



**DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE
COBRO DE PASAJES POR MEDIO DE UNA CUENTA DE
AHORROS XPERTA QUE INCLUYE TARJETA DE DEBITO
CON TECNOLOGÍA CONTACTLESS**

**Trabajo de titulación presentado como requisito para optar al
título de:**

Magíster en Dirección de Proyectos

Por los estudiantes:

Ariana Michel SOLÍS VARGAS

Gary Ernesto YÉPEZ MORAN

Bajo la dirección de:

Víctor Luis Ibarra Garzón, MBA, PMP®

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrado
Guayaquil - Ecuador
Abril del 2017**

RABAJO FINAL DE MAESTRÍA

**MDPR2014-370246
MDPR2014-370236**

Índice General

1. CAPÍTULO A. DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	8
1.1. Descripción de la Empresa.	8
1.1.1. Breve Historia	8
1.1.2. Estructura Organizacional.	9
1.1.3. Líneas de Negocios.....	10
1.2. Plan Estratégico de la Organización.	11
1.2.1. Misión.....	11
1.2.2. Visión	11
1.2.3. Identificación Estratégica	11
1.2.4. Objetivos Estratégicos de corto y mediano plazo.	12
2. CAPITULO B CASO DE NEGOCIO.....	13
2.1. Descripción de la Situación Actual.	13
2.2. Las Alternativas del Proyecto.....	13
2.2.1. Objetivos del Proyecto.....	13
2.2.2. Supuestos del Proyecto.	13
2.2.3. Restricciones del Proyecto.	14
2.2.4. Sponsor y principales Interesados del Proyecto.	14
2.3. Alineamiento Estratégico del Proyecto.....	14
2.3.1. Primera Alternativa	15
2.3.2. Segunda Alternativa	35
3. CAPÍTULO C. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	52
3.1. Acta de Constitución del Proyecto: <i>BP - Xperta Transporte</i>	52
4. CAPÍTULO D. PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO.....	57
4.1. Subcapítulo D1. Gestión de Interesados.....	57
4.1.1. Registro de Interesados	57
4.1.2. Análisis de Clasificación de Interesados	62
4.1.3. Plan de Gestión de Interesados.....	63
4.1.4. Monitorear y Controlar los Interesados.....	74
4.2. Subcapítulo D2. Gestión de Alcance	76
4.2.1. Plan de Gestión de Alcance	76
4.2.2. Documentación de Requisitos	78
4.2.3. Línea base de Alcance	94
4.2.4. Validar y Controlar el alcance.....	150
4.2.5. Monitorear y Controlar el alcance	151
4.3. Subcapítulo D3. Gestión del Tiempo	154
4.3.1. Plan de Gestión del Cronograma	154
4.3.2. Cronograma del Proyecto	166
4.3.3. Línea base del Cronograma	166
4.4. Subcapítulo D4. Gestión de Recursos Humanos.....	179

4.4.1.	Plan de Gestión de los Recursos Humanos	179
4.4.2.	Estructura Organizacional del Proyecto.	199
4.4.3.	Matriz RACI	201
4.5.	Subcapítulo D5. Gestión de la Calidad	209
4.5.1.	Plan de Gestión de Calidad	209
4.5.2.	Procesos de Gestión de Calidad	211
4.5.3.	Monitoreo y Control de la Calidad	211
4.5.4.	Plan de Mejoras del Proceso	213
4.5.5.	Métricas de Calidad	215
4.5.6.	Estructura de la Organización para la Calidad	218
4.5.7.	Listas de Verificación de Calidad	221
4.6.	Subcapítulo D6. Gestión de Adquisiciones	227
4.6.1.	Plan de Gestión de Adquisiciones	227
4.6.2.	Enunciados del trabajo relativo a adquisiciones (SOW)	228
4.6.3.	Documentos de las adquisiciones	237
4.6.4.	Criterios de Selección de Proveedores	237
4.6.5.	Decisiones de Hacer o Comprar.	240
4.6.6.	Monitoreo y Control de las Adquisiciones	241
4.7.	Subcapítulo D7. Gestión de los Riesgos	245
4.7.1.	Plan de Gestión de los Riesgos	245
4.7.2.	Registros de Riesgos	251
4.7.3.	Análisis Cualitativo de los Riesgos	253
4.7.4.	Análisis Cuantitativo de los Riesgos	255
4.7.5.	Planificar la respuesta de los Riesgos	259
4.7.6.	Monitorear y Controlar los Riesgos	264
4.8.	Subcapítulo D8. Gestión de Comunicaciones	266
4.8.1.	Plan de Gestión de Comunicaciones	266
4.8.2.	Plan de Ejecución y Control de las Comunicaciones	278
4.9.	Subcapítulo D9. Gestión de Costos	284
4.9.1.	Plan de Gestión de Costos	284
4.9.2.	Línea Base de Costos	293
4.9.3.	Requisitos de financiamiento del proyecto	302
5.	BIBLIOGRAFÍA	303
6.	ANEXOS	304
	Anexo 1: Minuta de reuniones	304
	Anexo 2: Registro de Incidentes	305
	Anexo 3: Solicitud de Cambio.	306
	Anexo 4: Validación de Requisitos	307
	Anexo 5: Cronograma del Proyecto	308
	Anexo 6: Línea Base del Tiempo	314

Anexo 7: Reporte de Avances del Proyecto.....	323
Anexo 8: Control de Avances Grafico del Proyecto.	326
Anexo 9: Solicitud de Pedido - Compras	330
Anexo 10: Contrato de Prestaciones de Servicios.....	331

Indice de Tablas

Tabla 1: BC Usuarios por Segmento 1.....	15
Tabla 2: BC Canales de Atención por Segmento 1	16
Tabla 3: BC Troncales y Paradas Sistema de Transporte 1.....	21
Tabla 4: BC Costo de Sensores (Lectores de Tarjetas) 1	21
Tabla 5: BC Costo Tarjeta de Débito Contactless 1.....	21
Tabla 6: BC Costo Software 1	22
Tabla 7: BC Matriz de Riesgos Alternativa 1	26
Tabla 8: BC Tabla Ponderación de Riesgos 1.....	27
Tabla 9: Plan de Respuestas a los Riesgos 1.....	27
Tabla 10: BC Simulación de Montecarlo 1.....	28
Tabla 11: BC Estimación de Beneficios Alternativa 1	29
Tabla 12: BC Beneficios Adicionales Alternativa 1	30
Tabla 13: BC Valor de Desecho 1.....	31
Tabla 14: BC Costos Alternativa 1.....	31
Tabla 15: BC Presupuesto Alternativa 1	32
Tabla 16: BC Flujo de Caja Alternativa 1.....	33
Tabla 17: BC TIR Alternativa 1	34
Tabla 18: BC Periodo de Repago Alternativa 1.....	34
Tabla 19: BC Índice de Deseabilidad Alternativa 1	35
Tabla 20: BC Número de Usuarios por Segmento 2.....	36
Tabla 21: BC Estimación de Potenciales Clientes 2	36
Tabla 22: BC Usuarios de Sistema de Transporte con Smartphone/Celular 2.....	36
Tabla 23: BC Terminales y Paradas de Sistema de Transporte 2	40
Tabla 24: BC Costo de Lectores QR para paradas 2	40
Tabla 25: BC Costo Desarrollo APP 2	41
Tabla 26: BC Matriz de Riesgos Alternativa 2	44
Tabla 27: BC Ponderación de Riesgos Alternativa 2	45
Tabla 28: BC Matriz de Riesgos Alternativa 2	45
Tabla 29: BC Ingresos Alternativa 2	46
Tabla 30: BC Ingresos Anternativa 2	47
Tabla 31: BC Costos Alternativa 2.....	47
Tabla 32: BC Flujo de Inversión Alternativa 2.....	48
Tabla 33: BC Flujo de Caja Alternativa 2.....	49
Tabla 34: BC TIR Alternativa 2	49
Tabla 35: BC Periodo de Repago Alternativa 2.....	50
Tabla 36: BC Índice de deseabilidad Alternativa 2	50
Tabla 37: PDP Registro de Interesados - Datos de Contacto	57
Tabla 38: PDP Registro de Interesados – Datos de Evaluación	59
Tabla 39: PDP Criterios de Participación	64
Tabla 40: PDP Matriz de Participación y Estrategias de los Interesados	65
Tabla 41: PDP Requisitos de Comunicación.....	69
Tabla 42: PDP Matriz de Requisitos de los Interesados	78
Tabla 43: PDP Matriz de Trazabilidad de Requisitos	87

Tabla 44: PDP Unidades de Medidas por Recurso.....	155
Tabla 45: PDP Listado de Hitos	157
Tabla 46: PDP Estimación de Recursos.....	159
Tabla 47: PDP Estimación de Duración (Parametrica)	162
Tabla 48: PDP Estimación de Duración (Tres Valores).....	162
Tabla 49: PDP Métricas para Monitoreo y Control.....	163
Tabla 50: PDP Calendario de Recursos.....	196
Tabla 51: PDP Matriz Raci.....	201
Tabla 52: PDP Línea Base de Calidad.....	210
Tabla 53: PDP Plan de Mejoras del Proceso.....	214
Tabla 54: PDP Métricas de Calidad.....	215
Tabla 55: PDP Roles en la Organización para la Calidad	219
Tabla 56: PDP Lista de Verificación de la Calidad	221
Tabla 57: PDP Matriz de Adquisiciones.....	227
Tabla 58: PDP Criterios de Sección de Proveedores.....	238
Tabla 59: PDP Análisis de Hacer o Comprar	240
Tabla 60: PDP Indicadores Monitoreo y Control.....	242
Tabla 61: PDP Metodología de Gestión de los Riesgos	245
Tabla 62: PDP Metalenguaje de los Riesgos	246
Tabla 63: PDP Roles y Responsabilidades de Riesgos	246
Tabla 64: PDP Presupuesto Riesgos	247
Tabla 65: PDP Calendario Riesgos	248
Tabla 66: PDP Definición de Probabilidad de los Riesgos.....	248
Tabla 67: Definición de Impacto de los Riesgos.....	249
Tabla 68: PDP Matriz de Probabilidad e Impacto	250
Tabla 69: PDP Matriz de Probabilidad e Impacto (Amenazas y Oportunidades).....	250
Tabla 70: PDP Codificación y Valoración de Riesgos.....	251
Tabla 71: PDP Listado de Riesgos del Proyecto	251
Tabla 72: PDP Evaluación Cualitativa de los Riesgos	253
Tabla 73: PDP Valoración de Tiempo	256
Tabla 74: Valoración de Costo	256
Tabla 75: PDP EVM Costo y Tiempo	257
Tabla 76: PDP Matriz de Respuesta a los Riesgos.....	259
Tabla 77: PDP Escalamiento de Incidentes.....	268
Tabla 78: PDP Matriz de Comunicaciones	270
Tabla 79: PDP Evaluación KPI	281
Tabla 80: PDP Umbrales Evaluación KPI	282
Tabla 81: PDP Unidades de Medida por Recurso	284
Tabla 82: PDP Umbrales de Control	285
Tabla 83: PDP Métodos de Medición del Desempeño	288
Tabla 84: PDP Presupuesto por Entregables.....	293
Tabla 85: PDP Presupuesto por Entregables - Mes	301

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: BC Estructura Organizacional Banco Pichincha 2017	10
Ilustración 2: BC Líneas de Negocios BP 2017	11
Ilustración 3: BC Pilares Estratégicos de BP	14
Ilustración 4: BC Usuarios por Segmento 1	15
Ilustración 5: BC Proceso de Uso Tarjeta Contactless 1.....	19
Ilustración 6: BC Impacto sobre Organigrama 1	24
Ilustración 7: BC Van Alternativa 1	29
Ilustración 8: BC Usuarios Sistema de Transporte por Segmento 2	35
Ilustración 9: BC Forma de Uso aplicativo QR 2	39
Ilustración 10: BC Impacto sobre Estructura 2.....	42
Ilustración 11: BC Selección de la Alternativa	51
Ilustración 12: PDP Modelo Matriz Poder Influencia	62
Ilustración 13: PDP Matriz Poder – Influencia Interesados	63
Ilustración 14: PDP Línea Base del Cronogram.....	167
Ilustración 15: PDP Organigrama Xperta Transporte	200
Ilustración 16: PDP Estructura de la Opción para la Calidad.....	218

1. CAPÍTULO A. DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. Descripción de la Empresa.

Banco Pichincha es la mayor entidad financiera del Ecuador, líder en innovación y atención multicanal con una historia que suma 111 años. Cuenta con una amplia cobertura a nivel nacional que incluye 293 puntos de atención, más de 9.000 corresponsales no bancarios de la red Pichincha Mi Vecino, 1.161 máquinas autoservicios y los canales de Banca Electrónica, Banca Móvil y Banca Telefónica. Es la primera institución de América Latina que opera como banco comercial en España y tiene una sólida presencia en la región: en Perú, a través del Banco Financiero, Banco Pichincha en Colombia, Banco Pichincha Miami Agency en Estados Unidos y Banco Pichincha Panamá. (Banco Pichincha C.A., 2016)

1.1.1. Breve Historia

Se detalla a continuación breve historia cronológica de Banco Pichincha:

Año 1906 Abril 11: Fundación Banco Pichincha.

Abril 23: Primera Junta de Accionistas

1907 Febrero 8: Llega el primer pedido de billetes.

1908: Aumento de capital a 800.000 sucres.

1930 Abril 11: Bodas de Plata. El Banco contaba ya con 28 empleados.

1953: Se inaugura la agencia Norte en Quito, frente al Parque El Ejido.

1977: Banco Pichincha entra a formar parte de Eulabank, cuando las entidades financieras ecuatorianas fueron autorizadas para participar en organismos bancarios internacionales.

1981: El Banco del Pichincha celebra sus 75 años, afirmándose en primer plano en el sistema financiero nacional.

2002: Inicia una etapa de renovación a todo nivel tecnológico, estructural y de procesos.

2006 Abril 11: Se celebra el primer Centenario.

2006 Septiembre: Se cambia el nombre a Banco Pichincha, eliminando la palabra “del”.

2008: Se reconoce a Banco Pichincha como el mejor Banco del Ecuador según Latín Finance, Euromoney y Global Finance.

2009: Se obtiene la calificación de riesgo “AAA-“por Pacific Credit Rating.

2010: Primera entidad Latinoamericana que recibe la licencia para operar como Banco Español.

2010: Recompra de Inversora Pichincha S.A. en Colombia. Constitución de Banco Pichincha España. Adquisición de un importante segmento de Lloyd Bank.

2011: Por segundo año consecutivo, Banco Pichincha entre los 25 mejores de América Latina según América Economía.

2015: Modificación de la estructura corporativa (organigrama) y enfoques estratégicos.

2016: Implementación de Nuevo modelo de servicio en Agencias Región Costa. (Banco Pichincha C.A., 2017)

1.1.2. Estructura Organizacional.

El Directorio es el máximo órgano de decisión y administración, está encabezado por el Presidente e integrado por miembros elegidos por la Junta General y calificados por la Superintendencia de Bancos. Sesionan una vez por mes o de manera extraordinaria cuando es requerido, y son quienes definen las principales directrices y estrategias para la gestión de la organización.

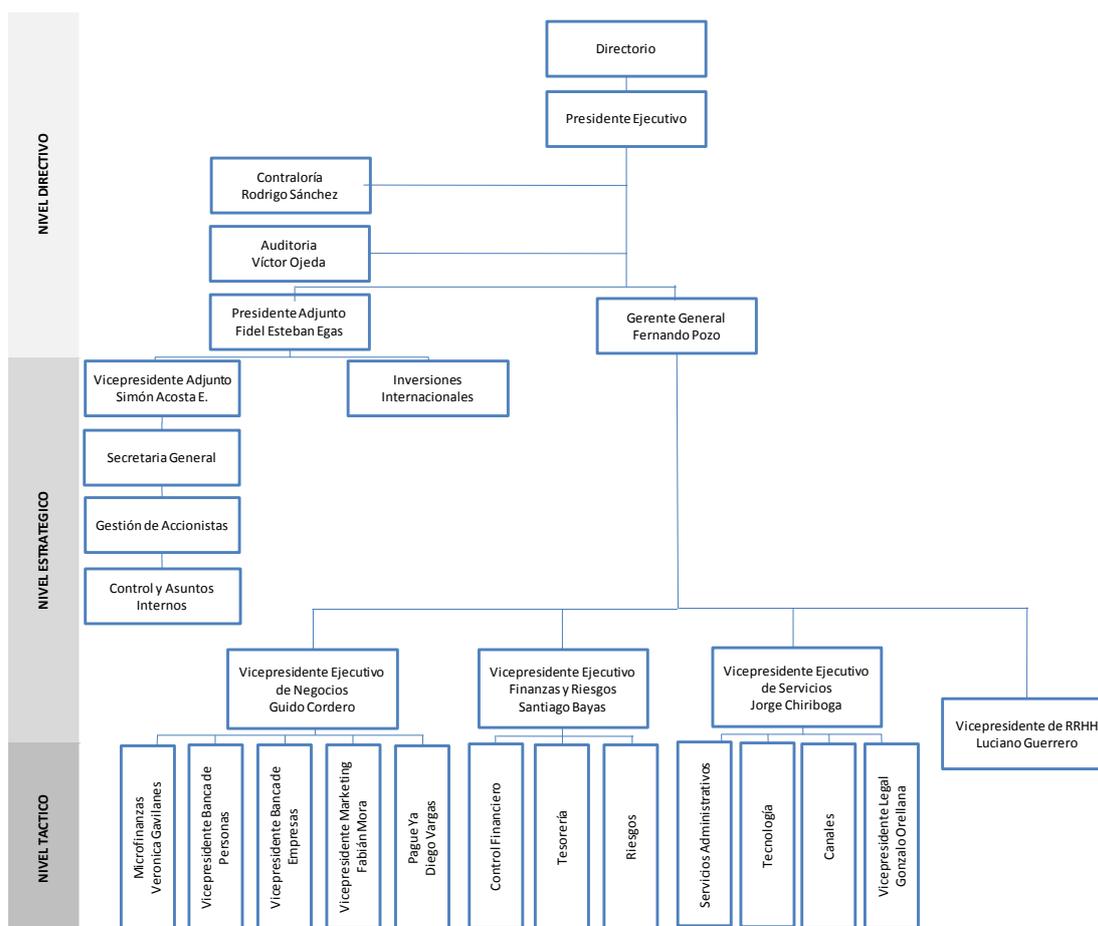


Ilustración 1: BC Estructura Organizacional Banco Pichincha 2017

Fuente: Información proporcionada por Banco Pichincha C.A.

La consultora London Consulting Group, contratada por Banco Pichincha para realizar mejoras en la institución, implementó desde el 2015 un nuevo modelo estructural en la Organización, donde se creó un nivel estratégico en el Organigrama del Banco con la finalidad de ser más eficientes en la implementación de nuevas iniciativas y/o proyectos en la institución.

1.1.3. Líneas de Negocios

Banco Pichincha cuenta con 3 líneas de Negocios Principales: Activos, Pasivos y Servicios Varios, todos y cada uno de ellos enfocados a servir las necesidades de los clientes, se detallan a continuación:



Ilustración 2: BC Líneas de Negocio BP 2017

Fuente: Información proporcionada por Banco Pichincha C.A.

1.2. Plan Estratégico de la Organización.

1.2.1. Misión

Banco Pichincha es un equipo líder que contribuye al desarrollo del Ecuador atendiendo las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas.

1.2.2. Visión

Banco Pichincha es el líder de mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicios, enfocando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando a su personal y otorgando rentabilidad sostenible a sus accionistas.

1.2.3. Identificación Estratégica

“Ser el banco más reconocido del Ecuador por su capacidad de atender a sus clientes con justicia y cercanía, gestionando con excelencia su experiencia con el Banco”. (Banco Pichincha C.A., 2016).

Con base al Plan estratégico Organizacional del Banco, se propone elaborar un proyecto de inversión donde su enfoque principal es incrementar su participación en potenciales mercados donde la institución no es líder, focalizándose y apalancados de manera eficiente de canales alternativos menos costosos como son los Corresponsales No Bancarios.

El presente Caso de Negocios analizará propuestas enfocadas en el incremento de participación de mercado, mejora de la imagen de la marca, desarrollo de nuevos productos generando rentabilidad para los accionistas.

1.2.4. Objetivos Estratégicos de corto y mediano plazo.

El enunciado estratégico de Banco Pichincha para el 2018 es ser el Banco más reconocido del Ecuador por su capacidad de atender a sus clientes con Justicia y Cercanía, gestionando con excelencia su experiencia con el Banco.

Sus objetivos a corto y mediano plazo son:

- Incrementar la participación de mercado.
- Incrementar cobertura geográfica.
- Diversificación de Ingresos.
- Disminuir el costo de fondeo.
- Gestionar Políticas de Liquidez conservadora.
- Generar reconocimiento de marca.

2. CAPITULO B CASO DE NEGOCIO

2.1. Descripción de la Situación Actual.

Banco Pichincha se ubica en el primer lugar dentro del sector bancario (privado) a nivel nacional al cierre del 2016, con una participación de mercado del 31%, sin embargo en la ciudad de Guayaquil, Banco Pichincha representa el 17% de participación de mercado ubicando a la institución en tercer lugar.

Por lo antes mencionado y dado a los objetivos estratégicos de la Institución, se propone realizar un proyecto específico en la ciudad de Guayaquil, para incrementar la Participación de Mercado del Banco en la Plaza.

Con base a la necesidad de Fundación Sistema de Transporte de Guayaquil de migrar el sistema de comercialización de sus tarjetas recargables hacia otros canales, y/o empresas se presenta este proyecto haciendo uso de la diversidad de canales y medios tecnológicos con los que cuenta el Banco Pichincha.

2.2. Las Alternativas del Proyecto.

En función a los lineamientos estratégicos de la empresa y la oportunidad que se presenta con Sistema de Transporte se proponen las siguientes alternativas:

Alternativa #1: *Desarrollo e implementación de sistema de cobro de pasajes por medio de una cuenta de ahorros Xperta que incluye tarjeta de débito con tecnología Contactless.*

Alternativa #2: *Desarrollo e implementación de sistema de cobro de pasajes por medio de una aplicación móvil con holograma QR.*

2.2.1. Objetivos del Proyecto.

Desarrollar e Implementar el sistema de cobro de pasajes para Sistema de Transporte de Guayaquil con un presupuesto no mayor a \$1`750.000,00 hasta el 30 de Agosto del 2018.

2.2.2. Supuestos del Proyecto.

- Necesidad de Fundación Sistema de Transporte desde el 2014 en mejorar los puntos de venta y recarga de tarjetas dado al bajo índice de satisfacción de sus usuarios en esta variable.

- Aceptación de los usuarios de Sistema de Transporte sobre la migración del sistema actual de sistema de cobro.

2.2.3. Restricciones del Proyecto.

- Se considera presupuesto máximo de \$1`750.000,00.
- Se debe realizar el desarrollo y la implementación hasta Agosto del 2018.
- Proyecto a realizarse en la ciudad de Guayaquil con Fundación Sistema de Transporte.
- Se excluye la comercialización del producto para los turistas.

2.2.4. Sponsor y principales Interesados del Proyecto.

Se detalla a continuación los principales Interesados del Proyecto:

Sponsor: Guido Cordero – Vicepresidente Ejecutivo de Negocios.

Principales Interesados: Fundación Sistema de Transporte.

Principales Interesados: Usuarios del Sistema de Transporte.

Principales Interesados: Proveedores.

2.3. Alineamiento Estratégico del Proyecto.

En función a los lineamientos estratégicos de la Institución, se proponen 2 alternativas a ser evaluadas en el transcurso del presente caso de negocios. Ambas alternativas se fundamentan en 3 pilares:

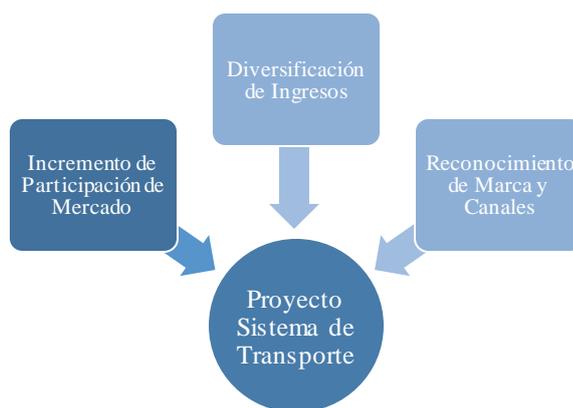


Ilustración 3: BC Pilares Estratégicos de BP

Fuente: Ariana Solís – Gary Yépez

2.3.1. Primera Alternativa

Desarrollo e implementación de sistema de cobro de pasajes por medio de una cuenta de ahorros Xperta que incluye tarjeta de débito con tecnología Contactless.

2.3.1.1. Análisis y proyección de la demanda.

Se considera para la alternativa # 1 en su proyección de demanda la siguiente información:

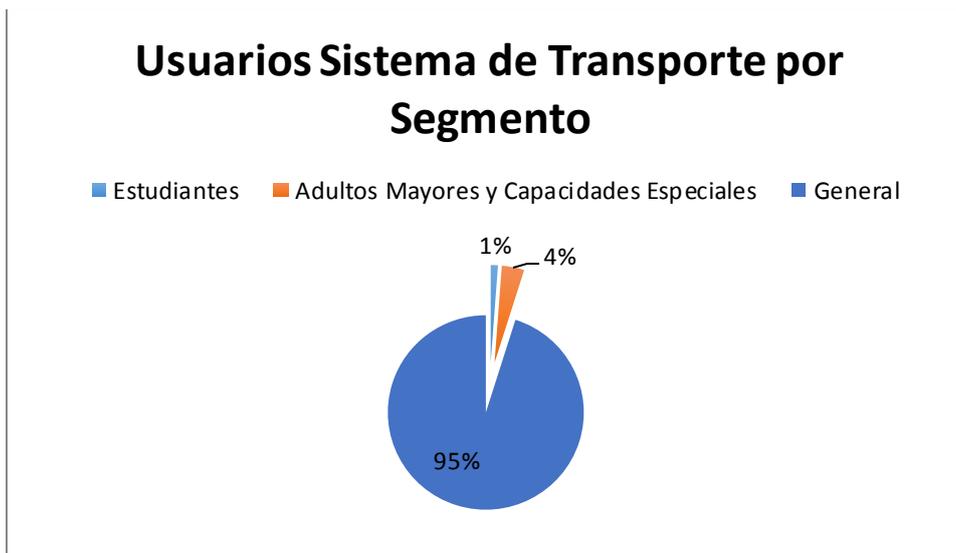


Ilustración 4: BC Usuarios por Segmento 1

Fuente: Datos proporcionados por Sistema de Transporte

Tabla 1: BC Usuarios por Segmento 1

	Estudiantes	Adultos Mayores y Capacidades Especiales	General
Número de Usuarios por Segmento	4747	14759	379.392

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

Para la atención de los usuarios de Sistema de Transporte, se pone a disposición los canales corresponsales NO Bancarios “Mi Vecino” y la Red de Agencias donde podrán adquirir sus Kits Xperta Transporte para utilizarlo como medio de pago de sus pasajes.

Tabla 2: BC Canales de Atención por Segmento 1

SEGMENTO	# DE USUARIOS	CANAL DE ATENCIÓN
GENERAL	379.392	MI VECINO
ESTUDIANTES	4.747	RED DE AGENCIAS
ADULTOS MAYORES Y CAPACIDADES ESPECIALES	14.759	RED DE AGENCIAS

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

La finalidad de segmentar los canales de atención de los usuarios es poder identificar y validar que el 5% de usuarios (Estudiantes, Adultos Mayores y personas con capacidades especiales) mantengan la misma atención y tarifa diferenciada que Sistema de Transporte les ha proporcionado desde sus inicios. Cabe indicar que se excluye la comercialización y venta del producto para los Turistas los cuales por solicitud de Sistema de Transporte este segmento de clientes podrán adquirir su producto directamente en las Troncales principales. De esta manera podemos abarcar el total de usuarios guayaquileños del Sistema de Transporte.

2.3.1.2. Comportamiento de la Demanda

Número de Usuarios: 398.898 por día.

Precio del Pasaje: \$0.30 centavos regulados por el ente de tránsito.

Precios de transporte sustituto:\$0.30 centavos regulados por el ente de tránsito.

Gustos y preferencias del mercado: Traslado rápido y seguro.

Expectativas: Reducir la aglomeración de todas las paradas del Sistema de Transporte.

2.3.1.3. Análisis de la Oferta

La oferta planteada dentro de la alternativa #1 se compone de lo siguiente:

2.3.1.3.1. Oferta para cliente

Implementación y desarrollo integrado del sistema de cobro de pasajes.

2.3.1.3.1.1. Detalles y Especificaciones

- Desarrollo e implementación del sistema de venta de Kits Xperta Transporte para el pago de pasajes.

- Migración de puntos de Ventas hacia corresponsales no bancarios “Mi Vecino”.
- Conciliación de ventas de pasajes.

Dado el potencial de mercado y los ingresos adicionales que genera el proyecto detallados en el análisis financiero, el costo de la comisión a Fundación Sistema de Transporte es de \$0,005 por pasaje facturado.

2.3.1.3.2. Oferta para el Usuario Final

Cuenta de Ahorros electrónica Xperta que incluye: tarjeta de débito con sistema Contactless para el pago de pasajes en las estaciones del Sistema de Transporte de Guayaquil.

2.3.1.3.2.1. Detalles y Especificaciones

- Cuenta de Ahorro electrónica sin depósito inicial.
- Recibe depósitos o transferencias hasta por \$1.000 dólares al mes.
- Retiros de efectivo y compras con la tarjeta Xperta mediante débito a la cuenta
- Tarjeta de débito abalada por Visa internacional que podrá ser utilizada en establecimientos comerciales.
- Tarjeta de Débito con Sistema Contactless para el pago de pasajes en las paradas del Sistema de Transporte de Guayaquil.
- Costo del Kit: \$3,00.
- Restricción: No puede realizar retiros por medio del canal de agencias.

Se podrá hacer el pago del pasaje siempre y cuando el cliente cuente con saldo en la cuenta.

Cabe indicar que en la actualidad no existe aún una institución financiera que comercialice cuentas electrónicas con tarjeta de débito Contactless, por lo cual el proyecto se convierte atractivo para el cliente Sistema de Transporte y el usuario final.

2.3.1.4. Características del Segmento del Mercado.

Género: Hombres: 52,99%

Mujeres: 47,01

Ingreso promedio de Usuarios mes: \$364,00

Nivel Socio Económico: Bajo (Alto y medio)

2.3.1.5. Estrategia de Comercialización.

2.3.1.5.1. Especificaciones del Producto

Cuenta de Ahorro Xperta Transporte con Tarjeta Dual Interface con chip de 16 K más una antena Mifare, que permite realizar el pago en las terminales Contactless y se comporta como una tarjeta chip normal para uso en POS y ATM.

2.3.1.5.2. Precio del Producto o servicio.

Costo de Kit Cuenta Xperta Transporte: \$3,00 al cliente final.

Costo del Servicio y la oferta integral a Fundación Sistema de Transporte: \$0,005 por pasaje facturado.

2.3.1.5.3. Selección del Sistema de Distribución.

Dentro del compromiso de Banco Pichincha de atender a los usuarios de Sistema de Transporte de Guayaquil se instalará un mínimo de 300 Corresponsales No Bancarios “Mi Vecino” a 300 metros a la redonda de cada estación, con la finalidad de facilitar a los usuarios adquirir su Kit Xperta Transporte y poder realizar los depósitos a su cuenta para posterior uso de su tarjeta Contactless.

Solo en los Corresponsales No Bancarios “Mi Vecino”, brandeados con el Logo del Sistema de Transporte se podrá adquirir los Kits Xperta Transporte.

El 5% de los usuarios restantes comprendidos por menores de edad, discapacitados y adultos mayores podrán adquirir su kit en las agencias de Banco Pichincha, esto con la finalidad de que usuarios expertos de Banco Pichincha puedan validar que efectivamente que el cliente pertenece a los segmentos antes mencionados para poderles otorgar la tarifa preferencial.

2.3.1.5.4. Estrategia de Comunicación

Se potencializará los canales de Sistema de Transporte de Guayaquil como: Terminales y paradas.

Adicional de apalancamiento con el Municipio de Guayaquil con la cual se plantea tener presencia en Medios Tradicionales como: televisión, radio, prensa escrita.

2.3.1.6. Estudio Técnico

2.3.1.6.1.1. POS

Los terminales (puntos de venta) POS, son equipos diseñados para procesar de manera rápida y eficiente transacciones financieras con un mínimo de riesgo o fraude y errores

contables. Los avances tecnológicos han permitido la mejora de los equipos POS; en la actualidad ya existen modelos inalámbricos y otros con pinpad integrado, con tamaños más pequeños, ergonómicos y livianos.

Dependiendo el terminal adquirido, se asigna el medio de comunicación entre el local (punto de recarga) y el banco. La comunicación entre ambos puede ser:

- Por Dial Up
- Por Dial Lan
- Por Celular

2.3.1.6.1.2. Tarjetas Contactless

Son tarjetas que funcionan mediante radiofrecuencia, incorporan un chip donde se registra la información necesaria para la transacción. La forma de pago se realiza acercando la tarjeta a un dispositivo lector ubicado en el punto de venta, que para este caso son los torniquetes electrónicos ubicados al ingreso de las paradas.

Su tiempo de procesamiento de la información y transacción es 2 veces más rápido que al realizarlo por una caja convencional, tarjeta de débito o compra.

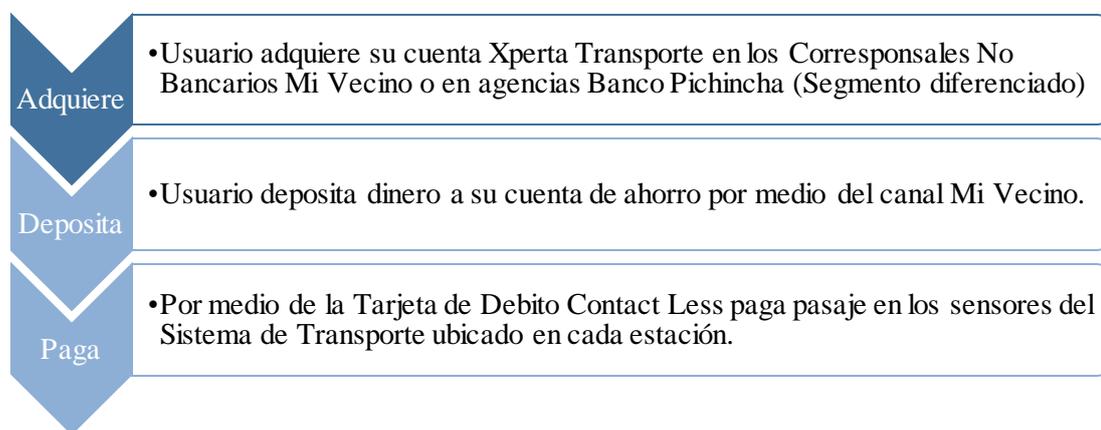


Ilustración 5: BC Proceso de Uso Tarjeta Contactless 1

Fuente: Ariana Solís – Gary Yépez

Al finalizar el proceso se le debita lo correspondiente del pasaje a la cuenta del usuario.

2.3.1.7. Tamaño del Proyecto.

Para determinar el tamaño del proyecto de la alternativa #1 se analizan las siguientes variables:

Mercado: El número de clientes actuales del Sistema de Transporte de Guayaquil es de 398.898 usuarios (excluyendo los turistas).

El alcance del proyecto es Bancarizar a 275.906 usuarios que se estiman no son clientes de Banco Pichincha. Sin embargo al darse la migración de kits Xperta Transporte y por la necesidad de adquirir la tarjeta de débito Contactless para que los usuarios puedan pagar su pasaje, se estima atender y servir el universo total hasta finalizar el 2018, esto apalancado a estrategias push que realizará Sistema de Transporte.

Tecnología.- En el sistema financiero ecuatoriano no existe oferta de tarjetas de débito Contactless, misma que ha sido evaluada dentro del Banco para la adquisición y parametrización del sistema para realizar la oferta a Sistema de Transporte.

Las tarjetas serán importadas por un proveedor calificado del Banco, cumpliendo con las políticas y estándares de calidad.

Disponibilidad de Insumos: Proveedor con disponibilidad actual de Insumos, stock suficiente para poder atender al universo total de usuarios.

Posibilidades de Expansión: Existe gran potencial de expansión con los Municipios de Quito y Cuenca. Se determinó iniciar en la ciudad de Guayaquil por el gran potencial que existe de mejorar la participación de mercado en la Plaza.

Política Gubernamental: Producto aprobado por la Asociación de Bancos.

Capacidad Financiera: Inversión Total: \$1`458.310,76

VAN: \$2`550.068,91 TIR: 40,8%

Tamaño del Proyecto: Proyecto Grande con Alto Impacto.

2.3.1.8. Localización del Proyecto

Se instalarán 282 corresponsales No Bancarios en las paradas del Sistema de Transporte de Guayaquil para mejor atención a los usuarios. Los corresponsales no bancarios estarán ubicados a 300 metros de la redonda de las siguientes estaciones:

Tabla 3: BC Troncales y Paradas Sistema de Transporte 1

No.	TRONCAL	SECTOR	RUTA	SALIDA	RETORNO
1	T1.- GUASMO - RIO DAULE	Norte - Centro - Sur	Norte - Centro - Sur - Centro - Norte	Terminal Río Daule - Av. Benjamín Rosales - Av. Pedro Menéndez Gilbert - Túneles - Av. Boyacá - Av. Olmedo - Chile - Av. Rosa Borja de Ycaza - Av. Domingo Comín - Av. Roberto Serrano - Adolfo H. Simmonds - Av. Dr. Raul Clemente Huerta - Terminal Guasmo.	Terminal Guasmo - Av. Dr. Raul Clemente Huerta - Adolfo H. Simmonds - Av. Roberto Serrano - Av. Domingo Comín - Eloy Alfaro - Pedro Carbo - Roca - Tomás Martínez - Malecón Simón Bolívar - Túneles - Av. Pedro Menéndez Gilber - Av. Benjamín Rosales - Terminal Río Daule.
2	T2.- 25 DE JULIO - RÍO DAULE	Norte - Centro - Sur	Norte - Centro - Sur - Centro - Norte	Terminal Río Daule - Av. Benjamín Rosales - Av. De las Américas - Av. Pedro Menéndez - Av. Machala - Alejo Lascano - Pedro Moncayo - Fco. De Marco - Av. Machala - Josefina Barba - Av. 25 de Julio - Dr. Juan Montalvo - 3er. Pasaje 1 SO. - Terminal 25 de Julio	Terminal 25 de Julio - Av. 25 de Julio - Av. Quito - Letamendi - Pedro Moncayo - Alejo Lascano - Av. Quito - Av. Pedro Menéndez - Av. De las Américas - Av. Narcisca de Jesús - Terminal Río Daule
3	T3.- BASTION POPULAR - CENTRO	Nor-Oeste	Nor Oeste - Centro - Nor Oeste	Terminal Bastión Popular - Marcel Laniado - Vía Daule - Av. Carlos Julio Arosemena - Av 9 de Octubre - Carchi - 1ero. De Mayo - Tulcán - Sucre - Av. Olmedo (Parada IESS) - Eloy Alfaro - Pedro Carbo (Parada Biblioteca).	Pedro Carbo (Parada Biblioteca) - Sucre - Tulcán - 1ero. de Mayo - ss - Av- 9 de Octubre - Av. Carlos Julio Arosemena - Vía Daule - Marcel Laniado - Terminal Bastión Popular.

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

2.3.1.9. Inversiones en equipamiento

Se detalla la inversión en equipamiento de la alternativa #1

Tabla 4: BC Costo de Sensores (Lectores de Tarjetas) 1

TERMINALES	# DE PARADAS	SENSORES ELECTRÓNICOS POR PARADAS (4)	SENSORES ELECTRÓNICOS ADICIONALES (TERMINALES)	TOTAL DEL SENSORES CONTACTLESS	COSTO UNITARIO SENSORES EN ECUADOR	COSTO TOTAL CONTACTLESS
T1	37	148	6	154	\$ 310,00	\$ 47.740,00
T2	30	120	6	126	\$ 310,00	\$ 39.060,00
T3	27	108	6	114	\$ 310,00	\$ 35.340,00
TOTAL:						\$ 122.140,00

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

Tabla 5: BC Costo Tarjeta de Débito Contactless 1

# DE USUARIOS ACTUALES	400.000,00
COSTO TARJETA	\$ 1,10
PACKAGING	\$ 0,80
COSTO KIT XPERTA TRANSPORTE	\$ 1,90
TOTAL	\$ 760.000,00

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

Tabla 6: BC Costo Software 1

Costo desarrollo de Software sistema Contactless (Debito inmediato de cuenta de ahorro y transferencia a cuenta de Institución Publica)	\$ 300.000,00
--	---------------

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

Total Costo de Equipamiento Alternativa #1: \$1'182.140,00

2.3.1.10. Estudio ambiental

El objetivo principal de este estudio, es validar que las alternativas presentadas NO causen impacto alguno sobre el medio ambiente, y si es el caso que cualquiera de las actividades relacionadas a las alternativas generan algún impacto directo, determinar el grado del impacto y exponer las acciones o plan de acción a tomar para mitigar dicho impacto o afectación sobre el medio ambiente.

2.3.1.10.1. Descripción de interacciones ecológicas o ambientales clave

La alternativa #1 se relaciona directamente con desarrollo tecnológico, lo que no interactúa directamente con la ecología o el medio ambiente.

En lo que concierne al incremento de los CNB's, los equipos P.O.S destinados para el depósito de dinero y habilitación de las tarjetas Contactless son de bajo consumo energético, lo que ayuda a mantener una huella de carbono amigable. El mismo caso se aplica para los nuevos lectores de tarjetas a instalarse en las paradas del Sistema Integrado de Transporte.

2.3.1.10.2. Identificación de posibles impactos

En el caso de la alternativa #1 el procedimiento de realizar un depósito en los CNB's puede generar desperdicios debido a la impresión del recibo sobre papel.

2.3.1.10.3. Plan de manejo ambiental

Para mitigar los desperdicios que pueden generarse producto de la impresión de recibos al momento de realizar depósitos en los CNB's, se plantea el siguiente plan de manejo ambiental:

- Campaña de concientización sobre el manejo de desechos sólidos no peligrosos en cada CNB de la red, dirigido a los usuarios.

- Implementar un sistema de recolección de desechos clasificados, para este caso papel.
- Seguimiento a los administradores de cada CNB sobre el manejo de los desechos recolectados y su entrega oportuna a los camiones recolectores en los horarios establecidos por el ente público según cada sector.

2.3.1.11. Estudio Legal.

2.3.1.11.1. Aspectos societarios a considerar.

Con la finalidad de incrementar la participación de mercado en la ciudad de Guayaquil se plantea realizar una alianza estratégica Sistema de Transporte quien gestiona y administra el sistema de movilización del Municipio de Guayaquil.

Bajo esta alianza estratégica se firmará un contrato por ambos representantes legales de cada institución para prestar los servicios antes detallados por el periodo de 10 años.

2.3.1.12. Impacto sobre la estructura organizacional actual

Dada la magnitud y el alcance del proyecto, se estipula que el Sponsor principal es el Vicepresidente Ejecutivo de Negocios dado su interés en estandarizar el producto/servicio para comercialización posterior en las principales ciudades del país. El impacto principal en la organización actual se da bajo las Vicepresidencias de Negocios y Servicios.

Negocios.- Debido a la comercialización del producto al establecimiento y la venta de kits por medio de la Red de Agencias y Corresponsales No Bancarios.

Marketing.- Debido al despliegue comunicacional hacia el usuario final.

Tecnología.- Debido al nuevo servicio de tarjeta de débito Contactless y los demás sistemas a ofertar al establecimiento.

Canales.- Adecuación de los Canales de Venta (Corresponsales No Bancarios y Red de Agencias).

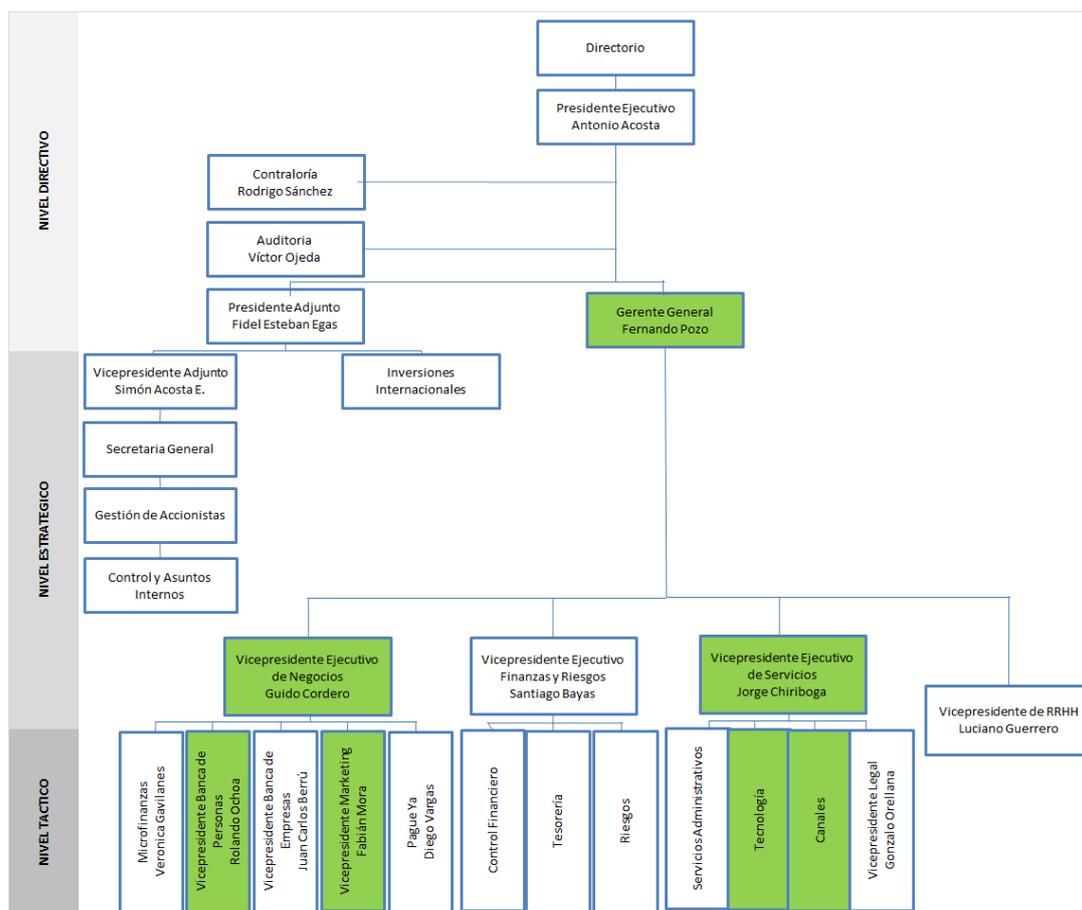


Ilustración 6: BC Impacto sobre Organigrama 1

Fuente: Datos proporcionados por Banco Pichincha C.A.

2.3.1.12.1. Perfiles y roles requeridos

Se detallan las funciones y el perfil del equipo de proyecto para la alternativa # 1.

Project Manager: Planificar, gestionar, dirigir a los diferentes actores dentro del proyecto con la meta de finalizarlo bajo los requerimientos del sponsor.

Perfil: Título de tercer nivel en carreras Técnicas o Marketing. Maestría en Dirección de Proyectos.

Coordinador de Proyectos: Gestionar reportaría, analizar métricas, controlar cronograma. Brindar apoyo directo al Project Manager en lo que a gestión administrativa se refiere. Contactar con proveedores y áreas a fines del proyecto dentro del Banco.

Perfil: Título de tercer nivel en ingeniería en sistemas o administración de empresas. Certificación PMP o CAPM indispensable.

Líder de Sistemas: Planificar, gestionar, dirigir el desarrollo del software del proyecto.

Perfil: Título de tercer en ingeniería en sistemas, maestría en proyectos.

Desarrollador: Realizar el desarrollo, programación, diseño de la o las aplicaciones referentes al proyecto. Reportar avances continuos al PM.

Perfil: Ingeniero en Sistemas. Certificaciones en Linux y Lenguaje C, Lenguaje C++, Java, JavaScript. Conocimientos en IOS, Android, Firefox OS, Windows Phone, HTML. Creativo.

Líder de Adquisición e Implementación: Planificar, gestionar, dirigir a los diferentes actores para la adquisición de equipos y su correcta instalación en cada uno de los puntos de Mi Vecino y paradas de Sistema de Transporte.

Perfil: Título de tercer nivel en ingeniería civil o administración de empresas con certificación en proyectos.

Técnico de Soporte: Apoyo y soporte directo a líder de adquisición e implementación.

Perfil: Estudiante de últimos años de administración de empresas o ingeniería civil.

2.3.1.12.2. Método de gestión de cambio

Cualquier cambio que por temas técnicos, económicos, sociales o cualquiera sea su fuente de origen, será revisado y evaluado por el equipo de proyectos con la finalidad de cuantificar su impacto en el proyecto.

Luego de la evaluación y documentación de los cambios requeridos, el Project Manager procederá a informar al Sponsor del proyecto y en conjunto se resolverá si el cambio procede. Como resultado se obtendrá un documento de gestión de cambio aprobado o negado con las firmas de ambos y el justificativo correspondiente de la decisión tomada.

2.3.1.13. Análisis de Riesgo

Tabla 7: BC Matriz de Riesgos Alternativa 1

Matriz Impacto Probabilidad						
Impacto		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
		1	2	3	4	5
Probabilidad	Muy Alta	5	10	15	20	25
	Alta	4	8	12	16	20
Media	Baja	3	6	9	12	15
	Muy Baja	2	4	6	8	10
		1	2	3	4	5

MATRIZ DE RIESGOS				
DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALOR DEL RIESGO	NIVEL DEL RIESGO
Saturación del Canal de Agencias por incremento de clientes del segmento de Tercera edad, discapacitados y menores de edad.	3	3	9	Apreciable
Perdida de Conectividad para el Sistema de Recaudos del Canal CNB's.	3	4	12	Riesgo Importante
Rechazo de Migración por parte de Segmento de Tercera Edad.	4	4	16	Riesgo Muy Grave
Disposición del Gobierno de manejar flujo de Transporte por medios Publicos.	2	5	10	Riesgo Importante

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

La identificación de los riesgos para esta alternativa de proyecto se realizó haciendo uso de herramientas tales como: Juicio de expertos y el Análisis de supuestos. Para efectos de tener evaluar la ocurrencia e impacto en los objetivos y dar prioridad a los riesgos individuales para su posterior tratamiento, se realiza el análisis cualitativo de los riesgos. Las técnicas empleadas para este análisis son: Evaluación de probabilidad e impacto de los riesgos y Juicio de expertos.

Tabla 8: BC Tabla Ponderación de Riesgos 1

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

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

El Project Manager es el responsable de la elaboración de la Matriz de Riesgos, así como de convocar a las personas idóneas para los análisis y calificación de los riesgos.

Con el resultado posterior al análisis cualitativo de los potenciales riesgos de esta alternativa, se procede a elaborar el plan de respuesta de los riesgos, en función de su criticidad.

2.3.1.13.1. Plan de respuesta o tratamiento a los riesgos

Se detalla a continuación las acciones a realizar en los casos que se materialicen los Riesgos.

Tabla 9: Plan de Respuestas a los Riesgos 1

#	Riesgo	Nivel del Riesgo	Respuesta Planificada
1	Saturación del Canal de Agencias por incremento de clientes del segmento de Tercera edad, discapacitados y menores de edad.	Apreciable	Definición de Agencias Estrategicas para la atención de este Segmento, incremento de Head Count para la atención de los Usuarios.
2	Perdida de Conectividad para el Sistema de Recaudos del Canal CNB`s.	Riesgo Importante	Solicitar la proveedor de servicio de telefonía / internet soporte en sitio.
3	Rechazo de Migración por parte de Segmento de Tercera Edad.	Riesgo Muy Grave	Beneficios especificos y atractivos enfocados a este segmento por medio de la utilización del Kit Xperta.
4	Disposición del Gobierno de manejar flujo de Transporte por medios Publicos.	Riesgo Importante	Revisión constante de las nuevas disposiciones Gubernamentales.

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

2.3.1.13.2. Análisis de Sensibilidad y Simulación de Montecarlo

Con el flujo financiero realizado se procede a simular posibles escenarios a los que el proyecto puede enfrentarse financieramente. Las variables de correlación se detallan a continuación y el resultado o salida esperada es la variabilidad del VAN ante 2000 iteraciones.

Tabla 10: BC Simulación de Montecarlo 1

VARIABLES	MINIMO	MEDIA	MAXIMO	DESVIACION
INCREMENTO DE USUARIOS	2%	3,5%	4%	0,10%
COSTO DE TARJETA	1%	3%	5%	

3,5%
3%

RESULTADO SIMULACIÓN MONTECARLO

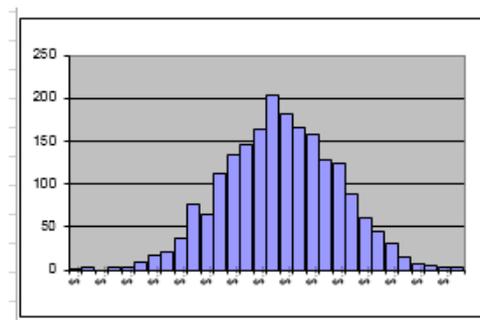
Iteraciones	2.000					
Nombre	Máximo	Mínimo	Media	Varianza	Desv.Est.	Des./Media
VAN	\$ 2.523.237,68	\$ 2.504.928,53	\$ 2.514.456,47	\$ 7.317.991,39	\$ 2.705,18	0,11%
Input 4	3,8%	3,1%	3,5%	0,0%	0,1%	2,85%
Input 5	5%	1%	3%	0%	1%	27,20%

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

Con base en los resultados obtenidos, podemos destacar la media del VAN y la desviación, cuyos valores se mantienen cercanos al VAN@15% requerido por los inversionistas. La curva es normal simétrica. Estos resultados brindan un alto porcentaje de seguridad al inversionista de que esta alternativa cubrirá sus expectativas de rentabilidad.

A continuación se muestran los resultados estadísticos de la variable de salida, donde podemos determinar que, con una probabilidad del 49.45% el resultado esperado del VAN es de \$ 2.514.714,46.

Marca de clase	Frecuencia	F.Acumulada	Frecuencia %	Frec.Acum.%
\$ 2.505.244,21	1	1	0,05%	0,05%
\$ 2.505.875,56	2	3	0,10%	0,15%
\$ 2.506.506,91	0	3	0,00%	0,15%
\$ 2.507.138,26	3	6	0,15%	0,30%
\$ 2.507.769,61	3	9	0,15%	0,45%
\$ 2.508.400,96	8	17	0,40%	0,85%
\$ 2.509.032,31	17	34	0,85%	1,70%
\$ 2.509.663,66	21	55	1,05%	2,75%
\$ 2.510.295,01	36	91	1,80%	4,55%
\$ 2.510.926,36	76	167	3,80%	8,35%
\$ 2.511.557,71	64	231	3,20%	11,55%
\$ 2.512.189,06	112	343	5,60%	17,15%
\$ 2.512.820,41	133	476	6,65%	23,80%
\$ 2.513.451,76	145	621	7,25%	31,05%
\$ 2.514.083,11	164	785	8,20%	39,25%
\$ 2.514.714,46	204	989	10,20%	49,45%
\$ 2.515.345,81	182	1.171	9,10%	58,55%
\$ 2.515.977,16	166	1.337	8,30%	66,85%
\$ 2.516.608,51	157	1.494	7,85%	74,70%
\$ 2.517.239,86	127	1.621	6,35%	81,05%
\$ 2.517.871,21	124	1.745	6,20%	87,25%
\$ 2.518.502,56	88	1.833	4,40%	91,65%
\$ 2.519.133,91	61	1.894	3,05%	94,70%
\$ 2.519.765,26	45	1.939	2,25%	96,95%
\$ 2.520.396,61	31	1.970	1,55%	98,50%
\$ 2.521.027,96	15	1.985	0,75%	99,25%
\$ 2.521.659,31	7	1.992	0,35%	99,60%
\$ 2.522.290,66	4	1.996	0,20%	99,80%
\$ 2.522.922,01	2	1.998	0,10%	99,90%
\$ 2.523.553,36	2	2.000	0,10%	100,00%



CURVA NORMAL SIMETRICA

Ilustración 7: BC Van Alternativa 1

Fuente: Ariana Solís – Gary Yépez

2.3.1.14. Estudio Económico y Financiero

2.3.1.14.1.1. Estimación de Beneficios y costos del proyecto

El beneficio obtenido en esta alternativa se deriva exclusivamente del movimiento de caja. El cobro de servicio por cada usuario del sistema integrado de transporte genera un incremento en la riqueza del inversionista.

Tabla 11: BC Estimación de Beneficios Alternativa 1

Ingresos	2018	2019	2020	2021	2022
Comisión Establecimiento por uso de tarjeta	\$ 727.500,57	\$ 752.962,01	\$ 778.423,45	\$ 803.884,89	\$ 829.346,32
Ingreso por venta de tarjetas Contactless	\$ 438.787,80	\$ 15.357,57	\$ 15.895,09	\$ 16.451,42	\$ 17.027,22
Ingreso por reposición de Tarjetas	\$ 59.834,70	\$ 61.928,91	\$ 64.023,13	\$ 66.190,64	\$ 68.434,02
Ingreso por cobro comisión compras clientes nuevos	\$ 248.577,56	\$ 257.277,78	\$ 266.282,50	\$ 275.602,39	\$ 285.248,47

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

En el cuadro de flujo de operaciones podemos apreciar los siguientes ingresos:

Comisión Establecimiento por uso de tarjeta: Corresponde a la comisión bancaria por cada transacción de cobro de pasajes. El costo de cada transacción es de \$ 0.005 fijos, este valor es asumido por Sistema de Transporte. El crecimiento estimado es de 3.5% anual proyectado a 5 años.

Ingreso por venta de tarjetas Contactless: Corresponde a la utilidad por venta de tarjetas a los usuarios. El PVP de las tarjetas es de \$ 3 y su costo para el Banco es de \$ 1.90 por concepto del plástico y el empaquetado. La diferencia de \$ 1.10 es la utilidad para el Banco por cada tarjeta vendida.

Ingreso por reposición de tarjetas: Corresponde a la ganancia generada por la reposición de las tarjetas averiadas o perdidas por parte de los usuarios. Se estima un 15% de reposiciones anuales.

Ingreso por cobro comisión compras clientes nuevos: corresponde al 3% del consumo realizado por cliente al hacer uso de su tarjeta en cualquier establecimiento afiliado. También se estima un incremento anual del 3.5%.

Beneficio adicional:

Otro beneficio consecuente en esta alternativa proviene de las recaudaciones diarias por cobro de pasajes del sistema integrado de transporte. Estos ingresos incrementarán la liquidez del Banco.

Usuarios Promedio Diario: 398.898

Tabla 12: BC Beneficios Adicionales Alternativa 1

Datos	Estudiantes	Adultos Mayores	Capacidades Especiales	General
% Usuarios	1,19%	2,43%	1,27%	95,11%
Tarifa	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,05	\$ 0,30
Usuarios Promedio Diario	4.746,89	9.693,22	5.066,00	379.391,89
Recaudación Diaria	\$ 712,03	\$ 1.453,98	\$ 253,30	\$ 113.817,57
Recaudación Anual	TOTAL: \$ 4.097.432,39			

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

El despliegue de nuevos CNB's (Corresponsales no bancarios) también representa un beneficio que se alinea directamente con la estrategia de la empresa, pues se busca incrementar su participación en el mercado de productos bancarios alternativos.

Valor de desecho equipos: Otro beneficio que no representa ingreso en caja es el valor de desperdicio de los equipos adquiridos para esta alternativa. Este valor se lo determina como recuperable al final del periodo de evaluación del proyecto, para este caso es de 5 años.

El costo de los equipos entregados en Ecuador es de \$ 122.140,00

Tabla 13: BC Valor de Desecho 1

VALOR DE DESECHO EQUIPOS	
Valor de desecho equipos	\$ 24.428,00
Impuestos 15%	(\$ 3.664,20)
Valor de desecho equipos	\$ 20.763,80

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

El método usado para el cálculo del valor de residuo es el “Método comercial”, donde el valor en libros es cero (0), debido a que su periodo de depreciación es lineal a 5 años y este cálculo es realizado al final de dicho periodo.

Esta alternativa de proyecto cuenta con los siguientes costos prioritarios: Mantenimiento de equipos (Costo fijo), Costo por reposición de tarjetas e impuestos. Como medida de escudo fiscal tenemos la depreciación de los equipos a 5 años.

Tabla 14: BC Costos Alternativa 1

Costos	2018	2019	2020	2021	2022
Costos Fijos	\$ (50.000,00)	\$ (50.000,00)	\$ (50.000,00)	\$ (50.000,00)	\$ (50.000,00)
Costos de Tarjetas (-)		\$ (27.322,52)	\$ (28.278,81)	\$ (29.268,56)	\$ (30.292,96)
Depreciación de Equipos (-)	\$ (24.428,00)	\$ (24.428,00)	\$ (24.428,00)	\$ (24.428,00)	\$ (24.428,00)

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

Costos fijos: Corresponde al contrato de mantenimiento de todos los equipos adquiridos para el proyecto.

Costos de tarjetas (-): Corresponde al costo del plástico y el Packaging del kit de tarjetas. Este valor es de \$ 1.90 por cada kit. El crecimiento estimado es de 3.5% anual proyectado a 5 años.

Depreciación Equipos: Se calcula la depreciación lineal a 5 años.

Como costos hundidos, se asumen los costos relacionados a mantenimiento de plataforma a nivel de infraestructura IT y la supervisión de los CNB's, puesto que para estas actividades el Banco ya cuenta con personal de planta para el efecto.

2.3.1.14.2. Presupuesto de Inversión

La inversión requerida para esta alternativa de proyecto se resume en lo siguiente:

Tabla 15: BC Presupuesto Alternativa 1

Flujo de Inversión	2017
Importación Equipos	(\$ 122.140,00)
Instalación Equipos	(\$ 60.000,00)
Desarrollo de software	(\$ 300.000,00)
Consultora Proyecto	(\$ 147.600,00)
Tarjetas Contactless y Packaging	(\$ 760.000,00)
Comunicación y Marketing	(\$ 172.000,00)

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

- **Importación de Equipos:** Se realizará la importación de lectores de tarjetas Contactless y de tarjetas del mismo tipo.
- **Monto de inversión:** \$ 122.140,00
- **Instalación de Equipos:** Se realizará la contratación de una empresa especializada para la instalación de los lectores de tarjetas Contactless en las paradas del sistema integrado de transporte.
- **Monto de inversión:** \$ 60.000,00
- **Consultora Proyecto:** Se realizará la contratación de 5 expertos en proyectos, misma que se encargará de la elaborar, ejecutar, monitorear y entregar este proyecto.
- **Monto de inversión:** \$ 147.600,00
- **Desarrollo Software:** Se contratará a una empresa especializada en el desarrollo de software bancario.
- **Monto de inversión:** \$ 300.000,00
- **Compra de tarjetas Contactless y Packaging:** Se realizará la importación de las tarjetas Contactless, mismas que luego serán empaquetadas para su comercialización a los usuarios.

- **Monto de inversión:** \$ 760.000,00
- **Monto de inversión:** \$ 172.000,00

TOTAL DE INVERSIÓN ALTERNATIVA #1: \$ 1.561.740,00

2.3.1.14.3. Flujo de Caja Puro

Tabla 16: BC Flujo de Caja Alternativa 1

Flujo de Inversión	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Importación Equipos	(\$ 122.140,00)					
Instalación Equipos	(\$ 60.000,00)					
Desarrollo de software	(\$ 300.000,00)					
Consultora Proyecto	(\$ 147.600,00)					
Tarjetas Contactless y Packaging	(\$ 760.000,00)					
Comunicación y Marketing	(\$ 172.000,00)					
Flujo de Operaciones						
Ingresos		2018	2019	2020	2021	2022
Comisión Establecimiento por uso de tarjeta		\$ 727.500,57	\$ 752.962,01	\$ 778.423,45	\$ 803.884,89	\$ 829.346,32
Ingreso por venta de tarjetas Contactless		\$ 438.787,80	\$ 15.357,57	\$ 15.895,09	\$ 16.451,42	\$ 17.027,22
Ingreso por reposición de Tarjetas		\$ 59.834,70	\$ 61.928,91	\$ 64.023,13	\$ 66.190,64	\$ 68.434,02
Ingreso por cobro comisión compras clientes nuevos		\$ 248.577,56	\$ 257.277,78	\$ 266.282,50	\$ 275.602,39	\$ 285.248,47
Costos						
Costos fijos		(\$ 50.000,00)	(\$ 50.000,00)	(\$ 50.000,00)	(\$ 50.000,00)	(\$ 50.000,00)
Costo de tarjetas (-)			(\$ 27.322,52)	(\$ 28.278,81)	(\$ 29.268,56)	(\$ 30.292,96)
Depreciación equipos (-)		(\$ 24.428,00)	(\$ 24.428,00)	(\$ 24.428,00)	(\$ 24.428,00)	(\$ 24.428,00)
UAI		\$ 1.400.272,63	\$ 985.775,76	\$ 1.021.917,36	\$ 1.058.432,77	\$ 1.095.335,06
Impuesto a la renta + Trabajadores		(\$ 504.098,15)	(\$ 354.879,27)	(\$ 367.890,25)	(\$ 381.035,80)	(\$ 394.320,62)
Utilidad Neta		\$ 896.174,49	\$ 630.896,48	\$ 654.027,11	\$ 677.396,97	\$ 701.014,44
Depreciación equipos (+)		\$ 24.428,00	\$ 24.428,00	\$ 24.428,00	\$ 24.428,00	\$ 24.428,00
Flujo Efectivo Operacional						
UDI		\$ 920.602,49	\$ 655.324,48	\$ 678.455,11	\$ 701.824,97	\$ 725.442,44
Valor de desecho						\$ 20.763,80
Flujo Terminal Operacional						
	(\$ 1.561.740,00)	\$ 920.602,49	\$ 655.324,48	\$ 678.455,11	\$ 701.824,97	\$ 746.206,24

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

2.3.1.14.4. Indicadores de rentabilidad

2.3.1.14.4.1. Valor Presente Neto - TIR

La rentabilidad requerida por el Banco (inversionista) es del 15%.

Tabla 17: BC TIR Alternativa 1

ALTERNATIVA 1	
VNA @15%	\$ 2.514.405,70
VAN	\$ 952.665,70
TIR	40%

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

Del resumen del flujo terminal en la alternativa # 1 podemos concluir lo siguiente:

Esta alternativa refleja una tasa interna de retorno superior que dobla a la esperada por el inversionista, y un valor presente neto que representa un incremento en la riqueza del inversionista, a pesar que la inversión es alta.

2.3.1.14.4.2. Periodo de repago

Tabla 18: BC Periodo de Repago Alternativa 1

ALTERNATIVA # 1

Flujo de Caja	(\$ 1.561.740,00)	\$ 920.602,49	\$ 655.324,48	\$ 678.455,11	\$ 701.824,97	\$ 725.442,44
Flujo Acumulado	(\$ 1.561.740,00)	\$ 920.602,49	\$ 655.324,48	\$ 678.455,11	\$ 701.824,97	\$ 746.206,24

Ultimo periodo con flujo acumulado negativo	0
Valor absoluto último flujo de acumulado negativo	\$ 1.561.740
Valor del flujo de caja siguiente	\$ 920.602,49

PB 1,70

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

Como podemos apreciar, esta alternativa tiene un periodo de repago corto, menor de 2 años.

2.3.1.14.4.3. Índice de deseabilidad

Tabla 19: BC Índice de Deseabilidad Alternativa 1

INDICE DE DESEABILIDAD	
ALTERNATIVA # 1	
VNA @15%	\$ 2.514.405,70
VAN	\$ 952.665,70
INVERSION	\$ (1.561.740,00)
IR	1,61

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

Como se puede apreciar, en el caso de la alternativa # 1 el índice de deseabilidad o rentabilidad es superior a 1, lo que rápidamente nos indica que la alternativa de proyecto es rentable.

2.3.2. Segunda Alternativa

Desarrollo e implementación de sistema de cobro de pasajes por medio de una aplicación móvil con holograma QR.

2.3.2.1. Estudio de Mercado

2.3.2.1.1. Análisis y proyección de la demanda.

Se considera para la alternativa # 2 en su proyección de demanda la siguiente información:

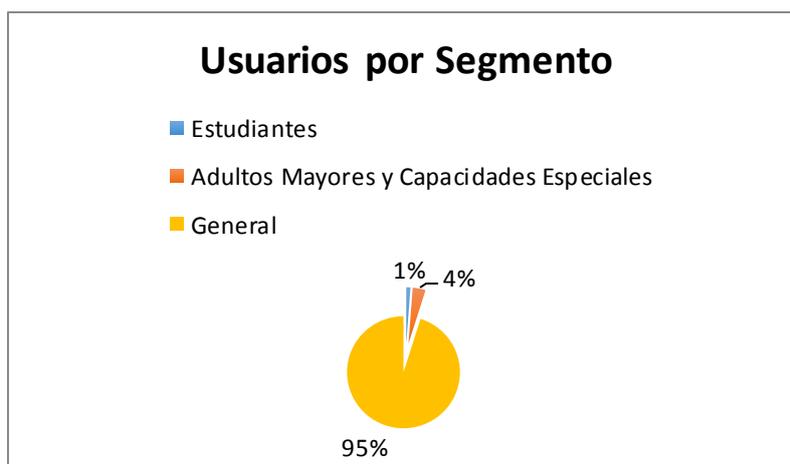


Ilustración 8: BC Usuarios Sistema de Transporte por Segmento 2

Fuente: Datos proporcionados por Sistema de Transporte

Tabla 20: BC Número de Usuarios por Segmento 2

	Estudiantes	Adultos Mayores y Capacidades Especiales	General
Número de Usuarios por Segmento	4747	14759	379.392

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

Potenciales clientes para alternativa # 2 (Se consideran los NO clientes actuales)

Tabla 21: BC Estimación de Potenciales Clientes 2

CLIENTES ACTUALES SISTEMA DE TRANSPORTE	% BANCO PICHINCHA	CLIENTES ACTUALES	POTENCIALES NUEVOS CLIENTES
379.392	30%	113.818	265.574

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

Tabla 22: BC Usuarios de Sistema de Transporte con Smartphone/Celular 2

	%	#
POTENCIALES CLIENTES		265.574
CELULAR ACTIVO	80%	212.460
PERSONAS QUE CUENTAN CON SMARTPHONE	50%	106.230
PERSONAS QUE UTILIZARÍAN EL APLICATIVO	30%	31.869

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

Potenciales clientes para alternativa # 2 (Se consideran los clientes actuales):
15.999

La demanda estimada para la alternativa # 2 es de 47.868 usuarios de la aplicación y del sistema de transporte, mismos que se descomponen en: 31.869 potenciales nuevos clientes para el Banco más 15.999 clientes actuales del Banco Pichincha, en ambos casos con un Smartphone activo. La demanda en esta alternativa es menor debido a que el usuario debe contar con un Smartphone con datos móviles para poder hacer uso del sistema en las paradas del Sistema de Transporte.

Comportamiento de la Demanda de Usuarios de Sistema de Transporte.

Número de Usuarios: 398.898 por día.

Precio del Pasaje: 0.30 centavos regulados por el ente de tránsito.

Precios de transporte sustituto: 0.30 centavos regulados por el ente de tránsito.

Gustos y preferencias del mercado: Traslado rápido y seguro.

Expectativas: Reducir la aglomeración de todas las paradas del Sistema de Transporte.

2.3.2.1.2. Análisis de la Oferta

La oferta planteada dentro de la alternativa # 2 se compone de lo siguiente:

Oferta para cliente de Sistema de Transporte:

Implementación y desarrollo integrado del sistema de cobro de pasajes.

Detalles y Especificaciones:

- Desarrollo e implementación del sistema de pago de pasajes por medio de una aplicación móvil con holograma QR.
- Migración de puntos de Ventas hacia aplicación tecnológica (APP).
- Conciliación de ventas de pasajes.
- Fideicomiso (Manejo de Flujo de Caja por venta de pasajes).
- Pago Quincenal a Cooperativas de Transporte.

Dado el potencial de mercado el costo de la comisión a Sistema de Transporte es de \$0,01 por pasaje facturado.

Oferta para el Usuario Final:

Aplicación móvil para el pago de pasajes mediante debito de cuenta de ahorro.

Detalles y Especificaciones:

- Aplicación Móvil para pago de pasajes mediante holograma QR.
- Cliente debe poseer cuenta electrónica para hacer uso del sistema de pago de pasajes.
- Costo de descarga de aplicación: \$0,00.
- Aplicación funcional mediante conectividad de datos o Wifi.
- Para realizar pago de pasajes cliente debe contar con dinero disponible en su cuenta.

2.3.2.1.3. Características del Segmento del Mercado.

Perfil usuarios de Sistema de Transporte de Guayaquil

Hombres: 52,99%

Mujeres: 47,01

Ingreso promedio de Usuarios mes: \$364,00

Nivel Socio Económico: Bajo (Alto y medio).

2.3.2.1.4. Estrategia de Comercialización.

2.3.2.1.4.1. Especificaciones del Producto

Desarrollo de Holograma QR que se habilitará en la aplicación móvil de Banco Pichincha para el pago de pasajes del Servicio de Sistema de Transporte que permite realizar el pago en las terminales con lectores de QR.

2.3.2.1.4.2. Precio del Producto o servicio.

Costo de descarga de aplicativo: \$0,00 para el cliente final.

Costo del Servicio y la oferta integral a Fundación: \$0,01 por pasaje facturado.

2.3.2.1.5. Selección del Sistema de Distribución.

Los clientes podrán descargar la aplicación por medio de:

APP Store Sistema IOS y Play Store Sistema Android

2.3.2.1.6. Estrategia de Comunicación

Se potencializará los canales de Sistema de Transporte como: Terminales y paradas. Adicional de apalancamiento con el Municipio de Guayaquil con la cual se plantea tener presencia en Medios Tradicionales como televisión, radio, prensa escrita.

2.3.2.1.7. Estudio Técnico

2.3.2.1.7.1 QR

Un código QR (del inglés Quick Response code, "código de respuesta rápida") es un módulo para almacenar información en una matriz de puntos o en un código de barras bidimensional, actualmente empresas como Latam o Team Producciones utilizan el presente sistema. Dentro de la alternativa 2 se visualiza insertar dentro de la aplicación móvil del Banco el sistema de QR donde el cliente/usuario de Sistema de Transporte pueda acercar su Smartphone en los lectores de las estaciones y pueda pagar su pasaje mediante debito de la cuenta de ahorros del cliente.

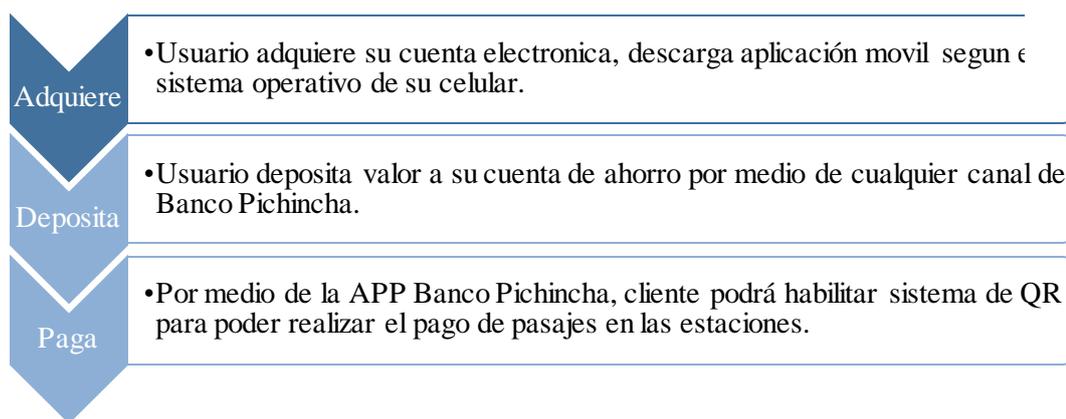


Ilustración 9: BC Forma de Uso aplicativo QR 2

Fuente: Ariana Solís – Gary Yépez

Al finalizar el proceso se le debita lo correspondiente del pasaje a la cuenta del usuario.

2.3.2.1.8. Tamaño del Proyecto.

Para determinar el tamaño del proyecto de la alternativa # 2 se analizan las siguientes variables:

Mercado: 47.868 potenciales clientes dentro de la alternativa 2, debido al bajo porcentaje de usuarios que poseen Smartphone con conectividad móvil.

Disponibilidad de Insumos: Disponibilidad por parte del proveedor de los lectores a ser colocados en las paradas.

Posibilidades de Expansión: Intermedia, debido a la baja aceptación del mercado.

Política Gubernamental: En proceso de aprobación por parte de la ASOBANCA.

Capacidad Financiera: Inversión Total: \$364.976,50

VAN: \$43.123,50 **TIR:** 11%

Tamaño del Proyecto: Proyecto Mediano con impacto alto para otro tipo de mercado.

2.3.2.1.9. Localización del Proyecto

Para la alternativa 2 se podrá atender y servir a los usuarios en las distintas estaciones acercando el dispositivo móvil en los lectores electrónicos. (Cliente debe contar con saldo en la cuenta).

Tabla 23: BC Terminales y Paradas de Sistema de Transporte 2

No.	TRONCAL	SECTOR	RTA	SALIDA	RETORNO
1	T1.- GUASMO - RÍO DAULE	Norte - Centro - Sur	Norte - Centro - Sur - Centro - Norte	Terminal Río Daule - Av. Benjamín Rosales - Av. Pedro Menéndez Gilbert - Túneles - Av. Boyacá - Av. Olmedo - Chile - Av. Rosa Borja de Ycaza - Av. Domingo Comín - Av. Roberto Serrano - Adolfo H. Simmonds - Av. Dr. Raul Clemente Huerta - Terminal Guasmo.	Terminal Guasmo - Av. Dr. Raul Clemente Huerta - Adolfo H. Simmonds - Av. Roberto Serrano - Av. Domingo Comín - Eloy Alfaro - Pedro Carbo - Roca - Tomás Martínez - Malecón Simón Bolívar - Túneles - Av. Pedro Menéndez Gilbert - Av. Benjamín Rosales - Terminal Río Daule.
2	T2.- 25 DE JULIO - RÍO DAULE	Norte - Centro - Sur	Norte - Centro - Sur - Centro - Norte	Terminal Río Daule - Av. Benjamín Rosales - Av. De las Américas - Av. Pedro Menéndez - Av. Machala - Alejo Lascano - Pedro Moncayo - Fco. De Marco - Av. Machala - Josefina Barba - Av. 25 de Julio - Dr. Juan Montalvo - 3er. Pasaje 1 SO. - Terminal 25 de Julio	Terminal 25 de Julio - Av. 25 de Julio - Av. Quito - Letamendi - Pedro Moncayo - Alejo Lascano - Av. Quito - Av. Pedro Menéndez - Av. De las Américas - Av. Narcisca de Jesús - Terminal Río Daule
3	T3.- BASTION POPULAR - CENTRO	Nor-Oeste	Nor Oeste - Centro - Nor Oeste	Terminal Bastión Popular - Marcel Laniado - Vía Daule - Av. Carlos Julio Arosemena - Av 9 de Octubre - Carchi - 1ero. De Mayo - Tulcán - Sucre - Av. Olmedo (Parada IESS) - Eloy Alfaro - Pedro Carbo (Parada Biblioteca).	Pedro Carbo (Parada Biblioteca) - Sucre - Tulcán - 1ero. de Mayo - ss - Av- 9 de Octubre - Av. Carlos Julio Arosemena - Vía Daule - Marcel Laniado - Terminal Bastión Popular.

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

2.3.2.1.10. Inversiones en equipamiento

Se detalla la inversión en equipamiento de la alternativa #2.

Tabla 24: BC Costo de Lectores QR para paradas 2

TERMINALES	# DE PARADAS	LECTORES ELEC TRÓNICOS POR PARADAS (2)	LECTORES ELEC TRÓNICOS ADICIONALES (TERMINALES)	TOTAL DEL LECTORES QR	COSTO UNITARIO LECTORES EN ECUADOR	COSTO TOTAL CONTACTLESS
T1	37	148	2	150	\$ 300,00	\$ 45.000,00
T2	30	120	2	122	\$ 300,00	\$ 36.600,00
T3	27	108	2	110	\$ 300,00	\$ 33.000,00
TOTAL						\$ 114.600,00

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

Desarrollo APP

Tabla 25: BC Costo Desarrollo APP 2

	CONTRATO	COSTO	TOTAL
Desarrollo Software	1	\$ 100.000	\$ 100.000
		TOTAL	\$ 100.000

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

Total Costo de Equipamiento Alternativa #2: \$214.600,00

2.3.2.1.10.1. Identificación de posibles impactos

No aplica debido a que la aplicación móvil no genera mayor impacto ambiental.

2.3.2.1.11. Estudio Legal

2.3.2.1.11.1. Aspectos societarios a considerar.

Con la finalidad de incrementar la participación de mercado en la ciudad de Guayaquil se plantea realizar una alianza estratégica con Sistema de Transporte quien gestiona y administra el sistema de movilización del Municipio de Guayaquil.

Bajo esta alianza estratégica se firmará un contrato por ambos representantes legales de cada institución para prestar los servicios antes detallados por el periodo de 5 años.

2.3.2.1.12. Estructura Organizacional del Proyecto

Dada la magnitud del proyecto, la estructura organizacional se compone de:

- 1 Project Manager
- Secretaria
- Asistente PM
- Desarrollador

2.3.2.1.12.1. Impacto sobre la estructura organizacional actual.

Dada la magnitud y el alcance del proyecto, se estipula que el Sponsor principal es el Vicepresidente Ejecutivo de Servicios dado el interés de potencializar la aplicación móvil del banco.

Marketing.- Debido al despliegue comunicacional hacia el usuario final.

Tecnología.- Debido al desarrollo del sistema dentro del App móvil.

Canales.- Adecuación de los Canales de Venta (Corresponsales No Bancarios y Red de Agencias)

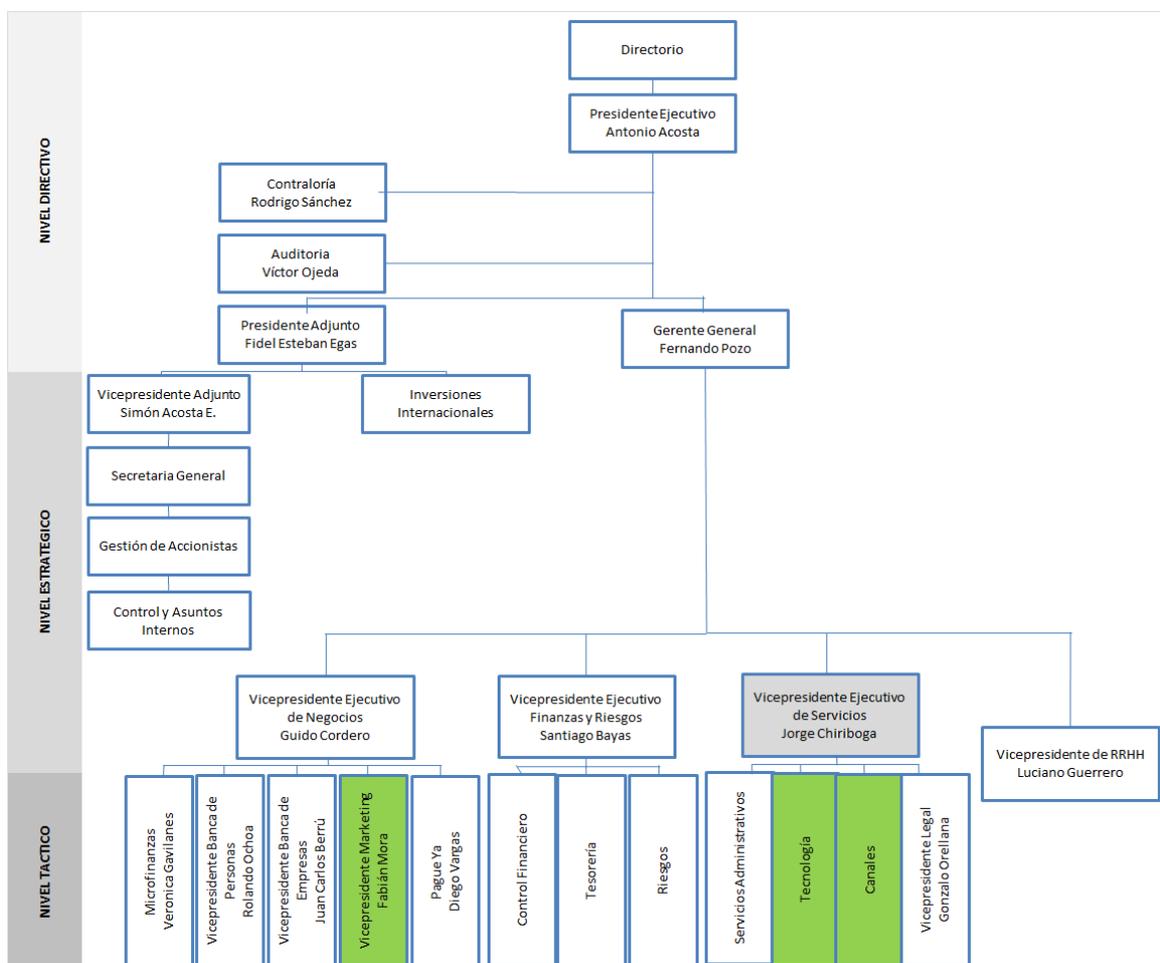


Ilustración 10: BC Impacto Sobre Estructura 2

Fuente: Datos proporcionados por Banco Pichincha C.A.

2.3.2.1.12.2. Perfiles y roles requeridos

Se detallan las funciones y el perfil del equipo de proyecto para la alternativa # 2.

Project Manager: Planificar, gestionar, dirigir a los diferentes actores dentro del proyecto con la meta de finalizarlo bajo los requerimientos del sponsor.

Perfil: Título de tercer nivel en carreras Técnicas o Marketing. Maestría en Dirección de Proyectos y Certificación PMP indispensable.

Secretaria: Realizar informes, cartas y todo documento relacionado con comunicaciones internas y externas. Brindar apoyo directo al Project Manager en lo

que a gestión administrativa se refiere. Contactar con proveedores y áreas a fines del proyecto dentro del Banco.

Perfil: Licenciada en Comercio Exterior o carreras afines. Manejo de Office. Buena presencia.

Asistente PM: Gestionar proyecto. Levantamiento de información, actualización de planos y diferentes matrices asociadas con la gestión del proyecto. Reportar semanalmente avances al PM y actualizar información relevante del proyecto.

Perfil: Título de tercer nivel o egresado en carreras Técnicas o Marketing. Certificación PMP o CAPM indispensable.

Desarrollador: Realizar el desarrollo, programación, diseño de la o las aplicaciones referentes al proyecto. Reportar avances continuos al PM.

Perfil: Ingeniero en Sistemas. Certificaciones en Linux y Lenguaje C, Lenguaje C++, Java, JavaScript. Conocimientos en IOS, Android, Firefox OS, Windows Phone, HTML. Creativo.

2.3.2.1.12.3. Método de gestión de cambio

Cualquier cambio que por temas técnicos, económicos, sociales o cualquiera sea su fuente de origen, será revisado y evaluado por el equipo de proyectos con la finalidad de cuantificar su impacto en el proyecto.

Luego de la evaluación y documentación de los cambios requeridos, el Project Manager procederá a informar al Sponsor del proyecto y en conjunto se resolverá si el cambio procede. Como resultado se obtendrá un documento de gestión de cambio aprobado o negado con las firmas de ambos y el justificativo correspondiente de la decisión tomada.

2.3.2.1.13. Análisis de Riesgo

MATRIZ DE RIESGOS PARA LA ALTERNATIVA # 2

Tabla 26: BC Matriz de Riesgos Alternativa 2

Matriz Impacto Probabilidad					
Impacto \ Probabilidad	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
	1	2	3	4	5
Muy Alta	5	10	15	20	25
Alta	4	8	12	16	20
Media	3	6	9	12	15
Baja	2	4	6	8	10
Muy Baja	1	2	3	4	5

MATRIZ DE RIESGOS				
DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALOR DEL RIESGO	NIVEL DEL RIESGO
Desconocimiento de uso de app movil.	4	1	4	Riesgo Apreciable
Saturación del Aplicativo Movil por pagos mediante QR.	2	4	8	Riesgo Apreciable
Rechazo o falta de Interes de la nueva forma de pago.	5	2	10	Riesgo Importante
Disposición del Gobierno de manejar flujo de Transporte por medios Publicos.	2	5	10	Riesgo Importante

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yepez

La identificación de los riesgos para esta alternativa de proyecto se realizó haciendo uso de herramientas tales como: Juicio de expertos y el Análisis de supuestos. Para efectos de tener evaluar la ocurrencia e impacto en los objetivos y dar prioridad a los riesgos individuales para su posterior tratamiento, se realiza el análisis cualitativo de los riesgos. Las técnicas empleadas para este análisis son: Evaluación de probabilidad e impacto de los riesgos y Juicio de expertos.

2.3.2.1.13.1. Ponderación de Riesgos

Tabla de ponderación de riesgos del proyecto.

A continuación se muestra la tabla de ponderación de riesgos con base en su probabilidad e impacto.

Tabla 27: BC Ponderación de Riesgos Alternativa 2

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

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yopez

La identificación de los riesgos para esta alternativa de proyecto se realizó haciendo uso de herramientas tales como: Juicio de expertos y el Análisis de supuestos.

Para efectos de tener evaluar la ocurrencia e impacto en los objetivos y dar prioridad a los riesgos individuales para su posterior tratamiento, se realiza el análisis cualitativo de los riesgos. Las técnicas empleadas para este análisis son: Evaluación de probabilidad e impacto de los riesgos y Juicio de expertos.

2.3.2.1.13.2. Plan de respuesta o tratamiento a los riesgos

Tabla 28: BC Matriz de Riesgos Alternativa 2

#	Riesgo	Nivel del Riesgo	Respuesta Planificada
1	Desconocimiento de uso de app movil.	Riesgo Apreciable	Campaña en Paradas y Troncales dando a conocer el uso del Aplicativo.
2	Saturación del Aplicativo Movil por pagos mediante QR.	Riesgo Apreciable	Solicitar la proveedor de servicio de telefonía / internet soporte en sitio.
3	Rechazo o falta de Interes de la nueva forma de pago.	Riesgo Importante	Beneficios especificos y atractivos por medio de la utilización de la App Pichincha Transporte.
4	Disposición del Gobierno de manejar flujo de Transporte por medios Publicos.	Riesgo Importante	Revisión constante de las nuevas disposiciones Gubernamentales.

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yopez

2.3.1.1.1. Análisis de Sensibilidad y Simulación de Montecarlo

En esta alternativa no es factible realizar una simulación de este tipo, dado que por el tipo de proyecto su análisis financiero solo cuenta con una variable INPUT que proviene de la comisión cobrada por uso de la APP en el sistema de transporte. No existen costos variables dentro del flujo.

10. Estudio Económico y Financiero

10.1.2. Estimación de Beneficios y costos del proyecto

Alternativa # 2

En esta segunda alternativa el beneficio económico del proyecto proviene del movimiento continuo de caja.

El cobro de servicio por cada usuario del sistema integrado de transporte genera un incremento en la riqueza del inversionista.

Tabla 29: BC Ingresos Alternativa 2

Ingresos	2018	2019	2020	2021	2022
Comisión Establecimiento por uso de APP	\$ 172.323,94	\$ 178.355,27	\$ 184.386,61	\$ 190.417,95	\$ 196.449,29

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yepez

El flujo de operaciones anterior muestra el movimiento anual de caja que se proyecta para esta alternativa de proyecto. No existe otro ingreso u movimiento de caja positivo en esta alternativa.

Comisión Establecimiento por uso de APP: corresponde al costo de la comisión bancaria por cada transacción realizada con la APP al momento de realizar el pago en cualquier parada del Sistema de Transporte. El costo por cada transacción es de \$ 0.01 mismo que es asumido por Sistema de Transporte.

Para efectos de calcular el flujo porcentual de usuarios diarios, usuarios con equipos celulares inteligentes activados y aceptación de la alternativa, provienen de datos extraídos del INEC (Censo 2010).

Valor de desecho equipos: Los equipos adquiridos para la lectura del holograma QR y que serán instalados en todas las paradas del sistema integrado de transporte, tienen una depreciación lineal a 5 años.

El valor de desecho de los mismos se calcula al final del flujo proyectado.

El costo de los equipos entregados en Ecuador es de \$ 114.600,00.

Tabla 30: BC Ingresos Alternativa 2

VALOR DE DESECHO EQUIPOS	
Valor de desecho equipos	\$ 22.920,00
Impuestos 15%	(\$ 3.438,00)
Valor de desecho equipos	\$ 19.482,00

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yepez

El método usado para el cálculo del valor de residuo es el “Método comercial”, donde el valor en libros es cero (0), debido a que su periodo de depreciación es lineal a 5 años y este cálculo es realizado al final de dicho periodo.

Costos:

Esta alternativa de proyecto cuenta con los siguientes costos prioritarios: Mantenimiento de equipos (Costo fijo). Como medida de escudo fiscal tenemos la depreciación de los equipos a 5 años.

Tabla 31: BC Costos Alternativa 2

Costos	2018	2019	2020	2021	2022
Costos Fijos	\$ (30.000,00)	\$ (30.000,00)	\$ (30.000,00)	\$ (30.000,00)	\$ (30.000,00)
Depreciación de Equipos (-)	\$ (22.920,00)	\$ (22.920,00)	\$ (22.920,00)	\$ (22.920,00)	\$ (22.920,00)

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

Costos fijos: corresponde al contrato de mantenimiento de todos los equipos adquiridos para el proyecto.

Depreciación Equipos: se calcula la depreciación lineal a 5 años.

Como costos hundidos, se asumen los costos relacionados a mantenimiento de plataforma a nivel de infraestructura IT, puesto que para estas actividades el Banco ya cuenta con personal de planta para el efecto.

2.3.1.1.2. Presupuesto de Inversión

La inversión requerida para esta alternativa de proyecto se resume en lo siguiente:

Tabla 32: BC Flujo de Inversión Alternativa 2

Flujo de Inversión	2017
Importación Equipos	(\$ 114.600,00)
Instalación Equipos	(\$ 40.000,00)
Consultora Proyecto	(\$ 102.000,00)
Comunicación y Marketing	(\$ 50.000,00)
Desarrollo APP Multiplataforma	(\$ 100.000,00)
Suscripción Google - Apple	(\$ 1.500,00)

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

- **Monto de inversión:** \$ 114.600,00
- **Instalación de Equipos:** Se realizará la contratación de una empresa especializada para la instalación de los lectores en las paradas del sistema integrado de transporte. Monto de inversión: \$ 40.000,00
- **Consultora Proyecto:** Se realizará la contratación de una consultora de proyectos, misma que se encargará de la elaborar, ejecutar, monitorear y entregar este proyecto. Monto de inversión: \$ 102.000,00
- **Desarrollo APP Multiplataforma:** Se contratará a una empresa especializada en el desarrollo de software y aplicaciones de multiplataforma. Monto de inversión: \$ 100.000,00
- **Suscripción Google – Apple:** Se realizará la suscripción con Google y Apple para subir la APP a sus servidores y posterior descarga por parte de los usuarios. Monto de inversión: \$ 1.500,00
- **Comunicación y Marketing:** Se realizará la contratación de una empresa especializada en Marketing del medio local. Monto de inversión: \$ 50.000,00
- **TOTAL DE INVERSIÓN ALTERNATIVA # 2:** \$ 408.100,00

2.3.1.1.2.1. Flujo de Caja Puro

Tabla 33: BC Flujo de Caja Alternativa 2

Flujo de Inversión	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Importación Equipos	(\$ 114.600,00)					
Instalación Equipos	(\$ 40.000,00)					
Consultora Proyecto	(\$ 102.000,00)					
Comunicación y Marketing	(\$ 50.000,00)					
Desarrollo APP Multiplataforma	(\$ 100.000,00)					
Suscripción Google - Apple	(\$ 1.500,00)					
Flujo de Operaciones						
Ingresos	2018	2019	2020	2021	2022	
Comisión Establecimiento por uso de APP	\$ 172.323,94	\$ 178.355,27	\$ 184.386,61	\$ 190.417,95	\$ 196.449,29	
Costos						
Costos fijos	(\$ 30.000,00)	(\$ 30.000,00)	(\$ 30.000,00)	(\$ 30.000,00)	(\$ 30.000,00)	(\$ 30.000,00)
Depreciación equipos (-)	(\$ 22.920,00)	(\$ 22.920,00)	(\$ 22.920,00)	(\$ 22.920,00)	(\$ 22.920,00)	(\$ 22.920,00)
UAI	\$ 119.403,94	\$ 125.435,27	\$ 131.466,61	\$ 137.497,95	\$ 143.529,29	
Impuesto a la renta + Trabajadores	(\$ 42.985,42)	(\$ 45.156,70)	(\$ 47.327,98)	(\$ 49.499,26)	(\$ 51.670,54)	
Utilidad Neta	\$ 76.418,52	\$ 80.278,58	\$ 84.138,63	\$ 87.998,69	\$ 91.858,74	
Depreciación equipos (+)	\$ 22.920,00	\$ 22.920,00	\$ 22.920,00	\$ 22.920,00	\$ 22.920,00	\$ 22.920,00
Flujo Efectivo Operacional						
UDI	\$ 99.338,52	\$ 103.198,58	\$ 107.058,63	\$ 110.918,69	\$ 114.778,74	
Valor de desecho						\$ 19.482,00
Flujo Terminal Operacional						
	(\$ 408.100,00)	\$ 99.338,52	\$ 103.198,58	\$ 107.058,63	\$ 110.918,69	\$ 134.260,74

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

2.3.1.1.2.2. Indicadores de rentabilidad

12.3.2.1.16.2.1 Valor Presente Neto - TIR

La rentabilidad requerida por el Banco (inversionista) es del 15%.

Tabla 34: BC TIR Alternativa 2

ALTERNATIVA 2	
VNA @15%	\$ 364.976,50
VAN	(\$ 43.123,50)
TIR	11%

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

Del resumen del flujo terminal en la alternativa # 2 podemos concluir lo siguiente:

La alternativa #2 refleja una tasa interna de retorno por debajo de las expectativas del inversionista y por consecuencia su valor presente neto no iguala o supera la inversión. Si bien es cierto la inversión es baja con relación a la alternativa anterior, sin embargo no incrementa la riqueza del inversionista.

2.3.2.1.7.1 Periodo de repago

Tabla 35: BC Periodo de Repago Alternativa 2

ALTERNATIVA # 2

Flujo de Caja	(\$ 408.100,00)	\$ 99.338,52	\$ 103.198,58	\$ 107.058,63	\$ 110.918,69	\$ 114.778,74
Flujo Acumulado	(\$ 408.100,00)	\$ 99.338,52	\$ 103.198,58	\$ 107.058,63	\$ 110.918,69	\$ 134.260,74

Ultimo periodo con flujo acumulado negativo	0
Valor absoluto último flujo de acumulado negativo	\$ 408.100
Valor del flujo de caja siguiente	\$ 99.338,52

PB 4,11

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

Como podemos apreciar, esta alternativa tiene un periodo de repago superior a 4 años, este resultado es alto en comparación con el periodo del proyecto que es de 5 años.

2.3.2.1.7.1 Índice de deseabilidad

Tabla 36: BC Índice de deseabilidad Alternativa 2

ALTERNATIVA # 2

VNA @15%	\$ 364.976,50
VAN	\$ (43.123,50)
INVERSION	\$ (408.100,00)
IR	0,89

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

Como se puede apreciar, en el caso de la alternativa # 2 el índice de deseabilidad o rentabilidad es inferior a 1, lo que rápidamente nos indica que la propuesta de proyecto NO es rentable para los inversionistas.

2.3.2.1.7.1 Financiamiento del proyecto

Banco del Pichincha realizará el financiamiento de la alternativa de proyecto que resulte elegida en función del análisis de factibilidad detallado en este documento.

El financiamiento se realizará con capital propio cuyo máximo es de \$ 1.750.000.

2.3.2. Selección de la Alternativa

Luego de revisar cada aspecto de factibilidad para la realización de las alternativas de proyecto, se realiza cuadro comparativo dando pesos a cada una de las categorías evaluadas para facilidad de selección:

Peso	Categoría	Tarjeta Contactless Alternativa 1	App Movil QR Alternativa 2	Calificación		Evaluación Ponderada	
				Alt. 1	Alt. 2	Alt. 1	Alt. 2
30%	Demanda	398.898	47.868	10	6	3,0	1,8
25%	Monto de Inversión	\$ 1.561.740	\$ 408.100	10	4	2,5	1,0
	Van	\$ 2.550.068,00	\$ 43.123,50				
	Tir	40%	11%				
	PB	1,7	4,11				
20%	Riesgos	Impacto Intermedio	Bajo Impacto	5	9	1,0	1,8
10%	Legal	Producto aprobado	Producto aprobado	10	10	1,0	1,0
10%	Técnico	Producto desarrollado	Producto por desarrollar	10	8	1,0	0,8
5%	Ambiental	Minimo Impacto Ambiental (Recibos POS - Instalación de Lectores)	No genera Impacto Ambiental	8	10	0,4	0,5
TOTAL PUNTAJE				53	47	8,9	6,9

Ilustración 11 : BC Selección de la Alternativa

Fuente: Ariana Solís – Gary Yépez

En conclusión, por cumplir con todos los factores de decisión estratégicos del Banco Pichincha, se define como la alternativa de proyecto a realizarse la ALTERNATIVA # 1.

3. CAPÍTULO C. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

3.1. Acta de Constitución del Proyecto: *BP - Xperta Transporte*

Lugar y Fecha:	Guayaquil, 05 de Abril del 2017
Nombre del Proyecto:	<i>Desarrollo e Implementación de Sistema de Cobro de Pasajes para el Sistema de Transporte de Guayaquil</i>
Nombre Corto del Proyecto:	Proyecto BP – Xperta Transporte
Justificación del Proyecto:	Banco Pichincha líder a nivel nacional tiene como objetivo estratégico el incremento de participación de mercado en las plazas donde no es líder, especialmente en la ciudad de Guayaquil. Se propone realizar una alianza estratégica con el Sistema de Transporte de Guayaquil para desarrollar e implementar el sistema de cobro de pasajes por medio de tarjetas de débito con tecnología Contactless.
Descripción del Proyecto – Enunciado	Mediante alianza estratégica con el Sistema de Transporte de Guayaquil, Banco Pichincha pondrá a disposición el canal de <i>Corresponsales No Bancarios</i> “Mi Vecino”, canal por el cual se comercializarán las cuentas Xperta Transporte que incluyen una tarjeta de débito con tecnología Contactless con la que los usuarios del Sistema de Transporte de Guayaquil, podrán realizar el pago de sus pasajes en cualquier parada o terminal del sistema. Con la finalidad de brindar otros beneficios a sus clientes – usuarios incluirá beneficios como descuentos en el pago con la tarjeta en la red de comerciales afiliados.
Beneficios y Efectos Esperados:	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la participación de mercado en la plaza de Guayas – Guayaquil. (Ganar 2 puntos de participación de mercado al cierre del 2018). • Bancarizar el universo de usuarios del Sistema de Transporte de Guayaquil. (Potencial de Mercado Bancarizar: 265.574 usuarios). • Dar a conocer los canales alternativos del Banco “Mi Vecino”. • Incrementar ingresos por transaccionabilidad de la cuenta Xperta Transporte. • Introducir al mercado nuevos productos y alternativas bancarias (Tarjeta de débito con tecnología Contactless). • Que el Sistema de Transporte también vea incrementados los niveles de satisfacción de sus usuarios y se descongestionen las paradas al eliminar el actual sistema de recarga de sus tarjetas.

Objetivos	
Entregables	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección del Proyecto • Tarjetas Contactless y lectores • Artes y Red de Beneficios • Kit Xperta Transporte • Capacitaciones • Corresponsales no bancarios • Instalación de lectores • Pruebas técnicas
Requisitos de aprobación del Proyecto:	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar una consultora de proyectos • Desarrollo de Kit Xperta Transporte con beneficios al usuario final, comercializado por medio de canal CNB's. • Tarjetas de debito con tecnología Contactless • Corresponsales no bancarios activados • Sistema decobro probado en todas sus instancias
Objetivos Medibles del Proyecto	Objetivo 1: El proyecto debe culminar máximo el 30/04/2018
	Objetivo 2: El proyecto debe culminarse con un presupuesto de \$1.598.113,56 y la variación máxima permitida es de + - 3%
	Objetivo 3: El proyecto debe cumplir con todos los entregables detallados en el alcance, para la consecución del desarrollo e implementación del sistema de cobro de pasajes por medio de una cuenta de ahorros que incluye tarjeta de debito con tecnología Contactless.
Supuestos:	<ul style="list-style-type: none"> • Que Banco Pichincha facilite la participación de los miembros funcionales en el proyecto. • Que se contará con el presupuesto para la ejecución del proyecto en el tiempo establecido. • No habrá incremento de impuestos y aranceles a las importaciones
Restricciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación no mayor a un año plazo. • Restricción de monto de saldos en cuenta Xperta Transporte. • Restricción de la cuenta Xperta Transporte en el uso de Canales (Cliente no puede utilizar el canal Red de Agencia para retirar dinero en efectivo, solo puede utilizar los Corresponsales No Bancarios y ATM de Banco Pichincha).
Exclusiones:	<ul style="list-style-type: none"> • Se excluyen sistemas de transporte fuera de la ciudad de Guayaquil. • Se excluye campaña publicitaria hacia usuarios y clientes del Banco. • Se excluye venta y comercialización de Kit a Turistas. • Se excluye el proceso de migración del sistema de pago actual por el nuevo.
Riesgos de Alto Nivel:	<ul style="list-style-type: none"> • Rechazo al nuevo sistema de pago por medio de tarjetas Contactless.
	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas con stock de materiales y equipos por parte de los proveedores. • Cambios en regulaciones a las importaciones e incrementos de aranceles.

Gerente del Proyecto:	Ariana Solís				
Interesados Claves de Alto Nivel	Directorio del Banco Pichincha				
	Colaboradores del Banco Pichincha				
	Sistema de Transporte Público de Guayaquil				
	Usuarios finales del servicio (La comunidad)				
	Corresponsales No Bancarios "Mi Vecino"				
	T – Money				
Roles	Proveedores Locales				
	Gary Yépez	Denisse Terranova	Jonathan Franco	Estefania García	Noelia Granda
	Líder Técnico # 1	Líder Técnico # 2	Líder Técnico # 3	Líder Técnico # 4	Soporte ADM
Fecha de Comienzo:	01/03/2017		Fecha de Culminación:	30/03/2018	
Hitos:	- Equipo del proyecto listo			31/03/2017	
	- Acta de constitución del proyecto firmada			05/04/2017	
	- Plan para la Dirección del Proyecto aprobado			24/05/2017	
	- RFP enviado al proveedor			06/06/2017	
	- Proveedor adjudicado			29/06/2017	
	- Contrato firmado			19/07/2017	
	- Prototipos recibidos			04/09/2017	
	- Validación y pruebas de prototipos realizadas			05/09/2017	
	- Prototipos aceptados			06/09/2017	
	- Tarjetas y Lectores recibidos			15/11/2017	
	- Requisitos realizados			09/06/2017	
	- Convocatoria a concurso finalizada			29/06/2017	
	- Linamientos y objetivos definidos			03/07/2017	
	- Negociar oferta con proveedor			10/07/2017	

Hitos:	- Negociación realizada	11/07/2017
	- Contrato firmado	28/07/017
	- Investigación de mercado finalizada	06/09/2017
	- Contratos elaborados	13/09/2017
	- Contratos aprobados	15/09/2017
	- Contratos impresos	25/09/2017
	- Tarjetas Contactless recibidas	23/11/2017
	- Brochure y empaques recibidos	01/09/2017
	- Kits armados	07/12/2017
	- Capacitaciones realizadas	29/01/2018
	- Paradas y terminales identificados	12/09/2017
	- Potenciales CNBs identificados	26/09/2017
	- Locales aprobados	04/10/2017
	- CNB's activados	10/01/2018
	- Lectores instalados	01/02/2018
	- Alcance de pruebas definido	05/02/2018
	- Pruebas a lectores finalizadas	12/02/2018
	- Pruebas de conectividad finalizadas	15/02/2017
	- Pruebas de plataforma tecnológica finalizadas	22/02/2017
- Proyecto Xperta Transporte finalizado	20/03/2018	
Presupuesto del Proyecto:	\$ 1.598.113,56 dolares americanos	
Recursos Solicitados:	Para el desarrollo del proyecto se requiere de: Oficina de proyecto, mobiliario para oficina, personal funcional del Banco Pichincha, movilización, laptops, impresora, internet y correos corporativos para el equipo del proyecto.	
Alcance Preliminar del Proyecto:	Se importarán 400.000 tarjetas y 394 lectores con tecnología Contactless. Los lectores serán instalados y configurados en todas las paradas y terminales del Sistema de Transporte de Guayaquil. Se desplegaran nuevos CNBs que estarán ubicados a 300 metros a la redonda de cada parada y se capacitará tanto a los administradores de los nuevos CNBs como al personal de agencias.	

Proyecto	Nombre	Fecha	Firma
Project Manager	Ariana Solís	05/04/2017	
Sponsor Proyecto	Guido Cordero	05/04/2017	
Equipo Proyecto	Gary Yépez	05/04/2017	

La firma del Acta de Constitución del Proyecto [*Project Charter*] se realizó en la ciudad de Guayaquil el 05 de Abril del 2017, en presencia del Sponsor del Proyecto, el Project Manager y su equipo de proyectos. El registro de esta reunión se encuentra documentado en la Minuta de Reunión correspondiente cuya plantilla se encuentra anexa con el nombre *PDP BP: Minuta de Reunión* (Anexo 1).

4. CAPÍTULO D. PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

4.1. Subcapítulo D1. Gestión de Interesados

4.1.1. Registro de Interesados

Haciendo uso de la técnica de lluvia de ideas, el Project Manager junto al equipo de proyectos enlistaron a los interesados internos y externos del proyecto. Se tomó como fuente primaria de información el Acta de Constitución del Proyecto y se levantaron los datos de contacto relevantes por interesado, como se muestra en la Tabla PDP 37, a continuación:

Tabla 37: PDP Registro de Interesados – Datos de Contacto

ID	APELLIDOS Y NOMBRES	ORGANIZACIÓN	CARGO	TELÉFONO DE OFICINA	TELÉFONO CELULAR	CORREO ELECTRÓNICO
I001	Cordero Díaz Guido Oswaldo	Banco Pichincha C.A.	Vicepresidente Ejecutivo de Negocios	59343715000 - 567831	593997830772	gcordero@pichincha.com
I002	Mora Vascones Fabián Andrés	Banco Pichincha C.A.	Vicepresidente de Marketing	59343715000 - 567833	593994869493	famorav@pichincha.com
I003	Andrade Merino José Raphael	Banco Pichincha C.A.	Gerente Regional Costa	59343715000 - 523833	593923459839	jandrade@pichincha.com
I004	Cadme Valdez Diana Carolina	Banco Pichincha C.A.	Coordinador de Negocios	59343715000 - 573120	593948859582	dcadme@pichincha.com
I005	Molina Salgado Alex Fernando	Banco Pichincha C.A.	Gerente Canal Servicios CNB	59343715000 - 573450	593994867676	amolinas@pichincha.com
I006	Ávila Portilla Eduardo Moisés	Banco Pichincha C.A.	Administrador Canal Servicios CNB	59343715000 - 563333	593991234321	eavila@pichincha.com
I007	Jarrín Silva Santiago	Banco Pichincha C.A.	Gerente de Medios de Pago	59343715000 - 435343	593994556798	sjarrin@pichincha.com
I008	Bejarano Sevilla Patricio Israel	Banco Pichincha C.A.	Jefe Tarjetas	59343715000 - 562233	593912345698	pbjaran@pichincha.com
I009	Flores Aguirre Carlota Mercedes	Banco Pichincha C.A.	Gerente Comercial Masivo	59343715000 - 567003	593990987576	mcflores@pichincha.com
I010	Rivera Fuentes Christian Alejandro	Banco Pichincha C.A.	Gerente Servicios Administrativos	59343715000 - 563333	593989843586	chrivera@pichincha.com
I011	Chamorro Guerra Jorge Iván	Banco Pichincha C.A.	Gerente de Marca y Comunicaciones	59343715000 - 233344	593983414586	jchamorr@pichincha.com
I012	Franco San Lucas María Elena	Banco Pichincha C.A.	Asesor Legal	59343715000 - 562333	593993848585	mfranco@pichincha.com
I013	Carrera Pazmiño Kenneth Fernando	Banco Pichincha C.A.	Unidad de Empaquetamiento	59343715000 - 564533	593993848450	kcarrera@pichincha.com
I014	Pozo Arboleda Francisco José	Tata Consulting Group	Gerente de Sistemas	59342676897 - 19093	59394564560	pfrancisco@tataconsulting.com
I015	San Martín Jorge Alberto	Marketing Consulting S.A.	Consultor Marketing	59342680660	593994949428	jsanmartin@consulting.com
I016	Federico Von Buchwald	Sistema de Transporte	Presidente Sistema de Transporte	5934565783 - 112	593993736283	fdvb@sistrans.com.ec

Proyecto Xperta Transporte

ID	APELLIDOS Y NOMBRES	ORGANIZACIÓN	CARGO	TELÉFONO DE OFICINA	TELÉFONO CELULAR	CORREO ELECTRÓNICO
I017	Cabrera Vargas Marcos Adolfo	Sistema de Transporte	Gerente de Procesos y Tecnología	5934565783 - 223	593993736237	mcabrera@sistrans.com.ec
I018	Coello Martínez Cinthia Elizabeth	Sistema de Transporte	Jefe de Marketing	5934565783 - 193	593992372638	ccoello@sistrans.com.ec
I019	Zúñiga Martillo María Gabriela	Sistema de Transporte	Gerente Jurídico	5934565783 - 194	593992028282	mzuniga@sistrans.com.ec
I020	Chonillo Brehil Juan Xavier	T Money	Representante de T-Mobile en Ecuador	5934224060 - 239056	59399845469	chonillo.jx@tmoney.com
I021	Usuarios (*)	-	-	-	-	-
I022	Solís Vargas Ariana Michel	Banco Pichincha C.A.	Project Manager	59343715000 - 573106	593994045104	amsolis@pichincha.com
I023	Granda Terán Noelia María	PM Consulting S.A.	Equipo de Proyecto - Soporte Administrativo	59343715000 - 573107	593994574285	ngranda@pm.com
I024	Yepez Moran Gary Ernesto	PM Consulting S.A.	Equipo de Proyecto - Lider 1	59343715000 - 573108	593985472849	gyepez@pm.com
I025	Terranova Delgado Denisse Alexandra	PM Consulting S.A.	Equipo de Proyecto - Lider 2	59343715000 - 573109	593887759384	dterranova@pm.com
I026	Franco Nieto Jonathan Antonio	PM Consulting S.A.	Equipo de Proyecto - Lider 3	59343715000 - 573110	593983884576	jfranco@pm.com
I027	García Molina Estefania Rosa	PM Consulting S.A.	Equipo de Proyecto - Lider 4	59343715000 - 573111	593989898458	rgranda@pm.com
I028	Granda Chávez José Luis	Banco Pichincha C.A.	Equipo de Proyecto - Funcional 1	59343715000 - 573112	593747576869	jgranda@pichincha.com
I029	Rivera Espinoza Janeth Lorena	Banco Pichincha C.A.	Equipo de Proyecto - Funcional 2	59343715000 - 573113	593937485968	jrivera@pichincha.com
I030	Flor Carrillo Eduardo Daniel	Banco Pichincha C.A.	Equipo de Proyecto - Funcional 3	59343715000 - 573114	593898989898	eflor@pichincha.com
I031	Chávez Chávez Alejandro José	Banco Pichincha C.A.	Equipo de Proyecto - Funcional 4	59343715000 - 573115	593983434586	achavez@pichincha.com
I032	Competencia (**)	-	-	-	-	-
I033	Super de Bancos (**)	-	-	-	-	-
I034	Hungria Solorzano Jose Andres	Municipio de Guayaquil	Delegado Encargado	5934565652 - 200	593983498984	jhungria@guayaquil.gob.ec

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

El levantamiento de información se realizó en reuniones presenciales mantenidas con cada uno de los interesados por el equipo del proyecto. (*) La información levantada de los usuarios se la visualizará en las siguientes tablas del presente capítulo, de igual manera la información correspondiente de Competencia y Super de Bancos (**).

Junto a la información antes presentada y para efectos de clasificar a los interesados del proyecto, se realizó también el registro de Datos de Evaluación por cada interesado, mismo que se muestra en la Tabla PDP – 38, a continuación:

Tabla 38: PDP Registro de Interesados – Datos de Evaluación

ID	APELLIDOS Y NOMBRES	ORGANIZACIÓN	NIVEL DE PODER	NIVEL DE INFLUENCIA	CLASIFICACIÓN	EXPECTATIVAS
I001	Cordero Díaz Guido Oswaldo	Banco Pichincha C.A.	Alto	Alto	Interno	Que el Proyecto culmine en los Tiempos, Costos y Alcances definidos en el acta de constitución.
I002	Mora Vasconez Fabián Andrés	Banco Pichincha C.A.	Alto	Alto	Interno	Que el plan de Marketing permita incrementar la participación de mercado en un 2% en la ciudad de Guayaquil.
I003	Andrade Merino José Raphael	Banco Pichincha C.A.	Alto	Alto	Interno	Que se incrementen 100.000 nuevos clientes en la ciudad de Guayaquil.
I004	Cadme Valdez Diana Carolina	Banco Pichincha C.A.	Medio	Medio	Interno	Que se disminuya la transaccionabilidad en las agencias en un 4% debido a la migración de las transacciones en los corresponsales no bancarios.
I005	Molina Salgado Alex Fernando	Banco Pichincha C.A.	Alto	Medio	Interno	Que se aperturen 300 nuevos corresponsales no bancarios en la ciudad de Guayaquil.
I006	Ávila Portilla Eduardo Moisés	Banco Pichincha C.A.	Bajo	Bajo	Interno	Que exista un presupuesto determinado para las capacitaciones de cada uno de los corresponsales No Bancarios.
I007	Jarrín Silva Santiago	Banco Pichincha C.A.	Alto	Alto	Interno	Que se incremente la facturación de la Red de establecimientos afiliados en un 10%.
I008	Bejarano Sevilla Patricio Israel	Banco Pichincha C.A.	Medio	Medio	Interno	Que el proveedor de tarjetas Contactless y terminales a adquirir cuente con mínimo 10 años de experiencia dando servicios a instituciones financieras en Latinoamérica.
I009	Flores Aguirre Carlota Mercedes	Banco Pichincha C.A.	Medio	Medio	Interno	Que se cuente con presupuesto determinado para la realización de lanzamientos para comunicar el nuevo producto a la Red de Agencias.
I010	Rivera Fuentes Christian Alejandro	Banco Pichincha C.A.	Alto	Medio	Interno	Que la calidad del producto cumpla con las expectativas del departamento de Tarjetas.
I011	Chamorro Guerra Jorge Iván	Banco Pichincha C.A.	Alto	Alto	Interno	Que la campaña publicitaria sea comunicada por medios BTL, ATL y en Redes Sociales.
I012	Franco San Lucas María Elena	Banco Pichincha C.A.	Medio	Medio	Interno	Que los documentos contractuales elaborados con las distintas instituciones cubran y protejan la integridad del Banco.

Proyecto Xperta Transporte

ID	APELLIDOS Y NOMBRES	ORGANIZACIÓN	NIVEL DE PODER	NIVEL DE INFLUENCIA	CLASIFICACIÓN	EXPECTATIVAS
I013	Carrera Pazmiño Kenneth Fernando	Banco Pichincha C.A.	Bajo	Medio	Interno	Que los contratos, las tarjetas y los paquetes lleguen a la Unidad de Empaquetamiento.
I014	Pozo Arboleda Francisco José	Tata Consulting Group	Alto	Alto	Externo	Que el desarrollo del Switch este conforme a los requerimientos del Banco y de la Institución Pública.
I015	San Martín Jorge Alberto	Marketing Consulting S.A.	Medio	Alto	Externo	Que se pueda encuestar al 10% de los usuarios del Sistema de Transporte para elección de la Red de Beneficios en Establecimientos.
I016	Federico Von Buchwald	Sistema de Transporte	Alto	Alto	Externo	Que el proyecto se realice en el tiempo, alcance y costo establecido.
I017	Cabrera Vargas Marcos Adolfo	Sistema de Transporte	Alto	Alto	Externo	Que la información de recaudación se lo pueda visualizar en línea.
I018	Coello Martínez Cinthia Elizabeth	Sistema de Transporte	Medio	Medio	Externo	Que la campaña publicitaria sea comunicada por medios BTL, ATL.
I019	Zúñiga Martillo María Gabriela	Sistema de Transporte	Alto	Medio	Externo	Que los documentos contractuales protejan la integridad de la Fundación.
I020	Chonillo Brehil Juan Xavier	T Money	Alto	Alto	Externo	Que el producto cumpla con los estándares de calidad del cliente y que no se retrasen en los pagos.
I021	Usuarios (*)	-	Alto	Alto	Externo	Que el producto no tenga un costo mayor a \$5,00 para los usuarios.
I022	Solís Vargas Ariana Michel	Banco Pichincha C.A.	Alto	Alto	Interno	Que se cumpla a cabalidad lo detallado en el Plan de Dirección del Proyecto. Respecto a autoridad, autonomía, responsabilidades, presupuestos.
I023	Granda Terán Noelia María	PM Consulting S.A.	Medio	Medio	Externo	Que el proyecto sea culminado exitosamente cumpliendo con los tiempos, costos y alcance establecidos.
I024	Yepez Moran Gary Ernesto	PM Consulting S.A.	Medio	Alto	Externo	Que el proyecto sea culminado exitosamente cumpliendo con los tiempos, costos y alcance establecidos.
I025	Terranova Delgado Denisse Alexandra	PM Consulting S.A.	Medio	Alto	Externo	Que el proyecto sea culminado exitosamente cumpliendo con los tiempos, costos y alcance establecidos.
I026	Franco Nieto Jonathan Antonio	PM Consulting S.A.	Medio	Alto	Externo	Que el proyecto sea culminado exitosamente cumpliendo con los tiempos, costos y alcance establecidos.
I027	García Molina Estefanía Rosa	PM Consulting S.A.	Medio	Alto	Externo	Que el proyecto sea culminado exitosamente cumpliendo con los tiempos, costos y alcance establecidos.

ID	APELLIDOS Y NOMBRES	ORGANIZACIÓN	NIVEL DE PODER	NIVEL DE INFLUENCIA	CLASIFICACIÓN	EXPECTATIVAS
I028	Granda Chávez José Luis	Banco Pichincha C.A.	Medio	Medio	Interno	Que una vez culminado el proyecto los resultados del EGD sea de 100/100
I029	Rivera Espinoza Janeth Lorena	Banco Pichincha C.A.	Medio	Medio	Interno	Que el proyecto se realice solo en la ciudad de Guayaquil.
I030	Flor Carrillo Eduardo Daniel	Banco Pichincha C.A.	Medio	Medio	Interno	Que una vez culminado el proyecto los resultados del EGD sea de 100/100
I031	Chávez Chávez Alejandro José	Banco Pichincha C.A.	Medio	Medio	Interno	Que se de a conocer el proyecto dentro del Banco a Nivel Nacional.
I032	Competencia (**)	-	Alto	Alto	Externo	Que el proyecto no modifique la participación de mercado actual ni en los ingresos de cada una de las instituciones financieras.
I033	Super de Bancos (**)	-	Alto	Alto	Externo	Que se cumpla con los parámetros establecidos según la ley vigente en el sistema financiero ecuatoriano.
I034	Hungria Solorzano Jose Andres	Municipio de Guayaquil	Alto	Alto	Externo	Que el proyecto se realice en el tiempo, alcance y costo establecido.

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

A continuación se definen los criterios usados en los niveles de poder y de jerarquía de la tabla anterior:

- **Nivel de Poder:** Corresponde al nivel de jerarquía del interesado, se hace uso del juicio de expertos y analogías con otros proyectos ya realizados en el Banco para su ubicación según la escala. Escala a usar: alto (toma de decisiones sobre todos los entregables y cambios del proyecto), medio (toma decisiones y opina sobre ciertos entregables del proyecto) y bajo (toma decisiones y opina sobre un entregable en particular)
- **Nivel de Influencia:** Corresponde al involucramiento de cada interesado, se hace uso de juicio de expertos y analogías con otros proyectos ya realizados en el Banco para su ubicación según la escala. Escala a usar: alto (participa activamente durante todo el proyecto y los entregables), medio (su participación es limitada a cierta etapa del proyecto y a ciertos entregables), bajo (su participación es exclusiva para un determinado entregable)
- **Expectativas:** Corresponde a la descripción de los resultados esperados del proyecto o de los entregables.

4.1.2. Análisis de Clasificación de Interesados

Para realizar la clasificación de los interesados, el Project Manager decidió hacer uso del modelo de matriz Poder – Influencia, dado que en las reuniones mantenidas con los interesados clave del Banco y basado en el juicio de expertos, se definió que la toma de decisiones depende principalmente del nivel de autoridad y jerarquía de los mismos.

A continuación en la Figura PDP – 12, se muestra el modelo de matriz usada.

		PODER SOBRE EL PROYECTO	
		BAJO	ALTO
INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO	ALTA	TRABAJAR CON ELLOS	TRABAJAR PARA ÉL
	BAJA	MANTENERLOS INFORMADOS CON MÍNIMO ESFUERZO	MANTENERLOS INFORMADOS Y NUNCA IGNORARLOS

Ilustración 12: PDP Modelo Matriz Poder - Influencia

Fuente: Adaptado de info, N. (2017) “Gestión de los interesados en el Proyecto según el PMBOK,” [online] MDAP. Available at: <http://www.uv-mdap.com/blog/gestión-de-los-interesados-parte-1/>

Con la información recopilada en la *Tabla PDP 38: Registro de Interesados – Datos de Evaluación*, el equipo de proyecto procedió a distribuir en la matriz a los interesados según su nivel de poder y la influencia dentro del Banco. Para el efecto se hizo uso del juicio de expertos y como fuente de información secundaria se tomó la información relevante de los activos de los procesos tales como lecciones aprendidas y registros de interesados de proyectos anteriores de la organización.

A continuación en la Figura PDP – 13, se muestra la distribución de cada uno de los interesados en su cuadrante correspondiente.

		PODER SOBRE EL PROYECTO							
		BAJA			ALTA				
INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO	ALTO	TRABAJAR CON ELLOS	I005	I024	I027	I033	I020	I011	I001
			I010	I025		I034	I021	I014	I002
			I019	I026			I022	I016	I003
								I032	I007
									I017
INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO	BAJO	MANTENERIOS INFORMADOS CON MINIMO ESFUERZO	I030	I031					
			I028	I018					
			I013	I004				I015	
			I012						
			I009	I008					
			I029	I023					
		MANTENERIOS INFORMADOS Y NUNCA IGNORARIOS							
		I006							

Ilustración 13: PDP Matriz Poder – Influencia Interesados

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

4.1.3. Plan de Gestión de Interesados

Para la planeación de la gestión de los interesados, el Project Manager ha decidido hacer uso de la Matriz de Participación, herramienta en la cual se clasifica a cada interesado según su nivel de participación actual y también el nivel al que se desea gestionar a cada interesado para su involucramiento positivo en el proyecto. Esta matriz es el punto de inicio clave para la definición de las estrategias de gestión de los interesados y será usada a lo largo del proyecto para contratar los niveles de participación actuales vs los deseados requeridos para el éxito del proyecto. En el caso de retirarse cualquier interesado o en su defecto exista la inclusión de nuevos interesados, el Project Manager previo a realizar la correspondiente solicitud de cambio, deberá hacer los cambios en esta matriz. En el punto 2.1.3.3 se detalla el procedimiento de solicitud de cambio a aplicarse.

4.1.3.1. Matriz de Participación y Plan de Acción Efectivo

El equipo del proyecto junto al Project Manager, en una reunión de análisis de perfiles procedió a elaborar la Matriz de Participación de los Interesados, los criterios usados para la clasificación, se muestran en la Tabla PDP – 39 a continuación:

Tabla 39: PDP Criterios de Participación

CRITERIOS DE PARTICIPACIÓN	DESCRIPCIÓN
Desconocedor	Desconocedor del proyecto y de sus impactos potenciales
Reticente	Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y reticente al cambio
Neutral	Conocedor del proyecto, aunque ni lo apoya ni es reticente
Partidario	Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y apoya al cambio
Líder	Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y activamente involucrado en asegurar el éxito del mismo

Fuente: Adaptado de “Gestión de los Interesados del Proyecto” Guía del PMBOK – Quinta Edición
p. 402

Con la información documentada en el Registro de Interesados, la Matriz de Poder – Influencia y los criterios de participación definidos, el Project Manager junto al equipo de proyecto establecieron las estrategias de gestión para cada uno de los interesados del proyecto. También se solicitó soporte de miembros del Banco expertos en proyectos anteriores.

En la Tabla PDP - 40 se enlista a los interesados junto a su estado actual (A) y deseado (D) de participación en el proyecto, también se ha integrado la estrategia a seguir según la matriz de poder – influencia y se definen las estrategias de gestión por cada interesado.

Tabla 40: PDP Matriz de Participación y Estrategias de los Interesados

ID	INTERESADO	NIVEL DE PARTICIPACIÓN					MATRIZ PODER – INFLUENCIA	ESTRATEGIA
		DESCONOCEDOR	RETICENTE	NEUTRAL	PARTIDARIO	LÍDER		
I001	Cordero Díaz Guido Oswaldo				A	D	Trabajar para él	Involucrar al interesado como Líder del Proyecto en el Kick Off. Mantener informado de los avances del Proyecto en reuniones programadas cada dos semanas. Presentar el cierre de cada Hito.
I002	Mora Vasconez Fabián Andrés	A				D	Trabajar para él	Presentar el Proyecto con el acompañamiento de la Vicepresidencia Ejecutiva de Negocios para comprometer al presente interesado. Involucrar al interesado como Líder del área de Marketing en el Kick Off y en las reuniones de avance.
I003	Andrade Merino José Raphael					A D	Trabajar para él	Reuniones quincenales de avances para reportar estado del Proyecto. Liderará las reuniones matriciales y reuniones regionales con los distintos departamentos.
I004	Cadme Valdez Diana Carolina					A D	Trabajar para él	Reuniones quincenales de avances para reportar estado del Proyecto. El coordinador de Negocios estará en constante comunicación con el equipo de Proyecto.
I005	Molina Salgado Alex Fernando		A			D	Trabajar con ellos	Mantener informado de los avances del Proyecto, involucramiento en el Kick Off y en las reuniones iniciales con las distintas áreas e interesados internos. Realizar comité cada dos semanas para informar avances el proyecto
I006	Ávila Portilla Eduardo Moisés				A D		Mantenerlos informados con mínimo esfuerzo	Involucramiento en el Kick Off y en las reuniones iniciales con las distintas áreas e interesados internos. Informar avances del Proyecto.
I007	Jarrín Silva Santiago					A D	Trabajar para él	Involucramiento en el Kick Off como líder del proyecto al igual que el interesado I001. Estará presente en las reuniones iniciales con las distintas áreas e interesados internos y externos. Reuniones quincenales de avances para reportar estado del Proyecto.
I008	Bejarano Sevilla Patricio Israel			A	D		Mantener Informado y nunca ignorarlo	Involucramiento en el Kick Off y en las reuniones iniciales con las distintas áreas e interesados internos y externos. Las reuniones de avances se las realizarán en acompañamiento del Gerente de Medios de Pago para comprometer la gestión y los avances del interesado.

Proyecto Xperta Transporte

ID	INTERESADO	NIVEL DE PARTICIPACIÓN					MATRIZ PODER – INFLUENCIA	ESTRATEGIA
		DESCONOCEDOR	RETICENTE	NEUTRAL	PARTIDARIO	LÍDER		
I009	Flores Aguirre Carlota Mercedes			A	D		Mantenerlos informados con mínimo esfuerzo	Involucrar al presente interesado como líder en las capacitaciones a realizar a la Red de Agencias en acompañamiento de la Coordinadora de Negocios. Se la presentará en el Kick Off del Proyecto, como Líder de Despliegue en Agencias.
I010	Rivera Fuentes Christian Alejandro		A		D		Trabajar con ellos	Involucrar el presente interesado en los comités quincenales a realizar con la Vicepresidencia de Negocios para incrementar la participación y compromiso del presente interesado. Presente en el Kick Off del Proyecto.
I011	Chamorro Guerra Jorge Iván	A			D		Trabajar para él	Presentación del Proyecto con el acompañamiento del Vicepresidente de Marketing para comprometer al presente interesado. Involucramiento y participación en el Kick Off del Proyecto como responsable de las acciones de comunicación a realizar.
I012	Franco San Lucas María Elena	A		D			Trabajar con ellos	Involucrar el presente interesado en los comités quincenales a realizar con la Vicepresidencia de Negocios para incrementar la participación y compromiso del presente interesado. Presente en el Kick Off del Proyecto.
I013	Carrera Pazmiño Kenneth Fernando			A	D		Trabajar con ellos	Involucrar el presente interesado en los comités quincenales a realizar con la Vicepresidencia de Negocios para incrementar la participación y compromiso del presente interesado. Presente en el Kick Off del Proyecto.
I014	Pozo Arboleda Francisco José	A			D		Trabajar para él	Realizar reuniones semanales con el equipo tecnológico de Banco y del Sistema de Transporte para revisión de avances del Switch a realizar entre las dos instituciones.
I015	San Martin Jorge Alberto				A D		Trabajar para él	Mantener informado sobre los avances del Proyecto.
I016	Federico Von Buchwald					A D	Trabajar para él	Mantener informado sobre los avances del Proyecto y comunicar la finalización de cada Hito. Reunión de avances cada 2 semanas.
I017	Cabrera Vargas Marcos Adolfo				A D		Trabajar para él	Realizar reuniones semanales con el equipo tecnológico de Banco y Tata Consulting para revisión de avances del Switch a realizar en etapa de ejecución

ID	INTERESADO	NIVEL DE PARTICIPACIÓN					MATRIZ PODER – INFLUENCIA	ESTRATEGIA
		DESCONOCEDOR	RETICENTE	NEUTRAL	PARTIDARIO	LÍDER		
I018	Coello Martínez Cinthia Elizabeth			A	D		Trabajar para él	Realizar reuniones quincenales con los responsables de Marketing de Banco para trabajar en acciones puntuales de comercialización y sociabilización del nuevo producto.
I019	Zúñiga Martillo María Gabriela				A D		Trabajar con ellos	Mantener informado de los avances del Proyecto.
I020	Chonillo Brehil Juan Xavier				A D		Trabajar para él	Realizar reuniones o video conferencias semanales sobre tracking de importaciones de los equipos y tarjetas, las reuniones se mantendrán con el equipo del proyecto
I021	Usuarios	A			D		Trabajar para él	Realizar Grupos Focales sobre beneficios que quisieran recibir con el producto Xperta Transporte
I022	Solís Vargas Ariana Michel					AD	Mantener Informado y nunca ignorarlo	Se estableció que se tendrá reuniones con el Sponsor y con el Responsable Regional para recibir retroalimentación de lo realizado.
I023	Granda Terán Noelia María					AD	Mantener Informado y nunca ignorarlo	Comunicación diaria entre los miembros del equipo.
I024	Yepez Moran Gary Ernesto					AD	Mantener Informado y nunca ignorarlo	Comunicación diaria entre los miembros del equipo.
I025	Terranova Delgado Denisse Alexandra					AD	Mantener Informado y nunca ignorarlo	Comunicación diaria entre los miembros del equipo.
I026	Franco Nieto Jonathan Antonio					AD	Mantener Informado y nunca ignorarlo	Comunicación diaria entre los miembros del equipo.
I027	García Molina Estefania Rosa					AD	Mantener Informado y nunca ignorarlo	Comunicación diaria entre los miembros del equipo.
I028	Granda Chávez José Luis				A	D	Trabajar para él	Comunicación diaria entre los miembros del equipo. Hacerlos Responsables de Entregables, dar autoridad y Presentarlos ante toda la Institución como Miembros del Proyecto.
I029	Rivera Espinoza Janeth Lorena				A	D	Trabajar para él	Comunicación diaria entre los miembros del equipo. Hacerlos Responsables de Entregables, dar autoridad y Presentarlos ante toda la Institución como Miembros del Proyecto.
I030	Flor Carrillo Eduardo Daniel				A	D	Trabajar para él	Comunicación diaria entre los miembros del equipo. Hacerlos Responsables de Entregables, dar autoridad y Presentarlos ante toda la Institución como Miembros del Proyecto.

ID	INTERESADO	NIVEL DE PARTICIPACIÓN					MATRIZ PODER – INFLUENCIA	ESTRATEGIA
		DESCONOCEDOR	RETICENTE	NEUTRAL	PARTIDARIO	LÍDER		
I031	Chávez Chávez Alejandro José				A	D	Trabajar para él	Comunicación diaria entre los miembros del equipo. Hacerlos Responsables de Entregables, dar autoridad y Presentarlos ante toda la Institución como Miembros del Proyecto.
I032	Competencia	A		D			-	Firma de documento de confidencialidad con todos los miembros del proyecto.
I033	Super de Bancos	A		D			Trabajar para él	Presencia en las reuniones convocadas por la Super, cumplir con todos los lineamientos que establezca la SB.
I034	Hungria Solorzano Jose Andres					AD	Trabajar para él	Mantener informado sobre los avances del Proyecto y comunicar la finalización de cada Hito.

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

A= Participación Actual

D= Participación Deseada

4.1.3.2. Requisitos, frecuencia y métodos de comunicación con los interesados

A continuación en la Tabla PDP – 41, se definen los requisitos de comunicación de los interesados donde se describe los métodos de comunicación y la frecuencia de la misma, según el nivel de influencia y clasificación de los interesados.

Tabla 41: PDP Requisitos de Comunicación

ID	INTERESADO	CARGO	NIVEL DE INFLUENCIA	CLASIFICACIÓN	MÉTODO DE COMUNICACIÓN	INFORMACIÓN A COMPARTIR	FRECUENCIA
I001	Cordero Díaz Guido Oswaldo	Vicepresidente Ejecutivo de Negocios	Alto	Interno	Correo electrónico, reuniones	Reportes de avances, Estado de entregables, Flujo de caja , Solicitudes de Cambio, Desempeño del trabajo, Estimaciones hasta la conclusión, Auditoría de Calidad	Quincenal
I002	Mora Vasconez Fabián Andrés	Vicepresidente de Marketing	Alto	Interno	Correo electrónico, reuniones	Reportes de avances, Estado de entregables, Desempeño del trabajo	Quincenal
I003	Andrade Merino José Raphael	Gerente Regional Costa	Alto	Interno	Correo electrónico, reuniones	Reportes de avances, Estado de entregables, Flujo de caja, Desempeño del trabajo, Estimaciones hasta la conclusión	Quincenal
I004	Cadme Valdez Diana Carolina	Coordinador de Negocios	Medio	Interno	Correo electrónico, reuniones	Reportes de avances, Estado de entregables. Listas de Verificación. Encuestas de Satisfacción	Quincenal
I005	Molina Salgado Alex Fernando	Gerente Canal Servicios CNB	Medio	Interno	Correo electrónico, reuniones, vía telefónica	Reportes de avances, Estado de entregables	Quincenal / Cuando sea necesario
I006	Ávila Portilla Eduardo Moisés	Administrador Canal Servicios CNB	Bajo	Interno	Correo electrónico	Reportes de avances Informes de encuestas	Mensual

ID	INTERESADO	CARGO	NIVEL DE INFLUENCIA	CLASIFICACIÓN	MÉTODO DE COMUNICACIÓN	INFORMACIÓN A COMPARTIR	FRECUENCIA
I007	Jarrín Silva Santiago	Gerente de Medios de Pago	Alto	Interno	Correo electrónico, reuniones	Reportes de avances	Quincenal
I008	Bejarano Sevilla Patricio Israel	Jefe Tarjetas	Medio	Interno	Correo electrónico, reuniones	Reportes de avances	Mensual
I009	Flores Aguirre Carlota Mercedes	Gerente Comercial Masivo	Medio	Interno	Correo electrónico, reuniones	Reportes de avances, Estado de entregables	Mensual
I010	Rivera Fuentes Christian Alejandro	Gerente Servicios Administrativos	Medio	Interno	Correo electrónico, reuniones, vía telefónica	Reportes de avances, Estado de entregables	Quincenal
I011	Chamorro Guerra Jorge Iván	Gerente de Marca y Comunicaciones	Alto	Interno	Correo electrónico, reuniones	Reportes de avances, Informes de Marketing, Resultados de encuestas	Quincenal
I012	Franco San Lucas María Elena	Asesor Legal	Medio	Interno	Correo electrónico, reuniones	Borradores de Contratos, Polizas	Cuando sea necesario
I013	Carrera Pazmiño Kenneth Fernando	Responsable de la Unidad de Empaquetamiento	Medio	Interno	Correo electrónico, reuniones	Estado de entregables, Acta de Recepción de Tarjetas y lectores en bodega. Reporte de Avance	Quincenal
I014	Pozo Arboleda Francisco José	Gerente de Sistemas	Alto	Externo	Correo electrónico, reuniones, vía telefónica	Estado de entregables	Quincenal / Cuando sea necesario
I015	San Martín Jorge Alberto	Consultor Marketing	Alto	Externo	Correo electrónico, reuniones, vía telefónica	Estado de entregables, Cronograma	Quincenal / Cuando sea necesario

ID	INTERESADO	CARGO	NIVEL DE INFLUENCIA	CLASIFICACIÓN	MÉTODO DE COMUNICACIÓN	INFORMACIÓN A COMPARTIR	FRECUENCIA
I016	Federico Von Buchwald	Presidente Sistema Transporte	Alto	Externo	Correo electrónico, reuniones y reportes de avances, Documentos oficiales del Banco	Reportes de avances, Estado de entregables, Informes de Marketing	Quincenal
I017	Cabrera Vargas Marcos Adolfo	Gerente de Procesos y Tecnología Sistema de Transporte	Alto	Externo	Correo electrónico, reuniones, vía telefónica	Estado de entregables, Resultados de Pruebas de conexión y operatividad	Quincenal / Cuando sea necesario
I018	Coello Martínez Cinthia Elizabeth	Jefe de Marketing Sistema de Transporte	Medio	Externo	Correo electrónico, reuniones	Reportes de avances, Estado de entregables, Informes de Marketing	Mensual
I019	Zúñiga Martillo María Gabriela	Gerente Jurídico Sistema de Transporte	Medio	Externo	Correo electrónico, reuniones	Borradores de Contratos, Polizas	Cuando sea necesario
I020	Chonillo Brehil Juan Xavier	Representante de T-Mobile en Ecuador	Alto	Externo	Correo electrónico, Skype	Estado de entregables, Cronograma	Quincenal / Cuando sea necesario
I021	Usuario	-	Alto	Externo	Publicidad	N/A	Según Plan de Marketing
I022	Solís Vargas Ariana Michel	PM	Alto	Interno	Presencial, Correo electrónico, reuniones, vía telefónica, Skype, Life Size Cloud	Reportes de Avances, Comunicados del Banco relacionados al proyecto	Cuando sea necesario
I023	Granda Terán Noelia María	Equipo de Proyecto - Soporte Administrativo	Medio	Externo	Presencial, Correo electrónico, reuniones, vía telefónica	Plan de Dirección del Proyecto, Reportes de Avances, Solicitudes de Cambios, Comunicados, Registro de Incidentes	Cuando sea necesario

ID	INTERESADO	CARGO	NIVEL DE INFLUENCIA	CLASIFICACIÓN	MÉTODO DE COMUNICACIÓN	INFORMACIÓN A COMPARTIR	FRECUENCIA
I024	Yepez Moran Gary Ernesto	Equipo de Proyecto - Lider 1	Alto	Externo	Presencial, Correo electrónico, reuniones, vía telefónica	Plan de Dirección del Proyecto, Reportes de Avances, Solicitudes de Cambios, Comunicados, Registro de Incidentes	Cuando sea necesario
I025	Terranova Delgado Denisse Alexandra	Equipo de Proyecto - Lider 2	Alto	Externo	Presencial, Correo electrónico, reuniones, vía telefónica	Plan de Dirección del Proyecto, Reportes de Avances, Solicitudes de Cambios, Comunicados, Registro de Incidentes	Cuando sea necesario
I026	Franco Nieto Jonathan Antonio	Equipo de Proyecto - Lider 3	Alto	Externo	Presencial, Correo electrónico, reuniones, vía telefónica	Plan de Dirección del Proyecto, Reportes de Avances, Solicitudes de Cambios, Comunicados, Registro de Incidentes	Cuando sea necesario
I027	García Molina Estefania Rosa	Equipo de Proyecto - Lider 4	Alto	Externo	Presencial, Correo electrónico, reuniones, vía telefónica	Plan de Dirección del Proyecto, Reportes de Avances, Solicitudes de Cambios, Comunicados, Registro de Incidentes	Cuando sea necesario
I028	Granda Chávez José Luis	Equipo de Proyecto - Funcional 1	Medio	Interno	Presencial, Correo electrónico, reuniones, vía telefónica	Plan de Dirección del Proyecto, Reportes de Avances, Solicitudes de Cambios, Comunicados, Registro de Incidentes	Cuando sea necesario
I029	Rivera Espinoza Janeth Lorena	Equipo de Proyecto - Funcional 2	Medio	Interno	Presencial, Correo electrónico, reuniones, vía telefónica	Plan de Dirección del Proyecto, Reportes de Avances, Solicitudes de Cambios, Comunicados, Registro de Incidentes	Cuando sea necesario
I030	Flor Carrillo Eduardo Daniel	Equipo de Proyecto - Funcional 3	Medio	Interno	Presencial, Correo electrónico, reuniones, vía telefónica	Plan de Dirección del Proyecto, Reportes de Avances, Solicitudes de Cambios, Comunicados, Registro de Incidentes	Cuando sea necesario

ID	INTERESADO	CARGO	NIVEL DE INFLUENCIA	CLASIFICACIÓN	MÉTODO DE COMUNICACIÓN	INFORMACIÓN A COMPARTIR	FRECUENCIA
I031	Chávez Chávez Alejandro José	Equipo de Proyecto - Funcional 4	Medio	Interno	Presencial, Correo electrónico, reuniones, vía telefónica	Plan de Dirección del Proyecto, Reportes de Avances, Solicitudes de Cambios, Comunicados, Registro de Incidentes	Cuando sea necesario
I032	Competencia (**)	-	Alto	Externo	Documentos oficiales del Banco	-	-
I033	Super de Bancos (**)	-	Alto	Externo	Documentos oficiales del Banco	Contratos y Tablas de costos. Documentación del Banco	Cuando sea necesario
I034	Hungria Solorzano Jose Andres	Delegado Encargado Municipio Guayaquil	Alto	Externo	Correo electrónico, reuniones y reportes de avances, Documentos oficiales del Banco	Reportes de avances	Quincenal

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

Todos los interesados de alto nivel serán informados quincenalmente sobre el desempeño del trabajo, que entre otras cosas incluye: Estado de entregables, Reportes de avances, Estimaciones hasta la conclusión, etc. Esto se realizará en las reuniones de control y seguimiento del proyecto definido en el cronograma.

En el caso de los interesados cuyos niveles de participación actual en el proyecto se encuentran en las escalas de “Desconocedor” y “Reticente” y se desea su participación como “Líder”, el Project Manager ha decidido mantener reuniones informales tipo almuerzos ejecutivos con cada interesado por separado, con la finalidad de generar confianza y superar la resistencia al cambio. Este es el caso de los siguientes interesados:

- I002 : Mora Vasconez Fabián Andrés; Vicepresidente de Marketing
- I005: Molina Salgado Alex Fernando; Gerente Canal Servicios CNB

Durante las reuniones quincenales el Project Manager buscará ejercer influencia sobre los interesados para su involucramiento y apoyo al proyecto. Dichas reuniones servirán también para detectar incidentes que afecten directamente la participación de los interesados, para lo cual el Project Manager deberá registrar dichos incidentes en el documento PDP BP: Registro de Incidentes (Anexo 2).

Para cambios que se generen al proyecto o a los entregables, se generará una Solicitud de Cambio, cuyo documento se ha denominado PDP BP: Solicitud de Cambio (Anexo 3).

Todas las reuniones para efectos de este plan, generarán su Minuta de Reunión haciendo uso del documento PDP BP: Minuta de Reunión (Anexo 1).

4.1.4. Monitorear y Controlar los Interesados.

El equipo de proyecto monitoreará quincenalmente la satisfacción de los Interesados Claves para medir su nivel de satisfacción con respecto a la gestión del proyecto y el equipo de proyecto. El control de la participación de los interesados permitirá detectar oportunamente desviaciones y gestionará los cambios necesarios a las estrategias previamente definidas.

Para la elaboración de las encuestas se levantará información mediante entrevistas a profundidad a 2 interesados claves cada quincena, la información relevante será presentada al Project Manager y al Sponsor para que se defina los ítems a evaluar

Las encuestas tendrán una valoración máxima de 5. Las métricas de estas evaluaciones se definen a continuación:

1. Si la calificación promedio de las encuestas es igual o menor a 3, se generaran acciones correctivas previo análisis y decisión del Comité de Control de Cambios.
2. Si la calificación promedio de las encuestas es 4 se generaran acciones preventivas previo análisis y decisión del Comité de Control de Cambios.

El registro de lecciones aprendidas del proyecto estará a cargo del Project Manager, quien ingresará la fecha, descripción y plan donde aplica cada vez que algún caso del que se pueda obtener una experiencia para futuros proyectos lo amerite.

4.1.4.1. Proceso de Control de Cambios

El comité de control de cambios estableció el siguiente proceso a seguir para los casos que existan cambios y/o modificaciones o sugerencias de acciones preventivas y correctivas durante la ejecución del proyecto.

El proceso da inicio con la solicitud formal del documento denominado PDP BP: Solicitud de Cambio (Anexo 3) por parte de los interesados a través del equipo de proyecto, esta solicitud de cambios incluye la descripción y justificación del cambio además de sus correspondientes acciones preventivas y correctivas.

Dicha solicitud es validada por un miembro asignado del Comité de Control de Cambios para verificar que cuente con toda la información necesaria:

1. Si el cambio es menor, es decir no conlleva a cambios sobre las líneas bases del proyecto en costo, tiempo y calidad, el Project Manager aprobará dicho cambio y realizará la modificación sobre los documentos del proyecto.
2. En los casos que el cambio sea mayor y conlleve a cambios sobre las líneas bases del proyecto en costo, tiempo y calidad, se solicitará aprobación o rechazo del Comité de Control de Cambios liderado por el Sponsor, bajo previo análisis de impacto elaborado por personal del comité de cambios y se procederá a realizar los cambios sobre el Plan para la Dirección del Proyecto.

4.2. Subcapítulo D2. Gestión de Alcance

4.2.1. Plan de Gestión de Alcance

Con la finalidad de definir correctamente el alcance, los entregables, el monitoreo y control del proyecto, el Project Manager convocó a una reunión al Sponsor, a los interesados claves y al equipo del proyecto. Resultado de esta reunión se definió que es necesario planificar la gestión de los requisitos y para definir el alcance se establecieron los siguientes procesos que se deben seguir en caso de que exista la necesidad de hacer un cambio en el alcance del proyecto.

4.2.1.1. Plan de Gestión de los Requisitos

Establecer los requisitos y la descomposición de sus necesidades, son procedimientos fundamentales para la consecución del proyecto. Los requisitos son en teoría las bases para la EDT, la planificación de los costos, cronograma, calidad y las adquisiciones (Project Management Institute, Inc., 2012)

Para cumplir con los objetivos del proyecto, y gestionar adecuadamente los requisitos de los interesados, el Project Manager y su equipo de proyecto, han desarrollado la siguiente planeación:

4.2.1.1.1. Metodología de Identificación de Requisitos

El Project Manager junto a su equipo han identificado y agrupado a los interesados según sus niveles de poder en el proyecto, con la finalidad de establecer la metodología a seguir para levantar sus requisitos. Haciendo uso de la matriz PDP - 2: Registro de Interesados – Datos de Evaluación, el Project Manager asignó a los interesados con nivel de poder medio y bajo al equipo de proyecto, para que por medio de técnicas grupales de creatividad y de toma de decisiones realicen actividades como lluvia de ideas, mapas conceptuales y priorización para definir los requisitos de este grupo de interesados. El equipo de proyecto en su labor de moderadores de estos talleres facilitó por medio de preguntas y ejemplos prácticos a los interesados para obtener la información de forma específica y medible.

Los interesados cuyo nivel de poder es alto, fueron entrevistados personalmente por el Project Manager, para definir sus requisitos.

La información de requisitos recopilada de ambos grupos de interesados se detalla en la Matriz de Requisitos de los Interesados misma que fue llenada en reunión mantenida entre el Project Manager y su equipo de proyecto.

Los requisitos fueron priorizados según el nivel de poder de los interesados.

4.2.1.1.2. Fuentes de los Requisitos

La fuente principal de recolección de requisitos corresponde a las entrevistas y talleres realizados a los interesados. Otras fuentes usadas como base y soporte para documentar las matrices de requisitos y de trazabilidad correspondieron a:

- Acta de Constitución del Proyecto
- Business Case - Anteproyecto
- Estándares internacionales para la elaboración de tarjetas de crédito tales como:
 - ISO / IEC 7812: Estándar sobre los números de tarjetas de crédito
 - ISO 14443: Estándar relacionado a las tarjetas de proximidad
 - ISO 7816 – 1: Estándar relacionado a las características físicas de las TC
 - ISO 10373: Estándar relacionado a las características químicas de las TC
- Datos sobre tecnologías Contactless y NFC (Near Field Communication Org, 2017)
- Registro de lecciones aprendidas solicitado a otras consultoras: Tata y London Consulting

4.2.1.1.3. Trazabilidad de los Requisitos

La relación de trazabilidad de los requisitos fue realizada vinculando los requisitos previamente levantados con los objetivos estratégicos del proyecto, para esto se completaron los siguientes atributos:

- Requisitos
- Criterios de aceptación
- Entregables según la EDT
- Objetivos Estratégicos
- Validación

Luego de documentar los requisitos de los interesados, el Project Manager vinculó dichos requisitos con los entregables asociados y con los objetivos estratégicos. Para esto se ha realizado la Matriz de Trazabilidad de Requisitos, misma que se puede apreciar en la Tabla PDP – 43 de este plan.

4.2.2. Documentación de Requisitos

En cumplimiento a lo mencionado en el Plan de Gestión de Requisitos, el equipo de proyecto elaboró la Matriz de Requisitos de los Interesados, misma que se aprecia en la Tabla PDP – 42 a continuación:

Tabla 42: PDP Matriz de Requisitos de los Interesados

ID	INTERESADO	REQUISITOS	PRIORIDAD	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	ESTADO
I001	Cordero Díaz Guido Oswaldo	Que se involucre a personal del Banco como parte del equipo de proyecto.	Alta	El involucramiento del personal del banco destinado para el proyecto será del 100% de su tiempo y podrá estar fuera de sus funciones banco por un periodo máximo de 1 año calendario. Los líderes y/o responsables de los entregables (vicepresidentes y responsables de áreas) deberán dedicar un 25% de su tiempo para la consecución de resultados y metas del proyecto.	Activo
I002	Mora Vasconez Fabián Andrés	Que la empresa de marketing a cargo de la investigación de mercado tenga experiencia en servicios del sector público y masivo.	Alta	Que la empresa a contratar tenga mínimo 5 años en el mercado. La empresa deberá presentar listado de personas de contacto de las distintas empresas donde prestó sus servicios para validación de calidad.	Activo

ID	INTERES ADO	REQUISITOS	PRIORIDAD	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	ESTADO
I003	Andrade Merino José Raphael	<p>Que la empresa consultora a cargo de la gestión del proyecto cuente con experiencia en proyectos del sector bancario dentro o fuera del país</p> <p>Que el proveedor de las tarjetas con tecnología Contactless, haya provisto del mismo producto a otras instituciones bancarias en Sudamérica.</p> <p>Que la rotulación de los nuevos corresponsales no bancarios cuente con una distinción exclusiva para fácil identificación de los usuarios del Sistema de Transporte</p>	Alta	<p>Que la empresa consultora presente listado de personas de contacto de las distintas empresas donde prestó sus servicios para validación de calidad.</p> <p>Que el proveedor de tarjetas Contactless haya trabajado con un mínimo de 2 instituciones financieras en Sudamérica.</p> <p>La rotulación a utilizar para los nuevos CNB's debe contemplar luminarias para que sea visible en la noche.</p>	Activo
I004	Cadme Valdez Diana Carolina	<p>Aperturar un nuevo corresponsal no bancario en un perímetro no mayor a 300 metros de cada parada del sistema de transporte.</p> <p>Incluir la apertura de cuentas Xperta en el balcón de servicios express, para el segmento de personas de la tercera edad, menores de edad y discapacitados.</p>	Media	<p>Los nuevos corresponsales No Bancarios deberán contar con flujo diario de al menos \$250.</p> <p>Todas las agencias de Guayaquil deberán comercializar cuentas Xperta transporte para los segmentos de tercera edad, menores de edad y discapacitados.</p>	Activo

ID	INTERES ADO	REQUISITOS	PRIORIDAD	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	ESTADO
		Que el proyecto cumpla con los criterios de calidad esperados tanto en gestión como en los entregables		Cumplir con lo estipulado en el Plan de Calidad y la calidad de los entregables.	
I005	Molina Salgado Alex Fernando	Adquirir equipos nuevos para los nuevos corresponsales no bancarios	Baja	Adquisición de Terminales Celulares para los 300 corresponsales no bancarios.	Cancelado
I006	Ávila Portilla Eduardo Moisés	Que a los nuevos corresponsales no bancarios se les destine un cupo de crédito de \$5.000 a utilizar	Media	El cupo deberá ser otorgado desde el día uno de funciones como Corresponsal No Bancario.	Activo
I007	Jarrín Silva Santiago	Que la tecnología de la tarjetas Contactless, sea compatible con la tecnología de los sistemas del Banco.	Alta	Que las tarjetas a adquirir puedan ser leídas con un rango de distancia de hasta 10 cm.	Activo
I008	Bejarano Sevilla Patricio Israel	Que el proveedor de las tarjetas con tecnología Contactless, haya provisto del mismo producto a otras instituciones bancarias en Sudamérica	Media	Que el proveedor de tarjetas Contactless haya trabajado con un mínimo de 2 instituciones financieras en Sudamérica.	Activo
I009	Flores Aguirre Carlota Mercedes	Que se tenga a disposición los canales internos del Banco para la capacitación sobre el producto al área comercial	Baja	Una vez realizado comunicados internos, estos deberán ser enviados en un periodo máximo de 4 horas.	Activo
I010	Rivera Fuentes Christian Alejandro	Que los proveedores contratados hagan la entrega de las pólizas de buen uso de anticipo, y póliza de todo riesgo	Alta	Una vez realizada confirmación con los proveedores, ellos deberán presentar con un máximo de 2 semanas las pólizas de buen uso de anticipo y póliza de todo riesgo.	Activo

ID	INTERES ADO	REQUISITOS	PRIORIDAD	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	ESTADO
I011	Chamorro Guerra Jorge Iban	Que los artes correspondientes a los empaques de kit y de las tarjetas, se haya realizado cumpliendo con el resultado de las encuestas de gusto y preferencias de los usuarios.	Alta	Se deberá validar con el 50% de usuarios. (Mínimo).	Activo
I012	Franco San Lucas María Elena	Que los proveedores elaboren un contrato inicial para revisión del Banco y que una vez enviada la orden de compra, en un plazo máximo de 5 días laborables envíen dicho contrato. Que se incluya una cláusula de confidencialidad y exclusividad en el contrato entre el Banco y el Sistema de Transporte	Media	Envío de borrador de contrato en un periodo mayor de 5 días una vez recibido la orden de compra. Cliente no deberá comentar, nombrar, compartir información sobre proyecto a desarrollar.	Activo
I013	Unidad de Empaquetamiento	Contar con el stock de suficiente de materiales para el empaquetamiento de los Kits	Media	Proveedor deberá cumplir con envíos de solicitudes de empaquetamiento en un periodo no mayor a 24 horas.	Activo
I014	Pozo Arboleda Francisco José	Que RFP cuente con la información completa y detallada del requerimiento del Banco. Que se haga la entrega a tiempo del anticipo.	Alta	Pago de anticipo a tiempo por parte del cliente. Se deberá cumplir con lo que estipule en el Cronograma. La solicitud debe estar completa y deberá ser presentada por escrito y en digital.	Activo
I015	San Martin Jorge Alberto	Que RFP cuente con la información completa y detallada del requerimiento del Banco Que se haga la entrega a tiempo del anticipo Una vez aceptados los artes, no existan modificaciones futuras en el diseño	Alta	Pago de anticipo a tiempo por parte del cliente. Se deberá cumplir con lo que estipule en el Cronograma. La solicitud debe estar completa y deberá ser presentada por escrito y en digital.	Activo

ID	INTERESADO	REQUISITOS	PRIORIDAD	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	ESTADO
I016	Federico Von Buchwald	Que durante la implementación del proyecto no exista afectación en el servicio de las paradas. Que antes de la entrega a operación del nuevo sistema, se realicen pruebas para garantizar el óptimo funcionamiento de los lectores	Alta	La instalación de los sensores deberá ser en horarios de no atención del usuario de transporte. Se debe poder visualizar en línea los valores recaudados, el débito a la tarjeta debe realizarse en un tiempo máximo de 4 segundos.	Activo
I016	Federico Von Buchwald	Que los corresponsales no bancarios y agencias cuenten con el stock suficiente para atender la demanda de los usuarios	Alta	Todas las agencias deben poder comercializar las kits Xperta transporte para los segmentos de tercera edad, menores de edad y discapacitados.	Activo
I017	Cabrera Vargas Marcos Adolfo	Contar con la disponibilidad de un recurso del proveedor de desarrollo tecnológico, que conozca los requerimientos del proyecto.	Alta	Se deberá contar con el recurso de 40 a 60 horas laborables para explicación de necesidades de la empresa.	Activo
I018	Coello Martínez Cinthia Elizabeth	Contar con el arte aprobado por los interesados para el desarrollo de la campaña publicitaria	Media	Presentación de resultados en formato digital (tabulación) adicional de videos correspondiente de los grupos focales.	Activo
I019	Zúñiga Martillo María Gabriela	Que se asigne un asesor legal por parte del proveedor para la revisión del contrato inicial en conjunto y correcciones previo a la firma de las instituciones.	Media	Disposición al 100% de asesor jurídico para elaboración y corrección de contratos.	Activo

ID	INTERES ADO	REQUISITOS	PRIORIDAD	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	ESTADO
I020	Chonillo Brehil Juan Xavier	Que se haga la entrega a tiempo del anticipo	Alta	Pago de anticipo a tiempo por parte del cliente. Se deberá cumplir con lo que estipule en el Cronograma.	Activo
I021	Usuario (*)	Que el producto no tenga costo.	Alta	Que los actuales clientes que cuentan con tarjetas de débito Banco Pichincha puedan solicitar su tarjeta Contactless sin costo.	Activo
I022	Solís Vargas Ariana Michel	Que se cumpla a cabalidad lo detallado en el Plan de Dirección del Proyecto. Respecto a autoridad, autonomía, responsabilidades, presupuestos.	Alta	Que se cumpla con lo detallado en el Plan de Dirección de Proyecto por todos los involucrados del mismo.	Activado
I023	Granda Terán Noelia María	Que el Sponsor libere el empoderamiento necesario para la dirección del proyecto. Que se cumplan con los pagos en tiempos definidos por contrato Que se involucre a personal del Banco como parte del equipo de proyecto	Alta	Que en las reuniones programadas por el Project Manager estipuladas en el cronograma se cuente con la presencia del Responsable Regional. Pago de anticipo a tiempo por parte del cliente. Se deberá cumplir con lo que estipule en el Cronograma. Que exista el compromiso de las distintas áreas para contar con el personal establecido para el proyecto.	Activo

ID	INTERES ADO	REQUISITOS	PRIORIDAD	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	ESTADO
I024	Yépez Morán Gary Ernesto	<p>Que el Sponsor libere el empoderamiento necesario para la dirección del proyecto.</p> <p>Que se cumplan con los pagos en tiempos definidos por contrato</p> <p>Que se involucre a personal del Banco como parte del equipo de proyecto</p>	Alta	<p>Que en las reuniones programadas por el Project Manager estipuladas en el cronograma se cuente con la presencia del Responsable Regional.</p> <p>Pago de anticipo a tiempo por parte del cliente. Se deberá cumplir con lo que estipule en el Cronograma.</p> <p>Que exista el compromiso de las distintas áreas para contar con el personal establecido para el proyecto.</p>	Activo
I025	Terranova Delgado Denisse Alexandra	<p>Que el Sponsor libere el empoderamiento necesario para la dirección del proyecto.</p> <p>Que se cumplan con los pagos en tiempos definidos por contrato</p> <p>Que se involucre a personal del Banco como parte del equipo de proyecto</p>	Alta	<p>Que en las reuniones programadas por el Project Manager estipuladas en el cronograma se cuente con la presencia del Responsable Regional.</p> <p>Pago de anticipo a tiempo por parte del cliente. Se deberá cumplir con lo que estipule en el Cronograma.</p> <p>Que exista el compromiso de las distintas áreas para contar con el personal establecido para el proyecto estando 100% inmerso en el proyecto.</p>	Activo
I026	Franco Nieto Jonathan Antonio	<p>Que el Sponsor libere el empoderamiento necesario para la dirección del proyecto.</p> <p>Que se cumplan con los pagos en tiempos definidos por contrato</p>	Alta	<p>Que en las reuniones programadas por el Project Manager estipuladas en el cronograma se cuente con la presencia del Responsable Regional.</p> <p>Pago de anticipo a tiempo por parte del cliente. Se deberá cumplir con lo que estipule el cronograma.</p>	Activo

ID	INTERES ADO	REQUISITOS	PRIORIDAD	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	ESTADO
		Que se involucre a personal del Banco como parte del equipo de proyecto		Que exista el compromiso de las distintas áreas para contar con el personal establecido para el proyecto.	
I027	García Molina Estefania Rosa	Que el Sponsor libere el empoderamiento necesario para la dirección del proyecto. Que se cumplan con los pagos en tiempos definidos por contrato Que se involucre a personal del Banco como parte del equipo de proyecto	Alta	Que en las reuniones programadas por el Project Manager estipuladas en el cronograma se cuente con la presencia del Responsable Regional. Pago de anticipo a tiempo por parte del cliente. Se deberá cumplir con lo que estipule en el Cronograma. Que exista el compromiso de las distintas áreas para contar con el personal establecido para el proyecto.	Activo
I028	Granda Chávez José Luis	Que se le brinde el Know –How del proyecto y que su jefatura facilite su participación completa en el proyecto	Alta	Recibir una capacitación sobre Gestión de Proyectos basado en las buenas practicas del PMBOK, en la cual exista una hoja de asistencia por cada día de evento de la capacitación.	Activo
I029	Rivera Espinoza Janeth Lorena	Que se le brinde el Know –How del proyecto y que su jefatura facilite su participación completa en el proyecto	Alta	Recibir una capacitación sobre Gestión de Proyectos basado en las buenas practicas del PMBOK, en la cual exista una hoja de asistencia por cada día de evento de la capacitación.	Activo
I030	Flor Carrillo Eduardo Daniel	Que se le brinde el Know –How del proyecto y que su jefatura facilite su participación completa en el proyecto	Alta	Recibir una capacitación sobre Gestión de Proyectos basado en las buenas practicas del PMBOK, en la cual exista una hoja de asistencia por cada día de evento de la capacitación.	Activo
I031	Chávez Chávez Alejandro José	Que se le brinde el Know –How del proyecto y que su jefatura facilite su participación completa en el proyecto	Alta	Recibir una capacitación sobre Gestión de Proyectos basado en las buenas practicas del PMBOK, en la cual exista una hoja de asistencia por cada día de evento de la capacitación.	Activo

ID	INTERESADO	REQUISITOS	PRIORIDAD	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	ESTADO
I032	Competencia (**)	N/A	N/A	N/A	N/A
I033	Super de Bancos (**)	Que el nuevo producto cumpla con el reglamento y las leyes financieras ecuatorianas	Alta	Entregar copia del contrato y tablas de costos que serán entregados a los clientes para validar que cumplan con lo que indica la ley	Activo
I034	Hungria Solorzano Jose Andres	Que el proyecto se ejecute en el tiempo establecido y que se cumplan con las normas municipales	Alta	Que se cumpla con el tiempo establecido al inicio del proyecto	Activo

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

Con la información de requisitos de los interesados detallada en la matriz, el Project Manager procedió a realizar la relación de trazabilidad entre requisitos, entregables y objetivos estratégicos. Para el efecto se solicitó asesoría de expertos en el tema y se procedió a completar la información tal como se aprecia en la Tabla PDP – 43 a continuación:

Tabla 43: PDP Matriz de Trazabilidad de Requisitos

INFORMACIÓN DE REQUISITOS					RELACIÓN DE TRAZABILIDAD			
ID	REQUISITOS	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	PRIORIDAD	RESPONSABLE	ID EDT	ENTREGABLE	OBJETIVOS DEL PROYECTO	VALIDACIÓN
I001	Que el proyecto se culmine en el tiempo y con el presupuesto definido. Que se involucre a personal del Banco como parte del equipo de proyecto.	El involucramiento del personal del banco destinado para el proyecto será del 100% de su tiempo y podrá estar fuera de sus funciones banco por un periodo máximo de 45 días calendario. Los líderes y/o responsables de los entregables (vicepresidentes y responsables de áreas) deberán dedicar un 25% de su tiempo para la consecución de resultados y metas del proyecto.	Alta	Project Manager	1.1	Dirección del Proyecto	Objetivo 1 Objetivo 2 Objetivo 3	Encuesta de Satisfacción - Los resultados deberán ser mayores del 95% de satisfacción.
I002	Que la empresa de marketing a cargo de la investigación de mercado tenga experiencia en servicios del sector público y masivo.	Que la empresa a contratar tenga mínimo 5 años en el mercado. La empresa deberá presentar listado de personas de contacto de las distintas empresas donde prestó sus servicios para validación de calidad.	Alta	Líder 2	1.3	Artes y Red de Beneficios	Objetivo 3	Empresas a participar en concurso deberán tener mínimo 5 años en el mercado, haber trabajado en el sector público y en servicios masivos.
I003	Que la empresa consultora a cargo de la gestión del proyecto cuente con experiencia en proyectos del sector bancario dentro o fuera del país Que el proyecto se culmine en el tiempo y con el presupuesto definido Que el proveedor de las tarjetas con tecnología Contactless, haya provisto del mismo producto a otras instituciones bancarias en Sudamérica Que la rotulación de los nuevos corresponsales no bancarios cuente con una distinción exclusiva para fácil identificación de los usuarios del Sistema de Transporte.	Que la empresa consultora presente listado de personas de contacto de las distintas empresas donde prestó sus servicios para validación de calidad. Que el proveedor de tarjetas Contactless haya trabajado con un mínimo de 2 instituciones financieras en Sudamérica. La rotulación a utilizar para los nuevos CNB's debe contemplar luminarias para que sea visible en la noche.	Alta	Project Manager	1.1 1.2 1.3	Dirección del Proyecto Tarjeta Contactless y Lectores Artes y Red de Beneficios	Objetivo 1 Objetivo 2 Objetivo 3	Listado de contactos de las empresas donde la consultora ha prestado sus servicios. Encuesta de Satisfacción - Los resultados deberán ser mayores del 95% de satisfacción. Empresas a participar para licitación de Tarjetas Contactless deben presentar mínimo 2 instituciones financieras con las que han laborado.

INFORMACIÓN DE REQUISITOS					RELACIÓN DE TRAZABILIDAD			
ID	REQUISITOS	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	PRIORIDAD	RESPONSABLE	ID EDT	ENTREGABLE	OBJETIVOS DEL PROYECTO	VALIDACIÓN
I004	Aperturar un nuevo corresponsal no bancario en un perímetro no mayor a 300 metros de cada parada del sistema de transporte Incluir la apertura de cuentas Xperta en el balcón de servicios express, para el segmento de personas de la tercera edad, menores de edad y discapacitados	Los nuevos corresponsales No Bancarios deberán contar con flujo diario de al menos \$250. Todas las agencias de Guayaquil deberán comercializar cuentas Xperta transporte para los segmentos de tercera edad, menores de edad y discapacitados.	Media	Líder 2	1.5 1.6	Capacitaciones CNB`s	Ojetivo 3	Validación por Geo localización desde las paradas hasta el CNB.
I005	Adquirir equipos nuevos para los nuevos corresponsales no bancarios	Adquisición de Terminales Celulares para los 300 corresponsales no bancarios.	Baja	Cancelado				
I006	Que a los nuevos corresponsales no bancarios se les destine un cupo de crédito de \$5.000 a utilizar	El cupo deberá ser otorgado desde el día uno de funciones como Corresponsal No Bancario.	Media	Técnico 1	1.6	CNB`s	Objetivo 3	Validación en sistema de línea de crédito de \$5.000,00
I007	Que la tecnología de la tarjetas Contactless, sea compatible con la tecnología de los sistemas del Banco.	Que las tarjetas a adquirir puedan ser leídas con un rango de distancia de hasta 10 cm.	Alta	Líder 1	1.8	Pruebas Técnicas	Objetivo 3	Compatibilidad entre sistema del proveedor y del Banco. Prueba de estabilidad en conexión, visualización por parte del cliente con un máximo de demora de 2 segundos. Prueba en campo, débito a la tarjeta Contactless (Rango de distancia hasta 10 cm).
	Que la interfaz desarrollada para la interacción de los sistemas del Banco y del Sistema de Transporte, tenga conexión estable sin intermitencia.	El Cliente podrá observar su información de recaudación en línea.						
I008	Que el proveedor de las tarjetas con tecnología Contactless, haya provisto del mismo producto a otras instituciones bancarias en Sudamérica	Que el proveedor de tarjetas Contactless haya trabajado con un mínimo de 2 instituciones financieras en Sudamérica.	Media	Líder 1	1.2	Tarjetas Contact Less y Lectores	Objetivo 3	Presentación de mínimo 2 instituciones financieras de Sudamérica con los que ha trabajado anteriormente el proveedor.

INFORMACIÓN DE REQUISITOS					RELACIÓN DE TRAZABILIDAD			
ID	REQUISITOS	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	PRIORIDAD	RESPONSABLE	ID EDT	ENTREGABLE	OBJETIVOS DEL PROYECTO	VALIDACIÓN
I009	Que se tenga a disposición los canales internos del Banco para la capacitación sobre el producto al área comercial	Una vez realizado comunicados internos, estos deberán ser enviados en un periodo máximo de 4 horas.	Baja	Técnico 1	1.5	Capacitaciones	Objetivo 3.	Comunicación en un periodo máximo de 4 horas una vez recibida la información.
I010	Que el Project Manager entregue la información de los proveedores asignados para la ejecución del proyecto Que los proveedores contratados hagan la entrega de las pólizas de buen uso de anticipo, y póliza de todo riesgo	El Project Manager presentará información de los proveedores asignados previa validación y aceptación del Sponsor. Una vez realizada confirmación con los proveedores, ellos deberán presentar con un máximo de 2 semanas las pólizas de buen uso de anticipo y póliza de todo riesgo.	Alta	Project Manager	1.2 1.3	Tarjetas Contact Less y Lectores Artes y Red de Beneficios	Objetivo 2 Objetivo 3.	Entrega de listado de proveedores a Administrativo con visto bueno del sponsor.
I011	Que los artes correspondientes a los empaques de kit y de las tarjetas, se haya realizado cumpliendo con el resultado de las encuestas de gusto y preferencias de los usuarios.	Se deberá validar con el 50% de usuarios. (Mínimo).	Alta	Líder 2	1..3	Artes y Red de Beneficios	Objetivo 3.	Presentación de información tabulada y digitalizada de la encuesta de los usuarios (Encuesta a 200M usuarios).
I012	Que los proveedores elaboren un contrato inicial para revisión del Banco y que una vez enviada la orden de compra, en un plazo máximo de 5 días laborables envíen dicho contrato. Que se incluya una cláusula de confidencialidad y exclusividad en el contrato entre el Banco y el Sistema de Transporte	Envío de borrador de contrato en un periodo mayor de 5 días una vez recibido la orden de compra. Cliente no deberá comentar, nombrar, compartir información sobre proyecto a desarrollar.	Media	Técnico 2	1.2 1.3	Tarjetas Contact Less y Lectores Artes y Red de Beneficios	Objetivo 3	Compromiso por escrito estipulado en la orden de compra. Cláusula en contrato aprobada y aceptada por ambas instituciones.
I013	Contar con el stock suficiente de materiales para el empaquetamiento de los Kits	Proveedor deberá cumplir con envíos de solicitudes de empaquetamiento en un periodo no mayor a 24 horas.	Media	Técnico 2	1.4	Kit Xperta Transporte	Objetivo 3.	Envío de stock en un periodo no mayor a 24 horas.
I014	Que RFP cuente con la información completa y detallada del requerimiento del Banco.	Pago de anticipo a tiempo por parte del cliente.	Alta	Líder 1	1.2	Tarjetas Contact Less y Lectores	Objetivo 2 Objetivo 3	Una vez receptado RFP se coordina reunión entre ambas instituciones para

INFORMACIÓN DE REQUISITOS					RELACIÓN DE TRAZABILIDAD			
ID	REQUISITOS	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	PRIORIDAD	RESPONSABLE	ID EDT	ENTREGABLE	OBJETIVOS DEL PROYECTO	VALIDACIÓN
	Que se haga la entrega a tiempo del anticipo.	La solicitud debe estar completa y deberá ser presentada por escrito y en digital.						validar el detalle de la información. Pago de anticipo máximo de 1 semana.
I015	Que el RFP cuente con la información completa y detallada del requerimiento del Banco Que se haga la entrega a tiempo del anticipo Una vez aceptados los artes, no existan modificaciones futuras en el diseño	Pago de anticipo a tiempo por parte del cliente. Se deberá cumplir con lo que estipule en el Cronograma. La solicitud debe estar completa y deberá ser presentada por escrito y en digital.	Alta	Líder 2	1.3	Artes y Red de Beneficios	Objetivo 3	Una vez receptado RFP se coordina reunión entre ambas instituciones para validar el detalle de la información. Pago de anticipo máximo de 1 semana.
I016	Que la implementación del proyecto se cumpla en los tiempos definidos en el cronograma Que durante la implementación del proyecto no exista afectación en el servicio de las paradas Que antes de la entrega a operación del nuevo sistema, se realicen pruebas para garantizar el óptimo funcionamiento de los lectores Que los corresponsales no bancarios y agencias cuenten con el stock suficiente para atender la demanda de los usuarios	Culminación del proyecto en tiempo estipulado. La instalación de los sensores deberá ser en horarios de no atención del usuario de transporte. Se debe poder visualizar en línea los valores recaudados, el débito a la tarjeta debe realizarse en un tiempo máximo de 4 segundos. Todas las agencias deben poder comercializar las kits Xperta transporte para los segmentos de tercera edad, menores de edad y discapacitados.	Alta	Project Manager	1.6 1.7 1.8	CNB`s Instalación de Lectores Pruebas Técnicas	Objetivo 1 Objetivo 3	Validación de tiempos con Cronograma. Pruebas de valores recaudados tiempo máximo 4 segundos. Visita de agencias para validación de conocimiento de Kits Xperta Transporte.
I017	Contar con la disponibilidad de un recurso del proveedor de desarrollo tecnológico, que conozca los requerimientos del proyecto.	Se deberá contar con el recurso de 40 a 60 horas laborables para explicación de necesidades de la empresa.	Alta	Líder 1	1.8	Pruebas Técnicas	Objetivo 3	Presencia del recurso asignado.

INFORMACIÓN DE REQUISITOS					RELACIÓN DE TRAZABILIDAD			
ID	REQUISITOS	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	PRIORIDAD	RESPONSABLE	ID EDT	ENTREGABLE	OBJETIVOS DEL PROYECTO	VALIDACIÓN
I018	Contar con el arte aprobado por los interesados para el desarrollo de la campaña publicitaria	Presentación de resultados en formato digital (tabulación) adicional de videos correspondiente de los grupos focales.	Media	Líder 2	1.3	Artes y Red de Beneficios	Objetivo 3	Una vez aprobado el arte por las distintas instituciones se podrá contar con dicho arte en un periodo máximo de 24 horas.
I019	Que se asigne un asesor legal por parte del proveedor para la revisión del contrato inicial en conjunto y correcciones previo a la firma de las instituciones.	Disposición al 100% de asesor jurídico para elaboración y corrección de contratos.	Media	Líder 1	1.1	Dirección del Proyecto	Objetivo 3	Presencia del recurso asignado.
I020	Que el RFP cuente con la información completa y detallada del requerimiento del Banco	Pago de anticipo a tiempo por parte del cliente. Se deberá cumplir con lo que estipule en el Cronograma.	Alta	Project Manager	1.2	Tarjetas Contactless y Lectores	Objetivo 3	Una vez receptado RFP se coordina reunión entre ambas instituciones para validar el detalle de la información. Pago de anticipo máximo de 1 semana.
	Que se haga la entrega a tiempo del anticipo	La solicitud debe estar completa y deberá ser presentada por escrito y en digital.						
I021	Que el producto no tenga costo Que en los CNB autorizados exista stocks suficiente de Kits	Que los actuales clientes que cuentan con tarjetas de débito Banco Pichincha puedan solicitar su tarjeta Contactless	Alta	Project Manager	1.6	CNB's	Objetivo 2 Objetivo 3	Pruebas en agencias.
I022	Que se cumpla a cabalidad lo detallado en el Plan de Dirección del Proyecto. Respecto a autoridad, autonomía, responsabilidades, presupuestos.	Variación 0 entre lo detallado en el Plan de Dirección del Proyecto y la ejecución, con respecto a alcance del Rol del PM.	Impacto en todo el Proyecto					
I023 al I027	Que el Sponsor libere el empoderamiento necesario para la dirección del proyecto.	Que en las reuniones programadas por el Project Manager estipuladas en el cronograma se cuente con la presencia del Responsable Regional.	Alta	Project Manager	1.1	Dirección del Proyecto	Objetivo 1 Objetivo 2	Encuesta de Satisfacción - Los resultados deberán ser mayores del 95% de satisfacción.
	Que se cumplan con los pagos en tiempos definidos por contrato	Pago de anticipo a tiempo por parte del cliente. Se deberá cumplir con lo que estipule en el Cronograma.						

INFORMACIÓN DE REQUISITOS					RELACIÓN DE TRAZABILIDAD				
ID	REQUISITOS	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	PRIORIDAD	RESPONSABLE	ID EDT	ENTREGABLE	OBJETIVOS DEL PROYECTO	VALIDACIÓN	
	Que se involucre a personal del Banco como parte del equipo de proyecto	Que exista el compromiso de las distintas áreas para contar con el personal establecido para el proyecto.							
I028 al I031	Que se le brinde el Know –How del proyecto y que su jefatura facilite su participación completa en el proyecto	Recibir una capacitación sobre Gestión de Proyectos basado en las buenas practicas del PMBOK	Alta	Project Manager	1.1	Dirección del Proyecto	Objetivo 1 Objetivo 2 Objetivo 3	Encuesta de Satisfacción - Los resultados deberán ser mayores del 95% de satisfacción.	
I033	Que el nuevo producto cumpla con el reglamento y las leyes financieras ecuatorianas	Entregar copia del contrato y tablas de costos que serán entregados a los clientes para validar que cumplan con lo que indica la ley	Impacto en todo el proyecto						
I034	Que el proyecto se ejecute en el tiempo establecido y que se cumplan con las normas municipales	Que se cumpla con el tiempo establecido al inicio del proyecto	Alta	Project Manager	1.6 1.7 1.8	CNB`s Instalación de Lectores Pruebas Técnicas	Objetivo 1	Validación de tiempos con Cronograma. Pruebas de valores recaudados tiempo máximo 4 segundos. Visita de agencias para validación de conocimiento de Kits Xperta Transporte.	

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

4.2.2.1. Elaboración del Enunciado del Alcance

El desarrollo del enunciado del alcance incluye la siguiente información: descripción del alcance, criterios de aceptación, entregables, exclusiones, restricciones y supuestos. Se tomó como base al Acta de Constitución del Proyecto y los factores ambientales del Banco. Se convocó a los interesados claves del proyecto para el levantamiento de información haciendo uso de estas técnicas:

- **Talleres Facilitados:** Con la participación de interesados claves y de experiencia en proyectos anteriores dentro del Banco. Se definieron principalmente los requisitos, entregables y criterios de aceptación de este grupo de interesados. El Project Manager cumplió la función de moderador en estos talleres y fue quien por medio de habilidades blandas logró la conciliación de criterios entre los interesados.
- **Juicio de Expertos:** Se solicitó a empresas amigas como Tata y London Consulting, soporte sobre temas relevantes de aceptación de entregables dado a su experiencia en proyectos anteriores con Banco Pichincha. Se les solicitó el reporte de sus lecciones aprendidas.
- **Tormenta de ideas:** Entre los miembros del equipo de proyecto se plantearon diferentes enfoques para el desarrollo y ejecución de los entregables. En estas reuniones se convocaron a especialistas por área del Banco para que brinden su aporte en el desarrollo.

Con la información documentada, el equipo de proyecto se reunió para la elaboración del documento final del enunciado del alcance. La aprobación del enunciado del alcance detallado, fue de responsabilidad del Project Manager.

4.2.2.2. Creación de la EDT/WBS

La EDT fue creada a partir del enunciado del alcance detallado, haciendo uso de la técnica de “Descomposición” y la regla 80/8. Su estructura cuenta con un enfoque descendente representado por los entregables principales en su segundo nivel y cada nivel se identifica por medio de un código numérico. La descomposición de entregables principales en paquetes de trabajo se realizó por medio del Juicio de Expertos, para esto se citó a los miembros del equipo del proyecto.

Para el caso de aquellos entregables donde las actividades a realizarse están a cargo en su totalidad por un outsourcing, no se realizará la descomposición del paquete de trabajo. Estos paquetes han sido señalizados (*) dentro de la EDT para conocimiento

y control del equipo de proyecto. El outsourcing facilitó la información del tiempo (ruta crítica, hitos) y costos de dicho entregable y actividades para el seguimiento oportuno del mismo.

Para la aprobación de la EDT se realizó una reunión entre el equipo del proyecto y el Project Manager, donde se revisaron cada uno de los entregables principales, sus actividades y paquetes de trabajo. La aprobación de la EDT final fue dada por el Project Manager.

4.2.3. Línea base de Alcance

La línea base del alcance se encuentra compuesta por: el enunciado del alcance del proyecto, la estructura de desglose de trabajo (EDT) y el diccionario de la EDT. Su correcta elaboración es responsabilidad del Project Manager y es quien convoca a reunión al Sponsor y a los interesados claves del Banco Pichincha para su aprobación final.

4.2.3.1. Enunciado del Alcance del Proyecto

El enunciado del alcance del proyecto ha sido elaborado por el equipo de proyecto y aprobado por el Sponsor junto a expertos funcionales del Banco Pichincha. En este se describen los detalles de cada uno de los entregables del proyecto y las actividades relativas a la consecución de los mismos.

A continuación se detallan los componentes y descripciones del enunciado de este proyecto:

4.2.3.1.1. Descripción del Alcance - Producto

El proyecto consiste en la implementación de un sistema de cobro de pasajes basado en tecnología Mifare - Contactless, donde los usuarios podrán acceder a las terminales y paradas del sistema de transporte público pagando su pasaje con su tarjeta de débito Xperta Transporte del Banco Pichincha. Esta tarjeta podrá realizar 2 funciones:

- 1) **Función Tarjeta de Débito:** Permitirá al usuario realizar transacciones financieras ya sea en cajeros ATM, corresponsales no bancarios y medios electrónicos. Podrá hacer pagos por compras en establecimientos que acepten como forma de pago tarjetas de débito a nivel nacional, y

- 2) **Función Xperta Transporte:** Permitirá a los usuarios realizar el pago de sus pasajes en las paradas y terminales del sistema de transporte público únicamente presentando su tarjeta de débito a una distancia mínima de 10 centímetros de los lectores instalados al ingreso de cada parada y terminal.

Para esto, se ha considerado realizar la adquisición de 394 lectores de tarjetas que serán instalados en todas las paradas y terminales del sistema público de transporte y 400.000 tarjetas con tecnología Mifare – Contactless que serán entregadas a los cuenta ahorristas nuevos en un Kit Xperta Transporte.

Los clientes actuales de cuentas de ahorros del Banco, deberán acercarse a las agencias del Banco a solicitar el cambio de su tarjeta Xperta actual por la nueva con tecnología Mifare - Contactless. Únicamente las personas con discapacidad certificada por medio del carnet del Conadis, personas de la tercera edad y menores de edad (acompañados de un representante), deberán acercarse a cualquier agencia del Banco Pichincha para aperturar su cuenta y solicitar su kit. Para la apertura de nuevas cuentas de ahorros Xperta Transporte se ha previsto la ampliación de la red de corresponsales no bancarios (CNB's) en todo Guayaquil, para ello se instalara nuevos corresponsales a 300 metros a la redonda de cada parada y terminal del sistema de transporte.

El monto de crédito de los nuevos CNB's se ampliará a \$ 5.000,00 con la finalidad que estos establecimientos cuenten con la capacidad financiera para cubrir la demanda de los nuevos clientes del Banco.

4.2.3.1.2. Entregables del Proyecto

En el diccionario de la EDT se encuentran listados todos los grandes entregables en primer nivel y los entregables derivados en los niveles subsecuentes.

A continuación se describen a detalle los entregables finales del proyecto derivados de los objetivos del proyecto tal como se puede apreciar en la Tabla PDP – 43 de este plan:

A. Dirección del Proyecto	ID: 1.1
----------------------------------	----------------

Se gestionará el equipo de proyecto, mismo que estará conformado por:

- 1 Project Manager
- 1 Soporte Administrativo
- 4 Líderes de Proyectos

4 Miembros Funcionales

El equipo de Proyecto trabajará de la mano con el Responsable del Proyecto – Banco Pichincha y su respectiva Coordinadora de Proyectos; en conjunto se trabajará para la consecución exitosa de los distintos entregables del proyecto.

El Gerente del Proyecto cuenta con autoridad delegada por el Sponsor para trabajar con las distintas áreas involucradas.

De necesitar personal adicional para el desarrollo del proyecto, el Project Manager podrá hacer uso de los colaboradores de la institución por un periodo máximo de 45 días hábiles.

B. Tarjetas Contactless y lectores

ID: 1.2

El proveedor de este entregable es externo, con certificación de haber suministrado productos similares en al menos dos instituciones financieras de la región. El Sponsor del proyecto solicita negociar con una empresa conocida por él para garantizar que el producto proviene de fuente confiable. Para aseguramiento de la calidad, se ha solicitado una muestra de 100 unidades de las tarjetas de diferentes lotes de producción, esto será validado en los números de serie de las 100 tarjetas que envíen de muestra.

Se requiere la adquisición de 400.000 tarjetas y 394 lectores que deben cumplir con las siguientes especificaciones técnicas:

Tarjetas Contactless

- **Tecnología:**

Mifare 1K 14443 – A

- **Comunicación:**

Frecuencia 13.56 MHz

Fuente de poder de inducción magnética

Compatibilidad ISO 14443 – A

- **Seguridad:**

Algoritmo MIFARE encryption

Comunicación cifrada para protección del canal

- **Características Físicas:**

Fabricación según ISO/IEC 7816 ID – 1

Con número de serie único

Colores e impresión según diseño aprobado por cliente

- Banda magnética
- Sin panel de firma
- **Durabilidad:**
 - Química según norma ISO 10373
 - Temperatura de -20°C a 50°C retiene funcionalidad y aspecto físico
 - Humedad de 93% a 23°C
 - Retención de datos durante 10 años
- **Performance:**
 - Distancia de lectura máxima de 10 cm. (entre lector y tarjeta)
 - EPROM de 8 kbits dividido en 16 sectores. 16 sectores x 3 data block, memoria 1 system block por cada sector indicando derechos de acceso y dos claves KA y KB
- **Velocidad:**
 - Selección de tarjeta con anticollisión 3 ms
 - Autenticación mutua 2 ms
 - Lectura de bloque 2.5 ms
 - Escritura de bloque 9 ms
 - Velocidad de comunicación 106 kbaud
 - Integridad de comunicación CRC16 y bit de paridad

Lectores de tarjetas Contactless

- Rango de lectura entre 10,2 y 11,4 cm
- Dimensiones: 8,4 cm x 12,2 cm x 2,4 cm
- Peso: 249,5 gr
- Fuente de poder: 5 – 16 VDC
- Requerimiento de corriente: 55 mA AVG, 141 mA PEAK @ 12 VDC
- Temperatura de operación: -31° a 65° C
- Humedad de operación: 5% a 95% humedad relativa
- Frecuencia de transmisión: 125 KHz / 13,56 MHz
- Distancia de cable: 150 metros cable 22 AWG
- Certificaciones: UL294/cUL – FCC Certification (USA) – SRRC (China) – MIC (Corea)
- Material de la carcasa: Policarbonato UL94
- Protección: IP55
- **Cantidad:** 394 lectores

Dado que ambos equipos serán provistos por el mismo proveedor, es requisito que entregue la siguiente documentación:

- Manuales completos de lectores
- Protocolo de pruebas de lectores y tarjetas

- Certificaciones de lectores y tarjetas
- Garantías mínimas de 1 año
- Guías de remisión
- Series de tarjetas
- Documentos de aduana (Declaración Aduanera DAI, documento de transporte)
- Factura comercial
- Certificado de origen

La empresa contratada debe brindar garantía mínima de 1 año sobre los lectores y documentar capacidad de provisión de nuevas tarjetas y equipos post entrega a operaciones.

El Project Manager enviará el arte aprobado de las tarjetas en formato Adobe Illustrator 2017 vía correo electrónico y se respaldará una copia del mismo en una carpeta compartida en Google Drive según lo mencionado en el subcapítulo D8 de este documento, donde se subirán los archivos en los siguientes formatos: pdf, ai, jpeg. El documento de requerimientos también se encontrará en dicha carpeta en formato pdf.

El proveedor contratado debe realizar un prototipo de las tarjetas con el arte impresa en 3 tonos de colores. La impresión debe realizarse en alta calidad sobre las tarjetas PVC. Las muestras deben ser enviadas por Courier aéreo hasta las oficinas del proyecto en la ciudad de Guayaquil para aprobación del Sponsor.

Una vez aprobado el prototipo de tarjeta, el proveedor debe empezar la producción del total del requerimiento según sus procedimientos y cadenas de producción. La información relativa a tiempos, hitos y envío de las tarjetas, deberá ser enviada vía correo electrónico al Project Manager una vez recibida la aprobación del prototipo. El proveedor deberá gestionar el envío de las tarjetas hasta las bodegas del Banco Pichincha en Quito - Ecuador, toda la información relativa a la importación gestionada por el proveedor debe ser enviada al Project Manager para integrarla al cronograma del proyecto.

Los lectores deben ser enviados junto a las tarjetas, se deberá anexar la siguiente documentación: Protocolo de pruebas de tarjetas y lectores de tarjetas, 3 manuales impresos de los equipos suministrados, garantía comercial con sello y firma del representante de la marca, cd con toda la información documentada.

C. Artes y Red de Beneficios

ID: 1.3

Los requisitos para la investigación de mercado y listado de los entregables finales se encuentran detallados en su documento de requisitos para el concurso y contratación de la empresa especializada en el tema. Los requisitos se detallan a continuación:

- La empresa contratada debe realizar la investigación de mercado a los usuarios del sistema de transporte público de Guayaquil, la muestra mínima de encuestados es de 500 personas de diversos puntos de la ciudad.
- Las encuestas deben ser elaboradas por la empresa contratada, dirigidas a recopilar información para Opciones de:
 1. Artes impresos para las tarjetas de débito.
 2. Artes para empaques para Kits Xperta Transporte.
 3. Artes para rotulación para CNB's.
 4. Listado de Establecimientos atractivos para elaboración de Red de Beneficios para usuario final.
- Entrega de actas con los primeros resultados de las encuestas realizadas, se deben entregar mínimo 5 opciones con artes para tarjetas, empaques y rotulaciones. El Project Manager remitirá las 5 opciones de artes al Sponsor para selección de 3 artes finalistas su selección del arte final. También se enviará el listado de establecimientos de preferencia de los usuarios.
- Los artes finales seleccionados por el Sponsor serán enviadas por el Project Manager a la empresa de Marketing, para una segunda encuesta a los usuarios del sistema de transporte para medir su aceptación al arte seleccionada. La muestra mínima de encuestados es de 4.000 personas de diversos sectores de la ciudad.
- Finalmente una vez realizada la segunda encuesta, el proveedor emitirá un informe final con el resultado de la encuesta y será enviado al Project Manager.
- Es responsabilidad de la empresa contratada definir sus tiempos y metodología de investigación de mercado, y enviar esta información al Project Manager para incluirla en el cronograma del proyecto.
- Toda la investigación de mercado deberá ser enviada impresa y anillada al Project Manager. Deberá incluir una copia digital en CD.

D. Kit Xperta Transporte

ID: 1.4

El Banco Pichincha a través de su departamento de Packaging & Delivery realizará el empaquetamiento de 400.000 kits armados y listos para su distribución en toda la ciudad de Guayaquil hacia los corresponsales no bancarios.

Para el efecto se requiere de lo siguiente:

- Elaboración de contratos exclusivos para el nuevo producto Xperta Transporte. El responsable del área deberá junto al área legal del Banco realizar el contrato final previo a la impresión de los 400.000 contratos.
- El contrato final aprobado deberá ser enviado por medio de correo en formato pdf a la empresa Senefelder, misma que tiene contrato de impresión de toda la papelería y empaques del Banco Pichincha. También se enviará el arte aprobado para la impresión de los empaques y brochures.
- El Project Manager gestionará el envío de las 400.000 tarjetas impresas al área de Packaging & Delivery.
- Con todos los habilitantes recibidos, el responsable del área de Packaging & Delivery coordinará con su personal el empaquetamiento de los 400.000 kits.

E. Capacitaciones

ID: 1.5

Las capacitaciones referentes al nuevo producto Tarjeta de débito Xperta Transporte serán realizadas en el auditorio de la agencia principal del Banco ubicado en Torres Pichincha. Las capacitaciones serán dictadas por miembros del Banco que apoyan en el proyecto como parte del equipo y que se encuentran involucrados activamente en el mismo.

Se ha previsto realizar 2 presentaciones en formato .ppt, dirigidas hacia personal de agencias del Banco y otra para los administradores de los nuevos CNB's y se ha estimado capacitar a 291 personas del canal CNB's y 400 personas del canal agencias. Dado que la capacidad del auditorio del Banco es de 100 personas se han organizado 4 capacitaciones de 1 hora cada una para el personal de agencias; y 3 capacitaciones de 1 hora 45 minutos para el personal de CNB's. Estas capacitaciones se realizarán en dos días.

En todas las capacitaciones se brindará un break para el personal, para esto se solicitará al área de compras del Banco Pichincha la gestión de selección y contratación del proveedor, debido a que el Banco cuenta con proveedores con los que trabaja frecuentemente en estos temas. Así mismo se solicita la selección y

contratación del proveedor de Souvenirs, que serán entregados únicamente al personal que se capacita del canal CNB's.

Al final de cada capacitación se realizará una evaluación con la intención de medir el nivel de aprendizaje sobre el nuevo producto, el informe de dichos resultados será enviado por parte del capacitador al Project Manager para su revisión, actualización a los documentos del proyecto y difusión en las reuniones de control y seguimiento.

F. CNB's	ID: 1.6
-----------------	----------------

Para cumplir con el requisito de cubrir el perímetro en 300 metros a la redonda de cada terminal y parada del sistema de transporte con un CNB, el equipo de proyecto junto a personal técnico del sistema de transporte, realizarán el levantamiento de información con la ubicación de cada parada y terminal dentro de la ciudad de Guayaquil, así también establecerán un listado de posibles locales comerciales que puedan constituirse en nuevos CNB's.

Las herramientas a usarse para marcar la ubicación y coordenadas tanto de paradas, terminales y los nuevos locales será Google Earth, donde por medio de la creación de capas se diferenciarán las paradas y terminales de los locales comerciales. También se elaborará un archivo en Excel con la información levantada donde se debe incluir: nombre de la parada/terminal, dirección y coordenadas.

El listado de locales comerciales, será enviado por el Project Manager al área a cargo del canal corresponsales no bancarios del Banco Pichincha, para que sea esta área la que se encargue por medio de sus procesos ya establecidos de validar y confirmar cuales son los locales que cumplen con los requisitos para constituirse en nuevos CNB's y a su vez la misma área se encargue de legalizar a los nuevos locales como nuevos corresponsales no bancarios.

Por tratarse de procesos ya existentes en el Banco, la misma área se hará cargo de la activación de los nuevos CNB's, para esto se coordinará entre áreas internas del Banco la instalación de los POS y la rotulación de cada CNB. Al concluir la activación de todos los CNB's, el responsable del área deberá emitir un informe hacia las áreas competentes del Banco incluyendo a la oficina del proyecto liberando a los nuevos CNB's para pruebas y arranque de la comercialización. Durante todo este proceso el Project Manager ha destinado un recurso funcional del equipo de proyecto que brinde apoyo y sea quien mantenga informado del avance de este entregable.

Los nuevos CNB's contarán con una línea de crédito de \$5.000 con la finalidad de que no les falte capital para realizar depósitos y/o recargas a las cuentas de las tarjetas Xperta transporte.

G. Instalación de lectores para tarjetas

ID: 1.7

La instalación de los lectores en paradas y terminales del sistema de transporte estará a cargo del mismo proveedor de los equipos. En el RFP para la instalación se encuentra descrito en la ingeniería de detalle elaborada por personal experto del tema del Banco. A continuación se detallan los requerimientos:

- Los lectores de tarjetas serán fijados sobre las estructuras metálicas existentes actualmente en las paradas y terminales.
- El medio de fijación será a través de una placa metálica con espesor de 4 mm pintada en color gris antioxidante.
- La base del nuevo lector se asegurará por medio de pernos de acero inoxidable de ½".
- Los cables de alimentación y de comunicación de cada lector, deberán pasar por dentro de la base fabricada para evitar su exposición y manipulación.
- El energizado de los lectores se realizará haciendo uso de las fuentes de alimentación propia de cada lector mismas que se conectarán a los puntos eléctricos existentes para el sistema de cobro actual.
- La comunicación de los lectores hacia el servidor se realizará por medio de cableado UTP Categoría 6 blindado. El tendido del cable hasta el rack de comunicaciones de todos los sitios se realizará usando las canaletas y ductos ya existentes. Las distancias en el caso de las paradas es de 20 metros desde cada lector hasta el rack y para el caso de los terminales la distancia de recorrido es de 40 metros por cada lector.
- La información para configuración de red de cada lector será proporcionada por el responsable funcional por parte del proyecto y se realizarán pruebas de conectividad entre cada lector y el servidor.
- El proveedor deberá emitir un informe técnico por sitio producto de la instalación, los informes deben ser anillados en una sola carpeta y su respaldo en medio digital formato pdf entregado en CD.

- La recepción de cada sitio estará a cargo del responsable funcional por parte del proyecto, quien a su vez llenará el documento de Validación de los Entregables mismo que será firmado por ambas partes.
- La mano de obra para la instalación debe ser calificada, para esto el proveedor a pesar de ser extranjero debe entregar con anticipación los siguientes documentos: Certificado de trabajos anteriores similares, Certificados de la marca, Certificaciones de cableado estructurado y hojas de vida de los técnicos asignados.
- La programación de los trabajos es responsabilidad del proveedor, sin embargo dicha programación debe ser entregada una vez firmado el contrato, para que el Project Manager pueda integrar dicha programación al cronograma y documentos del proyecto.
- Los trabajos de instalación se realizarán en horario nocturno a partir de las 23:00 hasta las 04:00 am.

H. Pruebas Técnicas	ID: 1.8
----------------------------	----------------

El equipo funcional del proyecto en su calidad de especialistas por parte de Banco Pichincha, elaboran el procedimiento y definición de las pruebas del nuevo sistema de cobro. La finalidad es validar que toda la cadena de implementación del proyecto que inicia en el hardware se vea reflejada en transacciones a nivel de software. Los requerimientos de pruebas se detallan a continuación:

- **Pruebas de tarjetas y lectores:** Debe validarse funcionamiento de todos los lectores haciendo uso de 100 tarjetas seleccionadas del total adquirido. Las pruebas deben reflejar transacciones de prueba en una cuenta que el Banco creará para dicho efecto y también se generarán transacciones electrónicas como transferencias bancarias y compras en línea para simular el escenario usual de uso por parte de los clientes del Banco. En todas las paradas y terminales se validará inclusive el respaldo de energía eléctrica de los lectores. Estas pruebas estarán a cargo de un miembro del equipo de proyecto en conjunto con el proveedor del servicio de instalación de lectores, personal del área de Sistemas del Banco Pichincha y el proveedor a cargo de la plataforma tecnológica del Banco.
- **Pruebas de conectividad:** En estas pruebas se validarán que los enlaces entre las paradas, terminales, corresponsales no bancarios y el Banco se encuentre operando a niveles deseados. También se validarán las redundancias del enlace entre las paradas y terminales con el Banco. Para el caso de los corresponsales no

bancarios, se validará que las conexiones a internet se encuentren con un mínimo de 10 MB de bajada y 3 MB de subida de información. Estas pruebas estarán a cargo del responsable funcional del proyecto en conjunto con el proveedor del enlace por parte del sistema de transporte. Las pruebas en los CNB's estará a cargo del área a cargo de dicho canal por parte del Banco.

- **Pruebas de Plataforma Tecnológica:** estas pruebas consisten en validar que dentro de la plataforma electrónica se hayan creado los links de acceso para el nuevo producto. También que en la página web del Banco se incluya información referente al nuevo producto. Deben configurarse la seguridad en las tarjetas según las políticas de seguridad informática del Banco. Las configuraciones de red y Switch entre el Banco y el administrador de la infraestructura IT deberán ser validadas en este proceso. Las pruebas deben abarcar todo el proceso de transacciones desde su origen hasta su fin que incluye la transferencia de los montos de dinero a las cuentas de Sistema de Transporte, así como las transacciones generadas en la red de establecimientos. Estas pruebas estarán a cargo del personal de sistemas del Banco en conjunto con su proveedor de plataforma y desarrollo IT (Tata Consulting).
- Todas las pruebas deberán ser documentadas y el responsable deberá emitir un informe impreso del mismo, que será entregado al Project Manager para su gestión respectiva dentro del proyecto.

4.2.3.1.3. Criterios de Aceptación de los Entregables

La descripción detallada del alcance se encuentra enunciada en la sección anterior, en esta sección se han incluido criterios de aceptación adicionales de los entregables del proyecto.

A. Dirección del Proyecto	ID: 1.1
----------------------------------	----------------

El equipo de proyecto está conformado por 10 personas integrantes. Estas personas deben poseer perfiles técnicos y con experiencia en gestión y liderazgo de proyectos. Banco Pichincha dota 4 miembros funcionales que pertenecen de las siguientes áreas: Sistemas, Tarjetas, Corresponsales, Proyectos y/o Comercial. La oficina asignada para el proyecto debe ser de un área mínima de 36 m2.

B. Tarjetas Contactless y lectores

ID: 1.2

Este entregable debe cumplir con todas las especificaciones técnicas detalladas anteriormente en el enunciado del alcance. La validación se realizará inicialmente por medio de una muestra solicitada de 100 unidades. Al momento de la recepción en las bodegas del Banco se realizará otra validación de cantidades y criterios de aceptación que debe incluir lo siguiente:

Cantidad de Lectores: 394 unidades

Cantidad de Tarjetas: 400.000 unidades

- Manuales completos de lectores
- Protocolo de pruebas de lectores y tarjetas
- Certificaciones de lectores y tarjetas
- Garantías mínimas de 1 año
- Guías de remisión
- Series de tarjetas
- Documentos de aduana (Declaración Aduanera DAI, documento de transporte)
- Factura comercial
- Certificado de origen

El proveedor será el responsable de realizar la instalación de los lectores donde indique el cliente.

C. Artes y Red de Beneficios

ID: 1.3

- Los documentos finales con las encuestas y sus resultados deben ser entregados de forma impresa y anillados.
- La empresa contratada debe entregar una copia en medio magnética (CD) de toda información entregada físicamente.
- Los artes deben ser entregados en formato de las siguientes extensiones: AI, JPEG y PDF, esto también en un CD.

D. Kit Xperta Transporte

ID: 1.4

- Los contratos deben entregarse impresos en hoja tamaño A4 papel Bond con membrete del Banco Pichincha y firma impresa del representante legal.
- Los brochures impresos en papel Propalcote de 150 gramos tamaño Carta Full color, con artes e información enviada por el Banco
- El material para los empaques debe ser papel de Woodfree, impresos en Full color, con las artes e información enviada por el Banco

- 400.000 kits armados

E. Capacitaciones

ID: 1.5

Para la validación y aceptación de este entregable, deberá cumplirse con lo siguiente

- Lista de asistencia de participantes
- Lista de calificaciones de evaluaciones realizadas
- Resumen de mejoras o temas a reforzar a los participantes

F. CNB's

ID: 1.6

- Los nuevos corresponsales no bancarios ubicados a 300 metros a la redonda de cada parada y terminal. Esto se validará con el reporte de instalación y el mapa con ubicaciones
- 291 corresponsales no bancarios instalados
- Locales de corresponsales no bancarios rotulados según diseño aprobado, esto se validará por medio del informe fotográfico
- Acta de entrega de los Kit Xperta Transporte entregados en CNB's
- Actas de entrega de los P.O.S. instalados en cada CNB y operativos

G. Instalación de lectores

ID: 1.7

La validación de este entregable se realizará por medio del informe final, donde el responsable técnico del proyecto deberá confirmar que se cumplan con los siguientes criterios:

- Lectores instalados sobre bases de metal de 6 mm de espesor, pintadas en color gris antioxidante
- Cableados eléctricos y red dentro de tuberías y canaletas existentes para el efecto
- Lectores configurados y en red
- Se validará por medio del Informe final con detalle de trabajos realizados y hoja de aceptación del responsable del proyecto a cargo

H. Pruebas Técnicas

ID: 1.8

La validación de este entregable se realizará en sitio por parte de los responsables técnicos del proyecto. Dichas pruebas se registraran en 3 informes finales, donde los

responsables técnicos del proyecto deberán confirmar que se cumplan con los siguientes criterios:

- Transacciones visibles en la cuenta de ahorros en tiempo real.
- Lectura de tarjeta mínima: 10 cms.
- Velocidad de lectura 5 ms.
- Redundancia de enlaces, velocidad de conmutación: 10 ms.
- Respaldo de fuentes eléctricas vía UPS.
- Transacciones vía plataforma electrónica, web en tiempo real.
- Informes de pruebas con OTDR.

4.2.3.1.4. Exclusiones

- Proceso de ingreso de lote de tarjetas Contactless en el sistema del Banco Pichincha.
- Proceso de distribución de Kits post lanzamiento a comercialización del producto.
- Campaña publicitaria hacia usuarios y clientes del Banco.
- Desmontaje o modificaciones en paradas y terminales sobre infraestructura existente.
- Capacitaciones a CNB's instalados antes del proyecto.
- Sistemas de transporte fuera del control municipal.
- Elaboración de paquete de beneficios para las Cooperativas de Transporte.

4.2.3.1.5. Supuestos

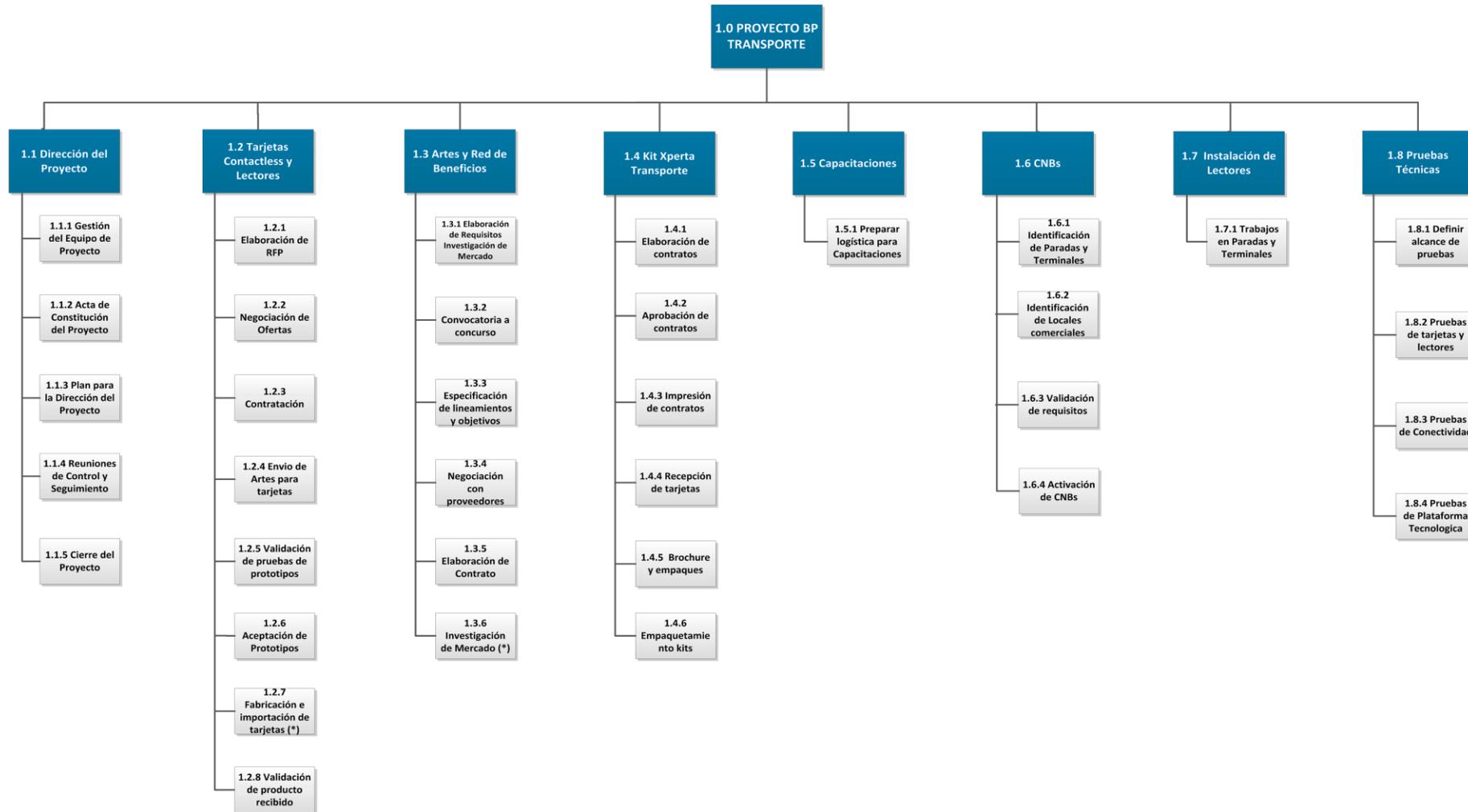
- Presupuesto requerido disponible al inicio del proyecto
- Disponibilidad del personal del Banco Pichincha que formarán parte del equipo de proyecto
- Empoderamiento necesario del Project Manager para gestionar el proyecto
- Participación activa y oportuna de las áreas del Banco en los entregables que se encuentran bajo su competencia
- Facilidad del Sistema de Transporte público para realizar los trabajos de implementación en paradas y terminales
- Estabilidad de porcentajes tributarios en el país
- Que el Banco Pichincha realice en el tiempo solicitado el ingreso de las series de nuevas tarjetas en su sistema bancario

- Que los proveedores contratados cumplirán con lo contratado en alcance y tiempo

4.2.3.1.6. Restricciones

- Proyecto a implementarse en la ciudad de Guayaquil
- Implementación en máximo 12 meses
- No exceder el presupuesto estimado
- Segmento de tercera edad, discapacitados y menores de edad deben aperturar cuentas Xperta Transporte únicamente en agencias
- Segmento de personas turistas deberán utilizar el sistema de transporte bajo la modalidad actual de pago de pasajes
- La adquisición de las tarjetas y lectores con tecnología Contact less se realizará a petición del Sponsor a la compañía T Money.

4.2.3.2. Estructura de Desglose de Trabajo – EDT



Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

(*) El desglose de este entregable es competencia exclusiva del outsourcing contratado, sin embargo para control y seguimiento se solicitará las fechas de entrega y principales hitos.

Proyecto Xperta Transporte

4.2.3.3. Diccionario de la EDT

PROYECTO	Desarrollo e implementación de sistema de cobro de pasajes por medio de una cuenta de ahorros Xperta que incluye tarjeta de débito con tecnología Contactless				
PREPARADO POR:	Gary Yépez	FECHA	20	04	2017
APROBADO POR:	Ariana Solís	FECHA	25	04	2017

ID DEL ENTREGABLE	1.1				
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Dirección del Proyecto	RESPONSABLE	Project Manager Ariana Solís		
ESTIMACION DE DURACION	57 Días	ESTIMACION DE COSTO	\$ 50.180,00		
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO					
Definir el personal del Banco Pichincha que formará parte como recurso funcional para el proyecto.					
Adecuar el espacio físico que funcionara como oficina para el proyecto.					
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES					
Que las diferentes áreas del Banco brinden la facilidad y el tiempo necesario a los recursos funcionales que forman parte del equipo de proyecto.					
Que las funciones del personal del Banco que formará parte del equipo de proyecto sea trasladado a otros recursos, con la finalidad de no afectar las labores y tareas cotidianas del área.					
HITOS					
Equipo de proyecto listo		FECHA	31	03	2017
Acta de Constitución de Proyecto Firmada		FECHA	05	04	2017
Plan para la Dirección del Proyecto Aprobado		FECHA	24	05	2017
RECURSOS NECESARIOS					
Project Manager.					
9 Laptops.					
1 Impresora.					
10 módems inalámbricos con conexión a internet ilimitado.					
Oficina equipada con mobiliario.					

Proyecto Xperta Transporte

9 celulares con minutos ilimitados.

1 teléfono fijo.

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN

El equipo de proyecto debe estar conformado de 10 personas en total, 4 miembros son funcionales dotados por el Banco, pertenecer a las siguientes áreas: Sistemas, Tarjetas, Corresponsales, Proyectos y/o Comercial. La oficina asignada para el proyecto es de un área mínima de 36 m².

ACTIVIDADES ASOCIADAS

1.1.1 Gestión del Equipo de Proyecto

ID DEL ENTREGABLE	1.1.1		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Gestión del Equipo de Proyecto	RESPONSABLE	Project Manager Ariana Solís
ESTIMACIÓN DE DURACION	18.81 Días	ESTIMACION DE COSTOS	\$ 18.820,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
<p>Comunicar a las distintas áreas del Banco los integrantes que conforman el Equipo de Proyecto con la finalidad de que se les brinde soporte y atención a sus solicitudes y requerimientos de manera prioritaria.</p> <p>Adecuar el espacio físico para el equipo de Proyecto.</p>			
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES			
<p>Que las diferentes áreas del Banco brinden la facilidad y el tiempo necesario a los recursos funcionales que forman parte del equipo de proyecto.</p> <p>No existirá aumento de sueldo para las personas que formarán parte del Equipo de Proyecto. Una vez culminado el proyecto las personas retornan 100% a sus puestos de trabajo.</p> <p>Que el departamento administrativo dote de las herramientas de trabajo para poner en funcionamiento la oficina del proyecto.</p>			
RECURSOS NECESARIOS			
<p>Project Manager</p> <p>9 Laptops.</p> <p>1 Impresora.</p> <p>10 módems inalámbricos con conexión a internet ilimitado.</p>			

Proyecto Xperta Transporte

Oficina equipada con mobiliario.

9 celulares con minutos ilimitados.

1 teléfono fijo.

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN

El equipo de proyecto debe estar conformado de 10 personas en total, 4 de sus miembros son funcionales del Banco, deberán pertenecer a las siguientes áreas: Sistemas, Tarjetas, Corresponsales y Proyectos. La oficina asignada para el proyecto debe ser de un área mínima de 36 m².

Se realizará comunicación formal a todo el Banco vía correo electrónico sobre los integrantes del Equipo de Proyecto; adicional se realizará presentación de los integrantes del equipo a cada uno de los vicepresidentes del banco con su respectivo Staff.

ID DEL ENTREGABLE	1.1.2		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Acta de Constitución del Proyecto	RESPONSABLE	Project Manager
ESTIMACION DE DURACION	2.81 Días	ESTIMACION DE COSTO	\$ 960,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
Consiste en la elaboración, revisión y firma conjunta del Acta de Constitución del Proyecto.			
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES			
Que el proyecto cuente con las aprobaciones necesarias			
Que el Sponsor apruebe el Acta con toda la información detallada incluyendo tiempo y costo			
RECURSOS NECESARIOS			
Equipo del proyecto (personal)			
Sponsor			
Project Manager			
Acta Impresa			
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN			
Minuta de reunión firmada			
Acta de Constitución firmada			

Proyecto Xperta Transporte

ID DEL ENTREGABLE	1.1.3		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Plan para la Dirección del Proyecto	RESPONSABLE	Project Manager Ariana Solís
ESTIMACION DE DURACION	34.81 Días	ESTIMACION DE COSTO	\$ 30.400,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
Consiste en la elaboración del Plan de Dirección el Proyecto y la aprobación del mismo por parte del Sponsor del proyecto. El plan debe incluir sus anexos para la documentación y gestión del mismo.			
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES			
Que se haya firmado el Acta de Constitución del Proyecto			
Que se cuenta con la oficina del proyecto y el equipo de proyecto listo			
RECURSOS NECESARIOS			
Equipo de proyecto			
Una Laptop			
Conexión a Internet			
Personal del proyecto			
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN			
El plan para la Dirección del Proyecto debe ser realizado en formato Word y debe incluir lo siguiente:			
Debe estar realizado según las recomendaciones del estándar del PMBOK			
Debe contener 9 sub planes			
Debe entregarse el cronograma en realizado en Project 2013			
Debe incluir los anexos según su índice			

ID DEL ENTREGABLE	1.1.4		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Reuniones de Control y Seguimiento	RESPONSABLE	Project Manager
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
Consiste en realizar las reuniones de control del proyecto quincenales, donde el Project Manager presentará a los interesados claves y al Sponsor los reportes de avance del proyecto, registros de incidentes, solicitudes de cambio, etc. Las fechas se encuentran establecidas en el cronograma del proyecto.			

Proyecto Xperta Transporte

SUPUESTOS Y RESTRICCIONES
Que se cuente con la participación de todos los interesados claves convocados
RECURSOS NECESARIOS
Equipo del proyecto (personal) Sponsor Interesados claves (convocados) Laptop Proyector Project Manager
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN
Minuta de reunión firmada

ID DEL ENTREGABLE	1.1.5		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Cierre del Proyecto	RESPONSABLE	Project Manager
ESTIMACION DE DURACIÓN	17 Días	ESTIMACIÓN DE COSTO	\$ 17.400.00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
<p>Consiste en la culminación de los documentos del Proyecto como constancia final y aceptación del cliente sobre el trabajo realizado.</p> <p>Se elabora un único documento con su correspondiente planificación, seguimiento, control, solicitudes de cambios aprobadas/no aprobadas y los resultados finales del proyecto.</p>			
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES			
<p>Se debe contar con toda la información desde los inicios del proyecto, se deberá incluir todas las modificaciones realizadas del Proyecto.</p> <p>Se deberá incluir todas las solicitudes de cambios sean aprobadas o no.</p> <p>Se deberá incluir las lecciones aprendidas para ser utilizado para futuros proyectos.</p> <p>Una vez firmado el documento se subirá documento escaneado a la plataforma del Banco.</p> <p>Existe el supuesto que una vez culminado el documento este sea leído a cabalidad por todos los intervinientes e interesados.</p>			

Proyecto Xperta Transporte

Existe el supuesto que una vez concluido el proyecto, el documento sea firmado y aceptado en la fecha correspondiente.

HITOS	FECHA		
Proyecto Xperta Transporte Finalizado	20	03	2018

RECURSOS NECESARIOS

Equipo del proyecto (personal)

Computadora

Impresora

CD

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN

Para los documentos finales deberán registrar los siguientes criterios de aceptación:

Se entregará 1 original y 4 copias, cada folder con su correspondiente CD con el archivo en formato Digital

Documento con formato Times New Roman letra 11, interlineado sencillo y espaciado 0.

Documentos deben ser impresos a Full Color y a doble cara.

ACTIVIDADES ASOCIADAS

- 1.1.5.1 Elaborar carpetas con Documentos de Cierre
- 1.1.5.2 Elaborar Acta de Recepción final del proyecto
- 1.1.5.3 Revisar documentos entregados
- 1.1.5.4 Firma y Entrega del Proyecto

ID DEL ENTREGABLE	1.2		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Tarjetas Contactless y Lectores	RESPONSABLE	Líder 1 Gary Yepez
ESTIMACION DE DURACION	124,33 Días	ESTIMACION DE COSTO	\$ 839.230,76
ESTIMACION DE DURACION			
Este entregable consiste en adquirir 400.000 tarjetas y 394 lectores con tecnología MIFARE / Contactless. Para el efecto se ha elaborado un RFP con el detalle del requerimiento y las responsabilidades del proveedor. La legalización de la compra se realizará por medio de un contrato a firmarse entre el proveedor y Banco Pichincha. Previa a la fabricación del total de tarjetas el proveedor			

Proyecto Xperta Transporte

debe enviar un prototipo de 3 tarjetas impresas con el arte al Project Manager para su aprobación. Una vez aprobado se dará la liberación para producción del total de tarjetas. Las tarjetas y los lectores deben ser entregados en las bodegas de la Matriz del banco en la ciudad de Quito. (Bodegas Carondelet).

SUPUESTOS Y RESTRICCIONES

Que el proveedor cuente con la capacidad de producción de 400.000 tarjetas en el tiempo previsto.

Que el presupuesto para el proyecto se encuentre liberado para su uso.

Que el área legal gestione los contratos a tiempo.

Que no existan variaciones en temas tributarios y aranceles por importación.

El proveedor contratado sea sugerido por el Sponsor.

La fabricación del total de las tarjetas depende de la aprobación del prototipo de tarjetas impresas.

HITOS	FECHA		
RFP enviado al proveedor	06	06	2017
Proveedor adjudicado	29	06	2017
Contrato firmado	19	07	2017
Prototipos recibidos	04	09	2017
Validación y pruebas de prototipos realizadas	05	09	2017
Prototipos aceptados	06	09	2017
Tarjetas y lectores recibidos	01	11	2017
Tarjetas Contactless y lectores recibidos	15	11	2017

RECURSOS NECESARIOS

Disponibilidad del Responsable Funcional del Banco del área de Tarjetas para elaboración del RFP.

RFP elaborado por Responsable del área de Tarjetas y aprobado por el Responsable del área de Medios de Pago, Sponsor y Project Manager.

Contrato elaborado, revisado y aprobado por parte del Departamento Legal del Banco.

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN

Tarjetas Contactless:

Tecnología:

Mifare 1K 14443 – A

Comunicación:

Frecuencia 13.56 MHz

Fuente de poder de inducción magnética

Compatibilidad ISO 14443 – A

Algoritmo MIFARE encryption

Características Físicas:

Fabricación según ISO/IEC 7816 ID – 1

Con número de serie único

Colores e impresión según diseño aprobado por cliente

Banda magnética

Sin panel de firma

Durabilidad:

Química según norma ISO 10373

Temperatura de -20°C a 50°C retiene funcionalidad y aspecto físico

Humedad de 93% a 23°C

Retención de datos durante 10 años

Performance:

Distancia de lectura máxima de 10 cm. (entre lector y tarjeta)

EPROM de 8 kbits dividido en 16 sectores. 16 sectores x 3 data block, memoria

1 system block por cada sector indicando derechos de acceso y dos claves KA y KB

Velocidad:

Selección de tarjeta con anticolisión 3 ms

Autenticación mutua 2 ms

Lectura de bloque 2.5 ms

Escritura de bloque 9 ms

Velocidad de comunicación 106 kbaud

Integridad de comunicación CRC16 y bit de paridad

Cantidad: 400.000 tarjetas

Lectores de tarjetas Contactless

Rango de lectura entre 10,2 y 11,4 cm

Dimensiones: 8,4 cm x 12,2 cm x 2,4 cm

Peso: 249,5 gr

Fuente de poder: 5 – 16 VDC

Requerimiento de corriente: 55 mA AVG, 141 mA PEAK @ 12 VDC

Temperatura de operación: -31° a 65° C

Humedad de operación: 5% a 95% humedad relativa

Frecuencia de transmisión: 125 KHz / 13,56 MHz

Distancia de cable: 150 metros cable 22 AWG

Certificaciones: UL294/cUL – FCC Certification (USA) – SRRC (China) – MIC (Corea)

Material de la carcasa: Policarbonato UL94

Protección: IP55

Cantidad: 394 lectores

Dado que ambos equipos serán provistos por el mismo proveedor, es requisito que entregue la siguiente documentación:

Manuales completos de lectores

Protocolo de pruebas de lectores y tarjetas

Certificaciones de lectores y tarjetas

Garantías mínimas de 1 año

Guías de remisión

Series de tarjetas

Documentos de aduana (Declaración Aduanera DAI, documento de transporte)

Factura comercial

Certificado de origen

El proveedor será el responsable de realizar la instalación de los lectores donde indique el cliente.

ACTIVIDADES ASOCIADAS

1.2.1 Elaboración de RFP

- 1.2.2 Recepción de Ofertas
 - 1.2.2.1 Análisis de Ofertas
 - 1.2.2.2 Selección de Oferta
- 1.2.3 Elaboración de Contrato
 - 1.2.3.1 Firma de Contrato
- 1.2.4 Envío de Artes para Tarjetas
- 1.2.5 Validación de pruebas de color y calidad
- 1.2.6 Aceptación de tarjetas
- 1.2.8 Validación de Producto recibido
 - 1.2.8.1 Acta de Recepción

ID DEL ENTREGABLE	1.2.1		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Elaboración de RFP	RESPONSABLE	Líder 1 Gary Yépez
ESTIMACION DE DURACION	8.44 Días	ESTIMACION DE COSTO	\$ 2.024,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
<p>El presente entregable consiste en la elaboración del RFP de Tarjetas Contactless y sus respectivos lectores por parte del área de Tarjetas del Banco.</p> <p>También se contempla la revisión y aprobación del RFP por parte del Project Manager, del responsable del departamento de Medios de Pago y del Sponsor.</p> <p>Para finalizar, el entregable contempla la comunicación hacia los actuales proveedores para que presenten sus propuestas.</p>			
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES			
<p>Que el RFP contemple todos los requisitos a necesitar por parte del Banco.</p> <p>Aprobación inmediata de las personas delegadas.</p> <p>Que los proveedores cuenten con lo requerido.</p> <p>Que los proveedores den respuesta en un máximo de una semana.</p> <p>Que el proyecto sea de interés para los proveedores.</p> <p>Que se recepan mínimo 3 ofertas.</p>			

RECURSOS NECESARIOS

Dennise Terranova

Una Laptop

Conexión a Internet

Disponibilidad de personal del departamento de Tarjetas para la elaboración del RFP.

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN

El RFP se deberá hacer en un periodo máximo de 8 días laborables.

Debe contemplar las firmas de aprobación de: Project Manager, Responsable del departamento de Tarjetas y del responsable del departamento de Medios de Pago.

Se deberá enviar a los proveedores RFP en formato digital e impreso.

El RFP deberá ser enviado a un mínimo de 6 proveedores.

El RFP deberá ser redactado en inglés y español.

Se deberá especificar en el RFP que los proveedores a participar deben contar con 5 años de experiencia y que deben haber trabajado con instituciones financieras en Latinoamérica (mínimo 2 instituciones).

ID DEL ENTREGABLE	1.2.2		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Negociación adjudicación	RESPONSABLE	Líder 1 Gary Yépez
ESTIMACION DE DURACIÓN	17.56 Días	ESTIMACIÓN DE COSTO	\$ 1.647,43
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
El presente entregable consiste en receptor las ofertas de los proveedores y clasificarlos para posterior análisis. Se descartan los proveedores que no cumplen con los criterios de aceptación mencionados en los entregables 1.2 y 1.2.1.			
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES			
Que todos los proveedores hayan dado respuesta a la solicitud.			
Que el proveedor presente propuesta en un máximo de una semana.			
Que cumpla con todos los criterios de aceptación mencionados en los entregables 1.2 y 1.2.1.			
RECURSOS NECESARIOS			
Noelia Granda			

Proyecto Xperta Transporte

<p>Funcional Banco 1</p> <p>Una Laptop</p> <p>Conexión a Internet</p>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN
<p>Cumplimiento de todos los criterios de aceptación detallados en el entregable 1.2. Correspondientes a las tarjetas y los lectores.</p>

ID DEL ENTREGABLE	1.2.3		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Contratación	RESPONSABLE	Líder 1 Gary Yépez
ESTIMACION DE DURACION	14 Días	ESTIMACION DE COSTO	\$ 348.696,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
<p>El presente entregable consiste en la elaboración de contrato entre los asesores legales de ambas instituciones.</p>			
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES			
<p>Que se cuente con la presencia del asesor legal del proveedor para la elaboración del contrato.</p>			
RECURSOS NECESARIOS			
<p>Departamento Legal</p> <p>Ariana Solis</p> <p>Una Laptop.</p> <p>Conexión a Internet.</p> <p>Impresora.</p> <p>Skype</p>			
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN			
<p>Documento revisado, aprobado y sumillado por los asesores legales de ambas instituciones.</p>			

ID DEL ENTREGABLE	1.2.4		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Prototipo de artes impresas	RESPONSABLE	Líder 1 Gary Yépez

Proyecto Xperta Transporte

ESTIMACION DE DURACION	5.44 Días	ESTIMACION DE COSTO	\$ 810,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
<p>El presente entregable consiste en el envío del arte aprobado de las tarjetas Contactless al proveedor para realizar pruebas de color. El arte será trabajado a detalle en el entregable 1.3.</p> <p>Se realizará envío de artes en formato AI y JPEG Y PDF.</p>			
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES			
<p>Debido a que los artes de las tarjetas serán elaborados por una empresa externa, existe el supuesto que se cumpla con los tiempos definidos para la entrega con la finalidad que no se afecte el cronograma establecido.</p>			
RECURSOS NECESARIOS			
<p>Noelia Granda</p> <p>Una Laptop.</p> <p>Adobe Illustrator.</p> <p>Conexión a Internet.</p>			
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN			
<p>Envío de arte en archivo AI, JPEG Y PDF.</p>			

ID DEL ENTREGABLE	1.2.5		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Validación y Pruebas de prototipos	RESPONSABLE	Líder 1 Gary Yépez
ESTIMACION DE DURACION	1 Día	ESTIMACION DE COSTO	\$ 736,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
<p>El presente entregable consiste en la recepción física de las pruebas de impresión de las tarjetas por parte del proveedor para validación, corrección, ajuste y posterior aceptación.</p>			
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES			
<p>Que las pruebas físicas lleguen a tiempo.</p> <p>Que la impresión y los colores sean los solicitados.</p>			
RECURSOS NECESARIOS			

Proyecto Xperta Transporte

Ariana Solis
Funcional Banco 3
Laptop.
Adobe Illustrator.
Conexión a Internet.
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN
Recepción de 3 pruebas físicas.

ID DEL ENTREGABLE	1.2.6		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Aceptación de Prototipos	RESPONSABLE	Líder 1 Gary Yépez
ESTIMACION DE DURACION	1.38 Días	ESTIMACION DE COSTO	\$ 240,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
El presente entregable consiste en la aceptación de las pruebas físicas de las tarjetas.			
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES			
Que la impresión y los colores sean los solicitados.			
RECURSOS NECESARIOS			
Presencia de Project Manager, Gerente de Marketing y Sponsor para aceptación de las pruebas de las Tarjetas.			
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN			
Aceptación vía mail y por escrito.			

ID DEL ENTREGABLE	1.2.7		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Fabricación e Importación de Tarjetas y Lectores (*).	RESPONSABLE	Líder 1 Gary Yépez
ESTIMACION DE LA DURACION	40 Días	ESTIMACION DE COSTOS	\$ 1.280,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			

Proyecto Xperta Transporte

El presente entregable consiste en el proceso de impresión, importación, desaduanización y entrega de las tarjetas Contactless y Lectores, en las bodegas de Banco Pichincha por parte del proveedor.

SUPUESTOS Y RESTRICCIONES

Que se cumpla con los tiempos establecidos.

Que no haya nuevos impuestos arancelarios.

Que se cumpla con el número exacto de tarjetas y lectores.

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN

Recepción de productos en Bodega Banco Pichincha.

ID DEL ENTREGABLE	1.2.8		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Validación de Tarjetas y Lectores	RESPONSABLE	Líder 1 Gary Yépez
ESTIMACION DE DURACION	9.27 Días	ESTIMACION DE COSTOS	\$ 483.817,33

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

El presente entregable consiste en la validación uno a uno de las tarjetas y los lectores por parte del personal asignado del Banco.

SUPUESTOS Y RESTRICCIONES

Que se valide el 100% de los productos recibidos.

Que no existan fallas en los productos recibidos.

Que se recpte la totalidad de los productos solicitados.

RECURSOS NECESARIOS

Personal de Bodega Banco Pichincha para validación uno a uno de las tarjetas y los lectores.

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN

Recepción de las 400.000 tarjetas y 394 lectores. Se utilizará como muestra los artes aprobados por Sponsor, Project Manager y Gerente de Marketing.

ID DEL ENTREGABLE	1.3		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Artes y Red de Beneficios	RESPONSABLE	Líder 2 Denise Terranova

Proyecto Xperta Transporte

ESTIMACION DE LA DURACION	75 Días	ESTIMACION DE COSTOS	\$ 187.308,00		
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO					
<p>Consiste en la contratación de una empresa de Marketing especializada en investigación de mercado y desarrollo de artes gráficas. Por medio del proceso de selección ya definido por el Banco se firmará el contrato entre ambas partes. La empresa contratada deberá realizar encuestas a una muestra de 500 personas usuarias del sistema de transporte público sobre gustos y preferencias para la elaboración de los artes impresos en tarjetas, empaques, brochures y rotulaciones para CNB's; también enlistara establecimientos de preferencia por parte de los usuarios. El entregable final consiste en las artes para las impresiones antes detalladas y el potencial listado de red de beneficios para los usuarios finales.</p>					
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES					
<p>Que el contrato con la empresa seleccionada se firme a tiempo</p> <p>Que el 100% de las encuestas sean realizadas a usuarios del sistema de transporte</p> <p>La elaboración de las artes tendrá motivos referentes a temas de la ciudad y del sistema de transporte</p> <p>Las encuestas deben ser tomadas a usuarios de Guayaquil.</p>					
HITOS			FECHA		
Requisitos Realizados			09	06	2017
Convocatoria a concurso finalizada			29	06	2017
Lineamientos y objetivos definidos			03	07	2017
Negociación realizada			11	07	2017
Contrato firmado			28	07	2017
Investigación de mercado finalizada			06	09	2017
RECURSOS NECESARIOS					
<p>Jonathan Franco</p> <p>Funcional Banco 2</p> <p>Documento de lineamientos y objetivos revisado y aprobado</p> <p>Contrato revisado y aprobado por parte del área Legal del Banco</p> <p>Responsable Funcional del área de Marketing.</p>					
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN					
<p>Documentos entregados de forma impresa y anillados.</p> <p>Copia en medio magnético de toda información entregada físicamente</p>					

Los artes deben ser entregados en formato de las siguientes extensiones: AI, JPEG y PDF.

ACTIVIDADES ASOCIADAS

1.3.1 Elaboración de Requisitos Investigación de Mercado

1.3.2 Convocatoria a concurso

1.3.2.1 Análisis de Proveedores

1.3.2.2 Selección de Proveedor

1.3.3 Especificación de lineamientos y objetivos

1.3.4 Negociación con proveedores

1.3.5 Elaboración de Contrato

1.3.5.1 Firma de Contrato

1.3.6.1 Elaborar Actas

1.3.6.2 Aprobación de Actas

1.3.6.3 Encuesta usuarios

1.3.6.4 Modificación/mejoras

1.3.6.5 Aceptación de artes finales

1.3.6.6 Lista de Establecimientos

ID DEL ENTREGABLE	1.3.1		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Requisitos Investigación de Mercado	RESPONSABLE	Líder 2 Denise Terranova
ESTIMACION DE DURACION	11.81 Días	ESTIMACION DE COSTO	\$ 5.920,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
<p>El presente entregable consiste en la elaboración documental de los requisitos a necesitar de la Investigadora de Mercado.</p> <p>El entregable incluye la revisión y aprobación por parte del Project Manager y del Responsable del departamento de Marketing.</p>			
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES			
Que se cumpla con los tiempos establecidos para la elaboración de los Requisitos.			

Proyecto Xperta Transporte

Que la persona a elaborar dicho documento sea del área de Marketing.

Que el documento sea aprobado en los tiempos definidos.

RECURSOS NECESARIOS

Personal encargado del área de Marketing.

Project Manager

Computadora

Internet

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN

Documento digital aprobado por Responsable de Marketing y Project Manager.

ID DEL ENTREGABLE	1.3.2		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Convocatoria a Concurso	RESPONSABLE	Líder 2 Denise Terranova
ESTIMACION DE LA DURACION	13.81 Días	ESTIMACION DE COSTO	\$ 2.172,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
El presente entregable consiste en realizar la convocatoria a concurso para que los proveedores presenten sus ofertas al Banco. Se establece que el mínimo de participantes a la convocatoria sea de 10 empresas.			
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES			
Interés de mínimo el 50% de los proveedores convocados.			
La convocatoria se la realizará vía mail.			
RECURSOS NECESARIOS			
Noelia Granda			
Computadora			
Internet			
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN			
Confirmación de recepción de mail de convocatoria de mínimo 5 empresas.			

Proyecto Xperta Transporte

ID DEL ENTREGABLE	1.3.3		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Especificaciones de Lineamientos y Objetivos	RESPONSABLE	Líder 2 Denise Terranova
ESTIMACION DE LA DURACION	2 Días	ESTIMACION DE COSTO	\$ 496,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
<p>El presente entregable consiste en el establecimiento de lineamientos y objetivos con los que va a trabajar la investigadora de mercado, esto será comunicado en una reunión donde estarán presente todos los intervinientes.</p> <p>El proveedor con base en los lineamientos antes comentados deberá presentar propuestas de artes para:</p> <p>Tarjetas Contactless</p> <p>Empaques de Kits Xperta Transporte</p> <p>Brochures Informativos.</p> <p>Fachada de nuevos CNB's.</p> <p>Adicional a presentar 20 establecimientos de mayor frecuencia de los usuarios del Sistema de Transporte.</p>			
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES			
Claridad y aceptación por parte del proveedor de los lineamientos y objetivos establecidos por Banco Pichincha.			
RECURSOS NECESARIOS			
<p>Jonathan Franco</p> <p>Funcional Banco 4</p> <p>Empresa Marketing</p> <p>Computadora</p> <p>Internet</p>			
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN			
Documentación de Lineamientos y Objetivos aprobados por Responsable del departamento de Marketing.			

Proyecto Xperta Transporte

ID DEL ENTREGABLE	1.3.4		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Negociación con Proveedores	RESPONSABLE	Líder 2 Denise Terranova
ESTIMACION DE LA DURACION	5.81 Días	ESTIMACION DE COSTO	\$ 720,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
Una vez establecido los lineamientos y objetivos con el proveedor se solicitará nueva cotización sobre el servicio a realizar, se solicitará nueva reunión al proveedor para negociar valor final a pagar por los servicios.			
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES			
Interés por parte del proveedor de trabajar en el Proyecto. Cuenta con suficiente personal para realizar encuestas para validación de artes. La cotización final del proveedor no podrá tener una variación mayor del 2% a lo inicialmente presentado.			
RECURSOS NECESARIOS			
Noelia Granda Computadora			
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN			
Definición de valor a pagar por el servicio. El valor no podrá sobrepasar lo presupuestado.			

ID DEL ENTREGABLE	1.3.5		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Elaboración y firma de Contrato	RESPONSABLE	Líder 2 Denise Terranova
ESTIMACION DE LA DURACION	12.81 Días	ESTIMACION DE COSTO	\$ 72.720,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
El presente entregable consiste en la elaboración de contrato entre los asesores legales de ambas instituciones.			
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES			
Que se cuente con la presencia del asesor legal del proveedor para la elaboración del contrato.			
RECURSOS NECESARIOS			

Proyecto Xperta Transporte

Jonathan Franco
Departamento Legal
Una Laptop.
Conexión a Internet.
Impresora.
Skype
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN
Documento revisado, aprobado y sumillado por los asesores legales de ambas instituciones.

ID DEL ENTREGABLE	1.3.6		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Investigación de Mercado	RESPONSABLE	Líder 2 Denise Terranova
ESTIMACION DE LA DURACION	28 Días	ESTIMACION DE COSTO	\$ 105.280,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
<p>La descomposición del presente entregable es de responsabilidad del Proveedor seleccionado.</p> <p>Los productos o entregables finales a presentar por parte del proveedor son los siguientes: Arte de Tarjetas Contactless</p> <p>Artes de Empaquetamientos</p> <p>Arte de Brochures Informativos</p> <p>Artes de fachadas de CNB`s</p> <p>Listado de potencial de establecimientos para Red de Beneficios</p>			
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES			
Cumplimiento con los tiempos estipulados.			
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN			
Todos los artes deberán ser validados por los usuarios (Encuestas mínimas 500).			

Proyecto Xperta Transporte

ID DEL ENTREGABLE	1.4		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Kit Xperta Transporte	RESPONSABLE	Funcional 1 Jose Granda
ESTIMACION DE LA DURACION	73,33 Días	ESTIMACION DEL COSTO	\$ 86.260,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
<p>Consiste en el empaquetado de los kits que serán entregados a los usuarios por medio de los corresponsales no bancarios y agencias al momento de aperturar una nueva cuenta. Estos kits están compuestos por: Contrato legal de la nueva cuenta de ahorros, Brochures con información sobre el nuevo producto Xperta Transporte y Tarjeta de débito Xperta Transporte. La impresión de contratos, brochures y empaques será realizada por Senefelder, empresa que tiene contrato con el Banco Pichincha para la impresión de toda su papelería.</p>			
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES			
<p>Que el área de Packaging & Delivery del Banco Pichincha, cuente con los recursos necesarios para el empaquetado de 400.000 kits</p> <p>Que el área legal entregue los contratos aprobados para su impresión a tiempo</p> <p>Que el proveedor a cargo de la impresión de toda la papelería y empaque no sufra retrasos en la entrega</p> <p>Los kits serán armados y su distribución no se incluye en este entregable</p>			
HITOS			FECHA
Contratos elaborados			13 09 2017
Contratos aprobados			15 09 2017
Contratos impresos			25 09 2017
Tarjetas Contactless recibidas			23 11 2017
Brochure y Empaques recibidos			01 09 2017
Kits armados			07 12 2017
RECURSOS NECESARIOS			
<p>Stefania García</p> <p>Bodega Banco Pichincha</p> <p>Recursos personales área de Packaging & Delivery Persona del área Legal para tema contratos</p> <p>Senefelder</p>			

<p>Courier</p> <p>Contratos impresos</p> <p>Tarjetas parametrizadas</p> <p>Brochures</p> <p>Empaquetamiento</p>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN
<p>Los contratos deben entregarse impresos en hoja tamaño A4 papel Bond con membrete del Banco Pichincha y firma impresa del representante legal.</p> <p>Los brochures impresos en papel Propalcote de 150 gramos tamaño Carta Full color, con artes e información enviada por el Banco</p> <p>El material para los empaques debe ser papel de Woodfree, impresos en Full color, con las artes e información enviada por el Banco</p> <p>400.000 kits armados</p>
ACTIVIDADES ASOCIADAS
<p>1.4.1 Elaboración de contratos</p> <p>1.4.2 Aprobación de contratos</p> <p>1.4.3 Recepción de contratos digitales</p> <p>1.4.3.1 Impresión de contratos</p> <p>1.4.4 Recepción de tarjetas</p> <p>1.4.5 Recepción de brochures y empaques</p> <p>1.4.6 Empaquetamiento kits</p>

ID DEL ENTREGABLE	1.4.1		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Elaboración de Contratos para kits	RESPONSABLE	Funcional 1 Jose Granda
ESTIMACION DE LA DURACION	4.81 Días	ESTIMACION DE COSTO	\$ 1.000,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
<p>El presente entregable consiste en la elaboración de los contratos de pasivo, donde se incluye como habilitante la tarjeta de débito Contactless para el kit Xperta Transporte.</p>			

Proyecto Xperta Transporte

SUPUESTOS Y RESTRICCIONES

Los contratos no podrán exceder más de 6 páginas.

RECURSOS NECESARIOS

Personal encargado del departamento Legal.

Stefania García

Laptop

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN

Documento digital aprobado por el Área Legal.

ID DEL ENTREGABLE	1.4.2		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Aprobación de Contratos	RESPONSABLE	Funcional 1 Jose Granda
ESTIMACION DE LA DURACION	1.81 Días	ESTIMACION DE COSTO	\$ 400,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
El presente entregable consiste en la aprobación de los nuevos contratos por parte del departamento de productos. Una vez aprobado será actualizado en el sistema interno del Banco para ser descargado por el departamento de Delivery.			
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES			
Los contratos actualizarán cada vez que hayan modificaciones en los contratos.			
RECURSOS NECESARIOS			
Sponsor			
Ariana Solis			
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN			
Documento digitalizado ingresado a la plataforma del Banco.			

ID DEL ENTREGABLE	1.4.3		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Impresión de Contratos	RESPONSABLE	Funcional 1 Jose Granda

Proyecto Xperta Transporte

ESTIMACION DE LA DURACION	6 Días	ESTIMACION DE COSTO	\$ 4.080,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
El presente entregable consiste en hacer entrega de una copia de los contratos digitales al área de Delivery como respaldo en casos de que exista intermitencia o fallas en el sistema.			
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES			
Notificación de las actualizaciones de los contratos. Entrega de copias digitales cada vez que se actualicen los contratos.			
RECURSOS NECESARIOS			
Contratos Digitalizados en CD. Noelia Granda Departamento Legal			
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN			
Firma de documento de aceptación de recibí conforme.			

ID DEL ENTREGABLE	1.4.4		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Recepción de Tarjetas Contactless	RESPONSABLE	Funcional 1 Jose Granda
ESTIMACION DE LA DURACION	6 Días	ESTIMACION DE COSTO	\$ 1.780,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
El presente entregable consiste en la validación de recepción de tarjetas Contactless realizado en el entregable 1.2.8.1			
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES			
Solo se realizará la entrega de las tarjetas Contactless al área de Delivery.			
RECURSOS NECESARIOS			
Documento de aceptación del entregable 1.2.8.1 Personal Bodega Banco Pichincha Courier local			

Proyecto Xperta Transporte

Gary Yépez

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN

Firma de documento de aceptación de recibí conforme de 400.000 tarjetas Contactless.

ID DEL ENTREGABLE	1.4.5		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Brochures y Empaques	RESPONSABLE	Funcional 1 Jose Granda
ESTIMACION DE LA DURACION	4.81 Días	ESTIMACION DE COSTO	\$ 77.000,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
El presente entregable consiste en el envío de artes aprobados del entregable 1.3.6.2 y 1.3.6.3 al proveedor Senefelder para la impresión de 400.000 brochures informativos y 400.000 empaques de Kits Xperta Transporte; una vez impresos estos serán entregados en Bodegas para ser utilizados en la elaboración de Kits.			
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES			
Que cumplan con los tiempos establecidos de entrega.			
RECURSOS NECESARIOS			
Dennise Terranova Senefelder			
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN			
Firma de documento de aceptación de recibí conforme.			

ID DEL ENTREGABLE	1.4.6		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Empaquetamiento de Kits	RESPONSABLE	Funcional 1 Jose Granda
ESTIMACION DE LA DURACION	10 Días	ESTIMACION DE COSTO	\$ 2.000,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
El presente entregable consiste en realizar el empaquetamiento de 400.000 Kits Xperta Transporte que incluye:			

Proyecto Xperta Transporte

<p>Contratos de Pasivo</p> <p>Tarjeta Xperta Transporte Contactless</p> <p>Brochures informativo del producto</p> <p>El entregable no contempla la distribución de los Kits Xperta Transporte a Agencias ni a Corresponsales No Bancarios.</p>
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES
<p>Que se cumpla con el cronograma de trabajo.</p>
RECURSOS NECESARIOS
<p>Personal responsable para el empaquetamiento de 400.000 Kits Xperta Transporte.</p> <p>Dennise Terranova</p> <p>Contratos impresos</p> <p>Tarjetas Contactless</p> <p>Brochures y empaquetamiento</p>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN
<p>Firma de documento de recepción de 400.000 kits Xperta transporte</p>

ID DEL ENTREGABLE	1.5		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Capacitaciones	RESPONSABLE	Líder 4 Estefania García
ESTIMACION DE LA DURACION	13,5 Días	ESTIMACION DE COSTO	\$ 8.052,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
<p>Se diseñaran capacitaciones sobre el nuevo producto Xperta Transporte dirigidas hacia el personal encargado de la comercialización de los kits y aperturas de nuevas cuentas, esto es al personal de agencias (400 personas) y a los administradores de los nuevos corresponsales no bancarios (394 personas). Estas capacitaciones serán dictadas en el auditorio de la agencia principal del Banco Pichincha Guayaquil.</p>			
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES			
<p>Que el auditorio del Banco se encuentre equipado con la capacidad de 100 personas</p> <p>Que los equipos de proyección y sonido funcionen sin problemas durante las capacitaciones</p>			

Proyecto Xperta Transporte

El personal de agencias corresponde a la ciudad de Guayaquil

La convocatoria a capacitaciones de administradores de corresponsales no bancarios es única para los que comercializaran el nuevo producto

HITOS

FECHA

Capacitaciones realizadas

29

01

2018

RECURSOS NECESARIOS

Ariana Solis

Stefania García

Funcional Banco 1

Jonathan Franco

Funcional Banco 4

Auditorio principal Banco Pichincha

Equipos de proyección y sonido

Break

Souvenirs

Hojas con pruebas de evaluación

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN

Lista de asistencia de participantes

Lista de calificaciones de evaluaciones realizadas

Resumen de mejoras o temas a reforzar a los participantes

ACTIVIDADES ASOCIADAS

1.5.1 Elaborar presentación

1.5.2 Adecuación auditorio del Banco

1.5.3 Selección de proveedor Break

1.5.3.1 Contratación de proveedor Break

1.5.3.2 Orden de Compra Break

1.5.4 Selección de proveedor Souvenirs

1.5.4.1 Contratación proveedor Souvenirs

- 1.5.4.2 Orden de Compra Souvenirs
- 1.5.5 Realizar Capacitaciones
 - 1.5.5.1 Evaluación a personal agencias y CNB's
- 1.5.6 Informes Resultados Capacitaciones

ID DEL ENTREGABLE	1.5.1		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Logística para Capacitaciones	RESPONSABLE	Líder 4 Estefania García
ESTIMACION DE LA DURACION	13.38 Días	ESTIMACION DE COSTO	\$ 8.052,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
<p>El presente entregable consiste en la preparación de toda la logística para el desarrollo de las capacitaciones incluye la elaboración de las presentaciones del nuevo producto Xperta Transporte y sus objetivos.</p> <p>Se elaborarán 2 presentaciones con la finalidad de llegar al público objetivo; la primera será dirigida para los ejecutivos comerciales de la Red de Agencias de Guayaquil y la segunda para los nuevos corresponsales no bancarios.</p>			
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES			
<p>La duración de la presentación no podrá ser más de 1 hora.</p> <p>El número máximo de diapositivas es de 10.</p>			
RECURSOS NECESARIOS			
<p>Ariana Solis</p> <p>Stefania García</p> <p>Funcional Banco 1</p> <p>Computadora</p> <p>Power Point</p> <p>Adobe Illustrator</p> <p>Prezzi</p> <p>Auditorio</p> <p>Pantalla y proyector</p>			

Proyecto Xperta Transporte

Parlantes
Microfono
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN
Aprobación de las presentaciones por parte del Project Manager
Identificación y Selección de Maestro de Ceremonia
Confirmación por mail sobre adecuación realizada para las capacitaciones.
Lista de asistencia de los participantes.
Informe digital de máximo 2 láminas, deberá contemplar resultados de encuesta de satisfacción y evaluación.
La nota mínima de la evaluación será de 8 puntos.

ID DEL ENTREGABLE	1.6		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	CNB	RESPONSABLE	Líder 3 Jonathan Franco
ESTIMACION DE LA DURACION	89,33 Días	ESTIMACION DE COSTOS	\$ 18.076,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
El personal del área de corresponsales no bancarios del Banco Pichincha en colaboración con personal del sistema de transporte publico identificaran todas las paradas y terminales del sistema, con la finalidad de posterior a de identificar los locales comerciales (tiendas, farmacias o comercios), que se encuentren en un perímetro de 300 metros a la redonda de cada parada y terminal y que cumplan con los requisitos para constituirse en un corresponsal no bancario de Banco Pichincha.			
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES			
Que se cuenta con disponibilidad del personal del Banco del área de corresponsales no bancarios			
Que las autoridades del sistema de transporte brindarán la facilidad a su personal para colaborar en la identificación de las paradas y terminales			
Aplica solo para la ciudad de Guayaquil			
HITOS			FECHA
Paradas y terminales identificados y geo referenciados			12 09 2017
Locales candidatos identificados y geo referenciados			26 09 2017
Listado de nuevos CNB's aprobado			04 10 2017

Proyecto Xperta Transporte

Nuevos CNB´s activados	10	01	2018
RECURSOS NECESARIOS			
Dennise Terranova			
Funcional Banco 4			
Personal del Banco Pichincha área corresponsales no bancarios			
Personal del sistema de transporte			
Movilización			
GPS			
Computadora			
Internet			
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN			
Los nuevos corresponsales no bancarios ubicados a 300 metros a la redonda de cada parada y terminal. Esto se validará con el reporte de instalación y el mapa con ubicaciones			
291 corresponsales no bancarios instalados			
Locales de corresponsales no bancarios rotulados según diseño aprobado, esto se validará por medio del informe fotográfico			
Acta de entrega de los Kit Xperta Transporte entregados en CNB´s			
Actas de entrega de los P.O.S. instalados en cada CNB y operativos.			
ACTIVIDADES ASOCIADAS			
1.6.1 Identificación de Paradas y Terminales			
1.6.2 Identificación de Locales comerciales			
1.6.3 Validación de requisitos			
1.6.4 Activación de CNB's			
1.6.4.1 Rotulación			
1.6.4.2 Distribución de Kits			
1.6.4.3 Instalación de POS			

Proyecto Xperta Transporte

ID DEL ENTREGABLE	1.6.1		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Identificación de paradas y terminales	RESPONSABLE	Líder 3 Jonathan Franco
ESTIMACION DE LA DURACION	3.81 Días	ESTIMACION DE COSTO	\$ 1.312,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
<p>El presente entregable consiste en la identificación de las paradas y terminales por parte del personal del Banco. El personal del Sistema de Transporte deberá entregar al Banco documento digitalizada con la Geo localización de cada uno de los puntos. Posterior a la recepción de la documentación se realizará visitas en frío con el acompañamiento de persona de Sistema de Transporte, en el caso que no haya definición del personal de Sistema de Transporte para acompañar a realizar esta actividad se define que el Equipo de Proyecto lo podrá realizar sin su presencia.</p>			
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES			
Visita a todos los puntos en los tiempos determinados.			
RECURSOS NECESARIOS			
<p>Dennise Terranova</p> <p>Personal de Sistema de Transporte</p> <p>Computadora</p> <p>Internet</p> <p>Personal asignado del departamento de Corresponsales No Bancarios.</p>			
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN			
Visita del 100% de las paradas y terminales del Sistema de Transporte.			

ID DEL ENTREGABLE	1.6.2		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Identificación de Locales Comerciales	RESPONSABLE	Líder 3 Jonathan Franco
ESTIMACION DE LA DURACION	9.81 Días	ESTIMACION DE COSTO	\$ 3.280,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
<p>El presente entregable consiste en identificar locales comerciales a 300 metros a la redonda de cada parada y terminal del Sistema de Transporte. En el caso de existir en la actualidad un CNB cerca de la parada se procederá a identificarlo con un CNB Transporte. Se deberá realizar el aumento de cupo otorgado al presente CNB.</p>			

Proyecto Xperta Transporte

Se procede a la identificación de los CNB´s restantes, se realiza presentación del proyecto y se valida el interés de formar parte de la red de corresponsales más grande del país.

Se recepta los requisitos para posterior análisis.

SUPUESTOS Y RESTRICCIONES

Que los comercios estén interesados en formar parte del proyecto.

RECURSOS NECESARIOS

Jonathan Franco

Funcional Banco 4

Movilización

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN

Recepción de requisitos de los prospectos.

ID DEL ENTREGABLE	1.6.3		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Validación de Requisitos	RESPONSABLE	Líder 3 Jonathan Franco
ESTIMACION DE LA DURACION	5.81 Días	ESTIMACION DE COSTO	\$ 1.776,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
<p>El presente entregable consiste en la validación de los requisitos presentados por cada uno de los potenciales CNB´s.</p> <p>Se procederá con los pasos a seguir ya establecidos en la institución, dando prioridad en la calificación y análisis del departamento de Riesgo sobre los potenciales CNB´s transporte. Se procederá a otorgarles en el sistema un cupo máximo de \$5.000 para que soporten las transacciones a realizar.</p>			
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES			
<p>Que se califique el 100% de los CNB´s transporte.</p> <p>Que al menos el 10% sean CNB´s actuales.</p>			
RECURSOS NECESARIOS			
Jonathan Franco			
Funcional Banco 1			
Funcional Banco 4			

Proyecto Xperta Transporte

Departamento CNB

Listado de Potenciales CNB´s Transportes.

Computadora

Internet

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN

Mail formal del departamento de Riesgos con la precalificación de los CNB´s Transporte.

Línea de crédito de \$5.000 para los CNB´s establecidos en el sistema.

ID DEL ENTREGABLE	1.6.4		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Activación de CNB´s	RESPONSABLE	Líder 3 Jonathan Franco
ESTIMACION DE LA DURACION	24 Días	ESTIMACION DE COSTO	\$ 11.708,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
El presente entregable consiste en la activación de cada uno de los CNB`s en el sistema. Se identificará los CNB´s a asignar por Especialista para manejo de relación.			
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES			
Que se anclen los CNB´s al usuario del especialista en el tiempo establecido.			
Que no exista errores en la activación de los CNB´s en especial en el otorgamiento de cupo			
RECURSOS NECESARIOS			
Personal asignado del departamento de Corresponsales No Bancarios.			
Funcional Banco 1			
Funcional Banco 4			
Movilización			
Computadora			
Internet/Red			
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN			
CNB´s Transporte activados en Sistema Banco.			

Proyecto Xperta Transporte

ID DEL ENTREGABLE	1.7		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Instalación de Lectores	RESPONSABLE	Funcional 4 Alejandro Chávez
ESTIMACION DE LA DURACION	26,67 Días	ESTIMACION DE COSTOS	\$ 47.060,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
<p>Consiste en la instalación de los nuevos lectores de tarjetas con tecnología MIFARE – Contactless en cada una de las paradas y terminales del sistema de transporte. Los lectores serán instalados sobre la infraestructura existente asegurados según lo detallado en el enunciado del alcance. Los lectores deben ser probados luego de ser instalados. Esta actividad se encuentra a cargo del proveedor de los equipos.</p>			
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES			
<p>Que el proveedor cuenta con personal idóneo para la instalación de los equipos y las herramientas y equipos necesarios</p> <p>Que el proveedor tiene alianzas o representación de alguna empresa local (Guayaquil)</p> <p>No se realizaran cambios sobre la infraestructura existente</p>			
HITOS			FECHA
Lectores instalados			01 02 2018
RECURSOS NECESARIOS			
<p>Equipo del proyecto (personal)</p> <p>Personal técnico del proveedor</p> <p>Personal Sistema de Transporte</p> <p>Movilización</p>			
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN			
<p>Lectores instalados sobre bases de metal de 6 mm de espesor, pintadas en color gris antioxidante</p> <p>Cableados eléctricos y red dentro de tuberías y canaletas existentes para el efecto</p> <p>Lectores configurados y en red</p> <p>Se validará por medio del Informe final con detalle de trabajos realizados y hoja de aceptación del responsable del proyecto a cargo</p>			
ACTIVIDADES ASOCIADAS			
1.7.1 Instalación de Lectores en Paradas y Terminales.			

Proyecto Xperta Transporte

1.7.2 Informe de aceptación de instalación

ID DEL ENTREGABLE	1.7.1		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Trabajos en Paradas y Terminales	RESPONSABLE	Funcional 4 Alejandro Chávez
ESTIMACION DE LA DURACION	27.54 Días	ESTIMACION DE COSTO	\$ 47.060,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
<p>El presente entregable consiste en realizar todas las actividades necesarias para la ejecución de los trabajos de instalación de lectores en las paradas. Estos incluyen: solicitar permisos al sistema de transporte para la instalación de los 394 lectores en las paradas del servicio de transporte, trabajos de instalación por parte del proveedor, validar enlaces de F.O. y la revisión y revisión de los mismos.</p> <p>Que las paradas y terminales se encuentran enlazados entre sí vía fibra óptica monomodo.</p> <p>Que los enlaces de F.O. son redundantes a lo largo de todo el anillo entre paradas y terminales</p>			
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES			
<p>Las instalaciones y pruebas se lo realizara entre los siguientes horarios: 23:00 a 04:00</p> <p>Se deberá cumplir con el cronograma establecido.</p>			
RECURSOS NECESARIOS			
<p>Personal responsable de la instalación de los lectores</p> <p>Ariana Solis</p> <p>Personal Sistema de Transporte</p>			
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN			
<p>Oficio con aprobación de los permisos por parte de la administración del Sistema de Transporte</p> <p>Documento de aceptación y validación de los 394 lectores instalados. Firmado por Banco Pichincha y Sistema de Transporte.</p>			

ID DEL ENTREGABLE	1.8		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Pruebas Técnicas	RESPONSABLE	Líder 1 Gary Yepez
ESTIMACION DE LA DURACION	15 Días	ESTIMACION DE COSTOS	\$ 204.744,00

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

Consiste en la realización de pruebas finales para validar el funcionamiento de todo el nuevo sistema de cobro. Estas pruebas incluyen:

Pruebas de funcionamiento de lectores con tarjetas

Pruebas de conectividad entre tarjetas y Banco

Pruebas de la plataforma electrónica y sistema del Banco.

Se simularán transacciones con las nuevas tarjetas desde el pago de pasajes, compras por vía electrónica, depósitos y transacciones sobre la plataforma del Banco.

SUPUESTOS Y RESTRICCIONES

Que se cuenta con los equipos apropiados para las pruebas de conectividad y tecnológicas

Que el personal de sistemas del Banco creará la cuenta de ahorros provisional para realizar las pruebas de transacciones

Que el proveedor de desarrollo tecnológico del Banco, disponga de los recursos necesarios para cubrir las pruebas en el tiempo estimado en toda la ciudad

Que los CNB's cuenten con conexiones a internet de alta Performance

HITOS

FECHA

HITOS	FECHA		
Alcance de pruebas definido	05	02	2018
Pruebas de lectores y tarjetas finalizadas	12	02	2018
Pruebas de conectividad finalizadas	15	02	2018
Pruebas de Plataforma Tecnológica finalizadas	22	02	2018

RECURSOS NECESARIOS

Equipo del proyecto (personal)

Personal técnico del proveedor

Movilización

Equipos para pruebas de conectividad

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN

En los informes finales se deberán registrar los siguientes criterios de aceptación:

Transacciones visibles en la cuenta de ahorros en tiempo real

Lectura de tarjeta mínima: 10 cms

Velocidad de lectura 5 ms

Redundancia de enlaces, velocidad de conmutación: 10 ms

Respaldo de fuentes eléctricas vía UPS

Transacciones vía plataforma electrónica, web en tiempo real

Informes de pruebas con OTDR

ACTIVIDADES ASOCIADAS

- 1.8.1 Definir alcance de pruebas
- 1.8.2 Pruebas de tarjetas y lectores
 - 1.8.2.1 Informe Técnico de resultados
- 1.8.3 Pruebas de Conectividad
 - 1.8.3.1 Informe Técnico de resultados
- 1.8.4 Pruebas de Plataforma Tecnológica
 - 1.8.4.1 Informe Técnico de resultados

ID DEL ENTREGABLE	1.8.1		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Definir alcance de Pruebas	RESPONSABLE	Líder 1 Gary Yépez
ESTIMACION DE LA DURACION	1.81 Días	ESTIMACION DE COSTO	\$ 1.056,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
El presente entregable consiste en definir entre el personal técnico del Banco Pichincha y el equipo del proyecto, el alcance de las pruebas a realizar en conjunto con los proveedores de equipos y tecnología.			
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES			
Que todo el equipamiento tecnológico se encuentre instalado y las configuraciones realizadas			
RECURSOS NECESARIOS			
Stefania Garcia			
Funcional Banco 3			
Laptop			

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN

Aprobación de definición de alcances por ambas instituciones.

ID DEL ENTREGABLE	1.8.2		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Pruebas de Tarjetas y Lectores	RESPONSABLE	Líder 1 Gary Yépez
ESTIMACION DE LA DURACION	5 Días	ESTIMACION DE COSTO	\$ 1.320,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
<p>El presente entregable consiste en realizar pruebas de débito a las cuentas una vez pasado la tarjeta Contactless por los lectores. Se deberá contar con el personal suficiente para realizar pruebas simultáneas en las distintas paradas.</p> <p>El presente entregable incluye la parametrización del producto dentro del sistema Banco.</p>			
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES			
<p>Que los lectores se encuentren instalados en todas las paradas y terminales</p> <p>Que se hayan realizado las configuraciones dentro del sistema del Banco</p> <p>Contar con los enlaces de red</p> <p>Cámara fotográfica</p>			
RECURSOS NECESARIOS			
<p>Funcional Banco 3</p> <p>Movilización</p> <p>Personal técnico Proveedor</p> <p>Laptop</p> <p>Banda ancha</p> <p>Acceso Inalámbrica a Red Banco para visualización de pruebas</p>			
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN			
Se deberán realizar mínimo 100 pruebas con cada uno de los terminales y paradas			

Proyecto Xperta Transporte

ID DEL ENTREGABLE	1.8.3		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Pruebas de Conectividad	RESPONSABLE	Líder 1 Gary Yepez
ESTIMACION DE LA DURACION	2.81 Días	ESTIMACION DE COSTO	\$ 856,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
Consiste en la realización de pruebas del enlace de datos entre el Banco Pichincha y las estaciones de transporte, estas pruebas son de tipo físicas donde se busca validar que los enlaces cuenten con redundancia operativa de tal manera que se garantice el funcionamiento del sistema todo el tiempo.			
SUPUESTOS Y RESTRICCIONES			
Que todos las paradas y terminales cuenten con enlaces de datos redundantes			
RECURSOS NECESARIOS			
Jonathan Franco Funcional Banco 2 Proveedor enlaces FO Movilización Laptop OTDR Cámara fotográfica			
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN			
Que las pruebas se realicen con un OTDR y que este arroje un reporte por sitio.			

ID DEL ENTREGABLE	1.8.4		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Pruebas de Plataforma de Tecnología	RESPONSABLE	Líder 1 Gary Yepez
ESTIMACION DE LA DURACION	5.81 Días	ESTIMACION DE COSTO	\$ 201.512,00
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
Consiste en las pruebas que deben realizarse para validar que la plataforma tecnológica del Banco Pichincha se encuentra operativa con el nuevo producto, y cumple con el acceso a todas las			

funcionalidades del Banco. Estas pruebas se realizarán a través del acceso a la misma desde diferentes medios electrónicos como Smartphone, laptops y PCs desde diferentes ubicaciones.

SUPUESTOS Y RESTRICCIONES

Que se hayan creado en la plataforma del Banco las funcionalidades para el nuevo producto Xperta Transporte

RECURSOS NECESARIOS

Funcional Banco 1

Dennise Terranova

Desarrollador Plataforma

Laptop

Smartphone

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN

Que se realice las pruebas desde diferentes dispositivos electrónicos. Dicha prueba debe realizarse desde 3 puntos diferentes de la ciudad y por medio de conexiones a internet de las operadoras con mayor cantidad de clientes de la ciudad: Claro, Movistar, CNT y Netlife

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

4.2.4 Validar y Controlar el alcance.

4.2.4.1 Proceso de Validación de los Requisitos

La validación del cumplimiento de los requisitos estará a cargo del equipo de proyecto, previa asignación del Project Manager. Para el efecto el Project Manager asigna a un responsable de los requisitos por cada interesado, dentro de la Matriz de Requisitos de los Interesados. Se usarán como fuentes de validación los criterios de aceptación de cada requisito y especificaciones técnicas incluidas en el enunciado del alcance del proyecto para el caso de requisitos técnicos.

Los avances se validarán diaria o semanalmente y se controlará el cumplimiento de los requisitos haciendo uso de la plantilla PDP – BP: Validación de Requisitos del Interesado (Anexo 4), donde cada responsable del proyecto podrá documentar los avances y las correcciones solicitadas al ejecutor del entregable. Estas acciones y los reportes de validación serán informados en las reuniones de control y seguimiento quincenales en las fechas establecidas según el cronograma del proyecto.

4.2.4.2 Proceso de Validación de los Entregables

Para la aceptación de cualquiera de los entregables del proyecto, el responsable por parte del equipo de proyecto deberá realizar la validación de los requisitos y criterios de aceptación por medio de una lista de verificación. Previo a la recepción del entregable, debe ya haberse realizado con anterioridad el control periódico por parte del responsable.

La periodicidad del control de los entregables depende de la organización de cada responsable, sin embargo el Project Manager sugiere que esta sea diaria, con la finalidad de detectar oportunamente fallas que incurran en acciones preventivas o correctivas sugeridas. Estas acciones podrán generar solicitudes de cambio que deben ser procesadas según lo indicado en el literal 4.2.1.4 de este plan.

Los responsables de los entregables deberán verificar los criterios de aceptación que se detallan en el enunciado del alcance y el diccionario de la EDT, con la finalidad de validar el total cumplimiento de los entregables.

El Project Manager mantendrá informados a los interesados claves y al Sponsor del avance de cada entregable y las acciones sugeridas a lo largo del proyecto.

A partir de la recepción a satisfacción de los entregables, el Project Manager podrá gestionar los habilitantes necesarios para el cierre de las adquisiciones. Esto se encuentra detallado en el subcapítulo D6. Gestión de Adquisiciones de este documento.

4.2.5 Monitorear y Controlar el alcance

El equipo de proyecto monitoreará semanalmente el avance de los entregables bajo su responsabilidad, y documentará la información levantada en el Anexo 7.

El control del alcance lo realizará el Project Manager determinando la diferencia entre la línea base del proyecto y el desempeño real. Para esto se ha definido que el desempeño será medido mediante la técnica de valor ganado y las métricas fijadas para su evaluación son los índices SPI y CPI, con un valor de 0,9 como punto estable de avance del alcance. El Project Manager realizará el control del alcance tomando la información subida por su equipo de proyecto a la carpeta compartida de Google Drive según lo mencionado en el subcapítulo D8 de este documento, y elaborará el reporte de avance final que se presentará a los interesados claves y Sponsor en las reuniones quincenal de control y seguimiento.

En caso de existir variaciones entre la línea base del alcance y el desempeño del proyecto, esta podrán generar acciones correctivas o preventivas según el siguiente criterio:

- Si el SPI o CPI se encuentran por debajo de 0.9 generan acciones correctivas sugeridas
- Si el SPI o CPI se encuentran por entre 1 y 0.9 generan acciones preventivas sugeridas
- Así también, tal como se menciona en el subcapítulo D5 de este plan, las fallas en cuanto a la calidad o el incumplimiento de los requisitos y criterios de aceptación de los entregables, podrán generar acciones preventivas o correctivas.

Vale recalcar que todas las acciones correctivas y preventivas sugeridas deben ser aprobadas por el comité de control de cambios siguiente el proceso ya establecido para este proyecto.

El registro de lecciones aprendidas del proyecto estará a cargo del Project Manager, quien ingresará la fecha, descripción y plan donde aplica cada vez que algún caso del que se pueda obtener una experiencia para futuros proyectos lo amerite.

4.2.5.1 Proceso de Control de Cambios

El comité de control de cambios estableció el siguiente proceso a seguir para los casos que existan cambios y/o modificaciones o sugerencias de acciones preventivas y correctivas durante la ejecución del proyecto.

El proceso da inicio con la solicitud formal del documento denominado PDP BP – Solicitud de Cambio (Anexo 3) por parte de los interesados a través del equipo de proyectos, esta solicitud de cambios incluye la descripción y justificación del cambio además de sus correspondientes acciones preventivas y correctivas.

Dicha solicitud es validada por un miembro asignado del Comité de Control de Cambios para verificar que cuente con toda la información necesaria:

3. Si el cambio es menor, es decir no conlleva a cambios sobre las líneas bases del proyecto en costo, tiempo y calidad, el Project Manager aprobará dicho cambio y realizará la modificación sobre los documentos del proyecto.
4. En los casos que el cambio sea mayor y conlleve a cambios sobre las líneas bases del proyecto en costo, tiempo y calidad, se solicitará aprobación o rechazo del Comité de Control de Cambios liderado por el Sponsor, bajo

previo análisis de impacto elaborado por personal del comité de cambios y se procederá a realizar los cambios sobre el Plan para la Dirección del Proyecto.

4.3. Subcapítulo D3. Gestión del Tiempo

4.3.1. Plan de Gestión del Cronograma

El presente plan describe la planificación para la gestión y el control del tiempo del proyecto. Para su elaboración el Project Manager junto al equipo del proyecto en varias reuniones mantenidas establecieron los siguientes parámetros de gestión:

4.3.1.1. Metodología y Herramientas utilizadas

Se estableció que la metodología a utilizar para el presente proyecto es el Diagrama de Gantt donde se enlistó todas las actividades utilizando como entrada el Enunciado del Alcance, el EDT, el Diccionario del EDT y el Acta de Constitución del Proyecto. Los horarios de trabajo definidos para este proyecto son:

- La jornada laboral empieza a las 8:30 y termina a las 17:30 de lunes a viernes.
- El proyecto no cubre el pago de horas extras

El detalle y el secuenciamiento de las actividades se las definió mediante una reunión donde se encontraban presentes los responsables de las distintas áreas en la cual se aplicó la técnica de Juicio de Expertos para levantar dicha información.

Adicionalmente se estableció que la herramienta de trabajo para el presente proyecto es Microsoft Project 2010 y los reportes serán presentados en formato Word, Excel y PDF.

4.3.1.2. Nivel de exactitud

Con la finalidad de realizar estimaciones de alto nivel de exactitud y aprovechando proyectos similares que se han desarrollado en Banco Pichincha, se utilizó las herramientas de juicio de expertos, estimación paramétrica y tres valores para el presente proyecto donde se estimó duraciones y recursos con un rango de exactitud de $\pm 3\%$.

4.3.1.3. Unidades de medida

Se estableció que la unidad de medida para las estimaciones de tiempo es la hora (60 minutos). A continuación en la Tabla 44, se detallan las unidades de medidas para los diferentes recursos del proyecto.

Tabla 44: PDP Unidades de Medidas por Recurso

TIPO DE RECURSO	UNIDAD DE MEDIDA
Recurso Humano	Hora/Hombre
Tarjetas Contactless	Unidades
Plataforma Bancaria	Unidades
Empresa para estudio de mercado	Unidades
Senefelder (impresión para kits)	Unidades
Empresa para rotulación	Unidades
Courier	Fletes
Movilización para personal	Hora/Trabajo
Empaquetamiento de Kits	Unidades
Instalación Lectores	Unidades

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

4.3.1.4. Umbrales de control

Se estableció que la unidad de medida del tiempo son los días y que su umbral de variación es +/- 3 días.

Una vez excedido los umbrales de variación se procederá a tomar acciones preventivas o correctivas en conjunto con los involucrados responsables, estos cambios serán aprobados mediante el Comité de Control de Cambios.

El avance del cronograma y el control de los umbrales se medirán a través de los informes semanales de progreso del proyecto los cuales se registraran en el documento PDP BP: Reporte de Avances del Proyecto (Anexo 7).

4.3.1.5. Reglas para medición de desempeño

El desempeño del proyecto se medirá haciendo uso de la técnica del valor ganado (EVM). Esta técnica se aplicará sobre los grandes entregables. Para esto cada responsable de dichos entregables, deberá actualizar la información diaria en la herramienta para poder aplicar la técnica antes mencionada. Bajo esta premisa, cada responsable de los entregables será el encargado de medir el desempeño y avance del proyecto en los tiempos de control establecidos. Las métricas de medición de desempeño se encuentran detalladas en el numeral 4.3.1.8 del presente documento.

4.3.1.6.Formatos de informes periódicos

A continuación se detallan los formatos de informes de tiempo/cronograma a usarse a lo largo del proyecto. Estos informes serán presentados por el Project Manager quincenalmente según lo establecido por el comité de monitoreo y control de cambios.

- **Informe de avance del proyecto:** En formato Word, se presentara en porcentaje el avance y lo que falta por concluir del proyecto. Debe indicar la fecha de corte del resumen quincenal y se debe incluir una breve descripción de novedades relevantes del proyecto, justificación del atraso del proyecto en el caso que se presentara, alertas de proyectos, justificación cuando el porcentaje de avance del proyecto es alto. Para dicho informe se hara uso del documento PDP BP: Reporte de Avances del Proyecto (Anexo 7).
- **Control de avances grafico <Project>:** En formato Project, se presentara el diagrama de Gantt indicando el estado actual de los entregables. Para el presente informe se hara uso del documento PDP: BP Control de avances Grafico del Proyecto (Anexo 8).

4.3.1.7.Procesos de Gestión del Cronograma

La gestión del cronograma del proyecto debe cumplir con los siguientes procesos establecidos y aprobados para su ejecución por parte de todos los miembros del equipo de proyecto en cada una de sus etapas.

- Identificación de las actividades.
- Secuenciamiento de las actividades.
- Estimación de Recursos y Duraciones.
- Monitoreo y Control del Cronograma.
- Control de Cambios al Cronograma.

Con la información antes mencionada se elaboró el cronograma del proyecto mediante la herramienta Microsoft Project 2010, el calendario establecido es el Estandar, mismo que fue aprobado por el Project Manager, el Responsable del Proyecto BP Costa y el Sponsor del Proyecto.

4.3.1.7.1. Identificación de Actividades

El Project Manager y el equipo de proyectos mediante una reunión con los encargados de las distintas áreas identificaron las actividades a realizar utilizando como entrada el Enunciado del Alcance, el EDT, y el Diccionario de la EDT. También mediante el juicio de expertos con técnicos de instituciones amigas se identificaron las actividades de los entregables Tarjetas Contactless y se aplicaron sus sugerencias sobre otras actividades del proyecto.

Junto al listado de actividades se definieron también los hitos obligatorios del proyecto, mismos que se muestran en la Tabla 45.

Se establecieron identificadores para cada actividad a realizar y su correspondiente responsable.

Las actividades se enlistaron en la herramienta Microsoft Project definida en el presente plan como medio principal para realizar y controlar el cronograma. Ver documento PDP – BP Cronograma del Proyecto (Anexo 5).

Tabla 45: PDP Listado de Hitos

ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN
1.1.1.5	Equipo del Proyecto listo	0 días
1.1.2.3	Acta de Constitución del Proyecto firmada	0 días
1.1.3.3	Plan para la Dirección del Proyecto aprobado	0 días
1.1.5.5	Proyecto Xperta Transporte Finalizado	0 días
1.2.1.3	RFP enviado al proveedor	0 días
1.2.2.4	Proveedor adjudicado	0 días
1.2.3.5	Contrato firmado	0 días
1.2.4.3	Prototipos recibidos	0 días
1.2.5.3	Validación y pruebas de prototipos realizadas	0 días
1.2.6.3	Prototipos aceptados	0 días
1.2.7.2	Tarjetas y lectores recibidos	0 días
1.2.8.4	Tarjetas Contactless y Lectores recibidas	0 días
1.3.1.3	Requisitos realizados	0 días
1.3.2.4	Convocatoria a concurso finalizada	0 días

ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN
1.3.3.2	Lineamientos y objetivos definidos	0 días
1.3.4.2	Negociar oferta con proveedor	0 días
1.3.4.4	Negociación realizada	0 días
1.3.5.5	Contrato firmado	0 días
1.3.6.7	Investigación de mercado finalizada	0 días
1.4.1.2	Contratos elaborados	0 días
1.4.2.3	Contratos aprobados	0 días
1.4.3.3	Contratos impresos	0 días
1.4.4.3	Tarjetas Contactless recibidas	0 días
1.4.5.2	Brochure y Empaques recibidos	0 días
1.4.6.3	Kits armados	0 días
1.5.8	Capacitaciones realizadas	0 días
1.6.1.2	Paradas y terminales identificadas	0 días
1.6.2.3	Potenciales CNBs identificados	0 días
1.6.3.3	Locales aprobados	0 días
1.6.4.4	CNBs activados	0 días
1.7.2	Instalación de lectores (*)	0 días
1.7.6	Lectores instalados	0 días
1.8.1.2	Alcance de pruebas definido	0 días
1.8.2.3	Pruebas a lectores y tarjetas finalizadas	0 días
1.8.3.3	Pruebas de conectividad finalizadas	0 días
1.8.4.3	Pruebas de plataforma tecnológica finalizadas	0 días

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

4.3.1.7.2. Secuenciamiento de Actividades

Como salida adicional a la reunión de trabajo realizada para la identificación de las actividades, se procedió a establecer las secuencias lógicas entre sí, buscando obtener la máxima eficiencia del trabajo a realizarse. Para ello se tomaron como fuentes de información el detalle de las actividades definidos, la lista de hitos y el enunciado del alcance descrito en el numeral 4.2.3.1 del presente documento.

El secuenciamiento de las actividades del cronograma del proyecto se lo realizó bajo la metodología de diagramación por procedencia (PDM) a través de la herramienta del Microsoft Project 2010. Ver documento PDP – BP Cronograma del Proyecto (Anexo 5).

4.3.1.7.3. Estimación de recursos, esfuerzos, duraciones

Al igual que para la identificación de las actividades, se hizo uso del juicio de expertos para la estimación de recursos para las actividades. Así mismo se creó la hoja de recursos en la herramienta de gestión de proyectos Microsoft Project, tal como se muestra en la Tabla 46: PDP - Estimación de Recursos.

Tabla 46: PDP Estimación de Recursos

Nombre del recurso	Tipo	Grupo	Capacidad máxima	Tasa estándar	Tasa horas extra	Costo/Usó
Sponsor	Trabajo	BP	100%	\$ 0,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 0,00
Ariana Solis	Trabajo	BP	100%	\$ 40,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 0,00
Gary Yépez	Trabajo	CP	100%	\$ 35,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 0,00
Dennise Terranova	Trabajo	CP	100%	\$ 25,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 0,00
Noelia Granda	Trabajo	CP	100%	\$ 10,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 0,00
Jonathan Franco	Trabajo	CP	100%	\$ 25,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 0,00
Stefania García	Trabajo	CP	100%	\$ 25,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 0,00
Jose Andrade	Trabajo	BP	100%	\$ 0,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 0,00
Diana Cadme	Trabajo	BP	100%	\$ 0,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 0,00
Funcional Banco 1	Trabajo	BP	100%	\$ 6,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 0,00
Funcional Banco 2	Trabajo	BP	100%	\$ 6,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 0,00

Proyecto Xperta Transporte

Nombre del recurso	Tipo	Grupo	Capacidad máxima	Tasa estándar	Tasa horas extra	Costo/Usó
Funcional Banco 3	Trabajo	BP	100%	\$ 6,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 0,00
Funcional Banco 4	Trabajo	BP	100%	\$ 6,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 0,00
Departamento CNB	Trabajo	BP	100%	\$ 0,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 0,00
Laptop	Costo					
Impresora	Costo					
Telefono	Costo					
Tarjetas y Lectores	Trabajo		100%	\$ 0,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 802.140,00
Proveedor Instalación Lectores	Trabajo		100%	\$ 0,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 60.000,00
Empresa Marketing	Trabajo		100%	\$ 0,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 172.000,00
Personal empresa de Marketing	Trabajo		100%	\$ 0,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 0,00
Senefelder	Costo					
Auditorio	Trabajo		100%	\$ 0,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 0,00
Breaks	Costo					
Souvenirs	Costo					
Departamento de Packaging & Delivery	Trabajo	BP	100%	\$ 0,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 0,00
Departamento Legal	Trabajo	BP	100%	\$ 0,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 0,00
Desarrollo Plataforma	Trabajo	TC	100%	\$ 0,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 200.000,00

Nombre del recurso	Tipo	Grupo	Capacidad máxima	Tasa estándar	Tasa horas extra	Costo/Usó
Bodega Banco Pichincha	Trabajo	BP	100%	\$ 0,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 0,00
Courier local	Costo					
Publicacions en diarios	Costo					
Movilización	Trabajo		100%	\$ 10,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 0,00
Personal Sistema de Transporte	Trabajo		100%	\$ 0,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 0,00
Empresa Rotulación	Costo					
Proveedor enlaces FO	Costo					
Suministros oficina	Costo					

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

Para la estimación de las duraciones se tomaron como fuentes de información las actividades definidas, la hoja de recursos estimados y el enunciado del alcance.

Las herramientas usadas para determinar estas estimaciones fueron las siguientes:

- **Estimación Paramétrica:** Dado que el Banco Pichincha cuenta con una data histórica de actividades relacionadas a investigaciones de mercado para definir artes varios, se decidió hacer uso de esta herramienta para estimar la duración de los entregables 1.3.6.1, 1.3.6.2 y 1.3.6.3 asociados con las actividades de Investigación de Mercado, tal como de muestra en la Tabla 47 a continuación:

Tabla 47: PDP Estimación de Duración (Parametrica)

ESTIMACIÓN PARAMÉTRICA							
ID	Actividad	Horas Esfuerzo	# de Recursos	% de Disponibilidad	Factor de Rendimiento	Duración Estimada (Horas)	Duración Estimada (Días)
1.3.6.1	Elaborar Artes Tarjetas Contactless	90	4	100%	1,3	468	19,50
1.3.6.2	Elaborar Artes Empaquetamientos	90	4	100%	1,3	468	19,50
1.3.6.3	Elaborar Artes Brochures Informativo	90	4	100%	1,3	468	19,50

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

- **Estimación de Tres Valores:** El Project Manager junto al equipo de proyecto deciden hacer uso de este modelo de estimación para los entregables 1.2.7.1, 1.4.6.1, 1.4.6.2, 1.7.2 dado que son actividades que se encuentran dentro de la ruta crítica y dependen de terceros. En la Tabla 48 a continuación se aprecia las estimaciones calculadas:

Tabla 48: PDP Estimación de Duración (Tres Valores)

ESTIMACIÓN A TRES VALORES							
ID	Actividad	Duración Optimista (Días)	Duración más Probable	Duración Pesimista	Duración Esperada	Peso Ecuación	Duración Estimada (Días)
1.2.7.1	Fabricar e importación de tarjetas	50	54	60	54,33	1,1	59,77
1.4.6.1	Armar kits	3	4	5	4	1,25	5,00
1.4.6.2	Empaquetar 400.000 kits	3	4	5	4,00	1,25	5,00
1.7.2	Instalación de lectores (*)	6	9	12	9,00	1,1	9,90

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

La duración del resto de actividades dentro del cronograma se realizaron haciendo uso del juicio de expertos por parte de miembros del equipo de proyecto, personal del Banco y por medio de video llamadas a expertos de las instituciones amigas como Banco Pichincha Colombia y Banco Financiero Perú debido a su experiencia en proyectos similares y por poseer registros de datos históricos, brindaron apoyo para cumplir con las estimaciones de las actividades restantes.

4.3.1.8. Monitoreo y Control del Cronograma

El equipo de proyecto monitoreará semanalmente el avance de los entregables bajo su responsabilidad, y documentará la información levantada en el Anexo 7.

El control del tiempo lo realizará el Project Manager determinando la diferencia entre la línea base del proyecto y el desempeño real. Para esto se ha definido que el desempeño será medido mediante la técnica de valor ganado y la métrica fijada para su evaluación es el SPI, con un valor de 0,9 como punto estable de avance del tiempo. El Project Manager realizará el control del tiempo tomando la información subida por su equipo de proyecto a la carpeta compartida de Google Drive según lo estipulado en el subcapítulo D8 Plan de Gestión de las Comunicaciones del presente documento, y elaborará el reporte de avance final que se presentará a los interesados claves y Sponsor en las reuniones quincenal de control y seguimiento.

En caso de existir variaciones entre la línea base del tiempo y el desempeño del proyecto, esta podrán generar acciones correctivas o preventivas según el siguiente criterio:

- Si el SPI se encuentran por debajo de 0.9 generan acciones correctivas sugeridas.
- Si el SPI se encuentran por entre 1 y 0.9 generan acciones preventivas sugeridas.

Vale recalcar que todas las acciones correctivas y preventivas sugeridas deben ser aprobadas por el comité de control de cambios siguiente el proceso ya establecido para este proyecto.

A continuación en la Tabla 49, se describen los métodos de medición por entregable y la fórmula a usar.

Tabla 49: PDP Métricas para Monitoreo y Control

ID	ENTREGABLE	MÉTODO DE MEDICIÓN	MODO DE MEDICIÓN
1.1.3	Plan para la Dirección del Proyecto	SPI= EV/PV	Medición realizada semanalmente cada viernes al final del día laborable. El responsable de la medición es el PM y se establecen umbrales para indicar el estatus, donde para un SPI menor a 0.90 deberá activar mecanismos de prevención.
1.2.3	Contratación para adquisición e instalación Tarjetas / Lectores	SPI= EV/PV	Medición realizada semanalmente cada viernes al

ID	ENTREGABLE	MÉTODO DE MEDICIÓN	MODO DE MEDICIÓN
			final del día laborable. El responsable de la medición es el responsable técnico de este entregable. Si el SPI es igual o menor a 0.95 se deberá activar mecanismo de prevención
1.3.6	Investigación de Mercado	SPI= EV/PV	El responsable técnico de este entregable deberá hacer seguimiento con el proveedor y realizar la medición del SPI todos los viernes de cada semana. Si el SPI es menor a 0.95 deberá activar mecanismos de corrección.
1.4.6	Empaquetamiento de Kits	SPI= EV/PV	El responsable técnico de este entregable deberá hacer seguimiento al departamento de Packaging y realizar la medición del SPI todos los viernes de cada semana. Si el SPI es menor a 0.90 deberá activar mecanismos de prevención.
1.6.1	Identificación de Paradas y Terminales	SPI= EV/PV	Medición realizada semanalmente cada viernes al final del día laborable. El responsable de la medición es el PM y se establecen umbrales para indicar el estatus, donde para un SPI menor a 0.90 deberá informar inmediatamente al PM.
1.6.2	Identificación de Locales Comerciales	SPI= EV/PV	Medición realizada semanalmente cada viernes al final del día laborable. El responsable de la medición es el PM y se establecen umbrales para indicar el estatus, donde para un SPI menor a 0.90 deberá informar inmediatamente al PM.
1.6.4	Activación de CNB's	SPI= EV/PV	El responsable técnico de este entregable deberá hacer seguimiento al proveedor y realizar la medición del SPI todos los viernes de cada semana. Si el SPI es menor a 0.90 deberá informar inmediatamente al PM.
1.7.2	Instalación de Lectores	SPI= EV/PV	Medición realizada semanalmente cada viernes al final del día laborable. El responsable de la medición es el responsable técnico de este entregable. Si el SPI es igual o menor a 0.93 se deberá activar mecanismo de prevención.
1.8.2	Pruebas de Tarjetas y lectores	SPI= EV/PV	El responsable técnico de este entregable deberá hacer seguimiento al proveedor y realizar la medición del SPI día a

ID	ENTREGABLE	MÉTODO DE MEDICIÓN	MODO DE MEDICIÓN
			día según el cronograma. Si el SPI es menor a 0.95 deberá informar inmediatamente al PM para aplicar mecanismos de prevención.
1.8.3	Pruebas de Conectividad	SPI= EV/PV	El responsable técnico de este entregable deberá hacer seguimiento al proveedor y realizar la medición del SPI día a día según el cronograma. Si el SPI es menor a 0.95 deberá informar inmediatamente al PM para aplicar mecanismos de prevención.
1.8.4	Pruebas de Plataforma Tecnológica	SPI= EV/PV	El responsable técnico de este entregable deberá hacer seguimiento al proveedor y realizar la medición del SPI día a día según el cronograma. Si el SPI es menor a 0.95 deberá informar inmediatamente al PM para aplicar mecanismos de prevención.

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

Adicionalmente se utilizará la línea base del cronograma y los umbrales de control estipulado para monitorear la variación en días del cronograma y de ser el caso aplicar medidas correctivas o preventivas bajo responsabilidad y criterio del Project Manager.

Ante alguna inminente desviación de cualquiera de los índices de algún entregable, el responsable deberá acogerse a las acciones mencionadas en la Tabla 49, e informar al Project Manager para evaluar el impacto y si es el caso aplicar una solicitud de cambio a la línea base de cronograma.

El control del cronograma del proyecto estará a cargo del Project Manager, quien realizará los informes de avance previos a las reuniones quincenales y será quien informe al Sponsor en cuyos casos se presenten desviaciones de alto impacto para el proyecto para aprobación del Comité de Control de Cambios.

El registro de lecciones aprendidas del proyecto estará a cargo del Project Manager, quien ingresará la fecha, descripción y plan donde aplica cada vez que algún caso del que se pueda obtener una experiencia para futuros proyectos lo amerite.

4.3.1.8.1. Control de Cambios al Cronograma

El comité de control de cambios estableció el siguiente proceso a seguir para los casos que existan cambios y/o modificaciones o sugerencias de acciones preventivas y correctivas durante la ejecución del proyecto.

El proceso da inicio con la solicitud formal del documento denominado PDP BP: Solicitud de Cambio (Anexo 3) por parte de los interesados a través del equipo de proyecto, esta solicitud de cambios incluye la descripción y justificación del cambio además de sus correspondientes acciones preventivas y correctivas.

Dicha solicitud es validada por un miembro asignado del Comité de Control de Cambios para verificar que cuente con toda la información necesaria:

1. Si el cambio es menor, es decir no conlleva a cambios sobre las líneas bases del proyecto en costo, tiempo y calidad, el Project Manager aprobará dicho cambio y realizará la modificación sobre los documentos del proyecto.
2. En los casos que el cambio sea mayor y conlleve a cambios sobre las líneas bases del proyecto en costo, tiempo y calidad, se solicitará aprobación o rechazo del Comité de Control de Cambios liderado por el Sponsor, bajo previo análisis de impacto elaborado por personal del comité de cambios y se procederá a realizar los cambios sobre el Plan para la Dirección del Proyecto.

4.3.2. Cronograma del Proyecto

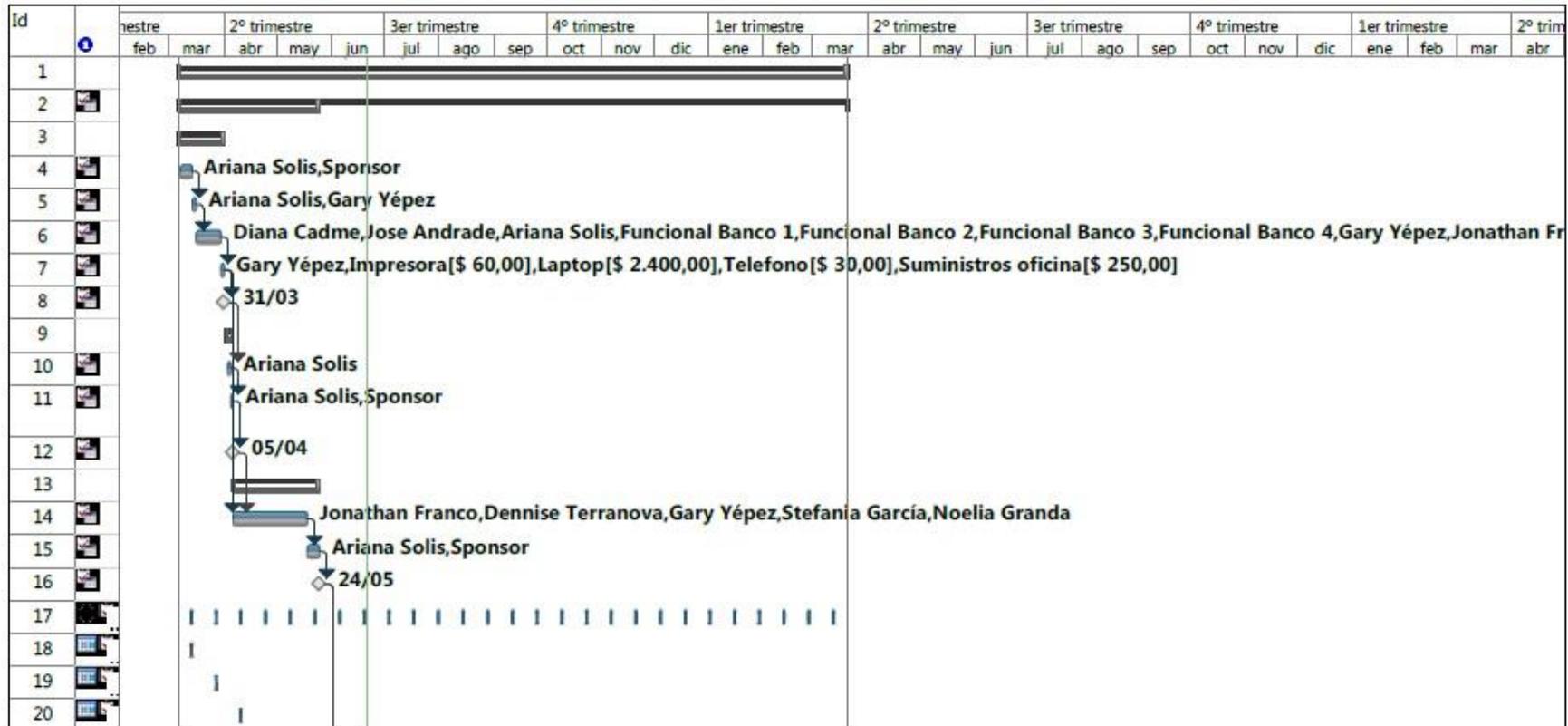
Ver documento PDP – BP Cronograma del Proyecto (Anexo 5).

Al presente plan se adjunta el cronograma del proyecto aprobado en formato de Microsoft Project 2010.

4.3.3. Línea base del Cronograma

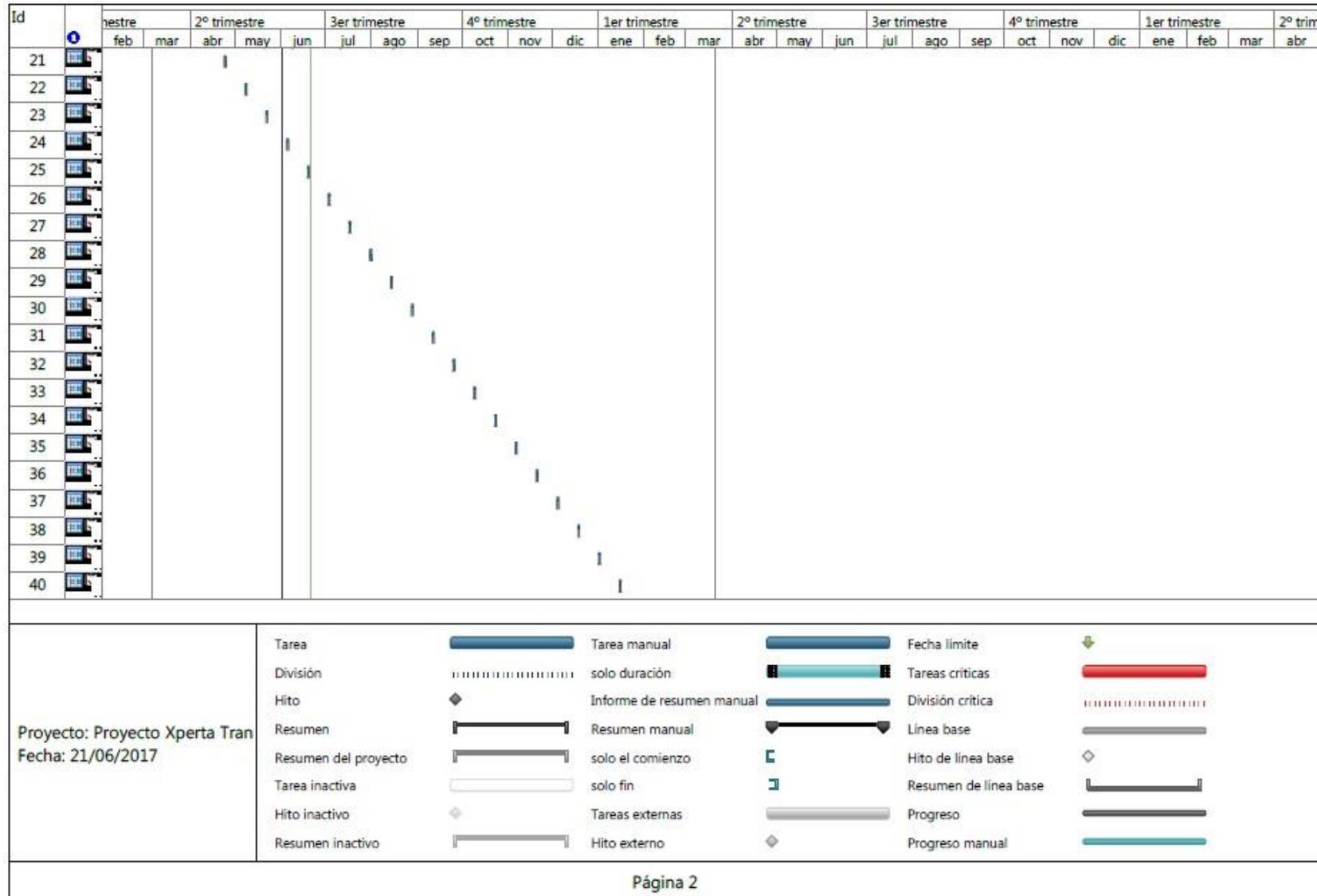
La línea base del Cronograma del presente proyecto, validada por el Project Manager y aprobada por el Sponsor da inicio el 07 de Marzo del 2017 y culmina el 20 de Marzo del 2018. A continuación en la Figura 3, se pueden apreciar tanto la línea base del cronograma como la ruta crítica (*Anexo 6*):

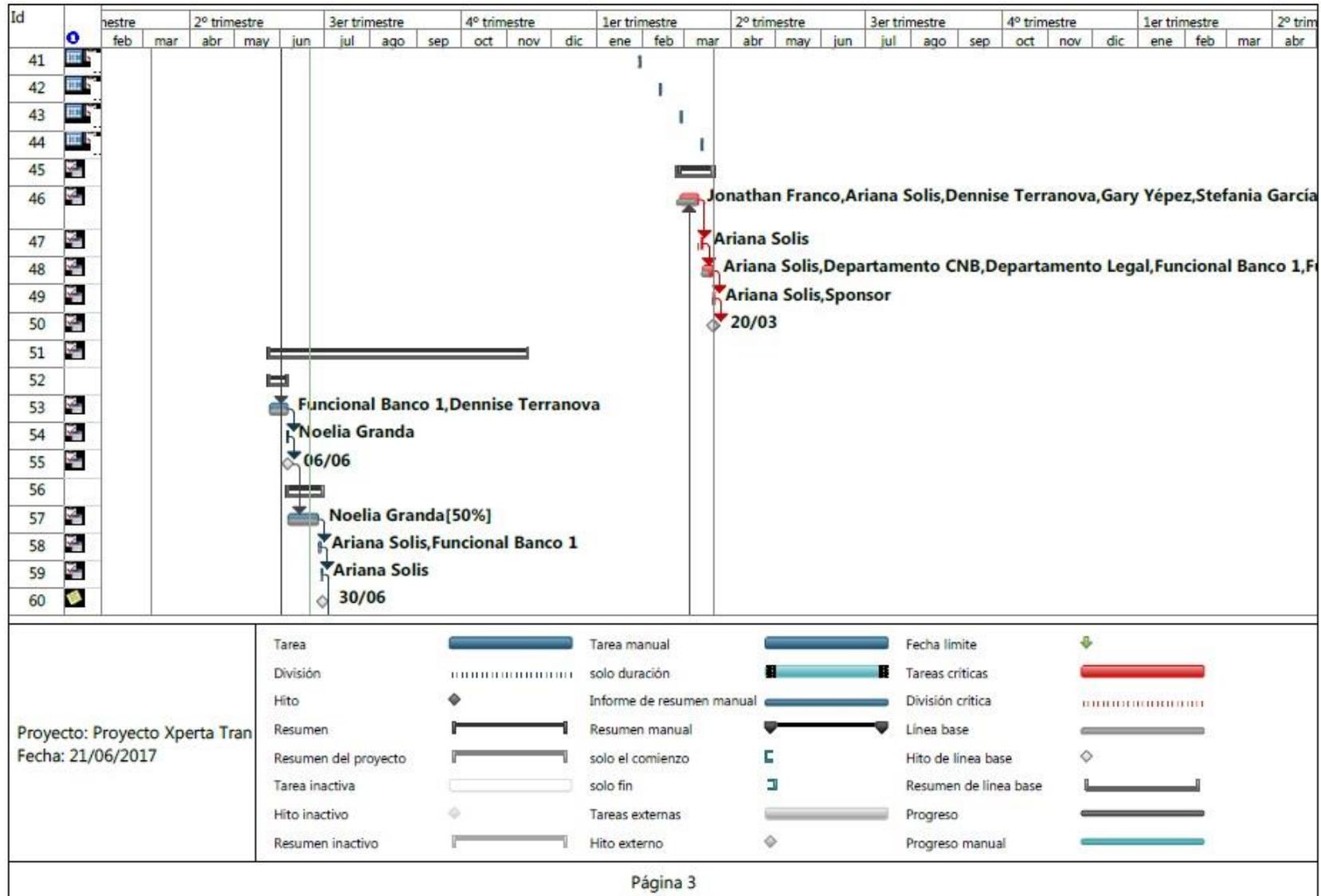
Proyecto Xperta Transporte

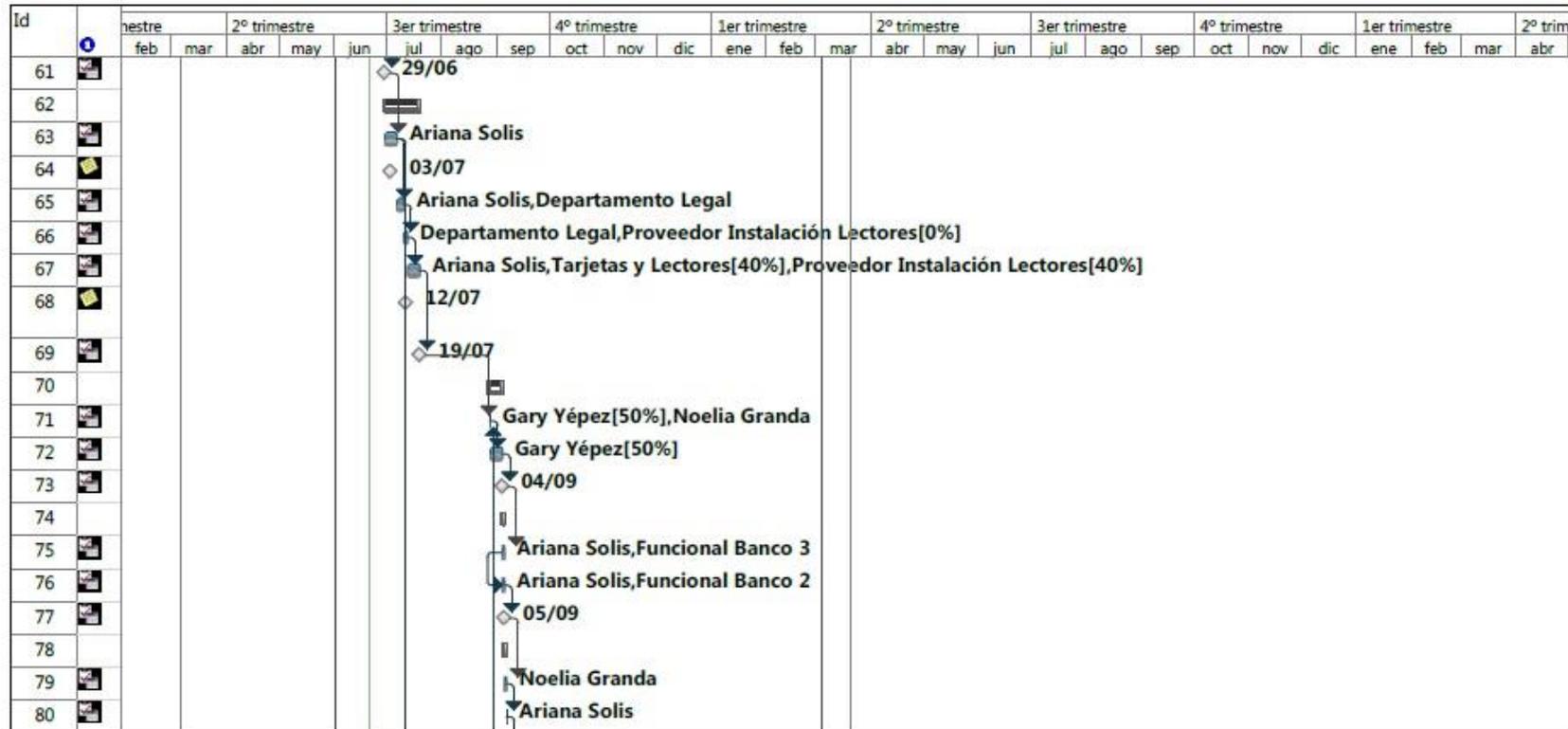


Proyecto: Proyecto Xperta Tran Fecha: 21/06/2017	Tarea		Tarea manual		Fecha limite	
	División		solo duración		Tareas criticas	
	Hito		Informe de resumen manual		División critica	
	Resumen		Resumen manual		Línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Hito de línea base	
	Tarea inactiva		solo fin		Resumen de línea base	
	Hito inactivo		Tareas externas		Progreso	
	Resumen inactivo		Hito externo		Progreso manual	

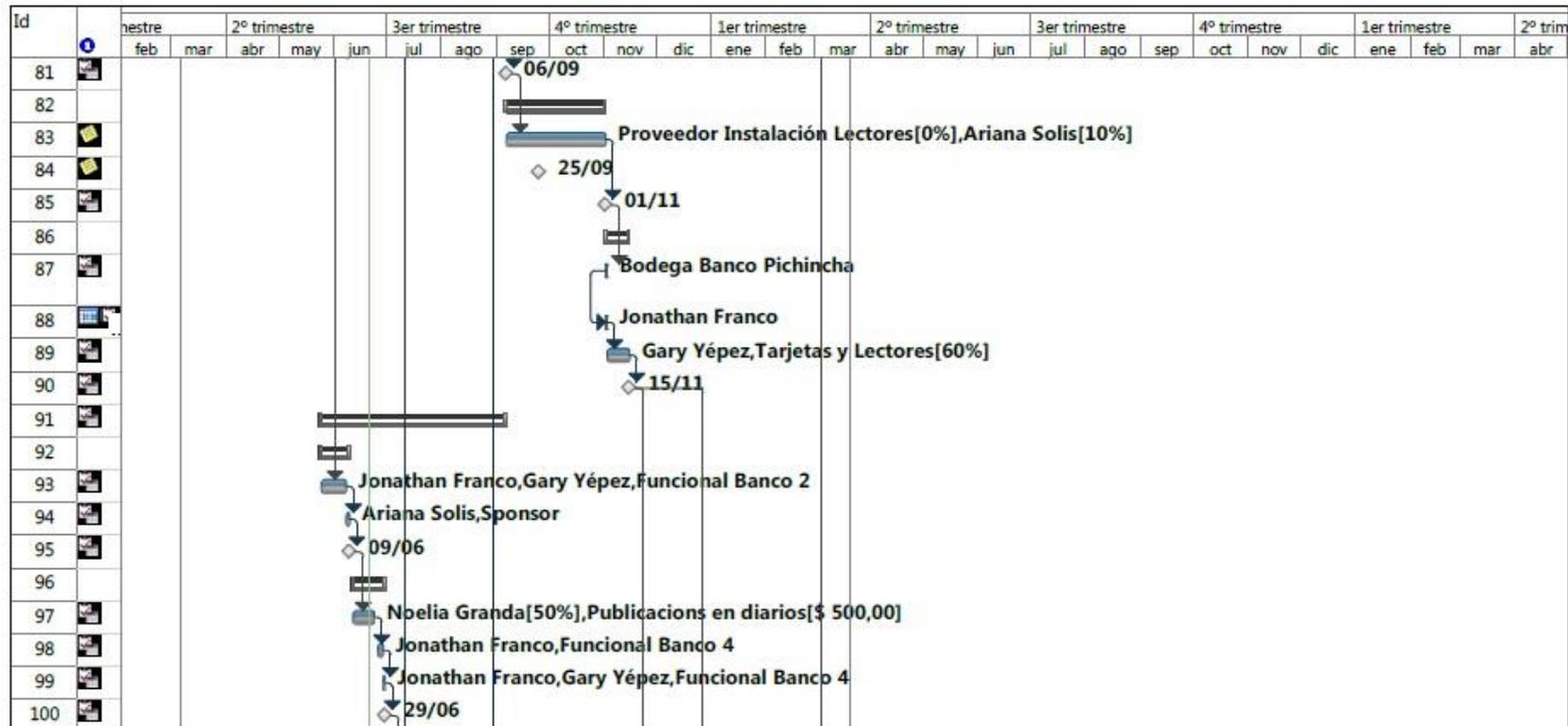
Proyecto Xperta Transporte



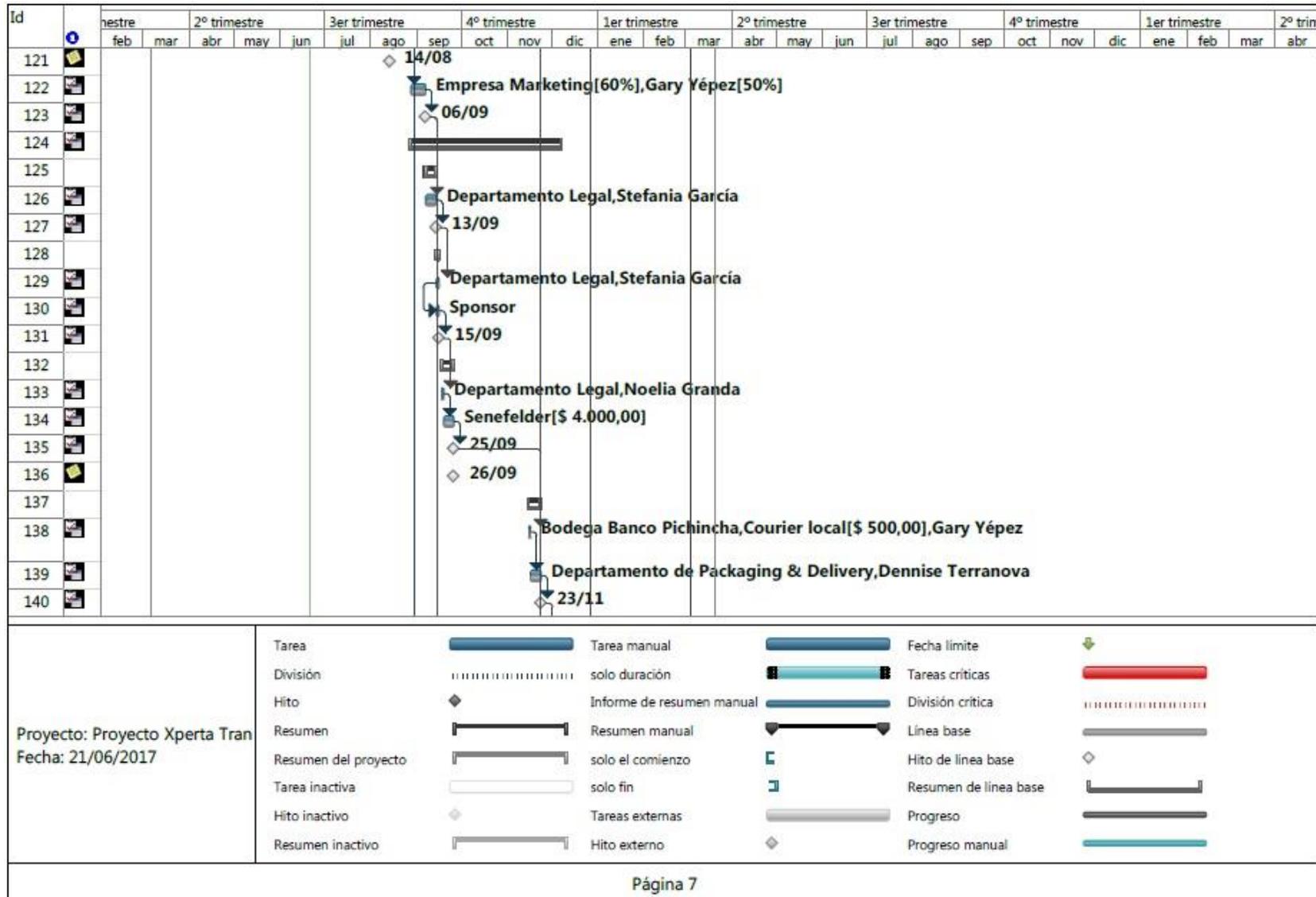




Proyecto: Proyecto Xperta Tran Fecha: 21/06/2017	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Tareas críticas	
	Hito		Informe de resumen manual		División crítica	
	Resumen		Resumen manual		Línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Hito de línea base	
	Tarea inactiva		solo fin		Resumen de línea base	
	Hito inactivo		Tareas externas		Progreso	
	Resumen inactivo		Hito externo		Progreso manual	



Proyecto: Proyecto Xperta Tran Fecha: 21/06/2017	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Tareas críticas	
	Hito		Informe de resumen manual		División crítica	
	Resumen		Resumen manual		Línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Hito de línea base	
	Tarea inactiva		solo fin		Resumen de línea base	
	Hito inactivo		Tareas externas		Progreso	
	Resumen inactivo		Hito externo		Progreso manual	



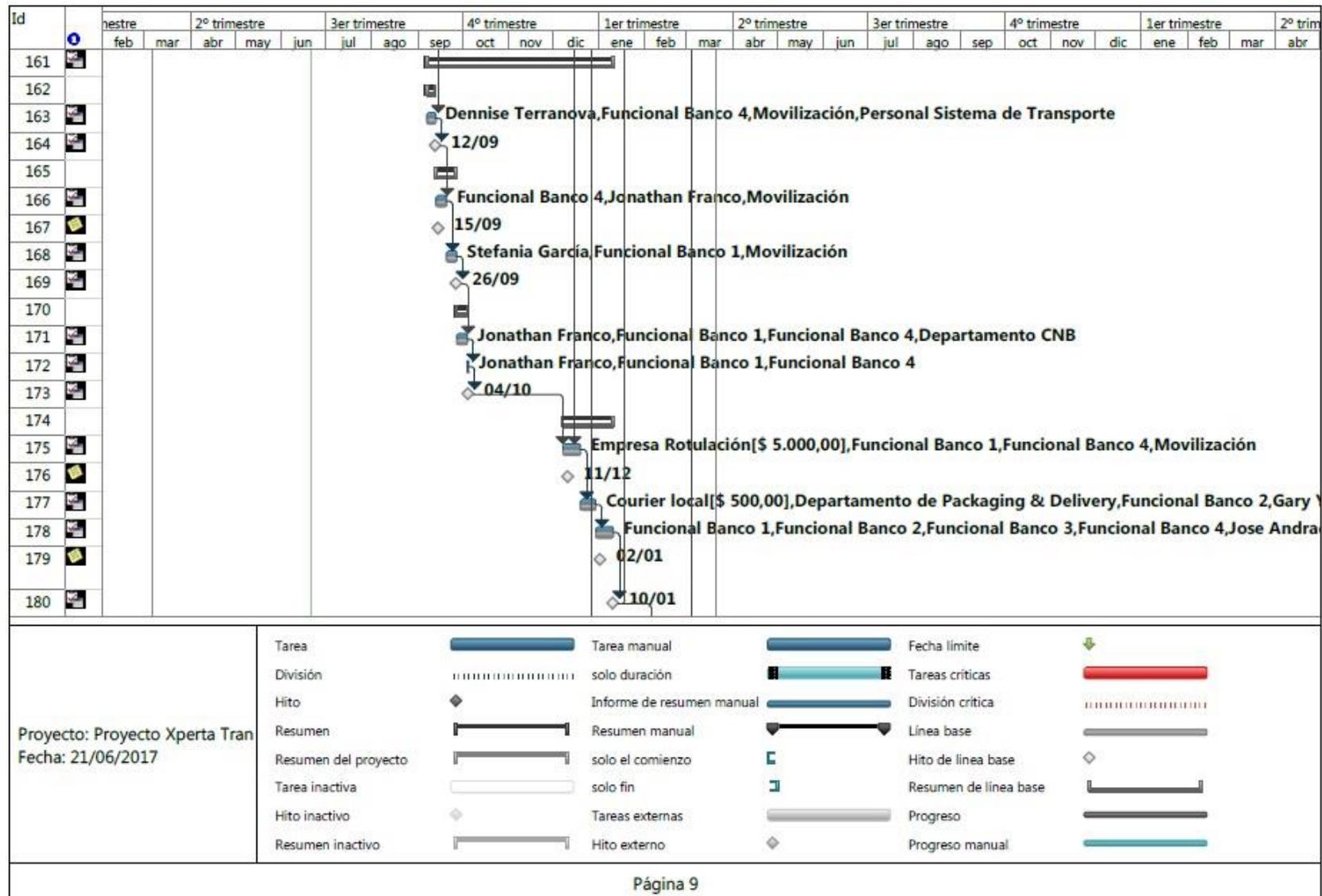




Ilustración 14: PDP Línea Base del Cronograma

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

4.4. Subcapítulo D4. Gestión de Recursos Humanos

4.4.1. Plan de Gestión de los Recursos Humanos

Para el Plan de Gestión de los Recursos Humanos, el Project Manager como líder del proyecto mantuvo reuniones con el Sponsor y responsables de proyectos similares dentro de la institución, con la finalidad de aprovechar los conocimientos y expertise de cada uno de ellos para la elaboración del presente plan. Además se definió que los recursos para el proyecto deberán ser colaboradores que actualmente estén laborando en Banco Pichincha.

Con la información recopilada y el detalle de recursos requeridos para las distintas actividades descritas en el capítulo de tiempo del presente documento, se define el Plan de Gestión de los Recursos Humanos del proyecto:

4.4.1.1. Roles y Responsabilidades.

El equipo de Proyectos utilizando como entrada el listado de recursos requeridos para las actividades y los formatos de la institución (Activos de la Organización) elaboró el siguiente manual de Funciones para los integrantes del equipo de proyecto Xperta Transporte donde se define: Propósito General, responsabilidades y funciones, autoridad/autonomía, relaciones y requisitos del Rol.

Manual de Funciones Proyecto Xperta Transporte

1. Identificación				
Cargo: Sponsor		División: Directorio Ejecutivo		
Reporta a: Directorio Ejecutivo.		Departamento: Banca de Personas		
Código: 1	Elaborado por: Gary Yepez	Fecha: 14/03/2017	Aprobado por: PM Consulting S.A.	Fecha: 2017

2.- Propósito General
Patrocinador principal, delegado por la alta directiva del Banco. Líder nacional del proyecto, se le ha delegado autonomía y poder para la consecución exitosa del proyecto.

3.- Finalidades y Resultados		
Importancia	Acción y Función ¿Qué Hace?	Resultado Final ¿Para qué lo Hace?
1	Evaluar, controlar, aprobar o rechazar las acciones realizadas por el equipo de proyectos.	Garantizar el cumplimiento exitoso del proyecto.
2	Identificar y autorizar variaciones a la línea base del proyecto.	

4.- Responsabilidades y Funciones

Aprobar: Project Charter, Alcance, Cronograma, Presupuestos/Costos y Cierre del Proyecto.
 Iniciar el Proyecto.
 Cuando corresponda gestionar el Control de Cambios, Riesgos y de Calidad.
 Gestionar temas contractuales con el cliente y del proyecto.
 Empoderar al Project Manager y al Responsable del Proyecto Regional Costa.
 Presentar avances a la alta directiva.
 Resolución de Conflictos en temas comunicacionales.
 Miembro del Comité de Control de Cambio
 Miembro del Comité de Riesgos

5.- Autoridad y Autonomía

Decisiones que Toma:

Decide sobre modificaciones a la línea base del proyecto.
 Decide sobre los RR.HH. y materiales del Proyecto.
 Aprueba en el caso que el Presidente del Banco no se encuentre disponible los artes de las Tarjetas Contactless.

6.- Relaciones

Reporta a:

Alta Directiva de Banco Pichincha.

Supervisa a:

Responsable del Proyecto Regional Costa del Banco, al Project Manager.

7.- Requisitos del Rol

Conocimientos: Lineamientos Básicos de manejo de Proyectos.

Habilidades: Liderazgo, comunicación, negociación, solución de problemas.

Experiencias: Manejo e involucramiento en otros proyectos.

Otros: No aplica.

Manual de Funciones Proyecto Xperta Transporte

1. Identificación

Cargo: Responsable Funcional del Proyecto BP Costa		División: Banca de Personas		
Reporta a: Sponsor		Departamento: Proyectos		
Código: 2	Elaborado por: Gary Yopez	Fecha: 14/03/2017	Aprobado por: Sponsor	Fecha: 2017

2.- Propósito General

Persona encargada de la Regional Costa responsable que se facilite todo material y/o recurso para que el Proyecto se desarrolle a cabalidad en los tiempos definidos. Responsable de que toda la Regional conozca del proyecto para su futura comercialización.

3.- Finalidades y Resultados

Importancia	Acción y Función ¿Qué hace y donde lo hace?	Resultado Final Esperado ¿Para qué lo hace?
-------------	--	--

4.- Responsabilidades y Funciones

Seguimiento, control e impulso al Equipo de Proyectos para la implementación del mismo.
 Apoyar con recursos de la Regional a la consecución de los resultados del proyecto.
 Apoyar con información que solicite el equipo de Proyectos respecto a información Banco o a proyectos anteriores.
 Resolución de Conflictos en temas comunicacionales.
 Miembro del Comité de Control de Cambios.
 Miembro del Comité de Riesgos
 Encargado de realizar evaluaciones actitudinales y de desempeño al Equipo de Proyectos.

5.- Autoridad y Autonomía

Decisiones que Toma:

Sobre los distintos departamentos de la Regional Costa.

Decide sobre los recursos de la Regional.

6.- Relaciones

Reporta a:

Sponsor

Supervisa a:

Equipo Funcional de Proyecto y Coordinadora de Proyectos.

7.- Requisitos del Rol

Conocimientos: Conocimiento General del Negocio de la Banca y cada uno de sus productos y procesos.

Habilidades: Liderazgo, orientación a resultados, Comunicación, resolución de conflictos.

Experiencias: No aplica.

Otros: No aplica.

Manual de Funciones Proyecto Xperta Transporte

1. Identificación

Cargo: Project Manager		División: Proyectos		
Reporta a: Responsable de Proyectos BP		Departamento: Proyectos		
Código: 3	Elaborado por: Gary Yopez	Fecha: 24/03/2017	Aprobado por: Sponsor	Fecha: 2017

2.- Propósito General

Persona contratada por Banco Pichincha para la gestión total del Proyecto Xperta Transporte. Principal Responsable de la consecución exitosa del Proyecto. Equipo encargado para lograr los objetivos fijados por la Institución.

3.- Finalidades y Resultados		
Importancia	Acción y Función ¿Qué hace y donde lo hace?	Resultado Final Esperado ¿Para qué lo hace?
1	Elaborar, gestionar y liderar el Proyecto utilizando los Estándares internacionales del PMBOK.	Garantizar el éxito del Proyecto respetando las Líneas Base de Alcance, Tiempo y Costo.

4.- Responsabilidades y Funciones
<p>Elaborar el Plan de Gestión del Proyecto con cada una de sus áreas de Conocimiento.</p> <p>Negociar con los Proveedores.</p> <p>Elaborar Informes de avances del Proyecto.</p> <p>Planificar, ejecutar, controlar y cerrar el proyecto.</p> <p>Participar de manera objetiva en el Comité de Control de Cambios y el de Riesgos.</p> <p>Realizar la Reunión Quincenal del Proyecto.</p> <p>Solucionar cualquier inconveniente u obstáculo del proyecto.</p> <p>Resolución de Conflictos en temas comunicacionales.</p> <p>Responsable de la comunicación del proyecto.</p> <p>Administrador de la información del Proyecto recibida mediante carpeta compartida con los responsables de cada uno de los entregables.</p> <p>Encargado de consolidar información semanal sobre avances del proyecto para toma de decisiones.</p> <p>Responsable de la dirección del proyecto.</p> <p>Encargado de recibir las acciones preventivas y/o correctivas del comité de cambio y es el encargado de que se ejecute dicha acción.</p> <p>Responsable de realizar inspecciones de calidad.</p>

5.- Autoridad y Autonomía
<p>Decisiones que Toma:</p> <p>Decide sobre las adquisiciones del Proyecto (Respetando los montos definidos en el Proyecto).</p> <p>Decide sobre los recursos asignados y aprobados para el Proyecto.</p> <p>Tiene Autoridad sobre los departamentos con los que se interactúa, detallados en el organigrama del Proyecto.</p>

6.- Relaciones
<p>Reporta a:</p> <p>Responsable del Proyecto BP y Sponsor.</p> <p>Supervisa a:</p> <p>Equipo de Proyecto.</p>

7.- Requisitos del Rol
<p>Conocimientos: PMBOK 5ta edición.</p> <p>Habilidades: Liderazgo, orientación a resultados, Comunicación.</p> <p>Experiencias: 4 años de experiencia en manejo de proyectos.</p> <p>Otros: No aplica.</p>

Manual de Funciones Proyecto Xperta Transporte

1. Identificación

Cargo: Líder 1		División: Proyectos		
Reporta a: Project Manager		Departamento: Proyectos		
Código: 4	Elaborado por: Gary Yopez	Fecha: 14/03/2017	Aprobado por: Sponsor	Fecha: 2017

2.- Propósito General

Integrante del equipo de proyectos encargado de dar apoyo al Project Manager en las actividades que este defina.

3.- Finalidades y Resultados

Importancia	Acción y Función ¿Qué hace y donde lo hace?	Resultado Final Esperado ¿Para qué lo hace?
1	Gestionar el Proyecto utilizando los Estándares internacionales del PMBOK.	Garantizar el éxito del Proyecto respetando las Líneas Base de Alcance, Tiempo y Costo.

4.- Responsabilidades y Funciones

Encargado de revisar en conjunto con el Responsable del Proyecto BP y su coordinadora los perfiles para los nuevos integrantes funcionales del equipo de proyectos.

Encargado de gestionar la instalación de la oficina del proyecto.

Encargado de enviar los artes aprobados a la imprenta para elaboración de prototipos.

Encargado de recepción de prototipos de tarjetas de artes impresos

Encargado de Gestionar el pago al proveedor de Tarjetas y los Lectores.

Encargado de Negociar alcance y costos de la empresa de Marketing.

Encargado de Gestionar el pago al proveedor de marketing.

Encargado de gestionar el envío de tarjetas Contactless de Quito a Guayaquil.

Responsable de la instalación de Lectores

Encargado de realizar pruebas de lectores y tarjetas.

Responsable del entregable Tarjetas Contactless y Lectores, encargado de controlar avance en tiempo, costo y alcance, deberá depositar información actualizada todos los viernes en la carpeta compartida que mantendrá con el PM.

Responsable del entregable Pruebas Técnicas, encargado de controlar avance en tiempo, costo y alcance, deberá depositar información actualizada todos los viernes en la carpeta compartida que mantendrá con el PM.

Miembro del Comité de Control de Cambios y Riesgos.

Encargado del muestreo de las tarjetas.

Responsable de realizar inspecciones de calidad.

5.- Autoridad y Autonomía

Decisiones que Toma:

Sobre los recursos asignados al proyecto.

Sobre los distintos departamentos con los que se interactúa para la consecución de los resultados del proyecto.

6.- Relaciones

Reporta a:

Project Manager

Supervisa a:

Equipo de Proyecto

7.- Requisitos del Rol

Conocimientos: Gestión de Proyectos según la guía del PMBOK, MS Project.

Habilidades: Liderazgo, orientación a resultados, Comunicación, resolución de conflictos.

Experiencias: 2 años de experiencia en manejo de proyectos.

Otros: No aplica.

Manual de Funciones Proyecto Xperta Transporte

1. Identificación

Cargo: Líder 2		División: Proyectos		
Reporta a: Project Manager		Departamento: Proyectos		
Código: 5	Elaborado por: Gary Yepez	Fecha: 14/03/2017	Aprobado por: Sponsor	Fecha: 2017

2.- Propósito General

Integrante del equipo de proyectos encargado de dar apoyo al Project Manager en las actividades que este defina.

3.- Finalidades y Resultados

Importancia	Acción y Función ¿Qué hace y donde lo hace?	Resultado Final Esperado ¿Para qué lo hace?
1	Gestionar el Proyecto utilizando los Estándares internacionales del PMBOK.	Garantizar el éxito del Proyecto respetando las Líneas Base de Alcance, Tiempo y Costo.

4.- Responsabilidades y Funciones

Responsable de la elaboración del RFP para Tarjetas y Lectores.

Encargada de la recepción de Tarjetas Contact Less en Bodegas Quito y posterior en Bodegas GYE.

Encargada de recepción de Brochures.

Encargada del empaquetamiento de los nuevos kits.

Encargada de presentar proveedores para souvenirs

Encargada de la ubicación geográfica de los nuevos CNBS.

Encargada de la instalación de los nuevos POS en los CNB's

Encargada de realizar pruebas de plataformas tecnológica.

Responsable de realizar el informe técnico con sus respectivos resultados.

Responsable del entregable Artes y Red de Beneficios, encargado de controlar avance en tiempo, costo y alcance, deberá depositar información actualizada todos los viernes en la carpeta compartida que mantendrá con el PM.

Responsable de realizar inspecciones de calidad.

5.- Autoridad y Autonomía

Decisiones que Toma:

Sobre los recursos asignados al proyecto.

Sobre los distintos departamentos con los que se interactúa para la consecución de los resultados del proyecto.

6.- Relaciones

Reporta a:

Project Manager

Supervisa a:

Equipo de Proyecto

7.- Requisitos del Rol

Conocimientos: Gestión de Proyectos según la guía del PMBOK, MS Project.

Habilidades: Liderazgo, orientación a resultados, Comunicación, resolución de conflictos.

Experiencias: 2 años de experiencia en manejo de proyectos.

Otros: No aplica.

Manual de Funciones Proyecto Xperta Transporte

1. Identificación

Cargo: Líder 3		División: Proyectos		
Reporta a: Project Manager		Departamento: Proyectos		
Código: 6	Elaborado por: Gary Yopez	Fecha: 14/032017	Aprobado por: Sponsor	Fecha: 2017

2.- Propósito General

Integrante del equipo de proyectos encargado de dar apoyo al Project Manager en las actividades que este defina.

3.- Finalidades y Resultados

Importancia	Acción y Función ¿Qué hace y donde lo hace?	Resultado Final Esperado ¿Para qué lo hace?
1	Gestionar el Proyecto utilizando los Estándares internacionales del PMBOK.	Garantizar el éxito del Proyecto respetando las Líneas Base de Alcance, Tiempo y Costo.

4.- Responsabilidades y Funciones

Encargado de la elaboración de Plan para Dirección de Proyecto.

Encargado de la elaboración de Acta recepción de Tarjetas y Lectores.

Encargado de la elaboración de Requisitos para Investigadoras de Mercado.

Encargado de analizar proveedores que presentaron ofertas para elaboración de Artes.

Encargado de seleccionar proveedor para Artes y Tarjetas.

Encargado de revisar con proveedor seleccionar de marketing parámetros, objetivos y especificaciones técnicas.

Encargado de la elaboración de contrato legal de la adquisición de Red de Beneficios - Artes y Tarjetas.

Encargado de gestionar anticipo para la empresa de Marketing.

Encargado de seleccionar proveedor de break para las capacitaciones a realizar.

Encargado de gestionar pago al proveedor de Breaks y Souvenirs.
 Encargado de levantar información de Potenciales CNB's.
 Encargado de validar si los Potenciales CNB's cumplen parámetros y requisitos.
 Encargado de definir los nuevos CNB's que se incluyen al proyecto.
 Encargado de realizar pruebas de conectividad.
 Encargado de realizar informes técnicos de resultados de las pruebas de conectividad.
 Encargado de elaborar documentación para cierre de proyecto.
 Responsable del entregable Corresponsales No Bancarios, encargado de controlar avance en tiempo, costo y alcance, deberá depositar información actualizada todos los viernes en la carpeta compartida que mantendrá con el PM.
 Responsable de realizar inspecciones de calidad.

5.- Autoridad y Autonomía

Decisiones que Toma:

Sobre los recursos asignados al proyecto.
 Sobre los distintos departamentos con los que se interactúa para la consecución de los resultados del proyecto.

6.- Relaciones

Reporta a:

Project Manager

Supervisa a:

Equipo de Proyecto

7.- Requisitos del Rol

Conocimientos: Gestión de Proyectos según la guía del PMBOK, MS Project.
Habilidades: Liderazgo, orientación a resultados, Comunicación, resolución de conflictos.
Experiencias: 2 años de experiencia en manejo de proyectos.
Otros: No aplica.

Manual de Funciones Proyecto Xperta Transporte

1. Identificación

Cargo: Líder 4		División: Proyectos		
Reporta a: Project Manager		Departamento: Proyectos		
Código: 7	Elaborado por: Gary Yopez	Fecha: 14/03/2017	Aprobado por: Sponsor	Fecha: 2017

2.- Propósito General

Integrante del equipo de proyectos encargado de dar apoyo al Project Manager en las actividades que este defina.

3.- Finalidades y Resultados		
Importancia	Acción y Función ¿Qué hace y donde lo hace?	Resultado Final Esperado ¿Para qué lo hace?
1	Gestionar el Proyecto utilizando los Estándares internacionales del PMBOK.	Garantizar el éxito del Proyecto respetando las Líneas Base de Alcance, Tiempo y Costo.

4.- Responsabilidades y Funciones
<p>Encargada de la elaboración, revisión de contratos de pasivos para los nuevos kits cuenta Xperta.</p> <p>Encargada de la elaboración de las presentaciones para las capacitaciones del nuevo producto a las fuerzas comerciales.</p> <p>Encargada de la logística para la realización de las capacitaciones a las fuerzas comerciales.</p> <p>Encargada de ubicar geográficamente los potenciales CNB'S (Geo localización)</p> <p>Encargada de enlazar vía F.O. terminales y paradas.</p> <p>Responsable del entregable Capacitaciones, encargado de controlar avance en tiempo, costo y alcance, deberá depositar información actualizada todos los viernes en la carpeta compartida que mantendrá con el PM.</p> <p>Responsable de realizar inspecciones de calidad.</p>

5.- Autoridad y Autonomía
<p>Decisiones que Toma:</p> <p>Sobre los recursos asignados al proyecto.</p> <p>Sobre los distintos departamentos con los que se interactúa para la consecución de los resultados del proyecto.</p>

6.- Relaciones
<p>Reporta a:</p> <p>Project Manager</p> <p>Supervisa a:</p> <p>Equipo de Proyecto</p>

7.- Requisitos del Rol
<p>Conocimientos: Gestión de Proyectos según la guía del PMBOK, MS Project.</p> <p>Habilidades: Liderazgo, orientación a resultados, Comunicación, resolución de conflictos.</p> <p>Experiencias: 2 años de experiencia en manejo de proyectos.</p> <p>Otros: No aplica.</p>

Manual de Funciones Proyecto Xperta Transporte

1. Identificación				
Cargo: Soporte Administrativo		División: Proyectos		
Reporta a: Project Manager		Departamento: Proyectos		
Código: 8	Elaborado por: Gary Yopez	Fecha: 14/03/2017	Aprobado por: Sponsor	Fecha: 2017

2.- Propósito General
<p>Integrante del equipo de proyectos encargado de dar apoyo administrativo al Project Manager en las actividades que este defina.</p>

3.- Finalidades y Resultados

Importancia	Acción y Función ¿Qué hace y donde lo hace?	Resultado Final Esperado ¿Para qué lo hace?
1	Gestionar el Proyecto utilizando los Estándares internacionales del PMBOK.	Garantizar el éxito del Proyecto respetando las Líneas Base de Alcance, Tiempo y Costo.

4.- Responsabilidades y Funciones

Encargada de enviar RFP a proveedores.
 Encargada de recibir oferta por parte de los proveedores.
 Encargada de documentar la aceptación de los prototipos (Tarjetas Contactless).
 Encargada de convocar a concurso a proveedores (Investigadoras de Mercado).
 Encargada de recibir oferta por parte de los proveedores.
 Encargada de recibir contratos de pasivos actualizados.
 Encargada de presentar informe sobre resultados de las capacitaciones impartidas al personal Comercial y a los CNB's.
 Responsable de la administración de la comunicación bajo solicitud del Project Manager.
 Responsable de realizar inspecciones de calidad.

5.- Autoridad y Autonomía

Decisiones que Toma:
 Sobre los recursos asignados al proyecto.

6.- Relaciones

Reporta a:
 Project Manager
Supervisa a:
 No Aplica.

7.- Requisitos del Rol

Conocimientos: Gestión de Proyectos según la guía del PMBOK, MS Project.
Habilidades: Comunicación.
Experiencias: 2 años de experiencia proyectos.
Otros: No aplica.

Manual de Funciones Proyecto Xperta Transporte

1. Identificación

Cargo: Funcional 1		División: Proyectos		
Reporta a: Project Manager/Equipo de Proyecto		Departamento: Proyectos		
Código: 9	Elaborado por: Gary Yopez	Fecha: 14/032017	Aprobado por: Sponsor	Fecha: 2017

2.- Propósito General

Integrante del equipo de proyectos encargado de dar apoyo al Project Manager en las actividades que este defina.
Recurso dotado por el Banco para apoyo al equipo de Proyecto.

3.- Finalidades y Resultados

Importancia	Acción y Función ¿Qué hace y donde lo hace?	Resultado Final Esperado ¿Para qué lo hace?
1	Apoyar al equipo de proyectos en las distintas actividades que se asignen para la conclusión eficiente del Proyecto.	Garantizar el éxito del Proyecto respetando las Líneas Base de Alcance, Tiempo y Costo.

4.- Responsabilidades y Funciones

Encargado de dar apoyo a la elaboración de RFP - Tarjetas Contactless y Lectores.
Encargado de dar apoyo a revisar y negociar las ofertas recibidas - Tarjetas Contactless y Lectores.
Encargado de dar apoyo en la logística para la realización de las capacitaciones a las distintas fuerzas comerciales.
Encargado de dar apoyo en la selección de proveedor de Souvenirs.
Encargado de dar apoyo en la validación de los CNB's - Cumplimiento de Requisitos.
Encargado de dar apoyo en realizar listado de CNB's definitivos.
Encargado de realizar inspección de la rotulación de los nuevos CNB's
Encargado de dar apoyo en el proceso de instalación de los POS en los nuevos CNB's.
Apoyo en realizar pruebas tecnológicas.
Responsable del entregable Kit Xperta Transporte, encargado de controlar avance en tiempo, costo y alcance, deberá depositar información actualizada todos los viernes en la carpeta compartida que mantendrá con el PM.
Responsable de realizar inspecciones de calidad.

5.- Autoridad y Autonomía

Decisiones que Toma:

Sobre los distintos departamentos con los que se interactúa para la consecución de los resultados del proyecto.

6.- Relaciones

Reporta a:

Project Manager/Equipo de Proyectos.

Supervisa a:

No Aplica.

7.- Requisitos del Rol

Conocimientos: No Aplica.

Habilidades: Orientación a resultados, Comunicación.

Experiencias: No Aplica.

Otros: No aplica.

Manual de Funciones Proyecto Xperta Transporte

1. Identificación

Cargo: Funcional 2		División: Proyectos		
Reporta a: Project Manager/Equipo de Proyecto		Departamento: Proyectos		
Código: 10	Elaborado por: Gary Yepez	Fecha: 14/03/2017	Aprobado por: Sponsor	Fecha: 2017

2.- Propósito General

Integrante del equipo de proyectos encargado de dar apoyo al Project Manager en las actividades que este defina.

Recurso dotado por el Banco para apoyo al equipo de Proyecto.

3.- Finalidades y Resultados

Importancia	Acción y Función ¿Qué hace y donde lo hace?	Resultado Final Esperado ¿Para qué lo hace?
1	Apoyar al equipo de proyectos en las distintas actividades que se asignen para la conclusión eficiente del Proyecto.	Garantizar el éxito del Proyecto respetando las Líneas Base de Alcance, Tiempo y Costo.

4.- Responsabilidades y Funciones

Apoyo en la validación de los prototipos entregados por el proveedor de tarjetas.
 Apoyo en la elaboración de los requisitos para la Empresa de Marketing.
 Apoyo y soporte en las capacitaciones a realizar para las distintas fuerzas comerciales.
 Apoyo en la gestión de pagos a los proveedores de Breaks y Souvenirs.
 Apoyo en la distribución de Kits hacia los nuevos CNB's
 Apoyo en la instalación de POS en los nuevos CNB's.
 Apoyo en la realización de pruebas de conectividad.
 Apoyo en la revisión de los documentos de cierre del proyecto.
 Miembro del Comité de Control de Cambios y Riesgos.
 Responsable de realizar inspecciones de calidad.

5.- Autoridad y Autonomía

Decisiones que Toma:

Sobre los distintos departamentos con los que se interactúa para la consecución de los resultados del proyecto.

6.- Relaciones

Reporta a:

Project Manager/Equipo de Proyectos.

Supervisa a:

No Aplica.

7.- Requisitos del Rol

Conocimientos: No Aplica.

Habilidades: Orientación a resultados, Comunicación.

Experiencias: No Aplica.

Otros: No aplica.

Manual de Funciones Proyecto Xperta Transporte

1. Identificación				
Cargo: Funcional 3		División: Proyectos		
Reporta a: Project Manager/Equipo de Proyecto		Departamento: Proyectos		
Código: 11	Elaborado por: Gary Yepez	Fecha: 14/03/2017	Aprobado por: Sponsor	Fecha: 2017

2.- Propósito General
<p>Integrante del equipo de proyectos encargado de dar apoyo al Project Manager en las actividades que este defina.</p> <p>Recurso dotado por el Banco para apoyo al equipo de Proyecto.</p>

3.- Finalidades y Resultados		
Importancia	Acción y Función ¿Qué hace y donde lo hace?	Resultado Final Esperado ¿Para qué lo hace?
1	Apoyar al equipo de proyectos en las distintas actividades que se asignen para la conclusión eficiente del Proyecto.	Garantizar el éxito del Proyecto respetando las Líneas Base de Alcance, Tiempo y Costo.

4.- Responsabilidades y Funciones
<p>Persona responsable de hacer seguimiento al cronograma de trabajo de la empresa de Marketing y sus entregables. (Artes de tarjetas, empaquetamientos, brochures, artes para fachadas CNB's, listado de establecimientos para Red de Beneficios).</p> <p>Apoyo en la instalación de los POS en los nuevos CNB's.</p> <p>Apoyo en la definición de alcance de pruebas Técnicas.</p> <p>Apoyo en las pruebas a realizar de Tarjetas y Lectores.</p> <p>Encargado de realizar Informe Técnico de resultados.</p> <p>Apoyo en la revisión de documentos de Cierre del Proyecto.</p> <p>Responsable de realizar inspecciones de calidad.</p>

5.- Autoridad y Autonomía
<p>Decisiones que Toma: Sobre los distintos departamentos con los que se interactúa para la consecución de los resultados del proyecto.</p>

6.- Relaciones
<p>Reporta a: Project Manager/Equipo de Proyectos.</p> <p>Supervisa a: No Aplica.</p>

7.- Requisitos del Rol
<p>Conocimientos: Sistemas Banco - Plataformas de Conectividad.</p> <p>Habilidades: Orientación a resultados, Comunicación.</p> <p>Experiencias: 2 años de experiencia laborando en el departamento de tecnología del Banco.</p> <p>Otros: No aplica.</p>

Manual de Funciones Proyecto Xperta Transporte

1. Identificación

Cargo: Funcional 4		División: Proyectos		
Reporta a: Project Manager/Equipo de Proyecto		Departamento: Proyectos		
Código: 12	Elaborado por: Gary Yopez	Fecha: 14/03/2017	Aprobado por: Sponsor	Fecha: 2017

2.- Propósito General

Integrante del equipo de proyectos encargado de dar apoyo al Project Manager en las actividades que este defina.
Recurso dotado por el Banco para apoyo al equipo de Proyecto.

3.- Finalidades y Resultados

Importancia	Acción y Función ¿Qué hace y donde lo hace?	Resultado Final Esperado ¿Para qué lo hace?
1	Apoyar al equipo de proyectos en las distintas actividades que se asignen para la conclusión eficiente del Proyecto.	Garantizar el éxito del Proyecto respetando las Líneas Base de Alcance, Tiempo y Costo.

4.- Responsabilidades y Funciones

Apoyo en el análisis de proveedores para Artes y Red de beneficios.
 Apoyo en la selección del proveedor de Artes y Red de Beneficios.
 Apoyo en reunión con proveedor de Artes y Red de Beneficios para revisión de especificaciones técnicas, lineamientos y objetivos.
 Apoyo en la selección del proveedor de Break para las capacitaciones.
 Apoyo en la logística para realizar capacitaciones a las distintas fuerzas comerciales.
 Apoyo en la elaboración de informes de evaluaciones realizadas en las capacitaciones.
 Apoyo en la ubicación de las paradas y terminales del Sistema de Transporte.
 Apoyo en el levantamiento de información, validación y definición de los nuevos CNB's.
 Apoyo en la verificación de la rotulación de los nuevos CNB's.
 Apoyo en la instalación de los POS en los nuevos CNB's.
 Responsable del entregable Instalación de Lectores, encargado de controlar avance en tiempo, costo y alcance, deberá depositar información actualizada todos los viernes en la carpeta compartida que mantendrá con el PM.
 Responsable de realizar inspecciones de calidad.

5.- Autoridad y Autonomía

Decisiones que Toma:

Sobre los distintos departamentos con los que se interactúa para la consecución de los resultados del proyecto.

6.- Relaciones

Reporta a:

Project Manager/Equipo de Proyectos.

Supervisa a:

No Aplica.

7.- Requisitos del Rol

Conocimientos: No Aplica.

Habilidades: Orientación a resultados, Comunicación.

Experiencias: No Aplica.

Otros: No aplica.

Manual de Funciones Proyecto Xperta Transporte

1. Identificación

Cargo: Coordinadora de Negocios BP Costa		División: Proyectos		
Reporta a: Responsable del Proyecto BP Costa		Departamento: Proyectos		
Código: 13	Elaborado por: Gary Yepez	Fecha: 14/03/2017	Aprobado por: Sponsor	Fecha: 2017

2.- Propósito General

Integrante del equipo de proyectos encargado de dar apoyo al Responsable del Proyecto BP Costa.

3.- Finalidades y Resultados

Importancia	Acción y Función ¿Qué hace y donde lo hace?	Resultado Final Esperado ¿Para qué lo hace?
1	Apoyar y dar seguimientos a los lineamientos dados por el Responsable del Proyecto BP Costa.	Garantizar el éxito del Proyecto respetando las Líneas Base de Alcance, Tiempo y Costo.

4.- Responsabilidades y Funciones

El presente recurso tendrá las responsabilidades que le delegue el Responsable del Proyecto BP Costa, debido a sus múltiples ocupaciones.

Persona encargada de llevar seguimiento y dar apoyo absoluto al equipo del Proyecto.

Responsable de realizar las auditorias de calidad.

Miembro del Comité de Control de Cambios y de Riesgos.

Responsable de realizar inspecciones de calidad.

Apoyo para realizar evaluaciones actitudinales y de desempeño al Equipo de Proyectos.

5.- Autoridad y Autonomía

Decisiones que Toma:

Sobre los distintos departamentos con los que se interactúa para la consecución de los resultados del proyecto.

6.- Relaciones

Reporta a:

Responsable del Proyecto BP Costa.

Supervisa a:

Indirectamente al Equipo de Proyecto.

7.- Requisitos del Rol

Conocimientos: No Aplica.
Habilidades: Liderazgo, orientación a resultados, Comunicación, resolución de conflictos.
Experiencias: No Aplica.
Otros: No Aplica.

Manual de Funciones Proyecto Xperta Transporte

1. Identificación

Cargo: Comité de Control de Cambios y Riesgos		División: Proyectos		
Reporta a: Responsable de Proyectos BP		Departamento: Proyectos		
Código: 14	Elaborado por: Gary Yepez	Fecha: 14/03/2017	Aprobado por: Sponsor	Fecha: 2017

2.- Propósito General

Supervisar y Controlar los Cambios y Riesgos del Proyecto

3.- Finalidades y Resultados

Importancia	Acción y Función ¿Qué hace y donde lo hace?	Resultado Final Esperado ¿Para qué lo hace?
1	Evaluar, controlar, aprobar o rechazar cambios al Proyecto. Seguimiento y control de los Riesgos identificados.	Garantizar el proceso de solicitud de Cambios estipulado para el Proyecto. Garantiza la aplicación del plan de respuesta a los riesgos identificados.

4.- Responsabilidades y Funciones

Revisar, aprobar o rechazar las solicitudes de Cambio.
 Registrar las lecciones aprendidas, recomendaciones y decisiones tomadas.
 Evaluar los impactos de los cambios solicitados.
 Asegurarse que no haya afectación a la Línea Base del Proyecto.
 Asegurarse que los cambios solicitados sean aprobados o rechazados se refleje en el Plan del Proyecto.
 Identifica nuevos riesgos.
 Controla y da seguimiento a los riesgos identificados.
 Garantiza la aplicación de las acciones establecidas en el Plan de Respuesta de los Riesgos.

5.- Autoridad y Autonomía

Decisiones que Toma:

Aprobar o rechazar cambios solicitados que tengan afectación o no a la Línea Base del Proyecto.
 Aprobar o rechazar incremento de recursos adicionales para el Proyecto.

6.- Relaciones

Reporta a:

Responsable del Proyecto del Banco y Sponsor.

Supervisa a:

Project Manager referente a cambios a cambios solicitados.

7.- Requisitos del Rol

Conocimientos: No Aplica.

Habilidades: No Aplica.

Experiencias: No Aplica.

Otros: No aplica.

4.4.1.2. Plan para la Gestión/Administración del Personal

4.4.1.2.1. Estrategia de Adquisición.

En una reunión con el Sponsor y con el Responsable Regional se definió que el personal de apoyo para el equipo de proyectos serán colaboradores del Banco de la Regional Costa que se hayan destacado en el último año en su EGD (Metodología del Banco para la Evaluación de Desempeño de sus colaboradores) con resultados de 100/100. Adicionalmente se definió que el equipo funcional se conformará por un máximo de 4 colaboradores y que la persona responsable de involucrarlos al Proyecto es el Responsable Regional.

Con la finalidad de que el equipo de proyectos trabaje en sinergia y estén dedicados a las funciones que se les designe, se establece que desde la adquisición del Proyecto hasta su liberación, todos los recursos Funcionales harán base en el Edificio Torres Pichincha Piso 9 (Sala de Reuniones).

Los valores correspondientes a las horas hombre trabajadas por el equipo funcional del proyecto y del PM serán cargados al presupuesto del proyecto con la finalidad de llevar una mejor contabilidad del costo real del proyecto; los valores correspondientes del Sponsor, el Responsable Regional y de la coordinadora de Negocios no serán cargados al proyecto.

Dado que el proyecto sobre pasa del año de trabajo, los valores correspondientes a decimos, utilidades y seguro social serán cargados y pagados por parte del Banco y no serán considerados dentro del Proyecto

4.4.1.2.2. Calendario de Recursos.

Utilizando como entrada los Roles y Responsabilidades aprobados por el Sponsor y los resultados de la evaluación de desempeño del año 2016, se definió con el Responsable Regional la asignación de recursos y se estableció el siguiente calendario en donde se establece Asignación y Fecha de Integración de los Recursos al Proyecto:

Tabla 50: PDP Calendario de Recursos

Rol del Proyecto	Nombre Completo	Rol Banco	Responsable de Asignación	Fuente de Adquisición	Fecha de Integración
Sponsor	Cordero Díaz Guido Oswaldo	Vicepresidente Ejecutivo de Negocios	Asignación Directorio Banco	Propio	01/02/2017
Responsable del Proyecto BP Costa	Andrade Merino José Raphael	Gerente Regional Comercial Costa	Asignación Directorio Banco	Propio	01/02/2017
Coordinadora de Proyectos	Cadme Valdez Diana Carolina	Coordinadora de Proyectos	Asignación Responsable del Proyecto BP Costa	Propio	15/02/2017
Project Manager	Solís Vargas Ariana Michel		Sponsor	Propio	15/02/2017
Soporte Administrativo	Granda Terán Noelia María		Sponsor	Externo	07/03/2017
Líder 1	Yepez Moran Gary Ernesto		Sponsor	Externo	07/03/2017
Líder 2	Terranova Delgado Denisse Alexandra		Sponsor	Externo	07/03/2017
Líder 3	Franco Nieto Jonathan Antonio		Sponsor	Externo	07/03/2017
Líder 4	García Molina Estefania Rosa		Sponsor	Externo	07/03/2017
Funcional 1	Granda Chávez José Luis	Ejecutivo de Negocios	Responsable del Proyecto BP Costa y PM	Propio	14/03/2017
Funcional 2	Rivera Espinoza Janeth Lorena	Ejecutivo de Negocios	Responsable del Proyecto BP Costa y PM	Propio	14/03/2017
Funcional 3	Flor Carrillo Eduardo Daniel	Ejecutivo de Negocios	Responsable del Proyecto BP Costa y PM	Propio	14/03/2017
Funcional 4	Chávez Chávez Alejandro José	Ejecutivo de Negocios	Responsable del Proyecto BP Costa y PM	Propio	14/03/2017

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

El recurso se encuentra completamente disponible y a disposición del Project Manager para dar apoyo y soporte a las tareas que se les asigne. En los casos que el Recurso cuente con días sin asignación se estableció que deberá dar apoyo al Equipo

de Gestión de Vencida de la Regional para recuperación de cartera. Los costos asociados a los recursos serán asignados por las actividades establecidas en el Cronograma; los días en que el recurso se encuentre fuera del proyecto laborando en gestión de vencida serán imputados a la Nómina del Banco.

Los recursos funcionales podrán gozar de sus vacaciones en las fechas en las que no tengan actividades asignadas.

Se estableció el 20 de Marzo del 2018 como fecha de liberación de los miembros del equipo de Proyecto, estos deberán presentarse a la Coordinación Comercial para que sea asignados formalmente a sus agencias de trabajo.

4.4.1.2.3. Necesidades de Capacitación.

El 16 de Marzo del 2017 se establece la actividad de capacitaciones para todo el equipo de proyecto, con la finalidad de que cada integrante del equipo conozca sobre cada una de las áreas y los responsables con las que va a interactuar. Adicional se aprovecha para que la consultora de a conocer las buenas prácticas de la última edición del PMBOK para que cuenten con lineamientos a trabajar para el Proyecto.

Se detalla a continuación los cursos que se impartirán:

- Gestión de Proyectos (Guía del Pmbok- 5ta edición).
 - Conceptos Basicos
 - Ciclo de Vida del Proyecto
- Habilidades Blandas.
 - Comunicación Efectiva
 - Liderazgo
- Banco Pichincha
 - Historia
 - Alcance de cada uno de los departamentos intervinientes.
 - Productos y Servicios

4.4.1.2.4. Reconocimiento y Recompensas.

Los miembros funcionales del Equipo de Proyectos serán reconocidos por toda la institución por medio de comunicado oficial del Pichincha Xpress a su inicio, cada vez que se cumpla un hito del Proyecto y a su culminación. Adicionalmente se estableció que serán calificados en el EGD del 2017 con la máxima nota en el 2017

como reconocimiento y recompensa al apoyo brindado al proyecto. La calificación será registrada directamente por el Responsable Regional del Proyecto. Se definió con el Sponsor que dichos colaboradores no tendrán incentivo económico.

4.4.1.2.5. Cumplimiento.

Los integrantes que conformen el equipo de Proyecto antes de su integración al proyecto deberán culminar las evaluaciones de: Sigilo Bancario y Políticas de Lavado de Activos.

4.4.1.2.6. Seguridad.

Se mantienen las políticas de seguridad y salud ocupacional para los integrantes funcionales que se integren al proyecto y que tengan que realizar trabajos en campo. Adicionalmente el Responsable Regional hará firmar acuerdo de confidencialidad a todos los integrantes del equipo de proyecto para evitar que se filtre información.

4.4.1.3. Monitorear y Controlar los Recursos

Se establece que el Responsable del Proyecto BP Costa, con apoyo de la Coordinadora de Proyectos realizará cada 6 meses evaluaciones actitudinales y de desempeño a los integrantes funcionales del Equipo donde 10 es la máxima nota y 0 la mínima.

- Si el colaborador es evaluado con un nota entre 7 y 9 se deberán realizar acciones preventivas.
- Si el colaborado es evaluado con una nota menor a 7 se deberán realizar acciones correctivas.

Vale recalcar que todas las acciones correctivas y preventivas sugeridas deben ser aprobadas por el comité de control de cambios siguiente el proceso ya establecido para este proyecto.

Adicionalmente se establece que los cambios del personal ya sea por elección o por eventos incontrolables serán manejados por el Responsable Regional BP Costa, este deberá dotar de recursos inmediatamente al Project Manager cumpliendo con los perfiles establecidos en la documentación de Roles y Responsabilidades.

El registro de lecciones aprendidas del proyecto estará a cargo del Project Manager, quien ingresará la fecha, descripción y plan donde aplica cada vez que algún caso del que se pueda obtener una experiencia para futuros proyectos lo amerite.

4.4.1.3.1. Proceso de Control de Cambios

El comité de control de cambios estableció el siguiente proceso a seguir para los casos que existan cambios y/o modificaciones o sugerencias de acciones preventivas y correctivas durante la ejecución del proyecto.

El proceso da inicio con la solicitud formal del documento denominado PDP BP: Solicitud de Cambio (Anexo 3) por parte de los interesados a través del equipo de proyecto, esta solicitud de cambios incluye la descripción y justificación del cambio además de sus correspondientes acciones preventivas y correctivas.

Dicha solicitud es validada por un miembro asignado del Comité de Control de Cambios para verificar que cuente con toda la información necesaria:

1. Si el cambio es menor, es decir no conlleva a cambios sobre las líneas bases del proyecto en costo, tiempo y calidad, el Project Manager aprobará dicho cambio y realizará la modificación sobre los documentos del proyecto.
2. En los casos que el cambio sea mayor y conlleve a cambios sobre las líneas bases del proyecto en costo, tiempo y calidad, se solicitará aprobación o rechazo del Comité de Control de Cambios liderado por el Sponsor, bajo previo análisis de impacto elaborado por personal del comité de cambios y se procederá a realizar los cambios sobre el Plan para la Dirección del Proyecto.

4.4.2. Estructura Organizacional del Proyecto.

El Project Manager solicitó al departamento de RR.HH. los organigramas departamentales de los colaboradores para elaborar el actual organigrama del proyecto. Se definió el uso de un organigrama jerárquico donde se representa los roles de alto nivel debido a los factores ambientales del Banco. Se incluye dentro del cronograma el equipo de Proyecto y las áreas con las que el equipo de proyecto interactuara.

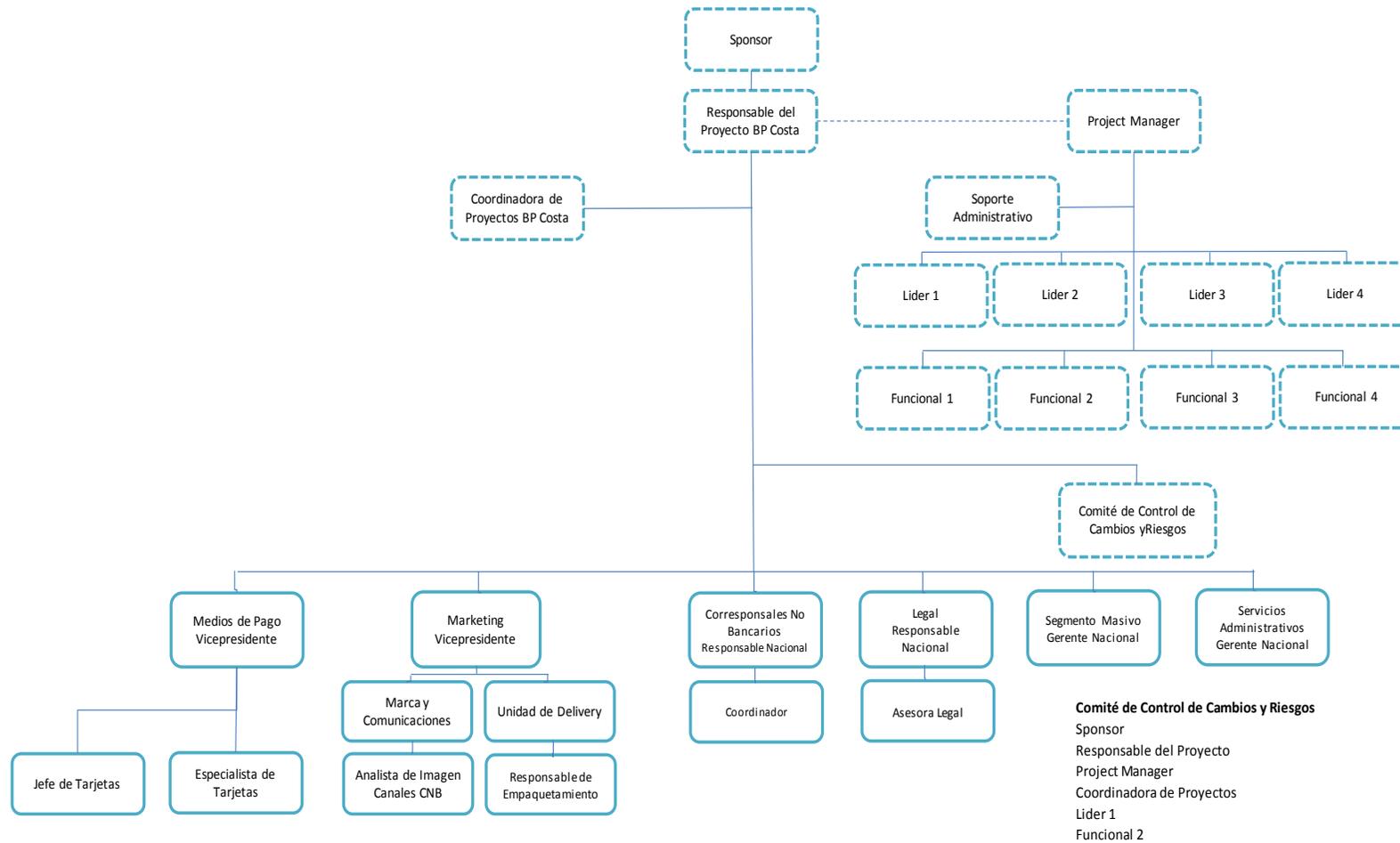


Ilustración 15: PDP Organigrama Xperta Transporte

Fuente: Ariana Solís – Gary Yépez

4.4.3. Matriz RACI

Se definió la utilización de la Matriz RACI para la asignación de Responsabilidades de cada uno de los integrantes

R: Responsable (Encargado), A: Accountable (Responsable), C: Consulted (Consultado); I: Informed (Informado).

Tabla 51: PDP Matriz RACI

ID Actividad	Tareas y/o Actividades	Sponsor	Resp. del Proyecto	Coordinador de Proyectos	Project Manager	Soporte Adm.	Líder 1	Líder 2	Líder 3	Líder 4	Funcional 1	Funcional 2	Funcional 3	Funcional 4
		Guido Cordero	José Andrade	Diana Cadme	Ariana Solís	Noelia Granda	Gary Yopez	Denisse Terranova	Jonathan Franco	Estefania García	José Granda	Janeth Rivera	Eduardo Flor	Alejandro Chávez
1.1.1.1	Contratar equipo del Proyecto	A	R		R						C	C	C	C
1.1.1.2	Seleccionar a miembros funcionales	I	C	C	A		R				I	I	I	I
1.1.1.3	Capacitación Personal	I	A	R										
1.1.1.4	Instalar Oficina para Equipo de Proyecto		I		C-I		A-R							
1.1.2.1	Elaborar Acta de Constitución del Proyecto	I	C	C	A-R									
1.1.2.2	Revisar y Firmar Acta de Constitución del Proyecto	A	C		R									

ID Actividad	Tareas y/o Actividades	Sponsor	Resp. del Proyecto	Coordinador de Proyectos	Project Manager	Soporte Adm.	Líder 1	Líder 2	Líder 3	Líder 4	Funcional 1	Funcional 2	Funcional 3	Funcional 4
		Guido Cordero	José Andrade	Diana Cadme	Ariana Solís	Noelia Granda	Gary Yepez	Denisse Terranova	Jonathan Franco	Estefania García	José Granda	Janeth Rivera	Eduardo Flor	Alejandro Chávez
1.1.3.1	Elaborar Plan para Dirección del Proyecto	I	C	C	A	R	R	R	R	R				
1.1.3.2	Aprobación del Plan para Dirección del Proyecto	A	R		R									
1.1.5.1	Elaborar carpetas con información entregables proyecto				A-R	R	R	R	R	R				
1.1.5.2	Elaborar Acta de Entrega del Proyecto para el Banco	C	I		A					R				
1.1.5.3	Revisar Documentos entregados		I		A		R				R	R	R	R
1.1.5.4	Firmar Acta de Recepción final del proyecto	A	I		R									
1.2.1.1	Elaborar RFP		C		I			A			R			
1.2.1.2	Enviar RFP a proveedor extranjero				I	A-R	C							
1.2.2.1	Recibir oferta de proveedor extranjero				I	A-R	C							
1.2.2.2	Revisar y negociar oferta recibida				A	R								
1.2.2.3	Adjudicar a ofertante		I		A-R									
1.2.3.1	Elaborar Contrato por adquisición y servicios		C		A-R									

ID Actividad	Tareas y/o Actividades	Sponsor	Resp. del Proyecto	Coordinador de Proyectos	Project Manager	Soporte Adm.	Líder 1	Líder 2	Líder 3	Líder 4	Funcional 1	Funcional 2	Funcional 3	Funcional 4
		Guido Cordero	José Andrade	Diana Cadme	Ariana Solís	Noelia Granda	Gary Yepez	Denisse Terranova	Jonathan Franco	Estefania García	José Granda	Janeth Rivera	Eduardo Flor	Alejandro Chávez
1.2.3.2	Revisar contrato con área legal				A-R									
1.2.3.3	Firmar Contrato		I		A-R									
1.2.3.4	Gestionar anticipo		C	C	A-R									
1.2.4.1	Enviar Artes para prototipo de tarjetas impresas				I	R	A							
1.2.4.2	Recibir prototipos con artes impresas				I		A-R							
1.2.5.1	Validar prototipos con pruebas de color	C	I		A								R	
1.2.5.2	Validar prototipos con pruebas de calidad	C	I		A							R		
1.2.6.1	Documentar la aceptación de los prototipos				I	A-R	C							
1.2.6.2	Informar al proveedor la aceptación		I		A-R									
1.2.7.1	Fabricar e importación de tarjetas (*)		I		A									
1.2.8.1	Validar producto recibido en bodega Banco Pichincha Quito		I				A-R							
1.2.8.2	Elaborar Acta de Recepción		C	I					A-R					

ID Actividad	Tareas y/o Actividades	Sponsor	Resp. del Proyecto	Coordinador de Proyectos	Project Manager	Soporte Adm.	Líder 1	Líder 2	Líder 3	Líder 4	Funcional 1	Funcional 2	Funcional 3	Funcional 4
		Guido Cordero	José Andrade	Diana Cadme	Ariana Solís	Noelia Granda	Gary Yepez	Denisse Terranova	Jonathan Franco	Estefania García	José Granda	Janeth Rivera	Eduardo Flor	Alejandro Chávez
1.2.8.3	Gestionar pago final			I			A-R							
1.3.1.1	Elaborar de Requisitos Investigación de Mercado		C	C	I		R		A			R		
1.3.1.2	Revisar y aprobar requisitos	C	A		R									
1.3.2.1	Convocar a concurso a varios proveedores				I	A-R	C							
1.3.2.2	Analizar a proveedores		C	C	C				A					R
1.3.2.3	Seleccionar Proveedor		C	C	C		R		A					R
1.3.3.1	Revisión de especificaciones con proveedor		C	C	I				A					R
1.3.4.1	Recibir oferta del proveedor				I	A-R	C							
1.3.4.2	Negociar oferta con proveedor				I		A-R							
1.3.4.3	Aprobar oferta final		I		A-R									
1.3.5.1	Elaborar el contrato junto al área legal		C	C	I				A-R					
1.3.5.2	Revisar y aprobar el contrato	C	A		R									
1.3.5.3	Firma de Contrato		I		A-R									
1.3.5.4	Gestionar anticipo		C	C	I				A-R					

ID Actividad	Tareas y/o Actividades	Sponsor	Resp. del Proyecto	Coordinador de Proyectos	Project Manager	Soporte Adm.	Líder 1	Líder 2	Líder 3	Líder 4	Funcional 1	Funcional 2	Funcional 3	Funcional 4
		Guido Cordero	José Andrade	Diana Cadme	Ariana Solís	Noelia Granda	Gary Yepez	Denisse Terranova	Jonathan Franco	Estefania García	José Granda	Janeth Rivera	Eduardo Flor	Alejandro Chávez
1.3.6.1	Elaborar Artes Tarjetas Contactless				I								A-R	
1.3.6.2	Elaborar Artes Empaquetamientos				I								A-R	
1.3.6.3	Elaborar Artes Brochures Informativo				I								A-R	
1.3.6.4	Elaborar Artes Fachada CNB's				I								A-R	
1.3.6.5	Levantar información Establecimientos para Red de Beneficios				I								A-R	
1.3.6.6	Gestionar Pago Final				I		A-R							
1.4.1.1	Elaborar contratos				I					A-R				
1.4.2.1	Revisar contratos				I					A-R				
1.4.2.2	Aprobar de contratos	A-R			I									
1.4.3.1	Recibir contratos digitales				I	A-R	C							
1.4.3.2	Imprimir contratos		I	C	I	A-R								
1.4.4.1	Gestionar el envío de tarjetas Contactless UIO - GYE				I		A-R							
1.4.4.2	Recibir tarjetas Contactless				I			A-R						
1.4.5.1	Recibir brochures y empaques				I			A-R						

ID Actividad	Tareas y/o Actividades	Sponsor	Resp. del Proyecto	Coordinador de Proyectos	Project Manager	Soporte Adm.	Líder 1	Líder 2	Líder 3	Líder 4	Funcional 1	Funcional 2	Funcional 3	Funcional 4
		Guido Cordero	José Andrade	Diana Cadme	Ariana Solís	Noelia Granda	Gary Yepez	Denisse Terranova	Jonathan Franco	Estefania García	José Granda	Janeth Rivera	Eduardo Flor	Alejandro Chávez
1.4.6.1	Armar kits				I			A-R						
1.4.6.2	Empaquetar 400.000 kits				I			A-R						
1.5.1	Elaborar presentación		C	C	A					R				
1.5.2	Adecuar auditorio del Banco				I					A	R			
1.5.3	Seleccionar proveedor Break				I				A					R
1.5.4	Seleccionar proveedor Souvenirs				I			A			R			
1.5.5	Realizar Capacitaciones			C	A						R			R
1.5.6	Entregar Informes Resultados Capacitaciones				I	A	C					R		R
1.5.7	Gestionar pago proveedores Break - Souvenirs				I	R			A			R		
1.6.1.1	Ubicar geográficamente paradas y terminales				I			A						R
1.6.2.1	Levantar información de potenciales CNBs				I				A					R
1.6.2.2	Ubicar geográficamente potenciales CNBs			C	I					A	R			
1.6.3.1	Revisar si locales cumplen requisitos		C	C	I				A		R			R

ID Actividad	Tareas y/o Actividades	Sponsor	Resp. del Proyecto	Coordinador de Proyectos	Project Manager	Soporte Adm.	Líder 1	Líder 2	Líder 3	Líder 4	Funcional 1	Funcional 2	Funcional 3	Funcional 4
		Guido Cordero	José Andrade	Diana Cadme	Ariana Solís	Noelia Granda	Gary Yepez	Denisse Terranova	Jonathan Franco	Estefania García	José Granda	Janeth Rivera	Eduardo Flor	Alejandro Chávez
1.6.3.2	Enlistar locales aprobados		C	C	I				A		R			R
1.6.4.1	Rotular nuevos CNBs				I						A			R
1.6.4.2	Distribuir Kits hacia nuevos CNBs				I		A					R		
1.6.4.3	Instalar POS en nuevos CNBs				I			A			R	R	R	R
1.7.1	Gestionar permisos para trabajos nocturnos		I	C	A-R									
1.7.2	Instalación de lectores (*)				I		A	R						
1.7.3	Enlazar vía F.O. terminales y paradas		I		I					A-R				
1.7.4	Informe de aceptación de instalación		I		I		A-R							
1.7.5	Gestionar pago final		I		A	R								
1.8.1.1	Definir alcance de pruebas				I		A			R			R	
1.8.2.1	Realizar pruebas de lectores y tarjetas				I		A						R	
1.8.2.2	Realizar Informe Técnico de resultados				I								A-R	
1.8.3.1	Realizar Pruebas de Conectividad				I				A			R		

ID Actividad	Tareas y/o Actividades	Sponsor Guido Cordero	Resp. del Proyecto José Andrade	Coordinador de Proyectos Diana Cadme	Project Manager Ariana Solís	Soporte Adm. Noelia Granda	Líder 1 Gary Yépez	Líder 2 Denisse Terranova	Líder 3 Jonathan Franco	Líder 4 Estefanía García	Funcional 1 José Granda	Funcional 2 Janeth Rivera	Funcional 3 Eduardo Flor	Funcional 4 Alejandro Chávez
1.8.3.2	Realizar Informe Técnico de resultados				I				A-R					
1.8.4.1	Realizar Pruebas de Plataforma Tecnológica				I			A			R			
1.8.4.2	Realizar Informe Técnico de resultados		I		I			A-R						

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

4.5. Subcapítulo D5. Gestión de la Calidad

El presente plan de Gestión de la Calidad establece las políticas y los objetivos de calidad necesarios para el cumplimiento de los requisitos de los interesados y el éxito del proyecto. Se definen también los procesos de mejora continua y las acciones preventivas y correctivas relacionadas.

4.5.1. Plan de Gestión de Calidad

El Project Manager junto a su equipo de proyecto se reunieron para establecer el presente plan de gestión de la calidad, a esta reunión se solicitó el acompañamiento del Sponsor. Por medio del análisis de Costo – Beneficio se concluyó que todo el equipo del proyecto incluidos los miembros funcionales del Banco Pichincha, deben ser capacitados a fin de conocer plenamente el proyecto y sus entregables y de esta manera evitar los Costos de No Conformidad por fallas en la calidad. Se definió también la política y los objetivos de calidad de este proyecto basados en los lineamientos de servicio del Banco Pichincha, sobre las cuales se fundamenta el presente plan.

4.5.1.1. Política de Calidad

Basados en la misión y visión del Banco Pichincha, se establece como política de calidad de este proyecto culminar el mismo en el tiempo y costos estimados, cumpliendo con el alcance y con entregables de calidad que cumplan las expectativas de los interesados del proyecto, con énfasis en la mejora continua y una gestión adecuada de los riesgos.

4.5.1.2. Objetivos de Calidad

El Project Manager junto a su equipo de proyecto han establecido los siguientes objetivos de calidad mismos que deben cumplirse a lo largo del proyecto:

- Fomentar la participación de los interesados claves a lo largo del tiempo de vida del proyecto, asegurando que los requisitos se cumplan con base a sus expectativas.
- Que la gestión del proyecto medida por medio de las encuestas realizadas a los interesados claves, sea en promedio 4 sobre 5.

- Controlar periódicamente que los entregables del proyecto cumplan con los requisitos de calidad, verificando que se realicen las correcciones en los entregables y que se cumpla con los criterios de aceptación.
- Lograr que los índices CPI y SPI se encuentren dentro de los valores fijados para este plan, es decir CPI / SPI mayor o igual a 0.9.

Toda vez que se definió la política y los objetivos de calidad para el presente proyecto, el Project Manager junto al equipo del proyecto desarrollaron la línea base de la calidad, tomando factores y métricas relevantes de los procesos de costos, tiempo y alcance.

4.5.1.3. Línea Base de Calidad del Proyecto

A continuación la Tabla PDP – 53, se muestra la línea base de calidad del proyecto, misma que regirá el control de la calidad del proyecto y de sus entregables.

Tabla 52: PDP Línea Base de Calidad

Factor de Calidad	Métrica de Calidad	Método	Frecuencia de Medición	Frecuencia de Reporte
Desempeño General del Proyecto	CPI \geq 0.90	Cost Performance	Semanal, todos los viernes en la mañana	Semanal, los viernes al final de la jornada laboral
	SPI \geq 0.90	Schedule Performance		
Calificación a pruebas de las capacitaciones	Nivel de Conocimiento \geq 8.0	Calificaciones sobre 10; si nota es menor a 8 NO CUMPLE	Al finalizar las pruebas: - Al personal del proyecto - A los administradores de los CNB's	Al siguiente día de finalizar las pruebas
Satisfacción de los interesados claves del proyecto	Nivel de Satisfacción \geq 4.0	Nivel de Satisfacción: Promedio entre 1 a 5 de 5 factores, sobre Reportes, Claridad, Duración y manejo del proyecto	Encuesta luego de cada reunión de control quincenal	Una vez por cada sesión, una vez finalizada
Cumplimiento de los requisitos de información para reportes	Nivel de Cumplimiento \geq 0.95	No cumple: 0 Cumplimiento parcial: 0.80 - 0.94 Si cumple: 0.95	Al subir los reportes semanales al Google Drive todos los viernes	Semanal, los días lunes al finalizar la jornada laboral

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

4.5.2. Procesos de Gestión de Calidad

El presente plan de gestión de la calidad define como procesos de gestión a los siguientes:

4.5.2.1. Aseguramiento de la Calidad

El aseguramiento de la calidad aplica tanto para los entregables como para la Dirección del Proyecto, para dicho efecto el Sponsor ha designado a un miembro del Banco Pichincha para que realice al menos 2 auditorías de calidad durante el proyecto. Estas auditorías verificarán la ejecución del plan y que se cumplan las políticas y los objetivos de calidad señalados. El auditor asignado por el Sponsor podrá generar no conformidades mayores y no conformidades menores.

El Project Manager como responsable principal de los entregables y del proyecto ha dispuesto que cada miembro del equipo responsable de un entregable realice una validación constantemente al cumplimiento de los criterios de aceptación y actualizará la documentación para control. En el caso que alguno de los miembros del equipo del proyecto, detecten alguna inconformidad, deberán registrarla en documentos de validación y reportarla al Project Manager para su revisión. Los miembros del equipo del proyecto junto al registro de las inconformidades podrán sugerir acciones correctivas o preventivas según sea el caso, para aprobación del Comité de Cambios.

El aseguramiento de la calidad relativa a la Dirección del Proyecto, estará a cargo del Project Manager, quien estará verificando el cumplimiento constante de las políticas de calidad y normal desarrollo del proyecto en todos sus procesos.

4.5.3. Monitoreo y Control de la Calidad

El monitoreo y control de la calidad de los entregables se realizará a lo largo de la etapa de ejecución del proyecto, en paralelo al proceso de validar y controlar el alcance, para esto el Project Manager revisará la información de avances subida al Google Drive semanalmente según lo estipulado en el subcapítulo D8 de este documento, por parte del equipo de proyecto y solicitará reuniones en el caso de ser necesario. Como medida de control del producto se ha previsto realizar inspecciones donde se verificaran el cumplimiento de los criterios de aceptación y requisitos de calidad.

En el caso del entregable *1.2 Tarjetas Contactless y Lectores*, el Project Manager ha dispuesto que se realicen los siguientes controles:

- a) Muestreos: Se ha definido que el proveedor externo de las tarjetas, realice una muestra de 100 tarjetas Contactless. Estas muestras serán recibidas según lo estipulado en el subcapítulo D4. Plan de Gestión del Alcance de este documento. Esta muestra excluye los lectores.
- b) Inspecciones: Luego de recibidas las tarjetas y los lectores en su totalidad el responsable de este entregable, realizará una inspección previa de control del producto recibido en las bodegas del Banco Pichincha. Otra inspección de control se realizará en el proceso de Packaging de los kits.

Para el control de calidad de los entregables se hará uso de los criterios de aceptación levantados en el subcapítulo D2 de este documento, las métricas de calidad descritas en el numeral 4.5.4 y la lista de verificación elaborada en el numeral 4.5.5 de este plan.

El control de la calidad es responsabilidad del Project Manager en colaboración de su equipo del proyecto y del aseguramiento de la calidad.

Cuando alguno de los miembros del equipo del proyecto detecte alguna no conformidad en cualquiera de los entregables, tiene libertad de sugerir las acciones preventivas o correctivas a tomar tal como se mencionó con anterioridad y registrará dicha no conformidad en su reporte de avance (Anexo 7). Con dicho registro se procederá según lo establecido por el Comité de Control de Cambios para este proyecto.

El registro de lecciones aprendidas del proyecto estará a cargo del Project Manager, quien ingresará la fecha, descripción y plan donde aplica cada vez que algún caso del que se pueda obtener una experiencia para futuros proyectos lo amerite.

4.5.3.1. Proceso de Control de Cambios

El comité de control de cambios estableció el siguiente proceso a seguir para los casos que existan cambios y/o modificaciones o sugerencias de acciones preventivas y correctivas durante la ejecución del proyecto.

El proceso da inicio con la solicitud formal del documento denominado PDP BP – Solicitud de Cambio (Anexo 3) por parte de los interesados a través del equipo de

proyectos, esta solicitud de cambios incluye la descripción y justificación del cambio además de sus correspondientes acciones preventivas y correctivas.

Dicha solicitud es validada por un miembro asignado del Comité de Control de Cambios para verificar que cuente con toda la información necesaria:

- 1) Si el cambio es menor, es decir no conlleva a cambios sobre las líneas bases del proyecto, el Project Manager aprobará dicho cambio y realizará la modificación sobre los documentos del proyecto.
- 2) En los casos que el cambio sea mayor y conlleve a cambios sobre las líneas bases del proyecto, se solicitará aprobación o rechazo del Comité de Control de Cambios liderado por el Sponsor, bajo previo análisis de impacto elaborado por personal del comité de cambios y se procederá a realizar los cambios sobre el Plan para la Dirección del Proyecto.

En el presente Plan de Gestión de Calidad estipula que una no conformidad mayor generará acciones correctivas, mientras que una no conformidad menor podrá generar acciones preventivas, mismas que deben ser revisadas y aprobadas por el Comité de Control de Cambios del Proyecto.

4.5.4. Plan de Mejoras del Proceso

Adicional al Plan de Gestión de la Calidad, el Project Manager junto a su equipo de proyecto han desarrollado el presente plan de mejoras de procesos, con la finalidad de definir los pasos a seguir cuando amerite el cambio o mejora en alguno de los procesos del Plan para la Dirección del Proyecto.

La detección de los procesos con fallas se deriva principalmente de las reuniones de control y seguimiento, ya que es en dicha instancia donde se revisan los índices de desempeño generales del proyecto.

Los pasos a seguir definidos por el Project Manager son los siguientes:

1. Determinar el proceso que requiere alguna mejora a través de la evaluación de las métricas de los procesos
2. Analizar lo que puede ser una oportunidad de mejora en el proceso
3. Recopilar información necesaria
4. Revisar la información y tabularla

5. Definir las actividades de mejora que pueden ser acciones correctivas
6. Ejecutar las actividades y cambios al proceso
7. Medir la efectividad de los cambios o mejoras al proceso
8. Registrar el resultado en las acciones aprendidas para que formen parte de los Activos de procesos de la Organización para este y nuevos proyectos

A continuación en la Tabla PDP – 53, se muestra a manera de ejemplo para este plan, el análisis a usar para definir las mejoras en cualquiera de los procesos:

Tabla 53: PDP Plan de Mejoras del Proceso

Proceso	Limites del Proceso	Métricas del Proceso	Actividades de Mejora
Comunicación	Responsable: Project Manager	Números de incidentes registrados / Porcentaje Asistencia de Sponsors interesados claves a las reuniones	Analizar las oportunidades de mejora en cuanto a la comunicación. Establecer nuevas metodologías o nuevos canales de comunicación. Levantar solicitudes de cambio con acciones preventivas o correctivas al plan.
	Propósito: Dar cumplimiento de manera efectiva al plan de comunicaciones		
	Inicio: Reuniones o correos electrónicos		
	Finaliza: Reportes de KPIs		
	Interesados: Sponsor, PM, Equipo del proyecto e Interesados Claves		
Validación de los Entregables	Responsable: Equipo del Proyecto	Aceptación o rechazo de los entregables por parte de los interesados, por hallarse fallas o inconformidades	Analizar las oportunidades de mejora en cuanto al proceso de validación. Solicitar soporte a instituciones aliadas, sobre el manejo y validación de los entregables. Levantar solicitudes de cambio con acciones preventivas o correctivas al plan.
	Propósito: Validar el cumplimiento de los criterios de aceptación de los entregables		
	Inicio: En la etapa de ejecución de los entregables		
	Finaliza: Con la recepción de los entregables y sus documentos de aceptación		

Proceso	Límites del Proceso	Métricas del Proceso	Actividades de Mejora
	Interesados: Sponsor, PM, Equipo del proyecto e Interesados Claves		
Medición del Desempeño	Responsable: Project Manager	Cumplimiento de reportes semanales por parte del equipo del proyecto y cumplimiento de los reportes a los interesados quincenalmente	Reducir el tiempo entre cada reporte del equipo de proyecto. Nueva metodologías para medir el desempeño. Levantar solicitudes de cambio con acciones preventivas o correctivas al plan.
	Propósito: Realizar las mediciones y reportes del desempeño del proyecto a fin de tomar acciones preventivas o correctivas		
	Inicio: al inicio del proyecto, se levanta información semanal y se reporta quincenal		
	Finaliza: al final del proyecto		
	Interesados: Sponsor, PM, Equipo del proyecto e Interesados Claves		

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

4.5.5. Métricas de Calidad

El presente plan establece que la calidad será medida en todos los planes subsidiarios de este proyecto. Particularmente para los componentes de alcance, tiempo y costo se tomará la información de los índices CPI y SPI cálculos a partir del cronograma en Project y la información de avance real del proyecto.

A continuación en la Tabla - 54 se detallan las métricas de calidad para cada plan subsidiario del proyecto:

Tabla 54: PDP Métricas de Calidad

Métrica de: Interesados
Nombre de Métrica: Nivel de Satisfacción de Interesados
¿Qué es?
Métrica que permite medir la satisfacción de los interesados del proyecto en relación a la gestión del mismo
¿Cómo se lo medirá?

<p>En las reuniones de control de proyecto cada dos semanas, los interesados del Proyecto, mediante una encuesta, valorarán la gestión del proyecto en una escala del 1 al 5. Se debe indicar una observación del porqué de la calificación.</p>			
Objetivo de la métrica			
Para tomar una acción correctiva	Calificación promedio ≤ 3	Para tomar una acción preventiva	Calificación promedio ≤ 4
Métrica de: Comunicación			
Nombre de Métrica: Registro de Incidentes			
¿Qué es?			
Métrica que permite medir la cantidad de incidentes de comunicación registrados durante el proyecto.			
¿Cómo se lo medirá?			
Los miembros del equipo del proyecto registrarán los incidentes de comunicación que se presenten con los interesados semanalmente. El Project Manager cuantificará y calculará la cantidad de incidentes y los presentará en las reuniones de control quincenales.			
Objetivo de la métrica			
Para tomar una acción correctiva	Cantidad de registros mayor a 2	Para tomar una acción preventiva	Cantidad de registros entre 1 y 2
Métrica de: Recursos Humanos			
Nombre de Métrica: Desempeño del Equipo de Proyecto			
¿Qué es?			
Métrica que permite evaluar el desempeño del equipo del proyecto a fin de determinar sus fortalezas y puntos de mejora			
¿Cómo se lo medirá?			
El Project Manager realizará encuestas de actitud semestrales a cada uno de los miembros del equipo de proyecto. Estas encuestas de actitud serán evaluadas en una escala del 1 al 10. El Project Manager presentará estos resultados al Sponsor con las acciones correctivas o preventivas sugeridas.			
Objetivo de la métrica			
Para tomar una acción correctiva	Calificación promedio ≤ 6	Para tomar una acción preventiva	Calificación promedio ≤ 7
Métrica de: Riesgos			
Nombre de Métrica: Uso de Reserva de Contingencia			
¿Qué es?			

Métrica que permite determinar el porcentaje se usó del presupuesto de contingencias del proyecto.			
¿Cómo se lo medirá?			
El Project Manager controlará los riesgos que se hayan materializado mediante el cronograma del proyecto y calculará el monto consumido de las reservas de contingencia. Esto será revisado en las reuniones quincenales y será medido de forma porcentual.			
Objetivo de la métrica			
Para tomar una acción correctiva	Presupuesto consumido > =50%	Para tomar una acción preventiva	Presupuesto consumido <=30%
Métrica de: Adquisiciones			
Nombre de Métrica: Indicador Entregable Tarjetas Contactless			
¿Qué es?			
Esta métrica permite la medición de los indicadores tiempo, costo, alcance, calidad y servicio de este entregable.			
¿Cómo se lo medirá?			
El responsable de este entregable debe validar el cumplimiento de los indicadores de valor ganado (SPI, CPI) e informar al Project Manager. Las mediciones se realizaran respondiendo las siguientes preguntas: Tiempo: ¿La entrega es la misma que el cronograma? Costos: ¿Cumple con lo presupuestado? Alcance: ¿Cumple con la cantidad requerida? Calidad: ¿Cumple con criterios de aceptación y estándares? Servicio: ¿Brinda soporte durante la venta? Los avances serán revisados en las reuniones quincenales de control.			
Objetivo de la métrica			
Para tomar una acción correctiva	Incumplimiento de cualquiera de los criterios: Para SPI y CPI por debajo de 0,9; alcance menor al solicitado; # de inconformidades de calidad; # de atenciones brindadas		
Métrica de: Alcance - Tiempo - Costo			
Nombre de Métrica: Valor Ganado			
¿Qué es?			
Métrica que permite evaluar el estado del alcance, tiempo y el costo real del proyecto.			
¿Cómo se lo medirá?			

Se usará la técnica de Valor Ganado (EVM). El Project Manager realizará el cálculo de los índices SPI y CPI tomando la información actualizada del cronograma (avance real) y los estados de desembolsos de dinero del proyecto. El SPI se calculará con la fórmula EV/PV , donde EV es el valor ganado o avance y PV es el valor planificado. El CPI se calculará con la fórmula EV/AC , donde EV es el valor ganado y AC es el costo real.

Objetivo de la métrica			
Para tomar una acción correctiva	SPI - CPI por debajo 0.9	Para tomar una acción preventiva	SPI - CPI menor a 1 y mayor o igual a 0.9

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

4.5.6. Estructura de la Organización para la Calidad

El Project Manager ha establecido la estructura de la organización con la finalidad de gestionar de manera óptima la calidad en el proyecto. A petición del Sponsor se ha designado a Diana Cadme quien cumple las funciones de Coordinadora de Proyectos dentro del Banco Pichincha, como la persona responsable de realizar las auditorías de calidad. A continuación en la Figura 16, se ilustra la estructura de la organización:

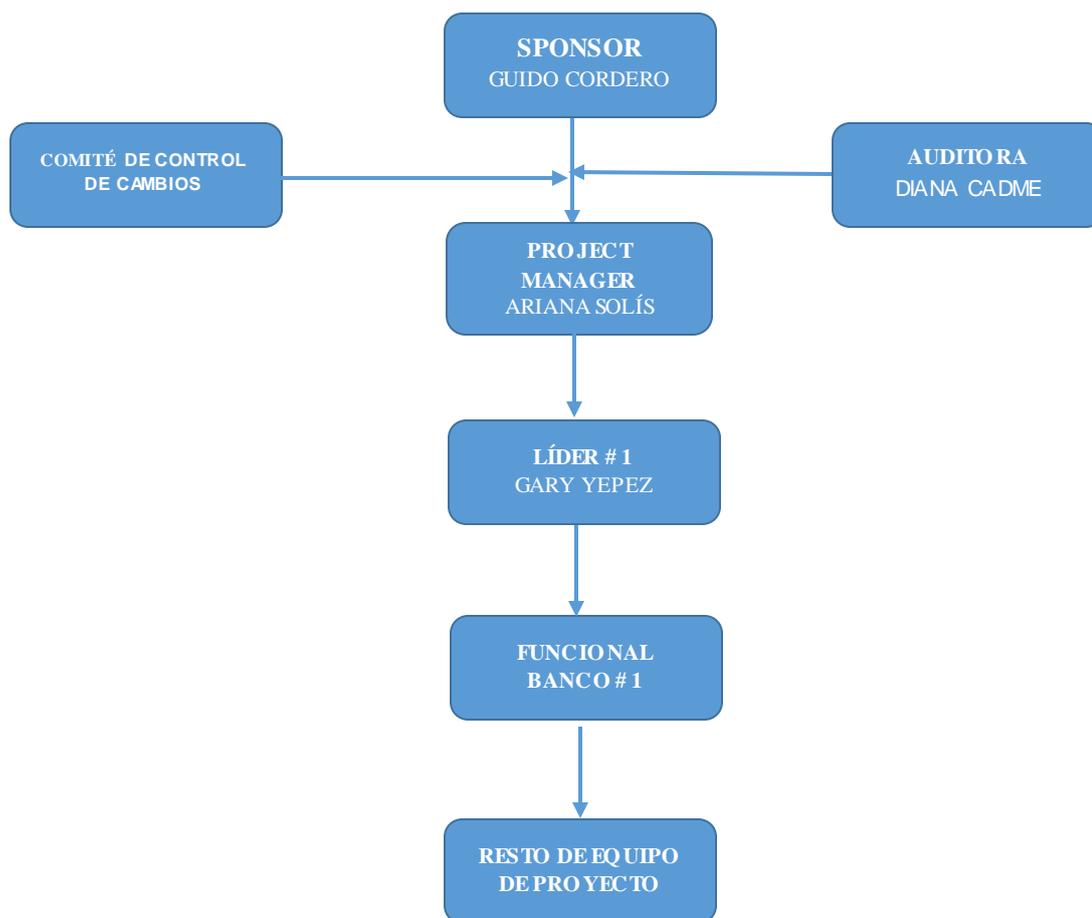


Ilustración 16: PDP Estructura de la Organización para la Calidad

Fuente: Ariana Solís – Gary Yépez

4.5.6.1. Roles para la Gestión de Calidad

Los roles de cada miembro de la estructura de la organización para la calidad, se han definido en el Tabla PDP – 55, a continuación:

Tabla 55: PDP Roles en la Organización para la Calidad

Cargo	Rol en Calidad
Sponsor Guido Cordero	Objetivos del Rol: Responsable ejecutivo de calidad por el Banco Pichincha
	Funciones del Rol: Validar y aprobar. También aprueba ocasionalmente acciones correctivas para mejoras en la calidad cuando cambien las líneas base.
	Reporta a: Directorio del Banco Pichincha
Auditora Diana Cadme	Objetivos del Rol: Realizar el aseguramiento de la calidad de los entregables y de la gestión del proyecto

Cargo	Rol en Calidad
	<p>Funciones del Rol: Realizar las auditorías de calidad del proyecto, sugerir cambios basados en el levantamiento de no conformidades mayores o menores.</p> <p>Reporta a: Sponsor</p>
Comité de Control de Cambios	<p>Objetivos del Rol: Recibir y analizar las solicitudes de cambio del proyecto siempre que el impacto produzca variaciones en las líneas base del proyecto.</p>
	<p>Funciones del Rol: Revisar y analizar las acciones preventivas y correctivas sugeridas. Aprobar los cambios y/o acciones y enviar al Project Manager para su gestión.</p>
	<p>Reporta a: Sponsor</p>
Project Manager Ariana Solís	<p>Objetivos del Rol: Responsable final de la calidad y gestión del plan de calidad.</p>
	<p>Funciones del Rol: Validar y aceptar los entregables, verificar el cumplimiento de los estándares y criterios de aceptación. Recibe del Comité de Cambios las acciones correctivas aprobadas para gestionar su ejecución.</p>
	<p>Reporta a: Sponsor</p>
Líder # 1 Gary Yépez	<p>Objetivos del Rol: Hacer seguimiento al cumplimiento de los estándares y criterios de aceptación establecidos para los entregables</p>
	<p>Funciones del Rol: Realizar el muestreo del entregable Tarjetas Contactless. Supervisión a proveedores, elaborar reportes semanales del desempeño de entregables del proyecto. Realiza inspecciones, registra y sugiere acciones preventivas y correctivas.</p>
	<p>Reporta a: Project Manager</p>
Funcional Banco # 1	<p>Objetivos del Rol: Hacer seguimiento al cumplimiento de los estándares y criterios de aceptación establecidos para los entregables</p>
	<p>Funciones del Rol: Supervisión a proveedores, elaborar reportes semanales del desempeño de entregables del proyecto. Realiza inspecciones, registra y sugiere acciones preventivas y correctivas.</p>
	<p>Reporta a: Project Manager</p>
Resto del Equipo de Proyecto	<p>Objetivos del Rol: Hacer seguimiento al cumplimiento de los estándares y criterios de aceptación establecidos para los entregables, sugiere acciones preventivas y correctivas</p>

Cargo	Rol en Calidad
	<p>Funciones del Rol: Supervisión a proveedores, elaborar reportes semanales del desempeño de entregables del proyecto. Realiza inspecciones, registra y sugiere acciones preventivas y correctivas.</p>
	<p>Reporta a: Project Manager</p>

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

4.5.7. Listas de Verificación de Calidad

Para garantizar el cumplimiento de los requisitos de calidad, el Project Manager junto a su equipo de proyecto han elaborado la lista de verificación en estricto apego al alcance del proyecto, donde por medio de un check list se aprobarán o negaran los entregables en función al cumplimiento de los criterios de aceptación más importantes.

A continuación en la Tabla PDP – 56, se detalla la lista de verificación:

Tabla 56: PDP Lista de Verificación

EDT	Nombre de tarea	Criterios de Aceptación	Aprobado		Fecha Revisión	Comentarios
			Si	No		
1.1	Dirección del Proyecto	El equipo del proyecto debe estar formado por personal altamente capacitado, con experiencia certificada en gestión de proyectos. Todos los miembros funcionales y externos deben capacitarse sobre la temática del proyecto, su alcance, enfoque, tecnología, así como del Banco Pichincha y sus expectativas en este proyecto. Las capacitaciones se realizarán en las instalaciones del Banco y la asistencia de todos los participantes debe quedar documentada por medio de una lista a la entrada y salida de la misma. La oficina de proyectos tendrá un área de 36 m2.				
	Contratar equipo del Proyecto					
	Capacitación Personal					
	Instalar oficina del proyecto					

EDT	Nombre de tarea	Criterios de Aceptación	Aprobado		Fecha Revisión	Comentarios
			Si	No		
	Acta de Constitución del Proyecto	El Project Charter debe contener información sobre: Nombre del proyecto, fecha y lugar, descripción, beneficios esperados, requerimientos de alto nivel, supuestos y restricciones, riesgos de alto nivel, interesados claves, Nombre del Project Manager, fechas de comienzo y fin, hitos y recursos. Así también debe contener la firma del Sponsor y del Project Manager.				
	Elaborar Acta de Constitución del Proyecto					
	Plan para la Dirección del Proyecto	Debe contener los 9 planes de gestión de proyectos estipulados por el PMBOK junto a sus documentos anexos necesarios para gestión de este proyecto. Todo el documento debe estar redactado en español y la entrega debe realizarse en forma física (impreso y anillado) y en digital CD con formato Word y Excel. El cronograma debe estar realizado en MS Project 2013.				
	Elaborar Plan para Dirección del Proyecto					
1.2	Tarjetas Contactless y Lectores	Debe estar realizado en español y la entrega en debe realizarse en formato Word. Debe detallar a exactitud tanto las cantidades como las características de los servicios y equipos a cotizar.				
	Elaborar RFP					
	Contratación	El contrato debe ser realizado en idioma español, bajo términos y condiciones del Banco Pichincha y la legislación ecuatoriana. Deberá ser entregado en forma digital en formato Word.				
	Elaborar Contrato por adquisición y servicios					

EDT	Nombre de tarea	Criterios de Aceptación	Aprobado		Fecha Revisión	Comentarios
			Si	No		
	Prototipos de tarjetas impresas	Las artes deben ser entregadas en medio físico magnético CD, en los siguientes formatos: Adobe Illustrator, formato JPEG y formato PDF. Estas artes serán enviadas al proveedor de tarjetas por correo electrónico. Los prototipos se recibirán en la oficina del proyecto, mismos que deben ser enviados por medio de Courier aéreo y en cajas de cartón debidamente embaladas y selladas para su seguridad.				
	Enviar Artes para prototipo de tarjetas impresas					
	Recibir prototipos con artes impresas					
	Fabricación e importación de tarjetas y lectores (*)	Las tarjetas serán fabricadas bajo estándares de calidad según norma ISO / IEC 7816. El detalle de los criterios de aceptación de este entregable se pueden apreciar en subcapítulo 4.2 del presente documento.				
	Fabricar e importación de tarjetas (*)					
	Tarjetas y lectores recibidos					
	Validación de Tarjetas y Lectores	Las tarjetas serán recibidas en la bodega del Banco Pichincha en Quito, debidamente embaladas y aseguradas. La cantidad exacta de tarjetas es de 400.000 y los lectores 394 unidades. El acta de entrega y recepción será el documento formal usado por el Banco.				
	Validar producto recibido en bodega Banco Pichincha Quito					
	Elaborar Acta de Recepción					
1.3	Requisitos para Investigación de Mercado	Los documentos finales con las encuestas y sus resultados deben ser entregados de forma impresa y anillados.				
	Elaborar de Requisitos Investigación de Mercado					
	Investigación de Mercado (*)					
	Elaborar Artes Tarjetas Contactless					
	Elaborar Artes Empaquetamientos					

EDT	Nombre de tarea	Criterios de Aceptación	Aprobado		Fecha Revisión	Comentarios
			Si	No		
	Elaborar Artes Brochures Informativo	para las tarjetas Contactless bajo los lineamientos planteados por el banco. El banco preseleccionará 3 de ellos que serán validados por los usuarios finales por medio de grupos focales. Se realizarán las modificaciones levantadas del grupo focal y se procederá a encuestar a los usuarios (mínimo 2000 usuarios) para seleccionar el arte de mayor aceptación.				
	Elaborar Artes Fachada CNB's					
	Levantar información Establecimientos para Red de Beneficios					
1.4	Elaboración de contratos para kits	El presente entregable consiste en la elaboración de los contratos de pasivo, donde se incluye como habilitante la tarjeta de débito Contactless para el kit Xperta Transporte.				
	Elaborar contratos					
	Impresión de contratos	El presente entregable consiste en realizar la primera impresión de 400.000 contratos para la elaboración de los Kits Xperta Transporte. La resolución de la calidad de las impresiones debe ser alta y a colores.				
	Recibir contratos digitales					
	Imprimir contratos					
	Recepción de Tarjetas Contactless	Las tarjetas deben ser enviadas desde la bodega de Quito hacia la oficina de proyectos en GYE. Deben llevar en cartones embalados con plásticos y rotulados con la cantidad por cada caja.				
	Recibir tarjetas Contactless					
	Brochures y Empaques	Las tarjetas deben ser enviadas desde la bodega de Quito hacia la oficina de proyectos en GYE. Deben llevar en cartones embalados con plásticos y rotulados con la cantidad por cada caja.				
	Recibir brochures y empaques					
	Empaquetamiento de Kits	Realizar el empaquetado de 400.000 kit Xperta				

EDT	Nombre de tarea	Criterios de Aceptación	Aprobado		Fecha Revisión	Comentarios
			Si	No		
	Armar kits	transporte, cada kit debe contener: 1 contrato, 1 brochures y 1 tarjeta de debito				
	Empaquetar 400.000 kits					
1.5	Capacitaciones	Las capacitaciones se realizaran en el auditorio del Banco en Guayaquil y serán dictadas por ejecutivos del Banco. La duración de cada capacitación es de 1 hora.				
	Elaborar presentación					
	Realizar Capacitaciones					
	Entregar Informes Resultados Capacitaciones					
1.6	Identificación de Paradas y Terminales	El presente entregable consiste en la identificación de las paradas y terminales por parte del personal del Banco. El personal del Sistema de Transporte deberá entregar al Banco documento digitalizada con la Geo localización de cada uno de los puntos. Se deberá hacer uso de Google Earth y Maps.				
	Ubicar geográficamente paradas y terminales					
	Paradas y terminales identificadas					
	Identificación de Locales comerciales	El presente entregable consiste en la identificación de las paradas y terminales por parte del personal del Banco. El personal del Sistema de Transporte deberá entregar al Banco documento digitalizada con la Geo localización de cada uno de los puntos. Se deberá hacer uso de Google Earth y Maps.				
	Levantar información de potenciales CNB's					
	Ubicar geográficamente potenciales CNB's					
	Activación de CNB's	Los criterios de aceptación de este entregable son los siguientes: la rotulación debe realizarse dentro y fuera de cada CNB cumpliendo con los estándares del Banco Pichincha. Cada establecimiento habilitado deberá contar				
	Rotular nuevos CNB's					
	Distribuir Kits hacia nuevos CNB's					
	Instalar POS en nuevos CNB's					

EDT	Nombre de tarea	Criterios de Aceptación	Aprobado		Fecha Revisión	Comentarios
			Si	No		
		con su POS instalado y operativo.				
1.7	Instalación de Lectores (*)	Los lectores deberán ser instalados sobre la infraestructura existente. Todos los materiales deben ser en acero inoxidable u asegurados por medio de pernos. Las interfaces serán las actuales de cada parada, debe validar la conectividad con el Banco.				
	Instalación de lectores (*)					
	Enlazar vía F.O. terminales y paradas					
1.8	Pruebas Técnicas	Deben cumplir con los siguientes criterios: transacciones visibles en cuenta virtual del Banco en tiempo real, lectura de tarjeta mínima a 10 cms, velocidad de lectura de 5 ms, respaldo eléctrico y redundancia en enlaces de fibra óptica, transacciones en medios electrónicos vistas en tiempo real.				
	Pruebas de tarjetas y lectores					
	Pruebas de Conectividad					
	Pruebas de Plataforma Tecnológica					
1.10	Cierre del Proyecto	Los documentos de cierre del proyecto deben entregarse en carpetas anilladas con caratulas impresas y pegadas con detalle de su contenido. Deben entregarse los respaldos digitales de toda la información del proyecto en medio magnético CD, y el registro de lecciones aprendidas creado en un documento de Word.				
	Elaborar carpetas con información entregables proyecto					
	Elaborar Acta de Entrega del Proyecto para el Banco					

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

4.6. Subcapítulo D6. Gestión de Adquisiciones.

4.6.1. Plan de Gestión de Adquisiciones.

En una reunión previa entre el Equipo de Proyectos dirigido por el Project Manager, el responsable del Proyecto BP Costa, el Gerente de Marca y Comunicaciones, el Gerente de Medios de Pago, el Gerente de Servicios Administrativos y el Sponsor se definió los entregables preliminares que serán adquiridos por medio de un proveedor experto y la persona encargada de seleccionar dicho proveedor mediante criterios de selección que se detallarán más adelante. Adicional se identificaron los entregables que ingresaran a concurso, los que tienen un proveedor único y los que se manejaran bajo procedimiento actual estandarizado. Se revisó la información histórica de desempeño de todos los proveedores registrados en el departamento de compras y se seleccionó a los 3 mejores de cada rama a los cuales se les hará llegar los documentos de adquisición para que presenten sus propuestas.

Se definió que el tipo a contrato a trabajar será el Contrato de Costo Fijo Cerrado conforme a los activos y procesos de la Organización.

En la Tabla PDP - 57 se detalla los entregables que serán trabajados con proveedores expertos.

Tabla 57: PDP Matriz de Adquisiciones

ID	ENTREGABLE	PRODUCTO O SERVICIO A CONTRATAR	TIPO DE CONTRATO	MANEJO DE MULTIPLES	PROVEEDORES PRE CALIFICADOS	PERSONA QUE APRUEBA PROVEEDOR
1.2 - 1.7	Tarjetas Contactless y Lectores	Importación y configuración de 400.000 tarjetas Contactless e instalación y configuración de 394 lectores.	Contrato de Costo Fijo Cerrado	Proveedor Único	T-MONEY	Sponsor
1.3	Artes y Red de Beneficios	Artes para Tarjetas, empaques de Kits, Brochures informativos y Rotulación para las tiendas Cnb's y propuesta de listado de establecimientos para elaboración de Red de Beneficios. Todo esto validado con encuestas a 4000 usuarios.	Contrato de Costo Fijo Cerrado	Listado de Proveedores	Marketing Consulting, Global gol, OMM Comunicaciones	Responsable del Proyecto BP Costa
1.5	Capacitaciones (Break y Souvenirs)	Breaks y Souvenirs para ser entregados a la culminación de las capacitaciones.	Contrato de Costo Fijo Cerrado	Listado de Proveedores	Break: Mikuna, Sal y Pimients, Profiesta. Souvenirs: Promostock, Promoshop, Kreathos.	Responsable del Proyecto BP Costa
1.6	CNB's	Rotulación de Fachadas nuevos CNB's.	Contrato de Costo Fijo Cerrado	Proveedor Único Actual	Activamark	Imagen Institucional Se realizará bajo proceso actual estandarizado.
1.8	Pruebas de Conectividad y Pruebas Técnicas	Switch entre Banco y Sistema de Transporte y Pruebas de plataforma Tecnológica.	Contrato de Costo Fijo Cerrado	Proveedor Único	Tata Consulting Group	Sponsor

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

Los entregables 1.2 y 1.7 serán trabajados directamente con el proveedor T-Money. Este proveedor es avalado por el sponsor debido que cuentan con tecnología de punta y vasta experiencia en sistemas Contactless en Bancos de Suramérica y adicionalmente ha culminado con éxito proyectos anteriores en Banco Pichincha.

El entregable 1.8 será trabajado con el proveedor Tata Consulting debido que conoce todos los protocolos de seguridad para la creación de enlaces entre Banco y Clientes. Cabe indicar que El Project Manager revisó información de los 2 proveedores antes mencionados, los cuales cuentan con certificados a nivel internacional y han realizado proyectos con la institución cumpliendo alcance, tiempo y costos, por lo que acepta trabajar con dichos proveedores.

4.6.2. Enunciados del trabajo relativo a adquisiciones (SOW).

Una vez identificado los entregables que serán adquiridos por proveedores expertos se procede a elaborar el enunciado de trabajo para cada adquisición del proyecto.

4.6.2.1. Tarjetas Contactless y Lectores.

Se requiere la adquisición de 400.000 tarjetas y 394 lectores que deben cumplir con las siguientes especificaciones técnicas:

4.6.2.1.1. Tarjetas Contactless

Tecnología:

Mifare 1K 14443 – A

Comunicación:

Frecuencia 13.56 MHz

Fuente de poder de inducción magnética

Compatibilidad ISO 14443 – A

Algoritmo MIFARE encryption

Características Físicas:

Fabricación según ISO/IEC 7816 ID – 1

Con número de serie único

Colores e impresión según diseño aprobado por cliente

Banda magnética

Sin panel de firma

Durabilidad:

Química según norma ISO 10373

Temperatura de -20°C a 50°C retiene funcionalidad y aspecto físico

Humedad de 93% a 23°C

Retención de datos durante 10 años

Performance:

Distancia de lectura máxima de 10 cm. (entre lector y tarjeta)

EPROM de 8 kbits dividido en 16 sectores. 16 sectores x 3 data block, memoria

1 system block por cada sector indicando derechos de acceso y dos claves KA y KB

Velocidad:

Selección de tarjeta con anticolisión 3 ms

Autenticación mutua 2 ms

Lectura de bloque 2.5 ms

Escritura de bloque 9 ms

Velocidad de comunicación 106 kbaud

Integridad de comunicación CRC16 y bit de paridad

Cantidad: 400.000 Tarjetas Contactless.

4.6.2.1.2. Lectores de tarjetas Contactless

Rango de lectura entre 10,2 y 11,4 cm

Dimensiones: 8,4 cm x 12,2 cm x 2,4 cm

Peso: 249,5 gr

Fuente de poder: 5 – 16 VDC

Requerimiento de corriente: 55 mA AVG, 141 mA PEAK @ 12 VDC

Temperatura de operación: -31° a 65° C

Humedad de operación: 5% a 95% humedad relativa

Frecuencia de transmisión: 125 KHz / 13,56 MHz

Distancia de cable: 150 metros cable 22 AWG

Certificaciones: UL294/cUL – FCC Certification (USA) – SRRC (China) – MIC (Corea)

Material de la carcasa: Policarbonato UL94

Protección: IP55

Cantidad: 394 lectores.

El Project Manager enviará el arte aprobado de las tarjetas en formato Adobe Illustrator 2017 vía correo electrónico y se respaldará una copia del mismo en una carpeta compartida en Google Drive donde se subirán los archivos en los siguientes formatos: pdf, ai, jpeg. El documento de requerimientos también se encontrará en dicha carpeta en formato pdf.

El proveedor contratado debe realizar un prototipo de las tarjetas con el arte impreso en 3 tonos de colores. La impresión debe realizarse en alta calidad sobre las tarjetas PVC. Las muestras deben ser enviadas por Courier aéreo hasta las oficinas del proyecto en la ciudad de Guayaquil para aprobación del Sponsor.

Una vez aprobado el prototipo de tarjeta, el proveedor debe empezar la producción del total del requerimiento según sus procedimientos y cadenas de producción. La información relativa a tiempos, hitos y envío de las tarjetas, deberá ser enviada vía correo electrónico al Project Manager una vez recibida la aprobación del prototipo. El proveedor deberá gestionar el envío de 100 tarjetas con 1 lector para pruebas internas de calidad en un plazo máximo no mayor de 2 semanas. La recepción total de lo solicitado deberá llegar a las bodegas del Banco en Quito. Toda la información relativa a la importación gestionada por el proveedor debe ser enviada al Project Manager para integrarla al cronograma del proyecto.

Para la presente adquisición se estipula contar con una póliza de garantía de buen uso del anticipo y se establece que de existir retraso en la fabricación de las tarjetas dicha póliza será efectivizada por Banco Pichincha.

La instalación de los lectores en paradas y terminales del sistema de transporte estará a cargo del mismo proveedor de los equipos siguiendo los siguientes lineamientos básicos:

- Los lectores de tarjetas serán fijados sobre las estructuras metálicas ya existentes actualmente en las paradas y terminales.
- El medio de fijación será a través de una placa metálica con espesor de 4 mm pintada en color gris antioxidante.
- La base del nuevo lector se asegurará por medio de pernos de acero inoxidable de 1/2".
- Los cables de alimentación y de comunicación de cada lector, deberán pasar por dentro de la base fabricada para evitar su exposición y manipulación.

- El energizado de los lectores se realizará haciendo uso de las fuentes de alimentación propia de cada lector mismas que se conectarán a los puntos eléctricos existentes para el sistema de cobro actual.
- La comunicación de los lectores hacia el servidor se realizará por medio de cableado UTP Categoría 6 blindado. El tendido del cable hasta el rack de comunicaciones de todos los sitios se realizará usando las canaletas y ductos ya existentes. Las distancias en el caso de las paradas es de 20 metros desde cada lector hasta el rack y para el caso de los terminales la distancia de recorrido es de 40 metros por cada lector.
- La información para configuración de red de cada lector será proporcionada por el responsable funcional por parte del proyecto y se realizaran pruebas de conectividad entre cada lector y el servidor.
- El proveedor deberá emitir un informe técnico por sitio producto de la instalación, los informes deben ser anillados en una sola carpeta y su respaldo en medio digital formato pdf entregado en CD.
- La mano de obra para la instalación debe ser calificada, para esto el proveedor a pesar de ser extranjero debe entregar con anticipación los siguientes documentos: Certificado de trabajos anteriores similares, Certificados de la marca, Certificaciones de cableado estructurado y hojas de vida de los técnicos asignados.
- La programación de los trabajos es responsabilidad del proveedor, sin embargo dicha programación debe ser entregada una vez firmado el contrato, para que el Project Manager pueda integrar dicha programación al cronograma y documentos del proyecto.
- Se sugiere al contratista que los trabajos de instalación se realicen en horario nocturno a partir de las 23:00 hasta las 04:00 am bajo la supervisión de miembros del equipo de proyecto tal como se muestra en el cronograma.
- El Project Manager entregará un prototipo de la instalación de los lectores en los terminales

Adicionalmente debe validarse el funcionamiento de todos los lectores haciendo uso de 100 tarjetas seleccionadas del total adquirido. Las pruebas deben reflejar transacciones de prueba en una cuenta que el Banco creará para dicho. En todas las paradas y terminales se validará inclusive el respaldo de energía eléctrica de los lectores. Estas pruebas estarán a cargo de un miembro del equipo de proyecto en conjunto con el proveedor del servicio de instalación de lectores, personal del área de

Sistemas del Banco Pichincha y el proveedor a cargo de la plataforma tecnológica del Banco.

Dado que ambos equipos serán provistos por el mismo proveedor, es requisito que entregue la siguiente documentación:

- Manuales completos de lectores.
- Protocolo de pruebas de lectores y tarjetas.
- Certificaciones de lectores y tarjetas.
- Garantías mínimas de 1 año.
- Guías de remisión.
- Series de tarjetas.
- Documentos de aduana (Declaración Aduanera DAI, documento de transporte).
- Factura comercial.
- Certificado de origen.

4.6.2.1.2.1. Exclusiones

- Proceso de ingreso de lote de tarjetas Contactless en el sistema del Banco Pichincha.

4.6.2.1.2.2. Supuestos

- Presupuesto requerido disponible al inicio del proyecto.

4.6.2.1.2.3. Restricciones

- Proyecto a implementarse en la ciudad de Guayaquil.
- Implementación en máximo 3 meses.
- No exceder el presupuesto estimado.

4.6.2.2. Artes y Red de Beneficios.

La empresa contratada debe realizar levantamiento de información sobre los lugares más emblemáticos de Guayaquil a 500 usuarios del Sistema de Transporte con la finalidad de poder desarrollar las siguientes propuestas:

- 5 Propuestas de Artes para tarjetas Contactless.
- 5 Propuestas de Artes para empaques para Kits Xperta Transporte.
- 5 Propuestas de Artes para rotulación de fachadas para los nuevos CNB's que comercializaran el Kit Xperta Transporte.

Adicionalmente deberá presentar Listado de Establecimientos atractivos para elaboración de Red de Beneficios para usuario final. Información que será levantada por medio de 10 Grupos Focales (7 personas cada uno) a distintos usuarios del Sistema de Transporte.

- Entrega de actas con los primeros resultados de las encuestas realizadas, se deben entregar mínimo 5 opciones con artes para tarjetas, empaques y rotulaciones. El Project Manager remitirá las 5 opciones de artes al Sponsor para que este en conjunto con el Cliente (Sistema de Transporte) pre selecciones 3 opciones de artes. También se enviará el listado de establecimientos de preferencia de los usuarios.
- Los artes preseleccionados por el Sponsor y el Cliente serán enviados por el Project Manager a la empresa de Marketing, para una segunda encuesta a los usuarios del sistema de transporte para medir su aceptación al arte seleccionada. La muestra mínima de encuestados es de 4.000 personas de diversos sectores de la ciudad.
- Si uno de los artes no obtuviera un mínimo del 50% de aceptación por parte de los usuarios en las encuestas se establece con el proveedor volver hacer artes y realizar encuestas a 2000 usuarios.
- Finalmente una vez realizada la segunda encuesta, el proveedor emitirá un informe final con el resultado de la encuesta y será enviado al Project Manager.
- Toda la investigación de mercado deberá ser enviada impresa y anillada al Project Manager. Deberá incluir una copia digital en CD.
- Los artes deben ser entregados en formato de las siguientes extensiones: AI, JPEG y PDF, esto también en un CD.

4.6.2.2.1. Exclusiones

- Impresión de Brochures, empaquetamientos y tarjetas.

4.6.2.2.2. Supuestos

- Presupuesto requerido disponible al inicio del proyecto.

4.6.2.2.3. Restricciones

- Los entregables deberá realizarlos en un periodo no mayor de 60 días.

4.6.2.3. Capacitaciones Break y Souvenirs.

4.6.2.3.1. Coffee Breaks.

Se requiere los servicios de una empresa especializada de catering que brinde servicio de coffee break para 7 capacitaciones que se impartirán en las instalaciones del Banco a un total de 700 personas. Se detalla Información:

- Lugar: Guayaquil (Edificio Torres Pichincha) Piso 4.
- Capacitaciones: 7
- Número de personas a asistir por Capacitación: 100 personas.
- Número de Días en que se realizará las capacitaciones: 2 días (Seguidos).
- Número de salones por capacitación: 4 salones.
- Coffee Break deberá incluir: 3 Bocaditos de Sal, 2 de dulce, café, jugo y gaseosa por persona.
- El proveedor debe incluir: Vasos, platos y cubiertos de buffet, Cooler con hielo y paquetes de servilletas.
- Se deberá servir a los asistentes una vez culminada la capacitación. (Self service)

4.6.2.3.1.1. Exclusiones

- Limpieza del Auditorio por parte de la empresa de catering.

4.6.2.3.1.2. Supuestos

- Presupuesto requerido disponible al inicio del proyecto.

4.6.2.3.1.3. Restricciones

- No exceder el presupuesto estimado.

4.6.2.3.2. Souvenirs.

Se requiere los servicios de una empresa especializada en artículos promocionales que provea lo siguiente:

- Lugar de entrega: Guayaquil (Edificio Torres Pichincha) Piso 4.
- Souvenirs: 300 Calculadora Wallet con porta tarjeta y bolígrafo
- Color: Gris
- Tamaño: 9.8cms X 7cms.

4.6.2.3.2.1. Exclusiones

- Entrega de Souvenirs a los invitados.

4.6.2.3.2.2. Supuestos

- Presupuesto requerido disponible al inicio del proyecto.

4.6.2.3.2.3. Restricciones

- No exceder el presupuesto estimado.

4.6.2.4. CNB's Rotulación Fachadas

Como se indica en la Tabla PDP - 57: Matriz de Adquisiciones; el entregable CNB's que hace referencia a la rotulación de las nuevas tiendas barriales, se llevará a cabo bajo procedimiento normal y actual liderado por Imagen Institucional, dando prioridad a la instalación de la rotulación de los nuevos corresponsales no bancarios. Se validó que el proveedor actual cuente con la capacidad suficiente y el personal para realizar dicho trabajo.

La validación en campo de la rotulación de los nuevos CNB's lo realizara el equipo de proyectos como se indica en la asignación de responsabilidades del personal.

Se debe tener en cuenta la entrega de los artes al proveedor para impresión de lonas.

4.6.2.4.1. Exclusiones

- Entrega de muestras.

4.6.2.4.2. Supuestos

- Presupuesto requerido disponible al inicio del proyecto.

4.6.2.4.3. Restricciones

- No exceder el presupuesto estimado.

4.6.2.5. Pruebas de Conectividad y Pruebas Técnicas.

La finalidad es validar que toda la cadena de implementación del proyecto que inicia en el hardware se vea reflejada en transacciones a nivel de software. Los requerimientos de pruebas se detallan a continuación:

Pruebas de conectividad: En estas pruebas se validarán que los enlaces entre las paradas, terminales, corresponsales no bancarios y el Banco se encuentre operando a niveles deseados. También se validaran las redundancias del enlace entre las paradas y terminales con el Banco. Para el caso de los corresponsales no bancarios, se validará que las conexiones a internet se encuentren con un mínimo de 10 MB de bajada y 3 MB de subida de información. Estas pruebas estarán a cargo del responsable funcional del proyecto en conjunto con el proveedor del enlace por parte del sistema de transporte. Las pruebas en los CNB's estará a cargo del área a cargo de dicho canal por parte del Banco.

Pruebas de Plataforma Tecnológica: estas pruebas consisten en validar que dentro de la plataforma electrónica se hayan creado los links de acceso para el nuevo producto. También que en la página web del Banco se incluya información referente al nuevo producto. Las configuraciones de red y Switch entre el Banco y el administrador de la infraestructura IT deberán ser validadas en este proceso. Las pruebas deben abarcar todo el proceso de transacciones desde su origen hasta su fin que incluye la transferencia de los montos de dinero a las cuentas de Sistema de Transporte, así como las transacciones generadas en la red de establecimientos. Estas pruebas estarán a cargo del personal de sistemas del Banco en conjunto con su proveedor de plataforma y desarrollo IT (Tata Consulting).

Todas las pruebas deberán ser documentadas y el responsable deberá emitir un informe impreso del mismo, que será entregado al Project Manager para su gestión respectiva dentro del proyecto.

4.6.2.5.1. Exclusiones

- Entrega de muestras.

4.6.2.5.2. Supuestos

- Presupuesto requerido disponible al inicio del proyecto.

4.6.2.5.3. Restricciones

- No exceder el presupuesto estimado.

4.6.3. Documentos de las adquisiciones.

Se definió utilizar para todas las adquisiciones el Anexo 9. PDP - BP - Solicitud Pedido/Compra como solicitud formal a los proveedores. Este documento contiene información general de: Propósito, enunciado de trabajo, requerimientos especiales, detalles del servicio entre otros. Debido que todos son proveedores registrados y aprobados por el Banco que conocen el procedimiento de adquisiciones de la institución, se utilizará dicho documento ya que se encuentra avalado y aprobado por el departamento de compras.

Se estableció que para las adquisiciones denominadas Tarjetas Contactless, Artes y Red de Beneficios, Pruebas de Conectividad y Pruebas Técnicas, se elaborarán contratos de prestaciones de servicio tomando como guía el Anexo 10. PDP - BP - Contrato de Prestaciones de Servicio., debido a su gran cantidad de especificaciones y montos considerables.

El pago de las adquisiciones o servicios prestados será en dólares de los Estados Unidos de América. Se estipula que se dará el 40% como anticipo y el 60% restante a la firma del Acta de Entrega – Recepción a entera satisfacción del Banco.

Se estableció que los proveedores deberán presentar garantías técnicas de calidad que entraran en vigencia a partir de la suscripción del contrato y deberá tener duración similar al periodo del proyecto, adquisición o servicio prestado.

4.6.4. Criterios de Selección de Proveedores.

Para la gestión del Proyecto en el ámbito de adquisiciones, se consideró utilizar la Matriz de evaluación y selección de proveedores en la Tabla PDP - 58: *Criterios de Selección de proveedores*, en donde los factores a considerar no solo están establecidos alrededor del precio del bien o servicio, sino criterios definidos por el equipo de proyecto y el responsable del proyecto BP Costa para cada uno de los entregables a adquirir.

Tabla 58: PDP Criterios de Selección de Proveedores

ENTREGABLE: ARTES Y RED DE BENEFICIOS

ID: 1.3

CRITERIO	PESOS	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Experiencia	30%	Años de Experiencia en el mercado	Mayor o igual a 5: 10 puntos Entre 2 y 5: 5 puntos Menor a 2: 2 puntos
Calificación Histórica	20%	Calificación promedio de los últimos años.	Colocar puntaje debido que la calificación es sobre 10
Tiempo de Entrega	20%	Tiempo de entrega del pedido	No cumple con lo requerido: 0 puntos Cumple con lo requerido pero con restricciones: 3 puntos Cumple con lo requerido: 5 puntos Excede las expectativas de lo solicitado: 10 puntos
Precio	20%	Calificación del producto/servicio	No cumple con lo requerido: 0 puntos Cumple con lo requerido pero con restricciones: 3 puntos Cumple con lo requerido: 5 puntos Excede las expectativas de lo solicitado: 10 puntos
Garantía Técnica	10%	Calificación del producto/servicio	No cumple con lo requerido: 0 puntos Cumple con lo requerido pero con restricciones: 3 puntos Cumple con lo requerido: 5 puntos Excede las expectativas de lo solicitado: 10 puntos

ENTREGABLE: CAPACITACIONES – BREAK

ID: 1.5

CRITERIO	PESOS	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Experiencia	30%	Años de Experiencia en el mercado	Mayor o igual a 5: 10 puntos Entre 2 y 5: 5 puntos Menor a 2: 2 puntos
Calificación Histórica	30%	Calificación promedio de los últimos años.	Colocar puntaje debido que la calificación es sobre 10
Tiempo de Entrega	30%	Tiempo de entrega del pedido	No cumple con lo requerido: 0 puntos Cumple con lo requerido pero con restricciones: 3 puntos Cumple con lo requerido: 5 puntos Excede las expectativas de lo solicitado: 10 puntos
Precio	10%	Calificación del producto/servicio	No cumple con lo requerido: 0 puntos Cumple con lo requerido pero con restricciones: 3 puntos Cumple con lo requerido: 5 puntos Excede las expectativas de lo solicitado: 10 puntos

ENTREGABLE: CAPACITACIONES – SOUVENIRS

ID: 1.5

CRITERIO	PESOS	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Experiencia	30%	Años de Experiencia en el mercado	Mayor o igual a 5: 10 puntos Entre 2 y 5: 5 puntos Menor a 2: 2 puntos
Calificación Histórica	30%	Calificación promedio de los últimos años.	Colocar puntaje debido que la calificación es sobre 10
Tiempo de Entrega	30%	Tiempo de entrega del pedido	No cumple con lo requerido: 0 puntos Cumple con lo requerido pero con restricciones: 3 puntos Cumple con lo requerido: 5 puntos Excede las expectativas de lo solicitado: 10 puntos
Precio	10%	Calificación del producto/servicio	No cumple con lo requerido: 0 puntos Cumple con lo requerido pero con restricciones: 3 puntos Cumple con lo requerido: 5 puntos Excede las expectativas de lo solicitado: 10 puntos

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

No se incluye los criterios de evaluación para la adquisición de Tarjetas Contactless - Lectores y de Pruebas de Conectividad y Pruebas técnicas debido a que existe un único proveedor definido por el Sponsor.

Adicional el entregable Rotulación de CNB's no se realizará evaluación de proveedor debido a que se definió realizar la rotulación con el proveedor actual.

4.6.5. Decisiones de Hacer o Comprar.

A continuación en la Tabla PDP – 59 se detalla información sobre análisis de hacer y comprar realizada al iniciar el Plan de Gestión de Adquisiciones aprobada por el Sponsor.

Tabla 59: PDP Análisis de Hacer o Comprar

ENTREGABLE: TARJETAS CONTACTLESS Y LECTORES

ID: 1.2 Y 1.7

CRITERIOS	PESO	HACER			COMPRAR		
		HACER	PUNTAJE	OBSERVACIONES	COMPRAR	PUNTAJE	OBSERVACIONES
Experiencia	20%	0	0	Banco no produce este tipo de servicios	10	2	Empresa experta en elaboración de tarjetas y lectores, con experiencia en Bancos de Suramerica.
Costo	25%	0	0		10	2,5	
Tiempo de Entrega	20%	0	0		10	2	
Soporte Técnico	25%	0	0		10	2,5	
Garantía	10%	0	0		10	1	
TOTAL	100%	0	0		50	10	

ENTREGABLE: ARTES Y RED DE BENEFICIOS

ID: 1.3

CRITERIOS	PESO	HACER			COMPRAR		
		HACER	PUNTAJE	OBSERVACIONES	COMPRAR	PUNTAJE	OBSERVACIONES
Experiencia	30%	6	1,8	El Banco no cuenta con un departamento de IDM ni personal con experiencia	10	3	Empresas especializadas en idm (encuestas y grupos focalizados)
Costo	20%	9	1,8	Al realizarlo se utilizaria personal del Banco	7	1,4	Acorde al mercado
Tiempo de Entrega	50%	4	2	Al no tener experiencia se alargaria el tiempo de entrega de lo solicitado.	10	5	Puntual
TOTAL	100%	19	5,6		27	9,4	

Proyecto Xperta Transporte

ENTREGABLE: CAPACITACIONES - BREAK

ID: 1.5

CRITERIOS	PESO	HACER			COMPRAR		
		HACER	PUNTAJE	OBSERVACIONES	COMPRAR	PUNTAJE	OBSERVACIONES
Experiencia	30%	0	0	Banco no produce este tipo de servicios	10	3	Empresa especializada y con experiencia en este tipo de servicios.
Costo	20%	0	0		10	2	
Tiempo de Entrega	50%	0	0		10	5	
TOTAL	100%	0	0		30	10	

ENTREGABLE: CAPACITACIONES - SOUVENIRS

ID: 1.5

CRITERIOS	PESO	HACER			COMPRAR		
		HACER	PUNTAJE	OBSERVACIONES	COMPRAR	PUNTAJE	OBSERVACIONES
Experiencia	20%	0	0	Banco no produce este tipo de productos	10	2	Empresa especializada y con experiencia en este tipo de servicios.
Costo	25%	0	0		10	2,5	
Tiempo de Entrega	40%	0	0		10	4	
Garantía	15%	0	0		10	1,5	
TOTAL	100%	0	0		40	10	

ENTREGABLE: CNB'S - ROTULACIÓN DE FACHADAS

ID: 1.6

CRITERIOS	PESO	HACER			COMPRAR		
		HACER	PUNTAJE	OBSERVACIONES	COMPRAR	PUNTAJE	OBSERVACIONES
Experiencia	20%	0	0	Banco no produce este tipo de servicios	10	2	Empresa especializada y con experiencia en este tipo de servicios.
Costo	25%	0	0		10	2,5	
Tiempo de Entrega	45%	0	0		10	4,5	
Garantía	10%	0	0		10	1	
TOTAL	100%	0	0		40	10	

ENTREGABLE: PRUEBAS CONECTIVIDAD Y PRUEBAS TÉCNICAS

ID: 1.8

CRITERIOS	PESO	HACER			COMPRAR		
		HACER	PUNTAJE	OBSERVACIONES	COMPRAR	PUNTAJE	OBSERVACIONES
Experiencia	20%	0	0	Banco no produce este tipo de servicios	10	2	Empresa especializada y con experiencia en este tipo de servicios.
Costo	25%	0	0		10	2,5	
Tiempo de Entrega	20%	0	0		10	2	
Soporte Técnico	25%	0	0		10	2,5	
Garantía	10%	0	0		10	1	
TOTAL	100%	0	0		50	10	

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

4.6.6. Monitoreo y Control de las Adquisiciones.

El equipo de proyecto monitoreará semanalmente los indicadores y los criterios de aceptación de cada una de las Adquisiciones. Se estableció un responsable para cada

una de las adquisiciones a contratar, con la finalidad de realizar seguimiento y control. Los avances de las distintas adquisiciones serán presentadas en las reuniones quincenales por cada uno de los responsables.

Con la finalidad de poder realizar un seguimiento y control se definieron las siguientes métricas, esta podrán generar acciones correctivas o preventivas según el siguiente criterio:

- Si existe variación mayor a lo establecido dentro de los criterios de decisión se generan acciones correctivas sugeridas
- Si existe variación menor a lo establecido es potestad del equipo de proyecto generar acciones preventivas sugeridas debido a que se encuentra dentro de los umbrales permitidos.

Tabla 60: PDP Indicadores Monitoreo y Control

ENTREGABLE: TARJETAS CONTACTLESS Y LECTORES - RESPONSABLE: PROJECTMANAGER			
CATEGORIA	REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN	INDICADOR	CRITERIO DE DECISIÓN
Tiempo	El tiempo de entrega es el mismo del cronograma?	SPI: EV/PV	Valores sobre 1,1 y menores que 0,9 serán revisados en equipo
Costo	Cumple con lo presupuestado?	CPI: EV/AC	Valores sobre 1,1 y menores que 0,9 serán revisados en equipo
Alcance	Cumple con el alcance requerido?	# de tarjetas y lectores recibidos / # de tarjetas y lectores solicitados	Valores por debajo de lo solicitado por contrato de compra serán evaluados en equipo, para posterior escalamiento al proveedor
Calidad	Cumple con los criterios de aceptación y estándares?	# de criterios cumplidos / # de requisitos solicitados	De existir incorfomidad en los criterios de aceptación o incumplimiento de alguno de los estándares solicitados, se convocará a reunión del equipo de trabaja para evaluar impacto
Servicio	Se tiene asesoramiento técnico por parte del proveedor?	Evaluación del Lider del Proyecto	Número de consultas atendidas desde la fabricación hasta la entrega

Proyecto Xperta Transporte

ENTREGABLE: ARTES Y RED DE BENEFICIOS - RESPONSABLE: LIDER 2

CATEGORIA	REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN	INDICADOR	CRITERIO DE DECISIÓN
Tiempo	El tiempo de entrega es el mismo del cronograma?	SPI: EV/PV	Valores sobre 1,1 y menores que 0,9 serán revisados en equipo
Costo	Cumple con lo presupuestado?	CPI: EV/AC	Valores sobre 1,1 y menores que 0,9 serán revisados en equipo
Calidad	Cumple con los criterios de aceptación?	# de criterios cumplidos / # de requisitos solicitados	Informe de aceptación, si existen observaciones se revisaran junto al equipo de proyecto

ENTREGABLE: BREAK Y SOUVENIRS - RESPONSABLE: FUNCIONAL 1

CATEGORIA	REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN	INDICADOR	CRITERIO DE DECISIÓN
Tiempo	El tiempo de entrega es el mismo del cronograma?	SPI: EV/PV	Valores sobre 1,1 y menores que 0,9 serán revisados en equipo
Costo	Cumple con lo presupuestado?	CPI: EV/AC	Valores sobre 1,1 y menores que 0,9 serán revisados en equipo
Calidad	Cumple con los criterios de aceptación?	# de criterios cumplidos / # de requisitos solicitados	Con un solo criterio incumplido, se solicitará al proveedor la reposición o cambio de las pantallas

ENTREGABLE: ROTULACIÓN CNB'S - RESPONSABLE: FUNCIONAL 2

CATEGORIA	REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN	INDICADOR	CRITERIO DE DECISIÓN
Tiempo	El tiempo de entrega es el mismo del cronograma?	SPI: EV/PV	Valores sobre 1,1 y menores que 0,9 serán revisados en equipo
Costo	Cumple con lo presupuestado?	CPI: EV/AC	Valores sobre 1,1 y menores que 0,9 serán revisados en equipo
Calidad	Cumple con los criterios de aceptación?	# de criterios cumplidos / # de requisitos solicitados	Con un solo criterio incumplido, se solicitará al proveedor la reposición o cambio de rotulación

ENTREGABLE: PRUEBAS DE CONECTIVIDAD Y PRUEBAS TECNICAS - RESPONSABLE: LIDER 1

CATEGORIA	REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN	INDICADOR	CRITERIO DE DECISIÓN
Tiempo	El tiempo de entrega es el mismo del cronograma?	SPI: EV/PV	Valores sobre 1,1 y menores que 0,9 serán revisados en equipo
Costo	Cumple con lo presupuestado?	CPI: EV/AC	Valores sobre 1,1 y menores que 0,9 serán revisados en equipo
Calidad	Cumple con los criterios de aceptación y estándares?	# de criterios cumplidos / # de requisitos solicitados	De existir incorfomidad en los criterios de aceptación o incumplimiento de alguno de los estándares solicitados, se convocará a reunión del equipo de trabaja para evaluar impacto
Servicio	Se tiene asesoramiento técnico por parte del proveedor?	Evaluación del Lider del Proyecto	Número de consultas atendidas desde la fabricación hasta la entrega

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

Vale recalcar que todas las acciones correctivas y preventivas sugeridas deben ser aprobadas por el comité de control de cambios siguiendo el proceso ya establecido para este proyecto.

El registro de lecciones aprendidas del proyecto estará a cargo del Project Manager, quien ingresará la fecha, descripción y plan donde aplica cada vez que algún caso del que se pueda obtener una experiencia para futuros proyectos lo amerite.

4.6.6.1. Proceso Control de Cambios.

El comité de control de cambios estableció el siguiente proceso a seguir para los casos que existan cambios y/o modificaciones o sugerencias de acciones preventivas y correctivas durante la ejecución del proyecto.

El proceso da inicio con la solicitud formal del documento denominado PDP BP: Solicitud de Cambio (Anexo 3) por parte de los interesados a través del equipo de proyecto, esta solicitud de cambios incluye la descripción y justificación del cambio además de sus correspondientes acciones preventivas y correctivas.

Dicha solicitud es validada por un miembro asignado del Comité de Control de Cambios para verificar que cuente con toda la información necesaria:

1. Si el cambio es menor, es decir no conlleva a cambios sobre las líneas bases del proyecto en costo, tiempo y calidad, el Project Manager aprobará dicho cambio y realizará la modificación sobre los documentos del proyecto.
2. En los casos que el cambio sea de mayor y conlleve a cambios sobre las líneas bases del proyecto en costo, tiempo y calidad, se solicitará aprobación o rechazo del Comité de Control de Cambios liderado por el Sponsor, bajo previo análisis de impacto elaborado por personal del comité de cambios y se procederá a realizar los cambios sobre el Plan para la Dirección del Proyecto.

4.7. Subcapítulo D7. Gestión de los Riesgos

4.7.1. Plan de Gestión de los Riesgos.

Para el Plan de Gestión de los Riesgos, el Project Manager como líder del proyecto estableció una reunión con el Sponsor, el Responsable Regional, los interesados y el Equipo de Proyectos con la finalidad de aprovechar los conocimientos y expertise de cada uno de ellos para la elaboración del presente plan. Se establecieron las siguientes herramientas y se definieron los responsables. Se detalla la información a continuación:

Tabla 61: PDP Metodología de Gestión de los Riesgos

PROCESO	DESCRIPCIÓN	HERRAMIENTAS	FUENTES DE INFORMACIÓN	ENTRADAS
Planificación de Gestión de Riesgos	Elaboración de Plan de Gestión de Riesgos	Pmbok Reuniones	Sponsor Responsable Regional BP Costa Project Manager Equipo de Proyectos	Plan de Dirección del Proyecto Acta de Constitución Registro de Interesados
Identificación de Riesgos	Identificación y Documentación de los Riesgos que pueden afectar al Proyecto	Metalinguaje de Riesgos Análisis de Supuestos	Sponsor Responsable Regional BP Costa Interesados Project Manager Equipo de Proyectos	Archivos Historicos del Proyecto Registro de Interesados Alcance, EDT y Diccionario de la EDT
Análisis Cualitativo de los Riesgos	Evaluación de Probabilidad e Impacto de los Riesgos y Ranking de los Riesgos (Prioridad)	Definición de Probabilidad e Impacto Matriz de Probabilidad e Impacto	Sponsor Responsable Regional BP Costa Interesados Project Manager Equipo de Proyectos	Registro de Riesgos y Plan de Gestión de Riesgos
Análisis Cuantitativo de los Riesgos	Evaluación de Impacto monetario de Riesgos sobre costos y cronograma.	Valor Ganado	Project Manager Equipo de Proyectos	Análisis Cualitativo Registro de Riesgos y Plan de Gestión de Riesgos
Planificación de Respuestas a los Riesgos	Respuestas a los Riesgos Identificados	Estrategias para Riesgos Positivos y Estrategias para Riesgos Negativos	Responsable Regional BP Costa Interesados Project Manager Equipo de Proyectos	Análisis Cualitativo y Cuantitativo Registro de Riesgos y Plan de Gestión de Riesgos
Seguimiento y Control de Riesgos	Seguimiento y Control de los Riesgos Identificados y alimentación a la Matriz de Identificación de Riesgos Nuevos	Análisis de Variaciones Reuniones	Responsable Regional BP Costa Project Manager Equipo de Proyectos	Registro de Riesgos Informes de Desempeño Plan de Dirección del Proyecto

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

4.7.1.1. Metalinguaje de los Riesgos

Se utilizó las buenas prácticas del PMI y se definió el metalinguaje como herramienta para identificación de los riesgos que puedan afectar de forma positiva o negativa al proyecto.

Tabla 62: PDP Metalenguaje de los Riesgos

Riesgo	Causa	Efecto o Impacto
--------	-------	------------------

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

4.7.1.2. Roles y Responsabilidad

Se detalla a continuación los roles y funciones de las personas encargadas para el Plan de Gestión de Riesgos:

Tabla 63: PDP Roles y Responsabilidades de Riesgos

ROL	RESUMEN DE ACTIVIDADES	ENCARGADO
Gerente de Riesgos	Gestiona los riesgos mediante políticas de ejecución, procedimientos y planes. Asegura que las actividades de los sub-procesos de riesgo sean ejecutadas. Revisa periódicamente todos los riesgos, puede identificar los riesgos adicionales y evaluar las estrategias de riesgo documentadas. Escala los riesgos, según el caso. Informa acerca del estado de los Riesgos	Project Manager Ariana Solís
Propietario de Riesgos	Asume la responsabilidad de la planificación y ejecución adecuada de la respuesta al riesgo. Puede aceptar la propiedad de los riesgos en otros dominios de riesgo. Asegura que las funciones de gestión de riesgos se llevan a cabo.	Equipo de Proyecto
Identificador de Riesgos	Cualquiera que identifica los riesgos Participa en la planificación del riesgo, la mitigación y la ejecución del plan. Identifica e informa de cualquier riesgo potencial Identificador de riesgo podría ser cualquiera de las partes interesadas (interna o externa)	Equipo de Proyecto
Analista de Riesgos	Lleva a cabo análisis de riesgos / evaluación, respuesta y control de riesgos Valida, clasifica y asigna la propiedad de los riesgos. Realiza análisis cualitativo y cuantitativo. Da prioridad a los riesgos. Define los desencadenantes e indicadores. Planea una respuesta para cada riesgo. Evalúa la eficacia de la respuesta ejecutada. Revisa el registro de riesgos.	Funcional 2 - Janeth Rivera

ROL	RESUMEN DE ACTIVIDADES	ENCARGADO
	Supervisa desencadenantes e indicadores. Prepara métricas de riesgo.	
Comité de Gestión de Riesgos	Trata y revisa todos los riesgos dentro del proyecto / programa Aprueba o rechaza las estrategias de mitigación y planes de contingencia. Determina si se requieren estrategias de mitigación y contingencia adicionales. Puede escalar los riesgos a un nivel superior sobre la base de los umbrales de gravedad y la exposición. Revisa los informes de riesgo y las métricas.	Sponsor Responsable del Proyecto BP Costa Project Manager Coordinadora de Proyectos Líder 1 Funcional 2
Interesados	Tiene una participación y/o interés en los resultados del proyecto. Identifica los riesgos y proporciona la información acerca de la estrategia de mitigación y plan de contingencia	Integrantes de la Matriz de los Interesados

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

4.7.1.3. Presupuesto

Como lo muestra la Tabla PDP - 64, se ha calculado una reserva de contingencia por \$66.936,46 y una reserva de gestión de \$72.866,34 que representa el 5% del total del Proyecto, este porcentaje es tomado con base a información histórica de proyectos similares, esto permitirá solventar económicamente las actividades requeridas para solucionar los riesgos.

Tabla 64: PDP Presupuesto Riesgos

ENTREGABLES / ACTIVIDAD	COSTOS
Presupuesto	\$ 1.598.113,56
Reserva de Gestión	\$ 72.866,34
Línea Base de Costos	\$ 1.525.247,22
Reserva de Contingencia	\$ 66.936,46
Proyecto Xperta Transporte	\$ 1.458.310,76

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

4.7.1.4. Calendario

Se estableció el siguiente calendario con la finalidad de revisar cada uno de sus procesos de manera quincenal por el Comité de Gestión de Riesgos.

Tabla 65: PDP Calendario Riesgos

PROCESO	MOMENTO DE EJECUCIÓN	ENTREGABLE DEL WBS	PERIODICIDAD DE EJECUCIÓN
Planificación de Gestión de Riesgos	Al Inicio del Proyecto	Plan del Proyecto	Una vez
Identificación de Riesgos	Al Inicio del Proyecto y en cada reunión del equipo de Proyecto	Reuniones	Quincenal
Análisis Cualitativo de los Riesgos	Al Inicio del Proyecto y en cada reunión del equipo de Proyecto	Reuniones	Quincenal
Análisis Cuantitativo de los Riesgos	Al Inicio del Proyecto y en cada reunión del equipo de Proyecto	Reuniones	Quincenal
Planificación de Respuestas a los Riesgos	Al Inicio del Proyecto y en cada reunión del equipo de Proyecto	Reuniones	Quincenal
Seguimiento y Control de Riesgos	Al Inicio del Proyecto y en cada reunión del equipo de Proyecto	Reuniones	Quincenal

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

4.7.1.5. Definiciones de la Probabilidad e impacto de los Riesgos

Se detalla a continuación la definición de Probabilidad e Impacto estipulado para el presente proyecto:

Tabla 66: PDP Definición de Probabilidad de los Riesgos

PROBABILIDAD	VALOR NUMÉRICO	DESCRIPCIÓN
Muy Alta	0,9	Categorización de un evento con posibilidad de ocurrencia muy alta, en donde es casi seguro que se va a efectuar.
Alta	0,7	Categorización para un evento que posee una alta posibilidad de ocurrencia.
Media	0,5	Categorización para un evento que posee una posibilidad media de ocurrencia.
Baja	0,3	

PROBABILIDAD	VALOR NUMÉRICO	DESCRIPCIÓN
		Categorización para un evento que posee una baja posibilidad de ocurrencia.
Muy Baja	0,1	Categorización de un evento con posibilidad de ocurrencia muy baja, en donde es casi seguro que NO se va a efectuar.

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

Se establece las definiciones y escalas de los impactos negativos para la evaluación de los riesgos, las escalas han sido tomadas con base a la tolerancia máxima aceptada por la institución.

Tabla 67: PDP Definición de Impacto de los Riesgos

Objetivo de Proyecto	Muy bajo 0,05	Bajo 0,1	Medio 0,2	Alto 0,4	Muy Alto 0,8
Alcance	Avance del 99%	Avance del 98%	Avance del 97%	Avance del 96%	Avance del 95%
Cronograma	Incremento del 0,5% del Cronograma	Incremento del 1% del Cronograma	Incremento del 1,5% del Cronograma	Incremento del 2% del Cronograma	Incremento del 3% del Cronograma
Costo	Incremento del 0,3% de lo presupuestado	Incremento del 0,4% de lo presupuestado	Incremento del 0,8% de lo presupuestado	Incremento del 1% de lo presupuestado	Incremento del 1,5% de lo presupuestado
Calidad	Cumplimiento del 98% de los criterios de aceptación	Cumplimiento del 97% de los criterios de aceptación	Cumplimiento del 96% de los criterios de aceptación	Cumplimiento del 95% de los criterios de aceptación	Cumplimiento del 94% de los criterios de aceptación

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

4.7.1.6. Matriz de probabilidad e impacto

Una vez detallada las definiciones y los valores numéricos de probabilidad e impacto se detalla a continuación la Matriz de Riesgos que ayudará a definir y dar prioridad a cada uno de los riesgos identificados.

Tabla 68: PDP Matriz de Probabilidad e Impacto

Impacto / Probabilidad		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
		0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
Muy Alta	0,9	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72
Alta	0,7	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56
Media	0,5	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40
Baja	0,3	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24
Muy Baja	0,1	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

Con la finalidad de identificar las amenazas y oportunidades y la probabilidad de ocurrencia e impacto sobre el proyecto en caso de presentarse; se presenta la matriz de amenazas y oportunidades valorizadas y codificadas bajo colores.

Tabla 69: PDP Matriz de Probabilidad e Impacto (amenazas y oportunidades)

Probabilidad		Amenazas					Oportunidades				
		0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05
0,9	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05	
0,7	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04	
0,5	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03	
0,3	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02	
0,1	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01	
		0,05	0,1	0,2	0,4	0,8	0,8	0,4	0,2	0,1	0,05

Impacto (escala numérica)

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

4.7.1.7. Código y valoración de los colores en la matriz de probabilidad e impacto.

Con la finalidad de poder identificar rápidamente los riesgos según sus prioridades, se definió establecer colores para su codificación, mismos que se detallan a continuación, la valoración de los Riesgos fue definida y aceptada por el Sponsor:

Tabla 70: PDP Codificación y Valoración de Riesgos

Valoración	Código	Descripción
Bajo <i>0.01 a 0.09</i>		Impacto mínimo. El Project Manager debe realizar supervisión al proyecto, para evitar incremento de desviaciones
Medio <i>0.10 a 0.35</i>		Impacto medio. Existe la necesidad de acciones especiales para controlar el riesgo. El Project Manager debe monitorear de manera continua el proyecto
Alto <i>0.36 a 0.72</i>		Impacto Alto por lo que es necesario atención con prioridad.
Oportunidad <i>0.36 a 0.72</i>		Impacto favorable para el proyecto y sobre los objetivos del proyecto. Debe ser aprovechado.

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

4.7.2. Registros de Riesgos

Utilizando como base el diccionario de la EDT y las actividades del cronograma se estableció en una reunión entre los interesados, equipo de proyecto y sponsor los siguientes Riesgos:

Tabla 71: PDP Listado de Riesgos del Proyecto

COD. RIESGO	EVENTO DE RIESGO	CAUSA	EFECTO IMPACTO	CLASIFICACION	TIPO
R001	Existe la posibilidad que se retrase el arribo de las tarjetas y los lectores	Debido a que hay que importarlo desde el continente Asiatico	Lo que impactaría en el alcance, tiempo y costo del proyecto.	Externo	Amenaza
R002	Existe la posibilidad de que se retrase la aprobación final de los artes	Debido de que dependen de la autorización y visto bueno de Presidente del Banco	Lo que provocaría demora en la entrega del arte al proveedor de tarjetas dando como resultado retraso en el cronograma del proyecto.	Interno	Amenaza
R003	Existe la posibilidad de que el Área legal del Banco se demore en la elaboración de los contratos con los proveedores	Debido a las revisiones y aprobaciones del Responsable del departamento legal	Lo que provocaría retraso en el cronograma del proyecto.	Interno	Amenaza
R004	Existe la posibilidad que se retrase el empaquetamiento de los 400.000 kits xperta transporte	Debido a la falta de coordinación de personal en el departamento de Delivery	Lo que impactaría en el cronograma del proyecto.	Interno	Amenaza

Proyecto Xperta Transporte

COD. RIESGO	EVENTO DE RIESGO	CAUSA	EFECTO IMPACTO	CLASIFICACION	TIPO
R005	Existe la posibilidad que no se cuente con la presencia de personal de la empresa de servicios de transporte para el levantamiento de información en campo de las paradas y troncales	Debido a la falta de coordinación de sus agendas y sus múltiples funciones	lo que impactaría en el cronograma del proyecto.	Externo	Amenaza
R006	Existe la posibilidad de que los potenciales comerciantes no estén interesados en ser CNB's transporte	Debido a la falta de interés de las comisiones por venta de Kits transporte y transacciones que realicen	Lo que impactaría en el cronograma y alcance del proyecto.	Externo	Amenaza
R007	Existe la posibilidad que no se llegue a rotular los 300CNB's en el tiempo establecido	Debido que se estableció trabajar con un único proveedor	Lo que podría afectar en el cronograma del proyecto.	Externo	Amenaza
R008	Existe la posibilidad que no se llegue a instalar los 300 pos en los nuevos Cnb's	Debido a la falta de coordinación del los especialistas	Lo que podría afectar en el cronograma del proyecto.	Interno	Amenaza
R009	Existe la posibilidad que los lectores no se encuentren programados en los tiempos estipulados	Debido a la falta de coordinación del proveedor	Lo que impactaría en el cronograma del proyecto.	Externo	Amenaza
R010	Existe la posibilidad que las tarjetas Contact Less no se encuentre parametrizadas en el sistema banco	Debido a multiples pruebas que se deben realizar para validación	Lo que impactaría en el cronograma del proyecto.	Externo	Amenaza
R011	Existe la posibilidad que el proveedor de tarjetas contactless y lectores haga mal uso del anticipo	Debido al mal manejo de su flujo de caja	Lo que impactaría en el Costo del Proyecto.	Externo	Amenaza
R012	Existe la posibilidad que los miembros del equipo del proyecto no se encuentren involucrados y concentrados al 100% en el proyecto	Debido a que sus líneas de supervisión no los desvinculen de todas sus actividades	Lo que impactaría en el alcance, costo, y cronograma del proyecto.	Interno	Amenaza
R013	Existe la posibilidad que hayan nuevos impuestos tributarios	Debido que nos encontramos en periodo de transición de nuevo gobierno y pueden estipular nuevas medidas	Lo que impactaría en los costos del proyecto.	Externo	Amenaza
R014	Existe la posibilidad que los artes de las tarjetas, de los empaques y de la rotulación de los CNB's no sean de agrado de los usuarios	Debido que se deben mantener estandarles establecidos en el manual de marca del Banco	Lo que impactaría en costos y cronograma del proyecto.	Externo	Amenaza
R015	Existe la posibilidad que miembros del equipo del proyecto renuncien	Debido a la exigencia y cantidad de actividades varias que deben realizar en el desarrollo del proyecto	Lo que impactaría en costos, alcance y cronograma del proyecto.	Interno	Amenaza

Proyecto Xperta Transporte

COD. RIESGO	EVENTO DE RIESGO	CAUSA	EFECTO IMPACTO	CLASIFICACION	TIPO
R016	Existe la posibilidad que las distintas fuerzas comerciales no comprendan al 100% la comercialización y proceso del producto	Debido a la falta de atención o entendimiento al momento de la capacitación	Lo que impactaría en costos y tiempo del proyecto.	Interno	Amenaza
R017	Existe la posibilidad que no se cuenten con los souvenirs para obsequio a los Corresponsales	Debido a la falta de coordinación del proveedor	Lo que impactaría en el cronograma del proyecto.	Externo	Amenaza

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

4.7.3. Análisis Cualitativo de los Riesgos

Identificados y codificados los riesgos, se procedió a realizar la evaluación cualitativa tomando en consideración las tablas de probabilidad e impacto desarrolladas en el presente plan. Adicional se estableció el responsable de cada Riesgo del Proyecto con base a la experiencia laboral de cada uno.

Tabla 72: PDP Evaluación Cualitativa de los Riesgos

Cód. Riesgo	Responsable del riesgo	Entregable EDT	Estimación de probabilidad	Objetivo afectado	Estimación de impacto	Probabilidad por impacto	Tipo de Riesgos
R001	Project Manager	1.2 Tarjetas y Lectores	0,7	Alcance	0,8	0,56	Alto
				Cronograma	0,8	0,56	
				Costo	0,4	0,28	
				Calidad	0,4	0,28	
				Total Probabilidad por Impacto			
R002	Sponsor	1.3 Artes y Red de Beneficios	0,7	Alcance	0,05	0,04	Medio
				Cronograma	0,4	0,28	
				Costo	0,4	0,28	
				Calidad	0,05	0,04	
				Total Probabilidad por Impacto			
R003	Coordinadora de Negocios	1.2 Tarjetas y Lectores	0,7	Alcance	0,05	0,04	Bajo
				Cronograma	0,1	0,07	
				Costo	0,1	0,07	
				Calidad	0,05	0,04	
				Total Probabilidad por Impacto			
R004	Coordinadora de Negocios	1.4 Kit Xperta Transporte	0,5	Alcance	0,05	0,03	Bajo
				Cronograma	0,2	0,10	
				Costo	0,05	0,03	

Proyecto Xperta Transporte

Cód. Riesgo	Responsable del riesgo	Entregable EDT	Estimación de probabilidad	Objetivo afectado	Estimación de impacto	Probabilidad por impacto	Tipo de Riesgos
				Calidad	0,05	0,03	
			Total Probabilidad por Impacto			0,04	
R005	Funcional 2	1.6 CNBs	0,3	Alcance	0,1	0,03	Medio
				Cronograma	0,2	0,06	
				Costo	0,2	0,06	
				Calidad	0,2	0,06	
			Total Probabilidad por Impacto			0,05	
R006	Funcional 1	1.6 CNBs	0,5	Alcance	0,2	0,10	Bajo
				Cronograma	0,4	0,20	
				Costo	0,2	0,10	
				Calidad	0,05	0,03	
			Total Probabilidad por Impacto			0,11	
R007	Funcional 3	1.6 CNBs	0,3	Alcance	0,05	0,02	Bajo
				Cronograma	0,4	0,12	
				Costo	0,4	0,12	
				Calidad	0,4	0,12	
			Total Probabilidad por Impacto			0,09	
R008	Funcional 1	1.6 CNBs	0,5	Alcance	0,05	0,03	Bajo
				Cronograma	0,4	0,20	
				Costo	0,2	0,10	
				Calidad	0,2	0,10	
			Total Probabilidad por Impacto			0,11	
R009	Project Manager	1.7 Instalación de Lectores	0,5	Alcance	0,05	0,03	Medio
				Cronograma	0,4	0,20	
				Costo	0,4	0,20	
				Calidad	0,05	0,03	
			Total Probabilidad por Impacto			0,11	
R010	Responsable BP Costa	1.8 Pruebas Tecnicas	0,9	Alcance	0,4	0,36	Alto
				Cronograma	0,4	0,36	
				Costo	0,4	0,36	
				Calidad	0,4	0,36	
			Total Probabilidad por Impacto			0,36	
R011	Sponsor	1.2 Tarjetas y Lectores	0,1	Alcance	0,2	0,02	Bajo
				Cronograma	0,2	0,02	
				Costo	0,8	0,08	
				Calidad	0,2	0,02	
			Total Probabilidad por Impacto			0,04	
R012			0,3	Alcance	0,05	0,02	Medio

Proyecto Xperta Transporte

Cód. Riesgo	Responsable del riesgo	Entregable EDT	Estimación de probabilidad	Objetivo afectado	Estimación de impacto	Probabilidad por impacto	Tipo de Riesgos
	Responsable BP Costa	1.1 Dirección del Proyecto		Cronograma	0,4	0,12	
				Costo	0,4	0,12	
				Calidad	0,4	0,12	
				Total Probabilidad por Impacto			
R013	Lider 1	1.2 Tarjetas y Lectores	0,5	Alcance	0,05	0,03	Bajo
				Cronograma	0,05	0,03	
				Costo	0,2	0,10	
				Calidad	0,05	0,03	
Total Probabilidad por Impacto			0,04				
R014	Project Manager	1.3 Artes y Red de Beneficios	0,1	Alcance	0,4	0,04	Bajo
				Cronograma	0,4	0,04	
				Costo	0,05	0,01	
				Calidad	0,05	0,01	
Total Probabilidad por Impacto			0,02				
R015	Responsable BP Costa	1.1 Dirección del Proyecto	0,3	Alcance	0,4	0,12	Medio
				Cronograma	0,2	0,06	
				Costo	0,05	0,02	
				Calidad	0,2	0,06	
Total Probabilidad por Impacto			0,06				
R016	Project Manager	1.5 Capacitaciones	0,5	Alcance	0,4	0,12	Medio
				Cronograma	0,1	0,03	
				Costo	0,1	0,03	
				Calidad	0,4	0,12	
Total Probabilidad por Impacto			0,08				
R017	Funcional 1	1.5 Capacitaciones	0,3	Alcance	0,05	0,02	Bajo
				Cronograma	0,05	0,02	
				Costo	0,05	0,02	
				Calidad	0,05	0,02	
Total Probabilidad por Impacto			0,02				

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

4.7.4. Análisis Cuantitativo de los Riesgos

Para la elaboración del análisis cuantitativo de los Riesgos se utilizó como base los resultados del análisis cualitativo y la información de la Tabla PDP - 72: Definición de Impacto de los Riesgos para poder valorar el impacto en tiempo y en costo. La

técnica a utilizar es el análisis del valor monetario esperado utilizando los días del proyecto y el valor total del proyecto.

Tabla 73: PDP Valoración de Tiempo

Tiempo del Proyecto en Días	270
Valor del Proyecto	\$1.458.310,76

Código del Riesgo	Evaluación Cualitativa	Impacto en el cronograma	Valoración de impacto en tiempo	
R001	0,70	3,0%	8	Días
R002	0,70	1,5%	4	Días
R003	0,70	1,0%	3	Días
R004	0,50	1,0%	3	Días
R005	0,30	1,0%	3	Días
R006	0,50	1,5%	4	Días
R007	0,30	1,0%	3	Días
R008	0,50	1,5%	4	Días
R009	0,50	1,5%	4	Días
R010	0,90	3,0%	8	días
R011	0,10	1,0%	3	días
R012	0,30	1,0%	3	días
R013	0,50	1,0%	3	días
R014	0,10	1,0%	3	días
R015	0,30	1,0%	3	días
R016	0,50	1,0%	3	días
R017	0,30	1,0%	3	días

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

Tabla 74: PDP Valoración de Costo

Código del Riesgo	Evaluación Cualitativa	Impacto en el Costo	Valoración de impacto en costo
R001	0,70	1,50%	\$ 21.874,7
R002	0,70	0,80%	\$ 11.666,5
R003	0,70	0,30%	\$ 4.374,9
R004	0,50	0,30%	\$ 4.374,9

Proyecto Xperta Transporte

Código del Riesgo	Evaluación Cualitativa	Impacto en el Costo	Valoración de impacto en costo
R005	0,30	0,30%	\$ 4.374,9
R006	0,50	0,80%	\$ 11.666,5
R007	0,30	0,30%	\$ 4.374,9
R008	0,50	0,80%	\$ 11.666,5
R009	0,50	0,80%	\$ 11.666,5
R010	0,90	1,50%	\$ 21.874,7
R011	0,10	0,30%	\$ 4.374,9
R012	0,30	0,30%	\$ 4.374,9
R013	0,50	0,30%	\$ 4.374,9
R014	0,10	0,30%	\$ 4.374,9
R015	0,30	0,30%	\$ 4.374,9
R016	0,50	0,30%	\$ 4.374,9
R017	0,30	0,30%	\$ 4.374,9

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

Con las valoraciones de impacto en tiempo y costo se procede a estimar el valor de contingencia para el presente proyecto

Tabla 75: PDP EVM Costo y Tiempo

Código del Riesgo	Estimación de Probabilidad	Valoración de impacto en tiempo	Valoración de impacto en costo	EVM Tiempo	EVM Costo
R001	0,70	8	\$ 21.874,66	6 días	\$ 15.312,26
R002	0,70	4	\$ 11.666,49	3 días	\$ -
R003	0,70	3	\$ 4.374,93	2 días	\$ 3.062,45
R004	0,50	3	\$ 4.374,93	1 días	\$ 2.187,47
R005	0,30	3	\$ 4.374,93	1 días	\$ -
R006	0,50	4	\$ 11.666,49	2 días	\$ 5.833,24
R007	0,30	3	\$ 4.374,93	1 días	\$ 1.312,48
R008	0,50	4	\$ 11.666,49	2 días	\$ 5.833,24
R009	0,50	4	\$ 11.666,49	2 días	\$ 5.833,24
R010	0,90	8	\$ 21.874,66	7 días	\$ 19.687,20
R011	0,10	3	\$ 4.374,93	0 días	\$ 437,49
R012	0,30	3	\$ 4.374,93	1 días	\$ 1.312,48
R013	0,50	3	\$ 4.374,93	1 días	\$ 2.187,47
R014	0,10	3	\$ 4.374,93	0 días	\$ 437,49
R015	0,30	3	\$ 4.374,93	1 días	\$ -

Proyecto Xperta Transporte

Código del Riesgo	Estimación de Probabilidad	Valoración de impacto en tiempo	Valoración de impacto en costo	EVM Tiempo	EVM Costo
R016	0,50	3	\$ 4.374,93	1 días	\$ 2.187,47
R017	0,30	3	\$ 4.374,93	1 días	\$ 1.312,48
RESERVA DE CONTINGENCIA				32 días	\$ 66.936,46

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

4.7.5. Planificar la respuesta de los Riesgos

Se procedió a la elaboración de los planes de acción a todos los riesgos identificados del proyecto y se estableció los siguientes planes de acción:

Tabla 76: PDP Matriz de Respuesta a los Riesgos

ID RIESGOS	CALIFICACIÓN	RESPONSABLE	TIPO DE RESPUESTA	PLAN DE RESPUESTA AL RIESGO	DISPARADOR	FECHA DEL DISPARADOR	PLAN DE CONTINGENCIA
R001	Alto	Project Manager	Mitigar	Revisar proveedores de courier express aéreo que importen mercancía en máximo 5 días.	SPI < o = a 0.95	10/10/2017	Gestionar la Importación de tarjetas y lectores vía aérea con empresas de envío express.
R002	Medio	Sponsor	Evitar	-	Actualización de los Documentos del Proyecto.	14/04/2017	Detallar dentro del plan de gestión de los RRHH en el área de roles y responsabilidades la autorización al Sponsor para que pueda aprobar los artes en el caso que el Dueño del banco no se encuentre a disposición.
R003	Bajo	Coordinadora de Negocios	Mitigar	Identificar 3 abogados expertos dentro de la Matriz y Sucursal Mayor del Banco para la elaboración de los contratos.	SPI < o = a 0.90	03/07/2017	Responsabilizar por medio de un oficio al Vicepresidente del departamento Legal, que de no contar con avances del contrato deberá dotar de mayor personal para culminarlo en los tiempos establecidos.

Proyecto Xperta Transporte

ID RIESGOS	CALIFICACIÓN	RESPONSABLE	TIPO DE RESPUESTA	PLAN DE RESPUESTA AL RIESGO	DISPARADOR	FECHA DEL DISPARADOR	PLAN DE CONTINGENCIA
R004	Bajo	Coordinadora de Negocios	Mitigar	Identificar 20 colaboradores del Banco de Cajas o de Balcón de Servicios para la elaboración de los Kits.	SPI < o = a 0.90	04/12/2017	Se establece que de existir retraso de 1 día se proveerá de personal de la Red de Agencias para culminar en los tiempos establecidos
R005	Medio	Funcional 2	Evitar	-	Actualización de los Documentos del Proyecto.	14/04/2017	Se establece que Servicios de Transporte dotará información de todas las paradas y troncales (geo localizados) con la información de los jefes encargados de cada parada. De no contar con la presencia de los funcionarios se procederá a realizar la visita en campo sin su presencia.
R006	Bajo	Funcional 1	Mitigar	Identificar 20 ejecutivos de negocios para capacitación de venta de Beneficios sobre el Canal CNB's	SPI < o = a 0.90	19/09/2017	De darse el caso que no hayan comerciantes interesados se dotará de personal de Red de Agencias para que realicen visitas en el menor tiempo posible para no afectar cronograma.
R007	Bajo	Funcional 3	Mitigar	Identificar 2 proveedores de rotulación para CNB's.	SPI < o = a 0.90	11/12/2017	Al no cumplirse con los avances establecidos se contrata los servicios de un segundo proveedor para dividir la rotulación de CNB's

Proyecto Xperta Transporte

ID RIESGOS	CALIFICACIÓN	RESPONSABLE	TIPO DE RESPUESTA	PLAN DE RESPUESTA AL RIESGO	DISPARADOR	FECHA DEL DISPARADOR	PLAN DE CONTINGENCIA
R008	Bajo	Funcional 1	Mitigar	Capacitar a los ejecutivos del plan de respuestas del riesgo R006 para la instalación y capacitación de uso de los POS.	SPI < o = a 0.90	02/01/2018	De darse el caso se dotará de personal de Red de Agencias para que realicen las instalaciones y capacitaciones de uso de los POS en el menor tiempo posible para no afectar cronograma.
R009	Medio	Project Manager	Mitigar	Identificar 3 proveedores para instalación de Lectores.	SPI < o = a 0.93	05/01/2018	Contratación de segundo proveedor para instalación de lectores.
R010	Alto	Responsable BP Costa	Mitigar	Identificar 10 colaboradores de Tata Consulting para realizar pruebas de parametrización del producto.	SPI < o = a 0.95	16/02/2018	Líder de departamento destinará los recursos necesarios dejando pendiente los demás proyectos para concluir en el tiempo destinado la parametrización del producto.
R011	Bajo	Sponsor	Transferir	Solicitar al proveedor poliza de Buen Uso de Anticipo.	Totalidad de Tarjetas y Lectores Fabricados a la fecha.	06/10/2018	Efectivización de la Poliza de Buen Uso de Anticipo
R012	Medio	Responsable BP Costa	Mitigar	Identificar las Lineas de Supervisión de los miembros Funcionales del Proyecto para retroalimentación de importancia del proyecto y desligarlos	Evaluaciones Semestrales al Equipo del Proyecto Calificaciones < o = a 8	26/09/2017	Revisión directa con el Responsable Regional BP para desligar al recurso de las Funciones de la Agencia.

Proyecto Xperta Transporte

ID RIESGOS	CALIFICACIÓN	RESPONSABLE	TIPO DE RESPUESTA	PLAN DE RESPUESTA AL RIESGO	DISPARADOR	FECHA DEL DISPARADOR	PLAN DE CONTINGENCIA
				de actividades de agencia.			
R013	Bajo	Líder 1	Aceptar	Revisión continua de nuevas disposiciones del Gobierno.	Disposición de Entes Gubernamentales	12/07/2017	Utilizar reserva de contingencia para cubrir nuevos impuestos.
R014	Bajo	Project Manager	Mitigar	Realizar antes de las encuesta un grupo focal de 10 personas para conocer posibles resultados y recomendaciones de los usuarios.	Si ninguno de los artes supera el 50% de aceptación en las encuestas	14/08/2017	Se realizará nuevos artes mediante grupos focales.
R015	Medio	Responsable BP Costa	Evitar	-	Actualización de los Documentos del Proyecto.	14/04/2017	Se revisa las cargas horarias de las actividades del proyecto para contar con el personal suficiente y que no exista sobrecarga laboral.
R016	Medio	Project Manager	Mitigar	Prepara videos interactivos y explicativos para segunda capacitación a las fuerzas comerciales.	Calificaciones inferiores a 9	22/01/2018	Se realizará segunda capacitación a las personas que obtuvieron menor calificación. Para los Tenderos se realizará capacitación en campo y para los ejecutivos se realizará segunda charla en auditorio.

ID RIESGOS	CALIFICACIÓN	RESPONSABLE	TIPO DE RESPUESTA	PLAN DE RESPUESTA AL RIESGO	DISPARADOR	FECHA DEL DISPARADOR	PLAN DE CONTINGENCIA
R017	Bajo	Funcional 1	Mitigar	Solicitar promocionales a la Matriz para tener Stock caso de aplicar plan de contingencia.	$SPI < o = a 0.90$	17/01/2017	Se entregan promocionales que se encuentren en Bodegas de Banco.

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

4.7.6. Monitorear y Controlar los Riesgos

El seguimiento y control de cada riesgo será realizado por su propietario, quien por medio de una efectiva y constante revisión de los disparadores, deberá definir si los planes de respuesta establecidos deben actuar sobre el riesgo. De ser así el caso, el mismo propietario del riesgo debe monitorear que las acciones de respuesta establecidas, se ejecuten tal como se indica en la matriz de respuesta a los Riesgos.

El Project Manager cuenta con la autoridad de hacer uso de los valores establecidos de la reserva de contingencia en el caso de materializarse algún riesgo.

Se controlará el uso de esta reserva mediante las siguientes métricas:

- Si el porcentaje de uso del Plan de Contingencia llega al 30% se deberá presentar acciones preventivas.
- Si el porcentaje de uso del Plan de Contingencia es mayor o igual a 50% se deberá generar acciones correctivas.

Las reuniones de control y seguimiento se realizarán quincenalmente según el cronograma del proyecto.

Vale recalcar que todas las acciones correctivas y preventivas sugeridas deben ser aprobadas por el comité de control de cambios siguiente el proceso ya establecido para este proyecto.

El registro de lecciones aprendidas del proyecto estará a cargo del Project Manager, quien ingresará la fecha, descripción y plan donde aplica cada vez que algún caso del que se pueda obtener una experiencia para futuros proyectos lo amerite.

4.7.6.1. Proceso de solicitud de Cambios

El comité de control de cambios estableció el siguiente proceso a seguir para los casos que existan cambios y/o modificaciones o sugerencias de acciones preventivas y correctivas durante la ejecución del proyecto.

El proceso da inicio con la solicitud formal del documento denominado PDP BP: Solicitud de Cambio (Anexo 3) por parte de los interesados a través del equipo de proyecto, esta solicitud de cambios incluye la descripción y justificación del cambio además de sus correspondientes acciones preventivas y correctivas.

Dicha solicitud es validada por un miembro asignado del Comité de Control de Cambios para verificar que cuente con toda la información necesaria:

1. Si el cambio es menor, es decir no conlleva a cambios sobre las líneas bases del proyecto en costo, tiempo y calidad, el Project Manager aprobará dicho cambio y realizará la modificación sobre los documentos del proyecto.
2. En los casos que el cambio sea mayor y conlleve a cambios sobre las líneas bases del proyecto en costo, tiempo y calidad, se solicitará aprobación o rechazo del Comité de Control de Cambios liderado por el Sponsor, bajo previo análisis de impacto elaborado por personal del comité de cambios y se procederá a realizar los cambios sobre el Plan para la Dirección del Proyecto.

4.8. Subcapítulo D8. Gestión de Comunicaciones

4.8.1. Plan de Gestión de Comunicaciones

Con la finalidad de mantener a los grupos de interesados y al equipo de proyecto debidamente informado y especificar las necesidades de comunicación y los métodos, el Project Manager ha elaborado el presente plan donde ha definido en primera instancia los siguientes lineamientos con los que serán manejadas las comunicaciones en este proyecto.

4.8.1.1. Gobierno y Reuniones

Las líneas de autoridad definidas para el manejo de las comunicaciones en el proyecto son las siguientes:

1. **Redacción de las Comunicaciones:** estarán a cargo de la Asistente Administrativa
2. **Revisión de las Comunicaciones:** estarán a cargo en primera instancia de quien la solicita, con la finalidad de verificar que la comunicación cumpla con el mensaje que se quiere dar. Por última instancia la revisará el Project Manager.
3. **Autorización de las Comunicaciones:** todas las comunicaciones tanto hacia los interesados externos como a los interesados claves estarán a cargo del Project Manager.

Se ha definido que las reuniones de seguimiento y control de avances del proyecto se realicen quincenalmente. En estas reuniones se debe contar con la participación del Sponsor, el equipo de proyecto, miembros del comité de control de cambios y los interesados claves del proyecto que sean convocados según el porcentaje de avance del proyecto y los entregables avanzados.

En cuanto a las reuniones y al manejo de la información, el Project Manager a definido los siguientes lineamientos a aplicarse en el proyecto:

- El idioma en que la información será enviada es el español. La comunicación debe realizarse de forma interactiva, esto es intercambio multidireccional entre los participantes.

- Los canales de comunicación definidos para este proyecto son: correo electrónico, video llamadas (Skype y Lifesize Cloud), llamadas vía celular, reuniones presenciales, y documentos del proyecto.
- La periodicidad de las reuniones de control y seguimiento es quincenalmente, con duración de 1 hora por evento.
- El Project Manager estará a cargo de liderar las reuniones y cumplir como moderador de las mismas.
- Los formatos a usarse corresponden a los anexos elaborados en formato Word y Excel en los diferentes subcapítulos de este plan. Cuando la información sea transferida vía correo electrónico el formato a usarse es PDF para los documentos y formato MPP para el caso del cronograma.
- El Project Manager ha creado desde su cuenta en Google Drive las carpetas <PROYECTO XPERTA TRANSPORTE / REPORTES SEMANALES> y <PROYECTO XPERTA TRANSPORTE / DOCUMENTOS COMPARTIDOS>, ambas carpetas han sido compartidas a los miembros del equipo de proyecto y serán el medio donde se almacenen y se distribuyan internamente los documentos especificados por el Project Manager. La carpeta REPORTES SEMANALES debe ser actualizada por los miembros del equipo de proyecto con los documentos de avances y desempeño del proyecto de forma semanal los días viernes. Ningún miembro del equipo de proyecto podrá descargar documentos de esta carpeta sin aprobación del Project Manager. En la carpeta DOCUMENTOS COMPARTIDOS el Project Manager compartirá documentos relevantes para la gestión del proyecto a lo largo del tiempo de duración del mismo. Los miembros del equipo de proyecto tienen la responsabilidad de descargar de esta carpeta los documentos necesarios para cumplir con sus actividades y entregables.
- Cada miembro del equipo del proyecto según lo especificado en la Tabla PDP – 51 Matriz RACI, ubicada en el subcapítulo D4 del presente plan, mantendrá reuniones con los proveedores de cada entregable y a su vez mantendrá informado directamente al Project Manager sobre las novedades, avances y el desempeño. La información hacia el Sponsor y los interesados claves estará a cargo del Project Manager. Los documentos actualizados serán subidos a la carpeta creada para dicho efecto en Google Drive.

- El equipo de proyectos para control de sus entregables mantendrán reuniones breves de tipo personal o en los casos donde sea necesario estas reuniones podrán realizarse vía Skype o Lifesize Cloud. Estas reuniones serán interactivas por demanda, es decir cada vez que la situación lo amerite.
- La información a ser comunicada en sus documentos debe incluir: costos, cronograma, informes de avances, desempeño, solicitudes de cambio, temas referentes a la calidad, posibles cambios en el personal del proyecto, las minutas de reunión. Los requisitos de comunicación por cada interesado se detallan en la Tabla PDP – 41.
- La resolución de incidentes deberá tratarse de forma inmediata y deberá solventarse en un plazo máximo de 36 horas. Para el proceso de escalamiento de incidentes o la perdida de comunicación con alguno de los interesados, se ejecutará el orden descrito en la Tabla PDP – 77, a continuación:

Tabla 77: PDP Escalamiento de Incidentes

Instancia	Responsable	Plazo	Acción
Primera	Responsable equipo del Proyecto	4 horas	Dialogo para resolución de conflictos
Segunda	Project Manager	24 horas	Negociación, resolución de conflictos
Tercera	Comité de Control de Cambios	36 horas	Decisión final

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

4.8.1.1.1. Comunicaciones Internas

Se definen como comunicaciones internas las necesidades de información desde y hacia: Sponsor, Interesados Claves, Equipo del Proyecto y miembros del Banco Pichincha.

Los canales a usados para la comunicación con este grupo son: correos electrónicos, video llamadas o video conferencias, documentos del proyecto (Anexos del plan) mismos que pueden distribuirse en formato digital PDF o impreso, reuniones semanales y quincenales e incluso para el manejo de conflictos reuniones informales.

Toda comunicación hacia los interesados claves será realizada por el Project Manager, o por alguno de los miembros del equipo de proyecto bajo su autorización previa.

Para mayor detalle véase la Tabla PDP – 38, incluida en el subcapítulo D1 del presente plan.

4.8.1.1.2. Comunicaciones Externas

Se definen como comunicaciones externas las necesidades de información desde y hacia: Proveedores de servicios, suministros y equipos, Entes reguladores, Interesados del Sistema de Transporte y usuarios.

Los canales a usados para la comunicación con este grupo son: correos electrónicos, video llamadas o video conferencias, documentos del proyecto (Anexos del plan) mismos que pueden distribuirse en formato digital PDF o impreso, reuniones semanales en obra u oficina.

El responsable y único autorizado para mantener comunicaciones con este grupo de interesados es el Project Manager.

Con estos lineamientos establecidos para la ejecución del plan de comunicaciones, el Project Manager junto a su equipo de proyecto se reunió para elaborar la Matriz de Comunicaciones, para el efecto se tomó como fuente de información los requisitos de información detallados en la Tabla PDP – 38 del subcapítulo D1 Plan de Gestión de los interesados del presente documento. En esta matriz se ha incorporado información relevante sobre la urgencia de la necesidad de la información, el entorno del proyecto, método de comunicación y el escalamiento.

El responsable de toda la información del proyecto es el Project Manager, sin embargo tiene libertad de designar a la persona encargada del Soporte Administrativo en el proyecto, para que maneje administrativamente la comunicación en cualquier etapa del proyecto.

A continuación se aprecia la Tabla PDP – 78 Matriz de Comunicaciones:

Tabla 78: PDP Matriz de Comunicaciones

ID	INTERESADO	CARGO	RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN	INFORMACIÓN ENTREGADA	MÉTODO DE COMUNICACIÓN	FORMATO	FRECUENCIA	ES CALAMIENTO
I001	Cordero Díaz Guido Oswaldo	Vicepresidente Ejecutivo de Negocios	Project Manager	Reportes de avances, Estado de entregables, Flujo de caja , Solicitudes de Cambio, Desempeño del trabajo, Estimaciones hasta la conclusión, Auditoría de Calidad	Informes digitales Reuniones presenciales Correos electrónicos	Informes en PDF según la plantilla de anexos. Correos electrónicos informales	Quincenal / a petición del interesado	Project Manager
I002	Mora Vascones Fabián Andrés	Vicepresidente de Marketing	Project Manager	Avances del entregable investigación de mercado,	Informes digitales vía correo electrónico	Informes en PDF según la plantilla de anexos. Correos electrónicos informales	Quincenal	Project Manager
I003	Andrade Merino José Raphael	Gerente Regional Costa	Project Manager	Reportes de avances, Estado de entregables, Flujo de caja, Desempeño del trabajo, Estimaciones hasta la conclusión	Informes digitales Reuniones presenciales	Informes en PDF según la plantilla de anexos. Correos electrónicos informales	Quincenal	Project Manager
I004	Cadme Valdez Diana Carolina	Coordinador de Negocios	Project Manager	Avance del entregable CNB's, Solicitudes de cambio, Resultados de encuestas de satisfacción	Informes digitales vía correo electrónico, Reuniones presenciales	Informes en PDF según la plantilla de anexos. Correos electrónicos informales	Quincenal / a petición del interesado	Project Manager
I005	Molina Salgado Alex Fernando	Gerente Canal Servicios CNB	Project Manager	Avance del entregable CNB's	Informes digitales vía correo electrónico	Informes en PDF según la plantilla de anexos. Correos electrónicos informales	Quincenal	Project Manager

Proyecto Xperta Transporte

ID	INTERESADO	CARGO	RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN	INFORMACIÓN ENTREGADA	MÉTODO DE COMUNICACIÓN	FORMATO	FRECUENCIA	ESCALAMIENTO
I006	Ávila Portilla Eduardo Moisés	Administrador Canal Servicios CNB	Project Manager	Avance del entregable CNB's	Informes digitales vía correo electrónico	Informes en PDF según la plantilla de anexos. Correos electrónicos informales	Quincenal	Project Manager
I007	Jarrín Silva Santiago	Gerente de Medios de Pago	Project Manager	Avance del entregable Tarjetas Contactless	Informes digitales vía correo electrónico	Informes en PDF según la plantilla de anexos. Correos electrónicos informales	Quincenal	Project Manager
I008	Bejarano Sevilla Patricio Israel	Jefe Tarjetas	Project Manager	Avance del entregable Tarjetas Contactless	Informes digitales vía correo electrónico	Informes en PDF según la plantilla de anexos. Correos electrónicos informales	Quincenal	Project Manager
I009	Flores Aguirre Carlota Mercedes	Gerente Comercial Masivo	Project Manager	Temas de Capacitaciones, listas de participantes, organización de las capacitaciones	Informes digitales Reuniones presenciales	Documentos en Word para revisiones y comentarios. Correos electrónicos informales	Mensual	Project Manager
I010	Rivera Fuentes Christian Alejandro	Gerente Servicios Administrativos	Project Manager	Minutas de Reunión con proveedores / Temas tratados	Informes digitales vía correo electrónico	Informes en PDF según la plantilla de anexos. Correos electrónicos informales	Quincenal	Project Manager

Proyecto Xperta Transporte

ID	INTERESADO	CARGO	RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN	INFORMACIÓN ENTREGADA	MÉTODO DE COMUNICACIÓN	FORMATO	FRECUENCIA	ESCALAMIENTO
I011	Chamorro Guerra Jorge Iván	Gerente de Marca y Comunicaciones	Project Manager	Informe de Artes y pruebas de calidad	Informes digitales Reuniones presenciales	Informes en PDF según la plantilla de anexos. Correos electrónicos informales	Quincenal	Project Manager
I012	Franco San Lucas María Elena	Asesor Legal	Project Manager	Minutas de Reunión con proveedores / Temas tratados	Informes digitales vía correo electrónico	Informes en PDF según la plantilla de anexos. Correos electrónicos informales	Quincenal	Project Manager
I013	Kenneth Carrera	Responsable Unidad de Delivery & Empaquetamiento	Project Manager	Reportes de avances, Contratos para nuevos CNB's, Listado de nuevos CNB's	Informes digitales vía correo electrónico, Reuniones presenciales	Informes en PDF según la plantilla de anexos. Correos electrónicos informales	Quincenal	Project Manager
I014	Pozo Arboleda Francisco José	Gerente de Sistemas	Project Manager	Detalles Técnicos sobre equipos Alcance y pruebas	Informes digitales vía correo electrónico	Acorde a la información enviada por el proveedor. Correos informales	Mensual	Project Manager
I015	San Martin Jorge Alberto	Consultor Marketing	Project Manager	Request for Proposal, Contrato, Resultados de revisiones de las artes	Reuniones personales y correos electrónicos	Documento en PDF según la plantilla de anexos. Correos electrónicos informales	Quincenal / a petición del PM	Project Manager
I016	Federico Von Buchwald	Presidente Sistema de Transporte	Project Manager	Avance del Proyecto en: Tiempo y Entregables	Informes digitales vía correo electrónico	Informes en PDF según la plantilla de anexos. Correos electrónicos informales	Quincenal	Sponsor

Proyecto Xperta Transporte

ID	INTERESADO	CARGO	RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN	INFORMACIÓN ENTREGADA	MÉTODO DE COMUNICACIÓN	FORMATO	FRECUENCIA	ESCALAMIENTO
I017	Cabrera Vargas Marcos Adolfo	Gerente de Procesos y Tecnología	Project Manager	Avance del Proyecto en: Tiempo y Entregables	Informes digitales vía correo electrónico	Informes en PDF según la plantilla de anexos. Correos electrónicos informales	Quincenal	Project Manager
I018	Coello Martínez Cinthia Elizabeth	Jefe de Marketing	Project Manager	Avance del Proyecto en: Tiempo y Entregables	Informes digitales vía correo electrónico	Informes en PDF según la plantilla de anexos. Correos electrónicos informales	Quincenal	Project Manager
I019	Zúñiga Martillo María Gabriela	Gerente Jurídico	Project Manager	Avance del Proyecto en: Tiempo y Entregables	Informes digitales vía correo electrónico	Informes en PDF según la plantilla de anexos. Correos electrónicos informales	Quincenal	Project Manager
I020	Chonillo Brehil Juan Xavier	Representante de T - Mobile en Ecuador	Project Manager	Request for Proposal, Contrato, Acta de Recepción, Documentos de Aduana	Reuniones personales y correos electrónicos	Documento en PDF según la plantilla de anexos. Correos electrónicos informales	Quincenal / A petición del PM	Project Manager
I021	Usuarios	-	Banco Pichincha	Publicidad sobre el producto	Según Plan de Marketing Banco Pichincha			
I022	Ariana Solís	Project Manager	Equipo del Proyecto	Reporte de Avances, Cronograma, Solicitudes de cambio, Registro de Incidentes, Comunicaciones del Banco, Minutas de	Reuniones personales y correos electrónicos	Informes en PDF según la plantilla de anexos. Correos electrónicos informales	Semanal	Sponsor

Proyecto Xperta Transporte

ID	INTERESADO	CARGO	RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN	INFORMACIÓN ENTREGADA	MÉTODO DE COMUNICACIÓN	FORMATO	FRECUENCIA	ESCALAMIENTO
				reunión, Reconocimientos por cumplimiento de hitos				
I023	Granda Terán Noelia María	Soporte Administrativo	Project Manager	Documentos del proyecto, Comunicaciones internas y externas, Memos, Roles	Reuniones presenciales, llamadas telefónicas, correo electrónico	Documentos físicos y digitales	Semanal	Project Manager
I024	Yépez Morán Gary Ernesto	Lider 1	Project Manager	Reportes de Avances, Cronograma, Solicitudes de cambio, Registro de Incidentes, Minutas de reunión	Reuniones personales y correos electrónicos	Informes en PDF según la plantilla de anexos. Correos electrónicos formales e informales	Semanal	Project Manager
I025	Terranova Delgado Denisse Alexandra	Lider 2	Project Manager	Reportes de Avances, Cronograma, Solicitudes de cambio, Registro de Incidentes, Minutas de reunión	Reuniones personales y correos electrónicos	Informes en PDF según la plantilla de anexos. Correos electrónicos formales e informales	Semanal	Project Manager
I026	Franco Nieto Jonathan Antonio	Lider 3	Project Manager	Reportes de Avances, Cronograma, Solicitudes de cambio, Registro de Incidentes, Minutas de reunión	Reuniones personales y correos electrónicos	Informes en PDF según la plantilla de anexos. Correos electrónicos formales e informales	Semanal	Project Manager
I027	García Molina Stefania Rosa	Lider 4	Project Manager	Reportes de Avances, Cronograma, Solicitudes de cambio, Registro de Incidentes, Minutas de reunión	Reuniones personales y correos electrónicos	Informes en PDF según la plantilla de anexos. Correos electrónicos formales e informales	Semanal	Project Manager

Proyecto Xperta Transporte

ID	INTERESADO	CARGO	RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN	INFORMACIÓN ENTREGADA	MÉTODO DE COMUNICACIÓN	FORMATO	FRECUENCIA	ESCALAMIENTO
I028	Granda Chávez José Luis	Funcional 1	Project Manager	Reportes de Avances, Cronograma, Solicitudes de cambio, Registro de Incidentes, Minutas de reunión, Reconocimientos por cumplimiento de hitos	Reuniones personales y correos electrónicos	Informes en PDF según la plantilla de anexos. Correos electrónicos formales e informales	Semanal	Project Manager
I029	Rivera Espinoza Janeth Lorena	Funcional 2	Project Manager	Reportes de Avances, Cronograma, Solicitudes de cambio, Registro de Incidentes, Minutas de reunión, Reconocimientos por cumplimiento de hitos	Reuniones personales y correos electrónicos	Informes en PDF según la plantilla de anexos. Correos electrónicos formales e informales	Semanal	Project Manager
I030	Flor Carrillo Eduardo Daniel	Funcional 3	Project Manager	Reportes de Avances, Cronograma, Solicitudes de cambio, Registro de Incidentes, Minutas de reunión, Reconocimientos por cumplimiento de hitos	Reuniones personales y correos electrónicos	Informes en PDF según la plantilla de anexos. Correos electrónicos formales e informales	Semanal	Project Manager
I031	Chávez Chávez Alejandro José	Funcional 4	Project Manager	Reportes de Avances, Cronograma, Solicitudes de cambio, Registro de Incidentes, Minutas de reunión, Reconocimientos por cumplimiento de hitos	Reuniones personales y correos electrónicos	Informes en PDF según la plantilla de anexos. Correos electrónicos formales e informales	Semanal	Project Manager
I032	Competencia	-	-	-	-	-	-	-
I033	Superintendencia de Bancos	-	Banco Pichincha	Documentos oficiales del Banco	Reuniones personales y correos electrónicos	Según políticas del Banco	Cuando amerite	Legal - Banco Pichincha

Proyecto Xperta Transporte

ID	INTERESADO	CARGO	RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN	INFORMACIÓN ENTREGADA	MÉTODO DE COMUNICACIÓN	FORMATO	FRECUENCIA	ESCALAMIENTO
I034	Hungria Solorzano Jose Andres	Delegado Encargado Municipio Guayaquil	Banco Pichincha	Avance del Proyecto en: Tiempo y Entregables	Informes digitales vía correo electrónico	Informes en PDF según la plantilla de anexos. Correos electrónicos informales	Quincenal	Sponsor
I035	Comité de Cambios	Oficina de Proyectos	Project Manager	Solicitudes de Cambio y Controversias, Registros de incidentes	Reuniones personales y correos electrónicos	Documento en PDF según la plantilla de anexos. Correos electrónicos informales	Quincenal	Project Manager

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

4.8.1.2. Sensibilidad y confidencialidad de la información

El presente proyecto requiere de un manejo sensible y confidencial de la información, dado que se involucra a cuentas de clientes (usuarios y sistema de transporte), donde existen datos de mucha sensibilidad no solo financieros sino personales. Por esto el Project Manager solicitó la creación de cuentas de correo bajo dominios y servidores del Banco Pichincha, así también decidió que se incorpore el proceso de manejo de la información propio del Banco, conocido internamente por ser un Activo Proceso de la Organización. Todo el personal del proyecto que no pertenece al rol del Banco Pichincha, firmó un acuerdo de confidencialidad para este proyecto.

El Sponsor junto al Project Manager decidieron que únicamente los miembros funcionales del equipo de proyecto que pertenecen al rol del Banco Pichincha, fueran involucrados en actividades o entregables relacionados con manejo de información de clientes y CNB's.

Ningún miembro del equipo de proyectos por parte de la consultora de proyectos puede copiar información en medios magnéticos o discos externos. Así también la información compartida a los proveedores será exclusivamente la citada en la matriz de comunicaciones. Todos los proveedores junto al contrato firmaron un acuerdo de confidencialidad con el Banco.

El respaldo de la información así como las protecciones de apertura de archivos, se realiza por medio del sistema y la red del Banco Pichincha.

Para conexiones remotas el Project Manager solicitó al área de sistemas del Banco la asignación de conexiones de red virtuales (VPN), para mantener una comunicación segura.

4.8.1.3. Restricciones de las Comunicaciones

El Project Manager acogiéndose a las políticas internas del Banco Pichincha, ha definido las siguientes restricciones con respecto a las comunicaciones relacionadas con el proyecto. Estas restricciones se detallan a continuación:

- Ningún miembro del equipo del proyecto podrá realizar declaraciones a medios de comunicación públicos, entiéndase por medios de comunicación públicos los que corresponden a radios, televisión o prensa escrita. Cualquier declaración a petición de cualquiera de estos medios deberá ser canalizada al departamento de Relaciones Publicas del Banco Pichincha a través del Project Manager.

- No se podrá hacer uso de la imagen del proyecto o del Banco Pichincha para gestiones ajenas a las propias del proyecto.
- En cuanto a los medios tecnológicos, todos los ordenadores deberán mantener el sistema operativo con licencias del Banco Pichincha, así como las aplicaciones y software necesario.
- Las video llamadas solo podrán realizarse vía Skype o vía Lifesize Cloud que son los medios usados por el Banco Pichincha.

4.8.2. Plan de Ejecución y Control de las Comunicaciones

Las comunicaciones del proyecto deben ejecutarse según lo planificado y descrito en los literales anteriores del presente plan de las comunicaciones, ciñéndose a los modelos de comunicación, métodos y formatos descritos en la Tabla PDP – 78 Matriz de Comunicaciones, en el presente plan.

4.8.2.1. Ejecución de las Comunicaciones

El Project Manager sugiere incorporar las siguientes técnicas que ayudaran a gestión las comunicaciones del proyecto de forma eficaz:

4.8.2.1.1. Retroalimentación

En las reuniones de control y reuniones de otra índole, el Project Manager así como el equipo del proyecto facilitaran la interacción y participación de los interesados, de tal manera de obtendrá la retroalimentación de ambos lados ayudando a establecer conexiones de comunicación eficaces.

4.8.2.1.2. Medio de las Comunicaciones

Como se detalla en Matriz de Comunicaciones (véase la Tabla PDP – 78), el medio principal de las comunicaciones internas y externas son las reuniones presenciales y el correo electrónico.

El equipo del proyecto estará diariamente comunicándose con el Project Manager, bien de forma presencial o por cualquiera de los canales de comunicación existentes. En cuanto a la formalidad de los documentos, el Project Manager ha decidido que todos los documentos anexos a todos los planes de Dirección de este proyecto se documentaran de forma escrita y se difundirán con la formalidad del caso.

4.8.2.1.2.1. Uso del Correo Electrónico

Los correos electrónicos internos y externos deberán cumplir con las siguientes reglas en su escritura:

- No usar mayúsculas en su título ni en el cuerpo del correo.
- El tópico principal o el tema principal de la información debe ir como título del correo.
- Verificar la ortografía de los correos o hacer uso del corrector.
- Tomar la precaución que si se hace mención a documentos adjuntos, estos se hallan incluido.
- Manejar un lenguaje escrito amable.
- Responder los correos del proyecto con diligencia.
- Evitar excesos en la escritura.

Únicamente los correos entre el equipo de proyectos o áreas funcionales del Banco podrán manejar un lenguaje informal dentro del cuerpo del correo, sin embargo los documentos de comunicaciones, reportes de avances y desempeño, solicitudes de cambio o anexos, deberán mantener la formalidad conforme a lo descrito anteriormente en este literal.

Los correos electrónicos tales como: agendamiento de reuniones, correos de confirmación o aceptación de requerimientos o entregables, consultas, etc, dirigidas hacia interesados externos, deberán ser redactados con la formalidad del caso, y deben anexarse los documentos de respaldo correspondiente en formato PDF.

4.8.2.1.2.2. Reuniones

Las reuniones serán preparadas con anticipación por el Project Manager, quien desarrollará un orden con los temas específicos a tratar con tiempos de duración. Se ha establecido en el cronograma del proyecto que estas reuniones sean quincenales y tengan una duración de 1 hora. En estas reuniones también se abordan los posibles conflictos creados. Las minutas de reunión serán difundidas entre los participantes vía correo electrónico por parte del PM y en la misma se establecerá la fecha de la siguiente reunión.

4.8.2.1.2.3. Manejo de Reuniones

El facilitador de las reuniones es el Project Manager. Tal como se estableció en los lineamientos de este plan, la comunicación debe ser interactiva, es decir se brindará el espacio para escuchar a cada interesado que solicite la palabra. Mantener el control de las reuniones y llegar a un consenso en todos los temas es tarea del Project Manager quien deberá manejar los temas haciendo uso de técnicas de resolución de conflictos, ganar – ganar, etc.

4.8.2.1.2.4. Informes de Desempeño

Los informes de desempeño del proyecto se presentaran haciendo uso del Anexo 7, dicho formato ha sido elaborado con criterios de información que satisfacen a los interesados claves del proyecto que participaran de las reuniones quincenales de control y seguimiento

4.8.2.2. Monitoreo y Control de las Comunicaciones

Tal como lo menciona el PMBOK “el proceso de Controlar las Comunicaciones puede desencadenar una iteración de los procesos de planificar la gestión de las comunicaciones y/o gestionar las comunicaciones” (Project Management Institute, Inc. , 2012).

Esta iteración nace de la información compartida hacia los interesados, tales como: reportes de avances del proyecto, solicitudes de cambio o incidentes, etc, información que en el caso de ser compartida a destiempo o de forma errónea podría llegar a impactar sobre los índices más relevantes del proyecto (tiempo, costo y alcance).

El Project Manager se ha valido de las conexiones establecidas con instituciones financieras de la región con experiencia en este tipo de proyectos para solicitar asesoría respecto a la gestión y control de las comunicaciones. También mantuvo reuniones con el Sponsor donde solicito su aporte en el tema. Luego de estas reuniones y de recopilar la información del Juicio de expertos, se reunió con su equipo de proyecto para determinar las actividades necesarias que garanticen que la comunicación llegue con la información completa y por los medios adecuados en el tiempo necesario a los interesados. Estas acciones ya fueron descritas en el numeral 4.8.2.1 de este plan.

Para realizar un monitoreo y control apropiado de las comunicaciones, el Project Manager realizará mediciones de KPIs de forma semanal, con la finalidad de evaluar

los índices de eficacia de la comunicación hacia los interesados y así garantizar que se cumpla lo establecido en este plan.

Los miembros del equipo del proyecto serán quienes se encarguen de actualizar la información para esta evaluación por medio de los documentos compartidos en la carpeta DOCUMENTOS COMPARTIDOS del Google Drive, según los lineamientos detallados en el numeral 4.8.1.1 de este plan.

La medición de los indicadores de desempeño de las comunicaciones será realizada a través de contabilizar el registro de incidentes en las comunicaciones y las asistencias a reuniones por parte de los interesados. Esta medición se realizará únicamente al Sponsor y los interesados claves del proyecto.

Para esto, el Project Manager ha establecido umbrales para la medición de los KPIs donde se definen las métricas y sus acciones a tomar.

A continuación en la Tabla PDP – 79, se muestra un ejemplo de cómo se evaluarán los KPIs de las comunicaciones del proyecto.

Tabla 79: PDP Evaluación KPI

INTERESADO:	Sponsor
ELABORADO POR:	Gary Yépez

DESCRIPCIÓN KPI	MEDICIÓN	ACCIONES A TOMAR
Reuniones Asistidas		
Registro de Incidentes		

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

Los umbrales con los que se deben comparar las mediciones reales de los índices de los KPIs, se detallan en la Tabla PDP – 80, a continuación:

Tabla 80: PDP Umbrales Evaluación KPI

KPI	UMBRALES	ACCIONES
Reuniones asistidas	De 90% a 100%	Mantener observado
	De 0% a 89%	PM escalará al Sponsor para que se analicen acciones correctivas
Registro de Incidentes	De 1 a 2	Mantener observado
	De 2 en adelante	Escalará a PM para que analice acciones correctivas

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

El control de los KPIs detallados en este literal, deben ser registrados en el control de avances realizado por todo el equipo del proyecto, quienes deberán levantar las incidencias en los casos que se presenten. El Project Manager validará previo a las reuniones quincenales las acciones a tomar según la escala de los KPIs. Este control será integrado en el documento Anexo 7 para ser informado y analizado en las reuniones de control y seguimiento quincenales.

En los casos que se reporte alguna variación en los umbrales que amerite un escalamiento, el Project Manager procederá a informar al Comité de Control de Cambios y al Sponsor para implementar las acciones correctivas o preventivas aprobadas por el Comité.

En los casos donde alguno de los interesados salga definitivamente de alguna de las organizaciones, se solicitará también proceder con el proceso de solicitud de cambio e integrar un nuevo miembro.

El registro de lecciones aprendidas del proyecto estará a cargo del Project Manager, quien ingresará la fecha, descripción y plan donde aplica cada vez que algún caso del que se pueda obtener una experiencia para futuros proyectos lo amerite.

4.8.2.2.1. Proceso de Control de Cambios

El comité de control de cambios estableció el siguiente proceso a seguir para los casos que existan cambios y/o modificaciones o sugerencias de acciones preventivas y correctivas durante la ejecución del proyecto.

El proceso da inicio con la solicitud formal del documento denominado PDP BP – Solicitud de Cambio (Anexo 3) por parte de los interesados a través del equipo de proyectos, esta solicitud de cambios incluye la descripción y justificación del cambio además de sus correspondientes acciones preventivas y correctivas.

Dicha solicitud es validada por un miembro asignado del Comité de Control de Cambios para verificar que cuente con toda la información necesaria:

- 1) Si el cambio es menor, es decir no conlleva a cambios sobre las líneas bases del proyecto, el Project Manager aprobará dicho cambio y realizará la modificación sobre los documentos del proyecto.
- 2) En los casos que el cambio sea mayor y conlleve a cambios sobre las líneas bases del proyecto, se solicitará aprobación o rechazo del Comité de Control de Cambios liderado por el Sponsor, bajo previo análisis de impacto elaborado por personal del comité de cambios y se procederá a realizar los cambios sobre el Plan para la Dirección del Proyecto.

4.9. Subcapítulo D9. Gestión de Costos

4.9.1. Plan de Gestión de Costos

El presente plan describe la planificación para la gestión y el control de los costos del proyecto. Para su elaboración el Project Manager junto al equipo del proyecto en varias reuniones mantenidas establecieron los siguientes parámetros de gestión:

4.9.1.1. Unidades de Medida

Se estableció que la unidad de medida para las estimaciones de costos son los dólares americanos, dado que es la moneda local.

A continuación en la Tabla PDP - 81, se detallan las unidades de medida para los diferentes recursos del proyecto.

Tabla 81: PDP Unidades de Medida por Recurso

TIPO DE RECURSO	UNIDAD DE MEDIDA
Recurso Humano	Hora/Hombre
Tarjetas Contactless	Unidades
Plataforma bancaria	Unidades
Empresa para estudio de mercado	Unidades
Senefelder (impresión para kits)	Unidades
Empresa para rotulación	Unidades
Courier	Fletes
Movilización para personal	Hora/Trabajo

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

4.9.1.2. Nivel de Precisión

El Project Manager ha definido que para las estimaciones de costos por cada actividad o entregables no se realizará ningún redondeo, es decir se respetaran los valores estimados según lo calculado y con un máximo de 2 decimales. Las holguras se definen a continuación en el nivel de exactitud.

4.9.1.3. Nivel de Exactitud

Las estimaciones de costo de las actividades y entregables se realizaran con un rango de exactitud de +- 10%. Para las reservas de gestión y de contingencia se debe considerar un porcentaje del 5% adicional.

4.9.1.4. Umbrales de Control

El Project Manager ha establecido un rango de + - 5% de variación en los costos y el cronograma a compararse con la línea base del plan. Se exceptúa el entregable 1.2.3 cuyo rango varía entre -5% y 1% dado que este entregable es el principal producto del proyecto y además da apertura al inicio de las demás tareas. La variación será controlada sobre el desempeño de determinado grupo de entregables considerados como críticos para el proyecto, sobre los cuales se deberán tomar diferentes acciones que pueden ser preventivas o correctivas según la desviación con respecto a los umbrales establecidos.

Si alguno de los indicadores de desempeño sobrepasa el umbral, el equipo de proyecto generará una acción correctiva recomendada, si la medida se acerca 1% al umbral es potestad del equipo generar una acción preventiva recomendada que será analizada por el Comité de Control de Cambios del Proyecto.

En la Tabla PDP – 82 se detallan los entregables, los rangos de variación y la acción a tomar sobre cada actividad o entregable.

Tabla 82: PDP Umbrales de Control

ID	ENTREGABLE	VARIACIÓN	ACCIÓN A TOMAR
1.1.3	Plan para la Dirección del Proyecto	+ - 3%	Reunión con equipo del proyecto para analizar posibles desviaciones y afectaciones al proyecto. Dependiendo de la variación se sugerirán las acciones preventivas o correctivas.
1.2.3	Contratación para adquisición e instalación Tarjetas / Lectores	- 5% ; +1%	Reunión con equipo del proyecto para determinar causas y cambios requeridos. Si el desempeño se aproxima a - 5% se generaran acciones preventivas. A partir de + 1% generaran acciones correctivas por medio de Solicitudes de cambio que serán analizadas por el Comité.

ID	ENTREGABLE	VARIACIÓN	ACCIÓN A TOMAR
1.3.6	Investigación de Mercado	+ - 5%	Reunión con el Sponsor para informar sobre esta variación e informar cambios requeridos sobre las líneas bases del proyecto. Se generaran acciones correctivas por medio de Solicitudes de cambio que serán analizadas por el Comité.
1.4.6	Empaquetamiento de Kits	+ - 5%	Revisar con el Jefe del departamento de Packaging y Delivery las causas y tomar acciones inmediatas. Cuando el desempeño se encuentre en - 5% se tomarán acciones preventivas y si es lo contrarios aplicará acciones correctivas, por medio de Solicitudes de cambio que serán analizadas por el Comité.
1.6.1	Identificación de Paradas y Terminales	+ - 5%	Reunión con equipo de proyecto y evaluar si se requiere incremento de recursos. Se ejecutarán acciones preventivas o correctivas que pueden implicar hacer uso de la reserva de contingencia.
1.6.2	Identificación de Locales Comerciales	+ - 5%	Reunión con equipo de proyecto y evaluar si se requiere incremento de recursos. Se ejecutarán acciones preventivas o correctivas que pueden implicar hacer uso de la reserva de contingencia.
1.6.4	Activación de CNB's	+ - 5%	Reunión con proveedor y equipo del proyecto, validar el alcance y avance. Se ejecutarán acciones preventivas o correctivas que pueden implicar hacer uso de la reserva de contingencia.

ID	ENTREGABLE	VARIACIÓN	ACCIÓN A TOMAR
1.7.2	Instalación de Lectores	+ - 5%	Reunión con equipo de proyecto y proveedor evaluar si se requiere incremento de recursos. Informar al Sponsor y tomar acciones correspondientes. Puede generarse solicitudes de cambio que deben ser analizadas por el Comité.
1.8.2	Pruebas de Tarjetas y lectores	+ - 5%	Reunión con equipo de proyecto y proveedor evaluar si se requiere incremento de recursos. Informar al Sponsor y tomar acciones correspondientes. Puede generarse solicitudes de cambio que deben ser analizadas por el Comité.
1.8.3	Pruebas de Conectividad	+ - 5%	Reunión con equipo de proyecto y proveedor evaluar si se requiere incremento de recursos. Informar al Sponsor y tomar acciones correspondientes. Puede generarse solicitudes de cambio que deben ser analizadas por el Comité.
1.8.4	Pruebas de Plataforma Tecnológica	+ - 5%	Reunión con equipo de proyecto y proveedor evaluar si se requiere incremento de recursos. Informar al Sponsor y tomar acciones correspondientes. Puede generarse solicitudes de cambio que deben ser analizadas por el Comité.

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

4.9.1.5. Reglas para la medición del desempeño

El desempeño del proyecto se medirá haciendo uso de la técnica del valor ganado (EVM). Esta técnica se aplicará sobre el grupo de entregables detallados en el numeral anterior.

El valor ganado del proyecto se obtendrá del avance de tiempo y costo según el cronograma y el valor real se obtendrá de la contabilidad. El Project Manager sugiere al equipo del proyecto graficar las curvas S de EV, PV y AC.

Para el cálculo del desempeño y determinar los avances del proyecto, el Project Manager ha fijado las siguientes formulas del EVM para el uso de cada responsable de los entregables a controlar.

A continuación en la Tabla PDP – 83, se describen los métodos de medición por entregable y la formula a usar.

Tabla 83: PDP Métodos de Medición del Desempeño

ID	ENTREGABLE	MÉTODO DE MEDICIÓN	MODO DE MEDICIÓN
1.1.3	Plan para la Dirección del Proyecto	SPI= EV/PV	Medición realizada semanalmente cada viernes al final del día laborable. El responsable de la medición es el PM y se establecen umbrales para indicar el estatus, donde para un SPI menor a 0.9 deberá activar mecanismos de prevención.
1.2.3	Contratación para adquisición e instalación Tarjetas / Lectores	CPI= EV/AC SPI= EV/PV	Medición realizada semanalmente cada viernes al final del día laborable. El responsable de la medición es el responsable técnico de este entregable. Si tanto el CPI como el SPI son iguales o menores a 0.9 deberán activar mecanismos de mitigación.
1.3.6	Investigación de Mercado	SPI= EV/PV	El responsable técnico de este entregable deberá hacer seguimiento con el proveedor y realizar la medición del SPI todos los viernes de cada semana. Si el SPI es menor a 0.9 deberá activar mecanismos de prevención.
1.4.6	Empaquetamiento de Kits	SPI= EV/PV	El responsable técnico de este entregable deberá hacer seguimiento al departamento de Packaging y realizar la medición del SPI todos los viernes de cada semana. Si el SPI es menor a 0.9 deberá activar mecanismos de prevención.
1.6.1	Identificación de Paradas y Terminales	SPI= EV/PV	Medición realizada semanalmente cada viernes al final del día laborable. El responsable de la medición es el PM y se establecen umbrales para indicar el estatus, donde para un SPI menor a 0.9

ID	ENTREGABLE	MÉTODO DE MEDICIÓN	MODO DE MEDICIÓN
			deberá informar inmediatamente al PM.
1.6.2	Identificación de Locales Comerciales	SPI= EV/PV	Medición realizada semanalmente cada viernes al final del día laborable. El responsable de la medición es el PM y se establecen umbrales para indicar el estatus, donde para un SPI menor a 0.9 deberá informar inmediatamente al PM.
1.6.4	Activación de CNB's	CPI= EV/AC	El responsable técnico de este entregable deberá hacer seguimiento al proveedor y realizar la medición del CPI todos los viernes de cada semana. Si el CPI es menor a 0.9 deberá informar inmediatamente al PM.
1.7.2	Instalación de Lectores	CPI= EV/AC SPI= EV/PV	Medición realizada semanalmente cada viernes al final del día laborable. El responsable de la medición es el responsable técnico de este entregable. Si tanto el CPI como el SPI son iguales o menores a 0.9 deberán activar mecanismos de mitigación.
1.8.2	Pruebas de Tarjetas y lectores	SPI= EV/PV	El responsable técnico de este entregable deberá hacer seguimiento al proveedor y realizar la medición del SPI día a día según el cronograma. Si el SPI es menor a 0.9 deberá informar inmediatamente al PM.
1.8.3	Pruebas de Conectividad	SPI= EV/PV	El responsable técnico de este entregable deberá hacer seguimiento al proveedor y realizar la medición del SPI día a día según el cronograma. Si el SPI es menor a 0.9 deberá informar inmediatamente al PM.
1.8.4	Pruebas de Plataforma Tecnológica	SPI= EV/PV	El responsable técnico de este entregable deberá hacer seguimiento al proveedor y realizar la medición del SPI día a día según el cronograma. Si el SPI es menor a 0.9 deberá informar inmediatamente al PM.

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

Previo a cada reunión de control y seguimiento del proyecto, el Project Manager determinará la estimación a la conclusión (EAC) proyectada haciendo uso de los avances calculados por cada responsable del equipo de proyecto y sus entregables y

del cronograma actualizado. Las formulas designadas para dicho cálculo son las siguientes:

- $EAC = BAC / CPI$
- $EAC = AC + ETC$
- $EAC = AC + (BAC - EV)$

4.9.1.6. Formato de los Informes Periódicos

A continuación se detallan los formatos de informes de costos a usarse a lo largo del proyecto. Estos informes serán presentados por el Project Manager quincenalmente según lo establecido por el comité de monitoreo y control de cambios.

- **Informe de avance del proyecto:** En formato Word, se presentara el avance del proyecto (Anexo 7) tanto en valor de porcentaje y en dólares, y el porcentaje y valor de lo que falta invertir para concluir el proyecto. Debe indicar la fecha de corte del resumen quincenal y se debe incluir una breve descripción de novedades relevantes del proyecto, justificación del atraso del proyecto en el caso que se presentara, alertas de proyectos, justificación cuando el porcentaje de avance del proyecto es alto. Véase el formato en el Anexo 7 de este documento.
- **Control de avances grafico <Project>:** En formato Project, se presentara el diagrama de Gantt indicando el costo actual real gastado en los entregables críticos monitoreados. Se generará como anexo el informe del flujo de caja de Project. Véase el formato en el Anexo 8 de este documento.
- **Solicitud de cambios a la línea base de costos:** Se usará el formato ya establecido por el comité de monitoreo y control de cambios del proyecto (Anexo 3), donde se especificará el cambio a la línea base de costos, su justificación y la cantidad de presupuesto requerido. Esta solicitud debe ser aprobada por el Sponsor del proyecto.

4.9.1.7. Procesos de Gestión de Costos

La gestión de los costos del proyecto debe cumplir con los siguientes procesos establecidos y aprobados para su ejecución por parte de todos los miembros del equipo de proyecto en cada una de sus etapas.

4.9.1.7.1. Estimación de costos

Los responsables técnicos a cargo de los diferentes entregables, realizarán las estimaciones de los costos a través de entrevistas vía Skype a profesionales de instituciones aliadas como Banco Financiero Perú y Banco Pichincha Colombia con experiencia en este tipo de proyectos, esto a sugerencia del Sponsor. Otras herramientas a usarse son el análisis de ofertas de proveedores y análisis de tres valores, este último se aplicará sobre la estimación de costos de la actividad “Investigación de mercado”. La revisión final de los costos estimados se realizará en reunión entre el equipo del proyecto y el Project Manager. Se estimarán también las reservas de contingencia sin superar el umbral previamente establecido en el plan. Todas las estimaciones de costos fueron registradas en el cronograma elaborado en Microsoft Project.

4.9.1.7.2. Determinar el Presupuesto

El Project Manager y su equipo de proyecto determinaron el presupuesto del proyecto y la línea base de costos. Para el efecto se realizó el análisis de las reservas de gestión y contingencia, esta actividad se desarrolló con ayuda de expertos en el tema. Posterior al cálculo de las reservas y con las estimaciones de los entregables realizadas previamente por el equipo de trabajo, el Project Manager procedió con la agregación de costos y la suma de todas las estimaciones por entregable.

La línea base de costos fue revisada y aprobada por el Sponsor.

4.9.1.7.3. Monitoreo y Control de los costos

El monitoreo y control deberá realizarse comparando constantemente los índices de desempeño (CPI/ SPI) con respecto a los umbrales establecidos en el numeral 4.9.1.4 en este plan. Para esto el equipo de proyecto realizará el seguimiento semanal al avance del proyecto y los entregables. El reporte de avance generado junto a las actualizaciones del cronograma, deberán ser subidos a la carpeta compartida en Google Drive según lo estipulado en el subcapítulo D8 de este documento, al finalizar la semana como se ha mencionado en los planes anteriores.

El Project Manager analizará la información subida y realizará los cálculos de los índices de desempeño del proyecto según los métodos establecidos en la Tabla 83 elaborada para este plan. En el caso de encontrar desviaciones fuera de los umbrales

establecidos se le delegará al responsable del entregable ejecutar las acciones mencionadas en la Tabla PDP – 82. El Project Manager evaluará el impacto y las acciones preventivas o correctivas recomendadas, mismas que de aplicarse serán analizadas por el Comité de Control de Cambios por medio de la correspondiente solicitud de cambio a la línea base de costos.

El control de los costos del proyecto estará a cargo del Project Manager, quien realizará los informes de avance previos a las reuniones quincenales y será quien informe al Sponsor en cuyos casos se presenten desviaciones de alto impacto para el proyecto para su aprobación a las solicitudes de cambio en la línea base de costos que se presenten.

El registro de lecciones aprendidas del proyecto estará a cargo del Project Manager, quien ingresará la fecha, descripción y plan donde aplica cada vez que algún caso del que se pueda obtener una experiencia para futuros proyectos lo amerite.

4.9.1.7.3.1. Proceso de Control de Cambios

El comité de control de cambios estableció el siguiente proceso a seguir para los casos que existan cambios y/o modificaciones o sugerencias de acciones preventivas y correctivas durante la ejecución del proyecto.

El proceso da inicio con la solicitud formal del documento denominado PDP BP – Solicitud de Cambio (Anexo 3) por parte de los interesados a través del equipo de proyectos, esta solicitud de cambios incluye la descripción y justificación del cambio además de sus correspondientes acciones preventivas y correctivas.

Dicha solicitud es validada por un miembro asignado del Comité de Control de Cambios para verificar que cuente con toda la información necesaria:

- 1) Si el cambio es menor, es decir no conlleva a cambios sobre las líneas bases del proyecto, el Project Manager aprobará dicho cambio y realizará la modificación sobre los documentos del proyecto.
- 2) En los casos que el cambio sea mayor y conlleve a cambios sobre las líneas bases del proyecto, se solicitará aprobación o rechazo del Comité de Control de Cambios liderado por el Sponsor, bajo previo análisis de impacto elaborado por personal del comité de cambios y se procederá a realizar los cambios sobre el Plan para la Dirección del Proyecto.

4.9.2. Línea Base de Costos

La línea base de costos elaborada por el Project Manager y aprobada por el Sponsor del proyecto, se presenta a continuación en la Tabla PDP – 84, donde se puede apreciar el presupuesto desglosado por fases, por entregables y por mes.

4.9.2.1. Presupuesto por Entregables

A continuación en la Tabla PDP – 84 se muestra el presupuesto general del proyecto, y el desglose por entregables y sus reservas de gestión y de contingencias, que en este caso ambas se calcularon al 5%.

Tabla 84: PDP Presupuesto por Entregables

Proyecto:	XPERTA TRANSPORTE	Fecha:
Elaborado por:	Ariana Solís PMP	05/05/2017
Aprobado por:	Sponsor	05/05/2017
ID	ENTREGABLES / ACTIVIDAD	COSTOS
	Presupuesto	\$ 1.598.113,56
	Reserva de Gestión	\$ 72.866,34
	Línea Base de Costos	\$ 1.525.247,22
	Reserva de Contingencia	\$ 66.936,46
1	Proyecto Xperta Transporte	\$ 1.458.310,76
1.1	Dirección del Proyecto	\$ 50.180,00
1.1.1	Gestión del Equipo de Proyecto	\$ 18.820,00
1.1.1.1	Contratar equipo del Proyecto	\$ 1.600,00
1.1.1.2	Seleccionar a miembros funcionales	\$ 1.200,00
1.1.1.3	Capacitación Personal	\$ 12.720,00
1.1.1.4	Instalar oficina para equipo de proyecto	\$ 3.300,00
1.1.1.5	Equipo del Proyecto listo	\$ 0,00
1.1.2	Acta de Constitución del Proyecto	\$ 960,00
1.1.2.1	Elaborar Acta de Constitución del Proyecto	\$ 640,00
1.1.2.2	Revisar y Firmar Acta de Constitución del Proyecto	\$ 320,00

Proyecto:	XPERTA TRANSPORTE	Fecha:
Elaborado por:	Ariana Solís PMP	05/05/2017
Aprobado por:	Sponsor	05/05/2017
ID	ENTREGABLES / ACTIVIDAD	COSTOS
1.1.2.3	Acta de Constitución del Proyecto firmada	\$ 0,00
1.1.3	Plan para la Dirección del Proyecto	\$ 30.400,00
1.1.3.1	Elaborar Plan para Dirección del Proyecto	\$ 28.800,00
1.1.3.2	Aprobación del Plan para Dirección del Proyecto	\$ 1.600,00
1.1.3.3	Plan para la Dirección del Proyecto aprobado	\$ 0,00
1.1.4	Reuniones de Control y Seguimiento	\$ 0,00
1.1.5	Cierre del Proyecto	\$ 17.400,00
1.1.5.1	Elaborar carpetas con información entregables proyecto	\$ 12.800,00
1.1.5.2	Elaborar Acta de Entrega del Proyecto para el Banco	\$ 320,00
1.1.5.3	Revisar Documentos entregados	\$ 3.960,00
1.1.5.4	Firmar Acta de Recepción final del proyecto	\$ 320,00
1.1.5.5	Proyecto Xperta Transporte Finalizado	\$ 0,00
1.2	Tarjetas Contactless y Lectores	\$ 839.230,76
1.2.1	Request for proposal <RFP>	\$ 2.024,00
1.2.1.1	Elaborar RFP	\$ 1.984,00
1.2.1.2	Enviar RFP a proveedor extranjero	\$ 40,00
1.2.1.3	RFP enviado al proveedor	\$ 0,00
1.2.2	Negociación – Adjudicación	\$ 1.627,43
1.2.2.1	Recibir oferta de proveedor extranjero	\$ 571,43
1.2.2.2	Revisar y negociar oferta recibida	\$ 736,00
1.2.2.3	Adjudicar a ofertante	\$ 320,00
1.2.2.4	R011 - Riesgo Disposiciones nuevo gobierno	\$ 0,00
1.2.2.5	Proveedor adjudicado	\$ 0,00
1.2.3	Contratación	\$ 348.696,00
1.2.3.1	Elaborar Contrato por adquisición y servicios	\$ 1.600,00
1.2.3.2	R003 - Riesgo de No Contrato	\$ 0,00
1.2.3.3	Revisar contrato con area legal	\$ 640,00

Proyecto:	XPERTA TRANSPORTE	Fecha:
Elaborado por:	Ariana Solís PMP	05/05/2017
Aprobado por:	Sponsor	05/05/2017
ID	ENTREGABLES / ACTIVIDAD	COSTOS
1.2.3.4	Firmar Contrato	\$ 0,00
1.2.3.5	Gestionar anticipo	\$ 346.456,00
1.2.3.6	R013 - Riesgo Incremento de Impuestos - Aranceles	\$ 0,00
1.2.3.7	Contrato firmado	\$ 0,00
1.2.4	Prototipos de tarjetas impresas	\$ 810,00
1.2.4.1	Enviar Artes para prototipo de tarjetas impresas	\$ 110,00
1.2.4.2	Recibir prototipos con artes impresas	\$ 700,00
1.2.4.3	Prototipos recibidos	\$ 0,00
1.2.5	Validación y pruebas de prototipos	\$ 736,00
1.2.5.1	Validar prototipos con pruebas de color	\$ 368,00
1.2.5.2	Validar prototipos con pruebas de calidad	\$ 368,00
1.2.5.3	Validación y pruebas de prototipos realizadas	\$ 0,00
1.2.6	Aceptación de prototipos	\$ 240,00
1.2.6.1	Documentar la aceptación de los prototipos	\$ 80,00
1.2.6.2	Informar al proveedor la aceptación	\$ 160,00
1.2.6.3	Prototipos aceptados	\$ 0,00
1.2.7	Fabricación e importación de tarjetas y lectores (*)	\$ 1.280,00
1.2.7.1	Fabricar e importación de tarjetas (*)	\$ 1.280,00
1.2.7.2	R001 - Riesgo de retraso importación	\$ 0,00
1.2.7.3	Tarjetas y lectores recibidos	\$ 0,00
1.2.8	Validación de Tarjetas y Lectores	\$ 483.817,33
1.2.8.1	Validar producto recibido en bodega Banco Pichincha Quito	\$ 0,00
1.2.8.2	Elaborar Acta de Recepción	\$ 200,00
1.2.8.3	Gestionar pago final	\$ 483.617,33
1.2.8.4	Tarjetas Contactless y Lectores recibidas	\$ 0,00
1.3	Artes - Red de Beneficios	\$ 187.308,00
1.3.1	Requisitos para Investigación de Mercado	\$ 5.920,00

Proyecto:	XPERTA TRANSPORTE	Fecha:
Elaborado por:	Ariana Solís PMP	05/05/2017
Aprobado por:	Sponsor	05/05/2017
ID	ENTREGABLES / ACTIVIDAD	COSTOS
1.8.3.3	Pruebas de conectividad finalizadas	\$ 0,00
1.8.4	Pruebas de Plataforma Tecnologica	\$ 201.512,00
1.8.4.1	Realizar Pruebas de Plataforma Tecnologica	\$ 201.312,00
1.8.4.2	R010 - Riesgo Tarjetas no parametrizadas	\$ 0,00
1.8.4.3	Realizar Informe Técnico de resultados	\$ 200,00
1.8.4.4	Pruebas de plataforma tecnologica finalizadas	\$ 0,00

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

4.9.2.2. Presupuesto por Entregables - Mes

Tabla 85: PDP Presupuesto por Entregables - Mes

ID	ENTREGABLES	AÑO 2017										AÑO 2018		
		MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENERO	FEB	MARZO
1.0	Proyecto Xperta Transporte													
1.1	Dirección del Proyecto	\$ 18.820,00	\$ 17.280,00	\$ 14.080,00									\$ 3.840,00	\$ 13.560,00
1.2	Tarjetas Contactless y Lectores			\$ 1.240,00	\$ 2.800,02	\$ 348.307,39	\$ 600,00	\$ 1.730,00	\$ 704,00	\$ 483.849,32				
1.3	Artes - Red de Beneficios			\$ 2.640,00	\$ 5.700,00	\$ 73.736,00	\$ 104.672,00	\$ 560,00						
1.4	Kit Xperta Transporte						\$ 61.600,00	\$ 20.880,00		\$ 2.913,33	\$ 866,67			
1.5	Capacitaciones											\$ 8.052,00		
1.6	Corresponsales No Bancarios <CNBs>							\$ 5.480,00	\$ 888,00		\$ 9.713,33	\$ 1.994,67		
1.7	Instalación de Lectores (*)										\$ 853,33	\$ 45.886,67	\$ 320,00	
1.8	Pruebas Tecnicas												\$204.740,00	

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

4.9.3. Requisitos de financiamiento del proyecto

El proyecto será financiado mediante inversión directa del patrocinador que en este caso es el Banco Pichincha. Los desembolsos para el financiamiento se realizarán mensualmente de acuerdo al avance del cronograma y los entregables aprobados. Los montos mensuales a desembolsar se calcularán tomando como base la sumatoria de las actividades por mes y por entregable extraídas del cronograma. Para el caso de las reservas de contingencia y de gestión se solicitarán única y exclusivamente en aquellos casos que ocurran variaciones o eventos que ameriten el uso de dichos fondos.

La fecha de inicio del proyecto está prevista para el 7 de Marzo del 2017 y el costo de las actividades y entregables es de \$ 1'458.310,76 dólares americanos. A continuación en la Tabla PDP – 86, se describen los requisitos de financiamiento del proyecto:

Tabla 86: PDP Requisitos de Financiamiento

ID	ENTREGABLES	AÑO 2017										AÑO 2018			
		MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENERO	FEB	MARZO	
1.0	Proyecto Xperta Transporte														
1.1	Dirección del Proyecto	\$ 18.820,00	\$ 17.280,00	\$ 14.080,00										\$ 3.840,00	\$ 13.560,00
1.2	Tarjetas Contactless y Lectores			\$ 1.240,00	\$ 2.800,02	\$ 348.307,39	\$ 600,00	\$ 1.730,00	\$ 704,00	\$ 483.849,32					
1.3	Artes - Red de Beneficios			\$ 2.640,00	\$ 5.700,00	\$ 73.736,00	\$ 104.672,00	\$ 560,00							
1.4	Kit Xperta Transporte						\$ 61.600,00	\$ 20.880,00		\$ 2.913,33	\$ 866,67				
1.5	Capacitaciones											\$ 8.052,00			
1.6	Corresponsales No Bancarios <CNBs>							\$ 5.480,00	\$ 888,00		\$ 9.713,33	\$ 1.994,67			
1.7	Instalación de Lectores (*)										\$ 853,33	\$ 45.886,67	\$ 320,00		
1.8	Pruebas Tecnicas												\$204.740,00		
DESEMBOLSO POR MES:		\$ 18.820	\$ 17.280	\$ 17.960	\$ 8.500	\$ 422.043	\$ 166.872	\$ 28.650	\$ 1.592	\$ 486.763	\$ 11.433	\$ 55.933	\$ 208.904	\$ 13.560	

Elaborado por: Ariana Solís – Gary Yépez

5. BIBLIOGRAFÍA

- Banco Pichincha C.A. (2016). *Informe Anual y Memoria de Sostenibilidad*. Quito.
- Banco Pichincha C.A. (16 de Enero de 2017). *Conozca a su Banco/Historia*. Obtenido de Banco Pichincha Web Site:
<https://www.pichincha.com/portal/Soporte/Conozca-a-su-Banco/Historia>
- Near Field Communication Org. (2017). Obtenido de NFC:
<http://nearfieldcommunication.org/technology.html>
- Project Management Institute, Inc. . (2012). Gestión de las Comunicaciones del Proyecto. En I. Project Management Institute, *Guía del PMBOK - Quinta Edición* (pág. 304).
- Project Management Institute, Inc. (2012). Gestión del Alcance del Proyecto. En I. Project Management Institute, *Guía del PMBOK - Quinta Edición* (pág. 112).

6. ANEXOS

Anexo 1: Minuta de reuniones.

 BANCO PICHINCHA <small>En confianza.</small>	Minuta de Reunión		
	Proyecto	XPERTA TRANSPORTE	
	Acta de Reunión	N°	ANEXO 1

Fecha		Hora Inicio - fin		
Lugar				

ORDEN DEL DIA

ASISTENTES		
<i>Nombre</i>	<i>Cargo</i>	<i>Correo</i>
DESARROLLO DE LA REUNION		

COMPROMISOS:

ACUERDOS:

ID	Tipo	Conclusiones/Tareas	Responsables

Anexo 2: Registro de Incidentes

	REGISTRO DE INCIDENTES		
	Proyecto	XPERTA TRANSPORTE	
	Registro de Incidente	N°	ANEXO 2

ETAPA / ENTREGABLE:		ESCALAMIENTO		
PROJECT MANAGER:				
REGISTRADO POR:		FECHA:		
REVISADO POR:		FECHA:		

DESCRIPCIÓN DEL INCIDENTE

POSIBLE IMPACTO DEL INCIDENTE AL PROYECTO

ROLES INVOLUCRADOS EN EL INCIDENTE		
NOMBRES	ROL	ORGANIZACIÓN

ACCIONES TOMADAS PARA RESOLVER EL INCIDENTE

ACUERDOS PARA RESOLVER EL INCIDENTE

RECOMENDACIONES PARA FUTUROS PROYECTOS

Anexo 4: Validación de Requisitos.

	Validación de Requisitos		
	Proyecto	XPERTA TRANSPORTE	
	Validación Requisitos	N°	ANEXO 4

Nombre del Proyecto						Responsable Técnico			
Fecha									
ID	Descripción del Requisito	Interesados				Entregables / Productos	Criterios de aceptación	Medios de verificación	
		Nombre	Clasificación	Interés	Influencia				

Observaciones:

	Nombres	Rol	Firma
Revisor por:			
Aprobado por:			

Proyecto Xperta Transporte

Anexo 5: Cronograma del Proyecto.

 BANCO PICHINCHA <small>En confianza.</small>	CRONOGRAMA DEL PROYECTO		
	Proyecto	XPERTA TRANSPORTE	
	Duración total	270 días	ANEXO 5

ID	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	Proyecto Xperta Transporte	270,81 días	07/03/2017	20/03/2018
1.1	Dirección del Proyecto	271 días	07/03/2017	20/03/2018
1.1.1	Gestión del Equipo de Proyecto	18,81 días	07/03/2017	31/03/2017
1.1.1.1	Contratar equipo del Proyecto	5 días	07/03/2017	13/03/2017
1.1.1.2	Seleccionar a miembros funcionales	2 días	14/03/2017	15/03/2017
1.1.1.3	Capacitación Personal	10 días	16/03/2017	29/03/2017
1.1.1.4	Instalar oficina para equipo de proyecto	2 días	30/03/2017	31/03/2017
1.1.1.5	Equipo del Proyecto listo	0 días	31/03/2017	31/03/2017
1.1.2	Acta de Constitución del Proyecto	2,81 días	03/04/2017	05/04/2017
1.1.2.1	Elaborar Acta de Constitución del Proyecto	2 días	03/04/2017	04/04/2017
1.1.2.2	Revisar y Firmar Acta de Constitución del Proyecto	1 día	05/04/2017	05/04/2017
1.1.2.3	Acta de Constitución del Proyecto firmada	0 días	05/04/2017	05/04/2017
1.1.3	Plan para la Dirección del Proyecto	34,81 días	06/04/2017	24/05/2017
1.1.3.1	Elaborar Plan para Dirección del Proyecto	30 días	06/04/2017	17/05/2017
1.1.3.2	Aprobación del Plan para Dirección del Proyecto	5 días	18/05/2017	24/05/2017
1.1.3.3	Plan para la Dirección del Proyecto aprobado	0 días	24/05/2017	24/05/2017
1.1.4	Reuniones de Control y Seguimiento	261 días	13/03/2017	12/03/2018
1.1.5	Cierre del Proyecto	17 días	26/02/2018	20/03/2018
1.1.5.1	Elaborar carpetas con información entregables proyecto	10 días	26/02/2018	09/03/2018
1.1.5.2	Elaborar Acta de Entrega del Proyecto para el Banco	1 día	12/03/2018	12/03/2018
1.1.5.3	Revisar Documentos entregados	5 días	13/03/2018	19/03/2018
1.1.5.4	Firmar Acta de Recepción final del proyecto	1 día	20/03/2018	20/03/2018
1.1.5.5	Proyecto Xperta Transporte Finalizado	0 días	20/03/2018	20/03/2018
1.2	Tarjetas Contactless y Lectores	124,33 días	25/05/2017	15/11/2017
1.2.1	Request for proposal <RFP>	8,44 días	25/05/2017	06/06/2017
1.2.1.1	Elaborar RFP	8 días	25/05/2017	05/06/2017

Proyecto Xperta Transporte

1.2.1.2	Enviar RFP a proveedor extranjero	0,5 días	06/06/2017	06/06/2017
1.2.1.3	RFP enviado al proveedor	0 días	06/06/2017	06/06/2017
1.2.2	Negociación - Adjudicación	17,56 días	06/06/2017	30/06/2017
1.2.2.1	Recibir oferta de proveedor extranjero	14,29 días	06/06/2017	26/06/2017
1.2.2.2	Revisar y negociar oferta recibida	2 días	26/06/2017	28/06/2017
1.2.2.3	Adjudicar a ofertante	1 día	28/06/2017	29/06/2017
1.2.2.4	R011 - Riesgo mal uso de anticipo proveedor	0 días	30/06/2017	30/06/2017
1.2.2.5	Proveedor adjudicado	0 días	29/06/2017	29/06/2017
1.2.3	Contratación	14 días	29/06/2017	19/07/2017
1.2.3.1	Elaborar Contrato por adquisición y servicios	5 días	29/06/2017	06/07/2017
1.2.3.2	R003 - Riesgo retraso elaboración de contrato	0 días	03/07/2017	03/07/2017
1.2.3.3	Revisar contrato con area legal	2 días	06/07/2017	10/07/2017
1.2.3.4	Firmar Contrato	2 días	10/07/2017	12/07/2017
1.2.3.5	Gestionar anticipo	5 días	12/07/2017	19/07/2017
1.2.3.6	R013 - Riesgo Incremento de Impuestos - Aranceles	0 días	12/07/2017	12/07/2017
1.2.3.7	Contrato firmado	0 días	19/07/2017	19/07/2017
1.2.4	Prototipos de tarjetas impresas	5,44 días	28/08/2017	04/09/2017
1.2.4.1	Enviar Artes para prototipo de tarjetas impresas	0,5 días	28/08/2017	28/08/2017
1.2.4.2	Recibir prototipos con artes impresas	5 días	28/08/2017	04/09/2017
1.2.4.3	Prototipos recibidos	0 días	04/09/2017	04/09/2017
1.2.5	Validación y pruebas de prototipos	1 día	04/09/2017	05/09/2017
1.2.5.1	Validar prototipos con pruebas de color	1 día	04/09/2017	05/09/2017
1.2.5.2	Validar prototipos con pruebas de calidad	1 día	04/09/2017	05/09/2017
1.2.5.3	Validación y pruebas de prototipos realizadas	0 días	05/09/2017	05/09/2017
1.2.6	Aceptación de prototipos	1,38 días	05/09/2017	06/09/2017
1.2.6.1	Documentar la aceptación de los prototipos	1 día	05/09/2017	06/09/2017
1.2.6.2	Informar al proveedor la aceptación	0,5 días	06/09/2017	06/09/2017
1.2.6.3	Prototipos aceptados	0 días	06/09/2017	06/09/2017
1.2.7	Fabricación e importación de tarjetas y lectores (*)	40 días	06/09/2017	01/11/2017
1.2.7.1	Fabricar e importación de tarjetas (*)	2 mss	06/09/2017	01/11/2017
1.2.7.2	R001 - Riesgo de retraso importación	0 días	25/09/2017	25/09/2017
1.2.7.3	Tarjetas y lectores recibidos	0 días	01/11/2017	01/11/2017

Proyecto Xperta Transporte

1.2.8	Validación de Tarjetas y Lectores	9,27 días	02/11/2017	15/11/2017
1.2.8.1	Validar producto recibido en bodega Banco Pichincha Quito	1 día	02/11/2017	02/11/2017
1.2.8.2	Elaborar Acta de Recepción	1 día	02/11/2017	02/11/2017
1.2.8.3	Gestionar pago final	8,33 días	03/11/2017	15/11/2017
1.2.8.4	Tarjetas Contactless y Lectores recibidas	0 días	15/11/2017	15/11/2017
1.3	Artes - Red de Beneficios	75 días	25/05/2017	06/09/2017
1.3.1	Requisitos para Investigación de Mercado	11,81 días	25/05/2017	09/06/2017
1.3.1.1	Elaborar de Requisitos Investigación de Mercado	10 días	25/05/2017	07/06/2017
1.3.1.2	Revisar y aprobar requisitos	2 días	08/06/2017	09/06/2017
1.3.1.3	Requisitos realizados	0 días	09/06/2017	09/06/2017
1.3.2	Convocatoria a concurso proveedores	13,81 días	12/06/2017	29/06/2017
1.3.2.1	Convocar a concurso a varios proveedores	10 días	12/06/2017	23/06/2017
1.3.2.2	Analizar a proveedores	3 días	26/06/2017	28/06/2017
1.3.2.3	Seleccionar Proveedor	1 día	29/06/2017	29/06/2017
1.3.2.4	Convocatoria a concurso finalizada	0 días	29/06/2017	29/06/2017
1.3.3	Especificación de lineamientos y objetivos	2 días	29/06/2017	03/07/2017
1.3.3.1	Revisión de especificaciones con proveedor	2 días	29/06/2017	03/07/2017
1.3.3.2	Lineamientos y objetivos definidos	0 días	03/07/2017	03/07/2017
1.3.4	Negociación con proveedor	5,81 días	04/07/2017	11/07/2017
1.3.4.1	Recibir oferta del proveedor	5 días	04/07/2017	10/07/2017
1.3.4.2	Negociar oferta con proveedor	0 días	10/07/2017	10/07/2017
1.3.4.3	Aprobar oferta final	1 día	11/07/2017	11/07/2017
1.3.4.4	Negociación realizada	0 días	11/07/2017	11/07/2017
1.3.5	Elaboración y firma de Contrato	12,81 días	12/07/2017	28/07/2017
1.3.5.1	Elaborar el contrato junto al area legal	5 días	12/07/2017	18/07/2017
1.3.5.2	Revisar y aprobar el contrato	2 días	19/07/2017	20/07/2017
1.3.5.3	Firma de Contrato	1 día	20/07/2017	21/07/2017
1.3.5.4	Gestionar anticipo	5 días	24/07/2017	28/07/2017
1.3.5.5	Contrato firmado	0 días	28/07/2017	28/07/2017
1.3.6	Investigación de Mercado (*)	28 días	28/07/2017	06/09/2017
1.3.6.1	Elaborar Artes Tarjetas Contactless	20 días	28/07/2017	25/08/2017
1.3.6.2	Elaborar Artes Empaquetamientos	20 días	31/07/2017	25/08/2017
1.3.6.3	Elaborar Artes Brochures Informativo	20 días	31/07/2017	25/08/2017
1.3.6.4	Elaborar Artes Fachada CNB's	20 días	31/07/2017	25/08/2017

Proyecto Xperta Transporte

1.3.6.5	Levantar información Establecimientos para Red de Beneficios	20 días	31/07/2017	25/08/2017
1.3.6.6	R014 - Riesgo No aceptación de artes	0 días	14/08/2017	14/08/2017
1.3.6.7	Gestionar Pago Final	8 días	28/08/2017	06/09/2017
1.3.6.8	Investigación de mercado finalizada	0 días	06/09/2017	06/09/2017
1.4	Kit Xperta Transporte	73,33 días	28/08/2017	07/12/2017
1.4.1	Elaboración de contratos para kits	4,81 días	07/09/2017	13/09/2017
1.4.1.1	Elaborar contratos	5 días	07/09/2017	13/09/2017
1.4.1.2	Contratos elaborados	0 días	13/09/2017	13/09/2017
1.4.2	Aprobación de contratos para kits	1,81 días	14/09/2017	15/09/2017
1.4.2.1	Revisar contratos	2 días	14/09/2017	15/09/2017
1.4.2.2	Aprobar de contratos	2 días	14/09/2017	15/09/2017
1.4.2.3	Contratos aprobados	0 días	15/09/2017	15/09/2017
1.4.3	Impresión de contratos	6 días	18/09/2017	26/09/2017
1.4.3.1	Recibir contratos digitales	1 día	18/09/2017	18/09/2017
1.4.3.2	Imprimir contratos	5 días	19/09/2017	25/09/2017
1.4.3.3	Contratos impresos	0 días	25/09/2017	25/09/2017
1.4.3.4	R012 - Riesgo bajo desempeño del personal	0 días	26/09/2017	26/09/2017
1.4.4	Recepción de Tarjetas Contactless	6 días	15/11/2017	23/11/2017
1.4.4.1	Gestionar el envío de tarjetas contactless UIO - GYE	1 día	15/11/2017	16/11/2017
1.4.4.2	Recibir tarjetas contactless	5 días	16/11/2017	23/11/2017
1.4.4.3	Tarjetas Contactless recibidas	0 días	23/11/2017	23/11/2017
1.4.5	Brochure y Empaques	4,81 días	28/08/2017	01/09/2017
1.4.5.1	Recibir brochure y empaques	5 días	28/08/2017	01/09/2017
1.4.5.2	Brochure y Empaques recibidos	0 días	01/09/2017	01/09/2017
1.4.6	Empaquetamiento de Kits	10 días	23/11/2017	07/12/2017
1.4.6.1	Armar kits	5 días	23/11/2017	30/11/2017
1.4.6.2	Empaquetar 400.000 kits	5 días	30/11/2017	07/12/2017
1.4.6.3	R004 - Riesgo Retraso de empaquetamiento	0 días	04/12/2017	04/12/2017
1.4.6.4	Kits armados	0 días	07/12/2017	07/12/2017
1.5	Capacitaciones	13,5 días	10/01/2018	29/01/2018
1.5.1	Logística para Capacitaciones	13,38 días	10/01/2018	29/01/2018
1.5.1.1	Elaborar presentación	2 días	10/01/2018	12/01/2018
1.5.1.2	Adecuar auditorio del Banco	1 día	12/01/2018	15/01/2018
1.5.1.3	Seleccionar proveedor Break	2 días	15/01/2018	17/01/2018
1.5.1.4	Seleccionar proveedor Souvenirs	2 días	15/01/2018	17/01/2018
1.5.1.5	Realizar Capacitaciones	3 días	17/01/2018	22/01/2018

Proyecto Xperta Transporte

1.5.1.6	R017 - Riesgo No Souvenirs	0 días	17/01/2018	17/01/2018
1.5.1.7	Entregar Informes Resultados Capacitaciones	0,5 días	22/01/2018	22/01/2018
1.5.1.8	R016 - Riesgo Evaluaciones no aprobadas	0 días	22/01/2018	22/01/2018
1.5.1.9	Gestionar pago proveedores Break - Souvenir	4 días	22/01/2018	29/01/2018
1.5.1.10	Capacitaciones realizadas	0 días	29/01/2018	29/01/2018
1.6	Corresponsales No Bancarios <CNBs>	89,33 días	07/09/2017	10/01/2018
1.6.1	Identificación de Paradas y Terminales	3,81 días	07/09/2017	12/09/2017
1.6.1.1	Ubicar geograficamente paradas y terminales	4 días	07/09/2017	12/09/2017
1.6.1.2	Paradas y terminales identificadas	0 días	12/09/2017	12/09/2017
1.6.2	Identificación de Locales comerciales	9,81 días	13/09/2017	26/09/2017
1.6.2.1	Levantar información de potenciales CNBs	5 días	13/09/2017	19/09/2017
1.6.2.2	R006 - Riesgo No CNBs	0 días	15/09/2017	15/09/2017
1.6.2.3	Ubicar geograficamente potenciales CNBs	5 días	20/09/2017	26/09/2017
1.6.2.4	Potenciales CNBs identificados	0 días	26/09/2017	26/09/2017
1.6.3	Validación de requisitos	5,81 días	27/09/2017	04/10/2017
1.6.3.1	Revisar si locales cumplen requisitos	5 días	27/09/2017	03/10/2017
1.6.3.2	Enlistar locales aprobados	1 día	04/10/2017	04/10/2017
1.6.3.3	Locales aprobados	0 días	04/10/2017	04/10/2017
1.6.4	Activación de CNBs	24 días	07/12/2017	10/01/2018
1.6.4.1	Rotular nuevos CNBs	8 días	07/12/2017	19/12/2017
1.6.4.2	R007 - Riesgo retraso del proveedor rotulación	0 días	11/12/2017	11/12/2017
1.6.4.3	Distribuir Kits hacia nuevos CNBs	8 días	19/12/2017	29/12/2017
1.6.4.4	Instalar POS en nuevos CNBs	8 días	29/12/2017	10/01/2018
1.6.4.5	R008 - Riesgo no alcanzar a instalar POS	0 días	02/01/2018	02/01/2018
1.6.4.6	CNBs activados	0 días	10/01/2018	10/01/2018
1.7	Instalación de Lectores (*)	27,67 días	27/12/2017	02/02/2018
1.7.1	Trabajos en Paradas y terminales	27,54 días	27/12/2017	02/02/2018
1.7.1.1	Gestionar permisos para trabajos	5 días	27/12/2017	03/01/2018
1.7.1.2	Instalación de lectores (*)	5 días	08/01/2018	18/01/2018
1.7.1.3	R009 - Riesgo retraso del Proveedor lectores	0 días	05/01/2018	05/01/2018
1.7.1.4	Enlazar vía F.O. terminales y paradas	4 días	19/01/2018	24/01/2018

Proyecto Xperta Transporte

1.7.1.5	Informe de aceptación de instalación	2 días	25/01/2018	26/01/2018
1.7.1.6	Gestionar pago final	5 días	29/01/2018	02/02/2018
1.7.1.7	Lectores instalados	0 días	02/02/2018	02/02/2018
1.8	Pruebas Técnicas	15 días	05/02/2018	23/02/2018
1.8.1	Definición de alcance de pruebas	1,81 días	05/02/2018	06/02/2018
1.8.1.1	Definir alcance de pruebas	2 días	05/02/2018	06/02/2018
1.8.1.2	Alcance de pruebas definido	0 días	06/02/2018	06/02/2018
1.8.2	Pruebas de tarjetas y lectores	5 días	06/02/2018	13/02/2018
1.8.2.1	Realizar pruebas de lectores y tarjetas	3 días	06/02/2018	09/02/2018
1.8.2.2	Realizar Informe Técnico de resultados	2 días	12/02/2018	13/02/2018
1.8.2.3	Pruebas a lectores y tarjetas finalizadas	0 días	13/02/2018	13/02/2018
1.8.3	Pruebas de Conectividad	2,81 días	14/02/2018	16/02/2018
1.8.3.1	Realizar Pruebas de Conectividad	2 días	14/02/2018	15/02/2018
1.8.3.2	Realizar Informe Técnico de resultados	1 día	16/02/2018	16/02/2018
1.8.3.3	Pruebas de conectividad finalizadas	0 días	16/02/2018	16/02/2018
1.8.4	Pruebas de Plataforma Tecnológica	5,81 días	16/02/2018	23/02/2018
1.8.4.1	Realizar Pruebas de Plataforma Tecnológica	4 días	19/02/2018	22/02/2018
1.8.4.2	R010 - Riesgo Tarjetas no parametrizadas	0 días	16/02/2018	16/02/2018
1.8.4.3	Realizar Informe Técnico de resultados	1 día	23/02/2018	23/02/2018
1.8.4.4	Pruebas de plataforma tecnologica finalizadas	0 días	23/02/2018	23/02/2018

Anexo 6: Línea Base del Tiempo

 <p>BANCO PICHINCHA En confianza.</p>	LÍNEA BASE DEL CRONOGRAMA					
	Proyecto			XPERTA TRANSPORTE		
	Muestra de Cronograma + Ruta Crítica				ANEXO 6	

Id	EDT	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	1er trimestre				3er trim	
							ene	mar	may	jul		
1	1		Proyecto Xperta Transporte	270,81 días	07/03/2017	20/03/2018						
2	1.1		Dirección del Proyecto	271 días	07/03/2017	20/03/2018						
3	1.1.1		Gestión del Equipo de Proyecto	18,81 días	07/03/2017	31/03/2017						
4	1.1.1.1		Contratar equipo del Proyecto	5 días	07/03/2017	13/03/2017						
5	1.1.1.2		Seleccionar a miembros funcionales	2 días	14/03/2017	15/03/2017						
6	1.1.1.3		Capacitación Personal	10 días	16/03/2017	29/03/2017						
7	1.1.1.4		Instalar oficina para equipo de proyecto	2 días	30/03/2017	31/03/2017						
8	1.1.1.5		Equipo del Proyecto listo	0 días	31/03/2017	31/03/2017						
9	1.1.2		Acta de Constitución del Proyecto	2,81 días	03/04/2017	05/04/2017						
10	1.1.2.1		Elaborar Acta de Constitución del Proyecto	2 días	03/04/2017	04/04/2017						
11	1.1.2.2		Revisar y Firmar Acta de Constitución del Proyecto	1 día	05/04/2017	05/04/2017						
12	1.1.2.3		Acta de Constitución del Proyecto firmada	0 días	05/04/2017	05/04/2017						
13	1.1.3		Plan para la Dirección del Proyecto	34,81 días	06/04/2017	24/05/2017						
14	1.1.3.1		Elaborar Plan para Dirección del Proyecto	30 días	06/04/2017	17/05/2017						
15	1.1.3.2		Aprobación del Plan para Dirección del Proyecto	5 días	18/05/2017	24/05/2017						
16	1.1.3.3		Plan para la Dirección del Proyecto aprobado	0 días	24/05/2017	24/05/2017						
17	1.1.4		Reuniones de Control y Seguimiento	261 días	13/03/2017	12/03/2018						
45	1.1.5		Cierre del Proyecto	17 días	26/02/2018	20/03/2018						
46	1.1.5.1		Elaborar carpetas con información entregables proyecto	10 días	26/02/2018	09/03/2018						

Proyecto: Proyecto Xperta Tran Fecha: 21/06/2017	Tarea		Tarea manual		Fecha limite	
	División		solo duración		Tareas criticas	
	Hito		Informe de resumen manual		División critica	
	Resumen		Resumen manual		Linea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Hito de linea base	
	Tarea inactiva		solo fin		Resumen de linea base	
	Hito inactivo		Tareas externas		Progreso	
	Resumen inactivo		Hito externo		Progreso manual	

Página 1

Proyecto Xperta Transporte

Id	EDT	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	1er trimestre			3er trim
							ene	mar	may	jul
47	1.1.5.2		Elaborar Acta de Entrega del Proyecto para el Banco	1 día	12/03/2018	12/03/2018				
48	1.1.5.3		Revisar Documentos entregados	5 días	13/03/2018	19/03/2018				
49	1.1.5.4		Firmar Acta de Recepción final del proyecto	1 día	20/03/2018	20/03/2018				
50	1.1.5.5		Proyecto Xperta Transporte Finalizado	0 días	20/03/2018	20/03/2018				
51	1.2		Tarjetas Contactless y Lectores	124,33 días	25/05/2017	15/11/2017				
52	1.2.1		Request for proposal <RFP>	8,44 días	25/05/2017	06/06/2017				
53	1.2.1.1		Elaborar RFP	8 días	25/05/2017	05/06/2017				
54	1.2.1.2		Enviar RFP a proveedor extranjero	0,5 días	06/06/2017	06/06/2017				
55	1.2.1.3		RFP enviado al proveedor	0 días	06/06/2017	06/06/2017				
56	1.2.2		Negociación - Adjudicación	17,56 días	06/06/2017	30/06/2017				
57	1.2.2.1		Recibir oferta de proveedor extranjero	14,29 días	06/06/2017	26/06/2017				
58	1.2.2.2		Revisar y negociar oferta recibida	2 días	26/06/2017	28/06/2017				
59	1.2.2.3		Adjudicar a ofertante	1 día	28/06/2017	29/06/2017				
60	1.2.2.4		R011 - Riesgo mal uso de anticipo proveedor	0 días	30/06/2017	30/06/2017				
61	1.2.2.5		Proveedor adjudicado	0 días	29/06/2017	29/06/2017				
62	1.2.3		Contratación	14 días	29/06/2017	19/07/2017				
63	1.2.3.1		Elaborar Contrato por adquisición y servicios	5 días	29/06/2017	06/07/2017				
64	1.2.3.2		R003 - Riesgo retraso elaboración de contrato	0 días	03/07/2017	03/07/2017				
65	1.2.3.3		Revisar contrato con area legal	2 días	06/07/2017	10/07/2017				
66	1.2.3.4		Firmar Contrato	2 días	10/07/2017	12/07/2017				

Proyecto: Proyecto Xperta Tran Fecha: 21/06/2017	Tarea		Tarea manual		Fecha limite	
	División		solo duración		Tareas criticas	
	Hito		Informe de resumen manual		División critica	
	Resumen		Resumen manual		Linea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Hito de linea base	
	Tarea inactiva		solo fin		Resumen de linea base	
	Hito inactivo		Tareas externas		Progreso	
	Resumen inactivo		Hito externo		Progreso manual	

Página 2

Id	EDT	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	1er trimestre			3er trim
							ene	mar	may	jul
67	1.2.3.5		Gestionar anticipo	5 días	12/07/2017	19/07/2017				Ar
68	1.2.3.6		R013 - Riesgo Incremento de Impuestos - Aranceles	0 días	12/07/2017	12/07/2017				12,
69	1.2.3.7		Contrato firmado	0 días	19/07/2017	19/07/2017				19
70	1.2.4		Prototipos de tarjetas impresas	5,44 días	28/08/2017	04/09/2017				
71	1.2.4.1		Enviar Artes para prototipo de tarjetas impresas	0,5 días	28/08/2017	28/08/2017				
72	1.2.4.2		Recibir prototipos con artes impresas	5 días	28/08/2017	04/09/2017				
73	1.2.4.3		Prototipos recibidos	0 días	04/09/2017	04/09/2017				
74	1.2.5		Validación y pruebas de prototipos	1 día	04/09/2017	05/09/2017				
75	1.2.5.1		Validar prototipos con pruebas de color	1 día	04/09/2017	05/09/2017				
76	1.2.5.2		Validar prototipos con pruebas de calidad	1 día	04/09/2017	05/09/2017				
77	1.2.5.3		Validación y pruebas de prototipos realizadas	0 días	05/09/2017	05/09/2017				
78	1.2.6		Aceptación de prototipos	1,38 días	05/09/2017	06/09/2017				
79	1.2.6.1		Documentar la aceptación de los prototipos	1 día	05/09/2017	06/09/2017				
80	1.2.6.2		Informar al proveedor la aceptación	0,5 días	06/09/2017	06/09/2017				
81	1.2.6.3		Prototipos aceptados	0 días	06/09/2017	06/09/2017				
82	1.2.7		Fabricación e importación de tarjetas y lectores (*)	40 días	06/09/2017	01/11/2017				
83	1.2.7.1		Fabricar e importación de tarjetas (*)	2 mss	06/09/2017	01/11/2017				
84	1.2.7.2		R001 - Riesgo de retraso importación	0 días	25/09/2017	25/09/2017				
85	1.2.7.3		Tarjetas y lectores recibidos	0 días	01/11/2017	01/11/2017				
86	1.2.8		Validación de Tarjetas y Lectores	9,27 días	02/11/2017	15/11/2017				

Proyecto: Proyecto Xperta Tran Fecha: 21/06/2017	Tarea		Tarea manual		Fecha limite	
	División		solo duración		Tareas criticas	
	Hito		Informe de resumen manual		División critica	
	Resumen		Resumen manual		Linea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Hito de linea base	
	Tarea inactiva		solo fin		Resumen de linea base	
	Hito inactivo		Tareas externas		Progreso	
	Resumen inactivo		Hito externo		Progreso manual	

Página 3

Id	EDT	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	1er trimestre			3er trim
							ene	mar	may	jul
87	1.2.8.1		Validar producto recibido en bodega Banco Pichincha Quito	1 día	02/11/2017	02/11/2017				
88	1.2.8.2		Elaborar Acta de Recepción	1 día	02/11/2017	02/11/2017				
89	1.2.8.3		Gestionar pago final	8,33 días	03/11/2017	15/11/2017				
90	1.2.8.4		Tarjetas Contactless y Lectores recibidas	0 días	15/11/2017	15/11/2017				
91	1.3		Artes - Red de Beneficios	75 días	25/05/2017	06/09/2017				
92	1.3.1		Requisitos para Investigación de Mercado	11,81 días	25/05/2017	09/06/2017				
93	1.3.1.1		Elaborar de Requisitos Investigación de Mercado	10 días	25/05/2017	07/06/2017				Jonatha
94	1.3.1.2		Revisar y aprobar requisitos	2 días	08/06/2017	09/06/2017				Ariana : 09/06
95	1.3.1.3		Requisitos realizados	0 días	09/06/2017	09/06/2017				
96	1.3.2		Convocatoria a concurso proveedores	13,81 días	12/06/2017	29/06/2017				
97	1.3.2.1		Convocar a concurso a varios proveedores	10 días	12/06/2017	23/06/2017				Noelia
98	1.3.2.2		Analizar a proveedores	3 días	26/06/2017	28/06/2017				Jonat
99	1.3.2.3		Seleccionar Proveedor	1 día	29/06/2017	29/06/2017				Jonat
100	1.3.2.4		Convocatoria a concurso finalizada	0 días	29/06/2017	29/06/2017				29/0
101	1.3.3		Especificación de lineamientos y objetivos	2 días	29/06/2017	03/07/2017				
102	1.3.3.1		Revisión de especificaciones con proveedor	2 días	29/06/2017	03/07/2017				Jona
103	1.3.3.2		Lineamientos y objetivos definidos	0 días	03/07/2017	03/07/2017				03/0
104	1.3.4		Negociación con proveedor	5,81 días	04/07/2017	11/07/2017				
105	1.3.4.1		Recibir oferta del proveedor	5 días	04/07/2017	10/07/2017				Noe
106	1.3.4.2		Negociar oferta con proveedor	0 días	10/07/2017	10/07/2017				10/

Proyecto: Proyecto Xperta Tran Fecha: 21/06/2017	Tarea		Tarea manual		Fecha limite	
	División		solo duración		Tareas criticas	
	Hito		Informe de resumen manual		División critica	
	Resumen		Resumen manual		Linea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Hito de linea base	
	Tarea inactiva		solo fin		Resumen de linea base	
	Hito inactivo		Tareas externas		Progreso	
	Resumen inactivo		Hito externo		Progreso manual	

Página 4

Id	EDT	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	1er trimestre			3er trime
							ene	mar	may	jul
107	1.3.4.3		Aprobar oferta final	1 día	11/07/2017	11/07/2017				
108	1.3.4.4		Negociación realizada	0 días	11/07/2017	11/07/2017				
109	1.3.5		Elaboración y firma de Contrato	12,81 días	12/07/2017	28/07/2017				
110	1.3.5.1		Elaborar el contrato junto al area legal	5 días	12/07/2017	18/07/2017				
111	1.3.5.2		Revisar y aprobar el contrato	2 días	19/07/2017	20/07/2017				
112	1.3.5.3		Firma de Contrato	1 día	20/07/2017	21/07/2017				
113	1.3.5.4		Gestionar anticipo	5 días	24/07/2017	28/07/2017				
114	1.3.5.5		Contrato firmado	0 días	28/07/2017	28/07/2017				
115	1.3.6		Investigación de Mercado (*)	28 días	28/07/2017	06/09/2017				
116	1.3.6.1		Elaborar Artes Tarjetas Contactless	20 días	28/07/2017	25/08/2017				
117	1.3.6.2		Elaborar Artes Empaquetamientos	20 días	31/07/2017	25/08/2017				
118	1.3.6.3		Elaborar Artes Brochures Informativo	20 días	31/07/2017	25/08/2017				
119	1.3.6.4		Elaborar Artes Fachada CNB's	20 días	31/07/2017	25/08/2017				
120	1.3.6.5		Levantar información Establecimientos para Red de Beneficios	20 días	31/07/2017	25/08/2017				
121	1.3.6.6		R014 - Riesgo No aceptación de artes	0 días	14/08/2017	14/08/2017				
122	1.3.6.7		Gestionar Pago Final	8 días	28/08/2017	06/09/2017				
123	1.3.6.8		Investigación de mercado finalizada	0 días	06/09/2017	06/09/2017				
124	1.4		Kit Xperta Transporte	73,33 días	28/08/2017	07/12/2017				
125	1.4.1		Elaboración de contratos para kits	4,81 días	07/09/2017	13/09/2017				
126	1.4.1.1		Elaborar contratos	5 días	07/09/2017	13/09/2017				

Proyecto: Proyecto Xperta Tran Fecha: 21/06/2017	Tarea		Tarea manual		Fecha limite	
	División		solo duración		Tareas criticas	
	Hito		Informe de resumen manual		División critica	
	Resumen		Resumen manual		Linea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Hito de linea base	
	Tarea inactiva		solo fin		Resumen de linea base	
	Hito inactivo		Tareas externas		Progreso	
	Resumen inactivo		Hito externo		Progreso manual	

Id	EDT	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	1er trimestre			3er trim
							ene	mar	may	jul
127	1.4.1.2		Contratos elaborados	0 días	13/09/2017	13/09/2017				
128	1.4.2		Aprobación de contratos para kits	1,81 días	14/09/2017	15/09/2017				
129	1.4.2.1		Revisar contratos	2 días	14/09/2017	15/09/2017				
130	1.4.2.2		Aprobar de contratos	2 días	14/09/2017	15/09/2017				
131	1.4.2.3		Contratos aprobados	0 días	15/09/2017	15/09/2017				
132	1.4.3		Impresión de contratos	6 días	18/09/2017	26/09/2017				
133	1.4.3.1		Recibir contratos digitales	1 día	18/09/2017	18/09/2017				
134	1.4.3.2		Imprimir contratos	5 días	19/09/2017	25/09/2017				
135	1.4.3.3		Contratos impresos	0 días	25/09/2017	25/09/2017				
136	1.4.3.4		R012 - Riesgo bajo desempeño del personal	0 días	26/09/2017	26/09/2017				
137	1.4.4		Recepción de Tarjetas Contactless	6 días	15/11/2017	23/11/2017				
138	1.4.4.1		Gestionar el envío de tarjetas contactless UIO - GYE	1 día	15/11/2017	16/11/2017				
139	1.4.4.2		Recibir tarjetas contactless	5 días	16/11/2017	23/11/2017				
140	1.4.4.3		Tarjetas Contactless recibidas	0 días	23/11/2017	23/11/2017				
141	1.4.5		Brochure y Empaques	4,81 días	28/08/2017	01/09/2017				
142	1.4.5.1		Recibir brochure y empaques	5 días	28/08/2017	01/09/2017				
143	1.4.5.2		Brochure y Empaques recibidos	0 días	01/09/2017	01/09/2017				
144	1.4.6		Empaquetamiento de Kits	10 días	23/11/2017	07/12/2017				
145	1.4.6.1		Armar kits	5 días	23/11/2017	30/11/2017				
146	1.4.6.2		Empaquetar 400.000 kits	5 días	30/11/2017	07/12/2017				

Proyecto: Proyecto Xperta Tran Fecha: 21/06/2017	Tarea		Tarea manual		Fecha limite	
	División		solo duración		Tareas criticas	
	Hito		Informe de resumen manual		División critica	
	Resumen		Resumen manual		Linea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Hito de linea base	
	Tarea inactiva		solo fin		Resumen de linea base	
	Hito inactivo		Tareas externas		Progreso	
	Resumen inactivo		Hito externo		Progreso manual	

Proyecto Xperta Transporte

Id	EDT	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	1er trimestre			3er trim
							ene	mar	may	jul
147	1.4.6.3		R004 - Riesgo Retraso de empaquetamiento	0 días	04/12/2017	04/12/2017				
148	1.4.6.4		Kits armados	0 días	07/12/2017	07/12/2017				
149	1.5		Capacitaciones	13,5 días	10/01/2018	29/01/2018				
150	1.5.1		Logística para Capacitaciones	13,38 días	10/01/2018	29/01/2018				
151	1.5.1.1		Elaborar presentación	2 días	10/01/2018	12/01/2018				
152	1.5.1.2		Adecuar auditorio del Banco	1 día	12/01/2018	15/01/2018				
153	1.5.1.3		Seleccionar proveedor Break	2 días	15/01/2018	17/01/2018				
154	1.5.1.4		Seleccionar proveedor Souvenirs	2 días	15/01/2018	17/01/2018				
155	1.5.1.5		Realizar Capacitaciones	3 días	17/01/2018	22/01/2018				
156	1.5.1.6		R017 - Riesgo No Souvenirs	0 días	17/01/2018	17/01/2018				
157	1.5.1.7		Entregar Informes Resultados Capacitaciones	0,5 días	22/01/2018	22/01/2018				
158	1.5.1.8		R016 - Riesgo Evaluaciones no aprobadas	0 días	22/01/2018	22/01/2018				
159	1.5.1.9		Gestionar pago proveedores Break - Souvenir	4 días	22/01/2018	29/01/2018				
160	1.5.1.10		Capacitaciones realizadas	0 días	29/01/2018	29/01/2018				
161	1.6		Corresponsales No Bancarios <CNBs>	89,33 días	07/09/2017	10/01/2018				
162	1.6.1		Identificación de Paradas y Terminales	3,81 días	07/09/2017	12/09/2017				
163	1.6.1.1		Ubicar geográficamente paradas y terminales	4 días	07/09/2017	12/09/2017				
164	1.6.1.2		Paradas y terminales identificadas	0 días	12/09/2017	12/09/2017				
165	1.6.2		Identificación de Locales comerciales	9,81 días	13/09/2017	26/09/2017				
166	1.6.2.1		Levantar información de potenciales CNBs	5 días	13/09/2017	19/09/2017				

Proyecto: Proyecto Xperta Tran Fecha: 21/06/2017	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Tareas críticas	
	Hito		Informe de resumen manual		División crítica	
	Resumen		Resumen manual		Línea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Hito de línea base	
	Tarea inactiva		solo fin		Resumen de línea base	
	Hito inactivo		Tareas externas		Progreso	
	Resumen inactivo		Hito externo		Progreso manual	

Página 7

Id	EDT	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	1er trimestre			3er trim
							ene	mar	may	jul
167	1.6.2.2		R006 - Riesgo No CNBs	0 días	15/09/2017	15/09/2017				
168	1.6.2.3		Ubicar geográficamente potenciales CNBs	5 días	20/09/2017	26/09/2017				
169	1.6.2.4		Potenciales CNBs identificados	0 días	26/09/2017	26/09/2017				
170	1.6.3		Validación de requisitos	5,81 días	27/09/2017	04/10/2017				
171	1.6.3.1		Revisar si locales cumplen requisitos	5 días	27/09/2017	03/10/2017				
172	1.6.3.2		Enlistar locales aprobados	1 día	04/10/2017	04/10/2017				
173	1.6.3.3		Locales aprobados	0 días	04/10/2017	04/10/2017				
174	1.6.4		Activación de CNBs	24 días	07/12/2017	10/01/2018				
175	1.6.4.1		Rotular nuevos CNBs	8 días	07/12/2017	19/12/2017				
176	1.6.4.2		R007 - Riesgo retraso del proveedor rotulación	0 días	11/12/2017	11/12/2017				
177	1.6.4.3		Distribuir Kits hacia nuevos CNBs	8 días	19/12/2017	29/12/2017				
178	1.6.4.4		Instalar POS en nuevos CNBs	8 días	29/12/2017	10/01/2018				
179	1.6.4.5		R008 - Riesgo no alcanzar a instalar POS	0 días	02/01/2018	02/01/2018				
180	1.6.4.6		CNBs activados	0 días	10/01/2018	10/01/2018				
181	1.7		Instalación de Lectores (*)	27,67 días	27/12/2017	02/02/2018				
182	1.7.1		Trabajos en Paradas y terminales	27,54 días	27/12/2017	02/02/2018				
183	1.7.1.1		Gestionar permisos para trabajos	5 días	27/12/2017	03/01/2018				
184	1.7.1.2		Instalación de lectores (*)	5 días	08/01/2018	18/01/2018				
185	1.7.1.3		R009 - Riesgo retraso del Proveedor lectores	0 días	05/01/2018	05/01/2018				
186	1.7.1.4		Enlazar vía F.O. terminales y paradas	4 días	19/01/2018	24/01/2018				

Proyecto: Proyecto Xperta Tran Fecha: 21/06/2017	Tarea		Tarea manual		Fecha limite	
	División		solo duración		Tareas criticas	
	Hito		Informe de resumen manual		División critica	
	Resumen		Resumen manual		Linea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Hito de linea base	
	Tarea inactiva		solo fin		Resumen de linea base	
	Hito inactivo		Tareas externas		Progreso	
	Resumen inactivo		Hito externo		Progreso manual	

Id	EDT	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	1er trimestre			3er trim
							ene	mar	may	jul
187	1.7.1.5		Informe de aceptación de instalación	2 días	25/01/2018	26/01/2018				
188	1.7.1.6		Gestionar pago final	5 días	29/01/2018	02/02/2018				
189	1.7.1.7		Lectores instalados	0 días	02/02/2018	02/02/2018				
190	1.8		Pruebas Tecnicas	15 días	05/02/2018	23/02/2018				
191	1.8.1		Definición de alcance de pruebas	1,81 días	05/02/2018	06/02/2018				
192	1.8.1.1		Definir alcance de pruebas	2 días	05/02/2018	06/02/2018				
193	1.8.1.2		Alcance de pruebas definido	0 días	06/02/2018	06/02/2018				
194	1.8.2		Pruebas de tarjetas y lectores	5 días	06/02/2018	13/02/2018				
195	1.8.2.1		Realizar pruebas de lectores y tarjetas	3 días	06/02/2018	09/02/2018				
196	1.8.2.2		Realizar Informe Técnico de resultados	2 días	12/02/2018	13/02/2018				
197	1.8.2.3		Pruebas a lectores y tarjetas finalizadas	0 días	13/02/2018	13/02/2018				
198	1.8.3		Pruebas de Conectividad	2,81 días	14/02/2018	16/02/2018				
199	1.8.3.1		Realizar Pruebas de Conectividad	2 días	14/02/2018	15/02/2018				
200	1.8.3.2		Realizar Informe Técnico de resultados	1 día	16/02/2018	16/02/2018				
201	1.8.3.3		Pruebas de conectividad finalizadas	0 días	16/02/2018	16/02/2018				
202	1.8.4		Pruebas de Plataforma Tecnologica	5,81 días	16/02/2018	23/02/2018				
203	1.8.4.1		Realizar Pruebas de Plataforma Tecnologica	4 días	19/02/2018	22/02/2018				
204	1.8.4.2		R010 - Riesgo Tarjetas no parametrizadas	0 días	16/02/2018	16/02/2018				
205	1.8.4.3		Realizar Informe Técnico de resultados	1 día	23/02/2018	23/02/2018				
206	1.8.4.4		Pruebas de plataforma tecnologica finalizadas	0 días	23/02/2018	23/02/2018				

Proyecto: Proyecto Xperta Tran Fecha: 21/06/2017	Tarea		Tarea manual		Fecha limite	
	División		solo duración		Tareas criticas	
	Hito		Informe de resumen manual		División critica	
	Resumen		Resumen manual		Linea base	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Hito de linea base	
	Tarea inactiva		solo fin		Resumen de linea base	
	Hito inactivo		Tareas externas		Progreso	
	Resumen inactivo		Hito externo		Progreso manual	

Anexo 7: Reporte de Avances del Proyecto.

 BANCO PICHINCHA <small>En confianza.</small>	Reporte de Avance del Proyecto		
	Proyecto	XPERTA TRANSPORTE	
	Semana	N°	ANEXO 7

PERIODO: (DD/MM/AAAA) A (DD/MM/AAAA)	
Nombre del Proyecto:	Xperta Transporte
Fase del Proyecto:	Planificación
Dirigido a:	Guido Cordero Diana Cadme Fabián Mora José Andrade Equipo de Proyecto Federico Von Buchwald
Fecha de Fin (previsto):	20/03/2018
Fecha de Fin (actual):	
Porcentaje de Avance actual:	
Elaborado por:	Ariana Solís

RESUMEN GENERAL DEL PROYECTO

Marque según las siguientes indicaciones:

Azul: Fase completada

Verde: Avanza según el plan

Amarillo: Progresando pero levemente retrasado

Rojo: Necesaria acción correctiva inmediatamente

Fase	A	V	A	R	Fecha Inicio	Fecha Fin	Descripción
Planificación							
Contratación							
Ejecución							
Capacitación							
Cierre							

ESTADO DE INDICADORES DE MEDICIÓN DEL PROYECTO

Marque según las siguientes indicaciones:

- **Rojo:** Necesaria acción correctiva inmediatamente
- **Amarillo:** Advertencia acción preventiva requerida
- **Verde:** Avanza según el plan

KPI	V	A	R	Comentario
General				
Cronograma				
Costo				
Alcance				
Riesgos				
Incidentes				

Equipo de Proyecto				
--------------------	--	--	--	--

INDICADORES – VALOR GANADO

Situación actual del proyecto

INDICADOR	VALOR
Valor Planificado	
Valor Ganado	
Costo real	
Índice de desempeño de cronograma	
Índice de desempeño de costo	

GRAFICO CURVA S:	REPORTE DE PROJECT
-------------------------	--------------------

PROYECCIONES

Fecha estimada de conclusión	
Presupuesto hasta la conclusión	
Estimación a la conclusión	
Estimación hasta la conclusión	
Índice de desempeño trabajo por completar	

ACCIONES CORRECTIVAS - PREVENTIVAS

ENTREGABLES FINALIZADOS

ENTREGABLES	FECHA FINALIZACIÓN	CUMPLIMIENTO

ESTADO DE RIESGOS

Riesgo	Impacto	Plan de Respuesta	Responsable	Costo

INCIDENTES REGISTRADOS

Número de Incidentes Registrados en este periodo	
Número de Incidentes Resueltos:	

Proyecto Xperta Transporte

Incidentes con Escalamiento a Sponsor	SI		NO			
Involucrados:						
ACCIONES A TOMAR:						
SOLICITUDES DE CAMBIO EN EL PROYECTO						
Solicitudes de Cambio Registradas:						
Aprobadas		Rechazadas		Stand by		Fecha:

Anexo 8: Control de Avances Grafico del Proyecto.

 BANCO PICHINCHA En confianza.	CONTROL DE AVANCES GRAFICO	
	Proyecto	XPERTA TRANSPORTE
	Fecha de Corte	Anexo 8

INFORMACIÓN GENERAL COSTOS

LUN 04/07/16 - VIE 20/01/17

COSTO

\$ 574.481,50

RESERVA DE GESTIÓN

\$ 17.127,36

% COMPLETADO

0%

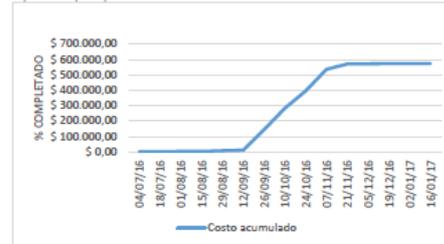
ESTADO DEL COSTO

Estado de costo de tareas de nivel superior.

Nombre	Costo	Reserva de Gestión	Reserva de Contingencia
PROYECTO JUAN PUEBLO (-METROVIA-)	\$ 574.481,50	\$ 17.127,36	\$ 28.500,00

PROGRESO FRENTE A COSTO

Progreso realizado en comparación con el coste durante el proceso. Si el valor de la línea % completado está por debajo de la línea de coste acumulado, es posible que su proyecto haya superado el presupuesto.



ESTADO DE COSTO

Estado de costo de todas las tareas de nivel superior. ¿La línea base es cero?

[Intente establecer una línea base](#)



RESUMEN:

ACCIONES A TOMAR:

Proyecto Xperta Transporte

 BANCO PICHINCHA <small>En confianza.</small>	CONTROL DE AVANCES GRAFICO	
	Proyecto	XPERTA TRANSPORTE
	Fecha de Corte	Anexo 8

NOMBRE DEL REPORTE	Flujo de Caja del Proyecto
ELABORADO POR:	Ariana Solís
REVISADO POR:	



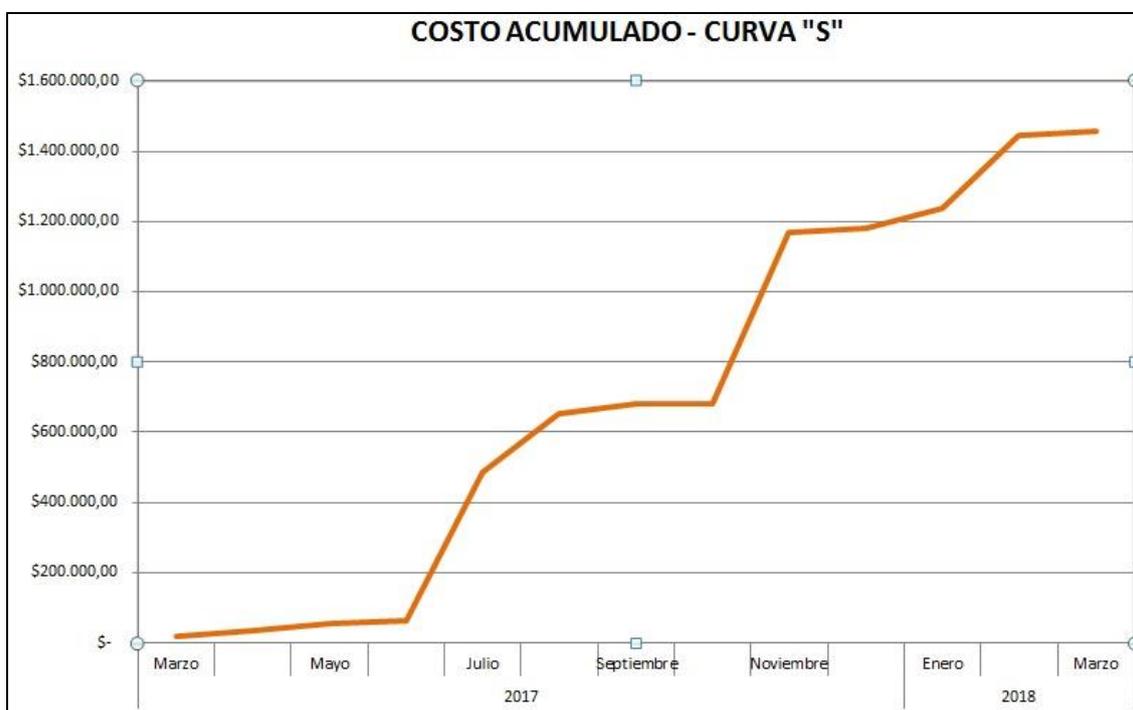
RESUMEN:

ACCIONES A TOMAR:

Proyecto Xperta Transporte

 BANCO PICHINCHA <small>En confianza.</small>	CONTROL DE AVANCES GRAFICO	
	Proyecto	XPERTA TRANSPORTE
	Fecha de Corte	Anexo 8

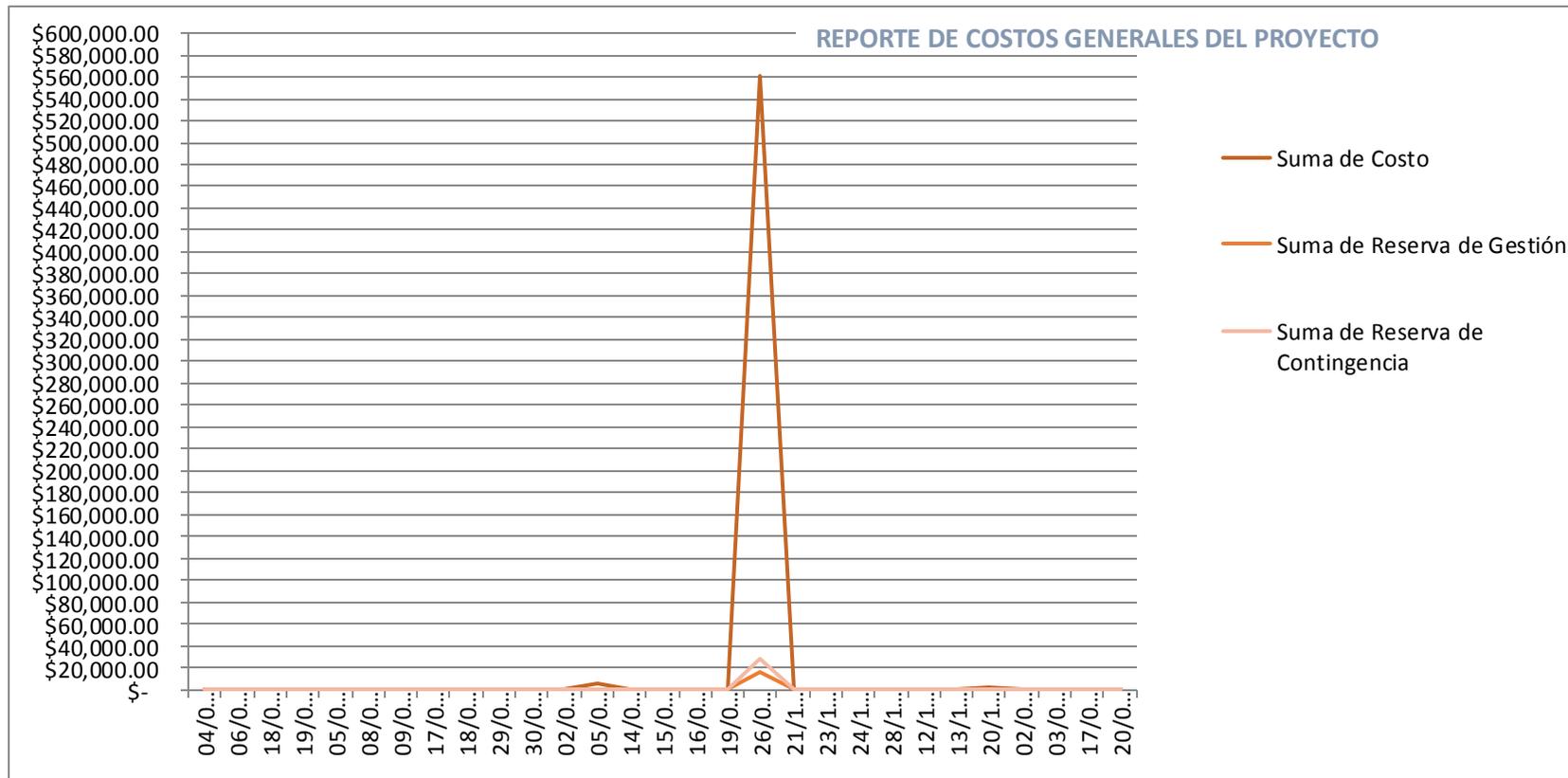
NOMBRE DEL REPORTE	Costos Acumulados del Proyecto
ELABORADO POR:	Ariana Solís
REVISADO POR:	



RESUMEN:
ACCIONES A TOMAR:

 <p>BANCO PICHINCHA En confianza.</p>	CONTROL DE AVANCES GRAFICO	
	Proyecto	XPERTA TRANSPORTE
	Fecha de Corte	Anexo 8

NOMBRE DEL REPORTE	Estado de Reservas del Proyecto
ELABORADO POR:	Ariana Solís
REVISADO POR:	



Anexo 9: Solicitud de Pedido - Compras

 BANCO PICHINCHA <small>En confianza.</small>	SOLICITUD DE PEDIDO – COMPRAS		
	Proyecto	XPERTA TRANSPORTE	
	Solicitud de Pedido	N°	ANEXO 9

Solicitado por:	
Fecha de Creación:	
Aprobado por:	

SOLICITUD DE PEDIDOS/COMPRAS

Por	Versión	Descripción	Fecha

Objetivos:

Antecedentes:

Especificaciones:

Requerimientos:

Detalle de Servicios:

Responsabilidades:

Anexo 10: Contrato de Prestaciones de Servicios.

 BANCO PICHINCHA En confianza.	CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS		
	Proyecto	XPERTA TRANSPORTE	
	Contrato	N°	ANEXO 10

CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIO ENTRE XXXXXXXX

Y BANCO PICHINCHA C.A.

CODIFICACIÓN DEL CONTRATO

COMPARECIENTES

PRIMERA.- ANTECEDENTES

SEGUNDA.- DOCUMENTOS DEL CONTRATO

TERCER.- INTERPRETACIÓN Y DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

CUARTA.- OBJETO DEL CONTRATO

QUINTA.- DURACIÓN

SEXTA.- PRECIO DEL CONTRATO

SEPTIMA.- FORMA DE PAGO

OCTAVA.- GARANTIAS

NOVENA.- EJECUCIÓN DE GARANTIAS

DECIMA.- PLAZO

UNDÉCIMA.- PRORROGAS DEL PLAZO

DUODECIMA.- MULTAS

DECIMO TERCERA.- CESIÓN DE CONTRATOS Y SUBCONTRATACIÓN

DECIMO CUARTA.- OBLIGACIONES DEL COMPRADOR

DECIMO QUINTA.- OBLIGACIONES DEL VENDEDOR

DECIMO SEXTA.- OTRAS OBLIGACIONES DEL VENDEDOR

DECIMO SÉPTIMA.- RECEPCIÓN DEFINITIVA

DECIMO OCTAVA.- DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CONTRATO

DECIMO NOVENA.- TERMINACIÓN DEL CONTRATO

VIGESIMA.- TRIBUTOS, RETENCIONES Y GASTOS

VIGESIMA PRIMERA.- DOMICILIO Y NOTIFICACIÓN

VIGESIMA SEGUNDA.- SOLUCIÓN DE CONTROVERSIA

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXX

Ing. José Andrade Merino

Gerente de la Región Guayaquil

BANCO PICHINCHA C.A.