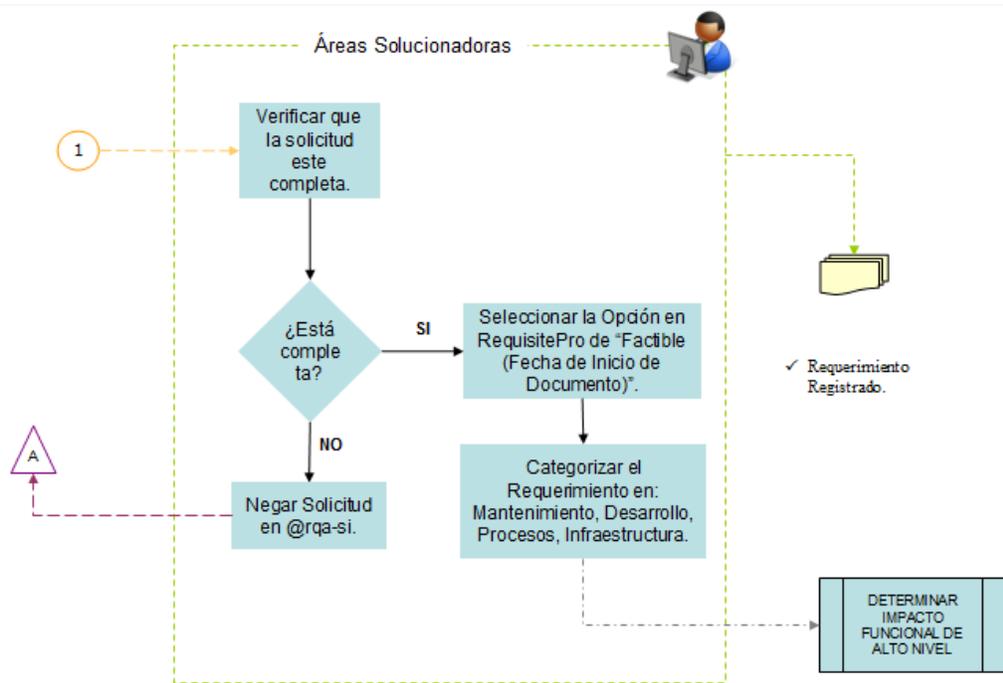
**Apéndice B.**

**MEJORAS EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE REQUERIMIENTOS A TRAVÉS  
DE LA FÁBRICA DE SOFTWARE EN BANESCO BANCO UNIVERSAL**

**Flujo del Proceso de Gestión de la Demanda**

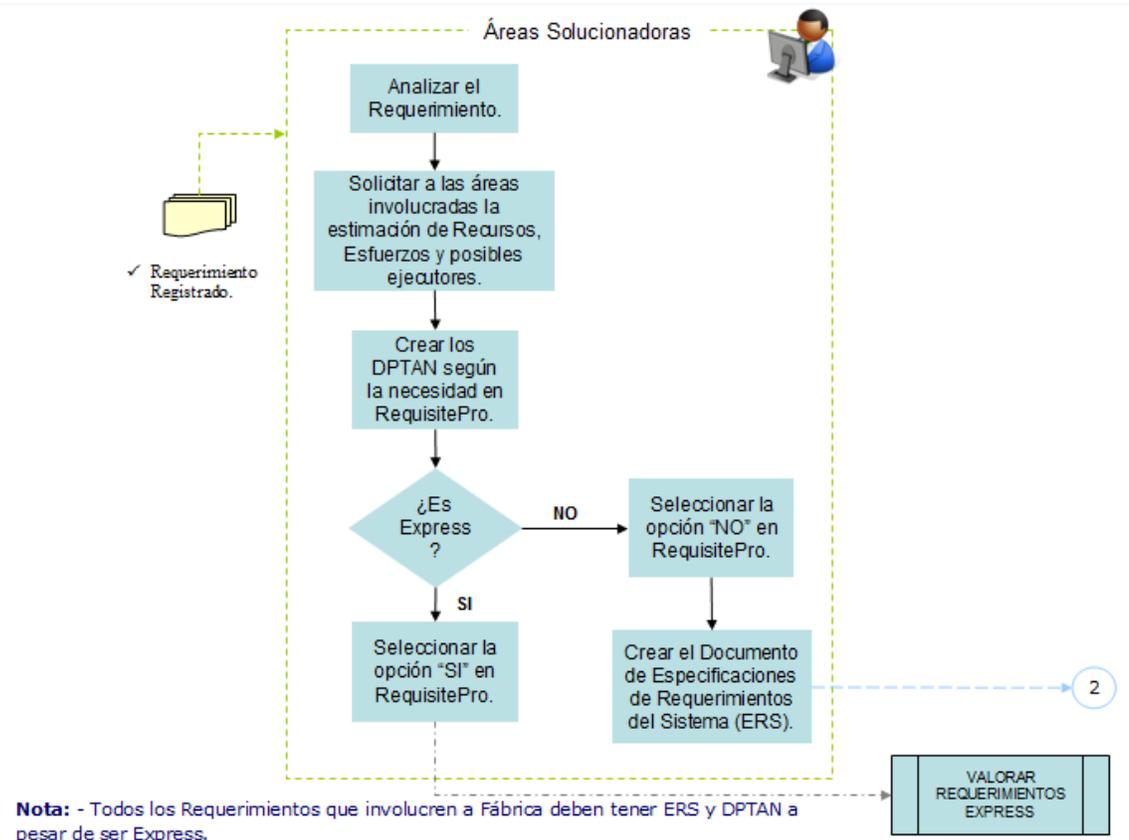


**Figura Nº 8.** Proceso para Registrar el Requerimiento I  
**Fuente:** Elaboración propia

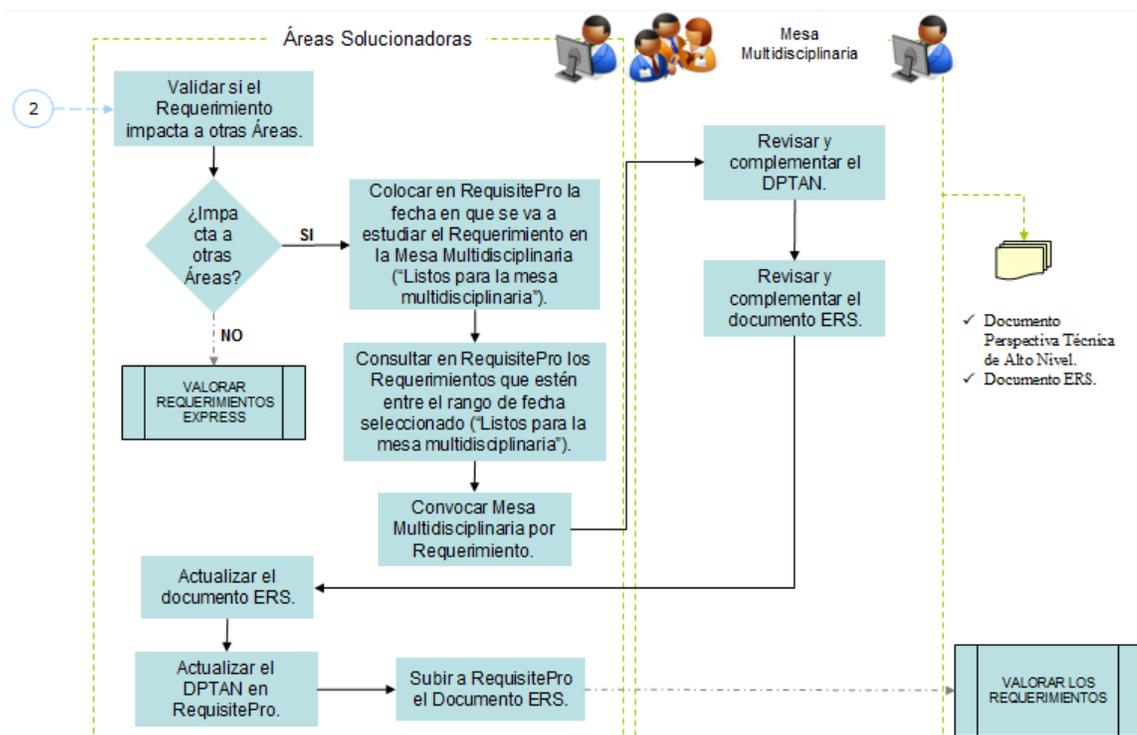


**Nota:** - La solicitud se considera completa cuando los campos de Aplicación, Descripción, Fecha Requerida, Detalle, Justificación estén claros y tengan sentido para su gestión.

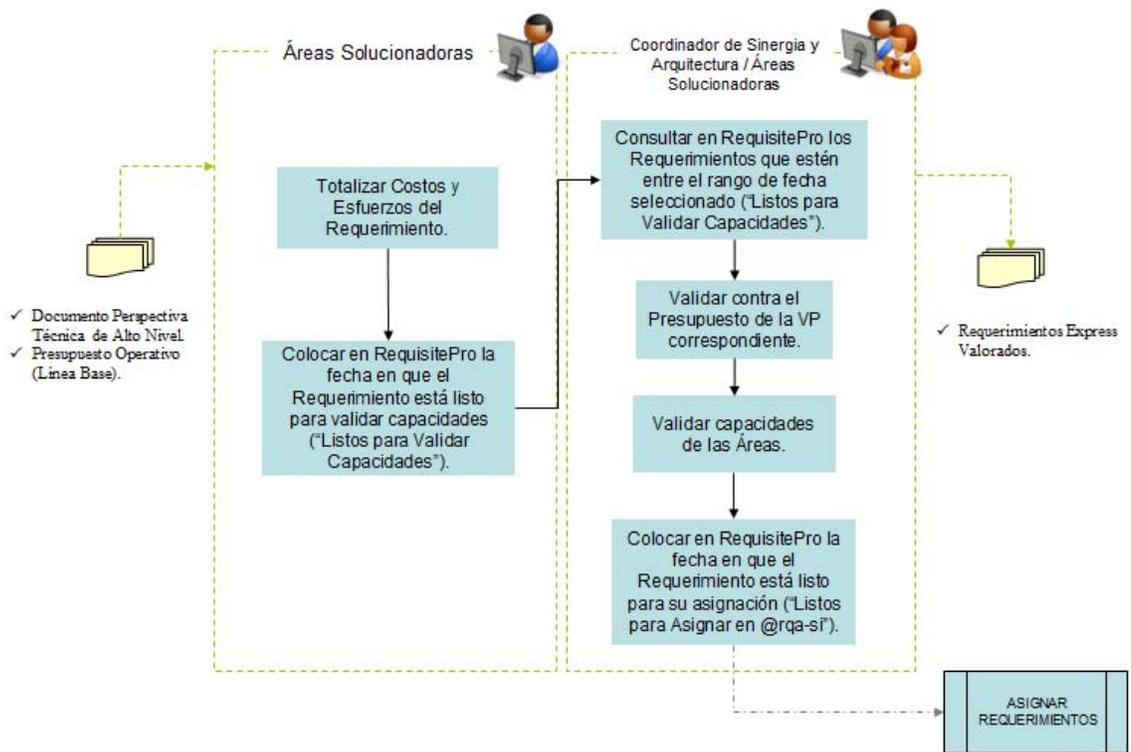
**Figura Nº 9.** Proceso para Registrar el Requerimiento II  
**Fuente:** Elaboración propia



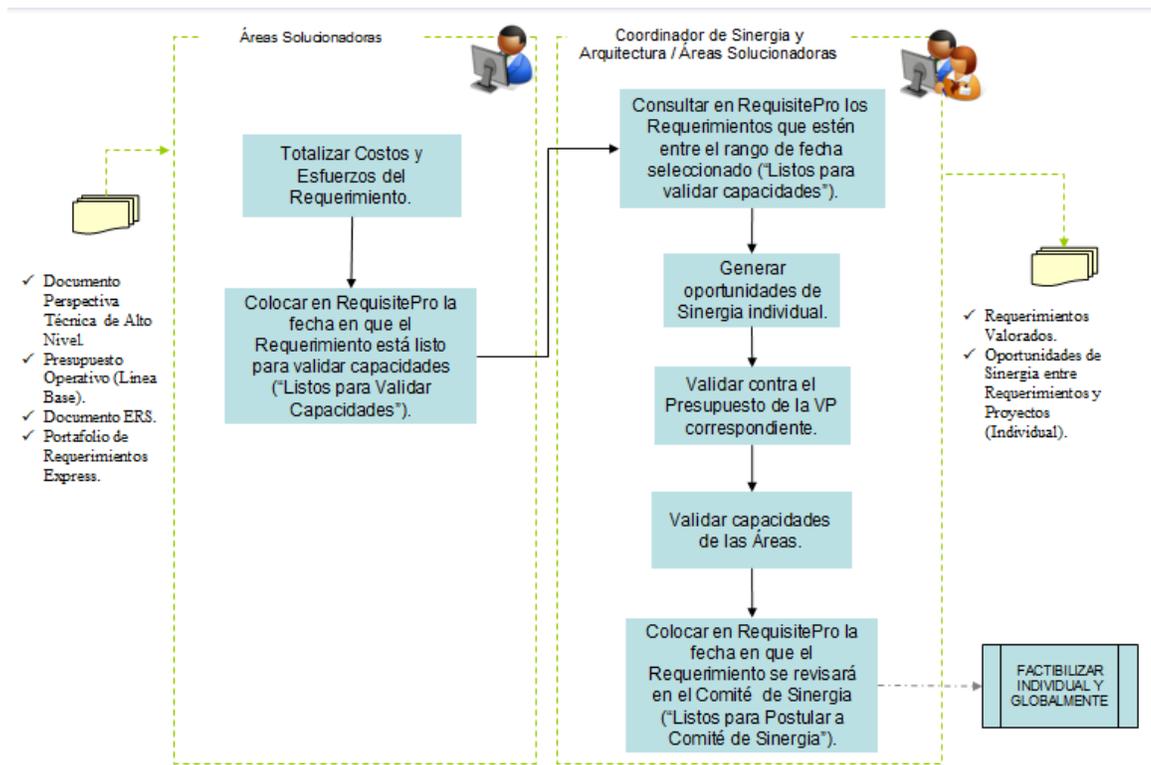
**Figura Nº 10.** Determinar impacto funcional de alto nivel  
**Fuente:** Elaboración propia



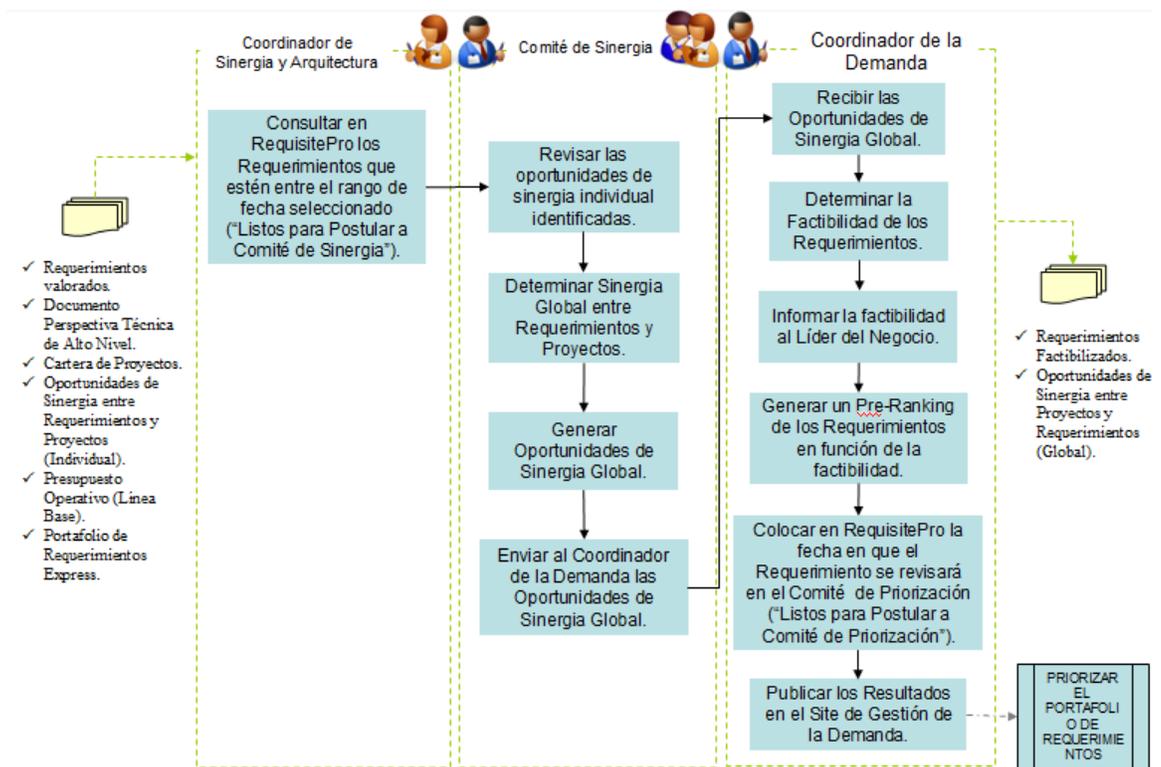
**Figura N° 11.** Determinar impacto funcional de alto nivel  
**Fuente:** Elaboración propia



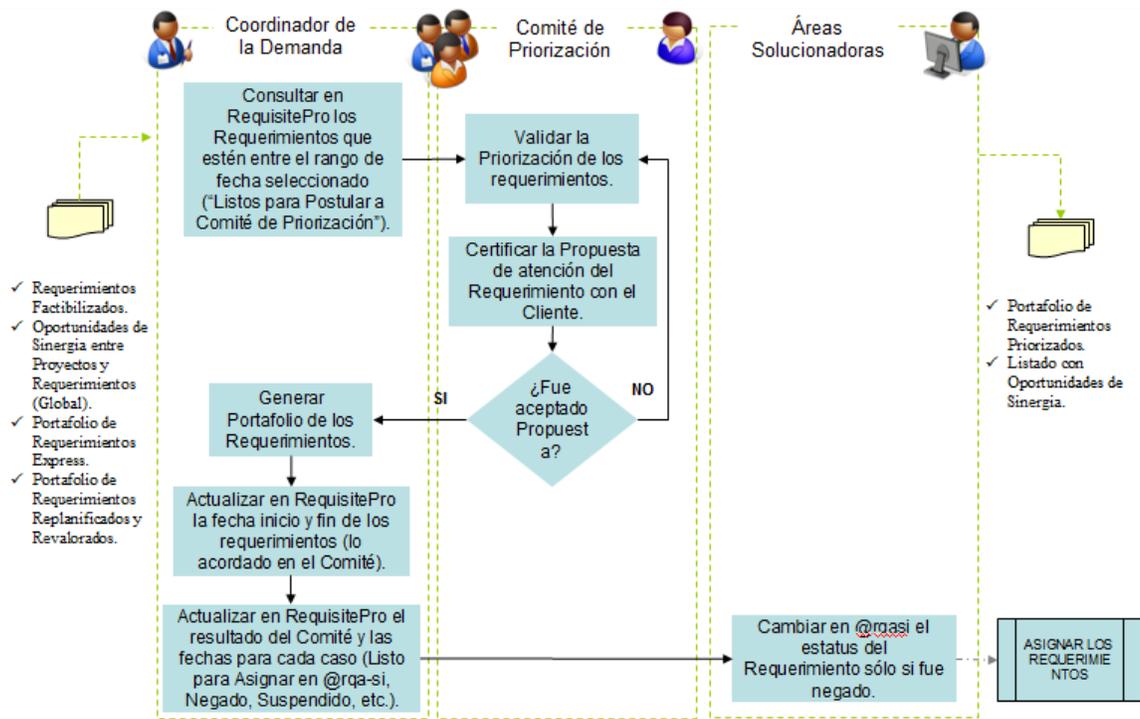
**Figura Nº 12.** Valorar los requerimientos express  
**Fuente:** Elaboración propia



**Figura N° 13.** Valorar los requerimientos express  
**Fuente:** Elaboración propia

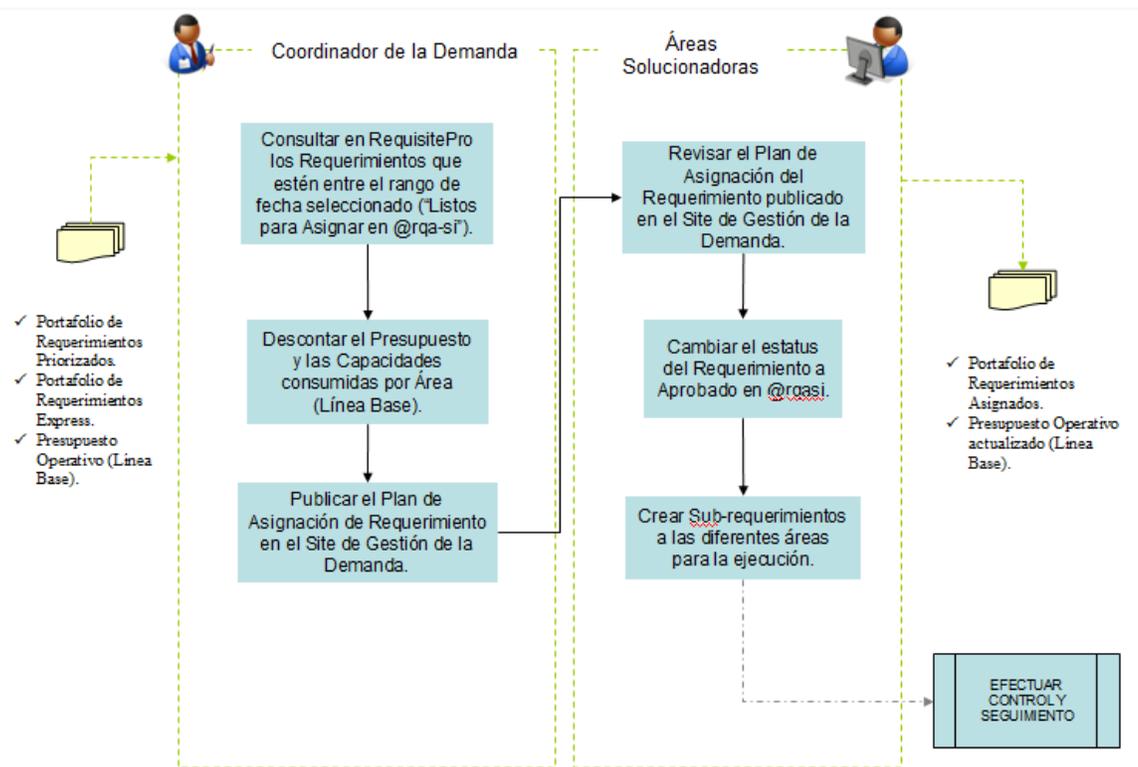


**Figura N° 14.** Factibilizar Individual y Globalmente  
**Fuente:** Elaboración propia

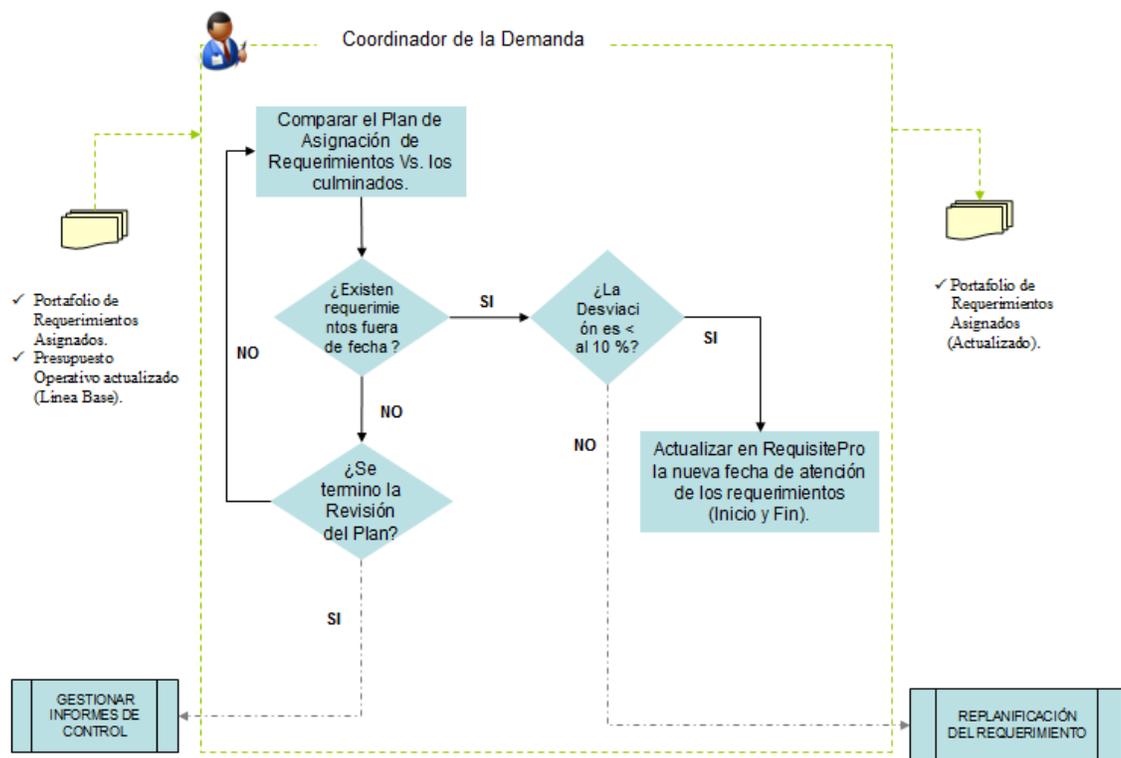


**Nota:** - En el Comité se revisa el Portafolio de Requerimientos Express y si el Negocio lo decide se puede suspender su ejecución para atender otro Requerimiento.

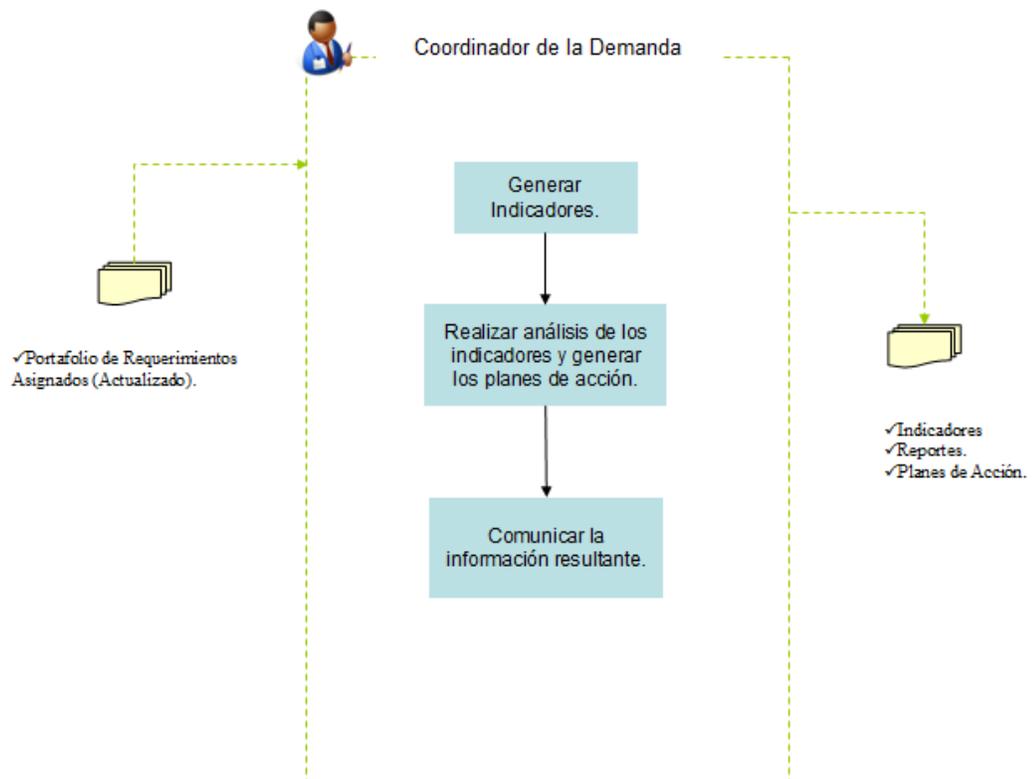
**Figura N° 15.** Priorizar el Portafolio de Requerimientos  
**Fuente:** Elaboración propia



**Figura Nº 16.** Asignar Requerimientos  
**Fuente:** Elaboración propia



**Figura N° 17. Efectuar Control y Seguimiento**  
**Fuente: Elaboración propia**



**Figura Nº 18. Gestionar Informes de Control**  
**Fuente: Elaboración propia**

**Apéndice C.**

**MEJORAS EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE REQUERIMIENTOS A TRAVÉS  
DE LA FÁBRICA DE SOFTWARE EN BANESCO BANCO UNIVERSAL**

**Roles y Responsabilidades**

## **Coordinador de la Demanda**

1. Recibir las Oportunidades de Sinergia Global.
2. Determinar la Factibilidad de los Requerimientos.
3. Informar la factibilidad al Líder del Negocio.
4. Generar un Pre-Ranking de los Requerimientos en función de la factibilidad.
5. Colocar en RequisitePro la fecha en que el Requerimiento se revisará en el Comité de Priorización (“Listos para Postular a Comité de Priorización”).
6. Publicar los Resultados en el Site de Gestión de la Demanda.
7. Consultar en RequisitePro los Requerimientos que estén entre el rango de fecha seleccionado (“Listos para Postular a Comité de Priorización”).
8. Generar Portafolio de los Requerimientos.
9. Actualizar en RequisitePro la fecha inicio y fin de los requerimientos (lo acordado en el Comité).
10. Actualizar en RequisitePro el resultado del Comité y las fechas para cada caso (Listo para Asignar en @rqa-si, Negado, Suspendido, etc.).
11. Validar la Priorización de los requerimientos.
12. Certificar la Propuesta de atención del Requerimiento con el Cliente.
13. Consultar en RequisitePro los Requerimientos que estén entre el rango de fecha seleccionado (“Listos para Asignar en @rqa-si”).
14. Descontar el Presupuesto y las Capacidades consumidas por Área (Línea Base).
15. Publicar el Plan de Asignación de Requerimiento en el Site de Gestión de la Demanda.
16. Recibir notificación de Requerimientos culminados.
17. Comparar el Plan de Asignación de Requerimientos Vs. los culminados.
18. De existir desviación, colocar en RequisitePro la fecha en que el Requerimiento se replanificó (“Listos para la Replanificación”).
19. Colocar en RequisitePro la justificación de la Replanificación.
20. Generar Indicadores.
21. Realizar análisis de los indicadores y generar los planes de acción.
22. Comunicar la información resultante.

## **Áreas Solucionadoras**

1. Recibir solicitud del Requerimiento en las Bandejas de @rqa-si.
2. Verificar que la Solicitud sea un Requerimiento.
3. De ser un Soporte, marcar el Requerimiento en Categoría como “Soporte” en RequisitePro.

4. Si no es un Requerimiento ni un Soporte se debe negar la solicitud en @rqa-si.
5. Verificar que la solicitud este completa.
6. De no estar completa la Solicitud se debe negar en @rqa-si.
7. Seleccionar la Opción en RequisitePro de "Factible (Fecha de Inicio de Documento)".
8. Categorizar el Requerimiento en: Mantenimiento, Desarrollo, Procesos, Infraestructura.
9. Analizar el Requerimiento.
10. Solicitar a las áreas involucradas la estimación de Recursos, Esfuerzos y posibles ejecutores.
11. Crear los DPTAN según la necesidad en RequisitePro.
12. Si el Requerimiento es Express se debe seleccionar la opción "SI" en RequisitePro de lo contrario se debe seleccionar la opción "NO".
13. Crear el Documento de Especificaciones de Requerimientos del Sistema (ERS).
14. Colocar en RequisitePro la fecha en que se va a estudiar el Requerimiento en la Mesa Multidisciplinaria ("Listos para la mesa multidisciplinaria").
15. Consultar en RequisitePro los Requerimientos que estén entre el rango de fecha seleccionado ("Listos para la mesa multidisciplinaria").
16. Convocar Mesa Multidisciplinaria por Requerimiento.
17. Actualizar el DPTAN en RequisitePro.
18. Actualizar el documento ERS.
19. Subir a RequisitePro el Documento ERS. (Va a Valorar los Requerimientos)
20. Revisar y complementar el DPTAN y el ERS.
21. Totalizar Costos y Esfuerzos del Requerimiento.
22. Actualizar en RequisitePro los totales de la valoración.
23. Colocar en RequisitePro la fecha en que el Requerimiento está listo para validar capacidades ("Listos para Validar Capacidades").
24. Cambiar en @rqasi el estatus del Requerimiento sólo si fue negado.
25. Cambiar el estatus del Requerimiento a Aprobado en @rqasi.
26. Revisar el Plan de Asignación del Requerimiento publicado en el Site de Gestión de la Demanda.
27. Crear Sub-requerimientos a las diferentes áreas para la ejecución.
28. Enviar al Coordinador de la Demanda los Requerimientos ya culminados.
29. Consultar en RequisitePro los Requerimientos que estén entre el rango de fecha seleccionado ("Listos para la Replanificación").
30. Colocar en RequisitePro la fecha en que el Requerimiento se Revaloro ("Revalorados").
31. Recibir y Analizar la solicitud de Cambio de Alcance.

32. Colocar en RequisitePro la fecha en que el Requerimiento se analizará por Cambio de Alcance (“Cambio de Alcance”).
33. Determinar el Impacto de la Solicitud de Cambio.
34. Estimar costos y esfuerzos del cambio solicitado.
35. Solicitar aprobación del Cambio de Alcance.
36. Recibe la notificación de aprobación o rechazo de la solicitud de cambio.
37. De ser aprobado el Cambio se debe ajustar y actualizar el DPTAN en RequisitePro (H/H y costo).
38. Colocar en RequisitePro la fecha en que el Requerimiento se revisará en el Comité de Sinergia (“Listos para Postular a Comité de Sinergia”). (Va a "Factibilizar Individual y Globalmente").
39. Ejecutar el Requerimiento si el Requerimiento original se mantiene.
40. De no aprobarse el Cambio se debe negar el Requerimiento en RequisitePro.
41. Colocar justificación de la Negación del Requerimiento en RequisitePro.
42. Si el cambio no es aprobado y no se debe ejecutar el Requerimiento original se debe negar en @rqa-si.

### **Coordinador de Sinergia y Arquitectura**

1. Revisar y complementar el DPTAN.
2. Revisar y complementar el documento ERS.
3. Consultar en RequisitePro los Requerimientos que estén entre el rango de fecha seleccionado (“Listos para Validar Capacidades”).
4. Generar oportunidades de Sinergia individual.
5. Validar contra el Presupuesto de la VP correspondiente.
6. Validar capacidades de las Áreas.
7. Colocar en RequisitePro la fecha en que el Requerimiento se revisará en el Comité de Sinergia (“Listos para Postular a Comité de Sinergia”). (Va a "Factibilizar Individual y Globalmente")
8. Si son Requerimientos Express, colocar en RequisitePro la fecha en que el Requerimiento está listo para su asignación (“Listos para Asignar en @rqa-si”). (Va a "Asignar Requerimientos").
9. Consultar en RequisitePro los Requerimientos que estén entre el rango de fecha seleccionado (“Listos para Postular a Comité de Sinergia”).
10. Revisar las oportunidades de sinergia individual identificadas.
11. Determinar Sinergia Global entre Requerimientos y Proyectos.
12. Generar Oportunidades de Sinergia Global.
13. Enviar al Coordinador de la Demanda las Oportunidades de Sinergia Global.
14. Consultar en RequisitePro los Requerimientos que estén entre el rango de fecha seleccionado (“Revalorados”).

15. Validar contra el Presupuesto de la VP correspondiente.
16. Validar capacidades de las Áreas.
17. Cuando el Requerimiento tiene desviación y se revaloró, se debe colocar en RequisitePro la fecha en que el Requerimiento se revisará en el Comité de Priorización (“Listos para Postular a Comité de Priorización”).

### **Líder del Negocio**

1. Revisar y aprobar la solicitud del Cliente en @rqa-si.
2. Si la solicitud no se aprueba, se debe negar la Solicitud del Requerimiento en @rqasi.
3. Recibir la solicitud de Aprobación del Cambio.
4. Analizar el Cambio de Alcance solicitado y evaluar si se aprueba o no.
5. Notificar la aprobación o negación de la solicitud de cambio.

### **Cliente**

1. Registrar el Requerimiento en @rqa-si.
2. Recibir la notificación de la negación de los Requerimientos.
3. Validar la Priorización de los requerimientos.
4. Aprobar o rechazar el Plan de Atención de los Requerimientos.
5. Solicitar Cambio de Alcance del Requerimiento.

### **Mesa Multidisciplinaria**

1. Revisar y complementar el DPTAN.
2. Revisar y complementar el documento ERS.

### **Comité de Sinergia**

1. Revisar las oportunidades de sinergia individual identificadas.
2. Determinar Sinergia Global entre Requerimientos y Proyectos.
3. Generar Oportunidades de Sinergia Global.
4. Enviar al Coordinador de la Demanda las Oportunidades de Sinergia Global.

### **Comité de Priorización**

1. Validar la Priorización de los requerimientos.
2. Certificar el Plan de atención del Requerimiento con el Cliente.